

# –MOBILITÉS DES CADRES DIMENSION PROFESSIONNELLE, DIMENSION PERSONNELLE–

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

**N° 2015-61**

JUIN 2015

Actes de la journée d'études  
du 25 juin 2014 organisée  
dans le cadre  
des partenariats de recherche  
de l'Apec.



## – LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département études et recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr) > **rubrique Observatoire de l'emploi**

© Apec, 2015

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

*Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).*

# SOMMAIRE

- 03 Présentation
- 1 – L'APEC ET LA MOBILITÉ DES CADRES
- 2 – LES TENDANCES DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES EN 2013
- 3 – L'ACCÈS DES PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES AU STATUT DE CADRE : DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS, MANAGÉRIAUX ET INDIVIDUELS
- 4 – TRAJECTOIRES ET IDENTITÉS PROFESSIONNELLES : LE CAS D'ÉTUDIANTS EN FORMATION CONTINUE MBA
- 5 – LES CADRES PENDULAIRES
- 6 – LES EXPÉRIENCES DE MOBILITÉ INTERNATIONALE DES CADRES DANS UNE GRANDE ENTREPRISE : OUTIL DE DISTINCTION OU PARI RISQUÉ ?
- 7 – LES CONFIGURATIONS DE LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE



8

LE RÉSEAU PERSONNEL : QUELLES CONTRIBUTIONS  
À LA CARRIÈRE DU CADRE ?

9

CADRES DÉBUTANTS EN PETITES ET MOYENNES  
ENTREPRISES : PROFILS ET PARCOURS

10

LE RÔLE DE LA FORMATION DANS LES TRANSITIONS VERS  
L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

11

ACTES DE MOBILITÉ ET TRANSFORMATION DU SENTIMENT  
D'APPARTENANCE

12

LES DIMENSIONS SUBJECTIVES DES TRANSITIONS  
PROFESSIONNELLES

13

QUELLE TRANSITION PROFESSIONNELLE POUR LES ANCIENS  
PERMANENTS SYNDICAUX ?

14

LA RESOCIALISATION DES EX-PERMANENTS SYNDICAUX

15

CONCLUSION : QUELS APPORTS POUR UNE RECHERCHE  
SUR LA MOBILITÉ INTERSECTORIELLE DES CADRES  
VERS LE SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL ?

## – PRÉSENTATION –

Depuis 2007, l'Apec s'est engagée dans une démarche d'études en partenariat avec des centres et des laboratoires de recherche et depuis, un appel à propositions de projets est lancé chaque année. À ce jour, une vingtaine de conventions ont ainsi été signées et une dizaine de rapports de recherches publiés. Ces partenariats portant sur des sujets très divers se sont développés dans des logiques de complémentarité. Les chercheurs de différentes disciplines (sociologie, psychologie, science de gestion, économie, sciences de l'éducation...) apportent leurs expertises pointues et spécialisées pour approfondir les sujets suivant des méthodologies spécifiques. Le département études et recherche de l'Apec apporte, lui, une connaissance approfondie de l'emploi cadre développée depuis plus de quarante ans.

Il est assez vite apparu que cette démarche partenariale gagnerait à être prolongée par des rencontres entre des chercheurs collaborant avec l'Apec, d'autres chercheurs et les responsables de l'Apec et de son département études et recherche. De ce constat sont nées les journées d'études de l'Apec. Autour d'une thématique donnée, les chercheurs viennent y présenter leurs travaux (déjà réalisés, en cours ou en projet), échanger autour des problématiques posées et exposer des méthodologies relevant de champs disciplinaires différents.

La première de ces journées d'étude a eu lieu en octobre 2011 sur le thème des relations des cadres à l'entreprise, la seconde en décembre 2012 sur la

question des relations entre jeunes et entreprises, « vraies attentes et/ou faux débats ? ». La troisième journée du 25 juin 2014 a porté sur les mobilités des cadres dans leur dimension professionnelle et leur dimension personnelle. Une cinquantaine de chercheurs ont participé à cette journée pluridisciplinaire autour de ce sujet, au cœur des activités de l'Apec. Tous les consultants et conseillers de l'Association pour l'emploi des cadres sont en effet confrontés à des cadres qui, par choix ou par contrainte, ont une problématique d'évolution professionnelle.

Mobilités externes, mobilités internes, promotions au statut de cadre, « cadres pendulaires », mobilités géographiques, mobilités internationales, changement de secteurs ou de champ d'activités (comme les mobilités vers l'économie sociale et solidaire), réinsertions dans l'entreprise après une longue absence, rôle du réseau... ont été appréhendés au cours de cette journée. Les transitions professionnelles ont donc été étudiées en profondeur, aussi bien dans leur dimensions factuelles que dans leurs dimensions subjectives, comme les « moteurs » du désir de mobilité.

Ces travaux, présentés au cours de cette journée du 25 juin 2014, ouvrent de nombreuses et nouvelles pistes sur le sujet complexe des transitions professionnelles. Les Actes de cette journée permettent de retrouver les interventions, donnant ainsi à chacun la possibilité de poursuivre ses propres réflexions sur le sujet. ●

## – PRÉSENTATION –

### – LES RECHERCHES EN PARTENARIAT PUBLIÉES DANS LA COLLECTION APEC - LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE –

LISE (Cnam) - *La division internationale du travail dans les services informatiques*  
IREGE (Université de Savoie) - *Les modes de gestion des cadres en difficulté*  
CRM (Université de Toulouse) - *Le rapport des cadres à l'entreprise*  
GRePS (Université Lyon 2) - *L'impact des technologies de communication sur les cadres*  
Céreq - *La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires*  
CeRSM (Université Paris Ouest Nanterre La Défense) - *Les cadres gestionnaires du sport*  
CSH-New Delhi (Cnrs) - *Le secteur des technologies de l'information et de la communication en Inde*  
Université de Bourgogne et Grenoble École de management - *Le réseau personnel : quelles contributions à la carrière du cadre ?*  
Irédu-Université de Bourgogne - *La mobilité internationale des diplômés de doctorat français*  
CEE - *Entrer dans la banque par la voie de l'alternance : une enquête auprès d'étudiants en Master 2 Banque-Finance dans un IAE*  
IREGE (Université de Savoie) - *Le bien-être au travail : entre distance et proximité*

### – LES ACTES DES JOURNÉES D'ÉTUDES –

- La promotion interne et les cadres. Séminaire d'échanges Apec/GDR Cadres, 2007
- Les relations des cadres à l'entreprise – octobre 2011
- Jeunes et entreprises : vraies attentes et/ou faux débats – décembre 2012
- Mobilités des cadres : dimensions professionnelle, dimension personnelle - juin 2014 (à paraître)



# –L’APEC ET LA MOBILITÉ DES CADRES–

– 1 –

**Intervenante :****Hélène ALEXANDRE - Responsable d'études (Apec-Département études et recherche)**

La problématique de la mobilité professionnelle est omniprésente à l'Apec depuis sa création dans les années 60. En effet, observer le marché de l'emploi des cadres, c'est, par définition, observer les dynamiques multiples qui le caractérisent. C'est aussi, au-delà de l'observation et de la mesure des mouvements, identifier et analyser les causes et les effets de ces derniers.

L'Apec est un observateur actif de la mobilité des cadres, notamment à travers la diffusion des offres d'emploi, soit autant de « signaux » de mobilités en cours ou en projet.

En tant qu'intermédiaire, l'Apec est en partie organisatrice des mouvements qui peuvent être observés. Tous les consultants et conseillers de l'Apec sont au cœur de ces processus, qu'ils aient à conseiller un cadre qui, par contrainte ou par choix, leur soumet sa problématique d'évolution, ou une entreprise, qui souhaite faire évoluer sa politique de gestion des carrières ou même recruter... un cadre expérimenté...

En explorant les archives des études réalisées ou conduites par l'Apec, on vérifie qu'il s'agit d'un axe central de son activité et de ses préoccupations depuis l'origine, à la fin des années 60. On peut même faire l'hypothèse que le développement des activités d'études et d'enquêtes elles-mêmes découle depuis le début de ce besoin de connaître les caractéristiques, les moteurs et les freins de la mobilité des cadres.

Mais rechercher les études que l'Apec a réalisées sur ce sujet (cf. Annexe ), c'est d'emblée devoir s'appuyer sur un champ lexical très ouvert, dont on voit très vite qu'il est plus ou moins connoté, plus ou moins neutre. En voici quelques termes : à côté de mobilité, au singulier et au pluriel, il y a carrière, évolution, transition, promotion, parcours, trajectoire, changement, rupture, insertion, adaptation, recrutement, réorganisation, délocalisation, perte, recherche, reprise d'emploi, chômage, mobilité ascendante, descendante, géographie, expatriation.

Ce champ lexical pourrait être encore enrichi, mais il montre d'ores et déjà que la mobilité n'est pas une démarche singulière et unique, et que même en choisissant d'en faire un objet pluriel - les mobilités -, leurs analyses renvoient à des dimensions très diverses :

économie, politique, économie de l'emploi, psychologie, gestion, sociologie de l'emploi, du travail, des professions...

L'essentiel des interventions de ce 25 juin 2014 va porter sur les mobilités liées à l'activité, telles que vécues et perçues, principalement par les cadres. Cependant, nous n'ignorons pas que les cadres mobiles le sont principalement du fait de la politique d'emploi des entreprises et de l'Etat et ce n'est pas seulement un arrière-plan qui « planterait le décor ». Ce champ de recherche n'est pas abordé aujourd'hui, mais il me semble qu'il faut l'avoir à l'esprit, au risque d'expliquer le comportement des personnes mobiles par leurs seuls projets personnels et unique libre arbitre.

—

### **POURQUOI ÉTUDIER LES MOBILITÉS DES CADRES : RETOUR AUX ORIGINES**

—

Il faut se rappeler que la connaissance sur les comportements de mobilité n'a pas toujours été aussi riche qu'aujourd'hui, et que l'image dominante des mobilités professionnelles (ou d'activité) n'a pas toujours été celle que nous connaissons aujourd'hui. Pour mémoire, voici une première citation d'un rapport publié par l'Apec en 1974, il y a donc quarante ans.

Ce rapport était clairement centré sur la question des mobilités, ... mais le terme ne figure pas dans le titre. Il avait été intitulé *Le recrutement et l'orientation des cadres dans les entreprises françaises*. On y lit dans l'introduction :

« La carrière d'un cadre est faite d'une succession de situations bien différentes : les " points chauds " que sont les changements d'emploi et d'entreprise, les périodes infiniment plus longues d'exercice des emplois. Tout changement de " situation " n'a pas forcément un caractère dramatique. Mais quelles qu'en soient la cause et les modalités, il est toujours profondément perçu comme un état " anormal ", la norme étant l'exercice du métier ou de la fonction. »



Le terme mobilité apparaît dans le rapport, mais seulement à la page 58. Voilà comment elle était alors définie :

« La mobilité est généralement vue comme de l'instabilité. Il y a en France un vieux mythe qui veut que celui qui change, qui est bon à tout, n'est en fait bon à rien, instable, et qu'il ne pourra pas se fixer. Très liée à ce préjugé est l'image que l'on se fait du chômeur. Le modèle culturel de la société industrielle continue de le décrire comme quelqu'un de dévalué, de déchu. En France le chômeur est suspect et l'on a contre lui un préjugé défavorable. Il est mal vu dans sa famille, par son entourage, mais aussi par les employeurs qui le voient comme une épave. »

Les termes utilisés sont extrêmement forts. Aujourd'hui ils semblent assez radicaux ou caricaturaux, mais en même temps, certaines représentations n'ont pas réellement évolué, comme la tendance persistante à la stigmatisation des chômeurs.

Un autre extrait d'un deuxième rapport piloté par l'Apec et publié lui en 1975 permet de mieux percevoir l'enjeu de l'articulation entre perceptions et opinions d'une part, et connaissances et problématiques d'étude d'autre part. Il s'agissait cette fois d'un travail de prospective à court terme, avec pour titre *L'évolution de l'emploi des cadres 1975/1977*.

Dès son introduction, on y trouve l'affirmation de la nécessité d'une politique d'étude volontariste sur le sujet de la mobilité :

« La connaissance de l'emploi des cadres est à l'heure actuelle très insuffisante et mal adaptée aux préoccupations d'une politique active de l'emploi. En effet, les données actuelles dans des domaines aussi importants que l'adéquation réelle entre formation et emploi, les mouvements internes et la structure de ce marché, les motivations des cadres à l'égard des changements d'emploi, de même que les politiques de recrutement et de gestion à moyen terme du personnel, sont très imparfaites, sinon inexistantes. Ce diagnostic justifie l'effort entrepris par l'Apec afin de tirer les éléments d'une politique d'ensemble à moyen terme. »

À la suite de ces premiers constats – méconnaissance et images négatives des mobilités -, le premier projet d'enquête de l'Apec sur la mobilité des cadres est élaboré en 1975. Il porte exclusivement sur la mobilité externe, c'est-à-dire le changement d'entreprise. Nous pouvons dès lors affirmer que la forte valorisation de la mobilité « en soi et pour soi » s'appuie sur

un programme non seulement d'études mais aussi de communication lancé il y a 40 ans. Il s'est ancré sur ce constat que la mobilité n'était pas perçue comme un élément moteur à la fois du marché et des individus, d'où l'objectif de faire évoluer les mentalités et les représentations. La mobilité a donc été mise en avant et, au fil des années, elle a été promue comme l'un des éléments constitutifs de la réussite professionnelle des cadres, voire, parfois, comme sa seule et véritable condition. Faire carrière, c'est être mobile, et réciproquement.

### — **ÊTRE UN CADRE MOBILE, QU'EST-CE QUE ÇA SIGNIFIE ?** —

À partir des années 90, le département études et recherches de l'Apec a progressivement enrichi le questionnement de son enquête annuelle auprès des cadres. L'angle de la mobilité au travers du seul prisme du changement d'entreprise est apparu très vite insuffisant, de même que l'idée qu'être mobile est forcément un acte positif pour les individus.

