

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXI^{ème} CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



**Dedans, dehors ? Stratégies de professionnalisation
et territoires professionnels
L'exemple de la profession comptable**

Anne Dietrich, IAE de Lille, LEM, UMR-CNRS 8179

Anne Moysan-Louazel, CREM UMR-CNRS 6211, Université de Rennes 1

Résumé : L'objectif de cette communication est de saisir les stratégies de professionnalisation mises en œuvre dans deux organisations relevant d'une même profession réglementée. Il s'agit d'une part d'un centre de gestion comptable, d'autre part d'un cabinet d'expertise comptable. La mise en perspective de ces deux organisations à des moments différents de leur histoire, nous permet d'appréhender les processus de professionnalisation à la fois dans la durée, dans leur dimension processuelle et du point de vue des acteurs. Les transformations des activités professionnelles opérées au nom du besoin en conseil et en accompagnement des clients conduisent à définir de nouvelles compétences et participent à l'émergence de nouveaux métiers et de nouveaux modes de gestion de l'emploi. Quels sont les enjeux pour les différents acteurs impliqués dans le processus de professionnalisation ? Quelles sont les caractéristiques des marchés du travail au sein desquels s'opèrent ces évolutions ? S'agissant

d'une profession réglementée, les problèmes liés à l'organisation, la défense, la restructuration d'un marché fermé et protégé y sont omniprésents et à ce niveau, le rapprochement des deux cas se prête à l'étude des dynamiques professionnelles. On voit ainsi une organisation développer son marché interne pour affirmer sa professionnalité, tandis qu'une profession, au sens noble du terme, développe des stratégies d'ouverture pour faire face à la concurrence sur le marché du conseil.

Mots clefs : professionnalisation, profession, GRH, stratégies, marché interne, marché professionnel

INTRODUCTION

Dans de nombreux champs des sciences sociales, les organisations sont désormais considérées pour elles-mêmes, comme des lieux actifs de production de comportements individuels et collectifs, d'identités au travail, de normes et de règles qui interagissent avec un environnement plus large mais contribuent aussi à le transformer. Dans ce cadre, les pratiques de gestion des ressources humaines « s'efforcent d'orienter les comportements et attitudes des salariés » dans le sens attendu par les organisations, en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs stratégiques (Gilbert, Guérin, Pigeyre, 2005, p. 12). Elles traduisent dans des outils de gestion les « injonctions » de l'organisation à mobiliser les travailleurs, à améliorer leurs performances, à développer de nouvelles façons de faire et de nouvelles activités. Qu'il s'agisse de gérer les compétences, de former, de développer la mobilité ou de rendre plus qualifiantes les situations de travail, les organisations sont devenues des acteurs majeurs de la professionnalisation des salariés. Entreprises et universités interagissent pour renouveler les qualifications, professionnaliser la formation et conformer les jeunes aux exigences de demain. Thématique d'actualité (Corteel, Péliasse, Walter, 2009), véritable mot d'ordre social, la professionnalisation apparaît de plus en plus comme un processus multi-acteurs, lié aux transformations du travail, des activités, des métiers et de l'environnement.

L'objectif de cette communication est de saisir les stratégies de professionnalisation mises en œuvre dans deux organisations relevant d'une même profession réglementée. Il s'agit d'une part d'un centre de gestion comptable, d'autre part d'un cabinet d'expertise comptable. La profession comptable connaît d'importants changements notamment réglementaires, initiés lors de la réforme de 2004 visant à unifier la profession, puisqu'ils autorisent désormais l'exercice de l'activité d'expertise comptable sous deux statuts, un statut associatif (les associations de gestion et de comptabilité) et un statut libéral (les cabinets d'expertise

comptable). Si elles répondent à certaines conditions, les AGC (anciens centres de gestion agréés et habilités) sont autorisées à rejoindre l'Ordre des experts-comptables. Ce n'est toutefois pas le cadre législatif qui nous intéresse ici mais bien la manière dont les deux organisations observées vont développer des stratégies de recrutement interne et/ou externe face à un environnement en mutation et susciter par leurs pratiques de GRH des comportements d'adhésion ou de retrait, étant entendu que les salariés développent eux aussi leur propre conception du professionnalisme et s'attachent à contrôler et « valoriser leur activité, maîtriser leur travail, faire reconnaître leurs savoirs, accroître leur légitimité » (Demazière, 2008, p. 50).

A cette fin, nous mobilisons deux études de cas permettant d'appréhender ces jeux d'acteurs, acteurs collectifs soucieux de défendre leur territoire et leur autonomie, capables de clore ou de réguler leur marché du travail, individus salariés-acteurs de leur parcours professionnel, saisissant les opportunités que leur offrent l'apprentissage du métier et la découverte de réseaux professionnels. Après avoir précisé le cadre théorique et méthodologique de notre recherche (I), nous présentons les deux cas d'études (II) et rendons compte de la manière dont ils reformulent leur métier, anticipent des évolutions, développent des stratégies et des partenariats et mobilisent la GRH pour faire face à un environnement de plus en plus concurrentiel (III).

I. : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Nous présentons successivement les cadres théorique (I.1) et méthodologique de notre recherche (I.2).

I.1 : Le cadre théorique : la segmentation et la professionnalisation en question

Pour analyser les stratégies de professionnalisation adoptées par les deux organisations étudiées et interpréter l'évolution récente du marché du travail de la profession comptable,

nous mobilisons une approche pluridisciplinaire, à l'intersection de plusieurs champs de recherche (sociologie, économie, gestion). S'agissant d'une profession réglementée, il nous semble nécessaire de mobiliser la sociologie des professions car elle nous permet de comprendre le cadre, le contexte et la résistance d'une profession réglementée menacée par la libéralisation. Cette résistance se manifeste, entre autre, par des luttes de « juridictions », c'est-à-dire des concurrences pour l'occupation de territoires professionnels (Abbott, 1988). Les professions n'écrivent pas seules, leur histoire, mais se disputent des territoires dans des contextes contingents (Paradeise, 1988). Leur autonomie est conquise mais constamment soumise à l'évaluation par la concurrence d'autres professions ou de métiers candidats à la professionnalisation. En ce sens, les acteurs peuvent être actifs et non pas « des récepteurs passifs des cadres institutionnels » (Seo et Creed, 2002, p.240). C'est ce « travail » de l'intérieur de la profession, dans un jeu d'échanges avec un environnement incertain que nous souhaitons mettre en évidence.

A l'instar de Paradeise (1988), nous concevons les professions comme des formes spécifiques de marché du travail « fermé » et supposons que les stratégies de professionnalisation des deux organisations sont un révélateur de l'évolution du fonctionnement du marché du travail. Selon l'auteur, la fermeture d'un marché du travail renvoie à l'idée de « sa monopolisation par un collectif de travailleurs auxquels est socialement reconnue la possession de savoirs et savoir-faire jugés indispensables à l'élaboration d'un bien ou d'un service ». La réglementation professionnelle - adhésion à une institution ordinale, respect du Code de déontologie - joue comme une « barrière institutionnalisée à l'entrée » pour ceux qui ne possèdent pas les conditions requises. Le code définit les professionnels par « la compétence et par « l'esprit de services ». A la nécessité du besoin, répond la compétence » (Paradeise, 1988). Dans le cas des experts comptables, l'issue de la professionnalisation a été d'obtenir un monopole d'exercice de leur activité, de fermer le marché du travail, de faire reconnaître cette

légitimité par l'Etat et la clientèle et de constituer un groupe professionnel. Cette stratégie est portée par une organisation professionnelle.

