Sophie POCHIC
« Le manager et l'expert : des figures imposées ? »

In Karvar Anousheh, Rouban Luc (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, p. 168-198.

En France, les cadres sont considérés comme une catégorie spécifique, ce qui est lié à un processus historique de distinction symbolique des autres catégories de salariés par l'intermédiaire de porte-parole et d'institutionnalisation [Boltanski, 1982], même s'il est difficile de dater exactement la période d'invention de cette distinction cadres / non cadres au début du XX^{e} siècle [Grelon, 2001]. Ses frontières floues sont depuis sa genèse sujettes à polémiques, mais cette catégorie à géométrie variable s'incarne encore aujourd'hui dans des conventions collectives, dans des institutions spécifiques[1] et dans des nomenclatures statistiques utilisées par l'INSEE pour étudier l'emploi en France[2]. Cette distinction des cadres au sein du monde des cols blancs se retrouve dans quelques pays européens voisins comme la Belgique, l'Espagne et l'Italie, mais à un niveau d'institutionnalisation bien moindre [Bouffartigue, Gadea, 2000]. On ne la retrouve pas en Allemagne où les « employés » sont restés une catégorie unique définie juridiquement, les *angelstellte* [Kocka, 1989 ; Krais, 1992]. Dans les pays anglo-saxons par contre, les professions qualifiées sont éclatées en trois grandes catégories : les *executives*, équivalents de nos cadres d'état-major ; les *managers* qui exercent une fonction hiérarchique, dont les agents de maîtrise, et enfin les *professionals*. Ce dernier terme ne peut pas être traduit simplement par « professions libérales », puisque cette notion désigne à côté des juristes, médecins et autres architectes, également des ingénieurs et des spécialistes d'un savoir scientifique ou technique. Cette catégorisation inspire fortement la nomenclature ISCO, International Standard Classification of Occupations, utilisée par Eurostat pour produire ses statistiques sur l'emploi en Europe[3].

Or dans une économie de plus en plus mondialisée, où l'anglais devient la langue des échanges commerciaux et intellectuels, la distinction au sein des cadres travaillant dans l'Hexagone entre des *managers* d'un côté, avec des responsabilités d'encadrement et de l'autre des *experts* ou des *professionnels* fondant leur légitimité sur des compétences spécialisées, sans responsabilités hiérarchiques, s'impose progressivement dans le vocabulaire des entreprises, des spécialistes des Ressources Humaines et des cadres eux-mêmes. Comme toute catégorie socioprofessionnelle examinée de près, la notion de cadre regroupe en effet des métiers et des fonctions très hétérogènes, dans des environnements de travail pluriels. Nous montrerons dans un premier temps que derrière la diversité des appellations et des fonctions de cadres, ces deux grandes figures (*manager* versus *expert*) semblent prendre corps dans les enquêtes sociologiques des années 1990. À ces deux positions professionnelles seraient associées des activités de travail spécifiques, mais aussi des perspectives de carrière, en interne ou en externe, différenciées.

En raison de l'évolution des organisations productives (réduction des niveaux hiérarchiques, organisation par projets et en réseaux, rôle croissant de l'innovation et de l'information), la figure de l'expert ou du professionnel (salarié ou indépendant) semble

[1] Institutions qui maintiennent cette distinction avec les autres salariés, comme les caisses de retraite complémentaires AGIRC, l'APEC et l'ANPE Cadre, des syndicats spécifiques (CFE-CGC) ou des sections cadres au sein des syndicats interprofessionnels (comme la CFDT Cadres ou l'Ugict-GGT), les sections encadrement des prud'hommes…

[2] Les « cadres et professions intellectuelles supérieures » et à un niveau plus fin, les « cadres d'entreprise ».

[3] Elle sépare ainsi les *legislators, senior officials and managers,* des *professionals* (où sont classés également les instituteurs et les infirmières, considérés comme des professions intermédiaires en France) et des *technicians and associate professionals*.

d'ailleurs parfois supplanter celle de l'encadrant, sans qu'il ait été possible pour l'instant d'évaluer le poids de ces deux figures dans de grandes enquêtes quantitatives[4]. Ce débat opposant un *homme de l'organisation* à un *homme de la profession* est cependant récurrent en sociologie des professions, et mérite d'être réinscrit dans une profondeur historique pour mieux comprendre les évolutions actuelles.

Grâce à l'enquête TEQ 2002, il est possible de tester la pertinence de cette dichotomie, dont on peut *a priori* se demander si elle renvoie à une réalité pratique ou si elle est une figure de rhétorique managériale. La distinction entre *managers* et *professionnels* résiste-t-elle à la mise à l'épreuve empirique, sur diverses dimensions objectives et subjectives ? Les *managers* et les *professionnels* forment-ils des groupes ou des types homogènes ? Peut-on s'inspirer de travaux sociologiques des années 1960 pour dire qu'il s'agit d'une « idéologie intégratrice » destinée à mobiliser les cadres pour leur entreprise ? ou s'agit-il d'une typologie réductrice qui laisse de côté les différenciations internes que révèlent les cas particuliers des chefs de projet ou des commerciaux ?

Les figures du manager et de l'expert

À partir de méthodologies et de terrains différents, plusieurs enquêtes sociologiques dans les années 1990 avancent des typologies de cadres construites autour de l'opposition entre ces deux figures idéal-typiques que sont le *manager* et l'*expert*.

Des figures de style dans la rhétorique managériale

En comparant des ouvrages de management des années 1960 avec des ouvrages plus récents, écrits par des auteurs français ou traduits d'auteurs anglo-saxons, L. Boltanski et È. Chiapello [1999] avancent que la figure du « cadre-à-statut », qui suggère la hiérarchie, la bureaucratie, les plans de carrière et la sécurité de l'emploi est désormais considérée comme un archaïsme. Elle est remplacée dans cette littérature par la figure du *manager*, spécialiste de la mobilisation des hommes, qui peut être responsable d'équipe, d'un centre de profit ou chef de projet, ou par la figure de *l'expert*, spécialiste de la performance technique, qu'il soit interne à l'organisation tel un chercheur salarié, ou externe comme un consultant. Ces deux personnages seraient accompagnés dans leurs tâches par le *coach*, dont la tâche est de développer les compétences et le potentiel des hommes de l'entreprise, en leur permettant d'acquérir une véritable autonomie. Dans ce que L. Boltanski et È. Chiapello appellent la Cité par projets ou le « nouvel esprit du capitalisme », certains experts locaux seraient fragilisés, comme les cadres de production aux savoirs spécifiques et industriels, tandis que d'autres métiers d'expertise plus transversale seraient particulièrement adaptés aux modifications du système économique vers davantage d'incertitude et de flexibilité, comme les financiers et les consultants.

Pour illustrer ce discours, on aurait pu citer de nombreux articles de revues de management qui reprennent ce vocabulaire opposant la filière de mobilité managériale au sein d'une organisation, avec la filière de mobilité professionnelle ou d'expertise, qui peut être itinérante entre des organisations[5]. Nous avons sélectionné uniquement un extrait du site

[4] Même si les enquêtes *Emploi* de l'INSEE permettent de montrer que les professions de cadres qui sont plus proches du pôle expertise que du pôle encadrement hiérarchique ont davantage recruté dans les années 1990, avec la multiplication des spécialistes de la formation, des ressources humaines, de la communication – publicité, du contrôle de gestion, des ressources humaines [Bouffartigue, Gadea, 2000].

[5] C'est d'ailleurs à partir de l'étude de certaines professions qualifiées comme les architectes, les consultants, et de certains secteurs particuliers (les NTIC, l'industrie cinématographique) que s'est construit en sciences de gestion aux États-Unis le courant des « carrières nomades » ou *boundaryless careers*, paradigme alternatif au courant des « carrières organisationnelles » [Cadin, Bender, de Saint-Giniez, Pringle, 2000]. Voir le chapitre de Françoise Dany et Luc Rouban.