20 ans après les premiers rapports des années 70 précités, l'introduction de cette enquête (Apec, *Ca-droscope*, édition 1996, page 6) fait un premier bilan des approfondissements successifs, avec l'apparition d'une analyse critique sur des approches dominantes, jugées désormais trop restrictives :

« La problématique de la mobilité est le plus souvent réduite aux mobilités les plus faciles à repérer et quantifier. Il s'agit principalement des changements dans la situation professionnelle suscitant un enregistrement administratif, qu'il soit public ou interne aux entreprises : démission, licenciement, recrutement (...) La réduction de la mobilité professionnelle à ces mobilités "physiques" présente un second inconvénient. Étant systématiquement valorisées, on tend à oublier leur caractère parfois contraignant, ou tout simplement neutre : on peut changer d'entreprise pour continuer à faire le même travail ; de même, on peut changer d'établissement sans changer ni de fonction ni de service. »

On soulignera que dès le début de ces enquêtes, les résultats qui vont être présentés aujourd'hui sont déjà largement établis et questionnent fortement la valorisation du « cadre mobile » comme condition incontournable de la réussite.

Ces données structurantes sont les suivantes : ce sont les jeunes cadres qui bougent le plus fréquemment ; la mobilité externe est nettement moins fréquente que la mobilité interne ; la mobilité interne dépend largement de la taille de l'entreprise ; les motifs de souhait de mobilité sont déjà identifiés ; enfin la place de la mobilité subie est déjà mesurée, avec sa corrélation forte avec la conjoncture.

De fait, quelques années plus tard, un deuxième bilan présentant les résultats de l'enquête (Apec, *Cadroscope*, édition 1999) insiste sur ces éléments structurants. La mobilité des cadres y est considérée comme la conséquence des besoins de l'économie et les caractéristiques des cadres mobiles répondent principalement à des critères préétablis par les entreprises. On y rappelle que la mobilité apparente concerne une minorité de cadres chaque année, et que l'exception du « cadre mobile » est pourtant érigée en modèle. On y suggère également qu'il existe d'autres formes de mobilité que les instruments classiques d'observation et de mesure ne permettent pas d'appréhender facilement.

Le développement du management par projet n'est pas étranger à cette dernière suggestion : le cadre, ou du moins une partie qui s'avèrera par la suite grandissante des cadres, n'a plus à être mobile puisque son activité se redéfinit régulièrement. Certains cadres commencent déjà à témoigner de la nouvelle mobilité des entreprises : sans bouger eux-mêmes, ils changent d'entreprise, de patron, d'organisation.

Actuellement, le département études et recherche poursuit sa mission de veille et d'analyse en travaillant sur plusieurs axes : des mesures statistiques régulières issues d'enquêtes récurrentes, d'une part, et, d'autre part, l'approfondissement de thématiques spécifiques, en général par des enquêtes qualitatives (comparaison des évolutions entre les hommes et les femmes, mobilités des seniors, politiques des entreprises à l'international, etc.).

–

### ENRICHIR EN PERMANENCE LES CONNAISSANCES ET LES PARTAGER : L'OBJECTIF DE LA JOURNÉE D'ÉTUDES DU 25 JUIN 2014

–

Les interventions programmées s'appuient sur des champs scientifiques différents – sociologie, gestion, psychologie... Elles traitent d'aspects très divers des mobilités, avec des approches théoriques et des méthodologies relativement variées. Certaines interventions ne parlent même pas des cadres du secteur privé...

Les éléments de cette diversité peuvent se résumer ainsi :

- L'analyse des décalages entre discours managérial, discours d'entreprise et les pratiques réelles, leurs causes et leurs effets.
- L'observation des écarts et des inégalités selon les caractéristiques des individus (âges, hommes/femmes, origines ethniques, formation initiale...).
- L'observation des disparités de situation et d'évolution selon les caractéristiques des entreprises, en l'occurrence leurs tailles.
- L'observation des situations qui transforment les individus : la formation continue, l'expatriation, le changement de statut, de secteur.

La majorité des intervenants ont consacré leurs recherches au groupe spécifique des cadres d'entreprises et se sont aussi intéressés à des parcours et des situations « hors champ ».

L'objectif de cette confrontation est d'apporter des éclairages renouvelés sur les causes et les impacts des changements de situation concernant d'autres groupes sociaux dont le point commun avec les cadres d'entreprise est un positionnement social équivalent aux « postes à responsabilité » auxquels on assimile les cadres eux-mêmes.

Ces différents angles d'approche amènent à mettre en évidence deux résultats de fonds :

- Les effets de ces différentes situations de mobilité en termes d'identité des personnes : tous les travaux présentés mettent en évidence, à des degrés divers, le fait que cette question de l'identité ne peut être limitée à l'identité strictement professionnelle, au risque de négliger des dimensions qui permettent de mieux comprendre les motivations et les comportements.
- L'importance des représentations, voire de la symbolique, de la mobilité dans les comportements et les ressentis des acteurs.

Au final, quiconque veut se lancer dans l'étude des mobilités trouvera au fil de ces présentations les axes, les pistes, les questionnements et souvent les réponses à ses propres interrogations. L'Apec et son département études et recherche remercient à nouveau toutes celles et tous ceux qui ont joué le jeu lors de cette journée d'études. ●

# –LES TENDANCES DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES EN 2013–

– 2 –

## Intervenante :

### Jocelyne CAZIN - Chargée d'études (Apec-Département études et recherche)

Voici les principaux résultats de l'enquête Panorama des mobilités professionnelles des cadres portant sur l'année 2013<sup>1</sup>.

#### MÉTHODOLOGIE

L'enquête annuelle reprend les questionnements d'origine sur la mobilité présents dans les enquêtes antérieures qui ont été évoquées précédemment. Alors que ces dernières étaient réalisées par téléphone, il s'agit d'une enquête en ligne auprès de 3 000 cadres du secteur privé en poste. Les jeunes à la recherche d'un premier emploi et les cadres demandeurs d'emploi sont exclus du champ de l'enquête. Les cadres en poste le 31 décembre 2013 ont été interrogés sur leur mobilité professionnelle au cours de l'année. A la différence des approches antérieures, les mobilités étudiées sont uniquement celles en entreprise ou d'une entreprise à l'autre : parmi les cadres qui ont perdu leur emploi au cours de l'année, seuls ceux qui en ont retrouvé un sont étudiés.

Les résultats sont redressés à partir de la répartition des cadres cotisants de l'Agirc au titre de l'article 4 et 4 bis, selon l'âge et le sexe.

#### LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ANNÉE 2013

La **figure 1** fournit une photographie des principaux changements. D'une année sur l'autre, cette répartition varie peu : la grande majorité des cadres (en 2013 : 76 %) ne connaissent pas de changement assimilable à une mobilité, et les mobilités internes sont nettement plus fréquentes que la mobilité externe (changement d'entreprise).

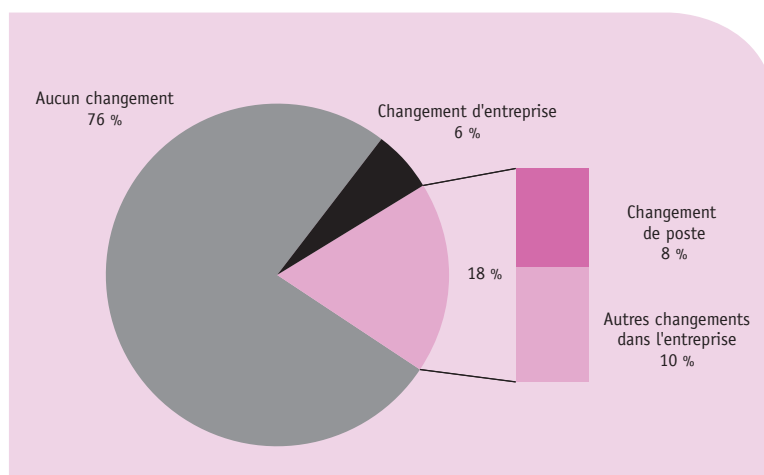
#### LA MOBILITÉ EXTERNE

D'une année sur l'autre, le taux de mobilité externe (part des cadres en poste ayant changé d'entreprise dans l'année parmi l'ensemble des cadres en poste) varie entre 5 % et 8 % (**tableau 2**). En 2013, 6 % des cadres ont changé d'entreprise, dans un contexte économique et social défavorable aux recrutements en général<sup>2</sup>. Plus significative encore de ce climat défavorable, la part des cadres ayant connu des changements « directs », c'est-à-dire sans période de chômage intermédiaire a reculé : 59 % en 2013 contre 67 % en 2012. Ce recul est corrélé avec la baisse de la part des départs volontaires (50 % des départs se sont faits à l'initiative du cadre contre 65 % en 2012) et des démissions (37 % des cadres ayant changé d'entreprise ont démissionné, contre 50 % en 2012). Confirmant la tendance longue signalée dans l'intervention précédente, plus les cadres sont jeunes, plus leur taux de mobilité s'élève : 2 % des cadres de 50-54 ans ont changé d'entreprise contre 7 % des cadres de 30-34 ans.

1. Panorama des mobilités professionnelles des cadres, édition 2014. Apec, Les études de l'emploi cadre, n°2014-46

2. Selon l'enquête Panel menée auprès des entreprises, les recrutements de cadres ont reculé de 10 % entre 2012 et 2013

— Figure 1 —  
Répartition des cadres en poste selon leur situation professionnelle en 2013



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

## LES MOBILITÉS INTERNES

En 2013, 18 % des cadres en poste ont connu une mobilité interne dans leur entreprise (**tableau 2**). C'est la mobilité la plus fréquente, mais elle recouvre des situations très diverses. En 2013, 8 % des cadres ont déclaré avoir changé de poste exclusivement et 10 % ont pu changer de service, d'établissement, tout en changeant en partie de poste ou non. Là encore, le taux et le type de mobilité varient selon l'âge et l'ancienneté, mais le facteur le plus déterminant est la taille de l'entreprise et son organisation. Très logiquement, plus l'entreprise est grande, plus les conditions sont favorables pour des mobilités internes.

## LES « MOTEURS » DU DÉSIR DE MOBILITÉ

On a préalablement vu que le contexte économique et social jouait son rôle dans les pratiques de mobilité, qu'elles soient volontaires ou non. S'agissant des opinions des cadres, on constate que la grande majorité d'entre eux se déclarent satisfaits de leur situation professionnelle : près de 80 % d'entre eux en 2013 (**tableau 3**). Ceci peut expliquer qu'ils soient proportionnellement peu nombreux à opter pour la mobilité.

Concernant les motifs de satisfaction, on constate cependant que le taux de satisfaction vis-à-vis des perspectives de carrière dans l'entreprise est le plus bas et que c'est une minorité de cadres qui en est satisfaite. En revanche, 72 % des cadres ont confiance dans leur avenir professionnel et seule une minorité a le sentiment du « risque de chômage dans un avenir proche » (23 % des cadres enquêtés).

-Tableau 1-  
Part des cadres ayant intégré une nouvelle entreprise selon l'âge (en %)

	2012	2013
Moins de 30 ans	19	12
30 à 34 ans	11	7
35 à 39 ans	8	7
40 à 44 ans	6	5
45 à 49 ans	3	4
50 à 54 ans	4	2
55 ans et plus	2	3
<b>Ensemble</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

-Tableau 2-  
Mobilités internes en 2013 des cadres selon la taille de l'entreprise (en %)

	Changement de poste	Autres changements	Ensemble des mobilités internes	Pas de mobilités internes	Total
Moins de 50 salariés	4	7	11	89	100
50 à 249 salariés	6	14	20	80	100
250 à 999 salariés	7	11	18	82	100
1 000 salariés et plus	12	11	23	77	100
<b>Ensemble</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Source : Apec, enquête Mobilité 2014

**– Tableau 3 –**  
Opinion des cadres sur les différents aspects de leur situation professionnelle (en %)

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Total
Intérêt du poste	23	57	78
Conditions matérielles de travail	15	63	78
Relations avec le supérieur hiérarchique	23	49	73
Équilibre entre vie privée et vie professionnelle	14	57	72
Rémunération	8	58	66
Climat dans l'entreprise	11	51	63
Perspectives de carrière dans l'entreprise	6	40	46

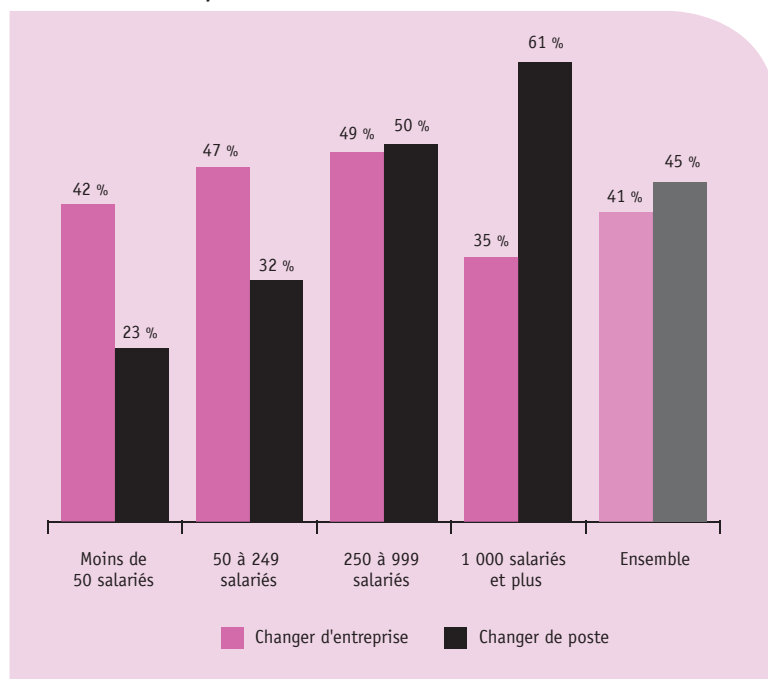
Source : Apec, enquête Mobilité 2014

## LES SOUHAITS DE MOBILITÉ

66 % des cadres en poste envisagent une mobilité au cours des trois prochaines années et seul un tiers n'en envisage pas (**figure 2**).

