



## Cadre commercial: Un statut, des parcours

Adeline Gilson

► **To cite this version:**

| Adeline Gilson. Cadre commercial: Un statut, des parcours. 2006. <halshs-00657055>

**HAL Id: halshs-00657055**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00657055>**

Submitted on 2 Feb 2012

**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.

# **CADRE COMMERCIAL : UN STATUT, DES PARCOURS**

---

**Adeline GILSON\***

Septembre 2006

\* Doctorante Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST)  
Université d'Aix-Marseille

Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre  
l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC



## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DES TERRAINS</b> .....	9
<b>Introduction</b> .....	9
<b>1. Repérages statistiques et tendances</b> .....	9
1.1. <i>Les commerciaux : des cadres autodidactes et peu diplômés</i> .....	9
1.2. <i>Un recours massif aux bac + 2 dans les services</i> .....	10
1.3. <i>Le turnover des commerciaux</i> .....	11
<b>2. Hypothèses</b> .....	12
2.1. <i>La gestion des carrières comme moyen de fidéliser les salariés</i> .....	12
2.2. <i>La promotion au statut « cadre » comme moyen d'impliquer les commerciaux</i> ..	12
2.3. <i>La reconnaissance des compétences prévaut sur celle du diplôme initial</i> .....	13
<b>3. Choix des terrains et méthodologie d'enquête</b> .....	14
3.1. <i>Que nous apportent les entretiens semi-directifs ?</i> .....	14
3.2. <i>Choix des enquêtés</i> .....	14
3.3. <i>Contenu des entretiens</i> .....	17
<b>4. Présentation des entités étudiées</b> .....	18
4.1. <i>Tremplin</i> .....	18
4.1.1. <i>Historique et situation actuelle</i> .....	18
4.1.2. <i>Valeur accordée au diplôme</i> .....	18
4.1.3. <i>Fonctionnement de l'organisation et répartition des effectifs</i> .....	19
4.1.4. <i>Accès au statut de cadre</i> .....	21
4.1.5. <i>Le rôle de la formation</i> .....	21
4.1.6. <i>Recrutement de managers</i> .....	22
4.1.7. <i>La représentativité</i> .....	22
4.2. <i>Mutual</i> .....	23
4.2.1. <i>Historique et situation actuelle</i> .....	23
4.2.2. <i>Valeur accordée au diplôme</i> .....	23
4.2.3. <i>Fonctionnement de l'organisation et répartition des effectifs</i> .....	24
4.2.4. <i>Accès au statut de cadre</i> .....	25
4.2.5. <i>Le rôle de la formation</i> .....	26
4.2.6. <i>Recrutement de managers</i> .....	26
4.2.7. <i>La représentativité</i> .....	27
<b>Conclusion</b> .....	27

<b>CHAPITRE 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET SYSTÈMES D'IMPLICATION</b> .....	29
<b>1. Rôle des dispositifs RH et implication des salariés</b> .....	29
1.1. <i>Tremplin ou la « carrière organisationnelle classique »</i> .....	29
1.1.1. <i>Quel rôle pour la promotion interne chez Tremplin ?</i> .....	29
1.1.1.1. La détection des potentiels .....	29
1.1.1.2. L'apprentissage des rôles professionnels .....	30
1.1.1.3. Promotion et cohésion culturelle du personnel .....	31
1.1.2. <i>Promotion et motivation vont-ils de pair ?</i> .....	32
1.1.2.1. Motivation/satisfaction/implication : liens et différences .....	32
1.1.2.2. Promotion et implication .....	33
1.2. <i>Mutual : Quel moteur d'implication des employés ?</i> .....	34
1.2.1. <i>Quel rôle pour la promotion interne à Mutual ?</i> .....	34
1.2.2. <i>Implication et adhésion à des valeurs</i> .....	35
1.2.3. <i>L'implication dans un collectif de travail</i> .....	36
1.2.4. <i>Le « prestige externe perçu »</i> .....	37
<b>2. Modalités d'accès au statut cadre et impact sur l'implication</b> .....	39
2.1. <i>Accès au statut cadre et détermination du salarié</i> .....	39
2.2. <i>Compétences techniques et évolution</i> .....	40
2.3. <i>Savoir manager : un critère distinctif pour accéder au statut cadre ?</i> .....	41
2.4. <i>La part grandissante du « comportemental »</i> .....	44
<b>Conclusion</b> .....	46
<b>CHAPITRE 3 : SIGNIFICATION ET ATTRAIT DU STATUT CADRE CHEZ LES COMMERCIAUX</b> .....	47
<b>1. Pourquoi devenir cadre « statutaire » ?</b> .....	47
1.1. <i>Cadre statutaire/cadre fonctionnel : quelle différence ?</i> .....	47
1.2. <i>L'intérêt du statut en questions</i> .....	47
<b>2. Quelle conception de la hiérarchie chez les commerciaux ?</b> .....	50
2.1. <i>Tremplin/Mutual : la hiérarchie valorisée</i> .....	50
2.2. <i>Les commerciaux types : la hiérarchie décriée</i> .....	50
2.2.1. <i>Une dichotomie commerciaux/hiérarchie</i> .....	50
2.2.2. <i>Le sentiment de dévalorisation des commerciaux types</i> .....	52
2.2.3. <i>Le manque de « soutien organisationnel perçu » (SOP)</i> .....	54
<b>3. L'attrait relatif du statut de « cadre fonctionnel »</b> .....	55
3.1. <i>Ancien « commercial type », nouveau « manager » : une association difficile</i> ..	55
3.1.1. <i>Le manager direct « entre le marteau et l'enclume »</i> .....	55
3.1.2. <i>L'incompatibilité des deux activités</i> .....	56

3.2. <i>Le cadre encadrant Tremplin/Mutual : Un attrait mitigé</i> .....	58
3.2.1. <i>L'accroissement des responsabilités ou « la fin de la tranquillité »</i> ...	58
3.2.2. <i>La contrainte horaire</i> .....	59
3.2.3. <i>Le frein de la mobilité géographique</i> .....	61
3.2.4. <i>Évolutif/non évolutif : les attentes vis-à-vis de la carrière</i> .....	62
<b>4. Quelles autres alternatives à la reconnaissance par la carrière ?</b> .....	64
4.1. <i>La définition de la reconnaissance</i> .....	64
4.2. <i>La reconnaissance par l'écoute</i> .....	64
4.3. <i>La gratification verbale « personnalisée »</i> .....	65
4.4. <i>La reconnaissance verbale « distinctive »</i> .....	66
<b>5. Caractéristiques des employés et attrait du statut cadre</b> .....	67
5.1. <i>Une différence sexuée ?</i> .....	67
5.1.1. <i>Une promotion à deux vitesses ?</i> .....	67
5.1.2. <i>L'articulation vie privée/vie professionnelle</i> .....	68
5.1.3. <i>Les « préjugés comportementaux »</i> .....	69
5.2. <i>Impact du diplôme sur l'attrait pour le statut de cadre</i> .....	70
5.3. <i>Attrait du statut et milieu social d'origine</i> .....	72
5.4. <i>Quel rôle pour le parcours professionnel antérieur ?</i> .....	73
5.5. <i>Type d'activité et attrait du statut cadre</i> .....	74
<b>Conclusion</b> .....	75
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	77
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	79
<b>DOCUMENTS DE TERRAIN</b> .....	81
<b>ANNEXES</b> .....	83
Annexe 1 : <i>Guide d'entretien salariés</i> .....	83
Annexe 2 : <i>Organigramme de la pyramide inversée Tremplin</i> .....	87
Annexe 3 : <i>Organigramme magasin Tremplin</i> .....	89
Annexe 4 : <i>Organigramme délégation Mutual</i> .....	91
Annexe 5 : <i>Les ancrs de carrière de Schein</i> .....	93



## INTRODUCTION

L'étude que nous menons porte sur l'une des « boîtes noires » de la sociologie des cadres : en effet, malgré la montée continue du niveau de diplôme de la population active en particulier et des cadres en général, le phénomène de la promotion au statut cadre – soit par promotion interne à l'entreprise, soit par recrutement externe en tant que cadres de salariés non cadres – continue de jouer un très grand rôle dans le fonctionnement des firmes et dans les dynamiques des populations de cadre. Cela est particulièrement vrai dans les professions commerciales réputées pour accorder moins d'importance au diplôme que d'autres types d'activités.

D'après certaines prévisions, les catégories des cadres commerciaux et ceux des banques et assurances devraient continuer de croître considérablement sur les dix prochaines années. Sur la période 2005-2015, la croissance moyenne des postes à pourvoir serait de 4,1 % pour les cadres commerciaux et de 4 % pour les cadres des banques et assurances. Cette évolution serait supérieure à celle de la moyenne des quinze familles professionnelles où les postes à pourvoir seraient les plus nombreux et qui connaîtrait une croissance de 3 % (1) [DARES, Commissariat général du Plan, 2005].

Dans ce contexte, la question de leur recrutement est une des préoccupations majeures dans les entreprises de service. Ces catégories devraient en effet prendre une place prépondérante par rapport à des métiers à faible valeur ajoutée « mis à mal par l'automatisation des tâches et de nouvelles pratiques d'externalisation » (*Le Monde de l'Emploi*, 2004). Les métiers de la relation client demandent des compétences de plus en plus pointues au niveau de la maîtrise des nouvelles gammes de produits et des types de marchés. Il est donc nécessaire de trouver des commerciaux capables de les mobiliser.

L'embauche de jeunes diplômés accédant directement au statut cadre reste dans ce type d'activité une pratique peu courante. Une étude du CEREQ sur la « Génération 92 » rappelle que « contrairement aux jeunes ingénieurs, une proportion importante des jeunes cadres administratifs et commerciaux (40 %) n'a pas débuté comme cadre » [MARTINELLI, 2000]. La règle dans ce type d'emploi est, en effet, davantage à la mobilité interentreprises qu'à l'embauche à la sortie du système éducatif de jeunes peu expérimentés (avec une exception pour les jeunes issus des Écoles de Commerce avec un diplôme de niveau Bac + 5). Ce type de mobilité est particulièrement prisé par les recruteurs qui embauchent des commerciaux issus d'autres établissements et ayant déjà occupé un premier emploi pour leur accorder le statut cadre : « Les entreprises du commerce recrutent peu de jeunes cadres. Elles n'accordent souvent le statut cadre aux jeunes qu'après le premier emploi » [MARTINELLI, 2000].

La transformation des métiers plus « professionnalisés », demandant une bonne connaissance de l'entreprise et de ses clients implique néanmoins un rôle de plus en plus prépondérant au recrutement interne de cadres sous forme de promotion. « Dans l'enquête annuelle de l'APEC auprès des entreprises, les promotions internes, passage au statut cadre d'un salarié déjà dans l'entreprise, sont estimées, sur la période 1991-2000, à 43 % des ressources en nouveaux cadres. Cette place des promotions internes dans les postes pourvus a augmenté ces dernières années. Cette tendance devrait se prolonger dans l'avenir » [Retraite complémentaire AGIRC-ARRCO, 2004].

C'est précisément ce type de recrutement, aujourd'hui favorisé, qui est un des enjeux centraux des politiques de gestion du personnel dans les entreprises de service.

Notre question de départ est donc la suivante : *Quel est l'intérêt pour les entreprises de service de recourir à la promotion interne plutôt qu'à l'embauche externe ?*

Dans les professions commerciales, la question de l'accès au statut cadre se pose toujours davantage en termes de parcours professionnel qu'en termes d'accès direct au statut cadre de jeunes diplômés. Ainsi, le déroulement de carrière d'un commercial du secteur privé se définit de manière très différente du modèle du secteur public où le diplôme, le concours et l'ancienneté sont les garants d'une progression hiérarchique dans l'entreprise. *Quelles sont, dans cette optique, les modalités précises d'accès à ce statut ?*

(1) Sur la période 2005-2015, 189 000 postes de cadres commerciaux seraient à pourvoir, dont 97 000 en création nette pour 77 000 postes de cadres des banques et assurances, dont 20 000 en création nette.



Parallèlement, les populations de jeunes commerciaux sont réputées instables et connaissent un grand turnover. Une des préoccupations essentielles des entreprises de service consiste non seulement à fidéliser le client mais aussi le salarié afin de remédier au problème du départ vers la concurrence et donc de la fuite des compétences. La Gestion des Ressources Humaines compte à son actif plusieurs moyens pour fidéliser les salariés à l'entreprise : rémunération attractive, amélioration des conditions de travail, gestion des carrières.

*Dans quelle mesure la gestion des carrières et la promotion interne permettent-elles de conserver les meilleurs éléments au sein de l'organisation et de garantir leur implication ?*

À travers ces interrogations, nous désirons étudier *la place de la gestion des carrières et notamment de la promotion au statut de cadre dans une perspective plus globale de fidélisation des employés commerciaux.*

Nous posons l'hypothèse qu'envisager le parcours du salarié à long terme au sein de l'organisation permet de transformer le rapport du salarié à son entreprise : *La promotion au statut de cadre serait un moteur d'implication au travail à travers un sentiment de reconnaissance de ses compétences.*

Dans la mesure où les populations commerciales sont très hétérogènes car il est aujourd'hui difficile de contenir les activités commerciales dans les limites strictes de la transaction commerciale [ECKERT, MAILLARD, 2000], nous supposons également que la signification accordée au statut de cadre est largement dépendante du type d'activité exercée. Notre seconde hypothèse est que *l'attrait du statut de cadre est largement dépendant du type d'organisation du travail.* Un même statut implique donc une diversité de parcours qu'il s'agit de définir. Nous nous interrogerons également sur les autres facteurs qui incitent à penser le statut de cadre comme attractif aux yeux des employés commerciaux.

Pour réaliser cette étude et observer la diversité supposée de la signification du statut de cadre selon l'activité commerciale, nous avons mené notre investigation auprès de trois types de populations commerciales : les commerciaux que nous appellerons « commerciaux types », au sens où ils font autorité comme modèle de référence du commercial, les employés de la grande distribution et les techniciens d'une mutuelle d'assurances. Concernant la première catégorie, nous avons interviewé deux commerciaux afin de faire ressortir la signification du statut de cadre, à leurs yeux, en lien avec leur activité. Concernant les deux autres catégories, nous avons plus précisément mis l'accent sur l'organisation du travail et les politiques de motivation des salariés en interviewant à la fois les membres de la direction et les employés. L'étude des bilans sociaux permet alors d'affiner l'analyse au niveau statistique.

Dans un premier temps, nous nous attacherons à souligner les nouvelles tendances du marché du travail des commerciaux et à présenter les entités que nous avons étudiées du point de vue des questions qui nous préoccupent. Ceci constituera le cadre de notre recherche. Nous pourrons alors observer le lien entre structure organisationnelle et système d'implication pour étudier la place du système de gestion des carrières dans les politiques de motivation des populations commerciales. Enfin, nous mettrons plus précisément l'accent sur la signification accordée au statut de cadre chez les commerciaux afin de déterminer dans quelle mesure ce dernier reste aujourd'hui attractif.

## CHAPITRE 1

# PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DES TERRAINS

## INTRODUCTION

---

Notre question initiale porte sur les systèmes de promotion des commerciaux du secteur privé. Afin de comprendre la spécificité de cette population, nous pensons qu'un bref descriptif statistique de leur situation peut être utile. Nous mettrons notamment l'accent sur le fait que les commerciaux sont faiblement diplômés et font l'objet d'un important turnover. Après avoir effectué ce cadrage statistique, nous reviendrons plus précisément sur notre objet de recherche en posant l'hypothèse selon laquelle la gestion des carrières, et notamment l'accès au statut de cadre, sont des moyens efficaces pour fidéliser les commerciaux. Enfin, pour clôturer cette première partie, nous présenterons non seulement notre méthodologie d'enquête mais aussi les entreprises que nous avons étudiées sous l'angle des pratiques de recrutement et de promotion interne. Dans la mesure où nos conclusions émanent particulièrement de notre observation du terrain, il est essentiel de comprendre le fonctionnement particulier de ces organisations.

## 1. REPÉRAGES STATISTIQUES ET TENDANCES

---

### 1.1. Les commerciaux : des cadres autodidactes et peu diplômés

Une des enquêtes les plus précieuses pour ce type de repérage est l'enquête emploi de l'INSEE (1) qui nous fournit des données sur les cadres tant du point de vue de leur diplôme que de leurs caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, taille des entreprises employeuses, origine sociale et région de résidence). L'analyse de ces données a récemment été réalisée par P. Bouffartigue [2005], dans le but de mettre en avant l'origine et les caractéristiques des cadres dits « de promotion ». Nous retiendrons ici les spécificités de la catégorie des « cadres commerciaux de type 2 », formés par les PCS 3731, 3733 et 3734 soit les cadres commerciaux du commerce, les cadres de vente des grandes entreprises et les cadres commerciaux des PME qui correspond à la population que nous désirons étudier de manière plus spécifique (2).

Les commerciaux sont traditionnellement considérés comme peu diplômés, d'origine modeste et donc les plus concernés par les promotions internes que par une embauche au statut de cadre en externe. Dans quelle mesure ces caractéristiques s'appliquent-elles encore aujourd'hui dans des entreprises où l'embauche de jeunes diplômés devient la règle ?

À travers cette enquête emploi, nous pouvons tout d'abord constater que les cadres commerciaux de type 2 restent effectivement les moins diplômés. En effet, « 28 % seulement ont un "bac + 5", 47 % ont au plus le bac ». Le tableau détaillé page suivante souligne bien la différence par rapport aux autres catégories.

---

(1) L'enquête emploi utilisée est celle de 2002 car elle est la plus récente.

(2) Nous privilégions l'étude des résultats portant sur les « cadres commerciaux de type 2 » à celle des « cadres commerciaux de type 1 » (cadres de la mercatique, de la publicité et des relations publiques) car ils sont plus proches de la population auprès de laquelle nous avons choisi d'enquêter.

### Diplômes détaillés

	Moins du bac	Bac	Bac + 2	Bac + 5	Dont écoles	% École/bac + 5
Cadres fonction publique	12	14	13	61	20	33
Cadres administratifs 1	20	16	24	40	16	40
Cadres administratifs 2	12	10	18	59	23	39
Cadres commerciaux 1	11	13	25	51	25	49
Cadres commerciaux 2	27	20	24	28	17	61
Cadres banques et assurances	17	19	16	47	14	30
Ingénieurs des transports	23	19	16	42	30	71
Ingénieurs de fabrication	26	10	22	42	33	79
Ingénieurs informatique	6	8	21	65	31	48
Ingénieurs technico-commerciaux	25	12	25	39	27	69
Ingénieurs étude et recherche	7	7	17	69	45	65
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>52</b>	<b>25</b>	<b>48</b>

Or « pour ce groupe particulièrement peu diplômé, les écoles – très certainement et pour l'essentiel les écoles de commerce – se taillent la part du lion au sein de la minorité des postes alimentés par des diplômés du supérieur long ». [BOUFFARTIGUE, 2005] Les cadres commerciaux restent donc, dans l'ensemble, les moins diplômés, seule une partie des postes de cadres est pourvue en externe directement à la suite de formations pointues en écoles de commerce.

L'observation de l'âge moyen des cadres commerciaux de type 2 confirme cette tendance à l'embauche de jeunes peu diplômés qui seront alors promus en interne. En effet, ceux-ci sont « donc à la fois globalement les moins diplômés, un peu plus jeunes que la moyenne (48 % des moins de 40 ans) et ceux chez qui les jeunes de moins de 40 ans sont toujours aujourd'hui particulièrement peu diplômés (35 % seulement de "bac + 5") » comparés par exemple aux jeunes de moins de 40 ans « cadres administratifs de type 2 » qui sont 78 % issus d'un bac + 5.

Enfin, ils sont également ceux « dont les origines sont les plus modestes (19 % d'enfants d'ouvriers et 24 % d'enfants d'indépendants) » contre respectivement 15 % et 24 % chez les « cadres administratifs de type 2 ».

Dans la mesure où les cadres de promotion « se singularisent d'abord par leur âge et leur origine sociale modeste », couplé avec un faible niveau de diplôme, les commerciaux, notamment de type 2, sont plus rarement que d'autres types de cadres des jeunes diplômés recrutés directement comme cadres par les entreprises. Ce sont notamment les jeunes diplômés bac + 2 qui alimentent le vivier des employés commerciaux, promus au fil des années.

## 1.2. Un recours massif aux bac + 2 dans les services

Si traditionnellement, les commerciaux étaient issus de formations inférieures ou égales au baccalauréat, aujourd'hui, ce sont principalement les bac + 2 qui sont les plus demandés dans les entreprises de commerce et de service. Cette quête des bac + 2, notamment les BTS (action commerciale, force de vente) (3) et DUT (techniques de commercialisation), s'exprime dans tous les articles relatifs au recrutement. Pour exemple, depuis 1994, *Linéaires* (4) interroge régulièrement les chefs de rayon sur leurs fonctions, leurs souhaits,

(3) Le BTS action commerciale est désormais le BTS MUC (Management des Unités Commerciales) et le BTS force de vente, le BTS NRC (Négociation et Relation Client).

(4) Magazine mensuel de la grande distribution alimentaire.

leurs regrets. La sixième enquête « Chefs de rayon, qui êtes-vous ? », menée en mars 2002 auprès de 613 managers de rayon, nous informe sur leurs formations, leurs salaires, leurs ambitions, leur âge ou encore leurs responsabilités. On y apprend que le vivier de ces jeunes diplômés, notamment les DUT Techniques de Commercialisation, est très attractif pour les recruteurs qui désirent des jeunes compétents mais qu'ils puissent former à l'image de l'entreprise. Chez Tremplin (5) par exemple, l'entreprise de la grande distribution que nous avons étudiée, la « responsable des relations avec les écoles » déclare : « la formation des "bac + 2" correspond parfaitement à nos besoins, tant au niveau des compétences que de la personnalité. Ce sont des gens rapidement opérationnels et fidèles à l'entreprise ».

Parallèlement, dans le secteur des banques et assurances (que nous allons comparer à celui de la grande distribution), le phénomène est le même. Les bac + 2 sont protégés du chômage précisément à cause de l'engouement à leur égard : « Sur un marché du travail difficile, ce niveau de qualification n'en finit pas de rallier les suffrages. Les employeurs en demeurent friands – comme l'atteste notre classement exclusif des principaux recruteurs de bac + 2 en 2005 en France – parce qu'ils y trouvent le gage d'un bon niveau de culture générale à un coût abordable. Les jeunes, eux, y voient la meilleure arme anti-chômage. Fin 2004, seuls 6,1 % des bac + 2 pointaient aux Assedic. Un record absolu ! Mieux que les diplômés de niveaux supérieurs, dont le taux de chômage s'élevait, en moyenne, à 7,4 % » [L'Express, 2005]. Parmi les entreprises retenues pour ce classement, le peloton de tête est clairement tenu par les banques et assurances, le Crédit Agricole, la Société Générale, le Crédit Lyonnais, BNP Paribas et Axa rassemblant à eux cinq 5 350 embauches de bac + 2 en 2005.

Or si chez Tremplin, l'accès au statut de cadre peut se faire directement après cette formation, dans le secteur des banques et assurances, il faut attendre quelques années d'expérience avant de pouvoir y parvenir.

Cet aspect ne remet donc pas en cause les systèmes de promotion interne dans la mesure où c'est au bout de quelques années d'expérience que ceux-ci obtiendront le statut de cadre, contrairement, comme nous l'avons vu, aux jeunes issus d'écoles de commerce, titulaires d'un bac + 5.

Dans un article de l'INSEE soulignant la difficulté à devenir cadre par promotion, le secteur du commerce reste néanmoins encore présenté comme un secteur où ce passage est fréquent : « En affinant l'analyse des catégories socioprofessionnelles, on peut mettre en évidence des trajectoires probables : par exemple, les salariés de niveau maîtrise (des techniciens de force de vente, représentants, chargés de clientèle bancaire, conseiller en assurance et épargne...), classés dans la catégorie des "Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises", sont assez logiquement promus dans la catégorie des "Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises" qui regroupe les cadres spécialistes des fonctions administratives et financières, cadres commerciaux, cadres des opérations bancaires. En effet, 23 % des cadres de 1989 et 19 % de ceux de 2001 faisaient partie des "Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises", onze ou douze ans plus tôt ». [BARATON, 2006].

Nous supposons donc que la promotion interne de ce type de population reste prioritaire pour pourvoir les postes de cadres commerciaux dans la mesure où elle permet de fidéliser les commerciaux recrutés durant la période qui sépare leur embauche de leur accès au statut de cadre. Ce type de pratiques est d'autant plus nécessaire que les besoins en cadres sont conséquents et que le turnover est important.

### 1.3. Le turnover des commerciaux

Nous pouvons observer deux tendances parallèles et qui confirment tout l'intérêt de la promotion interne des commerciaux : d'une part, le recrutement massif de cadres, d'autre part, le turnover massif du personnel commercial. Pour exemple, dans le secteur des assurances, le rapport annuel de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance de 2005 fait état de ces tendances : « La loi Fillon sur les retraites et la fin des départs anti-

(5) Nous avons rebaptisé l'entreprise « Tremplin » par souci d'anonymat. Cette entreprise sera présentée de manière détaillée à la fin de la première partie.

cipés ne changent rien aux prévisions, à savoir que 30 % des salariés atteindront l'âge de 60 ans d'ici à 2014, dont 40 % de cadres », observe Gérard Lobjois, secrétaire général de l'Observatoire. Il ajoute : « On estime que les besoins de recrutement seront compris entre 1 000 et 1 200 par an. Si le taux de remplacement pour cette population est globalement d'un pour un, les besoins seront pourvus certes par la recherche d'experts – actuaires, spécialistes du marketing, managers commerciaux – sur le marché, mais aussi par la promotion interne ». Le rapport montre également le grand turnover des commerciaux dans ces métiers : « sur 5 commerciaux engagés, un seul est toujours présent dans les effectifs au bout de 4 ans ». [*Le Monde de l'Emploi*, 2005, p. 7].

Dans un tel contexte, les entreprises tiennent aujourd'hui à fidéliser les nouveaux entrants. Nous allons tenter de cerner les raisons pour lesquelles ces jeunes commerciaux sont fidélisés par les entreprises alors que la concurrence des candidats sur le marché du travail externe est encore forte aujourd'hui. Nous nous interrogerons également sur les moyens mis en œuvre pour les garder au sein de l'entreprise.

## 2. HYPOTHÈSES

---

### 2.1. La gestion des carrières comme moyen de fidéliser les salariés

Les pratiques des Ressources Humaines visant à fidéliser les salariés sont multiples. Améliorer les conditions de travail, proposer une rémunération intéressante, garantir une évolution possible dans l'organisation sont autant de moyens pour réduire le turnover externe. Les études sur la fidélisation des commerciaux insistent en priorité sur la variable de la rémunération, si particulière à l'activité commerciale. Les commerciaux sont ainsi le plus souvent gérés d'une manière spécifique puisque leur rémunération est composée d'un « fixe » auquel s'ajoute des « commissions » plus ou moins importantes, fonction des objectifs atteints. Cette particularité amène à penser l'activité commerciale principalement à travers cette variable. Le métier de commercial est également traditionnellement envisagé, dans les représentations collectives, comme le moyen de s'assurer une bonne rémunération pour des personnes peu diplômées. Nous estimons qu'une telle réflexion sur cette pratique des Ressources Humaines est limitée et ce pour deux raisons. La première raison est que, malgré l'association d'idée « commercial-commissions », ce critère n'est pas toujours celui qui définit le mieux cette activité. En effet, de nombreux salariés classés comme commerciaux dans la grille des PCS ne sont pas soumis à ce type de rémunération individualisée au mérite. Les entités que nous avons étudiées ne le pratiquent pas toutes. Penser ce critère comme particulièrement adapté à ce type de population et donc fructueux en termes d'analyse ne tient pas suffisamment compte d'autres aspects spécifiques aux commerciaux et qui joueraient un rôle indéniable dans leur fidélisation. Il s'agit de la gestion des carrières. La seconde raison tient au fait que ce thème est largement sous-estimé au sein de la Gestion des Ressources Humaines des commerciaux et ce précisément à cause du contenu de leur activité. J. Rive et M. Valax [2004] ont bien mis en perspective cet aspect dans leur étude de la gestion des carrières des commerciaux : « L'absence d'intérêt marqué des dirigeants commerciaux pour le thème de la carrière se doit d'être replacée dans le contexte vente : il ne s'agit pas d'une problématique prioritaire alors que la recherche d'efficacité immédiate est prédominante ». L'étude de la carrière commerciale ne peut se passer d'une réflexion sur la nature de l'activité commerciale. Cette dernière constitue l'aboutissement de la fonction de commercialisation et amène le résultat de l'activité de l'entreprise. Dans cette optique, les commerciaux sont constamment soumis à la pression du résultat (atteinte des objectifs chiffrés en fin de mois) et agissent à court terme. Les pratiques de GRH consistent ainsi davantage en l'évaluation régulière des performances qu'en la prise en compte du long terme et des perspectives de carrière. Ces pratiques restent peu étudiées et sont donc à explorer.

### 2.2. La promotion au statut « cadre » comme moyen d'impliquer les commerciaux

Nous avons pris le parti dans notre étude de mettre l'accent sur les pratiques de gestion des carrières à travers le prisme de l'accès au statut de cadre par la promotion interne, révélateur, selon nous, des possibilités d'évolution au sein d'une organisation. Trois types

de filières de carrière dans les métiers de la « vente » peuvent être dénombrés [RIVE et VALAX, 2004]. La première concerne les « filières vente » dans lesquelles le commercial passe d'un poste de commercial à un autre poste de commercial. La seconde concerne les filières « encadrement » consistant à obtenir un poste d'encadrement commercial (animation d'une équipe de vente, poste de direction des ventes...). Enfin, la vente peut ne constituer qu'une étape en vue d'accéder à d'autres fonctions dans d'autres services : c'est la filière « passage tremplin ».

A priori, c'est la seconde filière qui devrait faire l'objet de notre étude sur le passage au statut cadre des commerciaux. Cependant, le passage au statut cadre ne résulte pas toujours de l'acquisition d'un poste d'encadrement commercial. En effet, comme l'a montré E. Brun concernant les commerciaux de la banque, la frontière entre les cadres et les non cadres de la banque tend aujourd'hui à disparaître car le passage au statut cadre consiste davantage en l'acquisition d'un statut en occupant des fonctions similaires, qu'en une redéfinition des tâches et des fonctions : « de plus en plus de cadres ont une activité d'exécution et non de conception ou d'encadrement » [BRUN, 2001]. L'acquisition de ce statut est donc moins souvent fonctionnelle que statutaire [GILSON, 2005].

Notre étude a donc plus précisément pour objet de cerner les éléments qui entrent en jeu dans le passage au statut cadre puisque nous pouvons observer que dans ce type de métier, ce n'est pas d'abord l'aptitude à encadrer, c'est-à-dire à gérer des populations, qui semble être prise en compte.

### 2.3. La reconnaissance des compétences prévaut sur celle du diplôme initial

Comme nous l'avons mis en avant, ce n'est pas le diplôme initial qui détermine en priorité la capacité des commerciaux à exercer leur activité. La démocratisation des diplômes remet en cause l'idée d'une quête des bac + 2 comme une quête de la compétence à travers le système scolaire. Ce type de formation initiale constitue la base du bon exercice de l'activité commerciale, l'essentiel des compétences s'obtenant par la suite sur le terrain. Rappelons les propos de la « responsable des relations avec les écoles de Tremplin » : les bac + 2 sont « des gens rapidement opérationnels et fidèles à l'entreprise ». Ceci nous permet d'avancer deux hypothèses : d'une part, la majeure partie des compétences commerciales ne s'apprendrait pas en formation initiale, d'autre part, recruter ce type de population permettrait précisément de les fidéliser en développant leurs compétences au sein de l'organisation. Ce point est nécessaire à soulever dans la mesure où nous posons l'hypothèse que la promotion interne est offerte aux personnes qui développent au mieux leurs compétences. Or, comme nous l'avons observé, celles-ci s'acquièrent pour une grande partie sur le terrain. Dans ce type de métier, l'expérience du terrain constitue une part fondamentale de l'activité. Un des commerciaux en société d'assurances que nous avons interrogé dans le cadre de notre enquête confirme que ce type de compétences ne s'apprend pas en formation initiale :

*« Les compétences, pour moi, c'est l'écoute. C'est vrai que j'avais du mal avec l'âge parce que quand on est jeune, on nous dit déjà qu'il faut écouter à 80 % mais je ne savais pas le mettre en pratique. Est-ce que c'était la peur ? Souvent, la peur fait parler beaucoup, quand on ne se sent pas trop à l'aise, on parle beaucoup. Je crois que c'est l'écoute. L'écoute ne veut pas dire qu'il ne faut pas parler, au contraire, on s'intéresse. Faut aussi admettre qu'il y a une différence, je crois que ça aussi, ça, **ce sont des choses qui viennent avec la sagesse, avec l'âge. On va dire que ça se met pas en pratique à l'école, malheureusement, parce qu'il faut qu'il y ait des coups durs, pas mal de petites choses dans ta vie qui font qu'à un moment tu te dis : "Ok, je sais maintenant"** » (Paul, Commercial en assurances).*

Ce type de compétences qui permet de bien cerner son interlocuteur dans la relation commerciale est une compétence « sociale » qui s'acquiert principalement à travers la socialisation, la trajectoire et l'expérience professionnelle. Ce type de compétences, au cœur de l'activité commerciale, n'est pourtant pas, comme nous le verrons ultérieurement, celui qui est privilégié dans l'apprentissage en entreprise. Nous constaterons combien l'apprentissage des valeurs et des codes de l'organisation constituent une partie importante des compétences acquises sur le terrain et dont le rôle est indéniable pour évoluer en interne.



Dans un contexte de « pénurie » des bac + 2, largement sollicités par les entreprises de service, de croissance des emplois de cadres à terme dans la fonction commerciale et d'une importance de l'acquisition de compétences sur le terrain de ce type de fonctions, quelles sont les pratiques qui permettent de fidéliser ce type de population ? La gestion des carrières, peu abordée par la fonction RH, est-elle efficace pour conserver le vivier de jeunes commerciaux au sein de l'organisation ? Dans cette optique, la possibilité de promotion au statut de cadre est-elle le garant d'une implication de ces salariés ?

Pour que l'examen de ces questions soit le plus efficient possible, nous avons décidé d'enquêter dans deux secteurs différents : la grande distribution et le secteur des assurances. Dans ce dernier, nous avons observé des commerciaux d'assurance privée, rémunérés à la commission, ainsi que des techniciens d'une entreprise d'assurance mutualiste qui n'ont pas de rémunération individualisée aux objectifs. La comparaison de ces entités à travers le prisme des pratiques managériales et de la signification de la carrière permettra de vérifier notre hypothèse selon laquelle l'accès au statut de cadre agirait comme moteur d'implication au travail à travers une reconnaissance des compétences.

### 3. CHOIX DES TERRAINS ET MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

---

Comme nous venons de l'indiquer, le principal critère dans le choix de nos terrains était la diversité, tant du point de vue du secteur d'activité, de la rémunération que de la gestion des carrières. Nous allons à présent présenter notre méthodologie d'enquête qualitative ainsi que le choix de nos enquêtés répartis dans deux grands secteurs : la grande distribution et les assurances.

#### 3.1. Que nous apportent les entretiens semi-directifs ?

Dans la mesure où nous nous situons dans une démarche hypothético-inductive et que nous partons du terrain pour acquérir de nouveaux éléments de questionnement et de problématique tout en posant des hypothèses de recherche dès le départ, notre méthode privilégiée a été l'entretien semi-directif. Cet outil est fort efficace lorsqu'il s'agit, comme c'est le cas dans cette enquête, de chercher les systèmes de références des individus qui vont influencer sur la signification qu'ils vont accorder non seulement à la carrière mais aussi au statut spécifique de « cadre ». Le choix de l'entretien semi-directif est celui qui nous est apparu le plus judicieux en comparaison avec deux autres types d'entretiens. D'une part, l'entretien non-directif, consistant à poser une question-clé orientant tout le discours, aurait posé problème pour retrouver les thèmes que nous désirions approfondir. D'autre part, l'entretien directif, consistant en la formulation de questions précises et orientées, aurait limité la fluidité du discours et réduit un système de pensée cohérent à des réponses trop succinctes. À travers la mise en perspective du parcours scolaire et professionnel des enquêtés et la façon dont ils décrivent l'organisation dans laquelle ils inscrivent leur activité, nous pouvons dégager certains indicateurs qui permettent de différencier les conceptions que se font les commerciaux du statut de cadre. Ces entretiens ont été intégralement retranscrits pour deux raisons. D'abord, nous partons de l'idée que nous pouvons apprendre certains éléments du terrain auxquels nous n'avions pas songé avant l'enquête. Ensuite, nous croyons en l'importance de la formulation verbale par les enquêtés de leur parcours professionnel et de la conception de leur carrière. Le choix des mots et de l'énoncé a des vertus signifiantes indéniables que nous désirons exploiter.

#### 3.2. Choix des enquêtés

Notre corpus d'entretiens est composé de douze témoignages recueillis en fonction de l'activité, du statut et du désir d'évolution des personnes interrogées. Nous avons élaboré un tableau sociographique des principales caractéristiques de ces enquêtés afin de pouvoir s'y référer lors des citations.

Tableau sociographique des enquêtés

Enquêté	Fonction	Âge	Sexe	Statut	Ancienneté dans l'entreprise	Type de rémunération	Situation de famille	Diplôme
<b>Rémy</b>	Chef de secteur <b>Tremplin</b>	35	Homme	Cadre	13 ans	Fixe + Intéressement + Participation + Prime variable + Plan d'épargne groupe + Prime d'encadrement	Marié 1 fille, 13 ans	BTS Comptabilité gestion
<b>Arnaud</b>	Stagiaire manager métier <b>Tremplin</b>	23	Homme	Cadre	4 ans	Fixe + Intéressement + Participation + Prime variable + Plan d'épargne groupe + Prime d'encadrement	En couple	DUT Gestion des Entreprises et Administration Licence spécialisée d'attaché commercial
<b>Patrick</b>	Manager métier <b>Tremplin</b>	35	Homme	Cadre	11 ans	Fixe + Intéressement + Participation + Prime variable + Plan d'épargne groupe + Prime d'encadrement	Marié, un fils, 2 ans 1/2	DUT génie électrique et informatique industriel + spécialisation maintenance industrielle + DUT Tech de Co
<b>Claudine</b>	Manager paie <b>Tremplin</b>	38	Femme	Cadre	18 ans	Fixe + Intéressement + Participation + Prime d'encadrement	Célibataire	BTS Comptabilité
<b>Amandine</b>	Employée niveau 3 <b>Tremplin</b>	38	Femme	Employée niveau 3	6 ans	Fixe + Intéressement + Participation	Célibataire	BTS Action Co'
<b>Kévin</b>	Employé niveau 3 b <b>Tremplin</b>	29	Homme	Employé niveau 3b	5 ans	Fixe + Intéressement + Participation	Marié 1 fille, 3 ans et sa femme enceinte	BTS Maintenance industrielle
<b>Bernard</b>	Délégué Conseil, Responsable du secteur Centre et Est Var	54	Homme	Cadre	5 ans	Fixe + Commissions	Marié 2 enfants	Certificat d'études + Brevet de chancellerie (diplôme militaire équivalent à un BTS)
<b>Paul</b>	Commercial en agence	46	Homme	Employé	1 an	Fixe + Commissions	Divorcé, 2 enfants	Certificat d'études
<b>Virginie</b>	Responsable secteur contrats <b>Mutual</b>	39	Femme	Employée (encadrant de proximité)	15 ans	Fixe + Intéressement + Participation	Mariée, une fille, 9 ans	BTS assurances
<b>Aurore</b>	Responsable secteur sinistres <b>Mutual</b>	40	Femme	Employée (encadrant de proximité)	18 ans	Fixe + Intéressement + Participation	Mariée, 2 enfants (une fille, 14 ans, un fils, 11 ans)	BTS Secrétariat de direction
<b>Régis</b>	Technicien niveau 2 <b>Mutual</b>	35	Homme	Employé niveau 2	9 ans	Fixe + Intéressement + Participation	Célibataire	BTS comptabilité gestion
<b>Jules</b>	Correspondant départemental bénévole <b>Mutual</b>	58	Homme	Bénévole	4 ans	Émoluments	Marié, enfants	Non renseigné



Le premier secteur que nous avons étudié est celui de la grande distribution. Le choix de ce secteur réside dans son exemplarité en termes de possibilités de promotion aux postes de cadres de jeunes diplômés. La grande distribution reste en effet un des bastions de l'évolution de carrière grâce notamment au fort investissement en formation interne. Celle-ci occupe une place importante dans le changement de statut et reste une condition nécessaire mais non suffisante à l'accès au statut cadre : « On sait que la formation ne garantit nullement une promotion [PODEVIN, 1999 in GADÉA et TRANCART, 2002] ». De nombreux articles qui analysent la carrière dans la grande distribution font part de cet aspect : « Aujourd'hui, les employeurs de ce secteur ont compris qu'il était primordial de revaloriser leurs métiers notamment à l'aide de la formation qui doit permettre à chaque salarié d'évoluer dans sa vie professionnelle et d'obtenir une reconnaissance sociale » [Journal de l'Emploi, 2004].