Internet d'une entreprise industrielle de haute technologie, la Snecma, à la fois parce qu'il nous semblait représentatif de cette tendance générale et que des salariés de cette entreprise ont répondu au questionnaire TEQ. *« Les cadres se répartissent en deux filières. Ils peuvent effectuer une carrière managériale ou opter pour l'expertise, selon leurs compétences, aptitudes et motivations. Les fonctions de management peuvent être « de projet » ou « d'encadrement ». Progresser dans la hiérarchie n'est, en effet, pas le seul moyen d'exercer des responsabilités. Fortement encouragé, et de ce fait, de plus en plus développé, le management de projet représente une alternative attractive. Pour adapter l'encadrement à ce mode d'organisation transversale, le groupe Snecma a d'ailleurs mis en place des stages de formation à la communication et à la conduite de projet. En ce qui concerne les fonctions d'experts, leur importance se justifie par le niveau de haute technologie du groupe. Bien entendu, pour certains, l'alternance entre ces deux évolutions de carrière est possible. »*

Cette rhétorique managériale ne reste pas seulement au niveau des discours, elle s'incarne dans des outils de gestion, elle est appropriée par les acteurs des entreprises et des administrations qui utilisent ces notions pour se positionner et classer les autres dans l'espace professionnel. On retrouve donc progressivement cette distinction *manager / expert* dans différentes études de sociologie sur les ingénieurs et cadres techniques des entreprises en France dans les années 1990.

Des figures typiques dans la sociologie des ingénieurs

À partir d'enquêtes par entretiens sur le temps de travail des ingénieurs, P. Bouffartigue [2001a] s'inscrit dans cette tendance, puisqu'il distingue dans sa typologie quatre profils professionnels[6] en fonction de leurs obligations (en terme d'objectifs ou de moyens) : ceux qui exercent des responsabilités d'encadrement (les cadres dirigeants et les cadres hiérarchiques) et ceux qui effectuent surtout des tâches techniques (les producteurs et les experts indépendants). Parmi les encadrants, les cadres dirigeants n'ont que des obligations en termes de résultats, alors que les cadres hiérarchiques doivent négocier également leurs moyens avec leurs supérieurs. Au sein des experts, les producteurs sont rétribués en fonction de leurs compétences techniques, alors que les experts indépendants sont également intéressés aux résultats, à l'exemple des commerciaux. Contrairement aux encadrants, dans un rapport de loyauté avec leur organisation, les experts auraient une attitude plus opportuniste, sur un marché professionnel atypique[7], n'hésitant pas à changer d'employeur dès que la conjoncture économique s'éclaircit. La montée des experts est d'ailleurs une des dimensions prises en compte par cet auteur pour avancer sa thèse de la fin de la figure sociale du cadre comme « salarié de confiance », car ceux-ci voient la confiance dont ils bénéficient « circonscrite à l'exercice, ponctuel et limité dans le temps, d'une compétence technique » [Bouffartigue, 2001a, p.83].

Mais entre deux ingénieurs aux compétences techniques égales en principe au départ, comment s'opère la sélection entre ceux qui deviennent spécialistes du management des hommes et ceux qui deviennent ou restent spécialistes d'une technique ? À partir d'entretiens

[6] Le profil professionnel « désigne à la fois une position dans l'appareil productif, dans la division technique du travail, un mode d'insertion dans des systèmes de gestion, un ensemble de pratiques professionnelles et finalement un profil social et identitaire » [Bouffartigue, 2001, p.107].

[7] Le « marché professionnel non-réglementé » ou *occupational market* a été défini par D. Marsden [1990] comme un marché du travail permettant de changer facilement d'emplois en raison de la transférabilité des qualifications. La mobilité entre organisations des salariés qualifiés n'est pas réglementée par les institutions spécifiques d'une « profession établie » comme une association professionnelle ou un *numerus clausus*. Elle est fondée sur des normes de qualité concernant la formation et l'expérience professionnelle, et sur l'uniformité du contenu des postes. Mais ce marché professionnel atypique est structurellement instable, car les entreprises veulent généralement retenir leurs cadres de peur d'une pénurie de main d'œuvre qualifiée.

avec des ingénieurs et des techniciens de deux entreprises industrielles, S. Monchatre [1997] met en lumière ces processus de désignation ou d'étiquetage par la hiérarchie. Elle en repère trois : le processus de valorisation (être désigné comme *cadre à potentiel*, capable de prendre des responsabilités hiérarchiques, voire de devenir cadre dirigeant) ; le processus de professionnalisation (être désigné comme *expert* en raison de son apprentissage ou *technicien* en raison de ses résultats[8]) ; et enfin, le processus de marginalisation. Les *marginalisés* connaissent des retards par rapport à une progression normale et peuvent être contraints à une mobilité externe, plus ou moins contrôlée. Face à ces processus d'étiquetage, les réactions des salariés sont diverses. L'origine sociale serait un facteur-clé selon S. Monchatre dans la capacité à anticiper et à gérer sa carrière dans et hors de l'entreprise.

Cette typologie centrée autour d'un manager faisant carrière au sein d'une organisation qui s'opposerait à un expert plus indépendant par rapport à son employeur, à la carrière plus nomade en raison de ses compétences spécifiques, rappelle fortement un débat ancien. Dans les années 1960, aux États-Unis, un débat a opposé les sociologues des professions autour de la dichotomie entre un *homme de l'organisation* et un *homme de la profession*, débat qui s'est ensuite exporté en France[9].

Homme de l'organisation / homme de la profession : actualité d'un débat ancien

Cette typologie avait été créée au départ par W. Kornhauser [1962] dans son étude sur les carrières des chercheurs en entreprise. Celui-ci avançait que deux filières de mobilité coexistaient pour ces scientifiques : à côté de la traditionnelle filière de mobilité ascendante hiérarchique, consistant à encadrer un nombre de personnel toujours plus important, *the organization ladder*, s'ouvrait une autre filière de mobilité professionnelle, permettant aux spécialistes d'augmenter progressivement leur salaire, leur position de prestige et leur autonomie : *the profession ladder*. Cette filière duale serait adaptée aux aspirations distinctes des *locals* qui envisagent leur mobilité verticale sur un marché interne et des *cosmopolitans* qui se sentent membres d'une communauté horizontale de pairs, ce qui entraînerait une moindre allégeance à l'entreprise. Ces aspirations avaient été antérieurement mises en lumière par A. W. Gouldner [1958] à partir d'une enquête sur des universitaires.

Cette thèse de la professionnalisation des scientifiques et des ingénieurs dans l'industrie est critiquée ensuite par F. H. Goldner et R. R. Ritti [1967] qui soutiennent l'idée que le professionnalisme n'est qu'une « idéologie intégrative ». Cette idéologie permet de mobiliser et de motiver[10] tous ceux qui pourraient considérer comme un échec de ne pas suivre la carrière modale des ingénieurs ou des commerciaux : quitter leur spécialité technique pour le management. Ces substituts de carrières dans l'expertise seraient cependant des « carrières immobiles », des carrières qui ne permettent pas d'accéder aux postes stratégiques de pouvoir dans l'entreprise. « *Identification as professional has become a way to redefine failure as su*ccess » [Goldner, Ritti, 1967, p.490]. B. G. Glaser [1968] pense lui que cette typologie est réductrice et remise en question par les récits de carrière. Au fur et à mesure de leur parcours, les chercheurs dans l'industrie peuvent changer d'orientation et devenir des hybrides, des *locals – cosmopolitans*, en raison des faibles opportunités de retrouver un poste du même type en externe, de l'acculturation à une organisation spécifique, mais aussi de

[8] Les professionnels connaissent peu de mobilité ascendante hiérarchique, mais peuvent être très mobiles géographiquement.

[9] Ce débat sur la professionnalisation des cadres traverse l'Atlantique à la fin des années 1960, puisque G. Benguigui [1967], M. Maurice [avec Monteil, Guillon, Gaulon, 1967] et M. Durand [1972] testent cette dichotomie des rapports au travail et à la mobilité dans leurs enquêtes quantitatives sur les cadres de l'industrie, et interrogent déjà sa réalité empirique.

[10] Et de « consoler », puisque F.H. Goldner et R.R. Ritti utilisent le terme de « cooling-out process » en référence à l'article de E. Goffman [1989] qui a été traduit en français par « calmer le jobard ».

l'intérêt à prendre un poste d'encadrement d'autres chercheurs pour assouvir un besoin de reconnaissance ou s'extraire de la compétition intellectuelle… Le *manager* et de l'*expert* seraient donc des figures idéal-typiques difficiles à observer en réalité, car les cadres se situeraient sur un continuum de rapport au travail et à l'entreprise plus complexe que cette typologie tranchée, rapports qui évoluent au fur et à mesure de leur carrière.