Les projets de changement sont multiples. Le changement de poste dans la même entreprise est la première mobilité envisagée, suivi de très près par le changement d'entreprise, la création d'entreprise venant loin derrière.

**– Figure 2 –**  
Part des cadres envisageant une mobilité dans les trois ans à venir selon la taille d'entreprise



Source : Apec, enquête Mobilité 2014

Les motifs du souhait de changement varient selon qu'il s'agit d'un changement interne ou externe. Ainsi, les raisons pour souhaiter changer de poste en interne sont de « développer de nouvelles compétences » et « d'augmenter son salaire ». Vouloir changer d'entreprise s'explique par contre d'abord parce que « l'évolution est impossible dans l'entreprise actuelle » puis en raison de « l'envie de découvrir d'autres horizons ».

On observe que, comme pour les mobilités effectives, la taille de l'entreprise influence plus ou moins les souhaits de mobilité. C'est très probant en interne : plus l'entreprise est grande (et offre théoriquement plus d'opportunités), plus les cadres souhaitent changer de poste. C'est beaucoup moins tranché en ce qui concerne le souhait de changer d'entreprise : les écarts selon la taille de l'entreprise sont relativement faibles, à l'exception des cadres des entreprises de 1 000 salariés et plus, qui sont relativement peu nombreux à vouloir quitter leur entreprise.

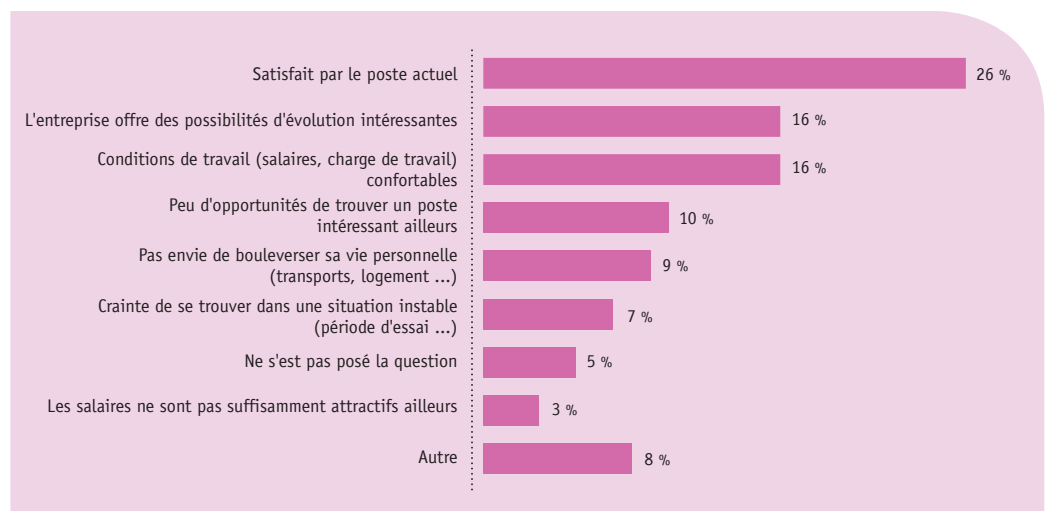
Enfin, un quart des cadres enquêtés déclare vouloir « changer de métier ». S'il est difficile de s'entendre sur ce que recouvre précisément la notion de « métier » pour chacun des répondants, l'idée sous-jacente est celle d'une évolution professionnelle marquée. Pour les cadres concernés, un tel changement se conçoit aussi bien en externe (changement d'entreprise, et, dans une moindre mesure, création d'entreprise) qu'en interne en changeant de poste.

### LES MOTIFS DES CADRES QUI NE SOUHAITENT PAS ÊTRE MOBILES

59 % des cadres n'envisagent pas de quitter leur entreprise. Ce phénomène majoritaire renvoie à des motivations diverses, qui évoluent avec l'âge (**figure 3**). Globalement, cependant, la satisfaction dans le poste et l'entreprise actuels l'emporte sur la crainte et les contraintes d'un changement. ●

-Figure 3-

Raison principale évoquée par les cadres qui n'envisagent pas de changer d'entreprise dans les trois ans à venir



Source : Apec, enquête Mobilité 2014



— 3 —

– L'ACCÈS DES  
PROFESSIONS  
INTERMÉDIAIRES AU  
STATUT DE CADRE :  
DÉTERMINANTS  
ORGANISATIONNELS,  
MANAGÉRIAUX ET  
INDIVIDUELS–

**Intervenant :****Christophe GUITTON - Céreq (Centre d'Études et de Recherche sur les Qualifications) - Marseille****INTRODUCTION**

Il y a quelques années, le Céreq a initié un programme d'enquête (Enquête EPIEE) sur les professions intermédiaires – techniciens, agents de maîtrise, commerciaux, administration et gestion. Ces salariés ne sont ni cadres ni employés ou ouvriers dans les entreprises, ils composent cette large « terre du milieu ». Nous souhaitons faire un point général sur cette catégorie statistique très composite, très hétérogène. Un ouvrage a été publié (Cadet, Guitton, 2013), qui est un état des savoirs avec des données, des cadrages statistiques et des bilans de littérature sur ce sujet.

Le cœur de l'exercice est un état des lieux des professions intermédiaires réalisé sur la base d'enquêtes en entreprise. Nous avons travaillé dans une vingtaine d'entreprises, sur 60/65 métiers relevant des professions intermédiaires, travail qui a mobilisé de nombreux chercheurs, tant du Céreq que des centres associés dans toute la France. Nous avons voulu couvrir autant que possible le spectre des professions intermédiaires et assurer une forme de représentativité non pas des secteurs, des entreprises ou des tailles, mais plutôt des métiers. Il en manque quelques-uns, par exemple les chefs de chantier dans la construction, parce que nous étions en 2008-2009 et que le secteur connaissait quelques difficultés.

La troisième partie de l'ouvrage publié chez Armand Colin est un état des problématiques. À partir d'une relecture transversale du matériau empirique des enquêtes, nous avons travaillé sur toutes les questions relatives au recrutement, au travail, à la formation, la professionnalisation et tout ce qui relève de la gestion de l'emploi et des carrières. Dans cette dernière partie, deux chapitres se consacrent plus précisément l'un aux pratiques d'entreprise en termes d'accès des professions intermédiaires au statut de cadre, et l'autre aux réticences des salariés des professions intermédiaires à passer cadre.

Nous avons également profité de cette opération relativement longue (2008-2011) et complexe (plusieurs équipes dispersées mais travaillant avec la

même méthodologie) pour engager un partenariat avec l'Apec, spécifiquement sur la question du passage cadre. Des NEF (Notes Emploi Formation) disponibles sur le site du Céreq rendent compte des deux dimensions de ce partenariat. La première porte sur les données de cadrage, l'analyse statistique des questions relatives à la mobilité, ce que l'on appelle la mobilité professionnelle ascendante, le passage profession intermédiaire cadre (Möbus, 2011). La deuxième rend compte, à partir des enquêtes en entreprise, des déterminants organisationnels, managériaux et individuels de l'accès au statut de cadre (Cadet, 2012 et Apec, 2011).

**LES DONNÉES DE CADRAGE ET L'ANALYSE STATISTIQUE RELATIVES À LA MOBILITÉ ASCENDANTE DES PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES**

Il s'agit d'un premier ensemble d'analyses sur les données de cadrage statistique. Ce travail avait été réalisé par Martine Möbus (Céreq). Il a fait l'objet d'une NEF parue en 2011.

Martine Möbus a travaillé essentiellement sur les enquêtes FQP (Formation et Qualification professionnelle) de l'Insee disponibles à l'époque, c'est-à-dire 1993 et 2003. 2003 date un peu et nous savons qu'une édition est en cours d'exploitation, donc tout ce que je vais dire mériterait une actualisation.

Ces données de cadrage ne présentent pas de résultats contre-intuitifs par rapport aux grands enseignements des travaux de l'Apec. Il est possible de les synthétiser en huit points.

**1.** La vitalité de la mobilité professionnelle ascendante au sein de l'entreprise ne se dément pas, contrairement à certaines idées reçues sur l'érosion ou le déclin des marchés internes. Martine Möbus a travaillé à partir de deux entrées : la question de la provenance, c'est-à-dire la part des cadres qui ont démarré dans une CSP<sup>1</sup> inférieure, et la destinée, c'est-à-dire la probabilité pour les ouvriers, employés et professions intermédiaires de passer cadre :

1. Catégorie socioprofessionnelle.

- en terme de provenance, une majorité des cadres (6 sur 10) a commencé dans une CSP inférieure ;
- en termes de destinée, un salarié sur 10 ayant commencé sa vie professionnelle comme ouvrier, employé ou profession intermédiaire est devenu cadre dans la suite de sa carrière.

**2.** Pour autant, on observe un recul des carrières longues (comparaison 1993-2003) :

- la probabilité de changer de catégorie socioprofessionnelle, en l'occurrence pour une profession intermédiaire de passer cadre, est significative et en augmentation entre 1993 (20 %) et 2003 (25 %) ;

- en revanche, la probabilité de devenir cadre pour un ouvrier ou un employé (carrière longue) n'est que de 5 % (stable entre 1993 et 2003).

**3.** Les jeunes salariés (moins de trente ans) représentent le tiers des promus cadres, ce qui pose la question de savoir dans quelle mesure ces promotions constituent des « reclassements » des jeunes diplômés victimes d'un « déclassement probatoire » en début de carrière sur des emplois relevant de la catégorie des professions intermédiaires.

**4.** L'accès promotionnel au statut de cadre est marqué par une élévation sensible du niveau de diplôme. Tous âges confondus, la probabilité de passer cadre est de :

- 2 % seulement pour les titulaires d'un diplôme de niveau bac au plus (niveau IV), ceux que Michel Cézard (1973) appelait les « cadres autodidactes » ;

- 12 % pour les titulaires d'un diplôme de niveau Bac +2 (niveau III) ;

- 22 % pour les titulaires d'un diplôme de niveau Bac +4 et plus (niveau I-II).

**5.** Les moins de trente ans promus cadres ont un profil de formation beaucoup plus élevé : les trois quarts d'entre eux sont diplômés du supérieur, dont :

- 36 % au niveau III (enseignement professionnel supérieur court) ;

- 33 % au niveau I-II (enseignement supérieur long).

**6.** La comparaison entre les jeunes cadres débutants et les jeunes cadres promus accuse encore le rôle du diplôme : les jeunes cadres débutants (recrutés sur un poste de cadre) sont à 90 % titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur long, avec des différences importantes au sein du niveau I-II :

- 84 % sont issus d'une école d'ingénieur ou de commerce ;

- 57 % sont titulaires d'un doctorat ou d'un master ;

- 24 % sont titulaires d'une licence ou d'une maîtrise.

**7.** Parmi les jeunes cadres promus, on distingue trois cas de figure d'égale importance :

- La « promotion-reclassement » de jeunes diplômés du supérieur long (niveau I-II) ;

- La « mobilité ascendante » de jeunes diplômés de l'enseignement professionnel supérieur court (niveau III) ;

- La « promotion sociale » de jeunes titulaires d'un diplôme de niveau bac au plus (niveau IV).

**8.** Dernier constat, le secteur d'activité joue également sur les promotions. Le croisement provenance/destinée fait apparaître trois groupes :

- Un premier groupe (construction, commerce-réparation automobile, transports) privilégie l'accès promotionnel au statut de cadre :

- . 4 cadres sur 5 sont issus de la promotion interne ;

- . la probabilité de passer cadre est faible, compte tenu de la structure de qualification des emplois dans ces branches (beaucoup d'appelés, peu d'élus).

- Un deuxième groupe (services hautement qualifiés aux entreprises, télécommunications) privilégie le recrutement direct sur des emplois correspondant au statut cadre :

- . 1 cadre sur 3 est issu de la promotion interne ;

- . la probabilité de passer cadre est forte, compte-tenu là encore de la structure de qualification des emplois (population cadre nombreuse).

- Un troisième ensemble (banque-assurance, immobilier, commerce de gros) présente un profil mixte, doublement favorable au passage cadre :

- . 3 cadres sur 5 sont issus de la promotion ;

- . la probabilité de passer cadre est bonne (population cadre relativement nombreuse).

## LES DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS, MANAGÉRIAUX ET INDIVIDUELS DU PASSAGE CADRE

Dans un deuxième temps, les enquêtes en entreprise ont permis de travailler sur ce que nous appelons les déterminants des politiques de promotion interne. Il s'agit là de travaux menés par Jean-Paul Cadet (Céreq) dans le cadre du partenariat avec l'Apec, à partir d'une relecture transversale des monographies d'entreprise recueillies. Il ressort de cette analyse que le facteur déterminant de la promotion est plus lié au métier qu'à l'entreprise ou même au secteur.

Jean-Paul Cadet a relevé quatre formes typiques de passage cadre, plus une singulière. Il a construit cette typologie à partir du croisement entre deux variables : impact de la promotion sur l'activité – cela se traduit-il par un changement de métier, un changement d'emploi, ou non ? – et degré de sélectivité associé à la promotion.

- La promotion-ascension est le modèle dominant (il s'agit d'enquêtes qualitatives, il est donc impossible de chiffrer) et correspond à un changement de métier associé à une sélection forte. Dans le commerce de gros, par exemple, les chefs des ventes, les responsables des plates-formes de télévente sont choisis parmi les commerciaux. La promotion se traduit par un changement de métier, du commercial vers le management, donc un changement de métier très net et avec une sélectivité très forte.

- Le deuxième type de promotion, la promotion-avancement, correspond à un changement d'emploi, pas nécessairement de métier, avec une moindre sélectivité. Chez les développeurs, postes du secteur des services hautement qualifiés aux entreprises, les jeunes qui sont recrutés sans statut de cadre au niveau Bac +2, BTS ou Licence pro, et dont le passage cadre, parallèle au passage de développeur à l'emploi d'ingénieur-développeur, est organisé dans les deux à quatre ans qui suivent l'insertion.

