

■ Gestion de carrières des cadres : des destinées individuelles plus ou moins prometteuses

• **Françoise Dany***
Professeur
Ecole de Management de Lyon

Après une période très favorable à l'emploi des cadres, le renversement soudain de la conjoncture au début des années 1990 -et le recul en particulier du nombre d'emplois cadres en 1993- a nourri des visions très pessimistes pour l'avenir de cette population. Le thème de la banalisation et de la précarisation des cadres s'est imposé (Bouffartigues & Gadea, 2000) pour rendre compte de la fin des privilèges attachés à un statut pourtant longtemps convoité (Boltanski, 1982). La reprise actuelle des embauches conduit toutefois à envisager la situation sous un nouveau jour : la pénurie de ressources qualifiées redoutée par les employeurs devrait permettre aux cadres de bénéficier d'un rapport de force en leur faveur.

Ces considérations, abondamment reprises dans la presse, ne doivent pas occulter cependant qu'en dépit d'un marché de l'emploi plus ou moins porteur, les situations individuelles diffèrent sensiblement en fonction des profils (diplômes, ressources personnelles...) et du fait des pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises. Plusieurs études (cf encadré 1) montrent notam-

A lors que la presse consacrée à l'emploi dresse tour à tour des tableaux catastrophiques ou au contraire mirifiques des conditions d'embauche des cadres, cet article s'efforce de rendre compte des réalités du marché du travail qui permettent de nuancer certaines déclarations. Il s'attache à mettre en évidence l'idée d'une différenciation des destinées individuelles qui subsiste en dépit de l'évolution de la conjoncture en matière d'emploi. Quatre formes de promesses autour de la carrière seront présentées pour rendre compte des différents vécus professionnels des cadres.

ment qu'en dépit d'exhortations pour que les cadres prennent en main la gestion de leur carrière, les marges de manœuvre des individus se heurtent aux pratiques de sélection et de promotion qui continuent à structurer les marchés de l'emploi. Alors que certains font l'objet d'une attention et d'un soutien susceptibles de fonder chez eux un réel optimisme (accès à certains niveaux de responsabilités, à des missions valorisantes et valorisées...), d'autres connaissent des situations moins enviables : plus " anonymes " et porteurs de projets professionnels moins prisés, des cadres sont pénalisés par des modes de gestion qui aboutissent à une véritable discrimination.

L'idée de différentes promesses autour de la carrière s'offrant aux cadres (et ce en dépit de l'évolution de la conjoncture en matière d'emploi) permettra de

* *Françoise Dany, Ecole de Management de Lyon, 23 avenue Guy de Collongue, 69132 Ecully cedex
e-mail : dany@em-lyon.com*

F. Dany, dans le prolongement de ses travaux sur l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines, s'intéresse plus particulièrement aux évolutions de la relation d'emploi et aux nouvelles formes de contribution/rétribution envisageables tant du point de vue des entreprises que du point de vue des individus.

témoigner des différences en matière de perspectives professionnelles pour cette population.

Après un rapide éclaircissement de la notion de promesse, seront donc présentés quatre " modèles-types " de promesses (cf figure). Cette grille de lecture permettra de compléter la traditionnelle distinction opérée entre les cadres à haut potentiel et les autres, en introduisant de nouvelles formes de segmentation du marché de l'emploi.

L'idée de promesse autour de la carrière

L'idée de promesse autour de la carrière cherche à rendre compte des espérances que peuvent nourrir les cadres par rapport à leur carrière, à partir de l'observation des pratiques de gestion en vigueur autour d'eux. Ces espérances sur ce qui est " possible et souhaitable pour chacun " vont permettre aux cadres de décider de leurs comportements. L'identification de promesses de carrière, et la formulation d'espérances en la matière résultent d'un travail d'extrapolation des règles de gestion et, plus précisément, d'un travail d'analyse et de repérage des pratiques de gestion des carrières :

- les plus lisibles (c'est-à-dire connues),
- crédibles (c'est-à-dire cohérentes avec les expériences individuelles observées ou vécues)
- et légitimes (c'est-à-dire acceptées par les cadres dans la mesure où ils n'ont pas de raisons fondamentales de chercher à s'y soustraire) (Dany, 1997).