Puisque cette typologie filière managériale / filière professionnelle est toujours d'actualité dans les entreprises, peut-on relancer ce débat déjà ancien sur la pertinence de cette dichotomie ? L'enquête TEQ Cadres permet justement de mieux appréhender les positions professionnelles des cadres, au sens élargi des cadres de l'administration et des entreprises. Les cadres devaient se classer soit dans une filière « managériale » avec trois items (cadre dirigeant / cadre encadrant[11] / chef de projet), soit dans une filière « professionnelle » avec également trois modalités (fonctionnel ou expert / producteur[12] / commercial), soit indiquer le manque de pertinence de ces catégories pour définir leur position professionnelle[13]. Cette enquête permet donc pour la première fois d'évaluer la pertinence de ce classement et le poids des professionnels par rapport aux managers, et de les comparer sur différentes dimensions objectives et subjectives.

Il convient de préciser que nous utiliserons dans la suite du texte le terme de *professionnels* au sens large pour englober les cadres fonctionnels ou experts, les producteurs et les commerciaux. Nous ne pouvons malheureusement pas comparer ces catégories avec l'activité de travail exercée précisément par ces salariés qualifiés[14]. La logique de classement des enquêtés dans l'une ou l'autre de ces dénominations imposées restera dans le cadre de cet article une « boîte noire ». Seules des observations directes auprès de cadres en situation de travail permettraient de dépasser cet obstacle. Les réponses écrites des enquêtés à une question ouverte à la fin du questionnaire permettent cependant parfois d'avoir des justifications sur ce mode de classement et seront également utilisées pour illustrer ou nuancer les résultats statistiques[15].

Le professionalisme, une « idéologie intégrative » ?

Situer les managers et les professionnels dans leur univers

Alors que l'on associe généralement position de cadre avec encadrement et que certains utilisent le terme de *managers* pour désigner l'ensemble des nouveaux cadres [Falcoz, 2002], tous les cadres n'encadrent pas en pratique. Autant de cadres se sont auto-classés dans la filière professionnelle (46%) que dans la filière managériale (45%), ce qui tend à confirmer les discours sur la montée de l'expertise au détriment des encadrants. Dans la filière managériale, les chefs de projets demeurent encore peu nombreux par rapport aux encadrants hiérarchiques plus traditionnels (respectivement 9% et 33%), tandis que les cadres dirigeants forment une minorité à part (3%). Dans la filière professionnelle, les cadres se sont positionnés en majorité comme des cadres fonctionnels ou experts (27% de l'ensemble de l'échantillon), devant les producteurs (12%) et les commerciaux (8%). Certaines positions

[11] Cette dénomination recouvre les fonctions de chef d'équipe, d'unité, de service ou de département.
[12] Spécialisé en production industrielle et intellectuelle ou en programmation informatique.
[13] En répondant « je ne me reconnais dans aucune de ces catégories ».
[14] L'enquête ne demandait pas de préciser l'intitulé exact de la profession exercée. L'activité dominante est appréhendée dans des regroupements très larges, comme « Recherche, études, projets, conseil, expertise, ingénierie » ou « Administration générale : finances, juridique, communication, ressources humaines ».
[15] Pour situer ces témoignages, nous indiquerons à chaque fois la position professionnelle de la personne, mais également son sexe, son âge, le type d'organisation, et s'il est syndiqué ou non. Il faut cependant prendre avec précautions ces réponses libres, car ceux qui ont utilisé cet espace d'expression font un tableau assez sombre des conditions de travail des cadres, sans que l'on puisse contrôler leur représentativité. L'intitulé de l'enquête « Travail en question » les a peut-être incités à accentuer le côté négatif des changements organisationnels.

professionnelles semblent développées quel que soit le type d'organisation étudié ; on trouve autant de chefs de projets ou de producteurs dans les administrations que dans les entreprises publiques ou privées ; alors que certaines positions semblent plus spécifiques à un secteur. Les commerciaux sont ainsi beaucoup plus caractéristiques des entreprises privées (10% des cadres), moins présents dans les entreprises publiques (5%), et presque absents du secteur social et associatif (moins de 1% des cadres de ce secteur). En raison de la taille des associations, les cadres qui y travaillent se sont également davantage désignés comme des cadres dirigeants (7% dans ce secteur), alors que ce statut est beaucoup plus rare dans les entreprises privées (1%), qui sont dans l'enquête en majorité des entreprises de grande taille.

Pourquoi certains cadres se sont classés comme des *professionnels* et non pas comme des *managers* ? En creux, justement par rapport au critère de l'encadrement d'autres salariés : ils sont peu nombreux à encadrer plus de six personnes (6%, et moins de 1% si on ne considère que l'encadrement de plus de six cadres), alors que les *managers* sont en moyenne 59% à encadrer plus de six salariés. La hiérarchie cadre dirigeant / cadre encadrant / chef de projet dans l'échelle du pouvoir semble flagrante sur le critère du nombre de cadres encadrés : les cadres dirigeants ont souvent sous leur ordre des cadres (31% d'entre eux ont plus de six cadres dans leur équipe), ce qui est plus rare pour les cadres encadrants (14%) et surtout pour les chefs de projet (6% seulement). La position de chef de projet n'est pas en effet toujours associée à des responsabilités hiérarchiques, un chef de projet est avant tout chargé de la coordination d'intervenants internes et externes, permettant de mener à terme le projet, que ce soit dans les nouveaux métiers d'ingénieurs [Jean, 1998] ou dans des secteurs plus traditionnels comme les bureaux d'étude de l'automobile [Sarnin, Balas-Broche, 2003]. Un ingénieur d'une SSII peut donc être chef de projet coordonnant d'autres ingénieurs et techniciens pendant un temps, puis redevenir simple collaborateur ensuite sur un autre projet technique [Bouffartigue, Bouteiller, 2003]. Le taux de non-réponses à la question sur l'encadrement d'autres cadres peut d'ailleurs être analysé comme un révélateur de la connaissance du statut de ses collaborateurs ou de la stabilité de son équipe : alors que les cadres dirigeants et encadrants répondent sans aucune hésitation à cette question (à 97%), presque la moitié des chefs de projet ne se prononcent pas.

Peut-on vraiment rester à cette définition en creux des *professionnels* qui seraient des non-encadrants ? On peut imaginer en effet que certaines activités de travail font moins l'objet d'une division du travail avec un chef et son équipe de collaborateurs et sont davantage des fonctions assurées par une seule personne. L'enquête TEQ permet justement de classer les activités de travail[16] en fonction de leur taux de professionnels, taux s'élevant à 46% sur l'ensemble de l'échantillon. Certaines activités polarisent effectivement les professionnels, comme les activités de R&D (recherche, étude, projets, conseil, audit, expertise, ingénierie : taux de 56%) et l'informatique (taux de 53%), puis ensuite les métiers de la vente (technico-commercial, commercial, marketing, vente : taux de 50%) au même niveau que les activités plus sociales (formation, santé, information : taux de 49%). Dans les activités fonctionnant désormais par management de projet, particulièrement autour de l'innovation technologique, comme la R&D, le conseil et l'informatique, la figure du chef de projet remplace progressivement celle de l'encadrant traditionnel (17% de chef de projet et 21% d'encadrant), ce qui est loin d'être le cas dans les activités de services plus traditionnels que sont l'administration et la vente (3% de chef de projet et 40% d'encadrants !). La figure du responsable encadrant domine toujours également dans les activités de production et annexes à la production, particulièrement répandues dans l'industrie et le BTP.

[16] On demandait aux cadres de préciser quelle était leur activité dominante au sein de leur entreprise ou de leur administration.

Comme le révèlent ces taux de professionnels, dans chaque type d'activité, la prise de responsabilités hiérarchiques est possible et reste la voie royale pour accéder à des postes de direction. On y accède généralement après avoir fait ses preuves sur des postes techniques, ce qui explique que le taux de managers augmente avec l'âge : on passe de 34% de managers parmi les moins de 35 ans à 48% de managers parmi les cadres de plus de 50 ans. L'inégalité d'accès aux positions de pouvoir entre hommes et femmes cadres se retrouve également dans cette enquête, puisque le taux de managers est plus élevé parmi les cadres masculins (47%) que parmi les cadres féminins (38%). Dans la filière managériale, les positions de chef de projet et d'encadrant sont un peu moins fermées aux femmes (taux de féminité de 22% et 24%) que les postes de direction, où les femmes sont encore une minorité : 13%, c'est-à-dire seulement 22 femmes pour 152 hommes ! Parmi les experts, les femmes se sont davantage positionnées comme des fonctionnelles ou des expertes (33% de femmes) que comme des productrices ou des commerciales (25% de femmes respectivement dans ces deux positions). Ce « plafonnement de carrière » qui concerne particulièrement les femmes et les mécanismes qui permettent de rendre compte de ces différences sont étudiées dans un autre chapitre de cet ouvrage[17].