- Ensuite, les promotions-gratification sont la reconnaissance d'une expertise sans modification des fonctions. Il s'agit de catégories de professions qui sont traversées par la frontière cadre/non cadre : les professions commerciales, par exemple, et, typiquement, les visiteurs médicaux. On peut exercer le même métier toute sa vie, en démarrant employé, en passant profession intermédiaire et en terminant cadre, ce qui est un peu le bâton de maréchal.

- La promotion-confirmation est un peu à part. Il s'agit des jeunes cadres de moins de 30 ans évoqués précédemment qui sont diplômés du supérieur long (niveau I-II) et qui, à l'issue de leur période probatoire, sont reclassés cadres sans changement de poste.

- Enfin, il existe une dernière forme de promotion relativement singulière : la promotion-requalification. Il s'agit de la promotion d'une catégorie d'emploi et non pas d'un individu. L'exemple le plus archétypal est celui des chefs de rayon dans la grande distribution qui, au moment du passage aux 35 heures, ont été passés cadres pour être au forfait et pour permettre à l'entreprise de contourner la contrainte des nouvelles règles de la loi.

Les déterminants de ces modalités promotionnelles tiennent à une rationalité instrumentale, à la fois organisationnelle et managériale. Sur les justifications par l'organisation du travail, les deux principales modalités de promotion – la promotion-ascension et la promotion-avancement – relèvent d'un ensemble de motivations bien connues :

- Alimenter les emplois-cadres de premier niveau.
- Pallier les difficultés de recrutement de jeunes diplômés et/ou faire face aux départs en retraite. Certaines entreprises auraient privilégié le recrutement direct, mais compte tenu de l'ampleur des besoins ou des difficultés de recrutement, elles, se sont retournées vers la promotion interne, pas toujours avec succès.

- Satisfaire aux exigences qualitatives des postes. C'est l'hypothèse, notamment sur les postes d'encadrement ou sur les passages du niveau technicien à celui d'ingénieur, où l'expérience professionnelle est considérée comme le cœur de la promotion.

- Limiter les risques associés aux recrutements externes, notamment dans les entreprises qui considèrent que la culture d'entreprise, c'est-à-dire moins le métier que la manière spécifique dont il est exercé dans l'entreprise, est au cœur à la fois des recrutements et des promotions.

- Disposer de candidats motivés.

- La promotion-requalification est une logique organisationnelle liée au besoin de retrouver ou de conserver une forme de flexibilité face à un choc exogène comme les 35 heures.

La question des motivations RH est également triviale : la mobilité professionnelle ascendante est un outil de fidélisation et de motivation des salariés. Il peut s'agir de répondre aux attentes des salariés, notamment ceux qui manifestent un souhait de mobilité ou une situation de blocage de carrière. L'objectif est tout autant d'envoyer un signal à l'ensemble des salariés sur l'espérance d'une évolution professionnelle possible au sein de l'entreprise.

Notre problématique de départ était la question de la professionnalisation. Il s'agissait de tester une double hypothèse : la professionnalisation comme concept alternatif à l'adéquationnisme dans la relation formation emploi et par ailleurs comme concept organisateur des politiques d'entreprise en matière non seulement de formation, mais aussi des ressources humaines. L'objectif serait d'alimenter les emplois disponibles, en externe ou en interne, avec

des salariés aussi compétents que possible, le diplôme n'étant qu'un critère parmi d'autres.

Dans l'hypothèse de la promotion comme outil de professionnalisation, on a deux cas de figure principaux.

- Le premier renvoie à la question des déclassements probatoires, c'est le cas du reclassement des jeunes diplômés de niveau I-II, où l'entreprise diffère le passage cadre, à la fois pour maîtriser la masse salariale, mais aussi pour piloter les débuts de carrière en ne recrutant pas directement un jeune comme cadre.
- Le deuxième est celui de la professionnalisation-requalification, notamment en professionnalisant une fonction dont l'entreprise reconnaît l'évolution ou dont elle souhaite valoriser la dimension stratégique. C'est le cas dans notre enquête d'une grande entreprise dans le secteur des mutuelles qui a fait passer cadre, à un moment donné, l'ensemble de ses responsables ressources humaines, qui auparavant étaient professions intermédiaires. C'est une manière de valoriser à la fois la fonction et les individus.

Nous avons relevé trois facteurs favorables à la promotion cadre dans les entreprises, il y en a certainement d'autres.

- Le premier renvoie à l'hypothèse d'entreprises qui ont fondé leur stratégie sur une expertise spécifique, où la promotion vise à la fois à fidéliser les salariés qui disposent des compétences distinctives qui fondent l'expertise de l'entreprise et à alimenter les emplois stratégiques de niveau cadre sur cette même expertise.
- Deuxième facteur : l'établissement et le continuum des qualifications sont très importants, et nous le verrons de manière symétrique avec les réticences des salariés. C'est le fait que, pour les salariés des professions intermédiaires, les conditions du passage cadre soient connues. Il ne s'agit pas simplement des filières conduisant d'un emploi du niveau profession intermédiaire à un poste de niveau cadre, mais des règles du jeu du passage cadre. Cette transparence est facilitée lorsque la continuité est lisible entre les deux types d'emploi.
- La troisième condition est l'existence d'un vivier interne. Certaines entreprises cherchent à diversifier l'alimentation de la catégorie cadre, entre jeunes débutants du supérieur court ou du supérieur long,

recrutements externes de salariés expérimentés dans d'autres secteurs et d'autres entreprises, et promotion interne.

Plus on constate une hétérogénéité des modes d'alimentation des professions intermédiaires, plus le vivier au sein de l'entreprise permet de faire jouer différentes formes de promotion au statut de cadre.

Nous avons enfin investigué le rapport individuel au passage cadre. De la même façon, cette analyse n'est pas représentative puisqu'elle a été faite à partir des 200 ou 300 entretiens avec des salariés.

Apparaissent néanmoins clairement des réticences beaucoup plus marquées que ce à quoi nous nous attendions : le passage cadre n'est pas le Graal pour un non cadre et, d'une certaine manière, il provoque plus de réticences que d'appétence. On savait, selon une enquête de l'Apec de 2009, que l'appétence pour le passage cadre varie de 60 % à 24 % selon la qualification, ce n'est pas l'unanimité. Nous avons donc essayé de creuser un peu la nature des réticences des non cadres, entre ce qui relève de la sphère personnelle et ce qui relève de la sphère professionnelle.

Préserver la sphère personnelle est une dimension classique. Il convient cependant de distinguer ce qui relève de la fameuse conciliation, notamment pour les femmes, et ce qui relève de la préservation du stress professionnel. Les salariés des professions intermédiaires, qu'ils soient agents de maîtrise, techniciens ou professions commerciales ou administratives, connaissent eux-mêmes une situation d'intensité du travail et de stress qui fait qu'ils n'ont aucune envie du surcroît de stress qu'ils associent au passage cadre. Or le rapport au passage cadre des professions intermédiaires est très largement médiatisé par les représentations qu'ils se font de la situation des cadres dans leurs entreprises.

Préserver son identité professionnelle apparaît aussi comme une préoccupation extrêmement prégnante. Devenir manager ne doit pas aller de pair avec le fait de renoncer à son métier. Parmi les professions intermédiaires, beaucoup considèrent qu'ils ont un métier : les techniciens, mais aussi les commerciaux et les agents de maîtrise. Nous l'avons vu, la majorité des promotions-ascension se traduit par un changement de métier, notamment pour passer manager.

Pour beaucoup, c'est un renoncement à leur cœur de métier. Parmi les techniciens de la construction automobile, c'est absolument flagrant et c'est très lié au troisième point : ne pas rompre avec son groupe d'appartenance. Il y a une sorte de césure entre les cadres et les non-cadres, et celle-ci est perçue comme un antagonisme au sein des professions intermédiaires. Certains affirment, au moment de l'entretien, un refus très net de rejoindre un groupe professionnel et social différent du leur, et polarisé par la direction plus que par les salariés.

Le dernier ensemble de raisons qui expliquent cette réticence à passer cadre renvoie aux règles du passage cadre. De plus en plus, avec la diffusion de la logique compétence, de l'évaluation professionnelle, les professions intermédiaires ont le sentiment que la règle du jeu est brouillée. Ce qui devrait être la reconnaissance d'une expérience, éventuellement d'un mérite, ou en tout cas d'un potentiel avéré d'évolution, se retourne et devient une épreuve. On a vu que le mode dominant à la promotion-ascension est extrêmement sélectif. Par ailleurs, les règles mêmes de cette épreuve sont jugées à la fois floues et incertaines. Le fait que des repères objectivables comme le diplôme et l'ancienneté reculent au profit de l'évaluation des compétences, plus encore que la performance, est particulièrement marquant : les commerciaux par exemple sont très à l'aise avec les notions de performance, d'objectifs et de résultats, mais pas avec cette notion plus générale de compétence. Le sentiment d'incertitude domine par rapport à une épreuve dans laquelle ils hésitent d'autant plus à s'engager parce qu'ils ont le sentiment que l'entreprise ne les accompagnera pas forcément, du point de vue de la formation ou *via* la fonction RH.

Le statut de cadre ne représente donc pas, pour nombre de salariés des professions intermédiaires interrogés, une position envisageable ou même envisable. ●

## BIBLIOGRAPHIE

Baraldi L., Bosse N., Cavestro W., Durieux C., *Devenir cadre, les réticences d'une partie des professions intermédiaires*, in Cadet J.P., Guitton C., dir., Les professions intermédiaires, des métiers d'interface au cœur de l'entreprise, Paris : Armand Colin, 2013, collection Recherches, pp. 365-376.

Cadet J.P., *Le passage cadre en entreprise. Analyse compréhensive d'une promotion toujours d'actualité et diversement accessible*, Céreq, Notes Emploi Formation n°49, janvier 2012.

Cadet J.P., Guitton C., dir., *Les professions intermédiaires, des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Paris : Armand Colin, 2013, collection Recherches.

Cézar M., *Les cadres et leurs diplômes*. Insee, Économie et statistiques, n°42, 1973.

Möbus M., *Devenir cadre par la promotion. Données de cadrage*, Céreq, Note Emploi Formation n°47, octobre 2011.

Partenariat Apec/Céreq, *La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires*. Apec, Les recherches en partenariat, septembre 2011. *Les cadres vus par les non cadres*. Apec, Les études de l'emploi cadre, 2009.

— 4 —

**—TRAJECTOIRES  
ET IDENTITÉS  
PROFESSIONNELLES :  
LE CAS D'ÉTUDIANTS  
EN FORMATION  
CONTINUE MBA—**

### Intervenants :

**Sophie LACOUR et Florent NOEL – Chercheurs en sciences de gestion (Université de Lorraine, CEREFIGE ; IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, GREGOR<sup>3</sup>)**

## INTRODUCTION

La recherche porte sur les étudiants en formation continue du master MAE (Master administration des entreprises) de l'IAE de Paris et vise à comprendre la place de ce « MBA » (*Master of Business Administration*) dans les trajectoires de ce public. Nous vendons à nos étudiants la perspective d'une double compétence, qui s'ajoute à celle de leur parcours initial, ingénieur, pour la plupart d'entre eux (53 %). Notre direction de la communication parle de « progression de carrière », de « créer une entreprise », d'« aller plus vite », de « booster sa carrière ». Les étudiants qui s'inscrivent se lancent dans un parcours qui va être très exigeant en temps, en énergie, en argent et en sacrifice. La plupart d'entre eux sont en cours du soir, pendant deux ans. Comme nous les recrutons essentiellement sur épreuves écrites et sur dossier, nous n'avons jamais l'occasion de les rencontrer pour savoir ce qu'ils viennent chercher chez nous.

À l'origine, il y a une admiration de chaque instant des enseignants envers ceux qui prennent cet engagement, et cette admiration peut se résumer sous forme d'une question : « Que font-ils dans cette galère ? ».

Nous l'avons déclinée en un questionnaire sur les attentes de ces étudiants, sur la place qu'ils accordent à cette formation particulière dans leur trajectoire professionnelle. Comment comprendre la variété des profils de ceux auprès desquels nous enseignons dans ces programmes ? Plus largement, se pose la question du rapport des cadres à la formation continue diplômante et à la reprise d'études. L'autre source d'interrogation concerne l'hétérogénéité des trajectoires et de la diversité des parcours de ces étudiants. Nous ne pouvons pas envisager les trajectoires professionnelles de manière homogène, il faut par exemple prendre en compte le sexe, le secteur d'activité, l'âge, le diplôme... Mais même au sein de profils qui apparemment sont identiques, on trouve encore des divergences.

## LE CADRAGE THÉORIQUE

La sociologie des identités professionnelle nous donne des réponses et permet d'expliquer pourquoi les trajectoires sont différentes alors que les profils, a priori, paraissent identiques. L'identité professionnelle est définie comme le résultat d'un parcours, d'une part, – un parcours scolaire, un parcours de formation, un parcours professionnel – et d'autre part des aspirations personnelles ou professionnelles. Le cadre théorique de l'identité professionnelle, qui a été développé par Claude Dubar (2002), a déjà été mobilisé dans le cadre de différentes recherches que nous avons menées au sein du GREGOR : l'identité professionnelle permet d'expliquer des différences dans l'utilisation de dispositifs de mobilité, dans le sentiment d'employabilité ou dans la réussite des reclassements.

L'identité professionnelle peut se décomposer selon quatre approches.

D'après Dubar, le premier type identitaire est l'**identité d'entreprise**, où l'on va retrouver des individus avec une trajectoire dans une entreprise et de nombreuses mobilités internes. Dans ce cas, la formation est envisagée lorsqu'elle est liée à des savoirs d'organisation ou des savoirs gestionnaires qui sont propres à cette entreprise, à l'inverse des formations diplômantes. C'est presque un cercle vertueux : le salarié s'investit et il est récompensé par des mobilités et des promotions. Le problème peut se poser en dehors de l'entreprise puisque ces salariés acquièrent principalement des savoirs spécifiques à l'entreprise, difficilement transférables en dehors de celle-ci.