L'entreprise de la grande distribution que nous avons choisie, « Tremplin », constitue un modèle de la carrière verticale et de la promotion interne de jeunes peu diplômés. Elle valorise ce fonctionnement en interne comme en externe afin de rendre son image attractive auprès des jeunes. Il suffit d'écouter un jeune « stagiaire manager métier » (soit un « chef de rayon en formation ») pour comprendre à quel point cet aspect est valorisé : accéder au statut cadre c'est « une façon aussi de **montrer à tout le monde que chez Tremplin, on est un modèle** parce que la promotion interne, ça existe et que c'est pas que le rêve américain ou que c'est pas que chez les autres, chez nous aussi et si on bosse bien, on récolte ce qu'on sème, les résultats » (Arnaud, *Stagiaire manager métier, Tremplin*).

À Tremplin, nous avons interviewé un responsable secteur (qui manage une équipe de managers métier), la responsable paie qui gère la paie, les événements sociaux mais aussi une partie du recrutement (puisque'il n'y a pas de service RH propre), un manager métier, (chef de rayon) et un stagiaire manager métier (chef de rayon en formation) : les quatre possèdent le statut cadre. Nous avons également interrogé deux employés, sélectionnés en fonction de leur désir d'évolution à ce statut : une « évolutive », qui au moment de l'entretien venait d'obtenir l'accord pour devenir manager métier, et un « non-évolutive » qui ne désire pas progresser au-delà du statut d'employé. Cette terminologie est explicitement utilisée chez Tremplin afin de repérer deux catégories de salariés : ceux qui aspirent à une ascension hiérarchique au sein de l'organisation et ceux qui n'y aspirent pas. Nous sommes conscients que cette terminologie sépare deux catégories de salariés uniquement sur le désir d'évolution sans prendre en considération d'autres critères. Elle possède donc des limites sur lesquelles nous reviendrons en conclusion. Nous avons néanmoins pris le parti de l'utiliser tout au long de notre étude uniquement afin de faciliter la lecture de ce rapport qui porte sur l'attrait de la carrière. Lorsque nous parlerons des « évolutifs », nous entendrons tous les employés commerciaux, quel que soit le secteur, qui aspirent à une promotion sociale au sein de l'entreprise et ceux qui n'y aspirent pas seront nommés « non-évolutifs ».

Dans la mesure où les employés libre-service de la grande distribution ont davantage des tâches de mise en rayon et les gestionnaires de stocks des fonctions de passage de commandes que de vente, nous avons décidé d'enquêter dans le secteur des assurances aux fonctions plus commerciales.

Le secteur des assurances est particulièrement intéressant à étudier dans la mesure où, nous l'avons vu, il recrute principalement des jeunes bac + 2, est en forte croissance en termes d'emplois (et donc de possibilités de carrière), mais aussi et surtout car les employés exercent pleinement une activité « commerciale » à savoir la vente d'un produit ou d'un service. Nous avons notamment interviewé deux assureurs qui correspondent à ce que nous appellerons le « commercial type », car tel qu'il est vu dans les représentations collectives du commercial : en déplacement, contrôlé par l'atteinte d'objectifs en fin de mois et rémunéré à la commission. Interroger deux assureurs travaillant en agence permettait de tester le côté rémunération *versus* le côté gestion des carrières puisqu'ils sont effectivement, comme nous l'avons mis en évidence, davantage pris dans une logique de court terme plutôt que dans une logique de long terme. En outre, c'est ce type d'assureurs qui est le plus mobile, le moins fidèle à une entreprise et qui alimente le turnover récurrent dans les assurances.

Ces deux conseillers en assurances travaillent en agences, sont rémunérés à la commission et sont soumis aux objectifs chiffrés. La mise en perspective de leur parcours, au-delà de l'exercice d'une activité similaire, sera ici fructueuse pour comprendre les

conceptions qu'ils se font d'une carrière réussie. Le premier, que nous appellerons Bernard, travaille depuis cinq ans dans une société privée d'assurances qui recrute principalement d'anciens militaires comme lui. Il vient d'acquérir le statut de cadre quelques mois avant l'interview. Il exerce une activité parallèle en tant que conseiller indépendant en investissement par déception de sa société. Le second, que nous nommerons Paul, a exercé dans de très nombreuses sociétés d'assurances : il a notamment été commercial dans une mutuelle d'assurances et a eu une expérience de cadre commercial. Il est aujourd'hui commercial salarié non-cadre en agence.

Nous avons décidé de compléter notre enquête, toujours dans le secteur des assurances, mais dans un type particulier : le secteur mutualiste. Ce secteur est réputé pour son éthique de la relation commerciale et la plus grande stabilité de son personnel (la mobilité étant davantage interne, au sein de la même entreprise, qu'externe, dans une entreprise concurrente.) Pour bien cerner ce type de pratiques, nous avons choisi une mutuelle se déclarant ouvertement militante et jouant cette fois-ci sur son image externe d'entreprise « éthique », différente. La gestion des carrières constitue-t-elle dans ce type particulier d'organisation un moteur majeur d'implication au travail ?

Dans la société d'assurances étudiée, que nous nommerons « Mutual », nous avons pu interviewer les deux responsables secteur (« RS » contrats et sinistres) qui sont deux femmes ayant le statut « d'encadrant de proximité » et non de cadre, un employé « évolutif » désireux d'accéder au management et le correspondant départemental bénévole qui chapote la délégation. Il était important de s'entretenir avec un des bénévoles dans la mesure où l'aspect mutualiste influe sur la façon de concevoir l'activité et le désir d'évolution.

### 3.3. Contenu des entretiens

En ce qui concerne le contenu de nos interviews, nous avons élaboré deux grilles d'entretiens : une pour les « managers » et une pour les « employés » (celles-ci se trouvent en annexe) à l'aide de trois grands thèmes. Comme nous pouvons l'observer, la priorité est donnée au parcours scolaire et professionnel antérieur (afin de comprendre les influences de la socialisation dans la conception de l'évolution de carrière). Nous avons également accordé une grande importance aux systèmes de gestion (système de promotion, de rémunération, de reconnaissance des compétences, de formation...), en mettant l'accent sur leur caractère plus ou moins attractif. Enfin, nous avons soulevé la question de l'activité de travail, élément indispensable pour observer la portée des deux premiers points. Du point de vue des « managers » qui ne sont pas forcément cadres, comme nous l'observerons ultérieurement à Mutual, nous avons voulu comprendre comment fonctionne le système de recrutement de manière plus globale, si la gestion des carrières est un moyen pour eux de motiver les salariés, sur quels critères ils choisissent de faire évoluer telle personne plutôt qu'une autre et de manière plus large, de quelle manière ils motivent leur équipe.

Toutes ces observations seront recoupées avec les données statistiques du bilan social des deux organisations qui nous fournit tous les critères socio-démographiques des employés. Il n'existe, à notre grand regret, aucune donnée spécifique sur les processus de promotion (sexe, nombre d'années passées dans la fonction précédant la promotion...), ce qui rend notre travail d'autant plus difficile et l'enquête par entretiens d'autant plus nécessaire.

L'observation que nous menons se fait ainsi autour de trois axes principaux : l'arbitrage recrutement externe/marché du travail interne et politiques de recrutement ; systèmes de valorisation et d'implication des salariés ; et signification de l'évolution de carrière et plus particulièrement du statut cadre.

Dans cette optique, nous pouvons résumer notre question de départ comme suit : Quels moyens les organisations utilisent-elles pour que leurs salariés s'impliquent dans leur activité et désirent donc rester dans leur entreprise ?

Pour répondre à cette question, nous posons l'hypothèse que la promotion interne est une ressource RH significative pour fidéliser les jeunes commerciaux et notamment que le statut de cadre reste attractif puisqu'il symboliserait la reconnaissance des compétences.

Il convient à présent pour examiner cette question de présenter les entités que nous avons étudiées afin de placer l'analyse dans le contexte organisationnel (6). Nous allons notamment mettre l'accent sur leur histoire et leur situation actuelle, la valeur accordée au diplôme, leur fonctionnement et la répartition des effectifs, l'accès au statut cadre, les pratiques de recrutement, le rôle de la formation et leur représentativité en comparaison avec les pratiques du secteur.

## 4. PRÉSENTATION DES ENTITÉS ÉTUDIÉES

### 4.1. Tremplin

Comme nous l'avons expliqué, Tremplin constitue un des bastions de la promotion interne en termes de formation et de possibilités d'évolution dans le secteur de la grande distribution, lui-même très axé sur ces pratiques.

#### 4.1.1. Historique et situation actuelle

La société « Tremplin » est l'un des premiers hypermarchés français créé dans les années 60. Au début des années 70, elle ouvre des hypermarchés à l'étranger. En 1999, elle devient le n° 1 de la grande distribution en Europe et le n° 2 dans le monde en étant également le leader dans 9 pays. Elle fait travailler 430 000 salariés. Tremplin est ainsi présent dans les différentes formes du commerce de détail à dominante alimentaire : l'hypermarché, le supermarché, le maxidiscount, le commerce de proximité, le « cash and carry » (7) et le commerce électronique, ou cybermarché. La stratégie du groupe consiste à renforcer ses parts de marché dans chacun de ses pays en développant le métier le mieux adapté, et en jouant sur la complémentarité de ses formats. Il est présent dans 29 pays grâce à son réseau de franchisés. L'entité que nous avons étudiée, qui se situe dans le Pays d'Aix, est un hypermarché de grande taille, représentatif du fonctionnement des autres hypermarchés au niveau national.

#### 4.1.2. Valeur accordée au diplôme

La fiche métier du recrutement externe de managers métier (8) accorde une prédilection indéniable aux diplômés bac + 4, qui, traditionnellement est le niveau de diplôme minimum pour accéder au statut de cadre. On peut y lire : « Profil : bac + 4 débutant ou avec une première expérience de la gestion d'un centre de profit ». Dans les faits, le recrutement des managers métier, premier échelon du statut cadre, a principalement pour cible les bac + 2 avec une préférence pour les DUT Techniques de Commercialisation. Nombreux sont par ailleurs les candidats postulant à ce type de fonctions et qui ne sont pas diplômés à un niveau supérieur tel qu'il est inscrit sur la fiche de poste. Le recrutement final ne s'opère néanmoins pas uniquement sur les diplômés bac + 2. En interrogeant les pratiques de recrutement externe de managers métier, on s'aperçoit que le diplôme est, dans les faits, peu discriminant, les diplômés au niveau bac ayant toutes leurs chances pour être recrutés. La manager métier nous explique combien la différence entre ce qui est demandé et ce qui est effectivement observé en entretien est forte et combien l'expérience professionnelle prime sur la valeur du diplôme. La pratique du recrutement diffère à tel point de ce qui est inscrit sur la fiche de poste que quand elle a fait sa propre demande sur Internet, elle n'a inscrit que le bac :

*« – Alors dans la fiche qui est inscrite sur Internet, oui, on demande le bac + 4, par contre, il faut être relatif. Mais, moi, je vous dis que nous, ça nous fait bien rigoler... C'est un peu, je trouve, trop élevé, enfin ça sert à rien ! Je veux dire c'est pas la peine non plus d'avoir*

(6) Les deux entités étudiées sont Tremplin et Mutual. Nous n'avons pas détaillé le fonctionnement organisationnel des entreprises dans lesquels travaillent nos deux commerciaux-types dans la mesure où nous ne nous sommes pas entretenus avec les responsables de ces sociétés. Les entretiens avec ces deux commerciaux servent principalement à cerner la signification accordée au statut de cadre plus que les méthodes d'implication des employés commerciaux.

(7) Technique de vente en libre-service appliquée à la vente en gros.

(8) Le manager métier correspond au chef de rayon qui dirige une équipe d'employés. C'est le premier échelon du statut cadre à Tremplin.

**des super cracks en diplôme...** Y'a une nécessité de connaissance générale, c'est clair, pour un manager qui a des connaissances générales parce qu'il va quand même manager une équipe etc. S'il parle mal ou s'il ne sait pas écrire, c'est déjà quelque chose. (...)

– Et vous avez des propositions de gens qui ont moins que bac + 4 ?

– **Oui, bien sûr, d'ailleurs on en a eu. Moi, quand j'ai fait la demande sur Internet, à moi, parce qu'on a possibilité de le faire, j'ai pas mis... J'ai marqué bac mais je suis pas allée au-delà. Parce que bon, je veux dire, y'a pas besoin de faire des études très poussées pour gérer une équipe à remplir des rayons et à mettre en avant certaines opérations. Après, ça s'apprend, c'est le métier je veux dire... C'est vrai que quand on a des notions de commerce, c'est beaucoup plus facile mais le reste, y'a pas besoin de... Il est demandé sur la fiche effectivement qui est présentée sur Internet, oui. Mais après, on regarde pas vraiment »** (Claudine, Manager paie, Tremplin).

La valeur accordée au diplôme est donc moins importante dans les faits que ce qui est indiqué dans les profils de postes lors des recrutements, la formation interne, composée de cours théoriques et d'une formation sur le tas, assurant une grande partie de l'apprentissage des compétences nécessaires dans l'emploi. Ceci est également dû au fait que le système de promotion repose sur l'idée que le diplôme importe moins que la « volonté d'y arriver ». Cet aspect a été mis en évidence dans un ouvrage de sociologie clinique dans lequel un ancien employé de cette société a été promu manager métier : « Dans un article promouvant la carrière, la philosophie maison est ainsi énoncée : "Si vous avez un diplôme, tant mieux. Si vous n'en avez pas, peu importe. Nous ne sommes pas sectaires chez Tremplin. Bon nombre de cadres ont démarré chez nous sans avoir le moindre diplôme et parfois même sans avoir la notion de ce qu'était le commerce. En revanche, ils ont su se prendre au jeu et se passionner pour ce métier, et c'est à cela qu'ils doivent la réussite" » [Positif, 1991 in Philonenko et Guienne, 1997].

#### 4.1.3. Fonctionnement de l'organisation et répartition des effectifs

L'établissement étudié est de grande taille : il compte actuellement 718 salariés. Ceux-ci sont répartis entre les cadres (50 dont 42 managers métier) et les employés, ce qui ne représente que 7 % de cadres par rapport à l'effectif total. Or cette grande structure offre de nombreux échelons hiérarchiques favorisant l'évolution interne. Nous pouvons dénombrer 4 niveaux d'employés et 3 niveaux de cadres répartis comme suit en 2004 (bilan social le plus récent qui compte 691 salariés). Les tableaux que nous avons élaborés font état de la répartition de l'effectif par sexe, par âge et la répartition de l'effectif total selon l'ancienneté. Nous pouvons d'ores et déjà souligner que près de 93 % de l'effectif salarié sont des employés dont 58 % sont des femmes alors qu'elles ne représentent que 20 % de l'effectif des cadres. Nous pouvons également observer que 57 % des salariés ont une ancienneté inférieure à 10 ans. Interpréter ce constat comme un fort turnover des salariés serait néanmoins réducteur. Pour expliquer la faiblesse de l'ancienneté des salariés, il faut également prendre en compte le développement important des effectifs dans ce secteur et l'embauche massive de jeunes diplômés, principalement pour pourvoir des postes d'employés. Le niveau de qualification est par ailleurs directement lié à l'ancienneté, 68 % des cadres travaillant dans l'organisation depuis plus de dix ans. Enfin, nous désirions obtenir des statistiques précises sur le lien entre qualification et niveau de diplôme, mais celles-ci sont malheureusement inexistantes.

Voir tableaux page suivante.

### Répartition de l'effectif par sexe, âge et ancienneté

	Cadres niveau sup. à 7	Cadres niveau 7	Cadres niveau 6	TOTAL CADRES en %	Employés niveau 4	Employés niveau 3	Employés niveau 2	Employés niveau 1	TOTAL EMPLOYÉS en %
<b>Répartition de l'effectif par sexe au 31/12/04</b>									
Hommes	6	28	5	<b>79,6</b>	8	119	57	82	<b>41,4</b>
Femmes	1	9	0	<b>20,4</b>	4	78	242	52	<b>58,6</b>
<b>Répartition de l'effectif par âge (en années) au 31/12/04</b>									
Moins de 20	0	0	0	<b>0</b>	0	0	11	6	<b>2,65</b>
20 à 25	0	0	1	<b>2,04</b>	0	7	63	35	<b>16,36</b>
25 à 30	0	1	2	<b>6,12</b>	3	20	54	19	<b>14,95</b>
30 à 35	0	10	2	<b>24,42</b>	2	42	44	15	<b>16,04</b>
35 à 40	3	13	0	<b>32,64</b>	4	50	44	25	<b>19,16</b>
40 à 45	2	8	0	<b>20,4</b>	1	32	32	13	<b>12,15</b>
45 à 50	1	3	0	<b>8,16</b>	2	24	24	6	<b>8,72</b>
50 à 55	1	2	0	<b>6,12</b>	0	10	18	7	<b>5,45</b>
55 à 60	0	0	0	<b>0</b>	0	9	7	8	<b>3,74</b>
Plus de 60	0	0	0	<b>0</b>	0	3	2	0	<b>0,78</b>
<b>Répartition effectif total selon l'ancienneté au 31/12/04 (en années)</b>									
0 à 1	0	1	1	<b>4,08</b>	0	1	42	47	<b>14,02</b>
1 à 5	0	3	1	<b>8,16</b>	1	26	114	46	<b>29,13</b>
5 à 10	0	6	3	<b>18,36</b>	5	55	55	7	<b>19</b>
10 à 15	2	13	0	<b>30,60</b>	4	40	34	12	<b>14,02</b>
15 à 20	2	7	0	<b>18,36</b>	0	26	29	10	<b>10,12</b>
20 à 25	2	5	0	<b>14,28</b>	0	21	16	6	<b>6,70</b>
25 à 30	0	2	0	<b>4,08</b>	2	16	5	4	<b>4,21</b>
Plus de 30	1	0	0	<b>2,04</b>	0	12	4	2	<b>2,8</b>

### Répartition de l'effectif total selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectif en %
0-1	14,33
1 à 5	27,6
5 à 10	18,9
10 à 15	15,19
15 à 20	10,71
20 à 25	7,23
25 à 30	4,19
Plus de 30	2,74
<b>Catégorie</b>	
Cadres	7,09
Employés	<b>92,91</b>
<b>Sexe</b>	
Hommes	44,13
Femmes	55,8

#### 4.1.4. Accès au statut de cadre

Si les cadres sont peu nombreux dans l'entité étudiée (7 % de l'effectif total en moyenne), 10 % au niveau national [Bilan social, Société Tremplin Hypermarchés France, 2004], ce statut reste néanmoins accessible dès les premières fonctions de management. En effet, les stagiaires manager métier accèdent au statut cadre alors qu'ils ne sont qu'en formation pour devenir manager, contrairement au responsable secteur (RS) à Mutual qui encadre l'équipe de techniciens, comme nous le verrons. Les possibilités d'accès au statut de cadre ne sont pas tant à examiner au sein d'un magasin qu'au niveau national, la mobilité géographique étant fréquente pour évoluer vers ce statut. Ainsi, même si les postes sont peu nombreux dans le magasin, le nombre de cadres au niveau national dépasse les 4 500 postes (4 540 sur l'année 2004).

La réflexion en termes d'accès au statut doit donc prioritairement prendre en compte, d'une part, le nombre de postes au niveau national puisqu'on y accède par mobilité géographique au sein de l'enseigne et d'autre part, la façon dont est favorisée l'évolution interne.

Or chez Tremplin, tout le discours managérial est axé sur les possibilités de carrière et notamment sur le franchissement de la barrière cadre/non cadre. Voici ce qui est mis en avant sur le site de recrutement du groupe (9) :

« Chez Tremplin Hypermarchés, **chacun peut progresser** dès lors qu'il remplit sa mission, atteint ses objectifs, sait s'adapter et innover. La formation permet de renforcer le professionnalisme dans les métiers et fonctions, d'échanger expériences et savoir-faire, d'intégrer et de partager des valeurs. C'est d'autant plus important dans une entreprise ouverte à tous les niveaux de qualification et pour qui le diplôme n'est pas un pré-requis pour faire carrière. De l'assistant de caisse au directeur, chaque collaborateur bénéficie de formations tout au long de son parcours professionnel, adaptées à son niveau et ses responsabilités.

L'accompagnement du collaborateur s'appuie sur un dispositif complet :

- des parcours de formation avant (acquisition), pendant (maîtrise) et après (développement) la prise de poste pour permettre à chacun d'évoluer en acquérant de nouvelles compétences ;
- des entretiens périodiques de suivi individuel pour faire le point sur les acquisitions du métier et des savoir-faire ;
- un point annuel sur les **souhaits professionnels** des collaborateurs ;
- l'organisation de comités de carrière et la mise en place de plans de succession pour faciliter **la gestion de la mobilité interne et la promotion des cadres évolutifs**.

Inscrits dans un processus de gestion et d'accompagnement des carrières, nos collaborateurs se voient proposer de nombreuses opportunités :

- possibilités multiples d'évolution vers d'autres métiers (il en existe plus de 300 au sein de l'enseigne, en magasin ou au sein du siège) grâce à **la mobilité interne** ;
- **perspectives d'évolution vers l'encadrement** pour les employés en ayant le potentiel et étant mobiles géographiquement (75 % des managers sont issus de la promotion interne) ;
- évolution vers d'autres formats du Groupe (Supermarchés, franchise proximité...) ;
- expérience internationale au travers de l'expatriation dans l'un des 32 pays où Tremplin est implanté ».

Le champ sémantique de la gestion des carrières, et plus particulièrement vers le statut de cadre, est présenté comme un des avantages du groupe : « souhaits professionnels », « progression », « mobilité interne », « promotion des cadres évolutifs », « perspectives d'évolution vers l'encadrement ».

#### 4.1.5. Le rôle de la formation

L'importance de la formation dans cette progression dans l'échelle hiérarchique est non des moindres. Celle-ci est particulièrement importante pour passer du statut d'employé à celui de cadre. Tremplin possède un catalogue de près de 200 formations couvrant l'ensemble des domaines depuis les stages génériques, la formation à la relation client par exemple, jusqu'aux contenus métiers, comme la mise en place d'un nouveau logiciel de caisse. Cet aspect fondamental se retrouve à travers les entretiens que nous avons réalisés auprès des responsables hiérarchiques :

(9) Nous avons mis en gras tous les aspects relatifs à l'idée de progression interne.



« *Maintenant, sur le métier, je vous dis, **on fait des formations** donc la personne, elle a des formations sur les conduites de réunions, sur le management, sur comment on fait un suivi individuel tout ça donc je veux dire, **c'est assez intense** parce que pendant un an de formation, ils ont pratiquement... Tous les mois, ils ont au moins deux jours à quatre jours de formation donc c'est quand même assez important » (Claudine, Manager paie, Tremplin).*

La formation est indispensable dans la mesure où la progression interne et l'apprentissage de compétences sur le terrain sont privilégiés par rapport au recrutement externe de cadres. Elle est surtout dispensée aux stagiaires manager métier durant un an ainsi qu'aux cadres. Preuve en est par exemple le choix qui a été opéré durant les travaux du magasin où le temps de formation a dû être réduit. Durant cette période, seuls les « apprentis-cadres » ont continué à être formés : « *Les managers métier ont entre dix et vingt heures par an sauf cette année parce qu'on était en période de travaux donc on a suspendu toutes les formations, ça, c'est bien clair. À un moment, notre priorité, c'était de réussir le magasin, et on était en travaux de début janvier à fin septembre donc à un moment, on pouvait pas s'axer sur les formations mais **les stagiaires managers, qui eux, ont besoin de la formation, ont été en formation, ils ont plus besoin d'apprendre qu'un manager métier pour l'instant** » (Rémy, Responsable secteur, Tremplin).*

Nous tenons néanmoins à nuancer l'idée selon laquelle Tremplin fournirait des besoins en formation largement supérieurs aux autres entreprises du secteur. La part de la masse salariale consacrée à la formation en 2004 est de 1,95 % [Bilan social, Société Tremplin Hypermarchés France, 2004] alors que selon la Fédération des entreprises de Commerce et de Distribution, les entreprises du secteur y consacrent en moyenne 3,2 %.

#### 4.1.6. Recrutement de managers

Les postes de cadre sont très nettement pourvus par les employés en interne. Cette politique de promotion est largement valorisée, Tremplin comptant près de 80 % de ses cadres issus de ce type de population.

« – Vous recrutez plutôt en interne ou en externe ?

– *Les cadres aujourd'hui sont à peu près dans les 80 % des personnes qui ont été promues en interne. Même le directeur aujourd'hui, c'est quelqu'un qui était rentré comme employé donc la force... enfin la force de ça c'est vrai que chez Tremplin, on a la possibilité de pouvoir passer dans... d'évoluer, la promotion interne est quand même très très importante » (Claudine, Manager paie, Tremplin).*

Ces perspectives d'évolution sont érigées comme un modèle symbolisant l'espace de réalisation potentielle de soi pour des employés autodidactes dont la force de réussite ne serait pas seulement liée à la valeur du diplôme. Nous examinerons dans notre seconde partie les modalités concrètes du passage d'employé à cadre et les raisons de la promotion interne par rapport au recrutement externe.

#### 4.1.7. La représentativité

Tremplin s'est donc érigé comme un modèle des possibilités de carrière offertes dans la grande distribution ainsi que de la valeur relative accordée au diplôme. Les pratiques managériales sont similaires à celles que l'on peut trouver dans d'autres entreprises de la grande distribution. La grande différence est toutefois au niveau de la structure puisque Tremplin est une enseigne à l'envergure internationale et offre notamment par sa taille de multiples postes en France. Chez Baprix (10) par exemple, la taille de la structure réduit les possibilités d'évolution comme en témoigne une employée partie de cette enseigne où elle était beaucoup mieux rémunérée pour commencer au bas de l'échelle chez Tremplin avec comme secret espoir de pouvoir accéder au management au bout de quelques années d'expérience :

« *Moi, quand j'ai commencé chez Tremplin, c'était encore en francs, je gagnais 3 900 balles. Quand j'ai quitté Baprix, je gagnais quatre fois le salaire que j'avais chez Tremplin ».*

(10) Magasin discount de produits alimentaires.

- Je ne comprends pas, vous aviez un poste pas mal à Baprix et vous disiez qu'il y avait quand même une évolution possible là-bas.
- *Oui mais c'est pas la même structure.*
- C'est quoi qui change ? Les conditions de travail ? Les gens avec lesquels vous travaillez ? L'image de marque ?
- *Ah non pas du tout, j'ai très bien travaillé mais c'est la structure.*
- Qu'est-ce que vous appelez « la structure » ?
- ***Ben Tremplin c'est quand même plus puissant du point de vue national et international, c'est beaucoup plus important que Baprix ! Même s'ils ont leur place... Voilà, c'est la sécurité de l'emploi. (...) Du moment que c'est une grosse structure, si vous êtes quelqu'un de courageux, si vous êtes quelqu'un qui évolue, si quelqu'un vous donne votre chance... Mais même à Baprix mais c'est beaucoup plus fatigant, à Baprix, vous faites tout. À Baprix, moi, j'étais chef caisse, je déchargeais les camions, je commençais à 5 heures du matin, je remplissais les rayons, je faisais les quotas.***
- Donc là, le plus intéressant c'est qu'il y a des structures hiérarchiques...
- *Il y a tout qui est canalisé, il y a tout qui est structuré. Et Baprix pourquoi ? Parce que c'est moins cher... » (Amandine, employée niveau 3, Tremplin).*

Tremplin est ainsi représentatif des pratiques de la grande distribution, surtout en comparaison avec de grandes structures qui peuvent offrir des possibilités de carrière.

## 4.2. Mutual

### 4.2.1. Historique et situation actuelle

À l'origine, des instituteurs se sont regroupés en 1934 pour assurer leur automobile car le risque était important et l'assurance non-obligatoire. Cela s'est élargi au fil du temps aux autres membres de l'éducation nationale puis au personnel administratif de l'éducation nationale. Par la suite, les statuts ont changé (élargissement aux membres de la recherche, ceux qui étaient dans le système des associations, au sein de la culture...). Par contre, n'importe qui ne pouvant pas s'assurer à Mutual, une filiale, Filia-mutual, a été créée en 1988.

*« Pour assurer les enfants... les personnes qu'on n'arrivait plus à garantir alors qu'il y avait une demande. Donc c'était les enfants de nos sociétaires qui ne pouvaient plus être assurés à partir d'un certain âge et qui allaient s'assurer à la concurrence on va dire et qui n'étaient pas spécialement satisfaits, ils auraient voulu rester et qui adhéraient à notre principe. Donc ensuite les gens qui changent de profession, on avait aussi les ex-conjoints, concubins » (Aurore, RS sinistres, Mutual).*

Filia-Mutual est donc ouverte à ces personnes ainsi qu'à celles parrainées par les sociétaires (quelqu'un d'assuré qui en parle à son entourage). Il n'est néanmoins pas obligatoire de se déclarer de quelqu'un de Mutual, « l'adhésion aux convictions de Mutual » important davantage.

### 4.2.2. Valeur accordée au diplôme

Contrairement à Tremplin, les bac + 2 sont une cible privilégiée mais ce niveau est, dans les faits, indispensable au recrutement d'un technicien. L'importance plus grande accordée au diplôme est avant tout liée à l'inscription historique de la clientèle Mutual, à savoir les instituteurs.

La responsable secteur (RS) contrats rappelle cette valeur accordée au diplôme :

***« En fait le diplôme ne joue pas dans la grille de salaire mais en général, Mutual ne recrute que des gens qui ont des diplômes, qui ont un niveau d'étude. Il doit y avoir des exceptions. (...) Je pense que la mutuelle des enseignants reconnaît aussi les diplômes et la validation par un jury. Maintenant, ça ne veut pas dire qu'il n'y ait pas des gens qui ont été embauchés avec un niveau BTS qui ne sont pas très bien. Mais en règle générale, à deux candidatures de qualité égale, on prend celui qui a le diplôme plutôt que celui qui a***



*le niveau contrairement à d'autres entreprises qui préfèrent embaucher celui qui a le niveau car elles le payent moins cher. Nous pas, enfin on ne négocie pas un diplôme. Quand on rentre, on rentre a priori au même niveau de la grille de salaire. Ceux qui arrivent à négocier un autre niveau sur la grille d'ancienneté, quelque part, c'est un rachat de l'ancienneté dans d'autres compagnies » (Virginie, RS contrats, Mutual).*

La prédilection en termes de cursus se porte largement sur les BTS Assurances (davantage pour l'embauche en sinistres) et commerciaux (pour la gestion des contrats comportant une partie plus commerciale que le simple règlement de différends.)

*« Après, moi, dans les dernières personnes rentrées dans mon équipe, c'est des gens qui ont le BTS Assurances. Mais le BTS Assurances, moi, je trouve que c'est pas une super... C'est une formation qui a mal évolué parce qu'il n'y a pas forcément de relation commerciale ou de conseil mais le côté administratif c'est pas assez pointu au niveau juridique pour pouvoir vraiment faire de la gestion. Elle évolue mal. (...) Alors c'est vrai qu'il est arrivé pour le secteur contrats, qu'on ait des gens qui arrivent de BTS Action Co' parce que c'est plus un métier de vente » (Virginie, RS contrats, Mutual).*

Ces formations sont le minimum requis pour assurer un poste de technicien car malgré la formation initiale, les employés sont considérés comme peu compétents du point de vue technique au moment de leur embauche :

*« Y'a l'accompagnement des collègues, **car on est une équipe très jeune, très jeune en expérience**, donc pas mal de... exceptés les niveaux 2, TA2, c'est-à-dire les techniciens d'assurances niveau 2 qui ont de l'ancienneté, les autres, l'ancienneté maximum doit être de quatre ans donc y'a pas mal c'est un ou deux ans » (Aurore, RS sinistres, Mutual).*

Chez Mutual, le diplôme est davantage conçu comme un filtre d'aptitudes avant l'entrée sur le marché du travail. Cette conception du diplôme rejoint celle du modèle de signalement de Spence (1973) qui met l'accent sur les aptitudes existant en soi indépendamment de l'école. L'éducation est alors un moyen pour l'entreprise de contourner l'incertitude car elle permet d'opérer un tri puis un classement significatif des compétences initiales qui sont supposées révéler la productivité du candidat : elle joue donc le rôle d'un filtre des aptitudes intrinsèques inobservables par l'employeur. Comme nous venons de le voir, un individu ayant obtenu son diplôme est privilégié à l'embauche à celui qui n'en a que le niveau. Ceci confirme le rôle de filtre accordé au système scolaire à l'inverse de Tremplin, où l'expérience sur le poste de travail prime : « *ce sont des gens de terrain* ». C'est l'entreprise qui opère la sélection en son sein et non le système scolaire qui garantit la productivité du candidat à l'embauche.

#### 4.2.3. Fonctionnement de l'organisation et répartition des effectifs

La structure étudiée est de très petite taille au regard de Tremplin. Au sein d'une délégation comme nous l'avons étudiée, il y a une équipe salariée avec des techniciens niveau 1, niveau 2, qui gèrent soit des sinistres, soit des contrats. Ils sont sous la gestion des responsables secteurs (RS) sinistres et contrats. Au-dessus il y a le cadre supérieur qui chapote toute la structure salariée et à côté de la structure salariée, il y a une équipe de bénévoles qui sont des enseignants, des mutualistes qui ont un mandat du conseil d'administration. Ils sont 4 ou 5 par site, par agence. Au sein de cette équipe, il y en a un qui chapote, qui est le patron non seulement de l'équipe militante mais de tout le reste de la délégation, c'est le « grand chef de la délégation » qui est le correspondant départemental. Ils ne sont pas rémunérés, ont un statut de bénévole et ont des émoluments.

Les données statistiques concernant la répartition des effectifs sont issues du bilan social national de 2004, représentatives de la délégation à la différence près qu'en délégation, il y a davantage de femmes que d'hommes tandis que le rapport s'inverse concernant les membres du siège social, là où précisément se regroupe une majorité de cadres.

La première donnée la plus marquante concerne la différence sexuée : Mutual compte 24,22 % d'hommes contre 75,78 % de femmes. L'âge moyen est d'un peu plus de 39 ans, hommes et femmes confondus, avec une ancienneté moyenne de 14 ans et 4 mois pour les employés et de 15 ans et 11 mois chez les cadres. Quant aux promotions que nous étudions, elles concernent principalement les femmes à 65,67 %, ce qui, au regard de leur effectif total, revient à promouvoir davantage les hommes en proportion à leur nombre. En ce qui concerne le lien entre diplôme et qualification, tout comme à Tremplin, il n'a pas été formalisé statistiquement. Nous avons rassemblé les données disponibles dans le tableau qui suit :

### Répartition de l'effectif par sexe, âge et ancienneté

	Cadres hors classe (11)	Cadres classe 7	Cadres classe 6	Cadres classe 5	Total cadres (%)	Employés classe 4	Employés classe 3	Employés classe 2	Employés classe 1	Total employés (%)
<b>Répartition des effectifs par sexe au 31/12/04 (en %)</b>										
Hommes	26	48	213	266	<b>52,7</b>	287	426	118	29	<b>17,9</b>
Femmes	5	19	134	339	<b>47,3</b>	986	2 673	243	22	<b>82,1</b>
<b>Âge moyen par catégorie professionnelle au 31/12/04 par sexe (en années)</b>										
Hommes	53	50	47	41	<b>44,6</b>	38	33	44	49	<b>36,7</b>
Femmes	46	49	44	42	<b>42,8</b>	41	38	46	50	<b>39,3</b>
<b>Ancienneté moyenne par catégorie professionnelle au 31/12/04 par sexe (en années)</b>										
Hommes	21	20	16	11	<b>14,2</b>	11	6	17	10	<b>9,3</b>
Femmes	18	22	18	17	<b>17,5</b>	18	14	18	18	<b>15,2</b>

### Pourcentage cadres/employés en fonction du sexe

	Hommes	Femmes	Total
Cadres (%)	39	11	18
Employés (%)	61	89	82

Si le nombre d'échelons est similaire à celui de Tremplin, chez Mutual, l'accès en interne au statut de cadre est beaucoup plus long et rare.

#### 4.2.4. Accès au statut de cadre

Statistiquement, les cadres sont plus nombreux à Mutual qu'à Tremplin : ils représentent en effet 18 % de l'effectif total. Ceux-ci sont néanmoins plus concentrés au siège que dans les réseaux. Autrement dit, les postes de cadres ne sont pas liés, comme chez Tremplin, au management des équipes. Le RS possède ici le niveau 4 employé tandis que chez Tremplin, il est au niveau 7 cadre, le manager métier étant déjà au niveau 6. Il n'est ainsi pas si aisé d'accéder au statut de cadre dans la mesure où une première expérience en tant que RS est souhaitée avant d'accéder à ce statut et que le premier pallier des cadres est responsable principal (RP). Les deux types d'organisation sont donc très différents. À Mutual, la hiérarchie est de type « professionnel » nécessitant de l'expertise pour encadrer les techniciens d'assurance, tandis que chez Tremplin, les cadres sont hiérarchiques : nous sommes davantage dans un salariat d'exécution de masse. Nous reviendrons ultérieurement sur cette typologie expliquant les différences que nous avons pu observer en termes d'attrait pour le statut de cadre. En outre, chez Tremplin, l'accès à ce statut est très fortement lié à la mobilité géographique, quasi-inexistante chez Mutual. Bien au contraire, il existe des clauses de « non-mobilité », à savoir l'engagement quand on est sur un site de ne pas demander de mutation les deux premières années. Concernant les cadres, la mobilité n'est pas de rigueur non plus en tant qu'acquisition de nouvelles compétences. Elle est présente sur désir du salarié mais non contrainte :

*« Il y a mobilité géographique si tant est qu'ils postulent. Il n'y a pas l'idée de déplacer un cadre comme ça peut se faire dans certaines boîtes où on se dit qu'à un moment donné, la personne, elle a tout donné sur une équipe donnée et que pour la remobiliser, il faut la bouger. Ca n'existe pas. La personne elle ira ailleurs si elle le veut » (Virginie, RS contrats, Mutual).*

Cette absence de mobilité géographique réduit ainsi les possibilités de promotion aux postes de cadres surtout présents au siège.

(11) Cadre hors classe : cadre d'un rang supérieur à celui de la classe 7.