Cette typologie de positions de *managers* et de *professionnels* semble assez parlante pour les cadres de l'enquête TEQ, qui sont seulement 9% à ne pas se classer dans l'une ou l'autre de ces filières, dont 6% parce qu'ils ne se reconnaissent pas dans ces catégories et 3% qui n'ont pas répondu à cette question. Les cadres des administrations et des entreprises publiques se classent avec autant de facilité dans ces deux filières que les cadres des entreprises privées, indice révélateur de l'emprise de cette rhétorique managériale dans le secteur public. Avouer explicitement sa difficulté à se reconnaître dans cette dichotomie est plus répandu chez les femmes, particulièrement celles qui se situent dans des univers professionnels éloignés du management des grandes organisations, comme les agents de la sécurité sociale, les formateurs de l'AFPA ou les cadres salariés d'associations. Ces figures de style ne semblent pas s'y être encore imposées. Les cadres ayant une activité de formation, santé ou d'information sont ainsi un quart à avoir déclaré ne pas se reconnaître dans ces catégories. On peut remarquer que dans les réponses écrites, les cadres du secteur social n'utilisent pas les termes de manager ou de chef de projet pour se désigner. Plusieurs formateurs à l'AFPA évoquent ainsi la difficulté à se reconnaître comme des cadres dans cette association nationale, comme cette femme de 35-39 ans non syndiquée, qui ne s'est pas classée dans les catégories proposées : *« Je suis cadre 'fonctionnel' : j'en ai le statut, la rémunération (un peu !), la liberté d'organisation, de gestion du temps… mais aucune fonction se rapprochant de près ou de loin à de l'encadrement. »* Ils ont d'ailleurs davantage tendance à se définir par leur métier de formateur que par leur appartenance à la catégorie des cadres : « *La direction n'est pas à l'écoute des formateurs et son appui est souvent inexistant, nous laissant seuls devant nos problèmes d'organisation et de moyens »* (homme de 45-49 ans, qui ne s'est pas classé, syndiqué).

À la suite de F. H. Goldner et R.R. Ritti, il semble nécessaire de s'interroger sur la valorisation symbolique actuelle de la notion de *professionnels*, à travers notamment la notion de filière professionnelle de mobilité : n'est-ce pas pour camoufler leur dévalorisation relative sur un certain nombre de critères objectifs (en terme de rémunération, de prestige, de pouvoir) ?

Les managers - cadres supérieurs, les experts - cadres moyens ?

Une première manière de situer ces positions professionnelles entre elles est de mesurer leur valorisation à travers leur rémunération par l'entreprise. Plus on monte dans les

[17]. Voir le chapitre de Jacqueline Laufer et Sophie Pochic.

rémunérations annuelles nettes, plus les cadres se classent comme *managers* et non pas comme des *experts* : on trouve seulement un tiers de managers dans la deuxième tranche de salaire [18 000 à 27 000 euros par an[, alors qu'ils sont plus de deux tiers dans la tranche la plus élevée [plus de 76 000 euros par an[. Le fait que les managers soient intéressés aux résultats, contrairement à la majorité des experts qui sont rétribués par rapport à leur technicité ou à leurs compétences, comme l'avançait P. Bouffartigue [2001a], se retrouve également dans cette enquête par rapport à la part variable du salaire. Bien sûr, les pratiques d'individualisation du salaire sont plus ou moins développées suivant les types d'organisation, peu habituelles dans le secteur des administrations et du social, et plus courantes dans les entreprises publiques et surtout privées. À type d'organisation égal, les dirigeants et les encadrants ont des salaires plus individualisés que les chefs de projet, avec une répartition décroissante en terme de pourcentage de cette part variable : les dirigeants sont en moyenne 28% à avoir plus de 10% de part modulable, ce qui n'est le cas que de 15% des encadrants et de 6% des chefs de projet. Cette position intermédiaire dans la hiérarchie des salaires des chefs de projets, devant les professionnels, mais derrière les cadres encadrants et les cadres dirigeants a également été révélée par l'enquête sur les ingénieurs diplômés du CNISF 2002 [Koubi, Mazars, 2003]. Au sein des professionnels, les commerciaux se distinguent par contre des autres par rapport à ce critère de l'individualisation des salaires : les commerciaux sans part variable sont seulement 29%, ce qui est le cas par contre de 44% des fonctionnels ou des experts (qui sont à la moyenne de l'échantillon) et même de 61% des cadres producteurs.

La position dominée de la filière professionnelle dans la hiérarchie du pouvoir apparaît également dans leur participation à la stratégie de l'entreprise et à la prise de décision[18]. Les dirigeants surtout, mais aussi les encadrants, se considèrent comme des acteurs contribuant fortement à la mise en œuvre de la politique au niveau global de l'entreprise ou de l'administration, ou comme participant fortement à l'élaboration des décisions au niveau de leur service ou de leur département. Par contre les chefs de projet se ne sentent pas davantage intégrés à la stratégie de l'entreprise ou de l'administration que les cadres fonctionnels, et s'ils se sentent acteurs au niveau local, c'est à un niveau bien moindre que les cadres encadrants ou dirigeants. Au sein des professionnels, les cadres producteurs se sentent beaucoup plus des exécutants de la politique de l'entreprise ou de l'établissement que ses concepteurs, puisqu'ils estiment beaucoup moins participer à l'élaboration des décisions au niveau local. Sur cet aspect de contribution à la stratégie, les commerciaux répondent d'ailleurs comme les autres professionnels et avouent leur éloignement des lieux stratégiques, même au niveau local.

Un autre indicateur de la situation secondaire de la filière professionnelle dans l'échelle du prestige est le groupe de référence cité spontanément pour se classer dans les commentaires libres. Les professionnels se désignent davantage comme *l'encadrement intermédiair*e ou les *cadres moyens*, alors qu'en majorité, les managers se désignent comme des *cadres supérieurs*. Un homme de 50-54 ans qui s'est classé comme producteur non syndiqué dans une entreprise publique dénonce ainsi une opposition entre les cadres de la base et les cadres supérieurs : *« Certains cadres supérieurs (directeurs, etc.) deviennent des dictateurs et après 32 ans de travail, je ne peux plus le supporter. Si les ouvriers et les cadres de la base ne se révoltent pas, ils vont retourner à l'esclavage. »* Cela peut être le cas également de fonctionnels ou d'experts âgés qui ne se sentent pas valorisés comme ils le souhaiteraient suivant leur statut : *« La fonction de cadre actuelle ne permet plus d'être tenue comme elle le devrait. Elle est ramenée à un niveau de maîtrise »* (femme, 50-54 ans, fonctionnelle – experte, secteur banques - assurances, non syndiquée). *« Mon statut bâtard à cheval entre un cadre et la maîtrise fait qu'un certain nombre de questions ne me concernaient que de loin* » (homme, 50-54 ans, fonctionnel – expert, entreprise publique,

[18] Voir le chapitre d'Olivier Cousin.

syndiqué). Se considérer comme des *cadres moyens* revient en fait à reprendre l'ancienne nomenclature des CSP de l'INSEE qui distinguait avant 1982 les cadres moyens des cadres supérieurs, alors que désormais la nomenclature des PCS sépare les cadres et professions intellectuelles supérieures des professions intermédiaires dans lesquels elle classe les cadres B et les assimilés cadres (article 4bis) qui en raison de leur niveau de salaire cotisent à une caisse de retraite cadre sans en avoir le statut selon les conventions collectives de leur entreprise.

Mais tous les encadrants ne se sentent pas *cadres supérieurs*, car on peut être un encadrant de proximité, avec des responsabilités de management d'équipe sans avoir accès aux positions de pouvoir des chefs de service ou de département. Ceux qui se considèrent comme des *cadres moyens* sont souvent des cadres promus âgés et ils voient peu de différence avec leur statut antérieur d'agent de maîtrise, de contremaître ou de technicien. La position professionnelle n'a en effet pas la même signification si elle est un poste de début de carrière pour un jeune diplômé ou un poste de fin de carrière pour les cadres promus, comme l'avait déjà montré L. Boltanski [1978] à propos des technico-commerciaux. Un encadrant de proximité issu de la promotion interne s'interroge ainsi sur la frontière cadre / agent de maîtrise : « *Agent de maîtrise reclassifié cadre et ayant conservé le même salaire et la condition d'agent de maîtrise, où peut être le nouvel élan de motivation ?* » (homme, 50-54 ans, encadrant, entreprise publique, syndiqué). Cette idée d'éclatement des cadres entre les cadres supérieurs et les *cadres anonymes* au sein des cols blancs pour reprendre l'expression de F. Dany [1997] est ainsi reprise par plusieurs cadres encadrant des entreprises, qui se sont pourtant classés dans la filière managériale : « *La motivation des cadres ne peut être obtenue que par l'association étroite à l'élaboration de la politique de l'entreprise, la responsabilisation et la reconnaissance, ce qui est très peu pratiqué dans les entreprises publiques : éclatement de la catégorie A entre cadres supérieurs et cadres* » (homme, 50-54 ans, encadrant, entreprise publique, non syndiqué). « *Je fais partie des 'cadres moyens', pour ne pas dire 'de base' de mon entreprise, et je trouve que cette catégorie est vraiment mal reconnue et bien souvent laissée pour compte sur le plan de la rémunération* » (homme, 50-54 ans, encadrant, entreprise privée, non syndiqué).