Le deuxième profil type identitaire est appelé **identité de métier**. La trajectoire n'y est pas du tout liée à une entreprise, elle est liée à une spécialité, à un métier spécifique et les mobilités sont envisagées dans le cadre d'un perfectionnement technique. On peut donc facilement changer d'entreprise, par contre, on change difficilement de filière ou de cœur

<sup>3</sup> Groupe de recherche en Gestion des Organisations – IAE de Paris



de métier. Les formations, encore une fois, sont liées à ce perfectionnement. La polyvalence et l'élargissement de compétences sont par contre plus difficilement envisagés pour ces individus. Les blocages vont être reliés à cela : il y a un refus d'apprendre d'autres spécialités et un repli sur le métier.

Le troisième type identitaire, c'est l'**identité de réseau**. On y retrouve des individus à la trajectoire souvent externe, avec de nombreuses mobilités, qui sont en fait liées aux opportunités. Ils ont peu d'attaches à l'entreprise et les mobilités se font en fonction de ce qui est proposé en interne ou en externe. Les formations sont majoritairement externes à l'entreprise, et ce qui est important pour ces individus, c'est qu'elles mènent à des diplômes et qu'elles puissent être recon nues en dehors de l'entreprise. Le problème qui se pose est le manque d'appartenance à un collectif interne : ces personnes sont perçues comme opportunistes et l'entreprise leur fait difficilement confiance.

Le dernier type identitaire, c'est l'**identité hors travail**. Les individus que l'on y retrouve ont une trajectoire très stable, puisque l'objectif premier poursuivi est de garder le même emploi. La mobilité n'est pas présente ou elle est subie le cas échéant. La formation est perçue comme une obligation. Souvent, ces individus ont eu un parcours scolaire assez difficile et les blocages sont liés à toute forme de changement. Le changement est perçu comme une sanction puisqu'il va détruire les savoirs pratiques.

La présentation de ces types identitaires permet de s'interroger sur la place du Master Administration des Entreprises dans une trajectoire professionnelle. Là encore, il n'y a pas d'homogénéité *a priori*. On peut penser que, d'un côté, le MBA va s'inscrire dans la continuité d'une carrière, soit dans une perspective d'évolution ou de perfectionnement, soit en permettant de lever des blocages. On retrouve dans ce dernier cas la question de la reconnaissance scolaire en accédant à un niveau de diplôme qui permet de lever des blocages pour accéder à des statuts supérieurs, par exemple pour des individus déjà cadres qui vont accéder à des responsabilités plus élevées. La deuxième hypothèse, c'est la rupture dans une trajectoire. Dans cette hypothèse, le MBA va plutôt intervenir dans le cadre d'une reconversion, que ce soit de manière subie ou de manière plus choisie dans le cadre d'une création d'entreprise.

## LA MÉTHODOLOGIE

La principale méthodologie que nous avons utilisée est celle du récit de vie, méthode adaptée à l'étude et à l'identification de ces identités professionnelles, selon Dubar (1997). C'est une forme particulière d'entretien que l'on appelle l'entretien narratif, qui permet de mettre en évidence la conception narrative de l'identité, selon le principe « Je suis celui que je me raconte ». On va donc demander à une personne de nous raconter tout ou une partie de son expérience vécue, en l'occurrence professionnelle.

Nous avons recueilli trente-six récits de vie dans le cadre d'un module du Master Administration des Entreprises qui s'appelle « Projet professionnel », avec la consigne suivante : « Afin d'entrer de plain-pied dans ce module, il vous est demandé de faire un premier point sur votre parcours professionnel sous la forme d'un récit. En trois à cinq pages, vous évoquez votre parcours de formation, les emplois que vous avez occupés, ceux que vous avez aimés ou moins aimés, les difficultés rencontrées, les personnes qui vous ont aidé, ce qui vous a motivé, etc. ». Ce module intervient en fin de parcours, six semaines avant la fin de l'année scolaire.

Première surprise, en racontant leur parcours professionnel, les étudiants parlent très peu du MBA. Dans leurs récits, il est à la fois « un titre », la « réparation d'un échec », une « épreuve » : les récits se concentrent sur les cours du soir, la famille, les conjoints, le travail collectif, etc. Il y a également des éléments à propos de la Sorbonne, de la reconnaissance académique, une question de tradition, de prestige.

Pour traiter ces récits de vie, nous avons codé chaque texte en fonction de variables objectives comme le sexe, l'expérience, le niveau d'études ou le métier exercé. Nous avons également codé des éléments qui nécessitaient de notre part une lecture et une interprétation. Nous avons codé la carrière antérieure, plutôt interne, plutôt externe, plutôt externe choisie ou subie, la nature du projet émergent, plutôt en interne ou plutôt en externe, et la linéarité du parcours initial de formation (**tableau 4**). Beaucoup parlent d'interruption d'études, d'échec scolaire, etc., il est donc intéressant de le prendre en compte.

**-Tableau 4-**  
**Caractéristiques des étudiants enquêtés**  
*Variables objectives*

Variables objectives	
<i>Sexe</i>	
Hommes	72 %
Femmes	28 %
<i>Durée d'expérience</i>	
Moins de dix ans d'expérience	30 %
Dix à vingt ans d'expérience	56 %
Plus de vingt ans d'expérience	14 %
<i>Formation précédente</i>	
Bac +5	56 %
Autres	44 %
<i>Métier exercé précédemment</i>	
Ingénierie	34 %
Informatique	22 %
Gestion	11 %
Droit	9 %
Qualité	5 %
Variables codées	
<i>Carrière antérieure</i>	
Interne	53 %
Externe	47 %
Dont externe subie	14 %
<i>Projets ultérieurs</i>	
Interne	39 %
Externe	53 %
Dont externe : création d'entreprise	8 %
Indéfinis	8 %
<i>Parcours de formation précédent</i>	
Interrompu	22 %
Linéaire	78 %

Source : GREGOR-IAE de Paris, (Mai 2014)

Les résultats présentés aujourd'hui s'appuient en outre sur des entretiens exploratoires.

## LES RÉSULTATS

Nous nous sommes appuyés sur le logiciel libre IRa-MuTeQ qui permet de synthétiser des textes de façon automatisée pour identifier des grappes de mots, des grappes d'idées qui se dégagent des entretiens. Ces grappes de mots se répartissent en deux paquets : le premier paquet rassemble les discours qui parlent des choix de vie, des itinéraires plutôt personnels et le deuxième des discours qui sont beaucoup plus précis sur l'activité professionnelle et la carrière.

Si l'on commence par la carrière, un premier groupe de notions apparaît autour de la place dans l'organigramme (schéma de concentration et de dispersion des occurrences) :

- Avec des termes significatifs :
  - responsable, au sein de, direction, service, rejoindre, réorganisation, ...
  - Et des variables statistiquement associées :
    - Carrière interne
    - Projet interne
    - Expérience > 20 ans
    - Hommes
    - Études linéaires

Les mots qui se rassemblent sont du type : « responsable au sein de direction de service, rejoindre, réorganisation », soit des notions de l'organisation du travail. Ces discours sont plus probablement tenus par des hommes expérimentés et très implantés dans leur entreprise, avec une carrière interne et la volonté d'y rester ensuite.

On retrouve chez ces mêmes salariés expérimentés un ensemble de discours sur la finalité de l'activité, où l'on voit apparaître le produit, le client comme étant les références utilisées pour raconter le parcours professionnel. Dans le même ensemble de considérations, des éléments permettent également de montrer que lorsque les individus racontent leur parcours, ils parlent également de l'activité concrète, « mettre en œuvre, budget, animer, gérer des projets, performance, travailler ». On est donc davantage dans le concret. Ce qui est intéressant, c'est que cette façon de raconter son activité professionnelle apparaît chez des personnes qui présentent des trajectoires internes à l'entreprise, qui ont une expérience assez longue.

En revanche, ce sont davantage les femmes et les personnes qui n'ont pas encore obtenu un diplôme Bac +5, ou sont arrivées moins haut dans la hiérarchie, et qui sont encore dans le « faire » et moins dans le « diriger ».

- Mots significatifs :
  - Mettre en œuvre, budget, animer, gestion, projet, performance, piloter, travail...
- Variables statistiquement associées :
  - Carrière interne
  - Projet interne
  - Expérience > 20 ans
  - Femmes
  - Études < bac+5
  - Métiers techniques

Sur la façon de parler de sa vie professionnelle, un premier ensemble de considérations autour du parcours regroupe des termes comme « école d'ingénieurs, le droit, obtenir, université, diplôme, etc. ». Ce sont des discours qui sont plus tenus par des individus dont les études ont été interrompues, qui ont une histoire un peu plus compliquée en termes de parcours scolaire, par exemple des parcours externes choisis dans les métiers informatiques. Si on fait un focus sur l'ensemble de mots autour de cette considération, le MBA apparaît avec l'idée de reprendre des études, de décrocher un master et éventuellement d'avoir une gratification liée au fait d'avoir un diplôme estampillé « Panthéon-Sorbonne », qui semble être quelque chose d'important.

- Mots significatifs :
  - École d'ingénieur, droit, obtenir, université, diplôme, classe, master, bac, mention...
- Variables statistiquement associées :
  - Études interrompues
  - Projet externe choisi
  - Métiers informatiques

La question des choix de vie va également de pair avec des discours autour des opportunités, des choix, de la nécessité de faire un choix à un moment donné, et des transitions : « stage », « emploi », « refuser », « décider », « entretien », « époque », « arriver à accepter », « partir », « changer ». Les individus ont des carrières externes et sont peut-être amenés à prendre des décisions plus fréquemment, avec des projets indéfinis ou plus subis ; ils ont des diplômes de ni-

veau Bac +5, mais des études parfois interrompues, des parcours de formation variés. Les choix de vie, l'équilibre personnel, apparaissent aussi très significativement chez ceux qui ont des carrières externes, une expérience professionnelle faible et des études interrompues.

- Mots significatifs :
  - Stage, emploi, refuser, décider, entretien, époque, arriver, accepter, partir, changer
- Variables statistiquement associées :
  - Carrière externe choisie ou subie
  - Projet indéfini ou externe subi
  - Bac +5 obtenu
  - Études interrompues

Donc, au final, on peut se représenter les archétypes suivants :

- des hommes de plus de 40 ans, qui ont effectué toute leur carrière en interne, qui espèrent prolonger cette carrière et qui parlent de postes à responsabilités ;
- des femmes ou des moins diplômés qui ont également plus de 40 ans et qui parlent d'activités concrètes, de choses à faire, d'acquisition de compétences ;
- et puis les plus jeunes, qui ont des carrières plus hachées, des parcours scolaires moins linéaires, qui parlent d'aspiration, de choix de vie, d'opportunités à saisir.

Au terme de ce premier travail, nous avons distingué plusieurs cas de figure : ceux qui veulent continuer une carrière externe, ceux qui veulent continuer une carrière interne et ceux qui sont dans l'idée de rompre avec une carrière interne.

Dans le premier groupe, on retrouve des discours très orientés sur le parcours de formation, où l'obtention de diplômes est quelque chose d'important, ainsi que sur le choix de vie, l'argent, l'équilibre, la liberté, *etc.* Il y a trois exemples types : dans les métiers techniques, être reconnu dans l'univers de la gestion de projet, c'est-à-dire être capable de gérer des projets, des chantiers, des opérations de plus en plus importantes ; dans les métiers informatiques, la volonté de se lancer à son compte, avec des notions autour du MBA non plus de gestion de projet mais les termes « confiance, réseau, autonomie », comme étant des éléments recherchés.

Dans le troisième cas de figure, ce sont des personnes qui veulent chercher des promotions en interne, qui n'ont pas encore le Bac +5 et pour qui le MBA s'inscrit dans une trajectoire ascensionnelle.

Dans la poursuite d'une carrière interne, on retrouve les expérimentés, ceux qui sont en interne et veulent le rester, et qui, lorsqu'ils parlent du diplôme, parlent d'acquisition de compétences, avec soit l'idée d'une progression hiérarchique, soit l'idée de progresser dans la façon d'exercer son activité concrète. Il s'agit typiquement d'histoires qui se rapprochent d'identités d'entreprise.

Dans le troisième groupe, ceux qui envisagent de quitter leur employeur, on va trouver davantage d'individus moins expérimentés ou plus jeunes. La façon de parler du MBA ne s'exprime plus en termes de compétences mais en termes d'acquisition de titre scolaire. Les parcours sont majoritairement construits au regard d'expériences douloureuses : ceux du secteur bancaire qui ont souffert avec la crise financière par exemple, avec les réorganisations, les suppressions d'effectifs et qui ont du mal à se positionner ou à se projeter dans un avenir heureux dans la banque. Il y a également ceux qui avaient des aspirations, des parcours en sciences humaines, des parcours en langues, etc., et qui se retrouvent à faire un peu n'importe quoi dans des organisations et qui veulent essayer de redonner du sens à leur projet. D'autres sont « lessivés » : on retrouve plutôt des identités de type « hors travail » (selon la typologie de Claude Dubar), c'est-à-dire des salariés qui vont essayer de se diriger plutôt vers l'externe pour éviter paradoxalement l'exclusion en interne.

## CONCLUSION

Le MBA semble avoir trois utilités possibles :

- Servir de moyen d'accès au statut de cadre. Il est alors financé par l'entreprise. Les récits donnent beaucoup de détails sur les différents postes occupés au sein de l'entreprise, peu d'information sur la vie personnelle et sur la formation suivie et une volonté de responsabilités supplémentaires au sein de l'entre-

prise. Selon la typologie présentée au départ, il s'agit typiquement dans un cas d'identité d'entreprise. Le cas emblématique, c'est l'histoire d'Emmanuelle qui a fait toute sa carrière en interne chez XXX (grande entreprise industrielle), a un projet interne, et souhaite accéder à un statut de cadre. Emmanuelle a probablement toutes les compétences pour accéder à ce poste... mais cela passe par un MBA, cette entreprise exigeant un Bac +5 pour accéder au statut de cadre.