Si le recours au concept de promesse ne suppose pas l'idée d'un engagement explicite et durable des employeurs -les promesses sont des promesses extrapolées par les cadres et non des promesses explicites faites par leurs employeurs-, l'utilisation de ce concept vise toutefois à insister sur le fait que les espérances qui président au comportement des cadres sont des espérances fondées, c'est-à-dire inscrites dans la réalité des pratiques de gestion. En d'autres termes, bien que compatible avec l'hypothèse d'un affaiblissement de la gestion des carrières par les employeurs au profit d'une intervention plus forte des individus, l'idée de promesse invite toutefois à considérer que les dispositifs de gestion des entreprises continuent à indiquer aux cadres ce qui est plausible et envisageable pour eux en matière de parcours futurs.

La promesse de carrière objective

Selon de nombreux manuels de Gestion des Ressources Humaines, la priorité de la gestion des carrières est la préparation des futurs dirigeants, et plus généralement la gestion des " élites ". L'incertitude qui pèse sur le futur des entreprises affecterait alors tout particulièrement la gestion de carrière en rendant plus difficile la détection et le développement de profils particulièrement intéressants pour l'entreprise à moyen terme. L'évolution plus ou moins permanente des compétences et comportements recherchés expliquerait la préférence de plus en plus marquée en faveur du recours au marché externe de l'emploi. Ce renoncement au projet de développement en interne de compétences spécifiques serait d'ailleurs à l'origine de la mise en œuvre de contrats " transactionnels " en lieu et place des contrats " relationnels " régissant traditionnellement la relation d'emploi. Ainsi, la gestion des hauts potentiels évoluerait de plus en plus vers de la " chasse de tête " ; " on recrutera à l'extérieur un plus grand nombre de hauts potentiels, à toutes les étapes de la carrière " écrivent Hesterley et Derr (1998, p. 93). Bien que couramment répandue, cette analyse, qui peut expliquer le développement de promesses d'employabilité (cf. infra), ne doit pas occulter cependant l'attention encore portée dans les faits au développement des futurs dirigeants et autres profils intéressants pour les entreprises. La gestion des hauts potentiels continue à mobiliser : les structures mises en place à cet effet le prouvent¹, ainsi que l'attention accordée à la carrière des cadres " repérés "². Hesterley et Derr (1998) parlent d'ailleurs de modèle hybride de gestion des hauts potentiels, alliant développement en interne et recours au marché externe.

Même des cadres interrogés au début des années 90 témoignaient de la persistance de promesses de carrière pour une minorité tout au moins. Certains sorts étaient d'autant plus enviables que si un " accident " de carrière est toujours possible, ils semblaient néanmoins appelés à bénéficier des investissements consentis par les entreprises. Plus généralement, les formations accordées, comme les expériences accumulées, poussent les carrières de certains en leur donnant l'opportunité de développer, mais aussi de prouver leurs compétences. Les cadres repérés par les entreprises peuvent aussi

compter sur les réseaux relationnels qu'ils peuvent développer en accédant à certaines responsabilités. Ils profitent également du fait d'être confrontés à des situations qui les aident à mieux décoder les règles plus ou moins implicites qui sanctionnent la réussite professionnelle. Ainsi, parce que chaque réussite professionnelle confère aux cadres des atouts déterminants pour accéder ou se maintenir dans des situations privilégiées³, l'idée de carrière (entendue comme progression verticale) reste d'actualité pour certains. Les pratiques de gestion mises en place pour les hauts potentiels s'avèrent particulièrement " prometteuses ", même si le contenu des parcours professionnels futurs est peut-être moins précis que par le passé ; l'idée de principes directeurs de la carrière, régulièrement révisés par les entreprises, se substitue progressivement à celles de plan de carrière et de voie royale.