La difficulté à distinguer les managers et les experts par rapport à leur activité de travail dominante se retrouve dans les commentaires des cadres sur l'enquête TEQ, qui révèlent que les termes *manager* et *expert* ne sont pas si tranchés que cela : les managers ne sont-ils pas les experts du management des hommes ? Dans le vocabulaire managérial, les termes de professionnel ou d'expert ne renvoient pas à l'idée d'une profession établie au sens anglo-saxon de clôture d'un marché du travail, opposé en cela à une *occupation*, ni même de professionnalisation d'une activité et de sa rhétorique professionnelle [Paradeise, 1985]. Ils évoquent davantage l'idée d'une compétence spécifique et du professionnalisme comme idéal : tous les cadres, encadrants ou non, pourraient donc se revendiquer comme des professionnels ! Cette femme encadrante de 45-49 ans non syndiquée dans une entreprise publique utilise ainsi le terme de professionnel dans son commentaire : « *Nous sommes professionnels dans notre cœur de métier, mais gérer une équipe, ce n'est pas seulement être pro sur son métier, c'est aussi connaître d'autres aspects (RH, sociaux…) pour lesquels il n'y a aucun soutien.* » Cet homme chef de projet de 55-59 ans non syndiqué dans le secteur des bancassurances utilise lui la notion d'expertise, lorsqu'il se plaint de ce que « *l'expertise des cadres responsables de projets n'est pas suffisamment reconnue par les dirigeants et ne peut donc pas s'exprimer davantage.* » Sur le critère du management, il semble par contre y avoir moins de flou sur qui encadre et qui n'encadre pas : les cadres qui se sont déclarés *managers* évoquent souvent leur difficulté à gérer leur équipe, alors que les cadres qui se sont classés

comme *professionnels* parlent de la mauvaise gestion d'équipe de leurs propres supérieurs, s'estimant souvent mal managés, voire même parfois « harcelés ».

Essayer de distinguer les *managers* des *professionnels* sans aborder le domaine subjectif du rapport au travail semble être une gageure, car les enquêtes déjà citées semblent présumer d'un rapport à la carrière plus fort des managers, qui prendraient des responsabilités valorisées par la hiérarchie d'encadrement des hommes. Les professionnels seraient peut-être davantage intéressés par leur spécialité technique, l'intérêt du travail et moins carriéristes que leurs collègues. Les commerciaux sont-ils alors des professionnels comme les autres ?

Une typologie réductrice ?

Comme d'autres variables que la position professionnelle influencent le rapport au travail et à la carrière, nous avons choisi d'utiliser une méthode de régression logistique pour essayer de démêler les différents effets. L'influence d'une variable explicative est mesurée « toutes choses égales par ailleurs » comme l'écart moyen de réponses entre les cadres possédant une caractéristique donnée (position professionnelle, sexe, âge, diplôme, secteur et syndicalisation) et ceux qui ne la possèdent pas, les autres caractéristiques étant par ailleurs identiques. On choisit une situation de référence, ici un cadre fonctionnel ou expert, homme, entre 35 et 49 ans, diplômé du supérieur, dans une entreprise privée, non syndiqué, et on teste l'effet spécifique de chaque facteur conditionnellement aux variables introduites dans le modèle.

Un rapport au travail distinct : des carriéristes versus des spécialistes ?

Les managers semblent légèrement plus intéressés par l'idée de faire carrière que les professionnels « toutes choses égales par ailleurs », quand on contrôle différents facteurs sociodémographiques[19]. Ce sont surtout les dirigeants et les chefs de projet qui se disent motivés par les opportunités de développement de leur carrière, devant les encadrants. Réalisme par rapport à leur avenir probable ou motivations au travail différentes, les cadres fonctionnels ou experts et les producteurs semblent être moins carriéristes que les managers. Sur cet aspect, les commerciaux se distinguent cependant des autres professionnels, puisqu'ils sont davantage motivés par les opportunités de carrière, à un niveau presque similaire que les cadres dirigeants (respectivement +9% et +10% par rapport aux cadres fonctionnels, qui se disent motivés par cet aspect à 59%). À côté de la position professionnelle, l'âge ou le type d'organisation jouent également un rôle non négligeable sur le rapport à la carrière, ce qui justifie de séparer les effets nets de ces variables dans un modèle de régression. Les cadres de certains secteurs sont moins carriéristes, particulièrement ceux de l'administration et du secteur social, mais aussi des entreprises publiques, quand on les compare aux cadres du privé. De même, les jeunes sont un peu plus motivés par l'idée de faire carrière que les quinquas dont la carrière est déjà derrière eux.

Mais les professionnels ne semblent pas être moins carriéristes que les autres en raison d'un rapport au travail différencié des managers. Ils ne sont pas plus motivés que les managers par le contenu du travail et l'intérêt des missions qui leur sont confiés, car quelle que soit leur position professionnelle, les cadres sont très motivés par le contenu de leur travail : 52% des managers et 50% des professionnels se disent très motivés par leur travail[20]. À l'inverse de l'hypothèse de départ, les commerciaux apparaissent même comme des professionnels atypiques, car ils semblent davantage dans un rapport instrumental au travail,

[19] Sexe, âge, diplôme, secteur et être syndiqué ou non.

[20] Si on associe les « motivés » aux « très motivés », on atteint même un taux record de motivation par rapport au contenu de travail de 87% pour l'ensemble des cadres de l'échantillon !

plus intéressés par le salaire que par la nature du travail effectué (écart net de -10% par rapport aux cadres fonctionnels).

L'effet de la position professionnelle sur le rapport au travail est cependant secondaire par rapport à une autre variable-clé : le niveau de diplôme de la personne, et donc sa trajectoire antérieure. Les cadres – maisons (diplôme de niveau Bac ou inférieur) et les cadres moyennement diplômés (diplômés du supérieur jusqu'à Bac+4 maximum, en grande partie des techniciens promus) se disent relativement moins intéressés par leur travail que les cadres très diplômés[21]. En comparaison, les cadres très diplômés se disent très motivés par le contenu de leur travail à 64%, les cadres moyennement diplômés le disent à 52% et les cadres peu diplômés à 44%[22]. Ces derniers n'ont sans doute pas le même type de postes, avec moins d'initiatives, de créativité et surtout d'opportunités. Ceci révèle sans doute la « tyrannie du diplôme initial » qui traverse les entreprises françaises et que certains déplorent. « *Dans le cas d'une entreprise avec plusieurs établissements, la hiérarchie est démultipliée, ces étages hiérarchiques sont mis en place non en fonction des compétences, mais en fonction de l'appartenance à telle école d'ingénieurs (par exemple Arts et métiers). On parle de la ségrégation sociale, ou de discrimination entre homme et femme… mais il y a aussi la sélection par le type de diplôme !* » (homme, 35-39 ans, encadrant, entreprise privée, non syndiqué). L'intérêt du travail semble également un peu s'émousser pour les quinquas, qui sont un peu moins motivés que leurs collègues plus jeunes et pour les cadres de l'administration, qui semblent relativement moins satisfaits de leurs tâches que leurs collègues des entreprises (publiques ou privées) ou des associations.