- Être un moyen de mobilité ascendante externe. On entend alors parler d'aspirations professionnelles, d'opportunités de carrière. L'identité professionnelle est ici liée au réseau. C'est le cas de Romain, jeune cadre, qui a une carrière externe, et a déjà changé d'entreprise plusieurs fois, étant finalement peu attaché à son métier qu'il trouve trop technique (il a un diplôme d'ingénieur). Ce qu'il cherche, ce sont des opportunités, et il espère que le MBA lui ouvrira d'autres portes.

- Être une étape dans la construction identitaire pour des individus qui ont des projets plutôt imprécis, indéfinis, en fonction de leurs aspirations, mais plutôt personnelles que professionnelles, et qui sont assez critiques vis-à-vis des entreprises par lesquelles ils sont passés. Leur identité professionnelle est plutôt en construction, alors qu'ils essaient d'éviter le repli sur une identité hors travail. Le cas emblématique est celui de Kamsa qui a interrompu ses études pour des raisons financières, qui n'a pas de diplôme Bac +5 ni de projet vraiment défini : finalement le MBA est un moyen de prendre une revanche sur la vie et de terminer ses études interrompues. ●

## BIBLIOGRAPHIE

Demazière D., Dubar C., *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion*, Paris : Nathan, 1997.

Dubar C., *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris : Armand Colin, 2002, 4ème édition revue en 2010, 251 p.



## –LES CADRES PENDULAIRES–

–5–

## Intervenantes :

**Céline DESMARAIS et Sophie WODOCIAG - Chercheuses en science de gestion (IREGE-Université de Savoie)**

### INTRODUCTION

Les cadres pendulaires à l'international sont le sujet de thèse de Sophie Wodociag. Elle est elle-même cadre pendulaire à l'international en tant que responsable d'audits pour le groupe CNH Industrial (FIAT) à Turin.

La mobilité pendulaire, c'est-à-dire la mobilité de courte durée, s'est développée de manière importante dans les organisations dans les 15-20 dernières années, en lien avec des développements des processus d'internationalisation de plus en plus flexibles.

La définition des cadres pendulaires à l'international recoupe deux catégories dans la littérature en sciences de gestion : les *flexpatriates* (hommes d'affaires et grands voyageurs qui voyagent à l'étranger pour de brèves périodes [Mayerhofer, Schmidt, Hartmann et Bendl, 2011]) et les *commuters* (navetteurs internationaux qui se déplacent de leur pays de résidence à un autre pays, chaque semaine ou toutes les deux semaines, par choix personnel, et non sur demande de l'employeur [Petrovic, Harris et Brewster, 2000]). Ce sont des cadres qui font la navette pour le compte de leur entreprise entre leur pays de résidence et des lieux de travail situés dans plusieurs pays. Ces cursus sont valorisés dans nos sociétés contemporaines, à la fois par les écoles et les universités mais aussi par les entreprises. Pour autant, il existe assez peu de travaux en science de gestion qui portent sur le vécu au quotidien de ceux qui ont ce type d'affectations, notamment sur le long terme ; en effet il s'agit de moins en moins d'affectations de début de carrière ouvrant des opportunités de carrière et de plus en plus de postes de travail à l'international qui peuvent être occupés sur le long terme. Les entreprises, alors qu'elles ont de longue date mis en place des dispositifs spécifiques pour les expatriés, n'ont que très rarement un dispositif spécifique, mis à part le remboursement des frais de déplacement, pour encadrer, accompagner les carrières des cadres pendulaires à l'international. Or, ceux-ci ont bien évi-

demment des contraintes très spécifiques : ainsi, ils doivent s'adapter aux différentes cultures, à la langue, faire des trajets fréquents et vivre l'éloignement du lieu de vie et de travail

À l'instar des entreprises qui mettent l'accent sur les expatriés, la littérature en sciences de gestion est très abondante sur la question de l'expatriation, mais il existe très peu de choses sur les affectations de courte durée à l'international. La question de la recherche est donc : quelle est la relation au travail, à la carrière et à l'entreprise de ces cadres pendulaires à l'international ?

### LA DÉMARCHE DE LA RECHERCHE

Nous allons présenter deux études qui ont toutes les deux été menées dans le cadre d'un partenariat avec l'Apec.

- La première est une étude quantitative exploratoire en ligne auprès de 1 200 cadres. Elle avait pour but d'essayer de mieux cerner le contour de la catégorie des cadres pendulaires à l'international en France.
- Un échantillon de cadres ayant répondu à cette première enquête a fait l'objet d'une nouvelle enquête ayant pour objectif d'étudier dans un laps de temps de 5 jours le ressenti de cadres en déplacement. Après un questionnaire initial portant sur les douze derniers mois, ces trente cadres notaient chaque soir d'un déplacement leur niveau d'épuisement et évaluaient leur charge de travail, puis répondaient chaque matin à des questions sur leur soirée, et ce pendant 5 jours.

La première étude a fait l'objet d'un article dans la Revue française de gestion que nous avons co-publié avec la cotutelle italienne de Sophie, Chiara Ghislieri. La seconde fait l'objet d'une communication à l'AGRH en octobre avec Chiara Ghislieri, Monica Molino et Fulvio Molino.

## LE CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique (figure 4) ancre ces travaux dans le cadre du modèle exigence/ressource de Bakker et Demerouti (2007). Les exigences sont des éléments qui supposent un coût cognitif, émotionnel ou physique important. Les ressources sont les éléments qui aident les personnes à faire face à ces coûts importants. On retrouve notamment ces exigences dans les modèles portant sur le stress, mais l'intérêt de ce modèle est que les listes d'exigences et ressources ne sont pas exhaustives.

Nous avons analysé l'impact sur le *burnout* en utilisant une dimension du *burnout* du *Shirom-Melamed Burnout Inventorie (SMBI)* : l'épuisement émotionnel, élément commun à l'ensemble des mesures du *burnout*, et de manière symétrique l'impact sur le bien-être émotionnel (Shirom, 2011).

Parmi les exigences que nous avons analysées dans cette étude, il y a :

- L'intensité et la fréquence des déplacements : quand on fait beaucoup de déplacements, il y a un ensemble de conséquences qui peuvent être négatives sur la santé. Il est par exemple plus compliqué d'avoir une activité physique, plus fréquent de consommer de l'alcool. La littérature montre les

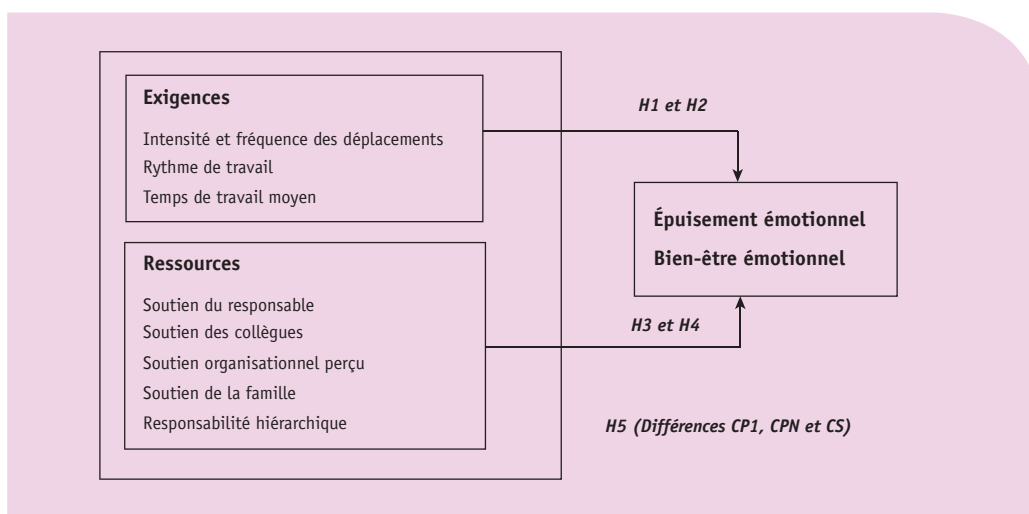
conséquences négatives des déplacements fréquents sur la santé : fatigue physique, fait de devoir faire face à des imprévus (d'autant plus quand on est à l'international), grèves, etc.

- Le rythme de travail : celui-ci peut être plus intensif parce qu'il y a une double charge de travail, avec le travail qu'on laisse au bureau et celui que l'on prend lors du déplacement. Il peut y avoir une pression temporelle du fait de la courte durée de la mission. Il y a en plus la surcharge de l'adaptation culturelle, et le fait que, finalement, comme on est célibataire géographique, on peut avoir tendance à remplir sa journée avec du travail.

Pour ce qui est des ressources analysées :

- Le soutien social des collègues et de la hiérarchie : quand on est constamment en déplacement, peut-on bénéficier de cette ressource majeure qui permet de lutter contre le stress : le soutien des collègues ? Est-ce qu'on ne se met pas à distance des collègues au risque de perdre ce soutien ? De la même façon, ne peut-on pas perdre le soutien de la hiérarchie ?
- Le soutien de la famille et des amis, qui apparaît de manière très évidente.
- Enfin, la pratique d'une responsabilité hiérarchique, qui, dans le lien à l'organisation, permettrait peut-être de protéger contre un certain nombre de difficultés liées à l'éloignement.

-Figure 4-  
Le modèle Exigences/Ressources



Source : Desmarais, Ghislieri et Wodociag, 2012

Pour la *diary study*, nous avons étudié plus spécifiquement les opportunités de développement professionnel. Nous savons très bien que les missions à l'étranger sont souvent liées à la fois à un désir de carrière, mais aussi à un désir de développer ses compétences, d'être plus flexible, plus adaptable, de développer ses compétences culturelles. La littérature montre que quand on a des possibilités de développement professionnel, le stress est réduit.

L'idée de l'enquête par questionnaires successifs était de procéder par comparaison pour approcher les caractéristiques de la catégorie. Nous avons segmenté l'échantillon en trois sous-catégories : les cadres sédentaires (CS), ceux qui ne se déplacent pas, les cadres pendulaires nationaux (CPN), qui consacrent entre 15 et 100 % de leur temps professionnel à des déplacements nationaux, et les pendulaires internationaux (CPI) qui ont la même caractéristique, mais au niveau international. C'est à partir d'une extraction de la première enquête - 349 nationaux, 242 internationaux et 278 sédentaires - que nous avons réalisé fait les analyses.

La *diary study* permet de voir les variations au quotidien des variables (notamment épuisement professionnel, charge de travail, etc.) et de les mettre en perspective d'une manière très différente. L'intérêt est de confronter une déclaration générale sur ces questions au ressenti au quotidien pendant un déplacement pour approfondir les résultats sur les conditions de travail des CPI. Les 30 CPI - 13 femmes et 17 hommes - ont répondu à un questionnaire initial sur l'ensemble des variables puis ont répondu cinq fois pendant une semaine lors d'un déplacement à l'international.

- Tableau 5 -  
Enquête IREGÉ, Caractéristiques des cadres enquêtés, 2011

		CS	CPN	CPI
Genre	Hommes	53 %	60 %	64 %
	Femmes	47 %	40 %	36 %
Activité des entreprises qui emploient une proportion élevée de CPI	Industrie	16 %	19 %	41 %
	R&D	7 %	10 %	12 %
Part des diplômés Bac +5 et plus		65 %	72 %	80 %
Part des cadres travaillant dans des entreprises de 500 salariés et plus		43 %	42 %	55 %

## LES RÉSULTATS

### • L'enquête quantitative

Cette enquête nous a permis de caractériser la population des cadres pendulaires à l'international (**tableau 5**) : le groupe est assez bien réparti entre les genres, avec 64 % d'hommes et 36 % de femmes. Aussi, la proportion de femmes pendulaires est plus élevée que celle des femmes expatriées et les carrières internationales semblent se diffuser chez les femmes. Il s'agit d'une population très diplômée, titulaire d'un Bac +5 pour 80 % d'entre eux, travaillant dans de grandes entreprises, notamment en tant qu'ingénieurs ou en management de projet, principalement dans l'industrie ou la recherche-développement.

Les CPI sont très hétérogènes au niveau de l'ancienneté dans l'organisation et dans le métier : ils peuvent être jeunes diplômés comme avoir une ancienneté importante, cadres experts ou cadres managers. La pendularité internationale n'est pas réservée au début de carrière, mais devient une composante fondamentale d'un ensemble de postes dans des entreprises qui ont une dimension multinationale.

Les CPI sont caractérisés par un rythme de travail élevé et un temps de travail important : en tant que « célibataire géographique », un cadre va peut-être passer plus de temps à travailler durant la journée et après la journée de travail, en prolongeant la journée de travail à l'hôtel par exemple.



En revanche, il ressort de la comparaison entre les trois populations que les cadres pendulaires à l'international n'ont pas un niveau d'épuisement émotionnel supérieur ou un niveau de bien-être émotionnel moindre que les autres populations. En réalité, ils se sentent mieux que les cadres sédentaires, alors qu'on s'attendrait, avec autant de contraintes professionnelles, à trouver un épuisement émotionnel plus important. Comment font-ils alors pour continuer à concilier leur vie privée, leur vie professionnelle et leur carrière ?

La responsabilité hiérarchique est l'une des ressources principales pour limiter leur épuisement émotionnel, au même titre que le soutien organisationnel et le soutien des collègues. Finalement, la distance n'est pas une contrainte puisqu'ils arrivent quand même à être liés à leur organisation et à être liés à leurs collègues.

- Les entretiens qualitatifs

La première étude quantitative nous a amenés à nous poser un certain nombre de questions sur la façon dont les cadres pendulaires à l'international vivaient leur mission à long terme. Nous avons effectué une étude qualitative entre ces deux enquêtes. L'un des éléments qui y revenaient était le développement des opportunités professionnelles, avec des notions comme flexibilité, adaptabilité, valorisation.