#### 4.2.5. Le rôle de la formation

Comme chez Tremplin, la formation occupe une large place chez Mutual. Celle-ci n'a pourtant pas tout à fait le même rôle. Chez Mutual, la formation consiste davantage en l'acquisition de nouvelles compétences dans son activité qu'en l'acquisition de compétences pour évoluer. Les techniciens niveau 2 ont ainsi un rôle important de formateur des techniciens niveau 1 pour qu'ils apprennent au mieux à exercer leurs fonctions :

*« La formation est importante au niveau de Mutual, on commence peut-être avec une formation sur le tas qui est complétée par une formation, par un service, des formateurs internes à Mutual mais qui ne font que ça. Tous les jeunes embauchés passent souvent par des stages de formation au niveau des contrats et de la gestion » (Aurore, RS sinistres, Mutual).*

En 2004, Mutual a consacré 6,51 % de la masse salariale brute non chargée en formation professionnelle continue tandis que l'obligation légale en la matière est cantonnée à 1,5 %. Les dépenses en formation sont donc non négligeables mais, comme nous venons de l'observer, davantage dirigées sur les employés qui en bénéficient à 86,42 %.

#### 4.2.6. Recrutement de managers

Comme chez Tremplin, les recrutements se font principalement en interne afin de garantir une forme de reconnaissance aux salariés fidèles :

*« On regarde dans tout. En interne de la délégation. **Si au sein de l'équipe, il semble qu'il n'y ait personne qui correspond, à ce moment-là, le poste peut être ouvert.** (...) On va dire si on a quelqu'un qui est bien dans son travail, c'est une forme de reconnaissance et on en n'a pas d'autres, on n'a pas la rémunération aux compétences » (Aurore, RS sinistres, Mutual).*

Dès qu'un poste se libère, la recherche des candidats potentiels se fait avant tout en interne, avant même d'ouvrir le poste en externe. Afin de renforcer encore davantage le rôle de la promotion interne face au recrutement externe, tout le monde peut postuler à n'importe quel poste. Il n'existe ainsi pas de passage par étapes obligatoires dans la hiérarchie : technicien niveau 1, puis 2, RS puis RP. Les RS expliquent le recrutement au poste similaire au leur :

*« Déjà normalement, normalement parce qu'il est déjà arrivé que ce ne soit pas toujours le cas, mais c'est plutôt les personnes qui sont déjà techniciens d'assurances niveau 2 qui peuvent, on va dire, postuler, sachant que c'est ouvert aussi pour tous les techniciens d'assurances. Il en va de soi qu'un technicien d'assurances niveau 2 a déjà une fonction de soutien technique, a un rôle de formation également et remplace éventuellement le responsable de secteur donc il serait peut-être plus à même que ce soit quelqu'un qui a ce niveau-là qui... on va dire qui ressorte au niveau du profil. La seule chose, c'est qu'on peut être dans une délégation où le nombre de techniciens d'assurances niveau 2 est limité et donc s'il y a déjà un poste pourvu, il peut y avoir une personne qui a des qualités mais qui est arrivée après ou qui est montée en compétences, à qui on n'a jamais pu proposer un poste niveau 2 et à ce moment-là, pourquoi elle ne pourrait pas postuler et obtenir en tous les cas le poste de responsable de secteur si elle en a les capacités. **Chacun peut postuler, quand le poste est ouvert, chaque technicien peut postuler,** après, ça se passe au niveau de la DRH, Direction des Ressources Humaines, qui fait passer des tests, qui fait des entretiens avec quelqu'un de la direction et c'est cet entretien couplé qui fait voir si la personne a un profil de manager » (Aurore, RS sinistres, Mutual).*

*« **Vous avez un poste qui s'ouvre, tout le monde peut postuler, tous niveaux confondus.** On a une charte qui est prévue, c'est-à-dire qu'on ne va pas vous dire, que parce que vous êtes niveau 1, vous ne pouvez pas postuler sur un poste de responsable. C'est pas du tout lié à un diplôme. La seule chose qui peut nuancer, c'est, sur un poste de responsable, c'est-à-dire qu'on privilégie plutôt des gens qui ont déjà une expérience de management, pour un poste de responsable principal » (Virginie, RS contrats, Mutual).*

Il semble donc que la promotion interne ait un rôle prédominant dans cette entité, d'autant plus que le pourcentage de cadres est plus élevé que chez Tremplin. Pourtant, comme pour le pourcentage de cadres que nous avons expliqué plus haut (majorité au siège, manque de mobilité géographique), les pratiques de promotion sont à nuancer égale-

ment concernant l'accès au statut cadre. Le recrutement que nous venons d'étudier concerne les RS, qui, comme nous l'avons souligné, ne sont pas cadres. Or pour l'attribution d'un poste de RP, premier échelon du statut de cadre, le recrutement interne est beaucoup moins pratiqué (le dernier RP de la délégation étant lui-même recruté en externe). Ceci est clairement exprimé dans le discours de la RS contrats :

*« Le recrutement externe, c'est vraiment le dernier recours, sur les postes de responsables de secteur, c'est très rare. **Un petit peu moins sur les postes de responsables principaux, là, ce sont des cadres aussi. Ils ont peut-être moins un vivier, c'est vrai que c'est déjà pas le même degré de responsabilité.** Vis-à-vis des responsabilités qu'il peut y avoir, y'a plein de gens qui peuvent tenir mon poste. Après, Responsable Principal, la charge est plus lourde » (Virginie, RS contrats, Mutual).*

#### 4.2.7. La représentativité

La particularité de Mutual, Mutuelle d'assurances, fait que sa représentativité en termes de pratiques managériales dans le secteur des assurances est limitée. Son fonctionnement singulier (pas d'actionnaires à rémunérer, rémunération au fixe et non à la commission) est précisément à l'origine de pratiques de motivation des salariés très différentes de ce que l'on peut trouver dans les assurances. Les discours recueillis auprès des commerciaux types qui travaillent dans des sociétés d'assurances sont beaucoup plus révélateurs des pratiques de ce secteur. Nous n'avons néanmoins pas observé le système organisationnel des entreprises employant les commerciaux types. C'est la raison pour laquelle nous avons divisé les interviews en trois catégories et non en dichotomie assurances/grande distribution. Nous pourrions ainsi comparer les systèmes organisationnels de Mutual et de Tremplin concernant les méthodes d'implication des salariés et élargir la signification accordée au statut de cadre aux trois catégories suivantes : les employés et managers de la grande distribution, les techniciens d'assurances et les responsables secteur de mutuelles d'assurance et les commerciaux types.

## Conclusion

À travers cette première partie, nous avons pu souligner les grandes tendances propres à la population que nous étudions : les cadres commerciaux restent peu diplômés au regard des autres types de cadres et peuvent constituer un vivier de cadres autodidactes et promus. La description des entités étudiées montre d'ores et déjà les différences fondamentales selon les secteurs : la grande distribution offre de larges possibilités de carrière, surtout au statut de cadre tandis que le secteur mutualiste (notamment l'entreprise que nous avons étudiée) n'est pas un vivier significatif de promotion de cadres autodidactes. Nous allons à présent mettre en évidence, dans une seconde partie, les effets en termes de pratiques managériales de motivation des salariés selon les structures observées à travers deux interrogations fortement liées : Quel système de motivation correspond à quelle structure et quelles conséquences cela a-t-il sur la conception que se font les commerciaux du statut cadre aujourd'hui ?



## CHAPITRE 2

# STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET SYSTÈMES D'IMPLICATION

## 1. RÔLE DES DISPOSITIFS RH ET IMPLICATION DES SALARIÉS

---

### 1.1. Tremplin ou la « carrière organisationnelle classique »

#### 1.1.1. Quel rôle pour la promotion interne chez Tremplin ?

##### 1.1.1.1. La détection des potentiels

Comme nous l'avons souligné, la promesse de carrière par promotion interne au statut de cadre occupe chez Tremplin une place prépondérante en termes de politiques de ressources humaines. Une telle pratique est avant tout issue de l'idée que l'expérience professionnelle prime sur l'acquisition d'une culture liée au diplôme. En favorisant une période préalable de transition avant l'accès à un poste de manager, il est plus facile d'identifier les ressources en interne afin de repérer le meilleur « élément » possible à affecter à un nouveau poste. Pour se faire, un comité de « détection » a été créé afin d'identifier les « profils évolutifs » avec un point régulier de la hiérarchie directe tous les six mois. Cette détection des potentiels se fonde sur l'idée qu'il faut pouvoir disposer « du bon homme au bon moment », ce qui permet de pourvoir les postes rapidement mais aussi à moindre coût. Cette idée est déjà présente chez Rosenbaum J. E. qui s'intéresse au modèle du tournoi et « confirme qu'un des intérêts de la carrière, *via* l'organisation de marchés internes, est de faciliter la détection en interne des potentiels des individus » [*in* DANY, 1997, p. 177]. Le tournoi « évalue ainsi la capacité du salarié à intégrer les critères de performance et par là-même de jugement de l'organisation [ROSENBAUM, 1984]. Un tel système incite les individus à se conformer aux objectifs de l'entreprise, sachant que leurs opportunités de carrière vont dépendre de leurs résultats lors des tournois, les salariés vont répondre aux incitations de l'organisation en investissant une quantité d'efforts qu'ils jugent, chacun, optimale par rapport aux rémunérations en jeu. L'employeur dispose ainsi d'un outil de motivation efficace puisqu'il rend le contrôle des individus peu coûteux » [EDEL et MANGEMATIN, 1998]. Détecter les potentiels permet en outre aux employeurs de limiter « l'asymétrie d'informations » qui caractérise leur position. En limitant ce biais, ils peuvent ainsi réduire le risque de « sélection adverse » [AKERLOF, 1970]. Transposé au marché du travail, ce phénomène d'opportunisme pré-contractuel consiste pour le candidat potentiel à l'embauche à cacher certaines informations à son futur employeur. Le repérage de ce phénomène de « tricherie » dû à l'asymétrie d'informations peut donc être limité par l'embauche en interne de personnes ayant déjà fait leurs preuves sur le terrain. Cette idée se retrouve dans le discours de la manager paie lorsqu'elle s'exprime sur ce qu'elle attend d'un employé pour être un futur manager :

**« L'initiative, c'est... l'implication dans le travail, quelqu'un qui en veut, qui est toujours là, qui est disponible, qui est à l'heure, qui au travail va des fois au-delà de ce qu'on peut lui demander etc. Ce sont des gens qui sont potentiellement possibles de pouvoir évoluer, qui sont capables. Qui sont capables... Après, le côté management, je dirais que ça s'apprend mais on le sent bien. À partir du moment où ils maîtrisent leur sujet, ils sont capables de pouvoir manager une équipe »** (Claudine, manager paie, Tremplin).

Certains éléments comme l'esprit d'initiative permettent donc de repérer les personnes les plus adéquates pour pourvoir les postes. Outre la détection des potentiels, puiser dans le vivier des employés pour pourvoir les postes de managers permet de promouvoir des personnes qui ont déjà vécu la situation de ceux qu'ils seront amenés à gérer : c'est l'apprentissage des « rôles professionnels ».



### 1.1.1.2. L'apprentissage des rôles professionnels

Un des intérêts majeurs d'une progression par paliers au sein de l'organisation réside dans la possibilité pour l'individu d'intégrer une « série de rôles professionnels, liés les uns aux autres de façon à ce que l'apprentissage acquis dans un rôle puisse être utilisé dans un autre » [DANY, 1997, p. 172]. Ce principe se retrouve notamment chez les responsables secteur qui doivent occuper plusieurs postes de manager métier, à savoir de chef de rayon, avant de pouvoir assurer leurs nouvelles fonctions. Ils acquièrent ainsi une expérience grandissante par un challenge permanent en manquant des équipes toujours plus grandes, au chiffre d'affaires plus élevé. Dans le cas que nous étudions, c'est le rôle d'employé à différents niveaux qui peut être utile dans l'exercice de l'activité de management ultérieure. Cette logique de carrière mise en évidence par H. Gunz (1987) correspond au modèle de « carrière verticale » plus qu'à une logique de construction plus adaptée aux organisations peu répétitives. Le fait d'avoir exercé les fonctions de ceux que l'on va avoir à gérer est un phénomène qu'on retrouve notamment dans les grandes organisations comme la SNCF où l'expérience « terrain » reste forte. Même si les postes subalternes ne sont pas occupés durant une longue période, il est nécessaire de les avoir expérimentés au préalable. Nous retrouvons cette logique dans les propos d'un stagiaire manager métier Tremplin que nous avons interviewé :

*« Disons que je reviens à cette notion de pouvoir social dont je parlais tout à l'heure. Avec nos équipes c'est vrai qu'il faut, et je suis en train de l'apprendre, il faut qu'on sache garder nos distances pour être en mesure de donner des ordres et pour parfois sévir parce que c'est nécessaire, quand c'est nécessaire. Il faut ne pas être trop froid non plus, en ce qui me concerne, **il ne faut pas être trop froid non plus parce qu'il faut que nos employés comprennent qu'on est aussi des gens accessibles, qu'on est humain et que ce qu'ils vivent, on l'a forcément vécu à un moment ou à un autre.** Donc c'est vrai que les compétences du relationnel, c'est être attentif à tout. Faut tout écouter, tout entendre, être très très attentif et puis le relationnel en ce qui nous concerne, c'est aussi garder la main, de pas se mettre en porte-à-faux et d'être exemplaire, l'exemplarité, ça compte beaucoup. **Ce qu'ils font eux, on doit être capable de le faire mieux qu'eux et sur ce qu'on fait nous, on doit pas montrer qu'on galère, on doit pas faire d'erreurs** » (Arnaud, stagiaire manager métier, Tremplin).*

L'intérêt de recourir à quelqu'un qui a vécu le rôle professionnel d'employé est donc double : d'une part, cela facilite l'empathie vis-à-vis des membres de l'équipe qui savent que la situation est connue et a été vécue par le manager et d'autre part, les employés savent que l'évolution s'est faite graduellement avec un élargissement des compétences qui permet de faire confiance au manager et à son expertise technique grandissante. Le rôle du manager, premier échelon du statut cadre dans cette entreprise, est donc d'autant plus crédible aux yeux de l'équipe et accepté que le manager est issu des employés et les comprend. Encore s'agit-il de se défaire du statut d'employé, ce qui n'est pas toujours aisé :

*« **Et les personnes qui passent cadre, elles ont toujours un peu de mal au bout des trois premiers mois à se défaire de la carapace d'employé.** Donc ça, on vous apprend. Mais une fois qu'ils ont enlevé leur carapace d'employé, bon, ils sont fiers d'eux » (Rémy, responsable secteur, Tremplin).*

La limite de ce type de pratique est qu'il est souvent difficile de trouver la bonne distance avec le groupe auquel le manager appartenait et sur lequel il doit exercer une autorité hiérarchique. Ceci a été mis en évidence dans l'ouvrage de sociologie clinique qui relate la promotion d'un employé au statut de cadre. Le narrateur explique : « Il faudra que je me fasse reconnaître en tant qu'individu capable de devenir chef de rayon par mes collègues restés gestionnaires de stock, ce qui ne peut que susciter des mouvements d'envie latents ou manifestes » [PHILONENKO et GUIENNE, 1997, p. 49]. Cet aspect est développé comme l'une des difficultés majeures de la promotion interne en termes de distance à créer dans la relation manager/employé :

*« Ils [le chef de secteur et le directeur du magasin] nous jugent sur notre mentalité, sur notre tenue, sur notre comportement avec les employés parce qu'il ne faut pas qu'on oublie que maintenant, **nous, les managers stagiaires, on n'est plus employés, donc on peut plus se permettre de déconner avec tout le monde, on peut plus se permettre d'aller boire des coups à droite à gauche à la fin du boulot avec les employés.** Je veux dire, ça il faut... Y'a ça aussi qui rentre en compte » (Arnaud, stagiaire manager métier, Tremplin).*

La difficulté à trouver la bonne distance avec les employés en tant que groupe auquel on a appartenu précédemment est partiellement surmontée par la gestion d'une autre équipe que celle à laquelle le manager appartenait lorsqu'il est promu dans le même magasin. N'oublions pas également que la mobilité géographique est de rigueur dans ce type de fonctions chez Tremplin et qu'il est donc rare que l'on gère l'équipe de laquelle on est issu. Ceci permet en outre de limiter les conflits ou les jalousies susceptibles de naître suite au changement de statut d'employé à supérieur hiérarchique. La détection des potentiels et l'apprentissage des rôles professionnels sont mus ici par une même logique importante pour une organisation : la carrière interne permet aux individus d'intégrer les valeurs de l'organisation.

### 1.1.1.3. Promotion et cohésion culturelle du personnel

La promesse de carrière en tant que dispositif de repérage de potentiels consiste non seulement à percevoir ceux qui semblent les plus compétents mais aussi à « assurer la cohésion culturelle du personnel » [BARET, 1994, p. 307]. Cette cohésion est issue de l'apprentissage des valeurs propres à l'organisation, la culture étant l'ensemble des croyances et des significations partagées qui se sont construites tout au long de l'histoire de l'organisation. Cet aspect est omniprésent dans les discours des responsables qui considèrent l'acquisition de la culture organisationnelle comme un atout dans l'activité de management. Il s'agit de « renforcer le processus d'adhésion de chacun et de tous à l'organisation, à sa valeur, à sa mission, à ses objectifs » [PHILONENKO et GUIENNE, 1997, p. 149]. Le responsable secteur énonce explicitement la demande d'accès au statut de cadre comme une reconnaissance par l'employé des valeurs de l'organisation :

*« Donc il se reconnaît, c'est sûr qu'il se reconnaît au niveau de l'entreprise, qu'il reconnaît les valeurs de l'entreprise, qu'il reconnaît les politiques et donc voilà » (Rémy, responsable secteur, Tremplin).*

L'acquisition du statut de cadre se fait rarement sur recrutement direct externe sur diplôme (20 % à 30 % des flux uniquement en recoupant les estimations du chef de secteur et de la manager paie). Les candidats à ce type de fonctions sont principalement des individus ayant baigné dans la culture organisationnelle précédemment. Le stagiaire manager métier a ainsi travaillé quasiment tous les week-ends et jours fériés à Tremplin durant cinq ans quand il était étudiant. Il avoue avoir été recruté moins pour ses diplômes que pour son expérience au sein de l'entreprise :

« – C'est suite à votre expérience chez Tremplin que vous avez été pris ou suite à vos études ?

*– Oh un peu des deux. Mais c'est vrai que quand on est dans l'entreprise, ça marche beaucoup, peut-être pas au mérite mais disons que l'enseigne sait reconnaître les personnes qui bossent et qui bossent bien donc apparemment, j'ai dû rentrer dans ces critères-là. Parce que c'est vrai qu'on recrute pas forcément des gens qui sont très diplômés ou quand ils sont déjà dans la structure, on essaie de prendre ceux qui travaillent le mieux et qui ont la volonté et l'envie d'aller plus loin. Après, en externe, c'est différent mais en interne, ça marche comme ça » (Arnaud, stagiaire manager métier, Tremplin).*

De la même façon, le manager métier confirmé que nous avons reçu en entretien possède une expérience solide dans l'entreprise, acquise dans le cadre de son DUT Techniques de commercialisation, durant lequel il a fait un stage chez Tremplin à Besançon. Il travaillait sur l'implantation de la rentrée des classes au rayon enfants. Quand on lui demande les raisons qui ont fait qu'il soit promu manager au bout de huit mois d'expérience en tant qu'employé, il évoque les compétences qu'il a pu montrer. Rappelons toutefois que son niveau de diplôme (bac + 2) a facilité sa promotion au bout de quelques mois, l'évolution n'étant pas aussi rapide pour des employés moins diplômés.

Au-delà du fait de pouvoir prouver sa compétence durant une courte période, avoir une expérience préalable au sein de la même enseigne permet de connaître les codes et les normes de conduite qui seront utiles à l'exercice du travail opéré par les cadres, à savoir le management. L'intériorisation du fonctionnement de l'organisation permet d'assimiler dans quel cas l'entreprise juge souhaitable d'adopter tel ou tel comportement. Cet apprentissage se fait lentement comme le rappelle la manager paie :



« *C'est pas du jour au lendemain, non. C'est par plusieurs mois de travail ensemble, peut-être plusieurs années, c'est pas... À partir du moment où on le sent, je dirais qu'il n'y a pas de moment précis mais c'est sûr que c'est pas au bout de deux mois dans l'entreprise* » (Claudine, manager paie, Tremplin).

Ce sont d'ailleurs les plus anciens qui ont le mieux intériorisé les comportements souhaités par l'organisation : « Bien qu'ils s'en défendent, à travers leur carrière dans le secteur de la grande distribution, les *anciens* ont intériorisé, incorporé, retravaillé, puis reformulé les comportements plus ou moins tacitement valorisés par la direction » [JULHE, 2006, p. 12]. Les jeunes doivent donc acquérir de l'expérience afin d'être en phase avec les pratiques organisationnelles, largement liées au bon exercice des fonctions de management, censées représenter la politique du magasin. « Si les employeurs peuvent faire confiance aux cadres c'est que ces derniers partagent avec eux une certaine conception du travail, des intérêts de l'entreprise, de la stratégie de l'employeur, qu'ils partagent avec celui-ci certaines "orientations", certaines manières de voir le monde » [MISPELBLOM BEYER, 2003, p. 8]. Pour exemple, lorsque nous interrogeons la manager paie sur l'origine principale des démissions, elle s'exprime sur ce décalage entre ce que l'organisation attend du salarié et ce que ce dernier en pense :

« – Et ça arrive qu'il y ait des managers qui démissionnent ?

– *C'est beaucoup plus rare ou qui quittent parce qu'ils n'ont pas envie de faire ce métier parce qu'ils n'ont pas la gnaque ou ça passe un temps et qu'ils n'ont plus envie ou qu'ils ne sont plus en phase peut-être par rapport à ce que demande Tremplin et puis voilà* » (Claudine, manager paie, Tremplin).

Les candidatures des jeunes diplômés bac + 4 ou 5 étant plus rares que celles des bac + 2 ou moins, l'entreprise a donc tout intérêt à les promouvoir rapidement et ce pour plusieurs raisons : afin de détecter les potentiels, de développer l'apprentissage de rôles professionnels et de favoriser la cohésion culturelle des salariés.

Les dispositifs de gestion des carrières ont-ils également un impact sur la motivation des salariés ?

### 1.1.2. Promotion et motivation vont-ils de pair ?

#### 1.1.2.1. Motivation/satisfaction/implication : liens et différences

Partir de l'idée que la possibilité de promotion est un facteur de motivation des salariés doit avant tout se fonder sur une conception claire de la motivation. Or il existerait pas moins de cent quarante définitions de ce concept à travers la littérature spécialisée [ROUSSEL, 1996, in Maugeri, 2004, p. 9]. La motivation est traditionnellement conçue comme « une dépense d'énergie engagée dans la réalisation d'un but défini » [MAUGERI, 2004, p. 10]. La définition de Lévy-Leboyer (1984) éclaire cet aspect : « La motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire » [MAUGERI, 2004, p. 10]. La satisfaction est, quant à elle, pour Locke [ROUSSEL, 1996] : « Un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développées à leurs propos » [MAUGERI, 2004, p. 11]. L'idée d'une confrontation entre les attentes et les résultats est ici prégnante. Enfin, l'implication est une relation d'échange entre la personne et son travail (identification au rôle, désir de s'investir dans la sphère professionnelle). Dans de nombreuses offres d'emplois de commerciaux, c'est le terme de « motivation » qui apparaît. Il devient par ailleurs un des leitmotiv du recrutement commercial comme l'atteste un article paru dans *Cadre et emploi* le 31 octobre 2005 : « Nos candidats sont censés débarquer dans le bureau du recruteur en étant hyper pré-motivés. Ils doivent être nés comme ça. La motivation doit être un truc inscrit dans la carte génétique du commercial. Ils doivent avoir instantanément envie de bosser dans cette boîte qu'ils ne connaissent que pour avoir lu une plaquette, parcouru un site Internet ou un article élogieux ». L'enquête que nous avons menée en DEA auprès de concessionnaires automobiles confirme cette quête de la motivation des commerciaux, le directeur commercial Renault Aix-en-Provence insiste sur ce point :

« *Pour motiver quelqu'un dans la vente automobile, y'a deux aspects : l'argent et la reconnaissance personnelle, le savoir-faire donc on flatte un peu l'ego de temps en temps et puis on donne des rémunérations* » (Monsieur Kilawski, directeur commercial Renault) [GILSON, 2004, p. 24].

Nous avons néanmoins pris le parti d'utiliser le terme d'« implication » dans notre recherche et ce parce qu'il dépasse le concept de motivation entendu comme système de contribution/rétribution. Tout comme M. Thévenet, nous considérons que le terme d'implication englobe toute une dimension d'adhésion à une culture d'entreprise ainsi qu'à ses valeurs. Quelqu'un d'impliqué ne réalise pas seulement son activité pour être rétribué pour son investissement mais adhère aux valeurs de l'organisation. Ceci a des conséquences, comme nous venons de l'observer, sur l'intérêt de proposer des systèmes d'adhésion afin de fidéliser les salariés mais aussi de les faire agir dans le sens voulu par l'organisation. Ainsi, l'implication au travail ne résulte pas que d'une relation « donnant-donnant » mais de multiples raisons complexes qui nous permettent de mieux replacer l'évolution hiérarchique comme évolution personnelle.

Cinq aspects du travail constituent selon Thévenet (2004) les causes majeures de l'implication du travail : « **la valeur-travail** : le travail comme activité humaine est une valeur, quel que soit le contenu de l'emploi ou l'organisation ; c'est ce que certains ont appelé l'« éthique de travail » ; on y associe des valeurs telles que la réalisation, la compétition, l'effort ; **l'environnement immédiat de travail** : il concerne le lieu, l'entourage, le contexte proche de travail dans lequel se reconnaît la personne : lieu, équipe, etc. ; **le produit ou l'activité** : la cause de l'implication est alors liée au produit que fabrique l'entreprise ou son activité essentielle ; on trouve cette cause quand le produit ou l'activité ont un certain statut social dans la société ; **le métier** : c'est ici l'expertise, l'appartenance à un milieu professionnel qui compte ; **l'entreprise** enfin et il s'agit là d'adhésion à des buts et à des valeurs, et de volonté d'agir dans le sens de ces buts et de ces valeurs ». Tous ces aspects qui sont à l'origine de l'implication au travail sont autant de clés de lecture possibles de ce que nous avons pu observer. Ils enrichissent donc l'analyse davantage que la seule motivation.

#### 1.1.2.2. Promotion et implication

Le lien entre promotion potentielle et implication n'est pas aussi évident qu'il n'y paraît : il ne s'agit pas chez Tremplin de favoriser l'implication au travail grâce à une rétribution possible en termes d'évolution de carrière afin que l'activité soit réalisée de manière efficiente. Il semble en effet que les employés, qu'ils soient évolutifs ou non, s'impliquent majoritairement dans leur travail sans mettre en œuvre des stratégies telle que l'aléa moral par exemple. L'aléa moral est la possibilité pour une personne d'exploiter de manière stratégique, volontaire, une situation non prévue par les concepteurs d'un système. Or les employés aspirent au contraire à exercer leurs fonctions sans toutefois user constamment de stratégies afin de « tirer au flanc » (12). L'implication fréquente des employés peut être favorisée par certains types de pratiques managériales qui jouent sur la peur de la perte d'emploi face à des employés en situation précaire : « Pour éviter que l'employé mis en porte-à-faux ne réduise son effort et son implication, les cadres intermédiaires comptent implicitement sur le désir d'obtenir un emploi et préservent le plus longtemps possible l'incertitude quant au renouvellement des contrats d'embauche » [JULHE, 2006, p. 11). Le choix parmi les employés qui ont une situation stable pour déterminer les futurs promus se fait parmi ceux qui semblent les plus impliqués dans leur travail et qui font leurs preuves (ce qui, comme nous venons de le souligner, ne signifie pas que ceux qui ne veulent pas évoluer ne s'impliquent pas). Cet aspect est fondamental dans la mesure où, quand l'on observe les modalités d'accès au statut de cadre chez Tremplin, nous nous rendons compte que l'implication et la motivation sont les critères essentiels avant même l'idée de compétences. Citons ici le responsable secteur qui exprime clairement l'importance de cette variable :

« – S'il y a plusieurs personnes qui viennent, qui disent : « Moi, je suis évolutif, je suis mobile, je suis prêt à évoluer géographiquement », mais que plusieurs se présentent pour un entretien. Sur quels critères vous allez faire la différence ?

– *Ben déjà sur son cursus, sur ce qu'ils ont fait avant, ce qu'ils ont envie de faire exactement, quelle branche déjà parce qu'on peut pas tous évoluer sur le même rayon, tous sur les mêmes métiers. Après ce serait plus au niveau de l'implication, après, on poserait un peu plus de questions sur pourquoi ils veulent évoluer parce que tout le monde veut évoluer. Mais bon, après un peu plus creuser ce désir d'évoluer : jusqu'à où ? Comment ?*

(12) L'objet de notre propos n'est pas de nier l'existence possible d'employés qui ne s'impliquent pas dans leur activité, puisque le risque est présent dans toute entreprise, mais de mettre en évidence le fait que les employés non-évolutifs ne sont pas forcément ceux qui s'impliquent le moins.

*Parce que des fois en entretien, il y en a qui veulent évoluer pour prendre un supermarché dans cinq ans. Ok. Moi, je prends pas ce style de personnes !*

– Pourquoi ?

– ***Ben parce qu'attendez ! Supermarché ! Moi, je forme des cadres pour qu'ils restent à Tremplin, je forme pas des cadres pour qu'ils aillent monter un supermarché !!*** » (Rémy, responsable secteur, Tremplin).

Nous pouvons ici constater d'une part que l'implication est l'élément distinctif dans l'attribution d'un poste de cadre et d'autre part que cette implication est nécessaire à l'entreprise afin de fidéliser les salariés. Les coûts de formation étant élevés, il s'agit non seulement de repérer ceux qui ont le désir d'évoluer mais aussi ceux qui comptent rester dans l'entreprise et conçoivent leur carrière chez Tremplin. La promotion interne joue donc le rôle, non plus seulement de repérage des potentiels, mais de repérage des viviers d'employés qui adhèrent aux valeurs de Tremplin, notamment à ses politiques et qui sont donc susceptibles de faire évoluer l'organisation. Il s'agit d'un des signes d'implication que nous avons cités, à savoir l'attachement à l'entreprise (adhésion à des buts et à des valeurs, et de volonté d'agir dans le sens de ces buts et de ces valeurs.) Faire évoluer des employés impliqués permet en outre d'éviter de les forcer à accomplir certaines tâches ou à ne pas compter leurs heures car ils ont déjà intériorisé ce qui est attendu d'eux en termes de normes et de valeurs. C'est alors une forme « d'adhésion volontaire » qui prend le dessus, adhésion qui rend l'individu adversaire de lui-même dans une sorte de challenge permanent : « Son ennemi, c'est lui-même. Et il va vaincre sur lui-même » [PHILONENKO et GUIENNE, 1997, p. 147]. Cette forme de compétition avec soi pour aller au bout de ses compétences se retrouve dans le discours de l'employée évolutive :

*« Moi, c'est évoluer et **donner le maximum de moi-même** » (Amandine, employée niveau 3, Tremplin).*

Nous allons à présent observer quels sont les systèmes d'implication des employés de Mutual comparés à ceux que nous venons d'évoquer.

## 1.2. Mutual : Quel moteur d'implication des employés ?

### 1.2.1. Quel rôle pour la promotion interne à Mutual ?

La primauté de la promotion interne sur le recrutement externe lorsqu'un poste se libère est effective. Il s'agit avant tout de reconnaître la qualité du travail des techniciens avant d'ouvrir le recrutement en externe. Or, comme nous l'avons mis en évidence, ceci concerne les postes de responsables de secteurs davantage que ceux des cadres (responsable principal) dont le recrutement est souvent traité en externe. En outre, la rareté du statut de cadre en délégation et la taille de la structure sont des freins à la mobilité. Nous pouvons néanmoins nuancer cet aspect à travers deux éléments. D'une part, les Bouches-du-Rhône sont un bassin d'emplois important car il compte beaucoup d'entités et donc de possibilités d'évolution de carrière. La délégation étudiée est située dans le seul département qui possède autant d'emplois qu'au siège social. Il y a quatre délégations, un centre de gestion des dossiers (quand ils sont complexes, ils sont gérés par des juristes) et un centre de gestion spécialisé personnes morales :

*« Comme bassin d'emplois Mutual, hormis le siège social et Niort, y'a pas mieux » (Virginie, RS contrats Mutual).*

D'autre part, et ceci est lié entre autres à la spécificité du bassin d'emplois Mutual Bouches-du-Rhône, si en comparaison avec Tremplin, les possibilités d'accès au statut de cadre sont plus rares, en comparaison avec d'autres sociétés d'assurances, de courtage par exemple, les possibilités offertes par Mutual sont beaucoup plus nombreuses, notamment grâce à la formation interne. Prenons l'exemple du technicien niveau 2 « évolutif » qui m'explique son parcours professionnel antérieur. Son entrée à Mutual est justement fondée sur l'idée que cette société permet d'évoluer par rapport à l'emploi qu'il occupait dans une agence d'une société de courtage à Nice :

***« C'est qu'il n'y avait pas de promotion. Y'avait pas d'évolution de carrière. On était toujours au statut d'employé, et le salaire ne convenait plus. La société de courtage, c'est des intermédiaires en fait. Donc au niveau des commissions, il n'y a pas de commission-***

nement, il n'y a pas d'intéressement. Donc, c'était pas intéressant. Il n'y avait aucun avantage. Rien rien rien !! (...) Les responsables, eux, ils avaient une part de commissionnement. Mais il n'y avait pas de possibilité d'être responsable. Aucune possibilité d'évolution de carrière » (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

À l'inverse, quand on lui demande pourquoi il a choisi Mutual, il insiste sur la carrière :

**« Parce que déjà il y a une renommée nationale et qui fait qu'aujourd'hui, il y a quand même une possibilité d'évoluer, une possibilité de formation interne, avec quand même une possibilité de carrière assez intéressante »** (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

Il ne s'agit donc pas pour nous de nier les possibilités de carrière à Mutual, plus nombreuses que dans des sociétés de courtage par exemple, mais de comprendre si c'est le principal moyen d'impliquer les employés dans l'organisation et de les motiver. Or tel n'est pas le cas comme nous allons l'observer à présent.

### 1.2.2. Implication et adhésion à des valeurs

Une des préoccupations majeures de Mutual consiste à se distinguer des autres assurances par l'importance accordée aux valeurs de l'organisation. Comme nous l'avons vu, Mutual n'est pas soumis à un système de rentabilité dans la mesure où il n'y a pas d'actionnaires. Ceci joue sur la façon dont les conseillers exercent leur activité. La relation conseiller/sociétaire est fondée sur le respect et l'honnêteté dans la mesure où l'entreprise n'applique pas la « philosophie du refus systématique ». Ceci est mis en avant par les responsables qui insistent sur ces valeurs résumées dans un « arbre des valeurs », métaphore des principes éthiques de Mutual. Sur le site Internet de Mutual, la description de l'entreprise passe par la mise en avant des « valeurs humanistes » : « humanisme », « solidarité », « démocratie » et « absence de profits individuels ». Ces principes ont un rôle essentiel dans le recrutement comme en témoigne la RS contrats :

**« C'est vrai que dans les entretiens de recrutement, les valeurs, c'est quelque chose d'important, ce ne sont pas seulement des gens qui veulent vendre qui veulent réussir. Alors des gens qui en ont envie, oui, c'est bien, mais il faut coller aussi aux valeurs de Mutual »** (Virginie, RS contrats Mutual).

Les valeurs sont fortement liées à l'absence d'actionnariat qui permet, aux yeux du correspondant départemental, que Mutual ne devienne pas une « affaire » mais reste une mutuelle. La redistribution des excédents sous forme matérielle aux salariés participe à la croyance dans ces valeurs « humanistes ». L'activité de travail est en outre valorisée par le type de contrats vendus. En effet, les contrats sont plus complets et fonctionnent sur l'idée qu'il faut couvrir le maximum de risques, ce qui protège au mieux le sociétaire :

**« La préoccupation de Mutual a toujours été d'offrir le maximum de garanties à ses assurés. Depuis le début, une volonté d'assurer pas contre son gré la personne mais en tout cas de la protéger au mieux »** (Aurore, RS sinistres, Mutual).

**« Ce n'est pas les mêmes contrats, on est déjà différent dans l'approche. Mutual se différencie vraiment des autres concurrents. Dans les autres contrats, il y a beaucoup d'exclusions. Nous, on analyse différemment l'exclusion parce qu'on considère que tout événement accidentel est supposé être garanti. Donc déjà cette règle-là n'est pas la même ailleurs »** (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

La qualité des contrats est un élément qui fait partie intégrante de la valorisation de l'activité des techniciens :

**« En fait, on les motive par le même discours, à savoir qu'on est là aussi pour gérer, conseiller au mieux les personnes. (...) Donc souvent, les conseillers disent : "Moi, je suis content d'avoir de bons contrats à vendre, à présenter". Et à partir de là, les gens font les choses parce que s'ils se disent que de toutes façons ces bons contrats, ils existent, il faut les présenter parce que de toutes façons, quelqu'un qui n'a pas d'épargne, si c'est pas nous qui lui présentons, ce sera peut-être une autre agence, une autre compagnie, qui vendra un produit beaucoup moins adapté, il aura la pression du résultat qui est demandée au gars qui est derrière son guichet de vente. On est là, il faut à la fois tricoter la maille éthique et la maille économique et faire les choses dans l'intérêt du sociétaire avant toutes choses, ça se passe plutôt bien, on a de bons résultats »** (Virginie, RS contrats Mutual).

Ceci nous permet déjà de nous situer sur la question de l'implication des salariés qui ne passe pas pour l'essentiel par la promesse de carrière. Celle-ci dépend aussi largement de l'adhésion à des valeurs qui vont inciter les salariés à rester dans l'organisation et qui vont donc le fidéliser comme le met en avant la RS sinistres :

*« L'intérêt, je vous l'ai plutôt dit, c'est qu'on n'a peut-être pas un profil d'hyper rentabilité mais en tous les cas plus du conseil, respect de la personne ou des valeurs qui sont celles de Mutual. Et la personne n'ira peut-être pas ailleurs si elle se trouve bien à Mutual » (Aurore, RS sinistres, Mutual).*

Le processus de réalisation de soi passe ainsi moins par un développement des compétences concrétisé par une évolution hiérarchique que par la nature de l'activité. Parmi les cinq aspects du travail qui constituent selon M. Thévenet les causes majeures de l'implication du travail, « le produit ou l'activité » (le produit ou l'activité ont un certain statut social dans la société) et l'entreprise (adhésion à des buts et à des valeurs, et de volonté d'agir dans le sens de ces buts et de ces valeurs) sont donc ici les moteurs de l'implication des salariés de Mutual à travers la mise en avant de la qualité des produits vendus et des valeurs qui sous-tendent la vente de ces produits. C'est pourquoi la réalisation de soi passe par ces deux aspects et non forcément par une évolution hiérarchique. Deux autres facteurs renforcent l'implication des salariés : il s'agit de l'exercice de l'activité dans un collectif de travail ainsi que le prestige externe perçu.