Cette approche associée à l'analyse segmentationniste des marchés du travail (Marsden, 1989) offre un cadre de compréhension des processus de professionnalisation dont l'issue peut être multiple selon que la stratégie est portée par les salariés qui revendiquent un métier, les entreprises qui cherchent à développer des compétences et fidéliser les salariés ou une profession qui défend un périmètre d'activités par la médiation de son institution ordinale. L'acuité du débat sur la professionnalisation peut en effet être reliée à un ensemble de transformations majeures sur les formes de régulation et de segmentation du marché du travail. A ce niveau, notre travail s'inscrit dans une perspective institutionnaliste des marchés du travail et de la GRH (Livian, Baret, 2002). Les politiques des ressources humaines sont encadrées, s'inscrivant « dans une logique d'institution vivantes, telles la législation, les règles, les usages et les routines qui dépasse le simple jeu des forces du marché (Allouche, Huault, 2003).

Le souci des gestionnaires des ressources humaines de détecter ou d'anticiper les « métiers émergents » (Dietrich, 2010), leur intérêt pour les formations professionnalisantes, en interne ou à l'université, nous amènent à interroger la notion même de professionnalisation. Celle-ci est largement mobilisée aussi bien dans le champ des pratiques sociales que dans celui de la recherche. Mais la multiplicité de ses usages en fait « un concept fourre-tout » (Corteel et al., 2009), une « catégorie pratique » au service de la défense de finalités ou d'intérêts divers (Demazière, 2009) : développer l'emploi (pouvoirs publics), faire valoir son savoir-faire (salariés), créer de nouveaux marchés (entreprises) ou de nouveaux diplômes adaptés aux emplois créés (institutions, entreprises et salariés). Cette polysémie ne fait guère de la professionnalisation un concept analytique. Pourtant, elle connaît un regain d'intérêt dans le champ scientifique, en sociologie notamment. Elle y est liée à la résurgence récente de la

notion de métier, comme référence identitaire majeure (Osty, 2002 ; Piotet, 2002), comme moyen de créer des communautés professionnelles « fermées » « à l’instar de ce qui caractérise encore aujourd’hui les professions » (Piotet, 2002). Car se professionnaliser, c’est aussi s’affirmer comme profession. Le terme de profession correspondant en France au périmètre étroit des professions libérales ou réglementées, l’expression de « groupe professionnel » est introduite dès les années 1970 pour étudier des communautés professionnelles considérées « non comme des ensembles fermés, protégés et codifiés, mais comme des *ensembles plus problématiques* : rassemblant des travailleurs *exerçant une activité ayant le même nom mais dont la visibilité, la reconnaissance et la légitimité sociales n’étaient pas assurées et dont la cohésion, l’organisation et la force internes n’étaient pas établies* (Dubar, Tripier, 1998)¹. Des travaux récents (Demazière, Gadea, 2009 ; Demazière, 2009, 2008 ; Le Bianic, Vion, 2008) soulignent ainsi les ambiguïtés de la professionnalisation en étudiant l’issue du processus de professionnalisation.

Dans ce cadre, la logique de professionnalisation des emplois et de la formation fait l’objet d’analyses contrastées soulignant ses paradoxes dans la mesure où elle conduit à un renforcement du diplôme et de sa place dans la construction d’une qualification, favorise un statut et une position dans l’échelle des emplois mais en ferme l’accès aux moins qualifiés (Piotet, 2002). S’affranchissant des métiers existants qu’elle contribue à transformer, la logique de professionnalisation répond surtout selon nous, aux processus de normalisation qui régissent les organisations et les contraignent à recomposer les activités et les savoirs, à redistribuer les responsabilités et repenser les frontières entre organisations partenaires. Ces démarches de recomposition de la division du travail, de contrôle et de coordination des équipes, de redéfinition des compétences, de positionnement des emplois et de reconnaissance du travail concernent au premier chef le gestionnaire d’entreprise et la GRH car « la question

¹ C’est nous qui soulignons.

du professionnalisme rejoint la question de la politique des organisations » (Becker, 2009). Demazière (2009, p.87) définit alors la professionnalisation, comme un processus dialectique et multi-acteurs, qui est « non seulement temporel, mais aussi social, c'est-à-dire travaillé par des interactions, des échanges, des conflits, des négociations, qui impliquent une multiplicité d'acteurs ». C'est ce dont nous essaierons de rendre compte.

I.2 : Méthodologie de la recherche : les études de cas

A l'instar de ce que propose la sociologie économique (Steiner, 1999) pour expliquer les faits socio-économiques, notre démarche consiste à décrire puis à caractériser le « matrice institutionnelle » dans laquelle se situe les marchés et les organisations. Notre démarche est inductive. Deux études de cas ont été réalisées par des chercheurs différents, l'une en gestion, l'autre en économie, dans un cadre spécifique : analyse d'une démarche compétence pour le centre de gestion, analyse d'une profession intermédiaire émergente dans un cabinet d'expertise comptable (encadré 1).

Encadré 1 : Les études de cas

- Le centre de gestion a fait l'objet d'un suivi en 1998-2000, puis en 2002-2003, assorti d'entretiens avec la DRH, le dirigeant et le représentant syndical du centre et de l'étude des documents produits (descriptions de poste, référentiel de compétences, grille d'entretien annuel d'appréciation, Convention Collective Nationale, Accord d'entreprise du centre). Un entretien avec la DRH a été réalisé en 2005 lors de la mise en œuvre de la réforme, avant la restructuration du centre et du réseau.
- Le cabinet a fait l'objet d'une enquête de terrain en 2008-2009 et de la réalisation d'une monographie dans le cadre d'une étude sur les professions intermédiaires (EPIE) réalisée par le Cereq. 7 entretiens semi directifs ont été réalisés auprès des dirigeants et des collaborateurs du cabinet d'expertise comptable. Un entretien a été réalisé en mars 2010 pour évaluer l'avancement des différents projets annoncés un an plus tôt par la direction.

Nous rapprochons ces deux études parce qu'elles nous offrent une plongée au cœur de deux marchés du travail différents, de deux organisations concurrentes mais participant d'un même milieu professionnel, réglementé, plus ou moins fermé mais en phase de transition entre un ancien et un nouveau régime. Il importe également de préciser qu'elles ont été réalisées à des périodes différentes, en amont de la prévision de loi pour le centre² (2002-2003), en aval pour le cabinet (2009). Cette précision est importante à plusieurs niveaux.

- Au niveau des organisations étudiées, l'intervention du législateur³ dessine un avant et un après, aussi bien pour les centres que pour les cabinets. S'inscrivant dans un projet de regroupement et d'uniformisation de la profession comptable française (Déjean et Saboly, 2006), elle en bouleverse l'organisation. Si elle réunit des frères ennemis qui avaient réussi à stabiliser une certaine distribution de leurs territoires professionnels, elle induit de nouvelles formes de concurrence, modifie les questions de légitimité professionnelle et appelle à de nouvelles régulations en interne. Ces questions sont d'actualité dans le cabinet. Pour le centre, elles se sont surtout posées en amont de la réforme. Ces temporalités différentes soulignent d'autant plus la permanence ou la récurrence des problématiques d'identité professionnelle, de recrutement ou de fidélisation des ressources humaines.