Les commerciaux se distinguent donc des autres professionnels dans leur rapport au travail et à la carrière. À la différence des professions à « vocation » comme la médecine ou le droit, ils ont souvent choisi la vente moins comme une spécialité en soi que comme la poursuite d'études vers un secteur économique dynamique ou comme un moyen d'avoir une carrière rapide, notamment en terme de rémunération. Les métiers de la vente sont en général exercés par des jeunes aux niveaux et types de diplôme très diversifiés, puisque l'on peut y trouver de jeunes ingénieurs sortant des écoles qui apprennent sur le tas le métier des affaires et des jeunes commerciaux sortis des écoles de commerce et de gestion qui veulent faire leurs preuves dans leurs premiers postes. Mais ces activités sont aussi ouvertes aux moins diplômés, où se retrouvent d'anciens techniciens et de commerciaux promus qui doivent « pour 'rester dans la course' faire, sans arrêt, la preuve de leur don exceptionnel pour la vente, de leur fidélité et de leur dynamisme » [Boltanski, 1978, p. 7]. La filière de promotion commerciale transparaît dans l'enquête TEQ, puisque les commerciaux sont en moyenne moins diplômés que les autres cadres, 38% ont un niveau Bac+3 minimum contre 52% dans l'ensemble, et sont davantage issus de la promotion interne ; 56% ont déclaré avoir acquis le statut cadre par une promotion interne contre 46% des cadres en général. Ces carrières rapides sont aussi plus risquées, puisque les commerciaux ont davantage connus des périodes de chômage dans leur carrière que les autres cadres et ont un risque de chômage plus élevé quelle que soit la conjoncture économique [Pochic, 2001b].

Les carrières des commerciaux ou des technico-commerciaux exigent un investissement en temps énorme, des déplacements auprès des clients ou des fournisseurs, parfois sur des zones géographiques très étendues. La charge de travail dépend fortement du lien entre objectifs et contexte économique et local, puisque les objectifs sont plus faciles à atteindre dans un nouveau secteur en expansion que dans un secteur en stagnation ou en

[21] Bac+5 minimum, ce qui recouvre généralement les grandes écoles d'ingénieur et de commerce, et les diplômes universitaires de 3eme cycle.
[22] À sexe, âge, diplôme, secteur et syndicalisation contrôlés.

déclin, où la concurrence en externe mais aussi en interne fait rage. Quelle que soit leur position professionnelle, les cadres acceptent une surcharge temporaire, comme si elle faisait partie intégrante du statut cadre : 60% des hommes et même 62% des femmes considèrent que la surcharge est acceptable si elle ne devient pas permanente. Ils sont peu nombreux à trouver cette surcharge inacceptable (9% des hommes et des femmes), mais par contre s'opposent de façon presque unanime à l'idée d'une surcharge permanente. Dans cette enquête, seuls les commerciaux et les jeunes de moins de 35 ans sont prêts à accepter cette surcharge permanente pour faire la preuve de leur potentiel, à condition que cette surcharge fasse avancer la carrière. Les cadres dirigeants sont eux aussi relativement plus nombreux à légitimer la surcharge permanente, mais en la justifiant moins par les opportunités de carrière que par l'intérêt des missions qui leur sont confiées.

Or cette surcharge permanente semble être le lot de nombreux cadres, professionnels ou managers, dans des entreprises où s'instaure le « culte de l'urgence » [Aubert, 2003], en lien avec le changement organisationnel[23] et la pression des actionnaires sur les résultats dans un climat concurrentiel intense. « *Aujourd'hui, le travail des cadres est dans la prescription floue et l'urgence* » (femme, 45-49 ans, productrice, entreprise publique, non syndiquée). *« Travail le samedi sous la pression de la hiérarchie suite à une mauvaise estimation des charges. Difficulté à poser vacances et RTT à cause d'une surcharge importante et (quasi) permanente »* (femme, fonctionnelle - experte, 25-29 ans, entreprise privée, non syndiquée). La gestion par les objectifs, qui était la spécificité des commerciaux et technico-commerciaux, renommés souvent chargés d'affaire, semble se diffuser désormais à tous les cadres en position de responsable d'un centre de profit, de chef de projet ou de chef de mission. Dans les nouvelles formes d'organisation du travail, la responsabilité vis-à-vis des résultats est décentralisée et chaque cadre est placé en situation de chef d'une petite entreprise. Alors qu'elle peut être « *source d'adrénaline* » pour certains, quand les conditions sont réunies pour les atteindre (segment de marché, moyens matériels et personnel suffisants), cette pression des objectifs à atteindre peut se transformer de manière insidieuse en « harcèlement stratégique » [Pochic, 2003a] et se retourner contre les cadres quand le contexte devient plus difficile. Cela n'est sans doute pas sans lien avec l'écho que trouve le thème médiatique du harcèlement moral et du stress des cadres, que l'on retrouve dans les commentaires écrits des répondants. « *Le harcèlement moral est de plus en plus fréquent dans les entreprises. Il faut trouver une parade efficace contre ce fléau* » (homme, 55-59 ans, commercial, entreprise privée, non syndiqué). Un autre commercial décrit la méthode de management utilisée dans son entreprise, qui aurait pour effet pervers de générer de la démotivation ! « *Elle consiste à utiliser le stress, le dénigrement des capacités des collègues, le marquage à la culotte et les réprimandes verbales qui ne laissent pas de traces (écrites !). Elle aboutie à la démotivation et à l'abandon de l'esprit d'initiative* » (homme, 30-34 ans, commercial, secteur banques – assurances, non syndiqué).

Ce résultat irait donc un peu à l'encontre de l'idée du « choix » pour les positions d'expertise par intérêt pour un domaine de spécialité ou une technique[24] et plaide davantage pour l'idée de postes tremplins dont il faut sortir après avoir fait ses preuves pour prendre des responsabilités de managers. Mais au sein de la filière managériale, il vaut mieux prendre des responsabilités de management d'hommes plutôt que du management de projet pour espérer faire une carrière. Les chefs de projet n'ont-ils pas en effet une place relativement secondaire au sein de la filière managériale ?

[23] Expression qui recouvre aussi bien le management par projet, la production en juste-à-temps, la gestion par les objectifs et par les compétences, l'organisation en centres de profit…

[24] Qu'elle soit issue des sciences de l'ingénieur, des sciences de l'information, des sciences de la vie, des sciences physiques ou des sciences de l'homme d'ailleurs…

Une gestion spécifique des cadres anonymes et des managers à potentiel ?

Les professionnels semblent relativement moins satisfaits de leur gestion de carrière que les managers et autres cadres à potentiel, comme si leurs carrières n'étaient pas prises en charge de la même manière par la Direction des Ressources Humaines ou par leur hiérarchie. Seule la gestion des jeunes cadres à potentiel est considérée par eux comme satisfaisante ou très satisfaisante (40% des répondants), alors que la gestion des cadres en général laisserait à désirer (un taux de satisfaction de seulement 23%), comme la gestion des femmes cadres (taux de satisfaction de 22%) et la gestion des quinquas (taux de satisfaction de 20%). Quand on contrôle plusieurs variables qui peuvent influencer cette appréciation[25], seuls les dirigeants et les encadrants sont davantage satisfaits de la gestion des cadres en général, peut-être parce qu'ils en sont en grande partie les responsables (respectivement +23% et +9% par rapport aux fonctionnels, satisfaits à 25%). Ils se montrent également plus positifs sur la gestion des femmes cadres que les autres cadres, ce qui montre leur moindre sensibilité aux inégalités professionnelles subies par les femmes, alors qu'ils sont en position de pouvoir et donc des acteurs-clés de la promotion. Ici encore les commerciaux se rapprochent des encadrants en étant davantage satisfaits de la gestion de carrière des cadres que les autres professionnels (écart net de +5%).

Au sein des managers, les chefs de projet se distinguent cependant, car ils ont un jugement aussi négatif que les professionnels sur la gestion des carrières, et sont même un peu plus négatifs que la moyenne sur la gestion des femmes cadres (écart net de -4%). Les chefs de projet ont en effet la particularité d'être une population un peu plus jeune que la moyenne des managers, mais surtout plus diplômée avec presque 7 sur 10 possédant un diplôme de Bac+3 minimum, alors que ce n'est le cas que de 4 encadrants sur 10, et très concentrée dans les secteurs de l'innovation technologique[26]. Dans ces secteurs où l'obsolescence des compétences est très rapide, et où les organisations font l'objet d'incessantes fusions / restructurations, et sont plus fragiles que dans d'autres secteurs comme l'a montré l'éclatement de la bulle Internet à la fin des années 1990, les carrières des chefs de projet sont souvent en dent de scie. Ils passent souvent d'une SSII à un constructeur ou à un client [Lanciano-Morandat, 1998] et oscillent de postes techniques à des postes de chefs de projet ou de chargés d'affaire. Leurs récits de carrière sont davantage construits comme des successions de contrats de missions, sans que la transition entre les missions soit toujours bien anticipée ou organisée, surtout en période de réorganisations du secteur lors de ralentissement économique [Pochic, 2001a].