### 1.2.3. L'implication dans un collectif de travail

L'aspect collectif du travail est traditionnellement conçu comme une sorte de « synergie » d'équipe qui participerait dans son ensemble à l'élaboration d'un projet commun. À Mutual, cette conception du collectif de travail est largement privilégiée par rapport à la réalisation individuelle de l'activité. De nombreux indicateurs corroborent cette hypothèse. La gestion des dossiers est à cet égard significative dans la mesure où la notion de « portefeuille clients » n'existe pas. Les dossiers sont au contraire traités de façon collective par les membres de la délégation comme en témoigne le technicien que nous avons interrogé :

*« On est dans une notion d'équipe, parce qu'on a des contrats ou on les reçoit, les collègues peuvent les recevoir, ils font les contrats. On n'a pas un portefeuille de clients individuels. C'est vrai que certains dossiers, on les traite jusqu'au bout aujourd'hui, on n'est pas dans la prévoyance, là, on va jusqu'au bout du début à la fin. (...) Oui, on prépare l'adhésion, on fait un devis et puis ensuite quand il vient, ou par téléphone, c'est repris par un autre collègue » (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).*

Cette organisation du travail en équipe est renforcée par le type de rémunération pratiqué. Le fait que la rémunération ne se fasse pas en fonction de la réalisation des objectifs réduit les pratiques concurrentielles que l'on peut trouver dans les concessions automobiles que nous avons étudiées par ailleurs, où challenge et compétition sont de mise comme le met en avant un vendeur Peugeot :

*« Ça reste concurrentiel. Y'aura toujours des coups bas, des fiches qui ne seront pas données, des clients qui ne seront pas dénoncés sur le secteur, qui seront gardés pour eux avec des relances téléphoniques qu'ils feront eux-mêmes. (...) Si pour une proposition commerciale on n'a pas les traces écrites du passage du client et que personne ne l'a vu et qu'il est bien passé, on peut pas avoir de preuves » (Bill, Responsable de secteur dans la vente automobile, Peugeot).*

Un système de gestion collective des clients et une rémunération qui ne dépend pas des résultats de chacun limitent donc ces effets pour favoriser l'entraide entre collègues. Ce critère est par ailleurs fondamental dans l'évaluation des techniciens puisque dans l'entretien annuel, le travail en équipe est observé de près :

« – Et au niveau du comportement, on regarde quoi ?

– **Comment on est par rapport aux collègues, comment on est dans l'équipe** » (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

En outre, l'intéressement n'est pas individuel et concerne toute la délégation :



« Les choses évoluent à Mutual. On s'oriente peut-être vers l'intéressement. **Avant, on ne parlait pas de ça, l'intéressement collectif, maintenant, on en parle.** (...) C'est-à-dire sur Mutual en tant qu'entité, toute la délégation ou dans tout Mutual en entier. Il n'y a pas d'intéressement individuel aujourd'hui. Aujourd'hui, il y a quand même une participation, un intéressement sur la délégation » (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

La combinaison de ces indicateurs de travail collectif est un aspect valorisant de l'activité exercée par les techniciens. C'est l'esprit même de Mutual qui est compris dans cette façon d'exercer l'activité qui est un esprit d'entraide et non de tension comme en témoigne le jeune technicien interviewé :

« On n'est pas en train de se manger les clients. On n'est pas dans cette tension-là. Un "rédacteur sinistre" est tout aussi important que quelqu'un qui va vendre un contrat. S'il a bien géré son dossier sinistre, les sociétaires sont satisfaits.

– Et vous ne dites pas "moi j'ai fait plus qu'un tel, c'est pas juste", ce genre de comportement un peu...

– Non pas vraiment parce qu'après, on est dans une dimension, on est dans du personnel, de l'individuel. Ce n'est pas la philosophie de Mutual pour l'instant » (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

Le correspondant départemental bénévole insiste sur le fait que l'esprit d'équipe constitue l'un des attraits majeurs de l'activité de technicien à Mutual. Il exprime l'idée d'un « cocon » qui serait difficile à quitter :

« C'est le plaisir de travailler avec les gens et de **réussir ensemble**, on est beaucoup dans **le collectif** » (Jules, Correspondant départemental bénévole, Mutual).

Cet esprit se ressent également à travers le type de candidat qui postule à Mutual qui est loin des commerciaux dits « commerciaux types », rémunérés à la commission et dont l'aspect individuel du travail précédent limite l'intégration dans un collectif de travail :

« Des commerciaux qui étaient sur ce type d'emploi, on en a eu, oui. Là, actuellement, qui soient dans la délégation et **qui véritablement ont vécu ce mode "d'exploitation"** (Rires), on n'en a pas trop. Ben **des gens comme ça, qui viennent de la concurrence, généralement se présentent pas à Mutual** » (Virginie, RS contrats Mutual).

Nous constatons donc que les valeurs positives associées au travail collectif s'opposent à l'individualisme forcé de la rémunération au mérite conçu de façon négative comme un mode « d'exploitation ». Ceci permet de valoriser le travail et les conditions de travail de Mutual par rapport à celles de la concurrence et a donc un impact sur l'implication des salariés grâce à « l'environnement immédiat de travail » (qui concerne le lieu, l'entourage, le contexte proche de travail dans lequel se reconnaît la personne : lieu, équipe...) qui est un des autres facteurs d'implication au travail décrit par Thévenet. Enfin, la notion de prestige externe perçu vient compléter une valorisation de l'activité exercée qui ne dépend pas seulement de la progression de carrière.

#### 1.2.4. Le « prestige externe perçu »

La préoccupation de Mutual d'assurer une bonne image sociale externe et l'importance que les salariés accordent à cette image nous fait penser que la valorisation de l'activité de technicien d'assurances à Mutual passe par la réputation de l'entreprise. Cette idée fait référence à celle du prestige externe perçu (PEP), liée à la théorie de l'identité sociale développée par Tajfel [1978] et prolongée par Turner [1985]. Le PEP a été défini comme « la manière selon laquelle un membre d'une organisation interprète et évalue la réputation de son organisation » [MAEL et ASHFORTH, 1992]. Dans cette optique, il confère un statut social au salarié – un statut qui lui permet de se définir en tant que membre de son organisation, de son groupe et/ou de sa profession, et de renforcer son estime de soi par l'intermédiaire d'une appartenance identitaire valorisée [ASHFORTH et MAEL, 1989, ELLEMERS, KORTEKAAS et OUWERKERK, 1999] » [in GUERRERO, HERRBACH et MIGNONAC, 2005]. Nous avons en effet pu constater à quel point Mutual se veut une assurance pas comme les autres, notamment à travers les valeurs de l'organisation. Cet aspect est fortement accentué par les responsables qui accordent une grande importance à l'image de leur entreprise :

« Ils le vivent bien parce que je crois que se dire qu'on a de bons contrats parce que c'est vrai qu'on est plutôt estampillé "mutuelle", on a plutôt de bonnes garanties, toutes les enquêtes des sociétés de consommation, on n'est pas marqué à l'encre rouge comme étant de gros escrocs » (Virginie, RS contrats Mutual).

« **Mutual se distinguait d'autres entreprises au niveau connotation on va dire sociale, une entreprise qui était un peu différente des autres, qui avait pas un fonctionnement capitaliste comme on peut le voir dans d'autres entreprises** » (Aurore, RS sinistres, Mutual).

Plusieurs baromètres confirment cette image externe positive valorisée et recherchée par Mutual comme critère distinctif par rapport aux autres assurances. Sur l'attractivité des assureurs, Mutual est en tête avec 17 % des opinions devant la MACIF (11 %) et la MAAF (10 %) et elle se classe n° 1 sur le critère du « meilleur organe d'assurance ». En outre, le baromètre Argus des assurances 2003 lui accorde la quatrième place en notoriété spontanée (+ deux places), la première sur le critère « confiance » et 78 % de bonnes opinions (seconde place) contre 60 % en 2002. Enfin, l'étude Qualiweb 2003 la classe n° 1 devant La Mondiale et les MMA.

La notion d'appartenance identitaire valorisée se perçoit largement à travers le discours du technicien Mutual qui avoue avoir intégré cette entreprise pour ses perspectives d'évolution mais aussi pour son image :

« *Mutual déjà, c'est un esprit, je pense et puis on vend des contrats de qualité. C'est pas toutes les boîtes qui ont des produits de qualité. Déjà, si vous allez dans une boîte et que vous n'êtes pas convaincu de la qualité des produits... **Nous, aujourd'hui, on propose des produits de qualité et puis on a une certaine réputation, une certaine renommée nationale quand même. Mutual est connue, y'a une certaine confiance au niveau des produits, c'est important quand même ! Ça nous aide d'avoir des bons produits !*** » (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

Cette identité sociale reconnue est au cœur de l'activité des techniciens dont l'implication au travail ne réside donc pas en une seule mise en valeur des compétences afin d'évoluer dans l'organisation. Prestige externe perçu et engagement sont en effet liés : « Meyer et Allen [1991] définissent en effet la dimension affective de l'engagement comme « *l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication (involvement) par rapport à l'organisation* ». Il a d'ailleurs été démontré que les salariés qui s'identifient à leur entreprise ont des scores d'engagement affectif plus élevés [ASHFORTH et MAEL, 1989] et, en conséquence, ont davantage l'intention d'en rester membres [MAEL et ASHFORTH, 1995 ; VAN DICK *et al.*, 2004]. Parce qu'il est un antécédent de l'identification à l'entreprise [SMIDTS, PRUYN et VAN RIEL, 2001], le PEP se présente donc comme une source potentielle intéressante d'engagement, notamment chez les jeunes cadres qui sont sensibles à l'image de leur entreprise » [in GUERRERO, HERRBACH et MIGNONAC, 2005].

Après avoir montré l'influence des politiques de Ressources Humaines et des pratiques organisationnelles sur l'implication dans l'entreprise, nous avons mis en évidence qu'un élément majeur permet de fidéliser les employés commerciaux : l'adhésion aux valeurs de l'organisation favorisée par la possibilité de promotion chez Tremplin et par l'idée de prestige externe perçu à Mutual.

Dans la mesure où nous désirons cerner au plus près le rôle propre de la gestion des carrières en termes d'implication des salariés (tout en gardant à l'esprit le rôle majeur joué par l'adhésion à des valeurs), nous allons à présent étudier les mécanismes d'attribution du statut cadre et ses effets sur la conception du statut.

## 2. MODALITÉS D'ACCÈS AU STATUT CADRE ET IMPACT SUR L'IMPLICATION

### 2.1. Accès au statut cadre et détermination du salarié

Étudier les modalités d'accès au statut cadre consiste à déterminer dans quelle mesure ce passage est le fait de l'entreprise qui désire promouvoir ses meilleurs éléments (et dans ce cas il s'agit de comprendre les critères sur lesquels elle fonde son choix) et d'étudier le rôle plus ou moins prépondérant de la « détermination » du salarié pour obtenir ce statut. Au vu de ce que nous avons pu observer, la détermination est un facteur essentiel dans l'attribution du statut. Chez Tremplin, nous avons déjà mis en évidence le repérage opéré par la hiérarchie des éléments les plus motivés et les plus impliqués dans leur travail. Ceux-ci expriment dès le départ leur désir d'évolution et sont classés « évolutifs » dès leur entrée dans l'organisation. Leur détermination symbolise notamment leur accord implicite des normes liées au statut de manager, et in fine, de ses contraintes. Tel est le cas de l'employée « évolutive » qui a eu l'accord pour évoluer en tant que stagiaire manager métier quelques jours avant l'entretien que nous avons eu avec elle.

*« Oui mais moi, **ma demande, elle y est depuis que je suis rentrée chez Tremplin, c'est marqué.** Chaque fois qu'on fait un truc, on nous pose la question, vous dites "oui, oui". Chaque fois que j'ai eu un entretien, chaque fois j'ai dit que je voulais évoluer. Même si eux, ne l'estiment pas, moi, c'est mon but » (Amandine, employée niveau 3, Tremplin).*

Ce désir d'évoluer est clairement exprimé comme le premier critère de sélection, avant l'observation de diplômes ou même de compétences bien déterminées :

*« Après on regarde quand même un petit peu ses études. Faut quand même qu'il sache écrire et lire, on est bien d'accord, bon. Bon, même s'il a un CAP, un BEP, s'il a envie, on le fera évoluer, c'est clair. Mais faut pas qu'il soit renfermé sur lui-même. Un profil quand même... Mais je vous dis, **du moment que vous êtes motivé chez Tremplin, que vous avez envie d'évoluer, après, on a pas mal de formations qui nous permettent de nous perfectionner où on a des lacunes.** Comme le plus dur pour évoluer chez un employé, c'est la communication après et l'assurance de soi. Ça, ça s'apprend au fur et à mesure des années chez Tremplin. J'en ai reçu encore une qui voulait évoluer. Donc on l'a reçue, elle était un peu intimidée, hein, elle était un petit peu intimidée, mais c'est normal, c'est normal, on n'a pas l'habitude de parler à son chef de secteur comme ça, avec son directeur, donc ça, ça s'apprend. **Donc c'est une fille qui avait envie d'évoluer, on l'a faite évoluer. Donc il n'y a pas de profil type, il y a juste de la motivation et de l'envie.** Que ce soit homme ou femme » (Rémy, responsable secteur, Tremplin).*

Ainsi, avant d'être promu cadre, il faut avant tout exprimer le désir d'évoluer mais aussi en faire la demande. Preuve en est le cas d'un employé non évolutif que nous avons interrogé : ses responsables l'estiment capable de devenir manager et lui ont déjà proposé plusieurs fois. Cependant, il exprime clairement son désintérêt pour cette progression hiérarchique (pour des raisons que nous expliquerons ultérieurement). Ses supérieurs n'ont donc pas intérêt à le convaincre sur les vertus d'une promotion car il ne saurait assumer pleinement les difficultés liées au statut. Ses compétences sont moins importantes que sa motivation. Cet aspect est similaire à Mutual, où les techniciens ne sont pas classés dans des listes d'« évolutifs » comme à Tremplin mais où la détermination du technicien à évoluer est primordiale. Dans la mesure où les managers ont un faible pouvoir de décision quant à l'attribution d'un poste de responsable au candidat, l'initiative individuelle est donc nécessaire comme le souligne la RS contrats de Mutual :

*« **Au départ, c'est quand même elle qui postule, chacun propose sa candidature, et finalement, l'encadrement local n'a pas grand chose à dire.** Si, il peut y avoir effectivement des candidatures complètement écartées mais après c'est surtout la RH qui va trancher. **Si la RH émet un avis parfaitement négatif, la délégation ne pourra pas faire le forcing pour obtenir que cette personne-là soit promue.** À l'inverse, si la personne est véritablement élue par la RH, et que la délégation pense qu'oui, cette personne-là a des qualités mais qu'au sein de son équipe, ça ne collera pas vraiment... Il faudra vraiment les motiver, expliquer pourquoi on refuse cette personne-là qui a priori... (...) Si vraiment la personne est reconnue comme ayant toutes les qualités, à un moment donné, de toutes façons le poste est à pourvoir et on va pas faire un recrutement externe pour autant. S'il n'y a qu'une seule candidature, de toutes façons... S'il y en a plusieurs, il y a toujours moyen*



*de discuter et de voir celle qui correspond le mieux à nos attentes. Mais je veux dire, il n'y a quand même pas forcément de gros gros décalages, c'est pas mal qu'il y ait des professionnels qui interviennent même dans les recrutements, chacun son métier. **On est à l'aise dans la gestion d'une équipe ou dans les métiers de l'assurance, on n'est pas chargé de recrutement** » (Virginie, RS contrats Mutual).*

Dans cette optique, nous pouvons déduire que la promotion des meilleurs éléments de la délégation est limitée à Mutual puisque c'est avant tout le service RH qui examine les candidatures au siège.

Partant de l'idée que la détermination du salarié joue un rôle essentiel dans l'attribution du statut, observons à présent les éléments qui sont pris en compte dans le choix ultime une fois les employés motivés pour évoluer.

## 2.2. Compétences techniques et évolution

L'examen des compétences observées pour l'attribution du statut de cadre diffère selon l'organisation étudiée. Ceci est lié au fait que les cadres n'occupent pas le même niveau dans la hiérarchie sociale. À Tremplin, ce sont les managers métier qui sont, comme nous l'avons vu, le premier échelon du statut de cadre. Ces managers sont également des managers de proximité dont la mission principale est de vérifier le travail effectué par les employés mais également de les gérer dans la mesure où il n'existe pas de service RH propre. Il est donc nécessaire pour les employés qui désirent accéder à ces fonctions d'avoir des compétences techniques qui leur permettent « l'exemplarité » que nous avons évoquée plus haut. Ces compétences (être garant de l'étiquetage, du balisage des rayons, savoir cadrer une réserve, avoir les rayons pleins...) s'acquièrent largement en tant qu'employé durant une expérience préalable comme le rappelle le stagiaire manager métier :

*« Disons que moi ça a été particulier parce que j'étais quelqu'un issu des rayons donc je connaissais très bien ce que c'était la mise en rayon, je savais ce que c'était qu'un facing (13), je savais ce que c'était du balisage (14), je savais ce que c'était ranger une réserve donc c'est vrai qu'à ce niveau-là, j'ai pas eu besoin d'apprendre plus parce que ça faisait déjà cinq ans que je faisais ça » (Arnaud, stagiaire manager métier, Tremplin).*

Ces compétences sont donc indispensables à l'exercice de la fonction de manager métier. Elles sont repérées et repérables par les responsables qui jugent si elles sont satisfaisantes.

*« À partir du moment où ils maîtrisent leur sujet, ils sont capables de pouvoir manager une équipe » (Claudine, manager paie, Tremplin).*

Celles-ci constituent une condition nécessaire mais non suffisante à l'acquisition d'un poste de manager comme nous le verrons ultérieurement.

En ce qui concerne le cas « Mutual », les compétences techniques occupent une place prépondérante dans l'accès aux fonctions de responsable de secteur qui correspond au management de proximité. Les fonctions occupées nécessitent cette compétence technique pointue puisque le responsable doit résoudre les cas compliqués avec des sociétaires et donc constituer une assise technique :

*« On gère tout type de dossiers donc les connaissances doivent être assez larges, les consignes appliquées correctement, donc derrière, j'ai un contrôle mais également un accompagnement » (Aurore, RS sinistres, Mutual).*

Les managers de proximité sont donc amenés à devoir répondre aux questions techniques des employés, ce qui nécessite de connaître les bases du métier avant de pouvoir exercer ces fonctions. L'évolution du métier accorde pourtant de moins en moins d'importance à ce type de compétences comme en témoignent les responsables :

(13) Le « facing » a pour but de rendre le produit immédiatement perceptible au client grâce à une base de calcul de la surface visuelle qu'un article doit avoir pour être perçu selon la vitesse à laquelle se déplace le client.

(14) Détermination de la part du linéaire d'un magasin de détail consacrée à chaque produit.

« À l'époque, c'était sur concours. **Sur concours avec des questions techniques assez pointues**, des courriers à rédiger sur des situations conflictuelles avec des sociétaires auxquelles il fallait répondre du mieux possible. Maintenant, ça ne se fait plus de la même manière, maintenant, ce sont uniquement des tests. En fait on va... Il y a un poste de niveau 2 qui va être ouvert dans une délégation par rapport à la charge de travail, il y a une création de poste niveau 2 qui s'impose. À partir de là, les gens vont postuler et leur candidature va être examinée par le service RH du siège. Il n'y a plus d'épreuve écrite. Il y a des tests de personnalité, PAPI (15), sosie (16) qui sont des tests assez classiques... **Mais il n'y a plus d'épreuve écrite technique pure et dure**. Parce qu'en fait au fil du temps, ça semblait beaucoup plus adapté que le concours qui était très très scolaire ; forcément, une mutuelle des enseignants... Maintenant, je pense que la combinaison des deux serait bien parce qu'effectivement, **il y a parfois des gens qui se révèlent être de très bons pédagogues, je veux dire les tests, ça cadre vraiment bien avec ce qui est attendu mais par ailleurs on peut parfois être, au niveau technique, en dessous de ce qu'on escomptait, parce que justement, il y a des choses qui n'ont pas été vues et il s'avère que la personne n'était pas si à l'aise que ça par rapport à la situation écrite** » (Virginie, RS contrats Mutual).

« À cette époque-là, le technicien d'assurances niveau 2 avait plutôt une fonction de technicien un peu supérieur, qui faisait des tâches un petit peu plus complexes. (...) Le poste a évolué et ce qu'on demande maintenant à ces techniciens d'assurance de deuxième niveau c'est plus du soutien technique, c'est vrai, et seconder le responsable au niveau formation et **au niveau du responsable qui va faire beaucoup de management, soit déchargé de toute la technique et de toute la formation, en tout cas de beaucoup : donc le poste a évolué quand même.** » (Aurore, RS sinistres, Mutual).

Comme nous pouvons le constater, ce n'est donc plus seulement la compétence technique qui prime dans l'accès à des fonctions de management. Elle constitue davantage un minimum requis qu'un facteur discriminant. Ceci est d'autant plus vrai chez les responsables principaux Mutual qui sont le premier échelon des cadres et dont le recrutement est davantage opéré en externe précisément car d'autres types de compétences sont observés à ce niveau. Ces compétences deviennent également primordiales pour recruter des managers de proximité : il s'agit des compétences « managériales ».

### 2.3. Savoir manager : un critère distinctif pour accéder au statut cadre ?

La « capacité à manager » est un concept qui reste vague. De nombreux éléments entrent en compte dans la définition de cette compétence tels que la faculté à déléguer, à communiquer ou encore à motiver une équipe. Si l'on observe le niveau qui précède celui de l'accès au rôle de manager, on constate que chez Tremplin comme chez Mutual, la notion de « gestion d'équipe » apparaît. À Tremplin, le niveau précédent est le niveau 4, assez rare, et souvent le niveau 3 dont les fonctions comportent déjà des formes de gestion d'équipe. L'employé non évolutif que nous avons interrogé, niveau 3, explique qu'il sert déjà de référence technique pour les autres employés et qu'il est déjà amené à gérer des hommes :

« – Enfin quand il y a quelque chose et qu'il n'est pas là [le manager métier], je sais que c'est à moi qu'il va le demander. C'est vers moi qu'il va aller et après donc **je pourrais dire je gère un peu des fois les hommes.** »

(15) Le test PAPI (PA Preference Inventory) envisage sept grands traits de caractère : le contrôle émotionnel, le dynamisme, l'autorité et le charisme, la gestion du travail, le style de travail, la sociabilité et les relations à la hiérarchie. Il existe deux formes de tests : le PAPI-I ou test classique qui se présente sous la forme de 90 couples de phrases dans lesquels le candidat doit choisir celle qui lui correspond le plus ; le PAPI-N ou test normatif qui lui se présente sous la forme de 126 questions pour lesquelles le candidat choisit dans une échelle de valeur allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Le test est supposé permettre au recruteur d'obtenir des orientations claires et directes sur les comportements professionnels les plus courants. L'analyse du test PAPI est censée révéler la façon de travailler du candidat, de réagir face à l'autorité, au changement...

(16) Ce test comprend 98 groupes de propositions à 3 ou 4 phrases du même type que celles du PAPI. Il est demandé au candidat d'indiquer celle qui lui correspond le plus et celle qui lui correspond le moins. Comme pour les autres tests, de nombreux items reviennent régulièrement afin de créer une corrélation entre les réponses.

- Et il y a des niveaux 4 aussi dans votre rayon ?
- *Oui.*
- Et c'est pas eux qui sont censés être les chefs ?
- *Enfin dans nos rayons, il y en a un maintenant mais pendant pas mal de temps, il y en a pas eu donc...*
- Et les gens se tournent plutôt vers vous que vers lui ?
- *Oui. Oui, même les employés, quand il y a un souci, c'est moi qu'ils viennent voir.*
- Pourquoi ?
- *Parce que je me débrouille ! (Rires)*
- Mais c'est pas lui qui est censé être le chef ?
- *Oui mais comme il est souvent aussi au bureau, pour pas l'embêter, moi, je suis à portée, je suis juste à côté d'eux ou je suis deux rayons plus loin, c'est peut-être plus facile de venir me voir. Ça, en même temps, c'est des questions qu'ils n'ont peut-être pas besoin de poser forcément au chef de rayon » (Kévin, Employé niveau 3 b, Tremplin).*

Comme nous pouvons le constater, certaines formes de gestion des hommes sont déjà le fait des employés niveau 3 qui seront ainsi jugés sur cette capacité avant d'être considérés comme capables d'évoluer. Il s'agit de pouvoir servir de référence pour les autres employés et parvenir à répondre à leurs questions. Un autre aspect du management est également acquis progressivement par certains employés et sert de critère de sélection : il s'agit de la capacité à prendre des initiatives. Les responsables expliquent :

*« Ben on le voit quand ils travaillent parce qu'ils vont au-delà, ils vont... Comment dirais-je ? Ils prennent des initiatives. Ils n'attendent pas que le chef donne un ordre. Alors je dirais que c'est quand même le chef, le manager qui est responsable quand même, s'il y a une bêtise, c'est quand même à lui à qui ça se... Mais par contre, bon, il y a quand même des initiatives qui peuvent être prises sans attendre » (Claudine, manager paie, Tremplin).*

*« Un souhait, bon, ils souhaitent évoluer dans l'encadrement, donc moi, je mets une invitation, j'en discute avec le manager métier : "est-ce que tu le sens prêt pour évoluer ?" parce que c'est lui qui est plus au courant de son travail quotidiennement, comment il le fait, il prend des initiatives, il n'en prend pas, donc voilà. Donc je les repère comme ça » (Rémy, responsable secteur, Tremplin).*

Cette capacité à prendre des initiatives se traduit davantage par le fait de se donner au maximum plus que par le fait de prendre des décisions comme en atteste le manager métier qui nous relate son expérience à Tremplin dans l'ouvrage de sociologie clinique auquel nous avons fait allusion plus haut. Il raconte ainsi comment un gestionnaire de rayon maison vient travailler dès cinq heures du matin alors qu'il ne travaille qu'à sept heures, et ce pour bien se faire voir de la hiérarchie : « une manière comme une autre de montrer à sa hiérarchie qu'il ne compte pas les heures, qu'il s'implique plus que totalement dans son travail. Sa stratégie individuelle pour évoluer dans l'entreprise sera payante. Il sera promu stagiaire-cadre-chef de rayon neuf mois plus tard... » [PHILONENKO et GUIENNE, 1997, p. 37-38]. Ces « preuves de motivation », comme le fait de ne pas compter ses heures, sont des signes qui montrent à la hiérarchie que l'employé pourra assumer des fonctions de cadre.

Ces aspects sont également présents, quoique différemment, chez les techniciens niveau 2 de Mutual qui servent de référence technique aux autres employés. Au-delà de cette seule compétence technique, ils sont également chargés d'aider les techniciens niveau 1 en cas de problème mais aussi de les former :

*« Niveau 2, moi, j'appelle ça TA2, niveau 2, ça permet en fait aussi d'être chargé de missions qui varient un petit peu du métier. Être chargé de faire la formation d'un collègue par exemple, ça change un peu plutôt que de faire que du conseil aux sociétés. C'est avoir la possibilité d'avoir un peu d'autres missions. Ils sont le soutien technique des collègues qui sont niveau 1. S'il y a une question effectivement à laquelle ils ne savent pas répondre, si après une recherche, ils sont dans l'urgence et ils ont besoin d'une réponse rapide, ils vont voir un niveau 2. Ils vont être aussi chargés par exemple de présenter certaines notes ou d'assurer certaines formations » (Virginie, RS contrats, Mutual).*

« Mais c'est plutôt les personnes qui sont déjà techniciens d'assurances niveau 2 qui peuvent, on va dire, postuler, sachant que c'est ouvert aussi pour tous les techniciens d'assurances. Il en va de soi **qu'un technicien d'assurances niveau 2 a déjà une fonction de soutien technique, a un rôle de formation également et remplace éventuellement le responsable de secteur** donc il serait peut-être plus à même que ce soit quelqu'un qui a ce niveau-là qui... on va dire qui ressorte au niveau du profil » (Aurore, RS sinistres, Mutual).

Il apparaît donc clairement que chez Tremplin comme chez Mutual, avant d'occuper des fonctions de manager, les capacités à assurer un soutien technique, à servir de référence pour les autres employés et à prendre des initiatives doivent déjà être acquises. En outre, à Mutual, le technicien niveau 2 est une véritable « seconde main » qui assure même la formation, qui est une fonction essentielle du management. Pourtant, les capacités managériales ne sont pas toutes acquises avant d'accéder au poste de dirigeant de proximité. Le discours est ambivalent à ce sujet dans la mesure où les dirigeants déclarent observer l'esprit d'initiative des employés mais parallèlement, ils prétendent que la capacité à manager n'est pas préalable à l'exercice des fonctions de manager. Au contraire, elle s'apprend ultérieurement en formation comme le rappelle la manager paie de Tremplin :

« Maintenant, sur le métier, je vous dis, on fait des formations donc **la personne, elle a des formations sur les conduites de réunions, sur le management, sur comment on fait un suivi individuel tout ça** donc je veux dire, c'est assez intense parce que pendant un an de formation, ils ont pratiquement... Tous les mois, ils ont au moins deux jours à quatre jours de formation donc c'est quand même assez important. (...) L'initiative, c'est... l'implication dans le travail, quelqu'un qui en veut, qui est toujours là, qui est disponible, qui est à l'heure, qui au travail va des fois au-delà de ce qu'on peut lui demander etc. Ce sont des gens qui sont potentiellement possibles de pouvoir évoluer, qui sont capables. **Après, le côté management, je dirais que ça s'apprend mais on le sent bien.** À partir du moment où ils maîtrisent leur sujet, ils sont capables de pouvoir manager une équipe » (Claudine, manager paie, Tremplin).

Nous pouvons donc constater que l'esprit d'initiative et le fait de servir de référence sont déjà le fait des employés qui désirent évoluer au statut de cadre mais que certaines compétences s'apprennent ultérieurement telles que la capacité à déléguer, ce que ne peuvent pas faire les employés avant d'être cadres. La manager paie Tremplin rappelle qu'il s'agit là d'un point difficile qui s'apprend :

« **Ça s'apprend quand même de manager, c'est la délégation, déléguer pas mal de choses etc., c'est vrai qu'on a tendance un petit peu à apprendre. Après, il y a des choses qui s'apprennent effectivement, des choses que j'ai apprises. C'est vrai que peut-être mon point faible par exemple pour ma part, c'était de déléguer. Bon, ça s'apprend, on va voir son chef, on lui dit, il se pose et il dit "ça, tu peux faire, ça tu peux faire, ça tu peux faire" etc. Et petit à petit c'est comme ça qu'on évolue** » (Claudine, manager paie, Tremplin).

L'idée principale est que les capacités seraient potentiellement présentes et qu'elles ne seraient plus qu'à développer dans les faits par la formation. La métaphore philosophique aristotélicienne permet d'éclairer cette conception. Il s'agit ici de distinguer l'acte et la puissance, la puissance étant ce que possède une chose pour passer d'un état à un autre état. D'après les propos que nous venons de citer, l'employé est considéré comme détenteur potentiel de capacités managériales et serait donc « manager en puissance » avant d'être promu. Grâce à la formation, il deviendrait alors « manager en acte » uniquement s'il l'était en puissance, s'il en était « capable ». Écoutons la manager paie à ce sujet lorsque je lui demande pourquoi certains employés ne désirent pas évoluer :

« – **Soit c'est qu'il y a des personnes qui ne sont pas capables. Je veux dire qui savent très bien faire leur propre travail mais dès qu'il faut qu'ils managent une équipe...**

– Qui s'en sentent pas capables...

– **Ils s'en sentent pas capables... et qui ne sont effectivement pas capables. À un moment donné, il faut connaître nos limites quand même, nous, on est cadre, on est manager, à un moment donné, on connaît nos limites pour pouvoir passer au cap au-dessus** » (Claudine, manager paie, Tremplin).

Ce type de capacités est difficile à repérer et implique aujourd'hui un rôle de plus en plus important au « comportemental ».

## 2.4. La part grandissante du « comportemental »

Une des façons de repérer les compétences consiste à évaluer les performances de manière quantitative par l'atteinte d'objectifs fixés à l'avance. Cet aspect est néanmoins limité dans les entreprises observées. D'une part, à Tremplin, les employés ne sont pas soumis à la réalisation d'objectifs comme les managers. D'autre part, à Mutual, les conseillers ne sont pas, comme nous l'avons indiqué, rémunérés à la performance. Quelles sont, dans ce cas, les « qualités » observées pour évoluer dans la hiérarchie ? L'approche qualitative des compétences est aujourd'hui de plus en plus prépondérante et ne dépend plus seulement des résultats chiffrés. Les commerciaux sont en effet davantage sollicités pour leur « savoir-être » défini comme un ensemble de « qualités » telles que « l'adaptabilité » ou « l'aisance relationnelle ». Ces façons de se comporter prennent ainsi une place prépondérante dans les types de compétences demandées aux commerciaux alors même qu'elles sont subjectives et donc peu aisées à repérer. La démarche prospective des métiers de la vente et du marketing prévoit un rôle de plus en plus important au « coaching comportemental » : « Les formations de demain devront également intégrer plus qu'aujourd'hui des formations permettant le travail sur soi, sur sa personnalité, sur les relations avec autrui, etc. » [BOYER et SCOUARNEC, 2005]. Nous supposons que le passage au statut cadre des commerciaux est fortement lié à l'appréciation de ces compétences sur le terrain, ce que nous avons pu effectivement mettre en évidence lors de notre enquête. À l'observation du savoir-faire (la compétence technique que nous avons développée ci-dessus), s'ajoute aujourd'hui l'observation prédominante du savoir-être, voire de qualités « comportementales ». Les citations qui suivent éclairent le choix de ce terme puisque c'est principalement le comportement qui est observé :

« – Mais ils observent quoi exactement ?

– **Ponctualité, comportement... C'est un comportement. C'est sûr que si j'avais eu un comportement plutôt nerveux, peut-être que j'aurais jamais eu le poste à ce niveau-là. Voilà, ils regardent sur tout** » (Amandine, employée niveau 3, Tremplin).

« **Après, il y a toute la partie comportement, comment on est** » (Patrick, manager métier, Tremplin).

Les salariés prêts à évoluer aux fonctions de management sont principalement ceux dont le comportement est le plus en adéquation aux normes et aux valeurs de l'entreprise. Ce type de comportement des employés capables d'évoluer regroupe des qualités humaines qui sont particulièrement difficiles à définir. C. Dubar propose de les réunir sous trois notions qui sont l'autonomie, la responsabilité et l'esprit d'équipe : « [Les compétences] incluent non seulement des savoir-faire, acquis par expérience, mais aussi des savoirs et des "savoir-être", tournant toujours, peu ou prou, autour du "triolet" autonomie, responsabilité et esprit d'équipe » [DUBAR, 1999, p. 241]. Autonomie et responsabilité étant limitées pour les employés et très développées chez les managers, c'est surtout l'esprit d'équipe qui sert de référence pour déterminer si l'employé pourra assurer des fonctions de chef d'équipe :

« **Au niveau relationnel aussi, il faut avoir un bon relationnel que ce soit avec les sociétaires, avec les collègues, derrière aussi si ça va pas très bien, si la personne n'est pas bien intégrée dans l'équipe, est-ce que c'est cette personne qu'on va aller voir pour lui demander conseil** » (Aurore, RS sinistres, Mutual).

« – Et au niveau du comportement, on regarde quoi ?

– **Comment on est par rapport aux collègues, comment on est dans l'équipe** » (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

Si la notion d'esprit d'équipe est fondamentale, nous avons constaté que les capacités comportementales observées dépassent le triptyque ci-dessus. L'accent est également mis sur la notion d'adaptation que l'on trouve fréquemment dans les offres d'emplois de commerciaux :

« **Ensuite, il y a pas mal de changements, savoir s'adapter aux changements. Quelqu'un qui serait réfractaire au changement, c'est pas lui qui a la possibilité le plus d'évoluer** » (Aurore, RS sinistres, Mutual).



Enfin, à notre sens, le savoir-être dépasse ces quatre notions dans la mesure où c'est le caractère du candidat qui est examiné par rapport à des normes de personnalité comme le fait de ne pas être nerveux ou réfractaire au changement, exemples que nous venons de citer. S'il paraît essentiel de pouvoir s'adapter à la situation de travail ou savoir assumer des responsabilités, d'autres éléments sur un registre plus subjectif semblent moins justifiés. Chez les « commerciaux-types », le jugement porté dépasse le savoir-être, c'est tout l'environnement de la personne qui prend de l'ampleur :

*« Y'a de tout, y'a les relations avec celui qui décide, y'a de tout... Y'a la cellule familiale... Dans un cadre professionnel, tout transpire, surtout dans le monde commercial. À partir du moment où vous avez un équilibre particulièrement fort au niveau familial, vous êtes fort en parallèle, à partir du moment où vous avez des situations difficiles au niveau familial, ça transpire sur votre professionnalisme. (...) Tout est pris en compte, c'est là le côté subjectif. C'est-à-dire que malheureusement, il y a des gens qui resteront à la porte parce que... pour des raisons x ou y, parce qu'ils se concentrent peut-être plus sur d'autres aspects que sur l'aspect professionnel » (Bernard, Délégué conseil en assurances, cadre).*

La question de l'assise familiale mais aussi de tout le mode de vie des candidats à la promotion n'est pas seulement examinée chez les commerciaux types. Elle occupe la même importance dans la grande distribution, comme le met en évidence la manager paie de Tremplin lorsqu'elle explique ce qui est observé lors du recrutement :

*« Donc dans les entretiens, c'est voir si la personne, elle est bien dans sa tête en fait, je veux dire, que tout est bien, qu'elle va pas entrer dans la grande distribution parce qu'elle cherchait à faire quelque chose. C'est qu'elle était vraiment, pour telle raison, qu'elle donne bien les arguments etc. On leur demande quelle est la situation de famille, ce qu'ils ont fait, s'ils font du sport, voilà. Je veux dire après, tout entretien, ça donne une bonne impression ou pas, on le voit, on le ressent, après, on est deux quand même à ressentir éventuellement » (Claudine, manager paie, Tremplin).*

Il ne s'agit pas tant d'observer le caractère du candidat que sa capacité à assumer des fonctions de management et à surmonter les difficultés qui y sont associées. En examinant l'environnement social et familial du candidat, les recruteurs cernent sa disponibilité potentielle qu'il accordera à l'entreprise. La disponibilité temporelle est très importante dans la grande distribution où l'accès au statut de cadre constitue une sorte de « second mariage » à l'entreprise. Philonenko [1997, p. 47] nous relate l'entretien qu'il a eu avec son responsable lors de sa promotion en tant que chef de rayon :

« – Bien, me répond-il (le directeur), les études, c'est terminé.

– Je m'arrangerai.

– [L'entreprise], c'est un deuxième mariage, votre femme va vous prendre pour un fou...

– Aucun problème.

– À demain donc ».

Si l'environnement familial est scruté de près, c'est avant tout pour observer si le candidat à la promotion peut faire passer l'entreprise avant sa vie privée, comme nous le constatons lors de cette entrevue. Les individus potentiellement intéressants pour évoluer sont donc soit ceux qui sont célibataires et qui n'ont pas de comptes à rendre sur les horaires de travail à leur entourage, soit ceux dont l'époux ou l'épouse ne trouve aucune contre-indication à ce que le couple passe après l'activité de travail. L'exemple de la vie familiale du chef de secteur confirme cet aspect, son épouse ayant accepté de sacrifier sa vie de couple pour son mari et de ne travailler elle-même qu'à mi-temps à l'accueil dans un club de tennis afin de ne pas perdre le lien social et de pas se renfermer à la maison :

*« Avant de rentrer à Tremplin comme cadre, il faut beaucoup en parler avec votre épouse et voir si elle est prête à faire le sacrifice parce que comme on dit, si vous êtes bien dans votre couple, vous serez bien dans votre travail. Donc c'est un choix donc le choix, ma femme l'a accepté » (Rémy, responsable secteur, Tremplin).*

Il y a donc bien équivalence entre le fait d'être « bien dans son couple » et le fait que le conjoint accepte de passer après l'entreprise. Le cas du manager métier est similaire. Il a rencontré son épouse à Tremplin où elle était chef de rayon. Elle a quitté son travail pour venir à Pau où son époux a été muté et a retrouvé du travail en tant que responsable d'un



magasin textile. Si elle continue à avoir une situation professionnelle valorisante, elle a néanmoins dû faire le sacrifice de sa carrière dans la grande distribution pour suivre son mari. L'observation de la vie familiale consiste alors en la détection de la disponibilité du futur promu composée d'une disponibilité à la fois physique (qui ne doit pas être entravée par la barrière familiale) et mentale (les problèmes familiaux ne devant pas ressurgir sur l'activité professionnelle). Nous nous situons ici au croisement de l'identité personnelle et de l'identité professionnelle qui se recoupent précisément pour définir le profil le plus adéquat pour évoluer et surtout pour accepter les difficultés, notamment en termes de charge de travail et de disponibilité temporelle, liées au statut de cadre.