- Dès lors, sur le plan méthodologique, mettre en perspective ces deux organisations à des moments différents de leur histoire, nous permet d'appréhender les processus de professionnalisation à la fois dans la durée, dans leur dimension processuelle et du point de vue des acteurs. Nous y soulignons la contingence des compromis négociés et interrogeons le rôle de la GRH dans la mise en œuvre de ces stratégies. Nous nous attachons, dans les termes

² Ce qui explique que nous lui gardions le nom de centre de gestion.

³ Article 5 de l'ordonnance n°2004-279 du 25 mars 2004

de Latour (2006), à « suivre les acteurs » et « respecter leur parole » dans la manière dont ils formulent leurs problématiques, conçoivent leur métier et le professionnalisme de leurs salariés, interprètent leur environnement. Nous situons donc les jeux d'acteurs et leurs interactions (directions locales et nationales, ordre professionnel, institutions, entreprises clientes, salariés) dans une perspective temporelle, afin de repérer leurs effets, prévus, imprévus et apprécier le rôle de la GRH dans la réussite ou non de ces stratégies. Cette démarche entre en cohérence avec l'analyse de la professionnalisation que développe Demazière (2008, 2009).

II : TERRITOIRES PROFESSIONNELS ET JUGEMENTS DE LEGITIMITE : UN CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE VS UN CENTRE DE GESTION COMPTABLE

Nous présentons les deux organisations étudiées sous l'angle de leurs territoires professionnels et de leurs problèmes de légitimité. Le modèle de la profession, au sens anglo-saxon du terme, tel que l'incarne l'expertise comptable (I.1), n'exclut pas la présence d'un groupe professionnel, évoqué ici au travers d'un réseau de centres de gestion (I.2), exerçant la même activité mais avec une légitimité moindre. Nous évoquons ensuite les mutations qui tendent à remettre en cause ce modèle professionnel et son mode de gestion de l'emploi.

II.2 : Un cabinet d'expertise comptable ou l'archétype d'un marché du travail fermé

Le cabinet d'expertise comptable, d'audit et de conseil étudié a été créé en 1963. Il compte parmi les principaux cabinets indépendants de sa région. Réparti sur 9 sites, son effectif est de 16 associés, 13 experts comptables et 200 collaborateurs en 2010. Le cabinet a beaucoup investi dans le développement des NTIC de manière concomitante à la multiplication de nouvelles implantations jugées indispensables à la proximité géographique. « *C'est nécessaire*

mais pas suffisant, notamment pour la dimension conseil de l'activité du cabinet » (DG). Le doublement de l'effectif du groupe en très peu de temps a fait de lui une « véritable PME » et s'est traduit par une « crise de croissance » (DG).

Le contexte est donc celui d'une profession libérale réglementée qui constitue un cas particulier de marché fermé avec contrôle de l'accès au métier, tâches réservées et garantie de compétence technique. De nombreux changements stratégiques et organisationnels se sont opérés en quelques années au sein du cabinet. Depuis l'ordonnance de 1945, les experts comptables bénéficient d'un monopole sur la tenue et l'établissement des comptes des entreprises. Mais l'activité de la profession comptable dépasse les seuls travaux de comptabilité puisqu'il est prévu que les experts-comptables puissent effectuer des travaux juridiques à titre accessoire au-delà du champ des missions principales. Or, l'activité juridique fait aujourd'hui partie de l'activité ordinaire des cabinets d'expertise comptable. Ce que confirme le législateur dans une ordonnance de 2004 qui rajoute à l'article 22 dans la liste des missions accessoires, le social, entre le juridique et le fiscal et ajoute à l'article 2 la possibilité pour l'expert-comptable « *d'accompagner la création d'entreprise sous tous ses aspects comptables ou à finalité économique et financière* ». La volonté des autorités de déréglementer la profession et de « simplifier » les formalités administratives des entreprises a atténué les frontières entre les différents prestataires de services aux entreprises. En élargissant le champ de ses compétences (conseil fiscal, juridique, social, patrimonial,...), le cabinet observé a vu le nombre de ses concurrents augmenter (avocats, fiscalistes, banques, cabinets de conseil, Association de gestion et de comptabilité, ...) sur le champ non réglementé de son activité. La croissance du cabinet l'a fait basculer dans une logique de marché et un « monde » de management éloigné du « modèle libéral ». Ces évolutions l'ont contraint à réfléchir à son positionnement et à sa légitimité à offrir de nouveaux services. La gestion des compétences et de la professionnalisation des collaborateurs est devenue une

préoccupation pour la direction peu accoutumée au management des RH. Les enjeux sont nombreux, qu'il s'agisse de spécialiser les collaborateurs et les départements, de diversifier les recrutements ou encore d'organiser des parcours de mobilités internes pour fidéliser et motiver les collaborateurs. Les transformations des activités professionnelles opérées au nom du besoin en conseil et en accompagnement des clients l'ont en effet conduit à rechercher de nouvelles compétences et « construire » de nouveaux métiers.

II.2 : Un centre de gestion comptable ou « les illégaux de la comptabilité »

Le centre de gestion comptable observé est un centre agréé et habilité par l'administration fiscale à tenir la comptabilité de ses adhérents qui en retour bénéficient d'un abattement d'impôts. Créé en 1958, il se développe fortement dans les années 1970 et compte en 2002, 210 salariés, dont 108 comptables et 29 conseillers. Il appartient à un réseau national important (109 centres, 9 900 salariés, 250 000 entreprises adhérentes⁴) mais très hétérogène en termes de taille, de chiffre d'affaires, d'effectifs et de compétences, selon l'importance et la richesse des zones agricoles où se situent les centres. Ce réseau est en effet spécialisé dans la comptabilité des entreprises agricoles, marché délaissé par les cabinets d'expertise comptable.

Ce marché connaît des transformations importantes : restructuration des exploitations, baisse de leur nombre mais accroissement de leur taille, développement du travail salarié, transformation du profil des exploitants. Cherchant à anticiper cette baisse, le centre a diversifié ses marchés auprès des artisans-commerçants dans un premier temps, des professions libérales indépendantes à forte valeur ajoutée (médicales et paramédicales) dans un second temps. Le centre s'est ainsi spécialisé sur le marché des très petites entreprises, sur lequel « *il est plus facile de gagner de l'argent* » (DRH) car il est propice à une meilleure

⁴ chiffres de 2002. Le réseau national s'est depuis la réforme restructuré autour de 75 entités départementales ou régionales réunissant 700 agences.

maîtrise du temps et donc des coûts de la prestation ; mais, générateur de valeur ajoutée, ce marché est convoité par les cabinets d'expertise comptable, traditionnellement positionnés sur les structures commerciales plus importantes.

Si des territoires professionnels ont été conquis, la concurrence s'avive et ravive l'image négative que les centres ont d'eux-mêmes. Ils se perçoivent comme « *le parent pauvre* » de la comptabilité et souffrent d'un déficit de légitimité face à un Ordre comptable, représentant de la profession, doté de l'expertise reconnue : « *on a toujours été considérés comme un peu les illégaux de la comptabilité* » (DRH), ce dont témoignent encore, dans des termes assez virulents, des forums de discussion sur Internet, opposant centres de gestion et cabinets d'expertise comptable. Cette image négative est régulièrement réactivée par la menace qu'un projet de loi, régulièrement reporté au fil des ans, fait peser sur les centres. Qualifiée *d'Arlésienne, d'épée de Damoclès* par les centres, cette loi a toujours été perçue comme une menace pour leur autonomie dans la mesure où elle leur imposerait un quota d'experts-comptables pour encadrer leurs comptables. La menace que représente cette collusion entre le pouvoir institutionnel et l'Ordre qui régleme l'accès à la profession joue un rôle déterminant dans les stratégies de GRH du centre.