À position professionnelle, âge, diplôme et secteurs similaires, les femmes cadres semblent également moins satisfaites de leur gestion de carrière que leurs collègues masculins, alors qu'elles ont des ambitions de carrière et de rémunération similaires, comme nous le développons dans le chapitre sur « Carrières au féminin et au masculin ». Cette gestion des carrières est également un peu plus critiquée dans l'administration (écart net de -7%), à la fois en raison des règles bureaucratiques de la fonction publique de promotion à l'ancienneté, et peut-être également de la différence de politique salariale entre l'administration et les entreprises. Il faut d'ailleurs indiquer que les syndiqués sont plus critiques sur les politiques de gestion de carrière que les autres cadres (écart net de -8%), alors que sur des questions d'ordre plus personnel comme les motivations au travail ou le rapport à la mobilité, n'apparaissent pas de différences significatives avec les cadres non-syndiqués.

[25] Sexe, âge, diplôme, secteur et être syndiqué ou non.

[26] « recherche, études, projets, conseil, audit, expertise, ingénierie » et « informatique, système d'informations, réseaux ».

Même si les cadres fonctionnels ou producteurs ont souvent choisi au départ de travailler dans telle ou telle spécialité, ils reconnaissent parfois que rester sur un poste d'expertise peut être handicapant par rapport à la carrière : « *Dans certaines entreprises, la direction crée des postes atypiques non repris officiellement dans la liste des filières. Ces postes ne sont pas moins intéressants car de totale découverte. Mais quand sonne le temps des formations ou des déroulements de carrière, alors là, vous devenez un 'cas' puisque sans référence connue de vos collègues ou de votre hiérarchie* » (femme, 45-49 ans, fonctionnelle - experte, entreprise publique, syndiquée). Les professionnels se plaignent également d'un manque de considération de leurs souhaits en terme d'évolution de carrière, et se sentent parfois comme des « pions » déplacés au gré du changement organisationnel : « *Dégradation de mes compétences de cadre depuis 3 ans (changement de poste et de hiérarchie). Pas ou peu de reconnaissance de mon travail depuis 3 ans* » (femme, 35-39 ans, productrice, bancassurances, non syndiquée). Réclamant une valorisation de leurs compétences techniques, ils dénoncent parfois les attitudes opportunistes des cadres qui ont des ambitions de carrière : « *Je pense encore que l'intérêt d'une entreprise est le 'savoir-faire' et le 'faire-savoir' de ses collaborateurs, et non le 'faire-semblant' d'opportunistes* » (femme, 50-54 ans, fonctionnel – expert, sécurité sociale, non syndiquée).

Les cadres âgés de plus de 50 ans qui sont restés sur des postes de fonctionnels, d'experts ou de producteurs, qui ont donc raté le moment opportun pour bifurquer vers des postes de management, se sentent assez peu pris en considération par la direction : « *Quel que soient les résultats obtenus et l'image positive que la hiérarchie peut avoir de soi, on constate une ségrégation par l'âge. Les promotions et primes sont considérés comme des 'retards sur investissement' pour les salariés de 30 ans qui, de plus, sont susceptibles de quitter l'établissement public. En revanche, les 'piliers' peuvent être appréciés sans qu'on le leur prouve, sachant qu'ils sont stables par force* » (femme, 45-49 ans, fonctionnel – expert, entreprise publique, syndiquée). *« L'apport d'expérience des cadres 'âgés' semble de plus en plus apprécié. La politique salariale de ces cadres me paraît en inadéquation avec le besoin ressenti. Quand appliquera-t-on une rémunération et un intéressement à cette catégorie pour alimenter une motivation ?* » (homme, 50-54 ans, producteur, entreprise privée, non syndiqué).

En raison de cette insatisfaction relative à l'évolution de leurs compétences et de leur carrière, les professionnels pourraient être davantage tentés par la mobilité externe, que les managers plus favorisés et valorisés sur le marché interne des entreprises et des administrations. Mais eu égard à leur relative insatisfaction en terme d'opportunités de carrière, les chefs de projet ne sont-ils également attirés par la mobilité externe ?

Un rapport à la mobilité distinct : Marché interne versus Marché professionnel ?

Dans cet échantillon, les cadres en général semblent assez peu enclins à la mobilité externe, puisqu'en moyenne seulement 11% des cadres souhaitent partir de leur organisation actuelle[27]. Quand on contrôle le sexe, l'âge, le diplôme et le secteur, les professionnels semblent légèrement plus attirés par la mobilité externe que les managers : les producteurs et les commerciaux sont davantage tentés par cette aventure que les fonctionnels et experts, mais ces écarts significatifs sont d'une ampleur assez faible[28]. Une raison avancée par un jeune cadre producteur est que la mobilité externe est la seule manière de contourner des obstacles à

[27] On demandait aux cadres ce qu'ils souhaitaient actuellement le plus : rester dans leur entreprise ou administration sans changer de fonction ou en changeant de fonction ; partir de leur entreprise ou administration sans changer de fonction ou en changeant de fonction.

[28] L'écart net est de +5% pour les producteurs et de +4% pour les commerciaux par rapport aux professionnels, qui souhaitent partir à 14% (référence).

l'évolution professionnelle : « *Le seul moyen dont dispose un salarié du secteur privé, c'est de quitter son entreprise quand celle-ci ne lui permet plus ou pas d'évoluer soit au niveau du poste, soit au niveau du salaire. Cette situation est aggravée par le fait qu'il ne dispose d'aucun moyen de pression, organisation syndicale ou autre, car une entreprise privée est souveraine en tout* » (homme, 30-34 ans, producteur, entreprise privée PME, non syndiqué).

Ce pari est parfois réussi, puisque la mobilité externe augmente de façon significative les chances de promotion [Amossé, 2003]. C'est sans doute en raison de leur relative insatisfaction en terme d'opportunités de carrière que les chefs de projet se démarquent des autres managers par leur attrait pour la mobilité externe (écart net de +4%). Les encadrants responsables d'unité, de département, de service sont eux significativement moins attirés par la mobilité externe, puisqu'ils espèrent pouvoir être récompensés de leur loyauté envers l'organisation.

Ce faible taux de mobilité externe souhaitée est en partie lié à l'échantillon de TEQ, où sont sur-représentés les grandes entreprises, qui offrent davantage de perspectives d'évolution professionnelle que les PME, et les cadres âgés. À position professionnelle égale, les seniors sont en effet significativement moins tentés par la mobilité externe que les jeunes, en raison à la fois de leur moins grande *employabilité* sur le marché externe[29] et aussi de leur enracinement familial géographique. La mobilité externe diminue avec l'âge et reste assez rare dans les carrières des cadres, loin du mythe managérial des « carrières nomades », comme nous l'avons déjà montré à partir d'autres enquêtes [Bouffartigue, Pochic, 2002]. Les marchés internes occupent une place centrale en milieu et fin de carrière, puisqu'une fois passé le milieu de la vie active, près de la moitié des mobilités de cadres s'effectue sans changer d'employeur [Amossé, 2003]. Les professionnels devenus autonomes, les experts indépendants payés à la mission, sont encore peu nombreux et ont parfois été forcés de changer de statut en raison de leurs difficultés à rester ou à se faire recruter comme cadre d'entreprise [Pochic, 2001a].

Par contre, les cadres dans cette enquête ne sont pas opposés au changement en interne, puisque sur l'ensemble de l'échantillon, ils sont plus nombreux à vouloir changer de fonction tout en gardant le même employeur (46%) qu'à vouloir ne rien changer, ni de poste ni d'employeur (40%). Quand on contrôle le sexe, l'âge, le diplôme et le secteur, les managers souhaitent-ils davantage changer de poste, voire d'établissement en interne que les professionnels ? La réponse est là encore nuancée. Les cadres dirigeants semblent particulièrement souhaiter évoluer (écart net de +7%), car leur mobilité antérieure leur a profité et permis d'accéder aux postes de direction, donc ils ne sont pas prêts à s'arrêter en si bon chemin. Les encadrants semblent un peu plus tentés par la mobilité interne (écart net de +4%), à la différence des chefs de projet qui semblent davantage attachés à leur fonction, à l'image des cadres fonctionnels. Au sein des professionnels, le rapport à la mobilité interne diffère également suivant les types de fonctions. Les producteurs semblent particulièrement attachés à leur poste (écart net de -10%), ce qui va plutôt dans le sens d'un rapport au travail davantage centré sur l'intérêt du travail que sur la carrière. Les commerciaux se distinguent là encore des autres professionnels par leur souhait de mobilité interne (+6%), ce qui semble valider l'idée de postes tremplins de début de carrière pour montrer son potentiel dans des postes chronophages et sous la pression d'objectifs à atteindre. Les compétences des commerciaux sont peut-être également plus transférables que les compétences de professionnels spécialisés sur une technique dans un secteur.