## CONCLUSION

---

Nous avons mis en évidence le fait que la promotion interne chez Tremplin s'opère à partir de la détection des potentiels, de l'apprentissage des rôles professionnels utiles pour manager et de la cohésion culturelle du personnel. Ces trois logiques s'articulent autour de l'adhésion aux valeurs de l'organisation tout comme chez Mutual où le prestige de l'organisation et les valeurs « éthiques » favorisent l'implication des techniciens d'assurances. L'implication des employés est au cœur des systèmes de promotion qui ne dépendent plus seulement de la compétence technique mais de capacités plus larges telles que la capacité à manager. Le caractère subjectif de l'évaluation met donc bien en évidence le fait que pour la promotion de commerciaux, le professionnalisme au sens de compétences purement commerciales et techniques est aujourd'hui limité. Le savoir-être (autonomie, responsabilité, esprit d'équipe, adaptabilité) est complété par les qualités « comportementales » (caractère, vie personnelle) pour juger avec soin de la capacité de l'employé à évoluer dans le management. Les modalités du passage au statut de cadre sont donc complexes et n'accordent pas d'importance unique à l'observation objective de compétences de travail définissant une professionnalité. Après avoir examiné les modalités du passage au statut de cadre, nous allons à présent mettre en évidence la signification accordée à ce statut selon les fonctions, l'organisation et les caractéristiques des employés et des managers. Le statut cadre demeure-t-il encore aujourd'hui attractif pour les employés commerciaux ?

## CHAPITRE 3

# SIGNIFICATION ET ATTRAIT DU STATUT CADRE CHEZ LES COMMERCIAUX

### 1. POURQUOI DEVENIR CADRE « STATUTAIRE » ?

---

#### 1.1. Cadre statutaire/cadre fonctionnel : quelle différence ?

Être promu au statut de cadre ne correspond pas forcément à une évolution dans la hiérarchie de l'entreprise. Le passage au statut cadre revêt deux significations. La première est associée à une évolution fonctionnelle : le passage implique un changement de fonctions au sein de l'organisation et notamment l'attribution d'une mission de gestion d'équipe : il s'agit du cadre « encadrant ». Le passage s'effectue alors dans la filière hiérarchique dans la « ligne de commandement ». La seconde, cadre « statutaire » n'implique pas de changement de fonctions. Le commercial continue à assurer son activité de la même façon mais avec un autre statut, donc un autre contrat de travail. L'attribution du statut est alors une forme de reconnaissance de l'expertise du salarié. Si le changement statutaire est fréquent chez les commerciaux, le changement de statut fonctionnel est néanmoins celui que nous avons le plus observé. Dans de nombreuses entreprises aujourd'hui, le statut cadre est directement associé au management. Ceci est le cas chez Mutual comme chez Tremplin :

*« Un cadre a automatiquement une équipe à gérer. Donc oui, ça va de soi. (...) Les seuls qui ne managent pas... Enfin je dirais que les stagiaires sont en phase d'apprendre donc ils sont sous la coupole d'un manager mais ils sont quand même à même de pouvoir manager une équipe, **tout le monde manage une équipe** » (Claudine, Manager paie, Tremplin).*

Cette tendance à associer « cadre » et « manager » est de plus en plus prépondérante aujourd'hui. Le titre de l'ouvrage de Christophe Falcoz est à cet égard significatif : « Bonjour les managers, adieu les cadres ! ». Il y explique que la figure du cadre possédant une bonne culture technique et une forte maîtrise du métier a évolué vers une nouvelle figure du cadre dont les maîtres mots sont adaptabilité et leadership. Selon lui, « les travaux de recherche aussi bien que les discours des consultants occultent largement un autre versant de la population des cadres constituée d'experts. Ce silence en lui-même en dit long sur l'écrasante domination de la figure de manager » [FALCOZ, 2003, p. 133]. Ceci confirme ce que nous avons pu observer, à savoir que la figure de « l'expert », aux compétences récompensées par un changement de statut, est moins proposée et moins prisée que celle du manager, sorte d'animateur au cœur décisionnel et opérationnel de la stratégie d'entreprise. Nous constaterons ultérieurement combien cette figure valorisée est en fait peu autonome en matière de décisions comme elle le laisserait penser. Nous allons avant tout examiner l'attrait du statut de cadre « expert », plus fréquent chez les « commerciaux types ».

#### 1.2. L'intérêt du statut en questions

Dans quelle mesure la promotion au statut de cadre non encadrant est-elle attractive ? Le premier point à soulever est celui de l'évolution du salaire qui pourrait être explicative du souhait de passer à ce type de statut. Or il est clairement mis en évidence par nos deux commerciaux types que cette variable ne joue pas toujours un rôle central. En effet, le salaire change peu :

*« Si maintenant on me dit, voilà, je suis cadre. Avec le même salaire, d'un coup, je vais avoir moins. Rien que le fait qu'on me mette cadre en haut, niveau 5 ou on s'en fout, je perds en salaire d'office. Parce qu'un cadre cotise plus pour sa retraite. On ne gagnera*

*pas forcément plus en retraite non plus parce que les caisses de retraite obligatoires de base déjà sont les mêmes pour tout le monde » (Paul, commercial dans une société d'assurances).*

*« Cadre, on peut montrer les feuilles de paie, il y a une différence de 160 euros sur le fixe et comme j'étais délégué de base, j'avais une prime de qualification de 90 euros et comme je suis passé cadre, je n'ai plus cette prime de qualification, c'est-à-dire **qu'on me donne 160 euros de plus mais on m'a enlevé 90 euros en moins** » (Bernard, Délégué conseil en assurances, cadre).*

La différence de salaire étant faible, nous nous sommes interrogés sur d'autres facteurs plus significatifs de l'attrait de ce statut. L'attribution de ce type de statut constituerait, comme nous le supposons, une forme de reconnaissance de l'expertise du commercial. Un des commerciaux types que nous avons interrogé, Bernard, ancien militaire de carrière, confirme cet aspect contribution/rétribution en insistant tout au long de l'entretien sur la reconnaissance que permet cette promotion :

*« Tout simplement, je pense que c'est une **reconnaissance** du travail effectué dans le cadre de la réalisation d'objectifs. (...) La **reconnaissance** du statut de cadre pour dire c'est la **reconnaissance** du travail, c'est le professionnalisme, c'est la disponibilité et puis c'est surtout une satisfaction personnelle, c'est-à-dire les capacités doivent être **reconnues** » (Bernard, Délégué conseil en assurances, cadre).*

Comme nous pouvons le constater, l'attribution de ce statut agit comme une forme de reconnaissance des compétences et surtout comme une distinction par rapport aux autres commerciaux. Bernard insiste sur cet aspect lorsqu'il annonce avec fierté le nombre des promus cadres statutaires et le fait qu'il en fasse partie :

*« En fait faut savoir que quand on passe cadre, **c'est pas automatique**, c'est... pour donner un exemple, il y a sept postes cadre... sept personnes qui ont été promues au rang de cadre en 2005 sur 150 commerciaux, là, je parle de 150 parce qu'il y a les gens de terrain comme moi, y'a les points d'accueil, en gros, tout ça génère 100-150 personnes et pour cet avancement, on était sept. (...) À partir du moment où on fait un travail d'entreprise, **on reconnaît votre compétence, votre sérieux et puis je pense que des gens comme moi doivent accéder au rang de cadre sans qu'ils en fassent la demande et sans que ce soit un questionnement...** Faudrait que ce soit automatique, ce serait une reconnaissance normale du travail effectué sur le terrain. Y'a peut-être des gens qui ne passeront jamais cadre parce qu'ils n'ont pas la volonté de travailler correctement. Et puis je me bats... **je me suis battu et je me bats pour que dans toute entreprise on puisse reconnaître assez rapidement la capacité professionnelle des gens, le sérieux professionnel. Bien sûr, dans les commerciaux y'a des gens professionnels et d'autres non, comme dans tout** » (Bernard, Délégué conseil en assurances, cadre).*

Nous pouvons observer le rôle de cette promotion dans la reconnaissance des compétences notamment grâce à la réaction que Bernard a eue quand il a été promu au bout de cinq ans. Il estimait en effet qu'il l'aurait mérité dès quatre ans et sa déception l'encourage à remettre en cause son entreprise qui ne reconnaît pas suffisamment ses meilleurs éléments en temps et en heure. Il exerce depuis une autre activité vers laquelle il pense se diriger dès qu'il y sera suffisamment en place : il s'agit de conseiller indépendant en investissement :

*« – Le statut cadre c'est pas... À la limite, ça m'aurait rien fait de plus... Ça m'aurait peut-être fait plaisir l'an dernier, parce que **je serais passé hors norme**, pas dans une période bien précise... Je serais passé l'an dernier, ça m'aurait fait très plaisir.*

– Quelle est la différence par rapport à l'an dernier ?

*– Ça veut dire que j'estimais déjà l'an dernier que j'aurais pu largement passer cadre, moi. C'est possible puisque techniquement, l'entreprise ça ne lui coûte pas plus cher de me faire passer cadre que de me laisser délégué de base. **En revanche pour moi, ça aurait été une concrétisation de la qualité professionnelle que j'estimais en droit d'avoir.** À partir du moment où je n'ai pas eu cette reconnaissance et à partir du moment où les gens, les personnes qui me donnaient des explications vagues n'étaient pas crédibles... Je vous ai dit, les cinq premières secondes, c'est ce qu'on va vous dire qui est crédible ou pas, à partir du moment où l'on a passé ces cinq premières secondes et où la crédibilité n'était pas là, j'avais envie de tout foutre en l'air et **j'ai tout foutu en l'air : je me suis diversifié en***

**cherchant une entreprise qui soit capable de m'apporter d'autres satisfactions »** (Bernard, Délégué conseil en assurances, cadre).

Afin de mieux comprendre ce qui fait que Bernard conçoit effectivement la promotion au statut de cadre non fonctionnel comme une forme de reconnaissance, de distinction et de satisfaction, il faut revenir sur son parcours professionnel antérieur. Militaire de carrière pendant trente ans, il a progressé à l'armée sans faire d'école :

*« Je suis issu du roc, ça veut dire tout simplement que je suis un self-made-man, je me suis fait tout seul par d'abord les gens qui une fois de plus m'ont fait confiance »* (Bernard, Délégué conseil en assurances, cadre).

L'armée étant un corps de métier où les échelons hiérarchiques sont gravés au fur et à mesure en fonction du sérieux et de la qualité du travail, toute évolution est conçue de manière positive précisément comme une preuve de la valeur et de la compétence de l'individu. Le fait que ses supérieurs hiérarchiques lui aient accordé le statut de cadre est alors pour lui le symbole d'une reconnaissance de son travail :

*« Et puis moi, j'ai une carrière tracée sur mon profil militaire, où, partant de rien, j'ai fait une très belle carrière avec des postes de très haute responsabilité, de confiance. Donc il était normal qu'arrivant dans mon entreprise, je souhaite accéder à un poste de cadre. Pour moi, le fait d'être cadre ne m'empêche pas de dormir plus qu'avant. C'est tout simplement une reconnaissance de la qualité du travail effectué »* (Bernard, Délégué conseil en assurances, cadre).

À l'inverse, nous avons interrogé un autre assureur, Paul, ayant occupé de multiples postes durant sa carrière et aimant son métier pour l'indépendance qu'il lui apporte. Quand nous tentons de cerner la signification de l'accès au statut cadre pour lui, nous constatons qu'il s'agit moins pour lui d'encadrer que d'être lui-même « encadré » par l'entreprise. Il dit considérer ce statut comme une forme d'enfermement *« t'as plus de verrous, c'est beaucoup plus verrouillé »*, en contradiction avec son souci d'indépendance :

*« Un commercial non-cadre et cadre... Un non-cadre, pour moi, c'est quelqu'un qui est indépendant et autonome. Un cadre n'est plus indépendant et autonome. C'est comme à l'armée, il y a une hiérarchie, tu dois respecter certaines choses. Donc un non-cadre, si mon patron me dit un truc aujourd'hui, malgré le fait que ce soit mon patron, il me dit : "Vous devez faire ça !" Je ne suis pas convaincu, je ne veux pas, je ne le fais pas. Si je suis cadre, je suis obligé, c'est une faute grave, je suis viré.*

– Et tu parles bien du cadre, juste le statut, même travail, même fonctions...

– *Mêmes fonctions tout ça... Je veux dire mon patron me dit demain : "Nous avons une réunion, je vous convie à cette réunion, vous devez y être", je suis obligé d'y être en tant que cadre. En tant que salarié non-cadre, je ne suis pas obligé d'y être.*

– Tu crois que les entreprises font passer ça comme une gratification et qu'en fait, ce serait plus un moyen de contrôler...

– **De pression tout à fait ! De contrôle, tout à fait !** » (Paul, commercial en assurances).

Cette conception est directement liée à son souci d'indépendance dans ses fonctions commerciales. Le nouveau contrat de travail découlant de ce nouveau statut cadre est pour lui largement contraignant. Ceci est dû à son parcours d'autodidacte, possédant uniquement le certificat d'études, de famille modeste, il a su s'imposer dans son travail et désire conserver cette expertise en la mettant à disposition de l'entreprise la plus en accord avec ses principes.

Ceci nous montre combien les politiques de gestion du personnel commercial doivent intégrer de multiples éléments comme les caractéristiques particulières des commerciaux auxquelles elles s'adressent. Ceci est particulièrement important pour ceux qui accèdent au statut de cadre encadrant, qui, comme nous allons le voir, ont une conception très différente de cette évolution. Le premier élément expliquant ces différences résulte de la conception différenciée de la hiérarchie selon le type de commercial concerné.

## 2. QUELLE CONCEPTION DE LA HIÉRARCHIE CHEZ LES COMMERCIAUX ?

### 2.1. Tremplin/Mutual : la hiérarchie valorisée

Comme nous avons pu le mettre en évidence, chez Tremplin, l'évolution au statut de cadre encadrant est perçue à travers sa place dans un système hiérarchisé. L'évolution de soi et de ses compétences est concrétisée par l'évolution au sein de l'organisation. Nous avons déjà montré combien le manager incarne un modèle de professionnalisme grâce à son exemplarité vis-à-vis des employés. Cette « réalisation de soi » est perceptible à travers les parcours professionnels des dirigeants et leurs perspectives de carrière qui associent évolution hiérarchique et compétences :

**« Jusqu'à mon niveau d'incompétence. Voilà, Directeur de Magasin, DR (Directeur Régional), voire plus. Après, je vais me sentir peut-être incompétent sur certaines choses, bon, après, j'arrêterai »** (Rémy, Responsable secteur).

« – Alors votre but, c'est quoi ? Vos perspectives de carrière ?

– **Moi ? Aller le plus loin possible.**

– C'est pas juste limité...

– **Ah non ! Ah non, pas du tout. Moi, c'est avoir le maximum et essayer d'avancer le plus possible tant que je serai capable selon l'environnement et mes compétences »** (Amandine, Employée niveau 3, Tremplin).

Nous constatons clairement le lien qui existe entre évolution hiérarchique, compétence et évolution personnelle. Ceci confère à la hiérarchie une place considérée comme enviable dans le sens où elle est censée susciter des vocations :

**« On est reconnu comme tel et on est respecté, c'est surtout ça. Quand on dit quelque chose, faut que ça avance pour nous... Cadre, bon, il y en a beaucoup qui voudraient être cadre aussi après. Si on fait bien son métier, on est reconnu comme tel et on a une image par rapport à d'autres personnes qui souhaitent devenir comme mes managers, comme moi-même, comme le directeur. Ça crée des envies, c'est surtout ça »** (Rémy, Responsable secteur, Tremplin).

Si cette position est moins enviée à Mutual du fait de sa rareté, elle reste néanmoins perçue positivement par les techniciens. Le supérieur hiérarchique est vu comme une personne compétente, sur laquelle on peut compter et capable de résoudre les problèmes de l'équipe. Le responsable secteur est un soutien plus qu'un chef, ce qui correspond à l'idée de C. Falcoz qui considère le manager moins comme un chef autoritaire que comme un « animateur ». Elle est également associée, comme à Tremplin, à une forme de reconnaissance des compétences :

**« Cadre, c'est quand même un aboutissement d'un parcours et d'une réussite. (...) Ben cadre, c'est quand même un statut, avec tous les efforts qu'on a faits depuis le début, de pouvoir évoluer. (...) La rémunération et puis assurer une fonction en fonction de ses compétences. Après, quand on a un niveau, c'est normal d'évoluer »** (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

Cette conception assez similaire de la hiérarchie consiste à valoriser le rôle du manager, qui, compétent, est une aide et un soutien pour l'équipe. Son utilité est donc reconnue, à l'inverse des cadres commerciaux types.

### 2.2. Les commerciaux types : la hiérarchie décriée

#### 2.2.1. Une dichotomie commerciaux/hiérarchie

La nature des fonctions exercées par les commerciaux types, rémunérés à la commission et en contact clientèle permanent, fait d'eux des gens du terrain par rapport à la hiérarchie qui exercerait un travail de bureau plus « administratif ». Cette dichotomie « gens du



terrain »/« administratifs » est explicitement utilisée par les commerciaux interviewés dans les deux sociétés d'assurances dans lesquelles ils travaillent (17) :

*« Je veux rester commercial ! Pourquoi d'office, quand on est bon, on veut te remettre à un autre poste etc. Pourquoi on te laisse pas commercial ? Je sais pas moi, dire : "Tiens, il y a une autre inspection qui a besoin de vous ou être plutôt formateur si vous savez bien placer vos trucs". Moi, j'ai vu de très bons commerciaux terminer comme inspecteurs régionaux ou directeurs et ils sont malheureux ! Ils gagnent moins et ils sont malheureux. **Parce qu'ils ne sont pas faits pour ça, ils ne sont pas faits pour ne faire que de l'administratif, ils ne sont pas faits pour commander dix personnes. Il y en a des fois qui sont faits pour être autonomes** » (Paul, Commercial en assurances).*

*« C'est l'ambiance. C'est une très mauvaise ambiance. L'ambiance qui est malsaine entre nous, **c'est une rivalité qui est en permanence entretenue par des personnes entre les gens du terrain et les gens on va dire... la partie gestion.** C'est une question de pouvoir d'achat, ça. **La personne qui est sur le terrain est toujours taxée de gagner sa vie facilement par rapport à celle qui fait de la gestion. C'est sûr qu'une personne comme moi sur le terrain gagne énormément plus qu'une gestionnaire qui est en saisie... La seule chose, c'est que l'administratif, vous savez, c'est un rêve, un rêve de règne tout ça, c'est-à-dire qu'on veut toujours, en faisant ce que l'on fait, avoir autant que celui qui fait plus que nous. (...)** C'est de la jalousie » (Bernard, Délégué conseil en assurances, cadre).*

La conception que se font les commerciaux « types » de leur activité explique cette dichotomie entre le terrain et les administratifs. En effet, à travers cette opposition, ils valorisent le terrain où s'acquièrent selon eux, les vraies compétences. Nous avons déjà mis en évidence le fait que les compétences dites sociales ne s'apprennent pas à l'école mais qu'au contraire, c'est l'expérience qui les forge grâce à la rencontre de situations multiples. Les managers seraient dans ce sens très loin de la réalité et leurs fonctions seraient quasi-inutiles. Écoutons Bernard à ce sujet :

*« **Il y a toujours des messages de gens qui passent leur temps occupé derrière un siège avec les indicateurs, les objectifs et j'en passe des meilleurs. Donc pour moi, le gain d'une entreprise ne se passe pas derrière un ordinateur... alors que les autres font... comment dit-on ? de l'étude verticale de courbes, elle se passe sur le terrain au contact des gens où là on finalise et on va chercher ce qui peut faire vivre une entreprise** » (Bernard, Délégué conseil en assurances, cadre).*

Les managers sont ainsi conçus comme des personnes peu productives qui ne font pas vivre l'entreprise, à l'inverse des commerciaux qui génèrent le chiffre d'affaires grâce à leur contact direct avec les clients. Cette relation conflictuelle avec les managers de proximité est renforcée par la nature de l'activité souvent conçue comme indépendante et autonome. Il est difficile pour eux d'avoir à rendre des comptes en permanence alors que le fondement de leur activité réside dans ce désir d'autonomie revendiqué :

*« – Tout à fait ! **Tu peux pas contrôler un commercial. Et on veut contrôler les commerciaux. En fait, c'est ça le problème. Normalement, tu peux pas. Tu peux le contrôler entre guillemets en sachant ce qu'il a fait, le chiffre etc. (...)** Ouais, **ils te mettent des mecs de tous les côtés et ça agace le commercial. Lui, il n'a pas l'habitude de ça. Un bon commercial, si ce soir ou dimanche, on me dit qu'il y a un truc à faire, j'y vais. Mais si tu commences à m'ennuyer, je te dis : "Ouais c'est ça ! On va attendre lundi ! Moi aussi j'ai mon week-end !" Faut pas l'emmerder le commercial !** » (Paul, Commercial en assurances).*

Chez les commerciaux types, le problème se pose donc en termes de contrôle de la hiérarchie contradictoire avec leur désir d'indépendance ainsi qu'en termes de tâches plus administratives contre-productives loin des réalités du terrain. Nous pourrions supposer que le conflit latent entre commerciaux et hiérarchie serait dû au fait que les commerciaux entretiendraient une certaine jalousie vis-à-vis du pouvoir conféré aux supérieurs. Ils désireraient ainsi obtenir ce type de statut cadre fonctionnel et tiendraient un discours négatif par sorte de frustration des faibles possibilités de promotion dans ces fonctions. Or tel n'est pas. La radicalisation du discours est davantage due au fait que les commerciaux se sentent peu reconnus et donc dévalorisés dans leurs fonctions.

(17) Nous ne citerons pas ici les sociétés d'assurances par souci de confidentialité.



### 2.2.2. Le sentiment de dévalorisation des commerciaux types

Si la hiérarchie est conçue comme peu productive du fait de son côté plus administratif, elle est également perçue comme peu compréhensive. Les commerciaux types que nous avons interrogés estiment tous deux que leurs supérieurs hiérarchiques ne valoriseraient pas suffisamment leur activité, contrairement à Tremplin, où le discours managérial se fonde sur la considération de l'activité des employés. Ces derniers sont en effet considérés comme la force vive du magasin. Leurs fonctions sur le terrain sont perçues comme utiles par l'encadrement hiérarchique comme l'explique la manager paie :

**« Celui qui fait marcher une entreprise, c'est l'employé. D'ailleurs, on a une pyramide qui est très simple : on commence par le client parce que c'est lui qui nous fait travailler donc ensuite les employés et ensuite les managers, les chefs de secteur et le directeur est en dernier ! Donc les plus importants pour nous, ce sont les employés : ce sont eux qui nous font travailler. Le travail qui est fait, c'est pas nous qui le faisons, c'est pas le manager ou le stagiaire, c'est l'employé »** (Claudine, Manager paie, Tremplin).

À l'inverse, l'activité des commerciaux types n'est pas reconnue comme vitale à l'entreprise. Il arrive même que les supérieurs hiérarchiques considèrent que si l'activité commerciale est trop bien exercée, cela peut nuire à leurs fonctions. Le cas de Paul à cet égard est frappant. Il nous explique comment un employeur, gérant d'une entreprise de 350 employés, a mis fin à sa période d'essai au bout de deux semaines car il le jugeait trop performant :

**« Au bout de quinze jours, il me convoque, il me dit : "Écoutez, on ne donne pas suite". Je dis : "Et pourquoi ?" Il me dit : "Vous êtes trop fort !" Je dis : "Attendez, c'est une plaisanterie là !" Il me dit : "Ouais, vous êtes trop fort !" Je te jure hein ! je te jure sur la tête de mes enfants qu'il leur arrive un truc comme ça tout de suite. Je dis : "attendez, je comprends pas bien". Alors il me fait : "écoutez mais vous êtes en période d'essai, on va pas rentrer dans les détails : monsieur, j'ai pas envie de vous garder. Les papiers sont là, on vous a préparé votre compte, on vous a tout préparé". Moi, je prends la lettre, je lis, c'était marqué : "il n'a pas fait affaire..." Je dis : "attendez, ... vous dites que j'ai pas fait affaire ! Là vous êtes en train de me dire que je suis trop costaud et maintenant "Vous ne faites pas affaire !" je dis : "Je vous préviens monsieur, si vous voulez que je quitte votre société proprement, vous m'écrivez ce que vous venez de me dire". Et le mec il me l'a écrit. Et quand je suis allé à l'ANPE quand je leur ai montré à l'APEC et tout, ils m'ont dit : "Vous savez on peut l'attaquer qu'est-ce qu'on fait ?" J'ai dit : "Je n'irai pas là-bas, par contre ça je garde, c'est très beau, c'est trop beau ça". En me disant : "le mec, il est trop fort" »** (Paul, Commercial en assurances).

Paul nous explique alors les raisons qui justifient, selon lui, le choix de cet employeur de ne pas le garder. La première explication réside dans le fait que les clients auraient davantage sollicité Paul que le directeur lui-même. Selon lui, cela exaspérerait ce dernier d'être relégué à une place subalterne au niveau de son importance dans l'organisation. La seconde explication viendrait du fait que Paul aurait appris trop vite et aurait même surpassé les compétences que le directeur aurait mis des années à acquérir :

**« Mets-toi dans l'autre position : tu es une directrice d'une société, tu m'embauches. Toi, tu as géré pendant 10 ans ton secteur, tout est là mais après, à un moment, t'en as marre. C'est ta boîte, t'as le droit de faire ce que tu veux. Tu as envie de te la couler un peu douce, tu veux rester chez toi, un peu de piscine, un peu la mer, un peu les enfants, tu fais ce que tu veux de ta vie. Tu embauches un mec, le mec au bout de huit jours, il va très très vite, il va aussi vite que toi il va même plus vite que toi. C'est-à-dire qu'il arrive à gérer déjà ce que tu faisais, plus encore ce que tu n'arrives pas, il arrive à le gérer facilement et ça lui plaît. Et les gens commencent à t'appeler en disant : "Votre commercial, il est bien ! Quand est-ce qu'il revient ?" Toi tu serais frustrée, quoi ça te plaît pas ça. Les gens veulent faire quelque chose, mais au fond d'eux, c'est pas comme ça qu'ils aiment »** (Paul, Commercial en assurances).

Le supérieur hiérarchique aurait donc un sentiment de dévalorisation par rapport à un commercial trop performant, le commercial devant rester un subalterne et ne pas prendre trop d'importance. Cette importance n'est pas concrétisée par une évolution dans l'échelle hiérarchique (puisqu'il n'obtient pas de grade supérieur) mais par la reconnaissance des clients à son égard ainsi que du salaire qu'il engendre, et qui, symboliquement, le place dans une position de capital économique supérieur à son manager :

« On va faire un petit tour dehors. On va voir les chefs d'entreprise, ils vont te dire : "Je cherche un commercial" et après, tu verras la finalité, comme je sais orienter les gens, je sais aussi les faire parler à ma façon, et tu verras qu'à la fin c'est : **"Ben ouais, mais il faut qu'il reste ouvrier de base quand même. Rien à lui, le commercial..."** » (Paul, Commercial en assurances).

Ces extraits d'entretien révèlent la distance qui existe entre supérieurs hiérarchiques et commerciaux dans le sens où ils ne travailleraient pas ensemble, orientés vers un objectif commun, à savoir la réalisation du chiffre d'affaires, comme le suppose le discours managérial, mais en concurrence afin que le supérieur hiérarchique ne « perde pas la face » au sens goffmanien du terme, à savoir fasse « mauvaise figure ». Il se dit d'une personne qu'elle fait « piètre figure » lorsqu'elle prend part à une rencontre sans disposer d'une ligne d'action telle qu'on l'attendrait dans une certaine situation. L'assurance sera alors cette aptitude à supprimer et à dissimuler toute tendance à baisser la tête lors des rencontres avec les autres, écrit E. Goffman. L'expression : « sauver la face » paraît se rapporter alors au processus par lequel une personne réussit à donner aux autres, l'impression qu'elle n'a pas perdu la face. En l'occurrence, en contrôlant le commercial, le supérieur hiérarchique tente de sauver la face pour affirmer encore davantage son pouvoir sur lui. Le travail de terrain des commerciaux ne serait plus alors considéré du côté des supérieurs hiérarchiques comme le cœur de l'entreprise mais comme une activité subalterne en comparaison du travail intellectuel (et non pas administratif) des managers. Paul déplore cet aspect qu'il a retrouvé dans bon nombre des emplois qu'il a occupés :

« Tu sais, ils ont une mentalité, ils ont **des têtes pensantes, ils ont des bureaux d'étude où ils réfléchissent à des choses** mais ils restent entre eux, tu vois, ils ne se mélangent pas avec les commerciaux, **ils ne se mélangent pas avec les gens du terrain. Il y a des têtes pensantes et il y a, entre guillemets, les sous-fifres et les mecs qui vont au charbon.** Et tant que ça sera comme ça dans ce pays, il y aura des problèmes. Mais bon, c'est pas moi qui vais les changer et j'en ai marre d'en parler parce que ça m'a assez ruiné la santé. Donc il y a **ces gens-là qui ont la tête bien pensante, ils ont inventé, ils ont fait des choses et alors c'est vrai que tu rentres dans une boîte aujourd'hui, ils pensent vert, demain, ils penseront rouge, t'es toujours dedans. Ou tu t'adaptes...** » (Paul, Commercial en assurances).

Cette dichotomie commerciaux « sur le terrain »/supérieurs hiérarchiques « dans les bureaux » se rapproche de la dichotomie cols bleus/cols blancs [CHENU, 1994] que nous avons déjà relevée dans notre mémoire de DEA. Nous avons en effet souligné la frontière invisible existant entre les mécaniciens et les commerciaux automobiles, séparant deux mondes aux activités, logiques et coutumes très différentes. Cette métaphore de la barrière est explicitement utilisée par les commerciaux automobiles qui l'expliquent également par l'écart de rémunération :

« C'est un contexte particulier, **la barrière** entre vendeurs et le reste de l'organisation. **Ils s'imaginent tous ici qu'on est milliardaire nous, les vendeurs de bagnoles** : "Vous vous gagnez bien votre vie, nanani, nanana !" J'ai des fiches de paie à 7 000 balles dans l'automobile, je te jure ! (...) Même des fois tu peux même pas aller boire ton café en bas parce que c'est pas bien fréquenté, tu comprends, le milieu mécanique, carrosserie parce que les mecs, ça les infériorise, tu vois ce que je veux dire ! C'est bidon ! **Ça les infériorise d'avoir des mecs en cravate à côté d'eux qui gagnent 15-20 000 balles-30 000 balles par mois** » (Smith, Vendeur automobile, Renault).

Ceci renforce la différenciation faite entre « eux », les mécanos et « nous », les vendeurs, distinction forgée par R. Hoggart entre les classes ouvrière et bourgeoise (1970). Cette différenciation se retrouve ici entre commerciaux et supérieurs hiérarchiques dans la mesure où, comme Paul l'a souligné, « ils ne se mélangent pas ». Cette dichotomie se retrouve uniquement chez les commerciaux types du fait de la particularité de leurs fonctions mais également du fait de leur rémunération. Celle-ci est en effet plus importante pour les commerciaux que pour leurs managers cadres fonctionnels. Paul souligne le fait que financièrement, il est moins intéressant de manager que d'être commercial et que ceci est même à l'origine de conflits latents entre les commerciaux et leurs supérieurs :

« Quand tu es abonné à des revues économiques ou financières ou des revues professionnelles dans chaque corps de métier, ben tu t'aperçois qu'ils en ont toujours après les commerciaux. **C'est les premiers qu'on saque parce qu'ils gagnent bien leur vie.** Alors quand tu gagnes bien ta vie en France comme commercial, alors on te dit : "tiens ! On

*vous a promu" ou "Vous avez le droit d'avoir une gratification, vous voulez pas passer inspecteur ou Directeur ?" **En fait, c'est parce que ton salaire dérange.** Et ça, je l'ai lu, entendu et vécu. (...) Ça dérange tes dirigeants parce que les dirigeants, quand ils voient qu'un commercial gagne 50 000 balles (je parle en francs pas en euros) voire plus, c'est dérangeant. (...) C'est-à-dire que le vrai commercial, de toute façon, c'est dérangeant comme métier car **un commercial, c'est quelqu'un qui gagne bien sa vie et ça, ça plaît pas trop.** Ça, ça plaît pas et pourtant, c'est le moteur d'une entreprise parce que c'est lui qui est l'interface ». (Paul, Commercial en assurances).*

Le sentiment de dévalorisation des commerciaux types est donc lié à cette perception d'une dichotomie indépassable renforcée par un autre phénomène : le manque de considération de leur expérience.

### 2.2.3. Le manque de « soutien organisationnel perçu » (SOP)

Le discours des commerciaux types est fondé sur le manque de considération de leurs supérieurs hiérarchiques à leur égard. Le sentiment de considération est fortement lié au « soutien organisationnel perçu » défini comme suit : « Le SOP mesure *"la croyance globale d'un salarié à propos du degré de soin et d'attention que l'entreprise lui porte et de la façon dont elle valorise ses contributions"* [EISENBERGER *et al.*, 1986]. Selon la norme de réciprocité, le salarié est reconnaissant du soutien qu'il reçoit. Il se sent redevable vis-à-vis de son entreprise et réagit au traitement favorable qu'il reçoit en témoignant un engagement plus fort à son employeur [EISENBERGER, FASOLO et DAVIS-LAMASTRO, 1990]. C'est parce qu'il conduit à renforcer le sentiment d'obligation et à consolider l'échange social par l'exercice de la norme de réciprocité que le SOP est relié aux variables d'engagement et, *in fine*, à l'intention de départ » [GUERRERO, HERRBACH et MIGNONAC, 2005]. À Tremplin, les salariés qui estiment avoir réussi pensent que l'entreprise fournit à l'employé la possibilité de voir jusqu'où il peut aller, tel une sorte de révélateur des compétences comme le met en avant la manager paie :

**« Tremplin m'a donné la possibilité de pouvoir m'exprimer... J'ai découvert que j'avais une possibilité de pouvoir aller au-delà et puis voilà, ils m'ont donné ma chance »** (Claudine, Manager paie, Tremplin).

À l'inverse, les commerciaux types ont le sentiment de ne pouvoir précisément s'exprimer. De nombreuses allusions sont faites autour des notions de déception et de manque d'écoute. Les commerciaux types, en contact récurrent avec la clientèle, s'estiment les plus conscients des problèmes rencontrés de manière effective sur le terrain. Le principal moyen de reconnaissance réside selon eux dans la capacité d'écoute de la hiérarchie de ces problèmes concrets. Or tel n'est pas le cas : le plus souvent, la hiérarchie directe, censée décliner les objectifs de ses supérieurs auprès de son équipe, n'accorde que peu d'importance à la remise en cause de ces politiques. Bernard nous explique qu'il a mal vécu ce manque d'écoute de nombreuses fois durant ses expériences professionnelles et qu'il est principalement à l'origine du sentiment de manque de considération. Pour lui, le dialogue entre un commercial et son manager est suffisant pour se sentir reconnu :

**« La reconnaissance d'un commercial, je l'ai vécue deux, trois fois. Quand c'est honnête, quand c'est bien fait parce que ça m'est arrivé que deux trois fois dans ma vie, c'est quand ta direction, ton directeur, voire ses subalternes vient de dire : "Voilà, nous avons pensé faire ça comme campagne" ou alors "Voilà notre orientation, qu'est-ce que vous en pensez ? On fait un tour de table. Nous, nous voyons ça de notre côté, vous, comment vous le voyez à votre niveau ?" Et donc là il y a un échange.** Nous sommes sur la même longueur d'ondes, nous sommes autour d'une table, nous parlons... On ne dit pas qu'après c'est plus le commercial qui a le droit de... On s'en fout, mais **on s'écoute.** Après, tu as un chef d'entreprise qui peut dire : "Vous avez raison mais en attendant, c'est pas comme ça que ça peut se faire parce que ci, y'a tel compta... Ça, vous n'y avez pas pensé". Mais tout se rejoint. Et quand on te prouve que tu as raison mais qu'on ne peut pas faire autrement, tu te sens encore dix fois encore plus fort que si on avait pris ta position parce que tu sais pourquoi tu peux pas. Si quelqu'un te dit : "Écoutez, je comprends mais en attendant, on ne peut pas parce qu'on est en train de se faire bouffer. Si nous, on sait pas faire, on va se faire prendre". On peut tout dire mais il faut dire la vérité. Un commercial, c'est comme un avocat, il faut lui dire la vérité et après, c'est lui qui gère » (Paul, Commercial en assurances).

Ce dialogue entre commerciaux et supérieurs hiérarchiques autour de la définition des objectifs et de la politique organisationnelle est néanmoins absent en majeure partie à cause du manque de pouvoir effectif de la hiérarchie directe pour décider d'un changement d'orientation mais aussi et surtout pour réaffirmer encore une fois la dichotomie entre centre de décision et exécution. Ce manque de dialogue se traduit par un sentiment de déception de la hiérarchie. Tous ces éléments expliquent la perte de l'attrait de la position du cadre fonctionnel telle que nous avons pu l'observer au cours de notre enquête. Dans quelle mesure ce statut n'est plus finalement si attractif qu'il y paraît ?

### 3. L'ATTRAIT RELATIF DU STATUT DE « CADRE FONCTIONNEL »

#### 3.1. Ancien « commercial type », nouveau « manager » : une association difficile

##### 3.1.1. Le manager direct « entre le marteau et l'enclume » (18)

Comme nous venons de l'observer, la conception que se font les commerciaux types de la hiérarchie directe est le plus souvent négative : cette dernière serait administrative, loin des réalités du terrain et déconsidérerait le rôle des commerciaux en leur laissant finalement peu de pouvoir de décision. Cette conception influe sur l'idée qu'ils se font du rôle de manager, rôle peu enviable car pris entre deux entités en conflit : les supérieurs du centre décisionnel des politiques organisationnelles et les commerciaux sur le terrain, aux intérêts contradictoires. Le manque de dialogue hiérarchie directe/commerciaux, notamment en ce qui concerne la fixation des objectifs, s'explique par cette position intermédiaire. Le cadre encadrant est souvent considéré comme partie prenante des décisions liées à l'organisation du travail. La convention collective nationale des sociétés d'assurances du 27 mai 1992 accorde une importance toute particulière au dialogue et à la concertation des cadres : « L'adhésion aux objectifs de l'entreprise et la promotion de ceux-ci – inhérentes à l'exercice des responsabilités de cadre – supposent une pratique permanente de la concertation entre les dirigeants et les cadres, et entre les cadres eux-mêmes comme avec leurs collaborateurs respectifs. **Les employeurs développeront la concertation avec les cadres dans les différents domaines intéressant la politique générale de l'entreprise. Cette concertation doit permettre au personnel « Cadre » de donner son point de vue tant sur les questions techniques ou de gestion le concernant directement que sur la marche générale de l'entreprise et ses perspectives d'avenir.** Dans cet esprit, les entreprises organisent le processus de prise de décision de telle sorte que les cadres soient associés à l'élaboration des décisions dans les domaines qui les concernent, que ceux-ci soient d'ordre technique, économique ou social. Elles intègrent dans la conception de leur système d'organisation et de répartition des responsabilités, l'objectif de favoriser cette concertation » [Brochure JO 3265, Assurance ou réassurance, 1993]. Or la réalité de l'activité du cadre encadrant est tout autre. Malgré l'association d'idée « cadre-décision-responsabilités », ce dernier n'a que peu de moyens pour négocier la politique générale de l'entreprise dans les faits. Cet aspect a été mis en évidence par Paul, qui a fait l'expérience du management d'équipe, et qui nous explique qu'un commercial qui évolue dans de telles fonctions ne peut correctement les assurer. En effet, il posséderait une expérience trop importante du terrain qui justifierait qu'il sache ce qui est réalisable ou non en termes d'objectifs par son équipe. Ne pouvant lui-même négocier ces objectifs, il serait pris dans une spirale d'incompréhension des deux parties :

*« – Ben c'est le fait de plus pouvoir dire ce que tu penses vraiment. C'est dérangeant. Tu dois faire le lien mais quand tu sais que la compagnie, que tes patrons ont tort et qu'il faut quand même passer le message et que tu vas droit au mur et que tu sais que tu vas droit au mur ! Et qu'après, tu vas droit au mur ! Et qu'on te dit : "Non, mais c'est pas grave, on change d'orientation." Tu dis : "Ouais mais bon, je vous l'avais dit !" Les mecs, ils veulent plus croire en toi, ils te disent : "Non mais on te l'avait dit !" et toi, tu le sais aussi, tu te dis : "Ouais..." Ou alors il faut prendre que des gens qui ne connaissent rien, c'est quand même mieux ça tu vois. **Il faut prendre des gens qui t'encadrent mais qui ne connaissent pas le milieu comme ça, t'as pas d'emmerdes.** Tu vois, il ne faut pas être encadré par des gens qui connaissent le travail parce que c'est pas le même monde.*

(18) Être menacé par deux parties en conflit.