La volonté d'anticiper les effets de la loi pour préserver son autonomie conduit le centre à investir à deux reprises dans une formation longue et diplômante en vue de former ses propres experts comptables. Cette stratégie se solde par un échec. Une fois leur DESCF obtenu, les comptables se sont heurtés aux « barrières à l'entrée » du stage d'expertise comptable, réalisable uniquement en cabinet et ont dû choisir soit d'intégrer un cabinet pour faire leur stage, soit de renoncer à l'expertise comptable pour rester dans le centre. Malgré un accord avec un cabinet permettant au stagiaire de revenir au centre après son stage, le centre n'a pas eu le retour sur investissement attendu et a perdu des collaborateurs. Cette expérience a été d'autant plus mal vécue que cet échec a de nouveau mis à mal l'identité des comptables, en

les confrontant à des choix professionnels et personnels sous contrainte. On voit ainsi que les activités exercées, l'identité professionnelle qui leur est associée et l'image que l'on a de soi s'inscrivent dans « une matrice institutionnelle » plus large, mobilisant d'autres catégories d'acteurs (Hughes, 1956) : « tout travail est donc pris dans des faisceaux d'interactions qui portent sur la délimitation des territoires professionnels, qui ont pour enjeux des monopoles et des concurrences, qui visent à redéfinir les attributions, qui produisent des jugements de légitimité, etc. » (Demazière, 2008, p. 43). Cet échec sera en partie le point de départ d'une stratégie d'affirmation d'une identité et d'une compétence distinctive, susceptibles de légitimer un groupe professionnel propre au réseau.

C'est bien sous l'angle de cette ouverture à la concurrence et à un groupe professionnel dont la légitimité n'est pas admise que la réforme est jugée préjudiciable par les experts comptables. Elle ouvre la profession à une concurrence jugée par certains déloyale et met en cause les mécanismes de fermeture des marchés protégeant une profession libérale et lui conférant un pouvoir lié à la compétence. Ces jugements illustrent la résistance d'une profession réglementée menacée par l'ouverture de son marché et qui se manifeste, entre autre, par une lutte de « juridictions », c'est-à-dire de territoires professionnels.

III : UN METIER EN EVOLUTION : DE LA COMPTABILITE AU CONSEIL EN GESTION

Depuis les années 1980, la notion de professionnalisation a pris une importance croissante dans les organisations et les institutions formatives pour prendre en compte les multiples effets des mutations de l'environnement sur les activités de travail, les comportements et les compétences attendues des salariés (Kalk, 2008). Elle sert à définir des formes nouvelles de professionnalisme qui transforment les métiers et les identités professionnelles mais surtout les conforment aux besoins de l'entreprise (Dubernet, 2002). Elle est ainsi « mobilisée par de

multiples acteurs et institutions afin de résoudre leurs problèmes spécifiques » (Demazière, 2009, p. 85). En ce sens, l'auteur (2009) voit dans la notion une catégorie gestionnaire permettant d'accompagner des changements d'ampleur. Ceux-ci empruntent des formes analogues dans les deux cas étudiés (III.1) mais conduisent à des stratégies différentes (III.2).

III.1 : D'une prestation comptable à une stratégie d'accompagnement du client

Les deux organisations formulent dans des termes analogues l'évolution de leur métier. Il ne s'agit plus seulement d'une activité comptable mais d'une offre de service élargie et diversifiée en gestion. Le métier se recentre sur une prestation de conseil, requérant de développer une relation de proximité avec le client et d'élargir le champ des savoirs afin d'« accompagner » l'entreprise dans tous les aspects de sa gestion. Par ailleurs pour favoriser cet accompagnement, les deux organisations font de l'activité exercée (bilan, paie) le point d'entrée d'une offre supplémentaire : conseil de proximité en gestion dans les centres, service en « matière sociale et GRH » pour les cabinets. Enfin, il s'agit aussi par ce moyen de fidéliser un client de plus en plus volatil. Cette offre de service est expliquée et légitimée dans les deux cas par les évolutions affectant les entreprises clientes et l'exacerbation de la concurrence. Voici les termes dans lesquels les acteurs reformulent leurs métiers.

Le centre de gestion définit son cœur de métier comme « *l'accompagnement des adhérents dans tous les événements de l'entreprise, depuis la création, le développement, la remise en cause des systèmes de production, la diversification des activités jusqu'à la cessation ou la transmission de l'entreprise* ». Cet accompagnement mobilise le conseil sous toutes ses formes, juridique, fiscal, en gestion de patrimoine, social et stratégique, dont les conseillers sont les représentants. Dans cette perspective, même les services fonctionnels développent une activité de service : la DRH propose un accompagnement au recrutement ou une prestation en matière de droit social. L'exercice de ce métier de service implique donc une pluralité d'acteurs, associant plus étroitement, dans une organisation repensée, comptables et

conseillers et traduit une compétence collective, fondamentalement répartie, distribuée au sein des centres. Ce cœur de métier nécessite par ailleurs une transformation du métier de comptable, première cible du changement et de la professionnalisation à conduire.

A cette fin, un emploi-cible a été défini dans le cadre de la démarche de GPEC, le comptable-conseil, dernier niveau du parcours professionnel du comptable, qui reconfigure sa mission, en inversant la perspective temporelle au cœur de son activité : « *on ne regarde plus dans le rétroviseur, on se projette dans l'avenir, celui du client* ». Il s'agit moins de faire le *bilan chiffré* d'une activité passée que d'en faire la base d'une réflexion prospective avec l'adhérent sur les potentialités de développement de son entreprise. Ainsi, la *remise de résultats* n'est-elle plus une fin en soi mais un moyen d'offrir des services. Dans ce cadre, le comptable est d'abord un passeur : il introduit le conseiller chez le client, ce qui suppose qu'il ait une bonne connaissance des services offerts par les conseillers et qu'il ait la capacité à identifier des besoins ou des opportunités chez le client. Il devient ensuite un acteur du conseil de proximité permettant à l'adhérent de saisir des opportunités de placement, de réduire ses impôts ou ses cotisations sociales, d'apporter un conseil concernant des problèmes de gestion de personnel (recrutement, sanction, respect du cadre légal...). La professionnalisation du comptable ne passe pas seulement par de nouvelles activités mais par de nouvelles interactions avec d'autres catégories professionnelles.

Le cabinet affiche une orientation stratégique très marquée vers le conseil et l'accompagnement client. Il élargit son champ d'intervention en développant une offre de prestations de conseil non réglementées en « matière sociale et GRH ». S'il est d'abord venu au social « *par la force des choses* » et « *contraint et forcé* », le directeur, qualifié de « *visionnaire* » par ses confrères, considère désormais que « *l'enjeu à venir, c'est la RH* ». Le social représente un enjeu stratégique à plusieurs niveaux : pour optimiser et fiabiliser la production de la paie tout en effectuant des gains de productivité, pour développer et vendre

de nouvelles missions de conseil auprès des clients existants et de nouveaux clients. Pourtant, le social reste une matière souvent peu appréciée des collaborateurs du cabinet en raison de ses aspects complexes, évolutifs et relationnels. De leur côté, les dirigeants mettent en avant les nombreux risques d'erreurs et la faible rentabilité générée par ce type de service.