La promesse d'employabilité

Outre le constat de la survivance de promesses de carrière en faveur de certains cadres, la mise en évidence de promesses d'employabilité invite à son tour à prendre du recul par rapport à l'idée de la fin des carrières. L'ouverture des frontières de l'entreprise facilite en effet l'accès à certains emplois. Ainsi forts de leurs ressources spécifiques, certains des cadres rencontrés dans les années 90 déclaraient qu'un large éventail de possibles s'offraient à eux en matière d'évolution professionnelle. Plutôt que de se " contenter " des parcours qu'ils pensaient crédibles pour eux dans l'entreprise qui les employait, les cadres valorisaient d'ailleurs et cultivaient en priorité la possibilité de réorienter leur parcours à leur guise, au fil du temps. Cette situation était notamment celle de certains cadres travaillant dans des cabinets d'audit qui refusaient, en même temps que l'association, tout plan de carrière qui les empêcherait de construire leur parcours au gré des opportunités et en fonction d'aspirations professionnelles devant se préciser progressivement. L'idée de promesse d'employabilité est également celle qui correspond le mieux à la situation de certains dirigeants appelés à évoluer sur un marché du travail particulier : celui des managers réputés dont la carrière se construit à travers différentes entreprises, prêtes à consentir des conditions privilégiées aux plus prisés.

Ala différence de la promesse de carrière objective, la promesse d'employabilité ne requiert pas une allégeance forte à l'entreprise ; elle suppose davantage le respect d'un certain nombre de normes qui transcendent les différents marchés internes du travail, tels que disponibilité, ouverture à l'international, savoir-être social... .

La promesse de carrière subjective

A l'instar de la promesse de carrière objective, la promesse de carrière subjective s'oppose au postulat d'une obsolescence généralisée du concept de carrière organisationnelle, c'est-à-dire d'évolution au sein d'une entreprise donnée. Des organisations " lourdes ", avec des marchés internes de l'emploi, subsistent : plus de la moitié des cadres français⁴ (cadres fonctionnaires, cadres d'entreprises publiques...) sont protégés par des statuts particuliers qui les encouragent à envisager en priorité des parcours professionnels en interne. De même, beaucoup appartiennent à des entreprises qui, à défaut de pouvoir garantir un " emploi à vie ", maintiennent une tradition de gestion des ressources humaines sur des temps longs⁵.

Les résultats de sondages récents⁶ montrent d'ailleurs qu'en dépit de la promotion de nouvelles carrières "plus entrepreneuriales" les jeunes diplômés français aspirent encore pour la majorité à intégrer une grande entreprise.

L'introduction de la notion de promesse de carrière subjective en complément de celle de promesse de carrière objective vise toutefois à souligner que les parcours qui attendent une majorité sont des parcours qui bien que relativement indéterminés n'en sont pas moins " bornés " par des règles d'évolution privilégiant certains diplômés, certains métiers, certains réseaux ou certains profils. Ce type de promesse concerne alors des cadres qui admettent ne pas faire partie de l'élite particulièrement prisée sur le marché de l'emploi, soit parce qu'ils n'ont pas les qualités intrinsèques pour prétendre rejoindre ce groupe, soit parce qu'ils n'en ont pas la motivation. S'ils pensent pouvoir connaître des situations différentes dans d'autres structures, les cadres auxquels il est fait allusion ici doutent bien souvent que ces autres situations leur soient plus favorables. Le sentiment largement partagé que les pratiques de gestion s'équivalent peu ou prou, contribue dans de

nombreux cas à l'acceptation par les cadres des conditions qui leur sont offertes en interne.

Le renoncement à d'éventuels projets individuels s'exprime notamment par le décalage de plus en plus marqué entre le désir affiché de rééquilibrer vie professionnelle et vie privée et l'inflation des temps consacrés au travail⁷.

L'introduction du concept de promesse de carrière subjective rompt par conséquent avec l'optimisme accompagnant la mise en évidence de promesses de carrière objective et de promesses d'employabilité. Elle signifie en effet que face à des perspectives d'évolution professionnelle limitées et à des conditions de travail jugées de plus en plus exigeantes, de nombreux cadres s'efforcent avant tout d'apprendre à se satisfaire des postes auxquels ils ont accès ; à eux de trouver des sources de satisfaction subjectives lorsque les parcours professionnels ne correspondent pas à la conception traditionnelle de la réussite.