L'une des enquêtés déclarait que, quand elle se comparait aux autres collègues ou aux personnes qui avaient plus ou moins son niveau d'expérience, ce qui la distinguait était le fait qu'elle était en relation avec des personnes de l'entreprise ayant un niveau de responsabilité important dans l'entreprise, des CEO (*Chief Executive Officer*), des CFO (*Chief Financial Officer*). Par conséquent, elle se sentait valorisée par ses déplacements qui la mettaient en contact avec ces personnes. Elle était souvent dans un contexte de management de projets, donc à égalité avec ces personnes dans le travail et les échanges.

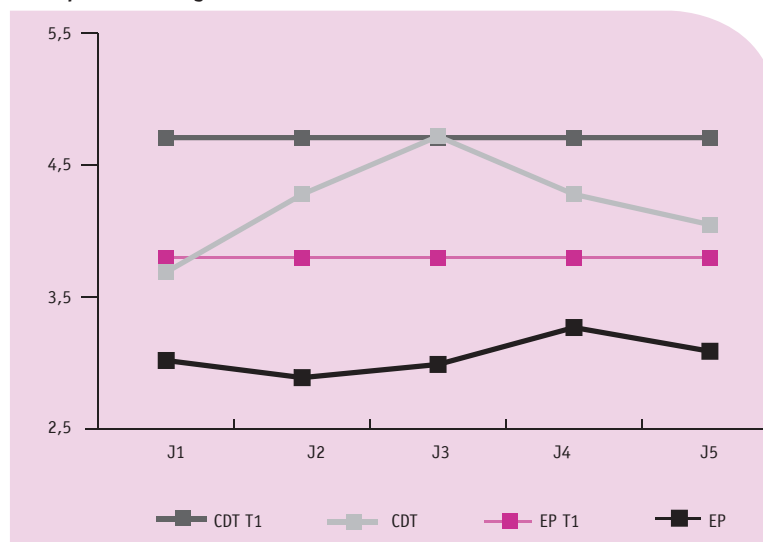
Le sentiment de valorisation peut également passer par l'adaptation culturelle et la communication : une personne se sentait ainsi valorisée auprès de sa famille ou ses amis parce que, quand elle partait en voyage, elle arrivait à réutiliser toutes les compétences qu'elle avait développées au niveau international. Enfin, une autre personne qui travaillait fréquemment en Chine déclarait avoir établi une relation réelle avec les Chinois, malgré les *a priori* de l'entreprise concernant la difficulté d'entrer en rela-

tion avec ceux-ci, parce que la courte durée de sa mission et le fait d'être dans une filiale lui permettaient d'être vraiment encadrée et bien reçue et de comprendre leur culture, comment ils travaillent, *etc.*, ce qui n'est pas forcément le cas au siège social. Cette relation privilégiée était ainsi une source de valorisation pour elle.

- Le *diary study* : un apport crucial

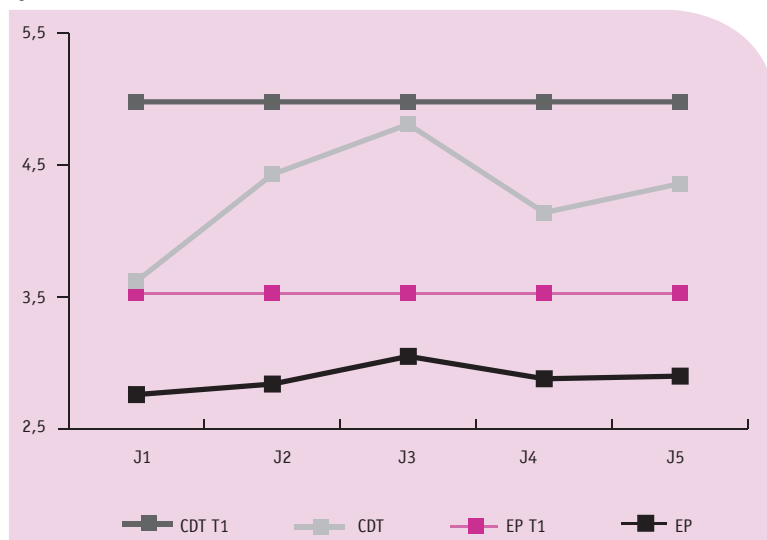
C'est pour cette raison que nous avons concentré le *diary study* sur les opportunités de développement professionnel. Par rapport au questionnaire initial qui avait été soumis à notre échantillon, nous avons sélectionné deux groupes, un qui avait un niveau d'opportunité et de développement professionnel élevé et l'autre à un niveau plus bas pour étudier leur niveau d'épuisement professionnel lors d'un déplacement. On constate que les personnes qui avaient des opportunités de développement professionnel élevées étaient beaucoup moins épuisées que celles qui avaient un niveau d'opportunité de développement faible. Les personnes qui avaient un niveau d'opportunité de développement professionnel bas ont l'impression d'avoir une charge de travail très élevée lorsqu'on les interroge à ce sujet avant le déplacement, alors qu'au cours du remplissage du *diary study*, le niveau d'épuisement est stable (**figure 5**).

–Figure 5–  
Confrontation des niveaux de charge de travail et d'épuisement professionnel selon que les variables sont mesurées par le journal de bord ou le questionnaire général



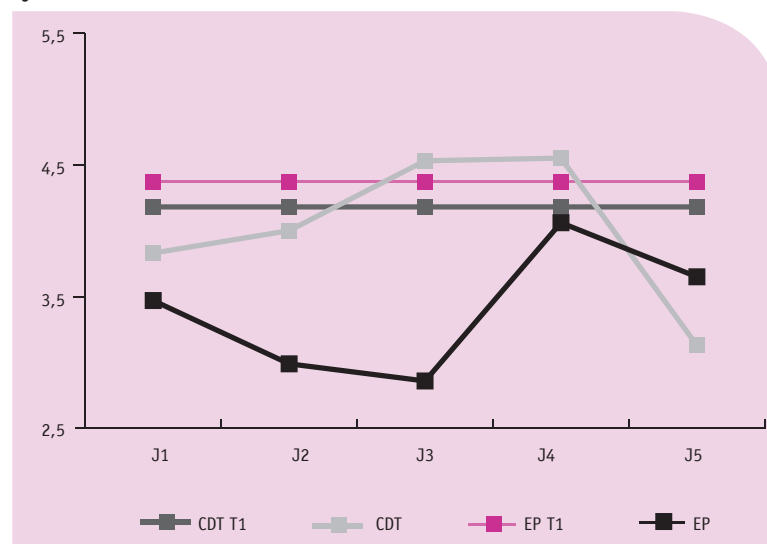
Source : Wodociag, Molino, Molino et Ghislieri, 2014

**-Figure 6-**  
Confrontation des niveaux de CDT et EP selon que les variables sont mesurées par le journal de bord ou le questionnaire général et pour les CPI ayant un niveau d'ODP haut



Source : Wodociag, Molino, Molino et Ghislieri, 2014

**-Figure 7-**  
Confrontation des niveaux de CDT et EP selon que les variables sont mesurées par le journal de bord ou le questionnaire général et pour les CPI ayant un niveau d'ODP bas



Source : Wodociag, Molino, Molino et Ghislieri, 2014

Il y a bien une différence entre ce qui se passe lors du déplacement (*diary study*) et au moment de l'évaluation précédant le déplacement (questionnaire général). L'épuisement professionnel est perçu comme relativement bas pour les personnes qui ont un niveau d'opportunité de développement professionnel élevé (**figure 6**), en revanche il est plus élevé pour l'autre groupe (**figure 7**). De même, le niveau d'épuisement professionnel durant le déplacement fait un pic pour le premier groupe : il y a au départ le voyage, puis un temps d'adaptation, et un pic d'épuisement parce qu'il faut accomplir sa mission, atteindre un objectif. Cette courbe est beaucoup plus linéaire pour les personnes qui ont des opportunités de développement professionnel élevé.

## CONCLUSION

Ces deux études ont permis de mettre en évidence que les cadres pendulaires à l'international sont vraiment une catégorie de personnel à part entière, avec des conditions de travail spécifiques et une relation au travail spécifique. Nous recommandons la mise en place de procédures permettant de gérer leurs risques psychosociaux, semblables à celles qui existent pour les expatriés : formations interculturelles, suivi de carrière... Il est également très important de travailler sur leurs opportunités de développement professionnel. ●

## BIBLIOGRAPHIE

- Bakker A. B. et Demerouti E., The Job Demands-Resources Model: State of the Art, *Journal of Managerial Psychology*, 2007- 22, 3, 309-328.
- Desmarais C, Ghislieri C. et Wodociag S., *Les cadres pendulaires internationaux. Des conditions de travail particulièrement difficiles ?* Revue française de gestion, 2012/7.
- Shirom, A. *Shirom-Melamed Burnout and Vigor Measures*. 2005. Available at <http://www.tau.ac.il/~ashirom>. Retrieved on 28 March 2009.
- Wodociag S., Molino F., Molino M., Ghislieri G., *Journal de bord et opportunités de développement professionnel des cadres pendulaires à l'international*, 24ème congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Chester, Grande Bretagne, 6-7 Novembre 2014.

— 6 —

—LES EXPÉRIENCES  
DE MOBILITÉ  
INTERNATIONALE  
DES CADRES DANS  
UNE GRANDE  
ENTREPRISE :  
OUTIL DE  
DISTINCTION OU  
PARI RISQUÉ ?—

**Intervenante :****Sophie POCHIC – Sociologue (chargée de recherche CNRS, Centre Maurice Halbwachs, EHESS/ENS)****INTRODUCTION**

Après la présentation des migrations pendulaires, nous allons continuer sur la question de la mobilité internationale avec un regard de sociologue. On verra que, si les démarches sont différentes, certains résultats convergent.

Cette étude a été réalisée avec Cécile Guillaume<sup>4</sup>, en partenariat avec la DARES<sup>5</sup> suite à un appel d'offre de 2008 sur les mobilités professionnelles. Pour mieux comprendre le rapport et les expériences de cadres d'entreprise à l'expatriation, nous avons réalisé une enquête qualitative où nous sommes allées interviewer des cadres français expatriés et des cadres locaux d'une grande entreprise multinationale dont la maison-mère est en France. Je renvoie à un article déjà publié pour la présentation de la méthodologie et des résultats détaillés (Pochic, 2010).

Sur le marché du travail des cadres, on observe souvent des décalages entre les mythes, les représentations et les pratiques de mobilité. C'est vrai pour la question de la mobilité internationale. Certains essais présentent comme une tendance inéluctable l'ère des «managers transnationaux» qui vogueraient de capitale en capitale, sur un marché du travail globalisé et sans frontière. Mais ce phénomène des mobilités internationales répétées pour le travail est relativement limité en nombre, même si saisir statistiquement la mobilité internationale pour des raisons professionnelles n'est pas chose aisée.

Ce qui est sûr, c'est que les études supérieures en France se sont internationalisées dans les années 2000, *via* des échanges pendant les études ou des stages et séjours à l'étranger. Les statistiques montrent que les jeunes cadres ont désormais une ouverture à l'international pendant leur formation, qu'ils soient issus d'écoles ou d'universités. Le programme Erasmus a participé de cette ouverture à l'international des étudiants, même si les enquêtes rappellent que ce programme, ne prenant pas en charge tous les coûts, est sélectif socialement.

La population des cadres d'entreprise mobiles à l'international est difficile à capter, malgré quelques statistiques de l'Apec sur le pourcentage de cadres ayant vécu une mobilité à l'international, en raison même de cette mobilité répétée. Comment les approcher ? Par le pays de départ, en observant, pour les cadres d'un pays donné, où ils sont allés travailler ? En dénombrant, pour un pays donné, d'où les cadres proviennent ? Et doit-on prendre en compte le lieu de travail ou le lieu de vie ?

Il faut en outre prendre en compte l'ensemble du ménage (conjoint et enfants) et pas simplement l'individu, car l'articulation entre mobilité professionnelle et mobilité personnelle s'inscrit souvent dans des stratégies et négociations familiales. Travailler à l'étranger s'inscrit parfois dans une stratégie de mobilité sociale et notamment de reproduction sociale des élites qui acquièrent ainsi un « capital international », pour eux et leurs enfants. La question du retour s'avère enfin très variable selon le pays d'origine et le pays d'arrivée : les cadres diplômés de pays pauvres ou en voie de développement, qui viennent travailler dans les pays développés et riches, ont plus tendance à y rester, l'inverse étant très rare.

La littérature anglo-saxonne met souvent sur le même plan les mobilités à l'initiative de l'employeur, dites *corporate mobility*, et celles qui s'inscrivent dans des projets personnels. Or, entre un étudiant en Erasmus et un expatrié envoyé pour diriger une filiale d'un grand groupe, les contextes de soutien organisationnel à la mobilité sont très différents. Ces études négligent parfois les caractéristiques du marché du travail, les effets de conjoncture économique, le fait qu'un marché du travail saturé dans un pays incite fortement à aller voir ailleurs, les secteurs d'activité... La mobilité internationale est en effet très marquée par le secteur d'activité, on trouvera des différences notables par exemple entre la finance, avec désormais quelques places financières très internationalisées autour de grandes capitales et l'industrie de matières premières, ou certains services non délocalisables.

4. Cécile Guillaume, sociologue, maîtresse de conférence, Université de Lille 1.

5. DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Ministère du travail.

La question au départ de notre recherche portait sur les opportunités réelles de mobilité à l'international dans une multinationale, la façon dont elles sont vécues par les cadres, l'expérience que cela représente pour eux, et sa rentabilité à moyen terme sur leur carrière. Un numéro de la revue *Formation Emploi* consacré à la question des migrations des diplômés (2008) rappelait en effet qu'on regarde toujours les étudiants qui partent, mais qu'on se pose plus rarement la question de l'effet de ce départ sur leur trajectoire professionnelle.