La réalisation de ces deux objectifs passe par l'adjonction de compétences et une évolution de l'organisation et de son management. Au sein du cabinet, le développement d'une offre « en matière sociale et RH » s'est traduit par la création d'un département social⁵ et l'émergence d'un nouveau métier : collaborateur social. Le contenu du travail, auparavant assuré par le collaborateur comptable, s'est progressivement constitué comme un poste à part entière. Cette origine explique qu'il reste peu connu à l'heure actuelle et qu'une certaine confusion persiste entre les métiers de collaborateur social et collaborateur comptable, confusion entretenue par le fait que leur travail et leur position dans les cabinets restent très hétérogènes. Dans le cabinet observé, les deux métiers sont désormais bien distincts. Malgré un développement économique grâce à l'offre de services complémentaires, le métier de base reste la paie et les charges sociales. Mais l'établissement du bulletin de paie n'apporte plus de valeur ajoutée au cabinet qui est obligé d'avoir un prix d'appel pour faire rentrer le client sur cette mission et essayer ensuite de valoriser en contrepartie l'activité conseil⁶. Dans la pratique, cette orientation suppose de nombreux changements. L'offre d'une prestation Paie « au juste prix » et totalement sécurisée fait partie des attentes des clients. Cela explique que, tout en restant très attentif à la qualité de la prestation offerte à ses clients, le cabinet s'organise dans une logique d'optimisation des performances qui s'accompagne d'une tentative de taylorisation pour les opérations facilement standardisables.

⁵ En 2010, le département social est dirigé par un expert-comptable et compte 6 juristes en droit social, 21 collaborateurs et un responsable de développement outils.

⁶ Sous le terme « conseil », le cabinet met les activités liées à l'embauche du salarié, le disciplinaire, la motivation (intéressement, PEE,...), l'aménagement du temps de travail, les obligations légales liées aux seuils d'effectif, l'assistance aux contrôles, l'audit social, la rupture du contrat, la formation, l'aide au choix du logiciel de paie.

La relation client a beaucoup évolué depuis une dizaine d'années : « *Avant, la relation avec le client était moins controversée. La notion de rentabilité était moins présente. Les honoraires étaient moins discutés. Donc, peu importait le temps passé avec le client. De toute façon, il y avait de la rentabilité* » (Responsable du Service social). Aujourd'hui, le marché est beaucoup plus concurrentiel, notamment celui de la gestion sociale. Cette activité non réglementée ne relevant pas du monopole des experts-comptables, n'importe quel prestataire peut la réaliser. Pourquoi garder le social dans ces conditions ? « *On n'a pas le choix. Si on veut satisfaire le client et répondre à tous ses besoins, on doit le satisfaire sur le social car cela fait partie de ses premières préoccupations. Aujourd'hui, le client a des problèmes de recrutement, de motivation avec ses salariés, de rémunération et cela le préoccupe avant même son bilan et si on ne répond pas à tout cela, on a tout faux* » (Responsable du service social). S'agissant de la rentabilité, le cabinet se dit dans une période de transition et pense pouvoir inverser la tendance. Il est convaincu que la valeur ajoutée viendra du conseil que le service social peut délivrer au client, ce qui n'était pas une composante du métier du collaborateur social auparavant. « *Aujourd'hui, le RP (collaborateur social) a en charge d'établir la déclaration... Demain, il accompagnera le client sur l'optimisation de son budget formation. Là on peut apporter de la valeur ajoutée et le client ne nous percevra plus de la même façon sur les missions sociales* » (Responsable Service social). Le RP est un « cheval de Troie » auprès du client, une « porte d'entrée » pour vendre de nouvelles missions.

Mais la question du renforcement des capacités de l'expert-comptable à exercer une mission de conseil social est régulièrement évoquée et débattue avec en toile de fond la question de légitimité et de la place de cette mission dans la profession. Le congrès de l'Ordre des experts comptables en octobre 2006 sur le thème « Cap sur le social et les ressources humaines » témoigne de l'importance nouvelle de cette mission pour la profession. Dans ce cadre, le Conseil supérieur de l'Ordre développe un nouvel argumentaire pour asseoir la légitimité de

la profession à investir ce domaine. Il accompagne aussi une offensive réglementaire et illustre à sa manière une lutte de « juridiction » envers les professionnels du Droit.

Le cabinet étudié est donc « en chantier », qu'il s'agisse de redéfinir son organisation interne ou de se positionner dans l'ensemble de l'offre de service en « social et RH ». Cette stratégie nécessite toutefois de convaincre les clients de la valeur ajoutée de ces prestations de conseil et de la légitimité du cabinet à les offrir.

Au-delà de l'organisation, la question des compétences, des qualifications requises, de la professionnalisation des collaborateurs est posée en des termes nouveaux pour le cabinet et le centre de gestion. Les stratégies adoptées sont cependant distinctes, traduisant des processus de professionnalisation différents.

III.2 : Des stratégies de professionnalisation différentes : entre fermeture et ouverture

Pour répondre aux exigences professionnelles de ces métiers émergents, les deux organisations développent des stratégies quasiment opposées, même si dans les deux cas, il s'agit de stratégies proactives, visant à transformer l'environnement externe. Le réseau des centres de gestion adopte une stratégie de positionnement sur le marché de la comptabilité, en formalisant son marché interne et en s'affirmant à la fois comme « profession » et comme employeur. Outre l'ouverture de la profession à des activités non réglementées, le cabinet déploie une stratégie d'ouverture à un nouveau métier et à un partenariat avec l'université pour construire une formation professionnalisante.

II.2.1 : le réseau des centres de gestion

Marqué par l'échec de sa stratégie de formation à l'expertise comptable et conscient des difficultés en la matière, le réseau national des centres va s'attacher à affirmer sa différence et sa compétence distinctive en revendiquant une conception et une pratique de l'activité comptable différente de celles des cabinets. C'est à partir du marché agricole, celui où il a

développé une expertise qui lui est reconnue, que le réseau va redéfinir son métier et l'orienter vers le conseil, et cela dès le début des années 2000. Si le comptable constitue la cible principale de la démarche compétence mise en œuvre par le centre, compte tenu des changements attendus en termes cognitifs et relationnels, c'est bien autour de la compétence des conseillers, notamment celles des ingénieurs agricoles et des informaticiens aidant les entreprises agricoles à assurer la traçabilité de leurs produits, à répondre aux exigences réglementaires de la politique agricole européenne, que se construit une véritable compétence collective. L'enjeu est donc de préserver un marché sur lequel le réseau des centres a une longueur d'avance.

Pour affirmer cette compétence distinctive, le réseau national adopte une stratégie d'intrusion (Daft, Weick, 1984) avec la création d'une convention collective nationale⁷. Celle-ci lui permet d'une part de fédérer l'ensemble des centres, d'autre part de se faire reconnaître comme employeur et d'acquérir une identité institutionnelle. La convention collective constitue en effet un instrument puissant de la diffusion des règles, permettant d'imposer à tous les centres de nouvelles normes de gestion, d'homogénéiser les pratiques de GRH et ainsi de structurer un marché interne inexistant, susceptible d'offrir des opportunités de mobilité et d'évolution aux salariés. L'inorganisation du réseau, liée à l'autonomie et à l'hétérogénéité des centres commençait à devenir une menace, certains centres ayant des coûts salariaux exorbitants, pour des compétences insuffisantes, avec des emplois mal définis, non hiérarchisés et sans cohérence les uns avec les autres ; tel profil débutant dans un centre pouvait être jugé expert dans un autre. Ayant vocation à traiter l'ensemble des relations de travail entre employeurs et employés, la CCN « fait office de loi de la profession » et instaure une stratégie de contrôle traduisant la cohésion patronale (Sellier, 1986, p. 97). Elle traduit en effet l'étendue du droit de réglementation de l'employeur (Supiot, 1994) et son autonomie en

⁷ Signée fin 1999 par les partenaires sociaux.

matière de salaires et de classifications professionnelles. Pour le délégué syndical du centre (CFDT) qui est également délégué syndical au niveau national, la convention collective nationale permet au « *partenaire patronal* » de défendre la profession et du même coup l'emploi dans une région où le taux de chômage reste élevé.