– C'est-à-dire, « c'est pas le même monde » ?

– *Quand j'encadre des gens, une équipe de commerciaux qui font le métier que je fais, comme c'est une passion, j'aime et tout, donc je connais ce milieu, d'accord ? Maintenant, je peux leur demander des choses qui ne sont pas à la portée de tout le monde, même à ma portée, on peut se mettre des challenges. **Mais des fois, aujourd'hui, on te dit de faire des choses mais qui n'ont ni queue, ni tête, que tu sais même pas d'où c'est que ça vient et l'équipe que tu dois motiver, faut déjà la convaincre. Toi, t'es déjà pas convaincu, parce que tu te dis : "Attendez, c'est un truc de fou !" Toi, tu dois les convaincre, tes collègues te disent : "Attends, tu essaies de me convaincre, mais t'es trop con, tu sais très bien que c'est pas possible !" Donc ça fout un conflit, mais toi, tu as ce poste de cadre qui fait que tu fais partie de la direction, tu fais partie, tu dois faire passer le message.***

– Donc ce qui te gêne, c'est un peu **d'être au milieu, entre le terrain et le cerveau ?**

– *Voilà, tout à fait. Oui, c'est ça » (Paul, Commercial en assurances).*

Cet extrait d'entretien nous révèle, d'une part, que le supérieur hiérarchique direct n'a pas une réelle possibilité de discuter la politique qu'il décline à ses subordonnés et d'autre part, qu'il ne peut faire remonter à la direction les problèmes concrets rencontrés avec les clients. Ceci a été confirmé par le baromètre Cadres de la CFE-CGC de mars 2006 qui constate une « prise de distance selon les cadres avec la direction de leur entreprise » (19). Cette position peu confortable l'est encore davantage lorsque le manager est un ancien commercial, proche de son équipe dont il connaît les soucis concrets et peu apte à pouvoir les aider réellement à avancer du fait d'un faible pouvoir de décision. Le malaise est alors profond comme celui de Paul lorsqu'il occupait des fonctions de management en tant qu'inspecteur financier :

« **Mais ça, je l'ai mal vécu. Ça m'a rendu malade, j'ai eu de l'eczéma** » (Paul, Commercial en assurances).

La position du manager est alors vécue comme celle d'un pion dans un jeu dont il n'a par conséquent pas le contrôle, ce que déplore Paul :

« *T'as quand même des gens, quand tu as une équipe, tu es obligé de les faire bosser. T'as ta direction qui te dit : "T'as un chiffre à faire, on estime que ce chiffre doit être de tant". Bon, tu n'as pas trop le choix. Parce que tu sais, **cadre... t'es ni plus, ni moins qu'un pion à leur niveau. C'est pour éviter qu'ils parlent aux masses populaires, ils te mettent des cadres au milieu en disant : "Tiens, vous faites l'interface"*** » (Paul, Commercial en assurances).

Cette position entre deux parties en conflit, « entre le marteau et l'enclume », sans réelle possibilité de nouer le dialogue, est renforcée par un autre aspect qui permet de juger de la non-pertinence de faire évoluer les commerciaux types aux fonctions de management : il s'agit de la différence fondamentale du cœur de leur activité.

### 3.1.2. L'incompatibilité des deux activités

La promotion du commercial au statut de cadre fonctionnel pose problème dans la mesure où les deux activités sont très différentes. Le commercial, comme nous l'avons mis en évidence, a une activité de terrain et de vente. À l'inverse, le manager doit gérer son équipe et n'exerce plus de fonction commerciale. Cette transition est souvent vécue douloureusement comme un abandon de ce qui fait l'intérêt de l'activité commerciale : la vente et le contact clientèle. Ce changement de fonctions crée alors un malaise chez le commercial qui conçoit le poste de cadre encadrant comme une promotion mais qui n'arrive pas à remettre en cause le cœur de son activité passée. Paul confirme cette désillusion :

(19) OpinionWay – CFE CGC – Baromètre Cadres vague 15 – Mars 2006. L'échantillon interrogé, représentatif de la population des cadres français, est composé de 1 190 personnes. Il a été constitué par extraction aléatoire parmi les cadres au sein de Newpanel, le panel en ligne représentatif d'OpinionWay et structuré par branche de façon à répondre aux objectifs de la Confédération. L'échantillon a été interrogé entre les 16 et 27 mars 2006 en ligne grâce à l'outil CAWI (computer assisted web interview) développé par OpinionWay.

« Mais la plupart des gens que j'ai rencontrés, qui étaient commerciaux et qui sont passés... qui ont évolué entre guillemets, **en pensant évoluer**, ben j'en connais pas beaucoup qui sont à la hauteur. Au contraire, **ils sont plutôt malheureux, ils sont plutôt mal dans leur peau, mal dans leur vie, ça s'improvise pas. On ne gère pas les choses de la même manière** » (Paul, Commercial en assurances).

Cette difficile transition entre les deux activités se traduit parfois par un retour dans l'activité antérieure. Ce retour se fait au détriment de l'activité du commercial puisque le manager s'immisce dans la vente alors qu'elle n'est plus de son ressort afin de retourner sur le terrain. Bernard déplore ce type de management d'anciens commerciaux qu'il compare à des « démons de minuit » qui reviennent vers leurs anciennes fonctions :

« Je n'ai pas imaginé me voir cadre responsable d'un secteur. **Le commercial c'est avant tout quelqu'un qui a d'énormes capacités dans le domaine de la vente**, on est bien d'accord. C'est-à-dire qu'il va connaître ses produits et qu'il saura les vendre et il aura une disponibilité. Donc il est focalisé le commercial sur ses produits et sur ses clients. Le cadre, le Responsable de secteur, le Délégué Régional, lui, va être loin des produits tout en les connaissant, il n'en a pas la maîtrise puisque ce n'est pas sa mission. **Sa mission, c'est de faire du management**, c'est-à-dire d'arriver à générer au sein d'une équipe... Bon, il est bien évident que cette personne-là est quelqu'un de positionné à la fois dans l'esprit de l'entreprise et également tourné vers... on va dire l'obligation de résultat d'une équipe. Donc il va falloir qu'il sache manager ces gens, j'allais dire manipuler ces gens, c'est bien le terme qui conviendrait pour ça, de façon à obtenir les meilleurs résultats. Alors on fait du management, on fait pas du management par la boîte Outlook, c'est-à-dire par message, un management ça se fait sur le terrain. **Et quand on est en accompagnement terrain, on ne fait pas de la vente à la place du commercial, c'est-à-dire on observe, on regarde et on intervient et on ne vend pas le produit à la place du commercial, on ne fait pas son boulot.** Ça veut dire quoi ce que je viens de dire ? **Ça veut dire que ce que j'ai vu au-dessus de moi, la personne irrémédiablement, c'est un petit peu le démon de minuit qui revient, c'est-à-dire qui veut faire obligatoirement de la vente alors que c'est pas son boulot ! Son boulot, c'est d'être là pour faciliter l'aisance de son commercial.** En deux mots, je suis mal managé » (Bernard, Délégué conseil en assurances, cadre).

Bernard exprime clairement les difficultés de l'encadrement commercial, situé dans une logique de soutien, de motivation et de conseil, mais éloigné de l'opérationnel. Les anciens commerciaux promus ont du mal à intégrer ces nouvelles missions comme faisant partie intégrante de leur travail. Cette incompatibilité entre ces deux activités commerciale/management résulte du fait que les compétences demandées au manager ne sont plus du domaine de la vente. Le manque de compétences managériales des commerciaux types fait que cette promotion se traduit par un échec dans l'exercice des fonctions de cadre encadrant doublé d'une perte au niveau commercial. En effet, promouvoir les meilleurs commerciaux dans le but de les gratifier se retourne souvent contre l'entreprise qui perd sa force de vente la plus efficace au détriment de l'acquisition de managers peu compétents. Cet aspect, que nous avons relevé au cours de notre enquête et que nous avons soumis à caution, s'avère en fait largement confirmé par nos lectures, notamment de l'analyse des pratiques de gestion des carrières des personnels commerciaux par M. Valax et J. Rive : « Le rôle des politiques de promotion sur les taux de rotation des vendeurs a également été souligné par la littérature et est généralement admis. Il se concrétise principalement par **la pratique de promouvoir les meilleurs commerciaux à des postes d'encadrement**. Nous reviendrons sur cet élément, mais il faut noter dès à présent que **les qualités requises dans une mission ne sont pas identiques à celles requises dans l'autre, et que le risque est alors élevé de se doter d'un manager médiocre, tout en ayant perdu un commercial très performant !** » [VALAX et RIVE, 2003, p. 2]. C'est donc l'association d'idée « bon commercial/bon manager » qui est ici remise en cause avec les effets pervers qu'elle engendre. Le fait de promouvoir les meilleurs éléments à des postes de responsable reste néanmoins encore une pratique vivace :

« Je veux rester commercial ! **Pourquoi d'office, quand on est bon, on veut te remettre à un autre poste ? Pourquoi on te laisse pas commercial ?** » (Paul).

Le statut de cadre encadrant est donc particulièrement peu attractif pour les commerciaux types qui aiment leur activité. En outre, il est peu indiqué comme une pratique de GRH judicieuse du fait de l'expérience terrain qui rend le contact difficile avec l'équipe à gérer et du fait de la perte du cœur de l'activité. La promotion agit comme un changement dans



la logique de « métier » qui limite son intérêt. Dans cette optique, qu'en est-il des autres types de commerciaux rencontrés ? L'accès au statut de cadre fonctionnel conserve-t-il toujours un attrait comme le suppose une politique de gestion des carrières fondée sur l'idée que les possibilités de promotion agissent comme un élément de motivation du personnel commercial ?

### 3.2. Le cadre encadrant Tremplin/Mutual : Un attrait mitigé

Malgré une politique de gestion des carrières mettant en avant la progression hiérarchique comme symbole d'évolution des compétences, le statut de cadre encadrant n'est pourtant pas l'idéal à atteindre pour tous les employés. De nombreux facteurs rendent son attrait limité pour bon nombre d'employés qui n'ont pas d'attente vis-à-vis de la carrière. Les principaux inconvénients du statut sont les suivants : responsabilités accrues, horaires, mobilité géographique obligatoire. Nous allons à présent étudier le lien entre ces facteurs et le désir d'acquiescer le statut de manager.

#### 3.2.1. L'accroissement des responsabilités ou « la fin de la tranquillité »

Une des principales raisons qui explique la faiblesse de l'attrait du statut réside dans les responsabilités nouvelles qui incombent au cadre et que ne possédait pas l'employé. Ces nouvelles responsabilités sont particulièrement prégnantes chez Tremplin où les employés, en haut de la pyramide mais en bas de la hiérarchie, n'ont aucun pouvoir de décision. Les problèmes qui pourraient survenir dans le rayon ne sont donc pas de leur ressort mais de celui du superviseur direct qui doit rendre des comptes à sa hiérarchie. La notion de « responsabilité » s'oppose donc à celle du champ lexical de la « tranquillité » que revendiquent certains employés. L'employée évolutive explique les réticences des employés non évolutifs par cette perte de tranquillité :

« – Et comment vous expliquez qu'il y en a qui ne veulent pas évoluer ?

– *Parce qu'il y en a qui mènent une vie tranquille, ils ont des enfants et parce que c'est pas évident non plus. C'est pas évident, bon, vous me direz, y'a des chefs de rayon et des chefs de secteur, même des directeurs, ils ont des enfants, ils ont une famille, je ne dis pas que l'un empêche l'autre mais il y en a qui préfèrent, c'est leur choix. Ils n'ont pas envie d'évoluer, ils sont tranquilles, ils font leur boulot et puis pas plus.*

– Donc « cadre », c'est pas « tranquille » en fait ?

– *Il y a plus de responsabilités quand même, donc c'est moins pépère. Employé, je sais, je vois mon cas, une fois que j'ai fini mon travail à 11 h 30, moi, il n'y a personne qui va m'appeler pour dire : "Y'a un problème ou y'a ci ou y'a là". Moi, mes horaires, elles sont faites, j'ai pointé, du moment que j'ai dépointé : "Ah ben y'a ça, on verra demain". Mais un chef de rayon, je ne pense pas que ce soit du style ! » (Amandine, Employée niveau 3, Tremplin).*

Si l'objet de notre propos est de mettre en évidence la perte de tranquillité lors de l'accès au statut de cadre, il n'en demeure pas moins que cet extrait d'entretien reflète également la naïveté de la jeune femme au sujet de l'articulation vie privée/vie professionnelle. En effet, les managers sont le plus souvent des hommes et ce sont davantage les femmes qui sont freinées dans leur progression hiérarchique à cause de la barrière familiale, comme nous le verrons par la suite. Rappelons enfin que cette employée est célibataire sans enfants, ce qui influe sur sa conception de l'articulation des deux sphères privée et professionnelle. La tranquillité dans le travail est en réalité associée à une tranquillité d'esprit dans la mesure où la vie personnelle n'est pas investie par l'activité de travail, la coupure entre vie privée et professionnelle jouant un rôle majeur chez les employés :

« *Et puis je rentre à la maison, y'a aucune pression, y'a aucun stress, j'ai fini mon boulot, c'est fini, y'a rien derrière. Après, quand on est cadre, y'a peut-être... Une fois qu'on a fini son boulot, on est peut-être encore dedans intellectuellement » (Kévin, Employé niveau 3b, Tremplin).*

Ainsi, ce qui fait pour certains l'attrait du statut de cadre, à savoir le pouvoir social et la possibilité « d'agir sur son environnement » est vécu par d'autres comme un aspect négatif

de cette activité nouvelle. La position délicate « entre le marteau et l'enclume » que nous avons évoquée concernant les commerciaux types est également valable dans la grande distribution et le milieu des mutuelles d'assurances puisque le manager a des comptes à rendre à ses supérieurs hiérarchiques et endosse les responsabilités de son équipe. Nous avons pu observer au fil de notre enquête un élément qui renforcerait cette peur des responsabilités chez Tremplin. Dans la mesure où les employés travaillent le matin (jusqu'à 11 h 30) et ont leur après-midi de libre, il leur arrive de cumuler deux emplois en travaillant au noir. Ceci leur permet d'éviter la contrainte de la responsabilité tout en conservant l'avantage d'un salaire aussi élevé que celui du manager métier. Écoutons l'employé non évolutif qui nous relate ces pratiques :

« – Alors pourquoi il y en a qui veulent évoluer et d'autres pas ? Peut-être... **Il y en a beaucoup qui ont du travail à côté l'après-midi. Y'en a qui ont des petits boulots à côté. Et il y en a, je suis sûr, qui se touchent autant qu'un cadre. Ça peut être une raison pour laquelle ils veulent pas évoluer. Je veux dire, ça les intéresse pas d'évoluer étant donné qu'ils touchent la même chose voire plus que certains...** Je pense que de toutes façons, il y a du travail au black, faut pas se cacher...

– Et ça, ça peut être un facteur explicatif de gens qui ne veulent pas évoluer ?

– Une petite partie, sans doute, oui. Ou alors, je veux dire ils travaillent peut-être deux, trois heures l'après-midi à côté, je veux dire... ils gagnent de l'argent à côté et ils vivent comme ça je veux dire. Après, travailler douze heures d'affilée dans le magasin, ça ne les intéresse peut-être pas alors que là, ils ont un second travail qui les intéresse à côté **sans aucune responsabilité.**

– Et au contraire, chez ceux qui veulent évoluer, vous pouvez percevoir certains critères ?

– L'ambition.

– Et qu'est-ce qui fait qu'il y en a qui sont ambitieux et d'autres non pour évoluer ?

– Il y en a peut-être qui n'ont pas peur... **Il y en a peut-être qui ont peur des responsabilités, donc déjà ça peut être une raison du refus.** (...) Je crois que c'est ça, que c'est vraiment un truc personnel, un choix personnel. Je crois que le refus, de toutes façons c'est ou parce qu'on refuse des responsabilités, la mutation et l'ambition ». (Kévin, Employé niveau 3b, Tremplin).

L'obligation de gérer les problèmes de l'équipe est donc conçue comme un frein pour certains employés qui n'aspirent pas à évoluer hiérarchiquement. Cet aspect est néanmoins loin d'être le seul inconvénient du statut de cadre, les horaires étant également au cœur du débat.

### 3.2.2. La contrainte horaire

Le second facteur explicatif du vivier d'employés non évolutifs concerne les horaires. En effet, les employés que nous avons interrogés sont tous soumis au régime des 35 heures. Or l'activité de travail des cadres n'est plus commandée par les horaires mais une obligation de résultat. Si d'un côté, le choix des horaires et des pauses est plus grand, le nombre d'heures effectuées est indiscutablement accru. Faire évoluer un employé au statut de cadre est très fortement lié au fait qu'il ne puisse plus contrôler ses horaires. Paul explique que cette promotion réside dans une astuce juridique pour faire travailler plus :

« **Maintenant, quand tu es cadre, tu sais, il y en a plein qui sont dans toutes les grandes surfaces, les chefs de rayon, ils sont tous cadres. Pourquoi ? Il n'y a pas d'obligation d'horaires aussi, les 35 heures, ça ne marche pas. En fait, c'est que des astuces comptables et juridiques si tu veux** » (Paul, Commercial en assurances).

Nous pourrions penser que cet aspect est vu de façon négative par les employés mais qui serait en fait un mal nécessaire pour l'accomplissement de l'activité. Or le responsable secteur de Tremplin admet lui-même, après hésitation, que l'attribution du statut de cadre aux managers est fortement liée au besoin d'augmenter ses heures et que seul l'accès à ce statut l'autorise :

« – En fait, pour quelles raisons vous l'accordez ce statut cadre à une personne ?

– (Il hésite).

– Vous comprenez le sens de ma question ?

– *Oui, oui, j'ai compris. Ben c'est simple, à un moment on peut pas demander à un employé de faire 42 heures, c'est clair, et à un employé de manager une équipe. Donc à un moment, il faut... pour faire son travail, il faut être au-dessus des employés. Donc il y a un moment, si vous voulez avoir le pouvoir social, il faut être au niveau au-dessus des employés. Donc c'est pour ça qu'on accorde le statut de cadre à nos managers métier ou à nos stagiaires manager métier* » (Rémy, Responsable secteur, Tremplin).

Le paiement des heures supplémentaires des cadres n'est que peu souvent respecté. Dans cette optique, il est rare que le cadre compte ses heures. C'est d'ailleurs l'unique raison qui explique que les RS de Mutual n'ont pas le statut cadre mais un statut associé. Cotisant à la caisse de retraite des cadres, elles « pointent » néanmoins chaque jour, il est donc impossible de les considérer « cadres » à part entière :

« *C'est un peu bâtard comme statut ! C'est un peu bizarre parce que c'est vrai que je ne sais pas comment on est décrit dans la mesure où effectivement, sur mon bulletin de salaire, moi, j'ai une caisse de retraite de cadre. Pour autant, dans mon descriptif d'emploi, il n'y pas écrit que je suis cadre. Je suis "encadrant de proximité". Et c'est vrai qu'un cadre à Mutual, par définition, il ne pointe pas alors que moi, je pointe. Au niveau des horaires, c'est pas du tout comme les cadres parce que les cadres ne sont pas soumis aux horaires, un cadre, il peut venir à 10 h et finir à 20 h, il n'y a pas de problème, alors que moi, mon compteur, il s'arrête à 6 h du soir* » (Virginie, Responsable secteur contrats, Mutual).

Dans l'absolu, le fait de ne plus compter ses heures pourrait ne pas constituer un frein s'il y avait compensation financière. Or le gain de salaire induit par le changement de statut ne suffit pas à compenser la perte de salaire, constatée lorsqu'on calcule le salaire horaire. Paul confirme que le salaire des cadres est moins important que celui des non-cadres à cause du taux-horaire :

« *Parce que ton contrat, il est mal foutu, tout est autorisé, rien n'est autorisé donc c'est hybride de côté cadre. Cadre à l'époque, c'était bien parce que c'était le salaire qui faisait que tu étais cadre, maintenant, c'est même plus le salaire, y'a des cadres qui gagnent moins qu'un salarié non-cadre. La cotisation qu'ils paieront en plus et parce qu'ils devront travailler beaucoup plus d'heures et sans être payés en plus* » (Paul, Commercial en assurances).

Cet aspect est plus significatif chez les cadres de la grande distribution dans la mesure où les commerciaux-types, même lorsqu'ils sont employés, comptent rarement leurs heures. Ceci a été mis en évidence par G. Philonenko, ancien employé dans ce secteur et promu manager : « Il faut que je me défonce six jours sur sept, soixante-dix heures par semaine, soit deux cent quatre-vingts heures mensuelles pour un salaire brut de 10 351 francs. Alors que je percevais, en tant que gestionnaire de stocks, pour cent quarante-trois heures, un salaire brut de 6 899,93 francs. **Bien sûr le calcul du taux horaire, contrairement à ce qu'on pourrait penser, est en défaveur du chef de rayon. C'est une chute de salaire, sous l'angle des heures travaillées et non rémunérées** » [PHILONENKO et GUIENNE, 1997, p. 50]. Ces raisons expliquent que les horaires peuvent constituer un frein pour les employés qui ne souhaitent pas évoluer. Or, outre la perte de salaire au niveau du taux horaire, la prépondérance massive de l'implication sur le lieu de travail au détriment de la vie privée est également décourageante. Cette difficile articulation entre vie familiale et vie professionnelle n'est pas, comme nous pourrions le supposer, un problème uniquement féminin (même si les femmes restent les plus concernées). L'employé non-évolutif que nous avons interviewé chez Tremplin est lui aussi désireux de conserver du temps pour s'occuper de ses enfants en bas-âge (trois ans et une naissance attendue trois mois après l'entretien) :

« – Et par exemple, au niveau des horaires, vous trouvez que ce serait mieux, moins bien ?

– *Actuellement moins bien. Pour plus tard, oui, ce serait intéressant mais dans les trois prochaines années, ce serait embêtant. Enfin... Ça m'embêterait.*

– Et maintenant, on vous dit que vous pouvez évoluer mais dans le magasin, vous dites quoi ?

– *Je pense qu'oui, à 90 %, je dirais qu'oui. Parce que là, du coup, il y a les horaires qui rentreraient avec les enfants mais je pense que je dirais oui. Parce que les enfants vont aller à l'école et tout donc forcément...* » (Kévin, Employé niveau 3b, Tremplin).

Nous reviendrons ultérieurement sur l'articulation vie privée/vie familiale, notamment en ce qui concerne les employées de Mutual. Avant cela, nous allons développer la dernière contrainte décourageant l'accès au statut de cadre : la mobilité géographique.

### 3.2.3. Le frein de la mobilité géographique

Parmi les contraintes évoquées comme limite à l'attrait au statut de cadre, la mutation occupe une place prépondérante. Les raisons avancées justifiant les clauses de mobilité sont souvent le développement potentiel des compétences. Comme nous l'avons souligné, l'occupation de plusieurs postes différents à même statut développerait les performances et éviterait de se figer dans un emploi. La mobilité constitue alors un développement professionnel. Parallèlement, pour certains, elle est l'occasion de voyager et de découvrir d'autres horizons et se présente davantage comme une opportunité sur le plan personnel qu'une contrainte comme le souligne le manager métier de Tremplin :

**« Personnellement, c'est super enrichissant, la région, la découverte de la région, t'as des nouveaux amis, pleins de choses déjà et puis professionnellement, vous avez des nouvelles équipes, vous avez de nouveaux magasins, tout change, quoi ! »** (Patrick, Manager métier, Tremplin).

Or cette mobilité peut avoir des répercussions négatives sur l'emploi. Refuser une mutation peut constituer, si le phénomène se répète, une faute professionnelle, dans la mesure où son caractère obligatoire est explicitement inscrit dans le contrat de travail. Paul nous rappelle que cela peut se retourner contre le cadre :

**« Un cadre aussi, souvent dans son contrat, il y a marqué : "Mobilité obligatoire", c'est-à-dire que là, où que tu ailles, quand ils ne te veulent plus, ils te mutent à Perpette, où tu y vas ou tu rentres chez toi »** (Paul, Commercial en assurances).

La mobilité géographique doit donc être acceptée et intégrée comme un avantage professionnel et personnel, ce qui n'est pas le cas pour tous les employés. Le plus souvent, ce sont ceux qui travaillent dans la région dont ils sont originaires ou qui se sont installés durablement dans la région (achat d'un bien immobilier) qui ont le plus de mal à partir. L'environnement amical et familial renforce alors le blocage, comme c'est le cas pour l'employé non évolutif de Tremplin :

**« Je suis né ici et je suis peut-être borné mais je veux rester ici, je veux pas... La famille, les amis, j'ai tout ici et moi, personnellement, j'aurais du mal à partir, c'est ce qui m'empêche d'évoluer, personnellement. C'est plus facile déjà en étant célibataire d'accepter par exemple une mutation. C'est plus facile de partir seul que de partir avec toute la famille »** (Kévin, Employé niveau 3b, Tremplin).

Cet employé exprime clairement que le seul frein à son évolution est la mobilité géographique. Il se dit prêt à évoluer malgré les horaires (il accepte de considérer la question dès que ses enfants seront scolarisés) et malgré les responsabilités qu'il affiche par ailleurs comme un atout des fonctions de manager :

« – Donc qu'est-ce qui changerait pour vous dans l'obtention de ce statut ?

– **C'est surtout les responsabilités. C'est surtout ça qui m'intéresserait. Mais la mutation, c'est ce qui me gêne pour l'évolution. Voilà. S'il n'y avait pas de mutation, j'aurais sans doute déjà évolué »** (Kévin, Employé niveau 3b, Tremplin).

La contrainte de la mutation est beaucoup plus forte chez Tremplin que chez Mutual où, comme nous l'avons mis en évidence, la mobilité est choisie. Le secteur de la grande distribution reste en effet largement le théâtre d'une mobilité interne, censée ouvrir des perspectives d'évolution plus larges, dans la mesure où l'accès à un autre poste au même statut est toujours plus avantageux pour le manager métier. Or elle nécessite, comme nous l'avons évoqué précédemment, que l'épouse du manager masculin accepte la mutation de son conjoint, ce qui explique qu'elle n'exerce que rarement une activité professionnelle ou qu'elle a une carrière subordonnée à celle de son époux. Dans le cas où le manager est une femme, nous avons observé que le plus souvent, elle est célibataire et sans enfants. Les responsables de Tremplin sont conscients que cette mobilité qui doit être acceptée par les deux conjoints est un frein majeur à la promotion :

« Les désavantages c'est des fois **les mutations non voulues ou non souhaitées** » (Rémy, Responsable secteur, Tremplin).

« C'est des gens qui ne veulent pas évoluer pour les responsabilités ou **pour la mutation** ou pour tout simplement l'amplitude horaire, c'est toujours pareil, ça tourne toujours autour de ça » (Claudine, Manager paie, Tremplin).

Les trois freins que nous venons d'évoquer sont à l'origine de l'hésitation des employés à vouloir obtenir le statut de cadre. Nous pensons néanmoins qu'il existe un facteur commun explicatif du moindre attrait de ce statut et qui explique la position des individus en fonction de ces trois critères.

#### 3.2.4. Évolutif/non évolutif : les attentes vis-à-vis de la carrière

D'après nos enquêtés, la différence entre évolutifs et non évolutifs serait principalement personnelle et liée au caractère de l'employé :

« Je crois que c'est ça, que c'est vraiment **un truc personnel, un choix personnel**. Je crois que le refus, de toutes façons c'est ou parce qu'on refuse des responsabilités, la mutation et l'ambition... » (Kévin, Employé niveau 3b, Tremplin).

« Y'en a qui veulent pas évoluer. **Tout dépend de la personnalité, de la personne, tout dépend de ses envies, de ses capacités, de pas mal de choses** » (Amandine, Employée niveau 3, Tremplin).

Selon eux, il y aurait d'un côté les ambitieux et de l'autre, ceux qui se contenteraient de la vie qu'ils mènent, qui aspireraient à une certaine tranquillité remise en cause par l'acquisition de nouvelles responsabilités, une amplitude horaire trop large ou une mutation. Ces enquêtés ne sont pas conscients du fait que le caractère de la personne n'est pas prépondérant dans le choix qu'elle opère pour sa carrière. Dans la mesure où nous ne satisfaisons pas de critères de personnalité, nous nous sommes penchés sur une étude réalisée sur la carrière et qui met en évidence deux profils liés aux attentes vis-à-vis de la carrière : ceux qui en attendent quelque chose et ceux qui n'en attendent rien. D'après la théorie des ancrs de carrières proposée par Schein, le concept de soi que la personne développe au fil de ses expériences professionnelles peut s'articuler autour de huit ancrs distinctes et constitue le fil conducteur de ses choix de carrière. Dans la construction de ce concept de soi, la personne intègre trois éléments : ses talents et habiletés, ses valeurs, sa motivation et ses besoins. Il existerait donc huit sortes de profils mais tous tendus par une logique : celle de l'attente vis-à-vis de la carrière [SCHEIN, 1990]. Les employés non-évolutifs peuvent être réunis autour du comportement de « retrait » développé par Sainsaulieu [1977]. L'identité de *retrait*, avec un faible engagement personnel dans le travail, est une identité « hors travail ». La différence entre ces deux types de population s'explique, selon nous, de deux façons. La première raison est temporelle : les employés ayant une attente vis-à-vis de la carrière se projettent dans le futur alors que ceux qui adoptent un comportement de retrait privilégient le présent. L'exemple que nous venons de donner des employés travaillant au noir l'après-midi rentre dans ce cadre conceptuel : ils privilégient l'acquisition d'argent au moment présent plus que dans le futur puisque ce type d'activité n'apporte aucun complément de retraite. Le cas de l'employé évolutif Tremplin est similaire : alors qu'il déclare ouvertement ne pas désirer évoluer à cause de la barrière de la mutation, nous constatons au fur et à mesure de l'entretien combien sa préférence pour le présent s'affirme comme raison principale de son choix de vie actuel :

« – Et comment vous voyez vos perspectives de carrière à la longue ?

– **L'avenir ? Pour l'instant, comme ça. Je ne vois pas très loin ! (Rires) Je dirais pas au jour le jour mais comme ça, actuellement, ça me convient très bien ! Après, dans dix ans, je sais pas comment ça se passera mais actuellement ça me convient... En même temps, si je pouvais évoluer en restant ici, je veux dire y'a aucun souci, j'évoluerais. Mais étant donné qu'il y a la mutation, non, ça ne m'intéresse pas** » (Kévin, Employé niveau 3b, Tremplin).

Cette préférence pour le présent est selon nous explicative du moindre attrait pour le statut de cadre dans la mesure où la carrière est perçue comme un avenir lointain des préoccupations actuelles. En comparant son discours avec celui de l'employée évolutive



par une analyse structurale du récit, nous constatons que les allusions au long terme sont récurrentes. Preuve en est le fait qu'elle ait accepté de commencer au bas de l'échelle, employée libre-service (ELS), soit un déclassement à l'embauche au regard de ses diplômes, car elle se projetait dans l'avenir en gardant à l'esprit que cela aboutirait à une évolution :

**« J'ai fait la demande depuis que je suis rentrée ! On a un dossier, ils marquent... par exemple y'a mon nom, il y a marqué : évolutive, évolution. Moi, à chaque fois que j'ai été reçue, chaque fois ça a été : "Qu'est-ce que tu veux faire ?" Moi, ça m'a jamais quitté »** (Amandine, Employée niveau 3, Tremplin).

À l'inverse de l'employé non évolutif, elle songe beaucoup à l'avenir, comme nous pouvons le constater à travers la projection qu'elle fait de sa retraite :

**« J'investis personnellement de mon côté pour ma retraite parce que j'attends pas du tout après un versement de retraite. Chacun fait ce qu'il veut... Peut-être que moi, je prendrai ma retraite, je sais pas, à 50 ans, qui sait ? Peut-être un jour je dis : "J'arrête tout ! Je me sacrifie mais je sais pourquoi ! (...) Peut-être dans dix ans, j'arrête de travailler... Y'en a d'autres qui travailleront pour moi" »** (Amandine, Employée niveau 3, Tremplin).

La seconde raison qui peut expliquer l'attitude de retrait vis-à-vis de la carrière consiste à considérer l'horizon temporel dans le sens de l'articulation vie privée/vie familiale. Avoir ou non une situation matrimoniale ou des enfants n'est pas réellement un critère distinctif même si l'employée évolutive interviewée est célibataire. Ce qui se joue réside davantage dans l'importance accordée à la vie privée dans une échelle de valeur par rapport à l'investissement professionnel. L'employé non évolutif que nous avons interrogé structure son temps entre sa vie de famille et son travail de façon à ce qu'il y ait une coupure nette. Preuve en est les difficultés que nous avons eues à l'interviewer dans la mesure où nous avons fixé un rendez-vous avec lui, annulé, alors que nous étions déjà en route, pour problème « personnel ». L'enquêté qui l'a remplacé pour l'entretien, mis au courant au dernier moment, est en fait l'employée évolutive qui a accepté l'entretien même s'il débordait ainsi sur son temps de travail. Cette anecdote est à nos yeux significative de l'importance dans l'échelle des valeurs accordée à l'activité de travail. D'autres exemples confirment cet aspect. Quand nous demandons à la responsable du secteur sinistres, mariée et mère de deux enfants (une fille de 14 ans et un fils de 11 ans), les raisons qui l'ont poussée à ne pas postuler au poste disponible de responsable principal, elle déclare ouvertement privilégier sa vie de famille à sa carrière, et ce à plusieurs reprises :

**« Perspectives d'évolution, c'est vrai qu'il n'y a pas très longtemps que je suis responsable de secteur, qu'il y a le poste de responsable principal qui est vacant, donc je n'ai pas moi-même postulé parce que... On va dire les responsabilités que j'ai maintenant me suffisent. Je ne veux pas que ça empiète sur ma vie privée ! C'est suffisant, je ne suis pas spécialement carriériste. (...) Et d'ailleurs un poste de responsable de secteur quand mes enfants étaient plus petits, je ne sais pas si ça m'aurait intéressée. Le poste, quand il est venu, ça fait trois, quatre ans, j'étais, on va dire, prête. La carrière pour moi vient après ma vie privée. Donc c'est vrai que c'est agréable d'avoir un poste de responsable mais ça a pas toujours été une fin toujours en soi pour moi »** (Aurore, RS sinistres, Mutual).

Trouver le juste équilibre entre vie privée et professionnelle est donc un des soucis principaux du vivier de non-évolutifs, qui adoptent également ce comportement de retrait vis-à-vis de la carrière sous peine de s'estimer, comme la RS sinistres, trop « carriériste ». Nous supposons donc que la distance prise avec la promotion au statut de cadre dépasse des raisons ponctuelles telles que les responsabilités, les horaires et la mutation. Elle s'explique notamment par le comportement de retrait vis-à-vis de la carrière autour de deux axes principaux : la prédilection pour le présent et le désir de préserver l'espace de vie privée. Les trois raisons évoquées plus haut sont, à notre sens, des manifestations concrètes de la réunion de ces deux éléments.

Le statut de cadre n'étant pas toujours prisé, nous nous sommes interrogés sur les autres moyens de reconnaissance possibles qui permettraient de favoriser l'implication des « évolutifs » comme des « non-évolutifs ».



## 4. QUELLES AUTRES ALTERNATIVES À LA RECONNAISSANCE PAR LA CARRIÈRE ?

### 4.1. La définition de la reconnaissance

Un des éléments constitutifs de l'identité professionnelle est la recherche de la reconnaissance. Comme l'a à juste titre rappelé T. Todorov « nous avons tous besoin d'être reconnu par autrui pour exister ». Pour comprendre de quelle manière les employés commerciaux sont reconnus dans leur travail, il est nécessaire de préciser ce que nous entendons exactement par ce terme. Dans son article « Sous le regard des autres », T. Todorov met l'accent à la fois sur ses différentes formes mais aussi sur son déroulement même. Marquant « l'entrée de l'individu dans l'existence spécifiquement humaine », la reconnaissance se présente selon lui sous deux formes : celle de « conformité » et celle de « distinction ». La reconnaissance de conformité consiste à se conformer aux usages et aux normes adaptées à sa condition. L'individu se sent ainsi exister à travers le groupe dont il fait partie. À l'inverse, la reconnaissance de distinction consiste à se faire remarquer par sa différence par rapport au groupe. La première forme, davantage caractéristique de la société traditionnelle, favorise la reconnaissance « sociale » tandis que la seconde, issue de la société moderne, accorde une reconnaissance politique et juridique. Il s'agit alors de se demander quelle forme de reconnaissance est sollicitée par les commerciaux, à savoir le désir de se fondre dans le groupe professionnel dont ils font partie ou plutôt de s'en distinguer par leurs compétences. En outre, il est important de rappeler que la reconnaissance comporte plusieurs étapes : « Ce que nous demandons aux autres est premièrement, de reconnaître notre existence (c'est la reconnaissance au sens étroit) et deuxièmement, de confirmer notre valeur (appelons cette partie du processus la confirmation) » [TODOROV, 2002]. Le sentiment d'existence vis-à-vis de la société est la base même de la reconnaissance de confirmation dans la mesure où il faut d'abord être reconnu comme existant avant d'être considéré pour notre valeur. Dans le cas des commerciaux, il semblerait que le désir de distinction et de confirmation de la valeur est important puisque le mérite et la compétence sont de plus en plus pris en compte et sont au fondement du sentiment de reconnaissance au travail.

### 4.2. La reconnaissance par l'écoute

Nous avons souligné le rôle essentiel du dialogue et de l'écoute chez les commerciaux types car ils sont les symboles d'une prise en considération de leur avis. Ceci permet d'affirmer l'importance de leur expérience sur le terrain. Nous nous sommes alors interrogés sur l'importance du dialogue en tant qu'élément de reconnaissance chez les commerciaux de Tremplin et de Mutual. Il s'avère que dans la grande distribution, les employés ont une faible influence sur les politiques organisationnelles. Nous avons néanmoins observé qu'à Mutual, l'écoute reste un moyen de montrer aux employés que leur avis compte, même si là aussi, leur influence est moindre dans les décisions liées aux politiques organisationnelles :

« – Dans quelle mesure vous vous sentez reconnu par l'entreprise ?

– ***Dans le travail, quand on a quelque chose qui ne va pas, on a l'écoute de nos responsables. Dans le travail de tous les jours, on exprime... On a des réunions, donc on exprime un point de vue, une remarque*** » (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

L'expression des besoins et des attentes du terrain aux responsables hiérarchiques favorise la reconnaissance des employés en tant que groupe aux capacités de parole et de réflexion. La reconnaissance de la valeur du groupe comme groupe d'expression se rapproche des techniques de management participatif en vogue dans les années 80. Les faibles perspectives d'évolution à Mutual, limitant les éléments de motivation à la disposition de la hiérarchie directe, incitent à recourir aux discussions « collectives » comme élément de motivation. Nous avons déjà souligné l'importance à Mutual de la considération des employés comme groupe par la gestion du travail en équipe. Le premier type de reconnaissance, à savoir la reconnaissance par la conformité, est ici favorisé. Ce type de méthode reste néanmoins limité et ne prend pas en considération l'individu en dehors de son rapport avec les pairs. Il existe un autre moyen plus efficace de valorisation du savoir-faire individuel : la gratification verbale.