Les cadres confrontés à des promesses de carrière subjectives sont par exemple les membres de l'encadrement intermédiaire qui voient leurs possibilités d'évolution se réduire du fait de la réorganisation des entreprises et de l'allègement des structures hiérarchiques. La disparition de certains postes, mais surtout la rupture de plus en plus importante entre les différents niveaux hiérarchiques, les contraint à renoncer à l'idée de progression verticale.

Si le renoncement à l'idée de carrière objective peut aller de pair avec le développement d'attitudes de retrait -les cadres se recentrant sur leurs intérêts privés par opposition aux enjeux professionnels- des formes d'implication fortes peuvent être néanmoins exigées de ces personnes : ainsi, confrontés à des objectifs de plus en plus larges, certains managers intermédiaires, bien que privés de perspectives de promotion, se trouvent dans l'obligation de se mobiliser lourdement pour donner satisfaction et éviter d'être progressivement mis sur la touche. Certains professionnels connaissent des situations similaires. Ils espèrent en effet pouvoir tirer leur épingle du jeu en respectant de leur mieux les critères de réussite valorisés par leur entreprise. Ainsi, des chercheurs que nous avons interviewés ont déclaré se sentir obligés de s'engager dans des projets qu'ils subissent plus qu'ils ne choisissent réellement. C'est un moyen pour eux de faire la preuve de leur implication dans l'entreprise.