Signalons que cette politique de structuration et d'uniformisation du réseau à partir du marché agricole n'exclut pas pour autant le marché des artisans-commerçants, ni la « conquête » d'experts-comptables. En 2005, avec la mise en œuvre de la réforme de 2004 de la profession comptable, le centre recrute un expert-comptable pour prendre en charge le marché plus volatil des artisans-commerçants et conquérir des structures plus importantes et se trouve en position d'affronter le changement de statut imposé et de faire valider au rang d'expert-comptable certains de ses comptables.

II.2.2 : le cabinet d'expertise comptable

La fourniture de prestations de conseils en matière sociale et RH pour le compte de leurs clients (donc "en dehors") impose au cabinet qu'il mette en place une nouvelle GRH au sein de sa propre organisation (donc "en dedans"). L'attractivité est l'un des principaux défis du cabinet à l'image de l'ensemble de la profession : « *Vous connaissez les principaux griefs qui nous sont adressés : en cabinet, on travaille beaucoup et on est moins bien payé qu'en entreprise. Je trouve ces reproches souvent injustifiés et il nous appartient de les combattre. La profession n'a pas d'autre choix que de se rapprocher le plus vite possible du mode de management des entreprises de services. Bien entendu, la rentabilité de chaque cabinet est une condition nécessaire à cette évolution et il appartient à chaque dirigeant de veiller au maintien d'une rentabilité compatible avec nos exigences professionnelles (qualité de nos travaux, formation....) et un management efficace* ».

Le cabinet a réalisé différents types « *d'investissement de forme* » pour valoriser le métier, recruter et fidéliser ses collaborateurs. Il s'est d'abord engagé dans un partenariat avec

l'Université à l'occasion de la création d'une licence professionnelle. Cette formation en alternance et en contrat de professionnalisation lui a permis de constituer un vivier de jeunes collaborateurs en social. Le cabinet et le Conseil régional de l'Ordre sont tous deux très impliqués dans la formation. S'ils ont créé ce diplôme, ce n'est pas pour disposer uniquement d'un « outil de formation » au métier de collaborateur social mais aussi d'un « outil de recrutement » et d'alimentation des emplois face à un problème d'attractivité. On peut y voir aussi un moyen de « signaler » aux clients potentiels qu'ils ont les compétences stratégiques pour investir le marché. Enfin, on y retrouve un double enjeu de création de nouveaux services et de nouveaux emplois (Demazière, 2009).

Plus récemment, des choix nouveaux émergent, manifestant une tentative de « re-fermeture » du marché du travail à travers un nouveau mode de professionnalisation des collaborateurs. Le projet de licence professionnelle « les métiers de la comptabilité » est en effet révélateur du souhait de la profession d'expertise comptable, représentée par son institution ordinale, de normaliser les compétences des collaborateurs pour permettre une mobilité au sein d'un segment professionnel du marché du travail. L'objectif est de produire des compétences dont les caractéristiques seront reconnues dans tous les cabinets et de lever l'incertitude à l'intérieur de ce marché professionnel. Adossée à une évolution de la convention collective qui reconnaîtrait le collaborateur social, ce projet aboutirait à la fermeture du marché du travail du collaborateur en permettant une mise en équivalence des emplois dans tous les établissements sur la base d'un référentiel commun.

Parallèlement à ce souhait de la profession de prendre en main la professionnalisation de ses collaborateurs au nom des et pour les cabinets, ceux-ci développent en interne une logique managériale pour attirer et fidéliser les collaborateurs. Après quatre départs volontaires de collaborateurs sur une période très courte, la direction du cabinet semble prête à évoluer et à développer son marché interne. La responsable du service social et la RRH du groupe ont

reporté la construction des fiches de poste du collaborateur social initialement prévue en 2009 pour initier une réflexion collective au sein d'une commission Formation-Emploi nouvellement créée par la direction et associant des responsables de services et la RRH. L'objectif en est de mieux définir le comportement professionnel attendu du collaborateur pour construire de nouveaux modes d'évaluation. Dans un contexte de métier émergent, l'identification des compétences attendues des collaborateurs est difficile. « Elle résulte notamment du fait que le travail est moins prescrit et que son efficacité et sa qualité dépendent plus fortement que par le passé de l'exercice d'une autonomie des individus dans le travail. L'usage de cette autonomie ne se vérifie que difficilement *ex ante* » (Germe, 2001, p.141). Une enquête menée fin 2009 auprès des jeunes collaborateurs a permis à la direction de mieux cerner leurs attentes en termes de contenu d'activité et de carrière. Les résultats confirment leur insatisfaction mais sont ambivalents : « *Ils savent ce qu'ils ne veulent pas mais ils ne savent pas ce qu'ils veulent* ».

II.3 : Pratiques RH et comportements des salariés

Les deux organisations sont confrontées à des difficultés de recrutement et de fidélisation des jeunes recrues. Cette problématique n'est pas nouvelle mais contraint les employeurs à développer des pratiques de GRH plus attractives. Elle les contraint d'autant plus qu'on peut affirmer que dans les deux cas, le développement de pratiques de GRH s'est fait en réponse aux comportements des plus jeunes, soucieux d'évoluer plus vite, à la fois sur le plan professionnel et sur le plan des rémunérations.

Ainsi, c'est en réponse à l'insatisfaction des jeunes comptables face à leur rémunération, que le centre de gestion met en place une démarche compétence, assortie d'une « *logique compétence* » visant à introduire une logique de résultats et une culture de la performance. Plus globalement la question de l'inégalité des rémunérations (celle des comptables plus anciens augmente largement avec l'ancienneté tandis que celle des conseillers intègre déjà la

variable des résultats) révèle l'obsolescence du système et la nécessité d'une révision complète, passant par la redéfinition des emplois, des exigences et des compétences requises. Le chaînage établi entre la GPEC et la convention collective nationale permet dans un deuxième temps d'organiser une mobilité interne, à l'échelle du réseau. Cette démarche sera une réussite et fidélisera les équipes (Cazal, Dietrich, 2006).