### 4.3. La gratification verbale « personnalisée »

La gratification verbale est clairement exprimée, et ce dans les trois populations étudiées, comme étant une source de reconnaissance tant par les employés que par leurs supérieurs hiérarchiques. Paul, commercial type, souligne l'importance de ce type de gratification au-delà de la seule récompense financière :

« *Du moment que le commercial est payé à la comm' et tout, la comm', c'était mon salaire, donc ça c'est pas le problème, mais qu'est-ce que j'ai besoin ? **Ben simplement qu'on me gratifie verbalement, quoi. Qu'on me dise c'est bien.** Le commercial, c'est le père et le fils » (Paul, Commercial en assurances).*

Ce type de reconnaissance est peu utilisé chez les commerciaux types, davantage motivés par la rémunération à la commission. À Tremplin, la reconnaissance du travail bien fait par la hiérarchie directe est une pratique essentielle pour impliquer l'employé :

« – Et comment les managers vous montrent que votre travail a été bien fait ?

– **Il nous le dit.** *Enfin nous, notre chef de rayon le dit, quand ça va, il nous le dit, quand ça va pas, il nous le dit et puis ça marche comme ça » (Kévin, Employé niveau 3b, Tremplin).*

« – Vous par exemple, vous gérez une équipe, comment vous montrez de la reconnaissance à vos salariés ? Comment vous les valorisez ?

– (Silence).

– Vous ne les valorisez pas ?

– (Rires) **Si, sur leur travail. Quand ils ont un travail bien fait, je leur dis que leur travail est bien fait » (Patrick, Manager métier, Tremplin).**

« – Donc comment vous reconnaissez le travail des employés ?

– **On leur dit, tout simplement » (Claudine, Manager paie, Tremplin).**

La reconnaissance verbale est ici pratiquée au niveau individuel, en face à face entre l'employé concerné et sa hiérarchie directe. Elle peut parfois se traduire par des signes qui montrent à l'employé qu'on lui accorde de la valeur sans toutefois nécessiter un recours à la parole :

« – Donc la reconnaissance passe par les paroles ?

– **Ouais, moi, je marche un peu à l'affectif aussi donc c'est vrai que si on me le dit... ou qu'on me le montre, pas besoin de le dire avec des mots mais qu'on me le montre, oui, ça fait toujours plaisir, c'est sûr. Et puis ça prouve aussi que la personne en face est pas insensible à la qualité du travail fourni » (Arnaud, Stagiaire manager métier, Tremplin).**

Ce moyen de gratification est également très pratiqué à Mutual où les possibilités de promotion sont faibles et donc les moyens de reconnaissance limités. L'appréciation du travail bien fait passe alors surtout par la parole et constitue un moyen efficace de reconnaissance des compétences :

« – **La reconnaissance verbale, reconnaître un travail lors d'un entretien, dire : "voilà tu as bien travaillé, tu as fait du bon boulot".**

– C'est important ou pas ?

– **Ah oui ! Dire qu'on est bon, c'est pas mal, ça fait plaisir ! Faut pas se le cacher, ça fait plaisir de l'entendre des responsables !! » (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).**

Les responsables hiérarchiques de Mutual jouent sur ce type de reconnaissance verbale au moment des entretiens individuels qui constituent un bilan de fin d'année. Les nouveaux objectifs sont alors fixés en fonction de ceux de la délégation. À Tremplin, ces entretiens individuels offrent une large place à l'évaluation des désirs d'évolution. À Mutual, les perspectives étant plus faibles, ces entretiens sont alors davantage l'occasion de valoriser l'individu précisément par la gratification verbale. La RS sinistres insiste sur l'aspect positif de cet entretien censé encourager le technicien d'assurances :

**« C'est quelque chose qui se veut positif, qui se veut motivant, où on relève plutôt les points positifs, après, les axes d'amélioration en mettant derrière toujours obligatoirement des moyens d'obtention et des objectifs atteignables. (...) Le seul moyen de reconnaissance c'est la reconnaissance orale, lors de l'entretien individuel, justement, mettre en avant le positif et je pense que le premier moyen de motivation de quelqu'un c'est la reconnaissance de la personne donc si vous dites à quelqu'un qu'elle travaille correctement, qu'on est content de son travail, qu'on met en avant les points positifs et ce qu'elle sait bien faire, c'est en tous les cas, nous, actuellement, notre seul moyen de motiver les personnes » (Aurore, RS sinistres, Mutual).**

Ce type de gratification verbale unit l'employé à son supérieur hiérarchique, ce dernier reconnaissant explicitement les compétences individuelles de son subordonné. C'est pourquoi nous parlons d'une gratification verbale personnalisée, dans le sens où elle n'est pas effectuée devant les autres employés. Il s'agit donc d'une reconnaissance de la valeur de l'individu dans le sens d'une reconnaissance de confirmation, en l'occurrence, des compétences professionnelles. Or la gratification verbale peut également être pratiquée en public, au sein de la communauté des pairs.

#### 4.4. La reconnaissance verbale « distinctive »

Ce type de reconnaissance est pratiqué non plus en huis-clos telle une relation personnalisée employé/supérieur hiérarchique mais délibérément en public. Ceci permet d'affirmer encore davantage la valeur de l'individu par la comparaison avec celle des autres. Par ce processus, l'individu sort du lot et se « distingue » de ses pairs. C'est pourquoi cette technique de valorisation correspond à la reconnaissance de « distinction » puisqu'il s'agit ici de se faire remarquer par sa différence par rapport au groupe. Ce type de reconnaissance est très apprécié des commerciaux types qui peuvent alors « briller » par leurs compétences et se faire reconnaître comme un élément « à part » :

**« Je crois que la plus belle gratification qu'on m'ait faite, c'est quand le directeur, on était une centaine de personnes et m'a donné des félicitations. Des félicitations, le mec, il savait. Parce que le bon chef d'entreprise, avant de rentrer dans une salle, il sait qui est qui, qu'est-ce que fait Untel » (Paul, Commercial en assurances).**

Ce type de stratégie managériale conçoit la confrontation entre commerciaux comme stimulante, comme nous l'avons déjà observé en DEA dans le milieu des concessions automobiles. Le directeur commercial d'une des concessions que nous avons étudiées avoue privilégier la reconnaissance distinctive pour « flatter l'ego » de ses subordonnés :

**« Donc flatter un peu l'ego c'est l'animation le matin, c'est le tableau où on met les croix etc. Y'en a un qui a vendu plus que l'autre, il est plus beau, il est plus fort... » (M. Kilawski, Directeur commercial, Renault).**

Le milieu de la grande distribution accorde également de l'importance à cette technique dite de « feed-back positif ». Le responsable secteur de Tremplin l'utilise pour gratifier ses managers métier qui se distinguent alors des autres équipes :

« – C'est-à-dire comment vous leur montrez qu'ils sont compétents ?

– Je fais du **feed-back positif** comme négatif. **Je les ai remerciés devant tout le monde de m'avoir fait un secteur alimentaire aussi beau l'année 2005, devant tout le monde. On était en réunion devant tout l'encadrement, bon, vous les remerciez ouvertement. Voilà, c'est ça un feed-back positif » (Rémy, Responsable secteur, Tremplin).**

Même si le remerciement est ici collectif et ne distingue pas l'individu, le système comparatif permet néanmoins de distinguer un groupe de managers par rapport à un autre groupe. C'est précisément la comparaison qui est source d'émulation et de reconnaissance distinctive. Cette pratique est beaucoup moins utilisée à Mutual, où, comme nous l'avons mis en évidence, l'accent est davantage mis sur le collectif et donc la reconnaissance personnalisée « privée » privilégiée à la mise en concurrence « distinctive ».

Nous avons ainsi pu relever certaines formes de reconnaissance alternatives permettant de ne pas penser la carrière comme unique moyen de reconnaître les compétences individuelles. L'attrait pour le statut de cadre reste effectivement mitigé selon le type d'activité

et l'organisation du travail. Nous nous sommes néanmoins penchés sur d'autres formes d'indicateurs permettant d'affiner l'analyse et qui seraient significatifs de l'attrait ou non pour le statut de cadre. Ceci permet de ne pas penser uniquement l'attrait en fonction des politiques organisationnelles mais selon des critères socio-démographiques. Nous allons, dans un dernier temps, examiner leur rôle et leur pertinence.

## 5. CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS ET ATTRAIT DU STATUT CADRE

---

### 5.1. Une différence sexuée ?

#### 5.1.1. Une promotion à deux vitesses ?

Au cours de notre enquête, nous avons rencontré, entre autres, un homme non évolutif, une femme évolutive et des cadres des deux sexes. A priori, le statut cadre ne serait pas un domaine réservé des hommes, les femmes étant attirées par ce statut au même titre que leurs homologues masculins. Or les cadres commerciaux sont plus masculins que d'autres populations de cadres. L'enquête emploi de 2002 précédemment évoquée (20) fait état de 25 % de femmes parmi les « cadres commerciaux de type 2 » contre 47 % parmi les « cadres administratifs de type 1 » (21). Cette tendance se vérifie dans les deux entreprises que nous avons étudiées. Nous avons souligné la ventilation sexuée des cadres en faveur des hommes. À Tremplin, 80 % des cadres sont des hommes et à Mutual, les promotions concernent principalement les femmes à 65,67 %, ce qui, au regard de leur effectif total, revient à promouvoir davantage les hommes en proportion à leur nombre. Il a clairement été mis en évidence que les cadres de Mutual, à savoir les responsables principaux et les cadres du siège sont le plus souvent des hommes. Nous avons donc voulu cerner les possibilités réelles d'évolution chez les différents types de commerciaux en fonction du sexe et les raisons évoquées qui limitent l'attrait du statut pour percevoir une différence sexuée. La première dimension concerne les pratiques de l'entreprise vis-à-vis de l'attribution des promotions. À Tremplin, le sexe ne jouerait pas dans l'attribution finale du statut de cadre comme le souligne la manager paie :

*« Aujourd'hui, je ne parle ni d'hommes, ni de femmes, je parle de personnes, quelle que soit la personne, elle évolue » (Claudine, Manager paie, Tremplin).*

Nous n'avons pas relevé de pratiques discriminantes volontaires dans l'arbitrage entre candidats à la promotion au profil similaire et à compétences égales. Pour comprendre pour quelles raisons les cadres commerciaux sont le plus souvent des hommes, c'est donc sur le profil en question et les candidatures à la promotion que nous nous sommes penchés.

Si ce n'est pas lors de l'examen des candidatures qu'une préférence sexuée apparaît, c'est alors en amont du processus que s'opèrerait une différence sexuée. En fait, ce serait les critères de promotion qui seraient, de fait, sexués. Il n'y aurait donc pas de « ségrégation horizontale » dans le sens où l'accès aux professions commerciales serait interdit aux femmes mais « ségrégation verticale ». Celle-ci correspond à l'occupation, par les femmes, de postes de responsabilité inférieure telle que nous l'avons effectivement constatée. C'est pourquoi des chercheuses féministes américaines ont inventé dans les années 1970 le terme de « plafond de verre », expression qui désigne le fait qu'une femme cadre est limitée dans sa carrière : elle ne peut exercer de « vraies » responsabilités professionnelles. Malgré ses efforts, elle s'y heurte et comme il est invisible (puisqu'il est en verre), officieux, aucune raison valable ne peut expliquer cet état de fait. Il est défini comme suit : « Les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités » [BIT, 1997]. Le plafond de verre renvoie donc à des facteurs de nature très différente, mêlant des comportements et des représentations individuelles à des processus organisationnels. En 1986, deux journalistes du *Wall Street Journal* utilisent l'expression

(20) Enquête Emploi 2002 de l'INSEE.

(21) Les « cadres commerciaux de type 2 » rassemblent les cadres de l'exploitation des magasins de vente, les cadres des ventes des grandes entreprises et les cadres commerciaux des PME et les « cadres administratifs de type 1 » rassemblent les cadres de gestion courante – service du personnel et autres services administratifs – des grandes entreprises et les cadres administratifs et financiers des PME.

« glass ceiling » pour désigner ces barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans la plupart des organisations. Cette expression est désormais consacrée pour décrire le phénomène de ségrégation verticale dans les professions [HULL et UMANSKY, 1997]. Nous avons donc décidé d'examiner les raisons qui poussent les femmes à se présenter ou non pour être promues afin de cerner l'impact de ce « plafond de verre ».

### 5.1.2. L'articulation vie privée/vie professionnelle

L'idée que les critères de promotion seraient sexués nous paraissait peu justifiée dans la mesure où l'employée évolutive de Tremplin était une femme et l'employé non-évolutif un homme. La principale raison évoquée dans les travaux sur les rapports sociaux de sexe et qui expliquerait que les femmes seraient moins candidates à la promotion est l'articulation vie privée/vie professionnelle. À travers ce prisme, nous pouvons mieux saisir pourquoi l'employé non évolutif est un homme. Celui-ci refuse d'évoluer au statut cadre à cause des horaires plus contraignants qui ne lui permettraient plus de voir ses enfants en bas-âge, et ce, jusqu'à ce qu'ils aillent à l'école, mais aussi et surtout à cause de la mobilité géographique qui remettrait en cause l'équilibre familial qu'il a créé. L'articulation vie privée/vie professionnelle est donc au cœur de son refus et ne serait pas uniquement une contrainte féminine. Or en approfondissant la conversation, nous apprenons que sa femme est aide-soignante. Elle est donc soumise au régime des horaires atypiques qui est une des difficultés de l'activité du personnel hospitalier. Le mari a donc trouvé une solution, certainement inconsciente, pour pallier cette contrainte et trouver un équilibre vie privée/vie professionnelle pour le couple. De son côté, l'employée évolutive ne fait pas face à ce type de contraintes car elle est célibataire sans enfants. Dans cette optique, la mutation, contrainte évoquée plus haut limitant l'intérêt du statut de cadre, n'est pas problématique pour elle puisqu'elle connaît une grande mobilité géographique :

« – Au niveau du statut, la clause de mobilité, ça ne vous fait pas peur ?

– *Pas du tout, non, jamais. Ça ne m'a jamais fait peur. **C'est pas un frein pour moi.** Dans tout ce que j'ai fait, ça n'a jamais été un frein. (...) Je suis allée dans les Alpes-Maritimes, je suis allée dans le Nord, je suis allée à Paris... » (Amandine, Employée niveau 3, Tremplin).*

Nous constatons donc que dans les deux cas, la vie de famille a un impact non négligeable sur le désir d'accéder au statut de cadre. Le discours de la manager paie semble aller à l'encontre de cette idée dans la mesure où elle déclare ouvertement que son célibat n'est pas dû à son travail. Elle avoue néanmoins quelques instants plus tard avoir privilégié sa carrière à sa vie de famille et que les deux sont difficilement compatibles :

« *Je ne suis pas mariée, mais ça, **c'est un choix personnel**, ça n'a rien à voir avec le travail, c'est complètement... Ça n'a rien à voir. C'est pas que je veux pas en avoir, ce n'est pas ça... C'est qu'à un moment, **une personne n'est pas capable de tout faire en même temps** donc voilà les choses, on les a pas faites...*

– Et ça a pu jouer quand même le fait qu'il y ait les horaires...

– *Bien sûr, **j'ai plus choisi ma carrière.** J'ai plus choisi ma carrière et j'ai pas trouvé la personne qui pouvait comprendre, voilà, c'est tout » (Claudine, Manager paie, Tremplin).*

Au vu de ces observations, la discrimination ne se ferait pas au moment de l'examen de la candidature à la promotion mais à l'étape précédente, celle du dépôt de la candidature par l'employé. Nous avons souligné l'importance de la détermination du salarié dans l'accès au statut de cadre et celle-ci dépend largement de l'arbitrage opéré entre la vie de famille et la carrière. À Mutual, cet aspect est particulièrement frappant. Les deux responsables secteurs sont des femmes mais, rappelons-le, ne sont pas des cadres avec toutes les contraintes que comprend ce statut. Quand nous les questionnons sur leur désir d'évoluer au poste de responsable principal libre au moment de l'enquête, elles tiennent toutes les deux le même discours, à savoir leur prédilection pour leur vie de famille :

« *Parce que pour l'instant, j'ai une priorité avec... Enfin **je privilégie ma famille**, je ne peux pas me le permettre maintenant... **Et puis il y a un nouveau poste que vient de prendre***



**mon mari, qui demande beaucoup d'investissement en temps et on a une fille qui a 9 ans et son papa sera moins disponible »** (Virginie, RS Contrats, Mutual).

**« La carrière pour moi vient après ma vie privée. Donc c'est vrai que c'est agréable d'avoir un poste de responsable mais ça a pas toujours été une fin en soi pour moi. Plus d'heures, peut-être plus de pression. Je trouve que c'est suffisant, je me la mets toute seule déjà suffisamment ! (Rires) Et des fois, je voudrais pas que mon travail empiète trop sur ma vie privée »** (Aurore, RS sinistres, Mutual).

Le discours des deux responsables est centré autour de la même problématique : parvenir à trouver un équilibre entre vie familiale et carrière en fonction des responsabilités du mari. En l'occurrence, la RS contrats nous explique qu'à une époque, c'est elle qui a privilégié sa carrière et que les responsabilités nouvelles de son mari, cadre à La Poste, limitent ses possibilités de carrière actuelles puisque c'est elle qui devra être en charge des responsabilités familiales. Nous avons alors voulu savoir si ce phénomène est répandu chez les femmes de Mutual. La réponse est sans équivoque : les femmes y seraient moins « carriéristes » que les hommes :

**« Peut-être que globalement, les hommes sont plus carriéristes que les femmes »** (Aurore, RS sinistres, Mutual).

Nous avons eu l'occasion au cours de notre observation de nous entretenir avec une technicienne niveau 1 à ce sujet. Même si cette entrevue n'a pas fait l'objet d'un entretien formel, son discours en dit long sur la perception qu'ont les femmes de leur rôle puisqu'elle a défendu avec véhémence qu'elle est avant tout « une mère » et qu'elle ne comprend pas qu'une femme privilégie sa carrière à sa vie de famille. Il ne s'agit plus ici de trouver un équilibre entre vie familiale et professionnelle mais d'accorder une valeur plus importante à la famille. Nous avons voulu comprendre les raisons de cette prédilection de la vie de famille par rapport à la carrière, notamment à Mutual où elle est très prégnante.

### 5.1.3. Les « préjugés comportementaux »

Nous avons trouvé une explication à cette prédilection dans le milieu même de travail qui est essentiellement féminin. L'entourage professionnel composé en grande majorité de femmes influe sur les perceptions qu'elles se font de la carrière. Le regard des autres femmes influe sur le désir d'évolution. Il est en effet « mal vu » de penser à sa carrière avant de penser à sa famille. La RS contrats nous fait part de ces représentations collectives fortement développées dans ce secteur féminin :

**« Je pense que c'est le jugement des autres qui est lourd à porter, plus lourd pour une femme »** (Virginie, RS contrats, Mutual).

Elle nous avoue que cela ne la dérange pas de confier un petit moment ses enfants à quelqu'un mais que « la société ne le tolère pas ». C'est donc bien ici le regard social réprobateur qui conditionne les femmes dans leur rôle de mère et d'épouse et qui, à notre sens, rejoint « l'omniprésent bien qu'invisible doigt accusateur », développée par J.-C Kaufmann [1999, p. 44]. Il explique que les femmes célibataires seraient déconsidérées socialement, entre autres parce qu'elles seraient perçues comme « égoïstes » en privilégiant leur carrière. Les femmes seraient donc principalement les cibles de ce doigt accusateur à la fois féminin (celui des femmes qui privilégient leur vie privée), mais aussi fortement masculin, du fait de la région dans laquelle nous avons mené notre étude. La RS contrats estime en effet que si un homme prend la tête de la délégation, cela choquera moins, notamment dans une région à forte « mentalité méditerranéenne ». Les femmes se présentent ainsi délibérément moins à des postes à haute responsabilité du fait de ce regard critique qui sera porté sur elles :

**« Moi, à mon niveau, être une femme, je pense que ça va mais c'est sûr que quelqu'un qui chapoterait tout, je pense que ça passerait moins »** (Virginie, RS Contrats, Mutual).

« Selon Crompton [1987] et Hull et Umansky [1997], ce sont les stéréotypes associés à chacun des sexes qui expliquent le *glass ceiling* (22). Les hommes et les managers doivent faire preuve d'une tendance à la domination, les femmes d'une tendance à la soumission,

(22) Plafond de verre.



à l'affectif, au nourricier. Les **traits masculins** sont plus valorisés, particulièrement quand il s'agit de décrire le **bon manager**. Les femmes sont dès lors confrontées à un **dilemme**. Si elles se conforment aux stéréotypes féminins, on leur reprochera de manquer de leadership dans leur travail. Si elles adoptent des comportements plus dominateurs, on leur reprochera d'outrepasser leur rôle et on les évaluera négativement ». [DAMBRIN et LAMBERT, 2001, p. 19]. Ces stéréotypes sont bien présents à Mutual où les qualités managériales sont associées à des qualités masculines. Ceux-ci sont d'autant plus présents dans la région étudiée à mentalité « méditerranéenne ».

Nous pensons donc que c'est en amont du processus de décision que les femmes s'imposeraient des barrières pour ne pas évoluer. Elles se présenteraient donc moins pour être promues au statut de cadre pour mieux équilibrer leur vie privée et professionnelle. Ceci constituerait une sorte de « prédiction auto-réalisatrice », les femmes, pensant être en devoir de privilégier leur vie de famille, s'autocensurant dans leur progression. Les candidates à la promotion sont donc celles qui se rapprochent le plus du profil « masculin » à la fois par leur « caractère » (elles doivent se montrer combattives) et par le fait qu'elles sont déchargées de leur obligation familiale pour privilégier leur vie professionnelle. Si l'attribution définitive du statut n'est pas sexuée, les critères de promotion et le profil du candidat idéal, eux, le sont. Le plafond de verre est donc bien présent dans les métiers commerciaux puisque préjugés comportementaux et organisationnels subsistent concernant les carrières féminines. Nous n'avons pas pu observer ce phénomène chez les femmes commerciales types dans la mesure où nous n'en avons pas rencontrées. De nombreuses études ont néanmoins montré le rôle majeur joué par l'articulation vie privée/vie professionnelle concernant ce type de population. Les « commerciales types », contraintes à la mobilité géographique et aux horaires difficilement compatibles avec une vie familiale, mettent le plus souvent leur carrière en haut de l'échelle de valeurs de la réussite. Le sexe joue donc un rôle prépondérant dans l'attrait du statut de cadre. Un autre facteur souvent évoqué comme explicatif du désir d'évolution est le diplôme. Nous allons à présent observer son impact sur le désir de promotion.

## 5.2. Impact du diplôme sur l'attrait pour le statut de cadre

La valeur accordée au diplôme en France est largement liée à l'idée que plus l'individu est diplômé, plus il est compétent. Paul, qui ne possède que le certificat d'études, déplore cette équivalence prégnante chez les recruteurs comme chez les clients car il en a fait l'expérience. Un client a annulé un contrat sous prétexte que Paul n'était pas diplômé :

*« Et j'ai appris après par l'agent qu'en fait, ce qui ne lui a pas plu, c'est que je n'ai pas de niveau d'études donc il a pensé que j'étais incompetent. On nous l'a vendu comme ça tu sais, **les études, c'est la compétence, les non-études, c'est l'incompétence** » (Paul, Commercial en assurances).*

Dans cette optique, les individus les plus diplômés seraient du même coup les plus compétents. Or le statut de cadre est lui-même conçu comme une forme de reconnaissance des compétences. Les commerciaux les plus axés sur la carrière et désirant accéder au statut de cadre seraient donc les plus diplômés. Nous avons voulu vérifier si le diplôme reste un élément distinctif entre « évolutif » et « non évolutif ». Nous ne nions pas ici le lien fort qui existe entre le diplôme et les niveaux de classification lors du choix final opéré entre les candidats à la promotion. L'employé évolutif avoue que le diplôme joue dans l'attribution du statut de cadre à Tremplin :

« – Et sur quels critères ils se fondent pour vous proposer d'évoluer ?

– *Votre boulot, votre travail. Votre travail et sans doute votre parcours peut-être au niveau de l'école. Comme j'ai un BTS, c'est peut-être plus facile de me proposer à moi qu'à un type qui a un CAP peut-être.*

– Vous pensez ? Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?

– *Ben déjà, c'est quand même un niveau plus évolué... Comment dire ça ? Oui, disons que c'est plus facile de proposer peut-être à quelqu'un qui a des diplômes qu'à quelqu'un qui n'a pas de diplômes » (Kévin, Employé niveau 3 b, Tremplin).*

Ce que nous cherchons à observer ici n'est pas le lien entre diplôme et promotion mais entre diplôme et *attrait pour le statut de cadre*. Il s'avère qu'au vu des observations que nous avons pu faire, les plus diplômés ne sont pas forcément ceux qui désirent le plus évoluer. L'employé non évolutif de Tremplin possède un BTS en maintenance industrielle mais n'occupe que des fonctions d'employé. Son niveau de diplôme ne l'incite pas à évoluer hiérarchiquement comme nous pourrions le penser. Il accepte le déclassement, l'inadéquation entre son niveau de diplôme et ses fonctions, sans toutefois vouloir y remédier et pense que ce critère n'influe aucunement sur l'ambition professionnelle :

« – Par exemple, vous, vis-à-vis de vos diplômés, vous avez quand même un BTS, vous ne percevez pas une distance entre les études que vous avez faites et vos fonctions ?

– **C'est un gouffre ! C'est un abysse !!** (Rires) *Ah oui, oui ! C'est énorme.*

– Et le diplôme vous semble être un facteur explicatif des gens qui veulent évoluer ?

– *Ah non, non ! C'est pas par rapport au diplôme ou au parcours qu'a suivi la personne qui va faire en sorte qu'il ait envie d'évoluer ou pas. Je pense que c'est surtout une ambition personnelle d'aller plus haut. Aller plus haut : il y en a que ça intéresse et il y en a qui se contentent de ce qu'ils ont et qui n'ont pas forcément envie d'aller plus haut à cause des responsabilités, de la famille... »* (Kévin, Employé niveau 3 b, Tremplin).

L'univers de référence et le système de valeurs que s'est construit cet employé sont les principales raisons de son faible désir d'évolution. Dans cette optique, le diplôme semble ne pas jouer un rôle significatif. Nous pourrions penser que le cas du stagiaire manager métier irait à l'encontre de cet aspect. Il possède en effet un bac + 3 d'attaché commercial et aurait été attiré par un statut de cadre précisément pour ne pas connaître de déclassement à l'embauche. Or tel n'est pas le cas, au contraire, il estime que le poste atteint n'est pas en adéquation avec son niveau d'études :

« – Vous avez postulé où après l'obtention de vos diplômes ?

– *Oh, c'était dans plusieurs entreprises, notamment dans l'agroalimentaire et les nouvelles technologies mais ils cherchaient des personnes plus âgées et plus expérimentées donc il n'y avait pas de place pour moi.*

– Et quand vous avez fait vos études, vous aviez imaginé quel type d'emploi ?

– *Ben au tout début, je m'étais laissé porté en fait... Je voulais faire professeur de maths ou de physique mais **c'était pas dans mes cordes alors du coup, je me suis orienté vers l'économie et vers le commerce** » (Arnaud, Stagiaire manager métier, Tremplin).*

Le lien entre le niveau de diplôme et l'attrait pour le statut de cadre est ici faible. Là encore, ce sont d'autres facteurs qui ont motivé sa requête :

« *J'avais envie de toutes façons d'avoir cette **vie de malade** qu'on a : **de ne pas avoir d'horaires, d'être marié à notre boulot** et de faire du commerce, de faire du business. (...) Je me vois mal dans un bureau, 8 heures-17 heures à taper sur un ordinateur, ça me branchait pas. Et puis c'est vrai qu'on **bouge beaucoup**, on est sans cesse dérangé, on est sans arrêt en train de courir à droite à gauche, moi, ça me convient tout à fait »* (Arnaud, Stagiaire manager métier, Tremplin).

Ce sont donc davantage les responsabilités qui ont motivé la demande de ce cadre qu'un désir de valoriser ses diplômes par l'obtention du statut de cadre, par ailleurs perçu comme moins intéressant que le travail qu'il voulait exercer initialement. À Mutual, nous n'avons également perçu aucun lien entre le niveau de diplôme et l'attrait du statut de cadre et non pas l'accès à ce statut, qui, comme nous l'avons souligné, est lié au niveau d'études. Nous nous sommes alors questionnés sur l'effet inverse : l'accès au statut de cadre pourrait être attrayant précisément pour des commerciaux peu diplômés qui n'auraient pas trouvé de reconnaissance au niveau scolaire. Ils tenteraient alors de se faire une place dans la hiérarchie sociale par l'obtention de ce statut. Là encore, les résultats de notre enquête infirment cette hypothèse. L'exemple le plus significatif est sans doute celui de Paul, qui ne possède que le certificat d'étude et qui ne perçoit pas le statut de cadre comme attractif mais davantage comme un piège pour « verrouiller » le commercial et « contrôler » son indépendance. Pour lui, la reconnaissance passe moins par l'ascension hiérarchique que par l'écoute de ses supérieurs. Ceci confirme ce que nous avons observé plus haut : c'est davantage l'univers de référence que se forge l'indi-

vidu qui influe sur son désir d'ascension. Cet univers de référence se constitue notamment lors de la socialisation primaire et serait donc lié au milieu social d'origine. Ce dernier a-t-il un rôle dans l'attrait pour le statut cadre ?

### 5.3. Attrait du statut et milieu social d'origine

Le lien entre attrait du statut de cadre et milieu social d'origine peut se lire, de la même façon que pour le diplôme, dans les deux sens. L'individu issu d'une famille modeste verrait dans l'accès à ce statut une forme de reconnaissance au niveau familial, occupant le rôle de celui qui « s'en serait sorti », générant la fierté de ses pairs. Le cas de Paul infirme à nouveau cette hypothèse dans la mesure où il est issu, selon ses dires, de « *la branche populaire* » mais qu'il ne perçoit pas le fait de devenir cadre comme un élément de reconnaissance parmi les siens. De l'autre côté, nous pourrions envisager que le désir de reproduction sociale du milieu d'origine favoriserait le désir des enfants issus de la classe supérieure de faire « pareil voire mieux » que leurs parents. Cette hypothèse nous semble également comporter des limites. Pour exemple, les parents du stagiaire manager métier sont tous deux cadres à la CAF. Or ce n'est pas tant le statut occupé par ses parents qui influe sur son désir d'être cadre que le type de profession qu'ils occupent. Preuve en est son désir secret de reconversion professionnelle en cas d'échec à Tremplin, dans le domaine de la fonction publique, tout comme ses parents :

*« J'irai plus vers l'enseignement, en fait, ça n'a vraiment aucun rapport. Les petits, Professeur des Écoles. (...) Ouais, je sais pas, ça m'avait toujours attiré ça aussi » (Arnaud, Stagiaire manager métier, Tremplin).*

Nous pensons que le lien entre milieu social d'origine et désir d'accéder au statut de cadre pourrait être de plus en plus ténu du fait de la « démocratisation » de ce statut. À l'origine, les enfants de cadres étaient rares et aspiraient à imiter leurs parents. Aujourd'hui, non seulement les enfants de cadres sont plus nombreux, mais leur accès à ce statut n'est plus lié à leur milieu social. C'est ce que nous explique Paul, et qui constitue, selon lui, une des raisons de la perte de signification du statut :

*« Être cadre, ça a été un symbole de reconnaissance. Maintenant, pour moi, ça ne l'est plus. Ça l'a été à l'époque où j'avais ton âge. On passait pas cadre comme ça. (...) Un cadre, c'était quelqu'un de l'encadrement, quelqu'un qui faisait partie de la direction proche, quoi. C'est-à-dire que comme aujourd'hui, dans une société, t'as cinq directeurs, voilà, les cadres, c'était eux. Le reste, c'était des ouvriers, des maîtrises etc. mais **les cadres, c'était des cadres. Aujourd'hui, tout le monde te dit qu'il est cadre, ça va !!** (...) Ça me rappelle quand j'étais à l'école des ânes, parce que j'étais pas un bon, c'était pas eux les ânes, donc c'était moi l'âne dedans, j'ai pas d'éducation, c'est pas grave... Mais t'avais dans une classe de trente élèves, c'est quand même des classes qui ont changé, mais t'avais le fils du toubib, le fils du banquier, et encore, comme il y avait plusieurs classes, c'est pas sûr qu'il était chez toi et après, t'avais des fois des gens qui étaient cadres alors ils étaient ingénieurs ou ils travaillaient dans des usines chimiques **mais des cadres, il y avait deux, trois entre les médecins, profession libérale et deux, trois cadres, ça se tenait dans une main dans ta classe. Aujourd'hui, quand tu vas en classe et que tu fais le tour de table : "Vos parents font quoi ?", ils sont tous cadres !** » (Paul, Commercial en assurances).*

La perte relative de signification du statut comme symbole d'excellence exprime tout comme l'a mis en évidence P. Bouffartigue, « la fin d'une figure sociale » [2001]. L'accès à ce statut n'est donc plus significatif de son milieu social d'origine, qu'il s'agisse de l'égaliser ou d'en sortir.

Paradoxalement, malgré la banalisation du statut de cadre, ce statut reste un enjeu d'ascension sociale. Paul, qui pense que le statut de cadre s'est trop banalisé pour être significatif, estime par ailleurs que les parents d'enfants qui accèdent à ce statut continuent à lui accorder une signification en termes de reconnaissance sociale :

« – Il y a les jeunes qui sont embauchés directement à bac + 4 ou bac + 5 et qui n'acceptent pas d'entrer s'ils n'ont pas directement le statut... Alors quel attrait ils trouvent à ce statut si tu me dis qu'il y a plus d'inconvénients que d'avantages !

– *Mais eux ne le savent pas !! Mais c'est normal, eux ne le savent pas ! Être cadre... Quand tu vois les parents, ces bandes de nazes aussi de parents... Et j'en fais partie, c'est pour ça que je le dis haut et fort, ces bandes de nazes de parents qui disent à leurs enfants : "Ah ! Purée ! C'est super, mon fils, il est cadre !" Ah ça fait bien de dire : "Mon fils est cadre !!"* (Paul, Commercial en assurances).

Ces propos sont confirmés par ceux de la manager paie qui estime qu'il subsiste une forme de reconnaissance sociale, notamment au niveau des possibilités financières du cadre :

« *Une reconnaissance au niveau social bien évidemment. Y'a tout qui va, je veux dire, votre banque elle va vous appeler peut-être plus souvent que pour un employé parce qu'elle voit de l'argent qui tombe et qui n'est pas le même, c'est clair... Donc on a la reconnaissance* » (Claudine, Manager paie, Tremplin).

Malgré la croissance du nombre de cadres et la banalisation du statut, de plus en plus d'individus devenant cadres, la barrière entre employés et cadres demeure significative dans le sens où quand elle est franchie, elle procure une certaine reconnaissance sociale. Elle reste donc dans ce sens un symbole d'ascension sociale pour les cadres originaires des familles les plus modestes. Nous pensons néanmoins que d'autres facteurs, liés au parcours de l'individu, sont plus significatifs que le milieu d'origine.

#### 5.4. Quel rôle pour le parcours professionnel antérieur ?

L'attrait pour le statut de cadre est, à notre sens, lié au parcours professionnel antérieur qui forge l'identité professionnelle du futur candidat à la promotion. Dans la mesure où nous traitons ici du thème de l'identité professionnelle et de la quête de reconnaissance, il est fondamental de rappeler quelles sont les facettes de cette identité : d'une part, elle est composée de l'identité relationnelle, à savoir la logique d'acteurs à la fois vis-à-vis de la direction comme des clients mais aussi, d'autre part, de l'identité biographique. C. Dubar explique : « Cette notion [d'identité professionnelle] se rapproche de celle que Sainsaulieu appelle identités au travail et qui désigne, chez lui, des "modèles culturels" ou des "logiques d'acteurs en organisation". Mais elle s'en distingue par un aspect important : les formes visées ne sont pas seulement relationnelles (identités d'acteurs dans un système d'action), elles sont aussi biographiques (type de trajectoire au cours de la vie de travail) [DUBAR, 2001] ». C'est la raison pour laquelle nous pensons que le parcours professionnel antérieur a un impact sur les perspectives de carrière futures. Le parcours professionnel de Paul, qui a occupé de très nombreux emplois sans jamais s'attacher à une entreprise, joue un rôle sur la perception actuelle de son activité. Son désir constant de ne pas rester figé dans un emploi en particulier l'a rendu très indépendant vis-à-vis des entreprises qui l'emploient. C'est cette indépendance qu'il entend conserver lorsqu'il rejette le statut de cadre comme liant l'individu à son entreprise qui l'a « à sa merci ». Comme mis en évidence précédemment, l'impact du parcours professionnel de la carrière militaire ascendante de Bernard l'incite à ne rester dans une entreprise que si elle reconnaît ses compétences en temps et en heure. Du côté de Tremplin et de Mutual, c'est l'évolution depuis le début de la vie professionnelle dans la même structure qui donne l'envie d'y progresser. L'exemple du stagiaire manager métier, travaillant déjà chez Tremplin durant ses études, prouve que l'installation de longue durée dans une organisation peut susciter des vocations pour éviter la stagnation. C'est également le cas du technicien niveau 2 de Mutual qui ne conçoit pas de passer sa vie au même poste. Il faut néanmoins nuancer le lien entre temps passé dans l'entreprise et désir de progression hiérarchique. Nous estimons qu'il est essentiel de combiner ce temps passé dans l'entreprise avec l'âge de l'individu. Les jeunes ont en effet davantage vocation à faire carrière que les anciens, installés dans leurs fonctions depuis longtemps. La RS sinistres de Mutual confirme cette tendance qu'elle a observée dans son équipe :

« – Vous en avez connu qui ne veulent pas évoluer au-delà du grade de technicien niveau 2 ?

– *Oui peut-être mes deux techniciens d'assurances niveau 2... Ne voulant pas on va dire peut-être partir trop haut de la délégation, de la région... Même si le poste était vacant je ne suis pas sûre qu'ils aient envie de devenir responsables.*

– Et pour quelles raisons ?

– Ben il y a peut-être des raisons... Les responsabilités ne les intéressent pas spécialement, il y a la vie privée qui peut primer aussi. (...) **Ce sont deux femmes, il y en a une qui a 55 ans donc peut-être pas très loin de la retraite, pas envie de s'embêter et puis une autre qui en a 44, 45 donc...** Enfin le poste en tous les cas de formation, de soutien technique lui suffit. **Les jeunes sont plus motivés** » (Aurore, RS sinistres, Mutual).

Le technicien niveau 2 justifie sa quête d'évolution professionnelle comme une étape qui correspond à un moment de sa vie qui y est propice. Il conçoit en effet que d'attendre serait inadapté et inutile :

**« Il vaut mieux le faire maintenant qu'à 55 ans. Après, on a des difficultés ! (Rires) »** (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

Nous rejoignons l'idée que nous avons développée précédemment selon laquelle la distinction entre court terme et long terme dans un parcours de vie fige en partie la représentation que les employés se font du statut de cadre. En l'occurrence, la moindre vision de l'avenir des seniors les incite à rester dans un emploi qu'ils ne désirent plus quitter en fin de vie professionnelle alors qu'ils pensent avoir développé au maximum leurs compétences dans leurs fonctions. Ce phénomène est similaire à Tremplin où la différence juniors/seniors est marquante, les seniors bénéficiant de certains privilèges liés à leur ancienneté et leur expérience dont ne bénéficient pas les plus jeunes, devant faire leurs preuves sur le terrain. Si l'âge joue un rôle certain dans le désir de progression, c'est encore davantage la notion « d'étape » dans un parcours de vie qui est éclairante. Les « étapes de carrière » de Schein correspondent à différents moments de la vie plus ou moins propices à l'évolution professionnelle. À nos yeux, l'étape la plus délicate reste celle de la naissance des enfants et de leur éducation. L'employé non évolutif de Tremplin envisage de repenser à sa carrière quand ils seront plus grands de même que le technicien niveau 2 de Mutual veut évoluer avant d'avoir des enfants et qu'ils grandissent :

« – Vous avez déjà pensé quand vous aurez une famille si ça ne vous posera pas de problème...