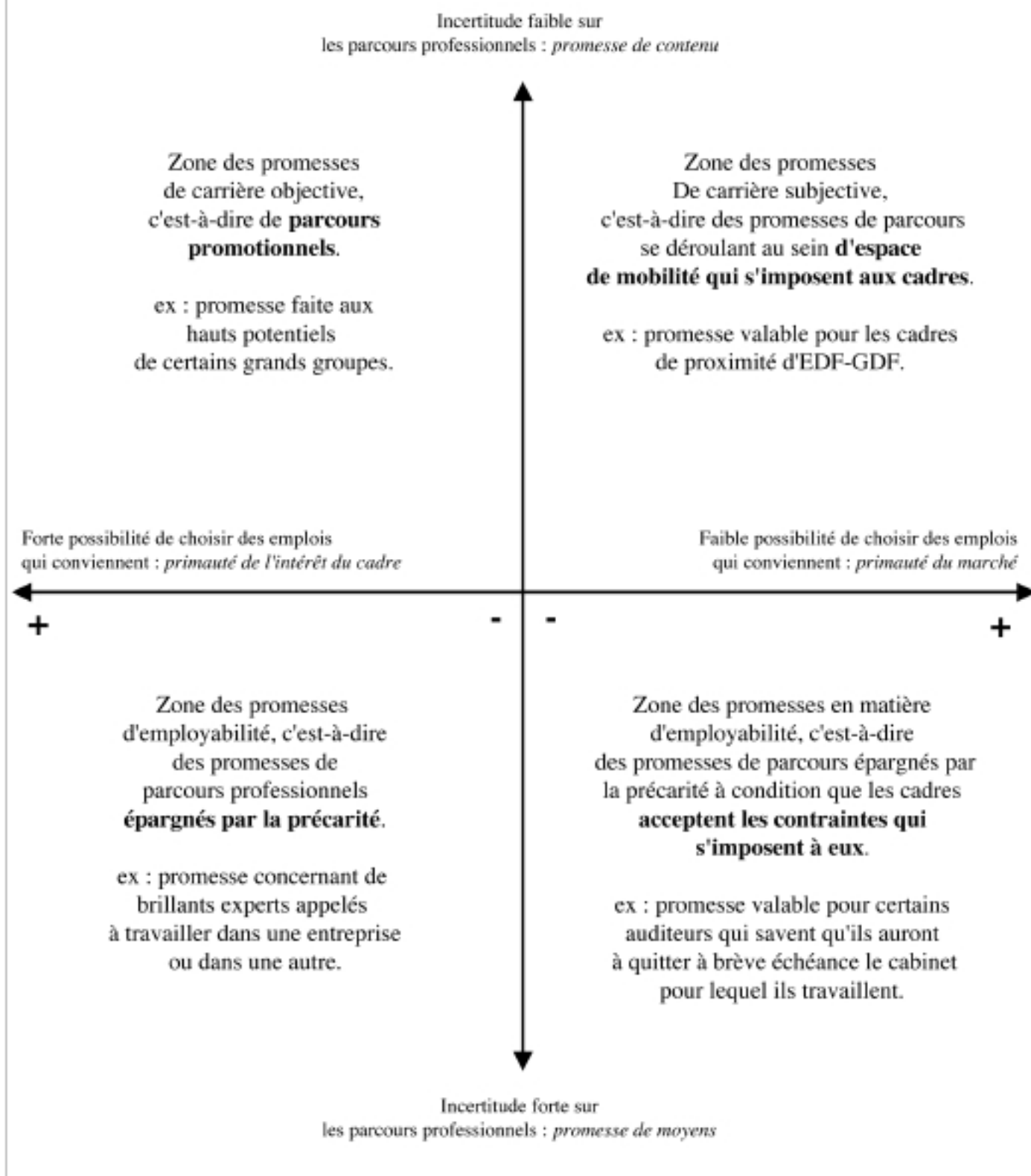
La promesse d'employabilité potentielle

L'idée de promesse d'employabilité potentielle vient compléter le tableau des différentes promesses autour de la carrière en s'intéressant aux espérances possibles pour ceux qui ne bénéficient ni d'une quasi-certitude d'évolution, ni d'une relative lisibilité des parcours possibles pour eux. L'incertitude porte ici tant sur les métiers que sur les structures dans lesquelles les cadres vont pouvoir exercer. Si la supériorité d'une promesse d'employabilité potentielle sur une promesse de carrière subjective notamment est de permettre à certains d'échapper au plafonnement qu'ils auraient connu du fait de l'application de principes de gestion de carrière stricts (tels que le diplôme, ou la progression à l'intérieur d'une filière donnée), l'introduction de ce type de promesse peut aussi correspondre à une transformation moins favorable : l'idée d'indétermination de l'avenir peut renvoyer à l'idée de précarité plutôt qu'à celle d'ouverture des possibles à l'intérieur d'espaces de mobilité donnés. Ce cas de figure -qui explique que l'on parle d'employabilité potentielle par opposition à l'idée d'employabilité assurée- apparaît notamment lorsque les cadres n'ont pas la possibilité de développer leurs compétences. Ceci est le cas en particulier lorsque des préoccupations de court terme l'emportent sur les logiques de développement des personnes. Ainsi, à plusieurs reprises les cadres interviewés (cf encadré) ont été conduits à dénoncer les rigidités du marché de l'emploi liées au refus des hiérarchiques de prendre des risques en recrutant des personnes " inconnues ", ou qui ne disposaient pas des garanties nécessaires (expérience similaire...). La volonté des responsables hiérarchiques de pouvoir disposer de personnels immédiatement opérationnels a également été mise en avant comme l'un des freins au développement de l'employabilité des cadres anonymes qui, à l'inverse des cadres repérés, ne bénéficient d'aucun soutien particulier. Il leur est alors moins facile de diversifier leurs compétences, de faire leurs preuves.

Conclusion

On propose de retenir de cette présentation que des sorts plus ou moins enviables s'offrent aux cadres qui peuvent se prévaloir soit de formes de

**A propos des promesses
autour de la carrière**



promesses très avantageuses (promesse d'employabilité ; promesse de carrière objective), soit de formes de promesses qui rompent avec l'idée de promotion (promesse de carrière subjective), ou qui vont de pair avec l'introduction d'une certaine forme de précarité (promesse d'employabilité potentielle).