C'est dans le cabinet que les difficultés de gestion sont les plus prégnantes et l'insatisfaction des salariés la plus tangible. Les changements organisationnels et l'introduction des NTIC conduisent à une augmentation de l'autonomie, des responsabilités et de la variété des tâches mais s'accompagnent aussi d'une forte augmentation des contraintes pesant sur le travail. L'engagement du cabinet dans une démarche de certification et l'utilisation de procédures encadrent plus fortement le travail et à travers l'harmonisation des pratiques, contribuent à le dépersonnaliser. Les délais et les échéances à respecter sont très contraignants, les niveaux de salaires sont jugés insuffisants et les possibilités d'évolution réduites. Cela génère une insatisfaction chez certains collaborateurs. L'ensemble de ces changements crée des configurations porteuses de tensions, voire de rejet. *« On fait tellement de production que l'on n'a plus de temps pour le conseil. Le maître mot de la direction, c'est de développer des outils pour que l'on dégage une VA et que l'on fasse moins de production. Mais pour l'instant, on n'y est pas du tout »* (collaborateur social). Si le métier de collaborateur social commence à être identifié dans ses activités et ses compétences, il reste peu valorisé : *« La convention collective des cabinets d'expertise comptable et commissaires aux comptes ne reconnaît pas encore la fonction « sociale » dans sa classification. Une évolution devrait prochainement intervenir, et l'obtention de la licence professionnelle, par le biais de la VAE, me permettra une certaine reconnaissance dans le cadre d'une future évolution professionnelle »* (Candidat VAE). En interne, la légitimité de ce « groupe professionnel » tarde à venir. L'arrivée d'un

expert-comptable à la tête du service social marque une évolution et pourrait accélérer le processus de reconnaissance des compétences. « *On en avait besoin* » (*collaborateur social*).

Les difficultés à organiser la mobilité interne aboutissent au départ de collaborateurs, faute de progression. « *On fait le tremplin chez nous, on a trop de jeunes* » (Responsable département social). « *Au bout de 6 ans, j'ai fait le tour de la question. Je ne me vois pas dans 10 ans faire des paies, encore des paies et des paies. Je veux évoluer mais je ne veux pas évoluer en faisant uniquement de la production. J'aimerais aller vers des missions plus qualitatives. J'aimerais que l'on me propose autre chose* » (*collaborateur social*).

La catégorie de collaborateur est actuellement un espace de recrutement puis de transition vers le statut de manager ou vers l'entreprise. Mais la direction souhaiterait qu'elle devienne un espace de carrière pour fidéliser les salariés. « *Je souhaite aller vers l'organisation de parcours de formation et de mobilité. A côté des EAE, je souhaite mettre en place des entretiens d'évolution de carrière qui se dérouleront tous les trois ans avec des entretiens à mi parcours* » (Responsable du service social).

Les outils de gestion développés par la direction visent à fidéliser les collaborateurs dont les « clés de motivation » paraissent difficiles à trouver chez les plus jeunes. Leurs revendications portent davantage sur la rémunération et beaucoup moins sur le contenu du poste. La responsable est attentive à ces revendications et reconnaît que les niveaux de rémunération proposés en cabinet (« *héritage du passé* ») sont beaucoup plus faibles que dans les entreprises. Historiquement, il n'y avait pas de revendications des salariés « *qui se contentaient des conditions proposées en échange d'une garantie d'emploi en cabinet. Désormais, les jeunes ne sont plus dans ce schéma* ». Ils ne cherchent pas le compromis et malgré une augmentation des rémunérations en cabinet et un resserrement des écarts avec les entreprises, ils quittent le cabinet dès qu'une opportunité se présente et qu'ils ont acquis une certaine expérience. Cette évolution du comportement est un défi pour le cabinet qui doit

apporter des réponses managériales : évolution de sa politique de rémunération (rattrapage salarial), enrichissement du poste de collaborateur, construction de parcours de mobilité.

Le collaborateur s'implique dans le travail et reste fidèle au cabinet aussi longtemps que celui-ci peut proposer des avantages pour le retenir. « Cette pseudo-fidélité est considérée comme une forme de rétention, permettant – souvent provisoirement - d'éviter le départ du salarié sur la base d'un contrat psychologique de type transactionnel où le calcul d'utilité prend le pas sur la qualité des relations. » (Glee, Roger, 2008). Dans le cabinet, cette situation est fréquente chez les plus jeunes, ils privilégient leur intérêt personnel à l'attachement à l'organisation. Pourtant dans l'ensemble, les collaborateurs affichent leur adhésion aux valeurs du cabinet (responsabilité, initiative, qualité de la prestation et de la relation client) ainsi que l'idée qu'il leur appartient de construire eux-mêmes leur parcours professionnel au sein du cabinet. Ayant conscience que les possibilités de mobilité sont limitées et les « *heureux élus* » peu nombreux, ils visent à tirer profit de ce que peut leur apporter le cabinet en termes d'expériences, de compétences, d'expertises qu'ils savent recherchées sur le marché et qu'ils n'excluent pas de faire valoir auprès d'un futur employeur. Ils n'inscrivent pas toujours leur parcours professionnel dans la continuité du métier de collaborateur. La formation reçue et l'expérience acquise sont perçues comme des ressources leur permettant d'accroître leurs chances de mobilité dans et hors du cabinet (perçu comme une « école de formation ») et les collaborateurs en ont une approche assez instrumentale et utilitariste. Cette attitude traduit le développement de comportements marchands (« rationnels ») sur le marché du travail (Germe, 2001). S'ils mettent leurs compétences au service du cabinet, dans une logique gagnant-gagnant, c'est parce qu'ils savent que cette expérience sert leur ambition professionnelle ou plus simplement les prépare au marché du travail. Equilibre insuffisamment coopératif selon Favereau (2008) qui considère que cette situation traduit la

présence de véritables contrats de collaboration « marchands » de court terme où chacun saisit les opportunités de profit et où la rémunération est la seule chose qui compte.

Enfin, une nouvelle attention est portée à la gestion des carrières avec l'objectif d'individualiser la rémunération selon l'implication dans les projets du cabinet. Les possibilités de progression hiérarchiques sont limitées, les carrières courtes et les mobilités fonctionnelles (vers le conseil ou vers un autre bureau) et hiérarchiques (vers l'emploi de cadre « Responsable groupe Paie ») réduites. La structure assez plate du cabinet rend difficile les carrières ascendantes. S'y substituent l'enrichissement du poste, l'élargissement du portefeuille de compétences et l'expertise professionnelle. Cette approche est appréciée de certains collaborateurs : « *je veux devenir un expert avant même d'évoluer* » (RP). On voit bien ici comment la professionnalisation constitue une catégorie identitaire. Mobilisable par tout travailleur à propos de sa situation et de sa carrière, « elle s'applique alors à l'activité de travail, à ses conditions de déroulement et à sa réalisation » (Demazière, 2009, p. 86).

CONCLUSION

L'objet de cette communication était d'améliorer la compréhension des dynamiques professionnelles, entendues comme « des processus d'émergence, de différenciation et d'autonomie d'activités professionnelles » (Demazière, Gadéa, 2009, p. 20) au sein d'une profession réglementée. Identifier les enjeux et les modalités de professionnalisation de deux métiers en évolution (collaborateur social, comptable-conseil), nous permet de montrer sur un plan empirique que le processus de professionnalisation semble à ce stade inachevé et reste problématique au sein du cabinet, avec des tensions manifestes entre les acteurs et les territoires de la professionnalisation (Demazière, 2009). Rendre compte des « tâtonnements » des acteurs dans la construction et la conduite de leurs stratégies de professionnalisation, mettre en évidence leurs effets contre-intuitifs quand les salariés recrutés n'adoptent pas les

comportements attendus, nous permet de souligner le caractère aléatoire des constructions sociales en présence et la fragilité des compromis en vigueur, confirmant ainsi les difficultés déjà soulignées par la littérature d'inspiration interactionniste, à maintenir des marchés du travail institutionnels ou « fermés ».