– Si, ça pose toujours des problèmes, ça. **Mais bon, quand ils sont jeunes, c'est mieux de les emmener quand ils sont petits.** Si je pars dans une autre ville dans la région, c'est plus facile quand ils sont petits. Quand ils sont grands, c'est plus délicat, y'a les affinités, y'a les liens, y'a les copains » (Régis, Technicien niveau 2, Mutual).

À travers cette citation, nous remarquons qu'il anticipe le futur et cette période plus délicate où il devra réfléchir à la meilleure façon de combiner vie privée et vie familiale. Le parcours professionnel joue ainsi un rôle important dans l'attrait du statut de cadre lorsqu'il est combiné à l'âge de l'individu et à la définition de la tranche de vie dans laquelle il se situe. Ceci permet de ne pas aboutir à des conclusions trop hâtives comme de penser que la présence à long terme dans l'organisation est forcément liée à un attrait pour ce statut, puisqu'il faut définir en parallèle l'étape de vie dans laquelle se situe l'employé. Si le parcours professionnel antérieur influe sur la conception du statut de cadre uniquement en lien avec le parcours familial, un autre élément est plus directement lié à l'attrait pour ce statut : il s'agit de la nature de l'activité exercée.

## 5.5. Type d'activité et attrait du statut cadre

Au cours de notre enquête et de la rédaction de ce rapport, nous avons relevé certaines similitudes entre le type d'activité et l'attrait du statut cadre. Le lien qui unit ces deux dimensions est selon nous le degré plus ou moins commercial de l'activité. Les commerciaux types qui mettent en avant l'intérêt du métier de commercial comme source d'indépendance sont le plus souvent réfractaires au statut de cadre qui ne leur permet plus d'être en contact avec le client et accentuent leur dépendance à l'organisation. Les techniciens d'assurances de Mutual, quant à eux, exercent une activité de conseil mais dont la dominante commerciale n'est que très récente. Les responsables interviewées confirment l'intérêt tout nouveau pour une relation plus commerciale :

**« Pendant longtemps on n'a pas employé le mot "vendre" parce qu'on veut pas qu'il y ait cette connotation de vente forcée ou d'obligation. Oui, on les incite à présenter les produits parce que de toutes façons, si on ne le fait pas nous, d'autres le feront et on a plutôt de la marchandise meilleure que les autres !! (Rires) (...) C'est sur une progression,**



**une évolution du métier, parce que c'est vrai qu'il y a quelques années de ça, on demandait pas du tout aux gens une logique de vente. C'est une chose qui est venue au fil du temps parce qu'on est dans un univers de plus en plus commercial. Et certains on du mal à passer le cap, parce qu'ils trouvaient que c'était pas bien, qu'on allait déranger les sociétaires... C'est plutôt les anciens mais on le trouve aussi sur des gens plus récemment recrutés » (Virginie, RS contrats, Mutual).**

Les techniciens ayant du mal à intégrer cette notion de vente dans l'exercice de leur activité accordent ainsi davantage d'importance dans l'exercice de leurs fonctions actuelles que dans les fonctions de management qui doivent de plus en plus prendre en compte l'aspect de rendement. Lorsque nous interrogeons la RS contrats sur les aspects contraignants du statut de cadre, elle déclare ouvertement que la dominante commerciale de l'activité pose problème :

**« Cette démarche commerciale, la pression de la concurrence fait qu'on est un peu plus stressé sur les résultats » (Virginie, RS contrats, Mutual).**

Enfin, les employés de Tremplin n'exercent pas réellement de fonction commerciale mais davantage de « commerçants » censés répondre aux attentes du client. Dans les faits, l'essentiel de leur activité réside dans la mise en rayon et la prise de commande (au niveau 3) et non dans la démarche de nouveaux clients ou la fidélisation de clients actuels. Dans cette optique, le statut lié aux fonctions de management est davantage conçu non pas comme une remise en cause de l'activité comme à Mutual mais comme un élargissement des compétences. L'évolution dans la structure hiérarchique est alors valorisée par un discours fondé sur le culte de la performance. Le degré plus ou moins commercial de l'activité exercée influe ainsi sur la signification accordée au statut cadre.

## CONCLUSION

---

Nous avons mis en évidence le fait que le désir d'accès au statut de cadre est fortement lié au système organisationnel, aux parcours professionnels, au degré plus ou moins « commercial » de l'activité et à l'étape du parcours de vie dans laquelle se situe l'individu. Il est impossible d'établir une typologie cohérente d'« évolutifs » et de « non-évolutifs », du moins à partir d'un petit nombre de cas, dans la mesure où c'est l'ensemble de ces facteurs qui influent sur la perception du statut. Nous pensons néanmoins, au terme de cette réflexion, que parler « d'évolutifs » ou de « non-évolutifs », comme c'est le cas à Tremplin autant du côté des responsables que des salariés qui ont intégré cette typologie, n'est pas judicieux. Cette distinction se forge sur l'idée que d'un côté, il y aurait des employés ambitieux et que de l'autre, il y aurait ceux qui aspirent à la tranquillité. Les valeurs liées au culte de la performance transparaissent ici. D'un autre côté, penser ceux qui veulent évoluer comme des carriéristes a également un côté péjoratif qui fait référence à la primauté de la vie privée sur la vie professionnelle. En outre, étiqueter les individus correspond à les enfermer en les coupant des contextes qui informent sur leurs pratiques. En définitive, nous estimons qu'il est plus judicieux de percevoir l'attrait du statut de cadre dans une perspective plus globale, tenant compte de l'évolution du statut dans la société mais aussi de la place de la carrière dans le parcours de vie. Les multiples éléments que nous venons d'exposer expliquent l'intérêt plus ou moins poussé pour la carrière sans figer les individus dans une catégorisation sociale. Dans la mesure où ces éléments sont inextricablement liés, l'évolution d'un des facteurs peut influencer sur la considération accordée à ce statut.





## CONCLUSION GÉNÉRALE

À travers cette étude, nous avons voulu comprendre quelle place occupe aujourd'hui la gestion des carrières dans le processus de fidélisation des populations commerciales, souvent touchées par un fort turnover. Nous avons pu constater que le thème de la carrière n'est finalement que peu abordé par les politiques de gestion des ressources humaines. Nous avons notamment pu relever une forte disparité entre le secteur de la grande distribution et celui des mutuelles d'assurances.

Dans le premier secteur, les perspectives de carrière jouent un rôle important pour détecter les meilleurs profils, apprendre certaines compétences grâce à l'expérience et surtout apprendre les valeurs de l'organisation que devront transmettre les managers à leurs subordonnées. La place faite à la carrière est un élément d'implication dans la mesure où les employés sont incités à se montrer exemplaires pour prouver qu'ils sont compétents pour évoluer. Dans cette optique, la promotion au statut de cadre permet de parler d'une forme de reconnaissance des compétences. Celle-ci est néanmoins modérée par le désir de promouvoir davantage les employés prêts à accepter les contraintes liées au statut de cadre (l'acceptation étant symbolisée par la détermination à évoluer) que les plus compétents techniquement. Nous nous situons ici dans une industrie taylorisée, quasiment sans interaction directe avec les clients, employant un salariat d'exécution massif. On y fait donc carrière surtout sur la base de l'expérience, de la « docilité » aux valeurs de l'organisation et de la disponibilité.

Le secteur de la Mutuelle d'assurances, offrant des perspectives de carrière plus limitées, ne fonctionne pas sur le principe de l'accès au statut de cadre comme élément d'implication des employés commerciaux. L'implication dépend ici plus largement de l'adhésion à des valeurs éthiques et de l'insertion dans un collectif de travail qui permettent au salarié de s'investir dans une entité signifiante. En outre, cette entité possède un fort prestige externe lié à son image positive qui valorise l'activité de travail en son sein. Nous nous situons davantage ici dans une bureaucratie de type professionnelle, où l'expertise est essentielle pour encadrer des employés qualifiés [MINTZBERG, 1982]. Le statut de cadre revêt donc une signification bien différente de celle de Tremplin où les « cadres intermédiaires » possèdent un pouvoir limité. Le cadre est associé dans ce type d'organisation à un expert avant d'être associé à un manager. Enfin, nous n'avons pas pu relever les méthodes d'implication des commerciaux types dans la mesure où nous n'avons pas étudié leur système organisationnel mais leur système de référence. Nous avons donc pu comparer la signification qu'ils accordent au statut cadre par rapport aux autres commerciaux avec lesquels nous nous sommes entretenus.

Nos conclusions sont les suivantes : la conception du statut de cadre est très différente selon l'activité exercée. À Mutual, ce statut est assimilé à une fonction d'aide et de conseil mais aussi à une prédominance accrue de la prise en compte de la notion de vente. Il n'est en définitive que peu prisé. À Tremplin, il se situe dans une évolution hiérarchique qui symbolise une évolution personnelle dans le cadre d'une culture de la performance. Il est donc attrayant pour des employés qui développent leurs compétences en évoluant vers le management. Chez les commerciaux types, le statut de cadre est perçu de manière très différente. La présence de ces commerciaux en contact avec le client sur le terrain les incite à considérer leurs supérieurs hiérarchiques comme des administratifs, en définitive peu productifs. Le sentiment de déconsidération des commerciaux par leurs managers rend ce statut peu attrayant pour eux-mêmes. Ceci est également dû au fait que les deux activités commerciale/management sont peu compatibles. Le commercial promu cadre est tenté de retrouver le cœur de son activité en contact avec le client et gère très difficilement les employés commerciaux du fait de sa position délicate avec sa hiérarchie, qui ne lui laisse que peu de possibilités de prendre en compte les idées de ses subalternes. Il y a ici discontinuité entre les deux types d'activités, correspondant à une forme de reconversion professionnelle lors du passage au management.

La nature de l'activité exercée n'est pourtant pas la seule à jouer un rôle important dans la considération du statut de cadre. Dans la grande distribution et les mutuelles d'assurances, ce dernier est parfois peu attrayant pour des populations jugées « non-évolutives » par leur hiérarchie. Ses contraintes en termes de responsabilités, d'horaires et de mobilité géographique dissuadent souvent les employés de l'envisager comme projet professionnel, contrairement à l'idée selon laquelle tout le monde aspirerait à évoluer. Ceci

s'explique en premier lieu par leur préférence pour le présent par rapport à une vision de la carrière à long terme, et en second lieu par leur désir d'articuler au mieux vie familiale et vie professionnelle. Au terme de cette recherche, nous nuancions donc l'idée selon laquelle le statut de cadre resterait attractif quel que soit le contexte et serait pour tous les employés l'occasion d'être reconnus comme compétents. Nous pensons néanmoins que notre seconde hypothèse est confirmée dans la mesure où l'attrait pour le statut de cadre dépend bien de l'organisation du travail. D'autres liens subsistent néanmoins entre intérêt pour ce statut et type de population, liens plus larges que ceux uniquement liés au système organisationnel.

En effet, nous avons pu observer une différence sexuée puisque les femmes seraient moins candidates à la promotion au statut cadre du fait de leur investissement familial, très prégnant notamment à Mutual. En outre, si nous n'avons pas relevé un impact significatif du diplôme sur l'attrait pour le statut cadre, le rôle du parcours professionnel antérieur joue un rôle majeur. Le fait d'être dans une entreprise depuis le début de la vie active et d'être à une étape de sa vie propice à la carrière favorisent le désir de promotion sociale. Le type d'activité exercée est également lié à l'attrait pour le statut cadre. Une activité à dominante commerciale confère des formes d'autonomie professionnelle valorisées et perçues comme incompatibles avec le statut de cadre tandis qu'une activité peu commerciale, comme celle d'employé de la grande distribution, suscite des vocations car le rôle de manager permet d'élargir les compétences individuelles. Enfin, malgré une banalisation du statut cadre qui laisserait penser qu'il perd de son intérêt puisqu'il ne serait plus un critère de distinction significatif, il reste paradoxalement un enjeu de promotion sociale.

L'aspiration à la promotion au statut de cadre est donc aujourd'hui très variée en fonction des systèmes organisationnels, des parcours professionnels et du type d'activité. Ceci est lié à l'évolution même du statut davantage considéré comme du management qu'une expertise technique, comme l'a souligné Falcoz [2003]. C'est alors davantage la faculté à peser sur le devenir de la société et « à agir sur son environnement » [CADIN, 2005] qui intéresse les employés commerciaux que les avantages sociaux du statut (tels que la caisse de retraite cadre) qui sont largement méconnus. Cette attirance pour le pouvoir social dépend ainsi de l'activité, les employés possédant une faible marge d'autonomie désirant plus souvent évoluer que les commerciaux types à l'indépendance affirmée, ayant plus de difficultés à « faire le deuil de leur métier » [CADIN, 2005].

Les employés commerciaux se représentent ainsi globalement la position du cadre comme une position hybride, parfois inconfortable mais aussi source de valeur sociale et de considération. Cette ambivalence du statut cadre minimise de fait le rôle de la gestion des carrières des populations commerciales dans le sens d'une évolution hiérarchique supposée être nécessairement souhaitée.

## BIBLIOGRAPHIE

**AKERLOF G.-A.** [August 1970], « The market for "Lemons" : Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, vol. LXXXIV, 3.

**BARATON Manuella** [2006], « De la difficulté à devenir cadre par promotion », division Exploitation des fichiers administratifs sur l'emploi et les revenus, *Insee*, n° 1062 – Janvier 2006.

**BARET Christophe** [Octobre 1994], « Espace marchand et qualification du travail dans la grande distribution : essai d'analyse sociétale », Thèse pour le doctorat en économie et sociologie du travail, sous la Direction de Guy Roustand.

**BOUFFARTIGUE Paul** [2001], *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, Paris.

**BOUFFARTIGUE Paul** [27 juin 2005], 9<sup>e</sup> journée d'étude du GDR Cadres, « Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ? », LASMAS – CNRS – EHESS Paris », « Où sont, qui sont les "cadres de promotion" ? Un repérage et quelques commentaires, à partir de l'enquête emploi 2002 », (LEST, UMR 6123. Universités de Provence et de la Méditerranée).

**BOYER Luc** et **SCOUARNEC Aline** [24 novembre 2005], « Synthèse de l'étude prospective : le devenir des métiers Vente/Marketing », Actes du colloque Université Paris-Dauphine.

**BRUN Elisabeth** [21, 22, 23 juin 2001], « Commerciaux cadres et non cadres de la banque : la pertinence de la frontière en question », Volume : Procès de travail et marchés du travail ; sous-thème 2 : Genre, générations, cadres temps de travail, Actes des VIII<sup>es</sup> Journées de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, pp. 23-31.

**CADIN Loïc** [15 décembre 2005], 10<sup>e</sup> journée du GDR Cadres « Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres », CEVIPOF–CNRS, « Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? » (ESCP-EAP, Paris).

*Cadremploi*, « Mo-ti-vé ! », Édito du 31 octobre 2005.

**CHENU Alain** [1994], *Les employés*, La découverte, Coll. Repères.

**DAMBRIN Claire** et **LAMBERT Caroline** [2001], « Les frontières entre hommes et femmes dans le monde de la comptabilité : une revue des recherches », Actes du 22<sup>e</sup> Congrès de l'A.F.C. – Association Française de Comptabilité, Metz.

**DANY Françoise** [1997], *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ? Construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres*, Thèse Sciences de gestion, Lyon III, sous la Direction de Frank Bournois.

**DARES**, [Décembre 2005], « Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du baby-boom », *Premières Synthèses*, n° 50.1.

**DUBAR Claude** [1999], 4.4. « Pour une approche compréhensive de la "promotion sociale" », in C. Dubar et C. Gadéa, *La promotion sociale en France*, Presses Universitaires du Septentrion, 1999.

**DUBAR Claude** [2001], *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, PUF.

**ECKERT Henri** et **MAILLARD Dominique** [Octobre 2000], « Génération 92 : Commerciaux et vendeurs, des intitulés d'emploi aux groupes professionnels », Note du CEREQ, n° 4.

**EDEL Valérie** et **MANGEMATIN Vincent** [mai 1998], « Trajectoires professionnelles et irréversibilités : l'exemple des docteurs en sciences pour l'ingénieur » – 5. Journées d'études CEREQ – Lasmas-IdL, Strasbourg, Caen, « Cheminements de formation dans l'enseignement supérieur et parcours d'insertion professionnelle », pp. 135-153.

**FALCOZ Christophe** [2003], « Bonjour les managers, adieu les cadres ! », chapitre 7 : « Les "nouveaux cadres" sont arrivés », Éditions d'Organisation.

**GADEA Charles** et **TRANCART Danièle** [15 et 16 mai 2002], « La formation continue aide-t-elle à devenir cadre ? », Journées d'études CEREQ – Lasmas-IdL, Rennes, « Formation tout au long de la vie et carrières en Europe ».

**GILSON Adeline** [Septembre 2004], « Effets des dispositifs organisationnels sur la gestion de travail individuel/collectif », Mémoire de DEA sous la Direction de D. Mercier et M. Arliaud.

**GILSON Adeline** [27 juin 2005], 9<sup>e</sup> journée d'étude du GDR Cadres, « Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ? », LASMAS – CNRS – EHESS Paris, « La promotion au statut cadre des commerciaux du secteur privé », (LEST, UMR 6123. Universités de Provence et de la Méditerranée).

**GUERRERO Sylvie**, **HERRBACH Olivier** et **MIGNONAC Karim** [Septembre 2005], « L'engagement organisationnel des jeunes cadres : une question de soutien ou d'image », Note 418 (05-13), LIHRE.

**GUNZ Hugh**, « Organizational logics of Managerial Carreers », document non publié, Manchester Business School, août 1987.

**HOGGART Richard** [1970], *La culture du pauvre*, Paris, Minuit (Ed. originale 1957).

*Journal de l'Emploi* [1<sup>er</sup> juillet 2004], « Commerce et distribution : doit-on y faire carrière ? », Dossier Spécial Distribution, n° 101.

**JULHE Samuel** [Janvier-Mars 2005], « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », *Travail et Emploi*, n° 105.

**KAUFMANN Jean-Claude** [1999], *La femme seule et le prince charmant : enquête sur la vie en solo*, Nathan.

*Le Monde de l'Emploi*, [7 décembre 2004], « L'assurance maintient le cap sur les cadres ».

*Le Monde de l'Emploi*, [21 juin 2005], « L'assurance recrute des cadres ».

*Linéaires*, « Chefs de rayon, qui êtes-vous ? », mars 2002.

**MARTINELLI Daniel** [Septembre 2000], « L'accès au statut cadre des sortants de la "génération 92" », CEREQ.

**MAUGERI Salvatore** [2004], « Théories de la motivation au travail », Paris, Dunod, « Les Topos ».

**MINTZBERG Henry** [1982], « Structure et dynamique des organisations », Paris, Édition d'Organisation.

**MISPELBLUM BEYER Frédéric** [8 décembre 2003], « Encadrer, est-ce travailler ? », in « Ce que font les cadres », sous la Direction de Yves-Frédéric Livian, Les cahiers du GDR Cadres.

**PHILONENKO Grégoire** et **GUIENNE Véronique** [1997], *Au Carrefour de l'exploitation*, Desclée de Brouwer.

*Positif* [1991], Journal destiné au personnel Tremplin France, n° 19, p. 15.

*Retraite complémentaire agirc-arrco* [3<sup>e</sup> trimestre 2004], n° 3.

**RIVE Jérôme** et **VALAX Marc** [2004], « La gestion des carrières des personnels commerciaux : pratiques courantes et défis actuels » in *La gestion des carrières : Enjeux et Perspectives*, coordonné par S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, Vuibert, 2004.

**SCHEIN E.-H.** [1990], *Careers Anchors*, University Associates, San Diego.

**SPENCE A Michael** [1973], « Job market signalling », *Quarterly Journal of Economics*, 87, 353-74.

**THEVENET Maurice** [2004], « Le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes », Deuxième édition, Éditions d'Organisation, 2000.

**TRENTESAUX Jacques** et **COUSIN Marie** [4 avril 2005], « Bac + 2, un succès sous tension », *l'Express*.

**SAINSAULIEU Renaud** [1977], « L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation », Presses de la FNSP, Paris (1<sup>re</sup> édition).

**TODOROV Tzvetan** [Octobre 2002], « De la reconnaissance à l'estime de soi : sous le regard des autres », *Sciences Humaines* n° 131.

**VALAX Marc** et **RIVE Jérôme** [13 novembre 2003], « La gestion des carrières des personnels commerciaux : Pratiques courantes et défis actuels », Séminaire CREG.

## DOCUMENTS DE TERRAIN

---

Bilan social, Société Tremplin Hypermarchés France, 2004.

Bilan social, Société Tremplin Hypermarchés, Aix-en-Provence, 2004.

Bilan social, Mutual, 2004.

Brochure JO 3265, Assurance ou réassurance, Convention Collective Nationale des sociétés d'assurances du 27 mai 1992, étendue par arrêté du 12 juillet 1993 JORF 7 août 1993. IDCC : 1672, « Dispositions particulières "Cadres" ».

CFE CGC [mars 2006], Baromètre Cadres vague 15.

Rapport Mutualiste, Mutual, 2003.





## ANNEXE 1

**GUIDE D'ENTRETIEN SALARIÉS****QUESTIONS COMMUNES EMPLOYÉS/CADRES**

---

**1. Comment en êtes-vous venu à exercer cet emploi et pourquoi ?***Parcours scolaire et socialisation primaire*

- Activité des parents
- Formation initiale

*Parcours professionnel*

- Profession antérieure éventuelle (nom de l'entreprise, poste occupé, départ volontaire ?)
- Date d'entrée/Ancienneté
- Postes successifs occupés
- Mutation géographique éventuelle (souhaitée ou non...)
- Formations professionnelles suivies

**2. Quelles sont vos fonctions ? En quoi consiste votre métier ?**

- Intitulé du poste, Classification actuelle
- Depuis combien de temps ?
- Dernière augmentation
- Contact avec la clientèle
- Description de la fonction et des tâches (ce qui est prescrit et ce qui est réellement fait)
- Combien de personnes ont la même activité dans le point d'accueil ? Polyvalence ?
- Ambiance de travail, relations au travail
- Description des conditions de travail
- Stress et/ou pression temporelle

**3. Quelles compétences mettez-vous en œuvre dans votre métier ?**

- Compétences techniques
- Compétences sociales
- Définition des « compétences commerciales »

**4. Sur quels critères êtes-vous évalué et de quelle manière ?**

- Qu'observent les managers au quotidien ?
- Rôle et déroulement de l'entretien individuel
- Critères qualitatifs ? Quantitatifs (atteinte d'objectifs chiffrés) ?

**5. Pourquoi une carrière dans la grande distribution/les assurances ? Pourquoi chez Tremplin/à Mutual ?**

- Attirance pour le secteur/l'entreprise
- Ambition de départ (avant de travailler : à l'école...)
- Intérêt de l'entreprise/raisons du choix

## 6. Quelles sont les possibilités d'évolution de carrière dans votre société ?

- Nombre d'échelons
- Facilité à gravir les échelons
- Place du statut cadre et modalités d'obtention du statut

*Et dans votre branche ?*

- Marché du travail ouvert/fermé ?
- Possibilités de reconversion dans une autre entreprise
- Valorisation possible des compétences dans une autre entreprise ?

## 7. Quelles sont vos propres perspectives d'évolution ?

- Désir de rester dans l'entreprise : jusqu'à quand ? À quelle condition ?
- Désir d'évolution à court, moyen et long terme
- Aspiration à la promotion au statut cadre ?

## 8. Quelles sont les modalités d'obtention du statut cadre ?

- Critères de sélection
- Modalités du passage
- Rôle de la détermination du salarié
- Proposition de l'entreprise
- Qui fait la demande ? À quel moment (un poste se libère/à n'importe quel moment) ?

## 9. Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Que change l'obtention de ce statut ?

- Mobilité géographique
- Horaires
- Responsabilités
- Gain d'autonomie ? Pouvoir social ? Pouvoir décisionnel ?

## 10. Que signifie-t-il pour vous ?

- Associé au management ?
- Reconnaissance de l'entreprise ? Des compétences ?
- Reconnaissance sociale à l'extérieur de l'entreprise ?
- Résultat d'une progression personnelle ? Dans l'organisation ?

## QUESTIONS SPÉCIFIQUES AUX CADRES

---

### 1. Sur quels critères évaluez-vous les membres de votre équipe ?

- Type de compétences requises ? Façon de les observer ?
- Rôle des « qualités humaines » ? Des critères qualitatifs et quantitatifs ?
- Distinction entre « bons » et « mauvais » vendeurs ?

### 2. Comment recrute-t-on les cadres et les encadrants de proximité ? En interne ? En externe ? Sur quels critères ?

- Arbitrage promotion interne/recrutement externe
- Raisons de la promotion interne au statut cadre

- Rôle du diplôme dans le recrutement d'un cadre (niveau requis, valeur par rapport à d'autres critères)
- Critères déterminants entre deux profils similaires

### **3. Le statut des cadres est-il associé au management d'équipes ? Pourquoi ?**

- Existence de cadres statutaires
- Pourquoi le statut cadre est-il associé au management à Tremplin et non à Mutual

### **4. Combien y a-t-il de cadres aujourd'hui ? Et il y a dix ans ?**

- Évolution de la proportion employés/cadres
- Changement des grilles de classification

### **5. Comment repérez-vous chez les employés ceux qui ont le potentiel pour passer cadre ?**

- Quel type de population est potentiellement intéressant ?
- Quel critère est le plus important (désir d'évolution, implication, esprit d'initiative, disponibilité...)
- Rôle des autres responsables pour évaluer les employés

### **6. Quelle importance a le statut cadre chez vous ? Que signifie-t-il ?**

- Reconnaissance dans l'entreprise ? À l'extérieur ?
- Symbole d'évolution personnelle ? De réussite ? De promotion sociale ?
- Quelle signification a le statut pour vos subordonnés ?

### **7. Pour quelles raisons certains ne désirent pas acquérir ce statut ?**

- Proportion candidats à la promotion/employés qui ne désirent pas évoluer
- Raisons : mutation, horaires, responsabilités...
- Profils détectés (en fonction du diplôme, sexe, parcours antérieur...)

### **8. Quelle est la grille de salaire des cadres ? La part des primes ?**

- Système de rémunération (fixe, commissions, intéressement, participation, primes...)
- Incidences du système de rémunération (motivation, désir d'évoluer)

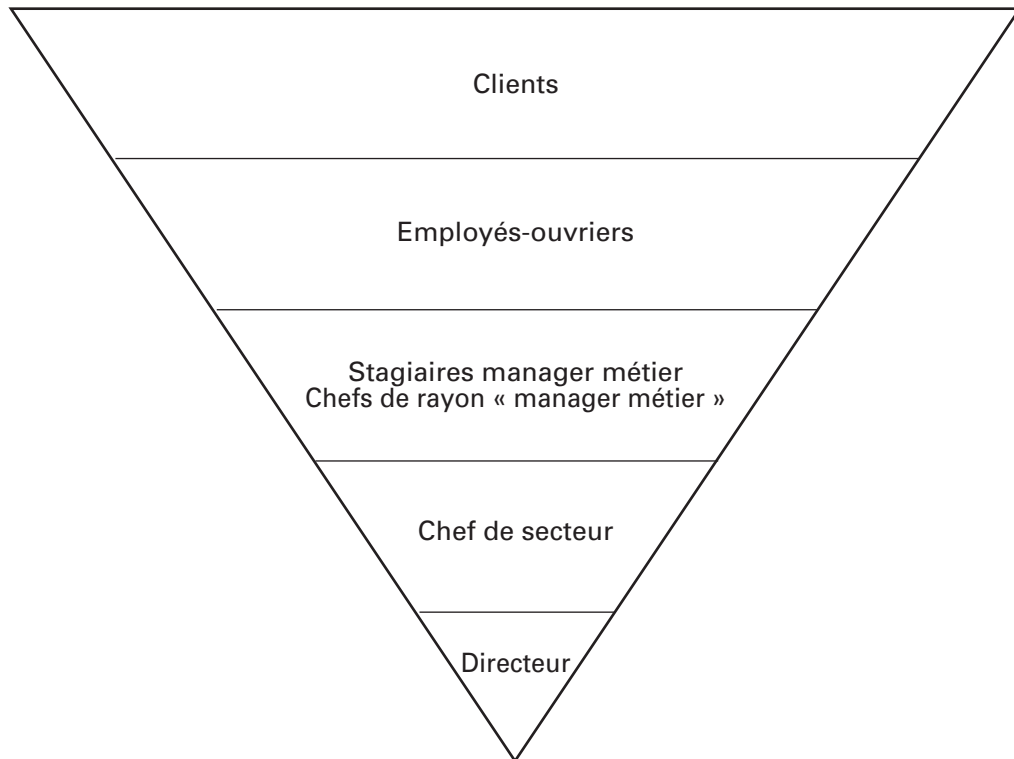
### **9. Y a-t-il des démissions ? Pourquoi ?**

- Ampleur du phénomène
- Désillusion : conditions de travail difficiles, responsabilités trop importantes...
- Autres opportunités ailleurs



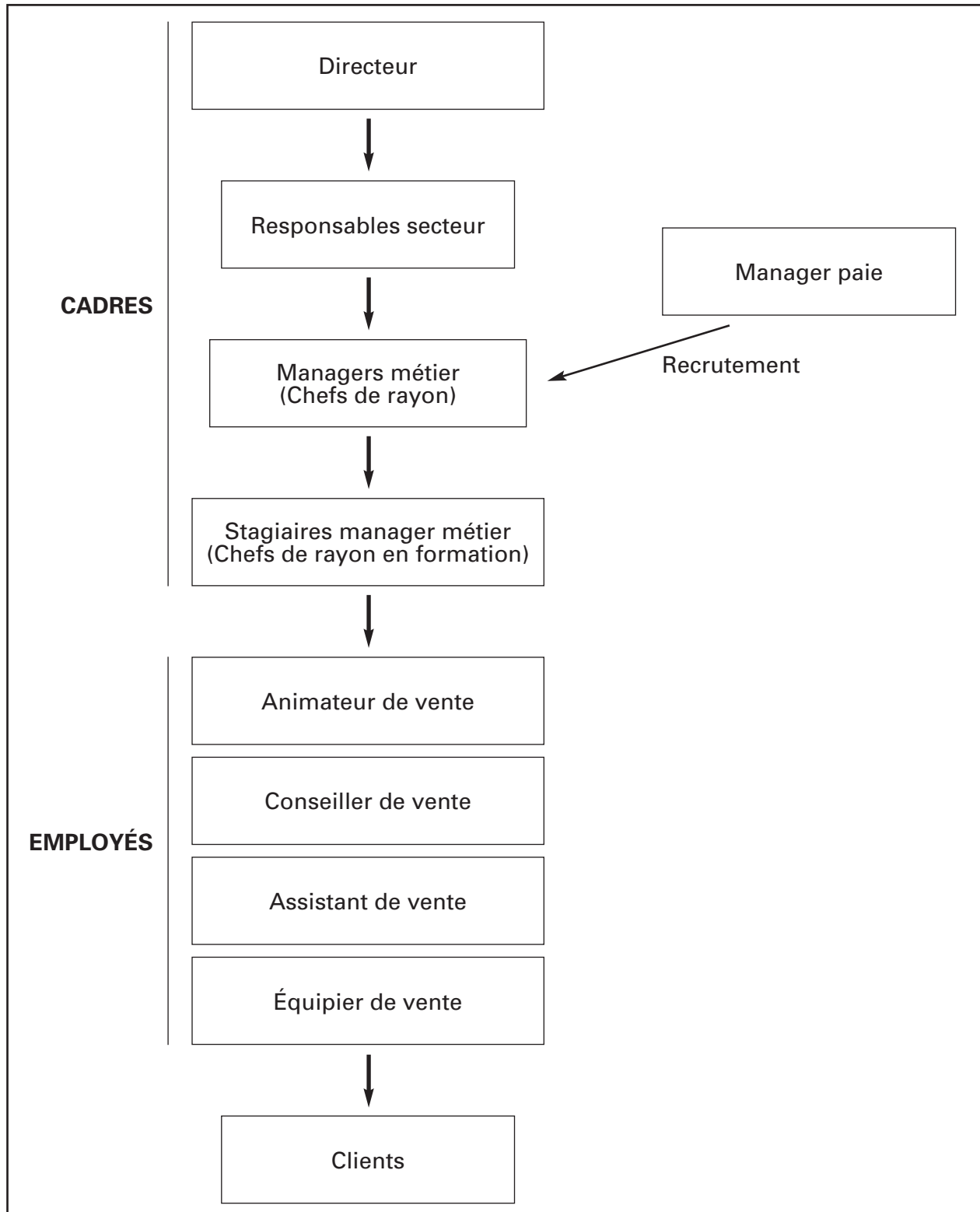


## ANNEXE 2

**ORGANIGRAMME DE LA PYRAMIDE INVERSÉE TREMPLIN**



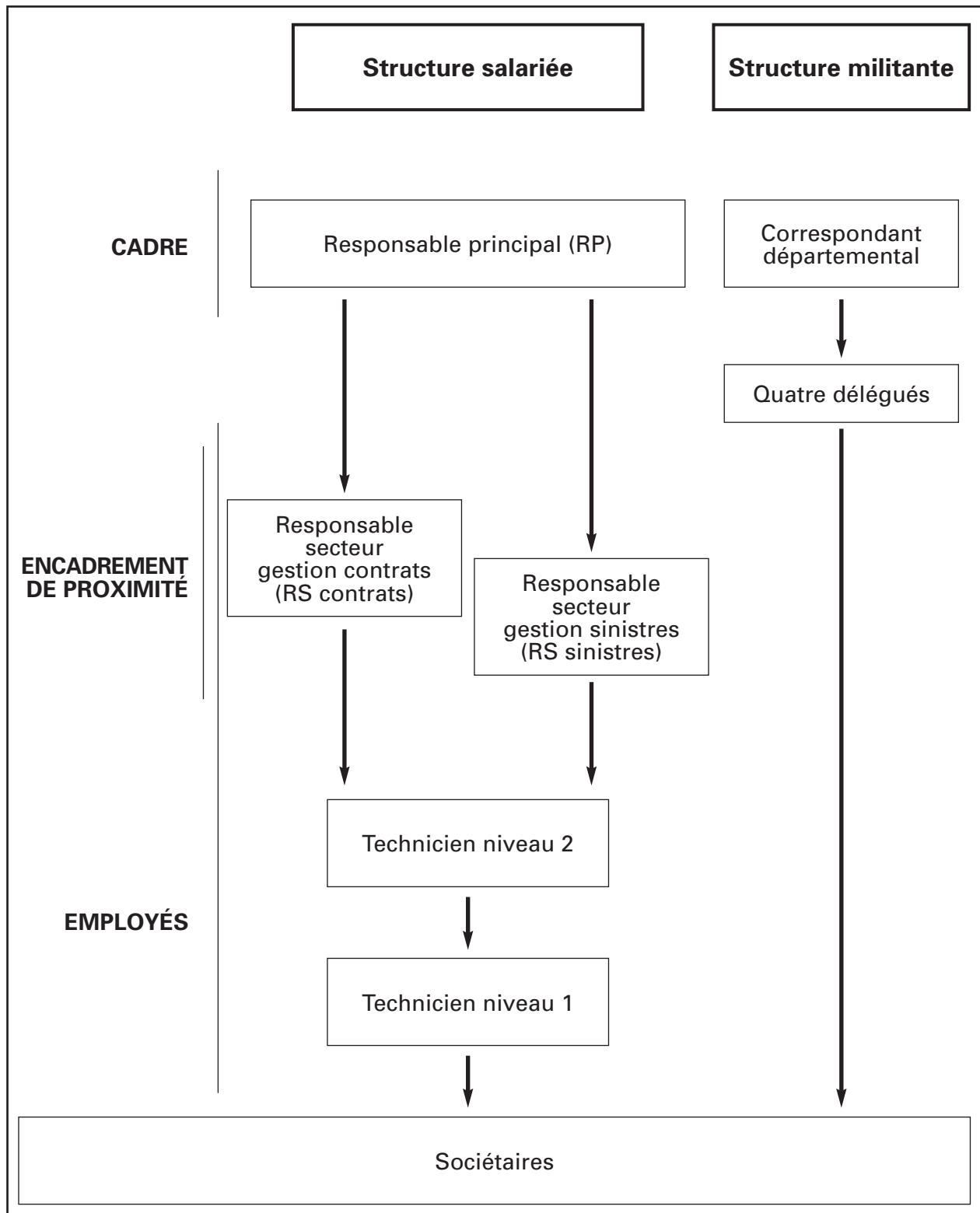
## ANNEXE 3

**ORGANIGRAMME MAGASIN TREMPLIN (1)**

(1) L'organigramme ci-dessus a été simplifié afin de faciliter le repérage de nos enquêtés et leur position hiérarchique. Il n'énumère en aucun cas toutes les fonctions qui existent en magasin.



## ANNEXE 4

**ORGANIGRAMME DÉLÉGATION MUTUAL**





## ANNEXE 5

# LES ANCRES DE CARRIÈRE DE SCHEIN

### 1. SÉCURITÉ ET STABILITÉ

---

Les personnes orientées vers la stabilité et la sécurité évitent le risque et la nouveauté. Il est important pour elles de travailler dans un univers offrant des repères clairs et prévisibles. Elles sont très attachées à la sécurité d'emploi et sont plus à l'aise dans des modèles de carrières traditionnels.

### 2. AUTONOMIE ET INDÉPENDANCE

---

Ces personnes ont besoin de travailler selon leurs propres envies et règles et s'accommodent mal d'une autorité extérieure et de procédures pré-établies. Elles évitent les standards et conventions, préfèrent travailler seules et être leur propre chef. Elles s'orientent davantage vers des carrières d'indépendant.

### 3. COMPÉTENCES FONCTIONNELLES ET TECHNIQUES

---

C'est le goût de la maîtrise et de la perfection technique qui anime ces personnes. Elles cherchent à développer continuellement leur expertise afin de relever de nouveaux défis et à se surpasser. Elles s'orientent vers des carrières de spécialistes fonctionnels.

### 4. COMPÉTENCES EN GESTION

---

Ces profils de manager aiment résoudre des problèmes et gérer des personnes. Dotés d'une grande habileté relationnelle, ils aiment exercer le leadership et prendre des responsabilités.

### 5. CRÉATIVITÉ ENTREPRENEURIALE

---

Très créatives, ces personnes aiment inventer de nouvelles choses et lancer leur propre affaire. Elles diffèrent des profils autonomes en ce sens qu'elles sont prêtes à travailler en collaboration et à déléguer. Elles accordent beaucoup d'importance à la propriété et considèrent la richesse comme un signe de succès.

### 6. SERVICE ET DÉVOUEMENT À UNE CAUSE

---

Le fil conducteur de ces carrières est le service aux autres. Ces personnes sont en effet plus soucieuses d'apporter de l'aide aux autres que d'utiliser leurs talents.

### 7. DÉFI PUR

---

Ces personnes cherchent constamment de nouvelles stimulations et aiment s'attaquer à des problèmes difficiles. Ces personnes changent de travail dès qu'elles commencent à s'ennuyer et peuvent avoir des carrières extrêmement variées.

### 8. STYLE DE VIE

---

D'avantage que le succès professionnel, ces personnes cherchent à atteindre une satisfaction globale dans leur vie et à intégrer de façon harmonieuse vie professionnelle et vie privée. Elles peuvent prendre de longs congés professionnels pour se consacrer à leur passion.