[29]Employabilité liée aux critères de recrutement des employeurs et au contexte économique local et global, et que l'on devrait donc nommer de façon plus juste par le néologisme de « recrutabilité ».

La mobilité interne s'accompagne très souvent d'une mobilité géographique, puisque plus de la moitié des mobilités de cadres s'effectuent entre deux établissements situés dans des départements différents [Amossé, 2003]. Cette acceptation élevée de la mobilité géographique est d'ailleurs plusieurs fois évoquée spontanément par les cadres comme une compétence - clé pour réussir sa carrière sur le marché interne des grandes entreprises. « *Heureux de travailler dans une entreprise dont l'éthique et les valeurs morales sont au-dessus de tout, je déplore pourtant une seule chose : la mobilité géographique est la compétence numéro un* » (homme, 40-44 ans, fonctionnel – expert, entreprise publique, syndiqué). En raison des constantes réformes des organigrammes et des fusions / restructurations, plusieurs cadres fonctionnels experts se plaignent d'ailleurs d'une mobilité géographique plus imposée que négociée, et peu accompagnée par les entreprises : « *Les nécessaires changements d'activité impliquant mobilité fonctionnelle et géographique ne se font essentiellement que par pression sur la personne concernée »* (homme, 50-54 ans, fonctionnel - expert, entreprise publique, non syndiqué). Les chefs de projet qui changent de poste à la fin de chaque mission, se plaignent particulièrement d'une mobilité non contrôlée : *« Je pense que de plus en plus pour une entreprise, nous ne sommes que des pions (ou des numéros) que l'on place au gré des besoins, pour 'boucher les cases', sans prendre en compte les attentes et les compétences de chacun* » (femme, 40-44 ans, chef de projet, entreprise privée, non syndiquée).

Par rapport au changement en interne, « toutes choses égales par ailleurs », les plus rétifs sont là encore les quinquagénaires et dans une moindre ampleur, les autodidactes, qui souhaitent avant tout conserver leur poste actuel. Ont-ils répondu qu'ils ne souhaitaient pas changer de poste de peur de se retrouver sur une « voie de garage » en fin de carrière ? En effet, si les postes d'expertise peuvent être des tremplins pour des jeunes cadres ambitieux cherchant à faire leurs preuves, ils peuvent également être des postes de repli pour des anciens encadrants désireux de quitter la filière managériale. L'alternance entre les deux filières qui était évoquée par la DRH de la Snecma en début d'article peut donc se réaliser dans un sens ou dans l'autre… Plusieurs cadres évoquent cette mobilité de la filière managériale à la filière professionnelle en raison de leur impossibilité à tenir les objectifs : « *J'exerce une fonction d'encadrement depuis 10 ans. Je viens de prendre la décision d'abandonner mon poste pour exercer mes compétences technico-commerciales sans responsabilités de management. Ma hiérarchie reconnaît que les missions qui m'ont été confiées étaient irréalistes au regard des moyens accordés* » (femme, encadrante, 45-49 ans, secteur banque-assurances, non syndiquée). La mobilité transversale vers la position de professionnel est parfois présentée comme un renoncement, un échec face aux responsabilités managériales : « *Aujourd'hui je suis cadre expert 'soutien commercial' (...), j'ai eu l'opportunité de passer cadre pour devenir responsable d'une équipe technique. J'ai trouvé très difficile le management d'une équipe de techniciens, c'est pourquoi je n'ai eu comme solution (que) de me porter candidat sur un poste commercial. Cependant, je regrette de n'avoir pu rester expert technique où j'avais le maximum de compétence à mettre au service de l'entreprise pour mes dernières années d'activité* » (homme, 50-54 ans, commercial, entreprise publique, syndiqué). Un ancien responsable d'un service en sous-effectifs a également demandé sa mutation vers un poste fonctionnel, car il était submergé par la charge de travail : « *Horaires de 70h par semaine au moins, travaillant le samedi et le dimanche, assumant seul la responsabilité totale, j'ai obtenu voici trois mois une mutation pour un travail de contrôle (seul) dans une grosse unité administrative* » (homme, 50-54 ans, fonctionnel – expert, administration, syndiqué).

Ces positions d'expertise peuvent également être des postes de relégation, postes de fin de carrière comme l'a montré L. Nowick [1998] à EDF-GDF, ou même de mise au

placard, de *« fond de placard »* écrit un enquêté, dont le processus social a été étudié par D. Lhuillier [2001]. « *Si mes réponses ne sont pas toujours cohérentes, c'est que depuis un an, je suis détaché de mon poste hiérarchique. Laissé sans moyen de travail (bureau, matériel informatique), et sans mission pendant plusieurs semaines, j'ai fait intervenir un avocat. Actuellement, je suis sur un poste fonctionnel en sous-charge de travail, avec la pression de ma direction pour que je me trouve une mutation »* (homme, 50-54 ans, fonctionnel – expert, association, syndiqué). *« J'étais un cadre sup très motivée et impliquée, efficace et innovante, lorsque j'ai été brutalement placardisée pour la seule raison qu'il fallait une place pour une amie politique du DG. C'était il y a deux ans et demi. Depuis, j'ai été malade, j'ai fait une dépression et le poste que j'occupe ne correspond pas à mes compétences, ni à mes souhaits (poste fonctionnel, loin du terrain, sans responsabilités managériales).* » (femme, 55-59 ans, fonctionnel - expert, entreprise publique, syndiquée). « *Je me suis personnellement opposé à ma directrice lors d'un conseil de direction sur des aspects inacceptables selon moi... Même si, comme cadre supérieur, j'aurais appliqué les directives si elles avaient été acceptées par la majorité. Conséquence : je me trouve depuis dans un placard, payé à ne rien faire* » (homme, 50-54 ans, entreprise publique, ne s'est pas classé, syndiqué). Si cette relégation est davantage évoquée par des cadres âgés de grandes entreprises, qui peuvent s'offrir ce luxe de garder des salariés peu actifs, ce phénomène ne semble épargner aucun secteur.

Cette dichotomie entre deux filières duales de mobilité, filière managériale et filière professionnelle est souvent citée en France dans les discours de management avec une forte inspiration anglo-saxonne. Elle est incarnée dans des outils de gestion par les compétences et s'impose progressivement dans tous les types d'organisation, voire même dans le vocabulaire des organisations syndicales. Mais à la suite de F. H. Goldner et R. R. Ritti [1967], il faut rappeler que ce discours camoufle mal la valorisation secondaire des postes de professionnels, dont il faut sortir pour accéder aux postes à responsabilités d'encadrants, puis aux postes de pouvoir de cadres dirigeants, sous peine d'y être enfermé, à la suite d'un repli (volontaire) ou d'une mise au placard (imposée), phénomène qui menace particulièrement les cadres âgés.

Cette position relativement secondaire des experts ne prend pas le même sens suivant l'âge et le diplôme : postes tremplins pour les jeunes diplômés des écoles d'ingénieur ou de commerce, ils sont aussi des postes de fin de carrière pour des techniciens promus qui doivent se battre pour conserver cette position. Rappeler ce poids des profils socio-démographiques est d'ailleurs en soi porter un regard critique sur la rhétorique managériale actuelle, fondée sur l'individualisation et la psychologisation des parcours de carrière, qui responsabilise les salariés sur leurs réussites, mais aussi sur leurs échecs.

Cette typologie est de plus réductrice par rapport à la pluralité des positions de cadres en entreprise, comme l'avait déjà montré B. G. Glaser [1968] à propos des chercheurs de l'industrie. Dans leur rapport à la stratégie ou à la mobilité interne, les chefs de projet nous semblent ainsi assez différents des autres managers, encadrants et dirigeants, à mi-chemin entre la filière managériale et la filière professionnelle. De même, dans leur rapport au travail et à la carrière, les commerciaux ne peuvent être assimilés sans problème aux autres professionnels. Mais que produisent les cadres producteurs ? Quelles fonctions exercent les cadres fonctionnels ? Seules des enquêtes de terrain au plus près de l'activité des cadres experts, dans différentes professions et différents secteurs d'activité, permettraient de voir en pratique comment se classent et sont classés les salariés dans ces catégorisations imposées.