Sur un plan théorique, nos cas d'études montrent que la déstabilisation d'une profession réglementée ne débouche pas sur le développement généralisé ou exclusif du marché externe ou du marché interne d'entreprise mais plutôt sur un processus instable de réarticulation entre différents segments de marché du travail (interne, externe, professionnel). Ceux-ci peuvent cohabiter (Marsden, 1989) mais renvoient chacun à des modes de professionnalisation et des formes de mobilité distincts. Partant des mêmes difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés, l'un des cas s'est appuyé sur son marché interne et l'identification d'un métier spécifique, suite à l'échec de sa stratégie de formation pour accéder à l'expertise-comptable ; l'autre a privilégié les recrutements externes et la mise en place d'une formation universitaire *ad hoc*, contribuant à la constitution d'un « micro marché professionnel » pour les collaborateurs (Moysan-Louazel, 2009). Mais l'un et l'autre mobilisent en contrepartie le recrutement d'experts-comptables ou le développement du marché interne, témoignant de la nécessité d'une palette élargie de pratiques de GRH ou de management.

Les deux cas confirment l'importance du système de formation de la qualification professionnelle comme fondement des structures du marché du travail mais soulignent aussi ses limites et l'intérêt d'une lecture en termes de dynamique de fermeture et d'ouverture. En effet, l'expertise comptable ne sort pas indemne du processus de professionnalisation des collaborateurs. Pour certains représentants de l'Ordre, la profession comptable doit développer son propre mode de professionnalisation à l'extérieur de l'Université pour entretenir un marché professionnel et éviter une « fragmentation de la professionnalité » ou « un éclatement des catégories professionnelles établies » (Marsden, 1994). Mais sur un plan

gestionnaire, cela suppose de repenser la hiérarchie et le contenu des emplois, avec « *la reconnaissance de spécialités, vérifiées bien sûr, pour les experts-comptables (la profession serait plus visible et plus attractive) et la création de qualification intermédiaire pour les collaborateurs* ». ⁸

Enfin, les cas d'études rappellent le rôle essentiel de la GRH dans la stabilisation de la main d'œuvre, sa professionnalisation en tant que processus de construction de savoir-faire et la construction d'une compétence distinctive, indispensable sur le marché. Si la démarche compétence et ses développements ont permis au réseau des centres de faire face à la réforme de la profession, le cabinet témoigne encore d'un déficit de politique et de pratiques en matière de GRH, favorisant *turn-over* et débauchage. Les exigences professionnelles à l'égard des collaborateurs entrent en conflit avec des difficultés du travail non prises en compte, des contradictions entre missions attendues de conseil et activités techniques pointues et chronophages, un positionnement problématique en termes de classification, une absence de perspective de carrière, et globalement une analyse *ex ante* insuffisante des compétences. C'est donc selon nous, à une réarticulation des dimensions du travail, de l'emploi et des modalités de la reconnaissance qu'invite tout processus de professionnalisation. L'identification de parcours professionnels et l'organisation de mobilités interne et externe, intégrant en amont la formation et en aval la reconnaissance et la valorisation de l'expérience, constitue sans doute un moyen de fidéliser une main-d'œuvre volatile en lui offrant des repères, des perspectives et des territoires dans un contexte changeant et de plus en plus flou, où les différenciations professionnelles sont instables, les métiers provisoires, les spécialités temporaires et les savoirs rapidement obsolètes (Demazière, 2008).

⁸ Extrait du discours du Président du Conseil Régional de l'Ordre des experts-comptables de Bretagne, lors de son Assemblée générale en 2008.

BIBLIOGRAPHIE :

- Abbott, A. (1988) *The system of professions*, The University of Chicago Press. Chicago.
- Allouche J., Huault I. (2003) « Les ressources humaines : au-delà des instruments, les institutions », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Allouche J. (coord.), Vuibert, p.743-754.
- Cazal D., Dietrich A. (2006) « Entre investissements de forme et opérations de chaînage : la démarche compétence d'un centre de gestion » *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Defélix, Klarsfeld, Oiry (coord.), Paris, Vuibert, p. 123-147.
- Corteel D., Péliasse J., Walter E. (2009) « Professionnalisations problématiques » *Formation Emploi*, n°108, octobre-décembre, p. 5-8.
- Daft R.L., Weick K.E. (1984) « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Académie of Management review*, 9, p. 284-295.
- Dejean F., Saboly M. (2006), « La profession comptable : entre mimétisme et rivalité ? » *Cahiers de recherche, IAE Toulouse*, n°175, juillet, p.1-18.
- Demazière D. (2009) « Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation », *Formation Emploi*, n°108, octobre-décembre, p. 83-90.
- Demazière D. Gadea C. et al. (2009), *Sociologie des groupes professionnels*, Editions La Découverte.
- Demazière D. (2008) « L'ancien, l'établi, l'émergent et le nouveau : quelles dynamiques des activités professionnelles ? », *Formation Emploi*, n°101, janvier-mars, p. 41-53.
- Dietrich A. (2010) « Avatars, paradoxes et enjeux de la notion de métier », *Management et métier*, Scouarnec A. (coord.), Caen, EMS Editions, p. 544-564.
- Dubernet A-C (2002) « Des métiers traditionnels aux vrais métiers », in *La révolution des métiers*, Piotet, PUF, p. 25-52.
- Favereau O. et al. (2008), *Les avocats entre ordre professionnel et ordre marchand, Concurrence par la qualité et socio-économie d'une réglementation professionnelle*, Rapport Final, Contrat de recherche CNB-Université Paris X-CNRS.
- Germe J-F. (2001), Au-delà des marchés internes : quelles mobilités, quelle trajectoires ? », *Formation Emploi*, n°76, p.129-145
- Glee C., Roger A., « Trajectoire de carrière des managers et apprentissages informels », *Revue Personnel (ANDCP)*, n°492, p.64-66.
- Gilbert P., Guérin F., Pigeyre F. (2005) *Organisations et comportements*, Paris, Dunod.
- Kalck P. (2008) « Une vision prospective des métiers développée par les professionnels du bâtiment », *Bref Céreq*, n° 254, juillet.
- Latour B. (2006) *Changer de société – Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.
- Le Bianic, T., Vion, A. (2008), *Action publique et légitimités professionnelles*. LGDJ.
- Livian Y-F., Baret C. (2002), « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la Gestion des Ressources Humaines : quelques propositions », in Huault I. (sous la dir.) *La construction sociale de l'entreprise*, Editions EMS, p.289-311.

- Marsden D. (1989), *Marché du travail. Limites sociales des nouvelles théories*, Economica, Paris.
- Marsden D. (1994), Industrial change, competences, and Labour Market, *The European Vocational Training Journal*, n°1, p.15-22.
- Moysan-Louazel, A., Podevin, G. (2008), « Une nouvelle dynamique des marchés du travail réglementés à l'aune de trois professions », *Formation-Emploi*. n°102, p.5-19.
- Osty F. (2002), *Le désir de métier*, Rennes, PUR.
- Paradeise, C. (1988). « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés (XX)*, n°2, p. 9-21.
- Piotet F. (2002), *La révolution des métiers*, Paris, PUF.
- Sellier, F. (1986), « La problématique du niveau dans les conventions collectives », in Salais R., Thévenot L. (coord.) *Le travail, marchés, règles, conventions*, Paris, INSEE-Economica, p. 89-104.
- Seo M., Creed W. (2002), « Institutional contradictions, praxis and institutional change : a dialectical perspective », *Academy of management review*, n°27, p.222-247.
- Steiner P. (1999), *La sociologie économique*, Editions La Découvert, Paris.
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.
- Thévenot L. (1986), « Les investissements de forme », *Conventions économiques*, CEE-PUF, 21-71.