Si la situation du marché de l'emploi s'améliore, il n'en reste pas moins que l'accès aux promesses d'employabilité comme aux promesses de carrière objective est réservée à une certaine élite dotée de ressources spécifiques et prêtes à

accepter certaines contraintes professionnelles. Bien qu'ils bénéficient d'une relative sécurité de l'emploi, certains cadres sont néanmoins contraints à revoir leurs ambitions professionnelles ; à eux d'apprendre à se trouver de nouveaux objets motivationnels. Confrontés à des pratiques de GRH peu favorables au développement des hommes, d'autres peuvent continuer à connaître des situations relativement précaires dans la mesure notamment où ils n'auront pas été sensibilisés ni préparés à la nécessaire acquisition de nouvelles compétences. ■

Des enquêtes sur les cadres

Les résultats présentés ici sont le fruit de 279 entretiens conduits auprès de cadres entre 1990 et 1998. Plus précisément, ils proviennent de :

- 45 entretiens menés en 1990 et 1991 auprès de jeunes cadres diplômés (de 0 à 5 ans d'ancienneté) travaillant dans deux grandes entreprises françaises. L'objectif était d'étudier les modèles de carrière de ces jeunes cadres (exerçant soit une activité de chercheur, soit une activité commerciale) en les interrogeant sur leurs projets de carrière.
- 80 entretiens conduits auprès de cadres d'EDF-GDF et de 34 entretiens réalisés auprès de cadres d'un grand cabinet d'audit en 1992 et 1993. Les conclusions de ces études de cas consacrées à l'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières ont été réactualisées en 1997.
- 120 entretiens conduits en 1997 et 1998 auprès de managers (responsables hiérarchiques et chefs de projets) de trois entreprises de la chimie et de la pharmacie et de commerciaux d'une entreprise du BTP. Cette dernière série d'enquêtes traitait de la perception par les cadres de leur métier et de leurs perspectives d'évolution.

Notes

¹ 56% des 400 entreprises françaises interrogées en 1999 dans le cadre de l'enquête E.M.LYON/cranet déclarent ainsi s'être dotées d'un système de gestion des hauts potentiels (Dany, 2000).

² Nos enquêtes ont d'ailleurs conclu au rôle décisif de la hiérarchie dans le déroulement des carrières des cadres qui pouvaient compter sur un soutien particulier de leurs supérieurs et des réseaux mobilisables par ces derniers (Courpasson et Dany, 1994).

³ On retrouve ici l'idée d'avantages cumulatifs réservés à ceux qui sortent victorieux des " tournois " de carrière (Rosenbaum, 1979)

⁴ Il convient en effet de souligner que sur 3 150 000 cadres, " seulement " 1 480 000 sont des cadres du secteur privé. Source Enquête emploi, INSEE, mars 1998

⁵ La volonté de limiter les " licenciements secs " est d'ailleurs au cœur d'un certain nombre d'accords d'entreprises.

⁶ Cf. les résultats de l'enquête 2000 sur l'insertion des jeunes diplômés conduite par la Conférence des Grandes Ecoles.

⁷ Ainsi, alors que 8 cadres sur 10 interrogés dans le cadre de l'enquête Liaisons sociales-Manpower déclarent vouloir consacrer aujourd'hui davantage de temps à leur vie familiale et privée qu'à leur réussite sociale (Liaisons Sociales Magazine, 1999), les statistiques de l'INSEE montrent une augmentation (+4,6% pour les ingénieurs et +4,2% pour les cadres) de la durée moyenne hebdomadaire de travail des ingénieurs et cadres.

Sciences

Hommes

LES CADRES : LA FIN D'UNE FIGURE SOCIALE ?

- *Les métamorphoses d'un salariat de confiance*
- *Une relation d'emploi ordinaire ?*
- *Gestion de carrières des cadres*
- *Les cadres à l'épreuve des 35 heures*
- *La féminisation du groupe des cadres*
- *Cadres chomeurs après une formation*
- *Un observatoire des Cadres*

Edito

Régenda

Dossier

Métiers
S.I.S

Étude
régionale

Thèses

Lectures

Sociétés