## LA MÉTHODOLOGIE : UNE MONOGRAPHIE DE LA MAISON-MÈRE AUX FILIALES

Notre étude de cas est une monographie d'entreprise, ce qui a des avantages et des inconvénients. Cela permet de rentrer en profondeur et de montrer des nuances au sein même d'une grande entreprise, mais cela pose évidemment la question de la comparabilité. Des tendances peuvent être dégagées que d'autres études pourront venir confirmer ou infirmer.

Il s'agit ici d'un groupe internationalisé de l'énergie, qui progressivement s'est internationalisé par acquisition de nombreuses filiales étrangères. Désormais, un tiers de ses salariés sont hors de France. L'enquête portait au départ sur les mobilités géographiques sur le territoire national des cadres de la maison-mère, avec 80 récits de vie de cadres supérieurs, de cadres à « haut potentiel » et de cadres dirigeants. Puis pour éclairer l'histoire de cette internationalisation, nous avons interviewé des acteurs de l'expansion du groupe, notamment les dirigeants : ceux qui avaient participé à ces opérations d'acquisition/fusion, ceux qui gèrent les carrières des expatriés (même s'ils peuvent être sédentaires, notamment les ressources humaines), et enfin des cadres ayant vécu une ou plusieurs expatriations. Grâce au financement de la DARES, nous avons pu partir dans deux filiales, une anglaise et une hongroise, acquises depuis plus de 10 ans, et donc offrant un peu de recul pour interroger les rapports des cadres locaux et des français expatriés aux opportunités de mobilité, s'il y en avait, dans ce groupe multinational.

Notre analyse est influencée par la sociologie des cadres, structurée par le GDR Cadres<sup>6</sup> autour des travaux de Paul Bouffartigue et Charles Gadea, sociologie qui a mis l'accent sur les segmentations internes de ce groupe et les différentes facettes de l'évolution du groupe cadre<sup>7</sup>. Nous sommes également inspirées par la sociologie du genre, qui montre comment l'articulation entre carrière familiale et personnelle et carrière professionnelle est essentielle pour comprendre le rapport à la mobilité, et comment des règles de gestion construites au masculin-neutre peuvent défavoriser les profils féminins. Nous avons analysé nos récits de vie par des tableaux biographiques en essayant de dater les événements, ce qui permet de relier les événements personnels aux grands événements et évolutions de l'entreprise. Si vous avez été mobile dans les années 70, par exemple, vous faites partie des « pionniers » à un moment où l'entreprise est faiblement internationalisée, alors que le contexte est très différent en 1994 ou en 2014.

Le secteur français de l'énergie s'est tourné vers l'international dans les années 90 et surtout 2000 : l'ouverture à la concurrence en Europe a transformé les marchés et, désormais, le groupe est présent dans 30 pays. Mais s'internationaliser, au sens d'acquérir des filiales étrangères, ne veut pas obligatoirement dire que l'on devient une multinationale avec des managers transnationaux qui parlent tous anglais et circulent de filiales en filiales. Ici, la langue de travail au siège est ainsi toujours le français, avec une domination symbolique des diplômés des grandes écoles françaises, du fait du nombre d'opérationnels dans ce groupe industriel à l'exception de quelques départements très particuliers notamment le trading où l'anglais domine.

Les discours et les représentations sur l'international ont beaucoup changé depuis les années 1980 dans cette grande entreprise comme dans d'autres. La mobilité internationale est désormais présentée par les ressources humaines comme le passage obligé pour être étiqueté cadre à « haut potentiel », qui sont issus des grandes écoles à 95 %, avec quelques profils typiques venus de l'université, qui se sont particulièrement distingués par leurs performances. Ce discours est répercuté dans les filiales étrangères : accepter la mobilité géographique, notamment vers le siège, et venir à Paris ou en France, est un critère

6. GDR Cadres : Groupement de Recherche (CAAdres, Dynamiques, Représentations, Entreprises et Sociétés), dispositif CNRS créé pour quatre ans en 2001 et reconduit une fois. Il a été fondé à l'origine par cinq laboratoires (LEST, CMH, CEVIPOF, École de management de Lyon et HEC).

7. Bouffartigue P., Gadea C. et Pochic S., (dir.), 2011, *Cadres, classes moyennes, vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin.

explicite de détection comme cadre à « haut potentiel », et un refus empêche de rentrer dans le vivier. La mobilité est présentée et vécue comme faisant partie des normes de carrière, mais d'autres éléments permettent de voir que c'est également une épreuve de loyauté et une question d'intégration culturelle ou d'acculturation.

Les différences générationnelles sur le rapport à la mobilité internationale sont fortes. Les plus jeunes ont souvent eu l'expérience d'études à l'étranger, des premiers stages ou des débuts de carrière à l'international dans les années 1990 et surtout 2000. Désormais, s'ils sont étiquetés à très haut potentiel, ils ont accès à des formations de type MBA relativement sélectives, orientées à l'international, par exemple les MBA d'HEC, qui sont moins des outils de formation que des outils de distinction coûteux financés par l'entreprise et reposant sur des partenariats avec des universités étrangères. La fusion avec un autre conglomérat financier va encore accentuer le discours sur l'internationalisation nécessaire des dirigeants. Un indice est intéressant à noter. Avant la fusion, les « potentiels » étaient désignés comme des HP et THP (Haut Potentiel et Très Haut Potentiel). Après la fusion, même si la grille de détection du « potentiel » et les outils de gestion sont très proches, ils sont désormais appelés LFT et GLFT (*Leader For Tomorrow* et *Global Leader For Tomorrow*), pour affirmer leur horizon de dirigeant(e)s d'une multinationale.

Chez les jeunes générations en particulier, l'international correspond à une vraie appétence. Et on le note notamment chez des femmes issues d'écoles de commerce ou d'universités avec des cursus internationaux avec la maîtrise de langues. Ces jeunes femmes sont parfois recrutées pour leur ouverture à l'international : sur ce marché très sélectif, au recrutement en tout cas, elles tirent leur épingle du jeu par rapport aux jeunes ingénieurs masculins. Pourtant, lorsque l'on fait des analyses du déroulement des carrières des cadres présents et des expatriés, l'offre de mobilité internationale, dans ce groupe, reste restreinte et très sélective.

### LES TROIS FIGURES DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

À partir des carrières objectivement réalisées dans cette multinationale, on peut distinguer trois princi-

pales figures de mobilité.

- La figure dominante de l'expatriation du siège vers les filiales.

Ces mobilités à l'initiative de l'employeur reposent sur des transferts (de savoir-faire, de normes) et des questions de contrôle, à la fois contrôle politique de la filiale et gage de confiance économique. L'idée est souvent d'envoyer un émissaire du groupe qui donne confiance aux partenaires locaux dans la viabilité de cette filiale qui vient d'être rachetée. Les mobilités sur des postes de direction de filiales représentent souvent une opportunité de carrière pour les cadres dirigeants en milieu ou fin de carrière. Ils apprécient qu'on leur propose d'aller diriger une filiale, expérimentant la stabilité d'une multinationale avec le plaisir du dirigeant de PME, ils sont seul maître à bord, ont tous les dossiers (RH, administratif, production), et tout ce qu'ils ont un peu perdu en étant le numéro 24 d'un comité de direction très consensuel au siège. Le groupe s'occupe en général de tous les aspects matériels de leur installation (logement, frais d'éducation pour les enfants, parfois même emploi de la conjointe, si elle le réclame).

Une autre forme d'expatriation en filiale apparaît avec les missions d'expertise, offertes aux cadres plus jeunes, notamment au moment des rachats ou dans certaines activités fortement internationalisées, comme la finance et le commercial. Le départ de ces expert(e)s en début ou milieu de carrière est cependant plus risqué que pour les premiers et beaucoup moins accompagné par l'entreprise, avec des différences par exemple en termes de packages financiers. Ce sont parfois des missions prévues pour être de courte durée (un ou deux mois), qui se prolongent mais ne sont pas accompagnées d'un logement ou de l'aide à la recherche d'emploi pour le conjoint... Ce ne sont pas les mêmes profils de cadres, et la maison-mère n'investit pas de la même manière dans ces départs de « sans potentiel ».

- Une deuxième figure est celle de l'impatriation en filiale des cadres étrangers détectés « à potentiel » et qui montent vers le siège. Ces cas sont rares et très dépendants des compétences linguistiques. Par exemple, les cadres anglais qui souhaiteraient partir à Paris ne sont souvent pas bons en français, contrairement aux cadres hongrois qui sont souvent issus de formations universitaires, techniques ou non, où ils sont venus apprendre le français en Erasmus. Au-delà de la langue, leur expérience n'est pas évaluée de la même manière : les Anglais sont sur un marché hyper

dérégulé et leur connaissance de la dérégulation du système est très recherchée, alors que le système hongrois est plus proche du système français, ce qui donne aux cadres hongrois une moindre « valeur ajoutée ».

Pour les cadres locaux des filiales, accepter de partir à l'international ou se signaler comme prêt à le faire peut être une stratégie de distinction. Cela peut être aussi une stratégie de survie, en fonction du contexte du marché du travail local, ce qui est moins exploré dans la littérature de gestion. Ainsi un rachat de filiale peut entraîner une restructuration forte où les cadres locaux risquent de perdre leur poste, alors que partir vers le siège permet de conserver son emploi dans ce groupe multinational, ou d'acquérir une surface internationale (très recherchée en Hongrie par exemple). Dans cette multinationale, nous avons ainsi rencontré au siège des cadres issus d'une autre filiale, située en Allemagne, où les restructurations avaient été drastiques, jusqu'à la fermeture de cette filiale. Plusieurs cadres allemands, qui avaient vécu cette fermeture avaient accepté de partir au siège, notamment pour continuer de travailler dans une spécialité très particulière, la géoscience – ceux qui sont spécialistes des stockages d'énergie à l'étranger.

- La mobilité entre filiales étrangères (sans repasser par le siège) est encore assez rare dans ce groupe, signe d'une internationalisation d'un degré limité de son marché interne du travail. Dominique Lorrain, qui a travaillé sur l'internationalisation concrète des groupes, signalait en effet que la mobilité entre filiales est encore rare et réservée à certains secteurs d'activité (Lorrain, 2005). La mobilité entre filiales pouvait par exemple se rencontrer sur des spécialités particulières (la mise en place de progiciels de gestion type SAP dans les nouvelles filiales ; l'étude technique de gisements de gaz dans différentes filiales). Mais l'international peut également être une stratégie de distinction pour quelques cadres supérieurs atypiques, qui savent que leurs chances de progression au siège sont faibles en raison d'une compétition pour le pouvoir. Ce groupe industriel est encore dominé par des diplômés des grandes écoles, d'ingénieurs mais aussi de commerce. Mais des cadres issues de petites écoles de commerce, type ESC, peuvent se distinguer en jouant la « carte » de l'international et en essayant de circuler entre les filiales, et même les multinationales, pour contrebalancer l'aspect moins coté de leur diplôme.

Voici deux exemples parlants. Le premier est celui d'un dirigeant français polytechnicien, qui est marié, dont la femme est assistante sociale mais qui a arrêté de travailler après la naissance de leur deuxième enfant. Il vit une première expérience d'expatrié en début de carrière, dans les années 1980, dans le cadre de contrats de partenariat entre son entreprise et une entreprise d'un pays en voie de développement. À 50 ans, au milieu des années 2000, cette expérience de l'international se représente à lui : il fait partie de l'équipe d'une direction qui a acheté une filiale et prépare son intégration dans le groupe. *« La question s'est posée de savoir si on envoyait un patron français là-bas ou pas. Il a été décidé d'en envoyer un, c'est le cas à chaque fois. Mon chef m'a demandé d'y aller et je n'ai pas trouvé de bonne raison de lui dire non »*. S'il accepte, un peu à contre-cœur de quitter Paris, et va vivre deux ans dans une région rurale de l'Allemagne, avec sa femme, c'est aussi pour lui un moyen d'acquérir une expérience « en plus » et de retrouver une activité de travail plus diversifiée.

Le second exemple est celui d'un jeune diplômé qui est entré par une « petite porte » dont l'international fait partie intégrante : un VSNE<sup>8</sup>. Après son DESS de psychologie, tout en commençant à travailler, il participe à des projets humanitaires avec Médecins du monde. Cette expérience associative est valorisée lors d'un entretien d'embauche avec cette entreprise, notamment parce qu'il connaît bien la Roumanie et parle roumain. Dans une micro filiale en Roumanie, il n'y a pas assez d'enjeux stratégiques pour embaucher quelqu'un, mais un VSNE est possible et lui est proposé. Au cours de ce VSNE, il occupe en fait un vrai poste de travail puisqu'il développe cette filiale roumaine et embauche progressivement une équipe locale. Quand il revient en France au bout de deux ans, dans un contexte de fortes embauches, il est recruté malgré son profil atypique d'universitaire, mais sur un poste opérationnel où son expérience de l'international ne peut pas être valorisée. Il attend depuis une réouverture d'opportunités à l'international, mais les offres se font rares.

8. VSNE, Volontariat du Service National en Entreprise : ce dispositif a été supprimé avec la fin du service militaire et remplacé en 2003 par le VIE (Volontariat International en Entreprise).



## LES EXPÉRIENCES ET DIFFICULTÉS PERSONNELLES DE LA MOBILITÉ

Si l'opportunité de mobilité interne dépend du contexte professionnel, l'acceptation d'une offre de mobilité dépend aussi fortement de la vie personnelle, de la configuration familiale et du moment du cycle de vie. Les hommes diplômés de grandes écoles sont dans cette entreprise de réseau (distribution d'énergie) confrontés de manière répétée à cette injonction : mobilité en province, dans les DOM-TOM ou à l'étranger. Mais au regard de leur vie privée, les cadres nomades sont souvent loin d'être des « hommes modernes égalitaires ». Ce sont plutôt des hommes assez « traditionnels », dont la femme ne travaille pas (ou ne travaille plus) et qui sont donc dans la configuration parfaite pour partir de manière longue et répétée. Nous avons pu démontrer grâce aux statistiques du personnel que la configuration familiale jouait significativement sur la carrière des hommes (et pas sur celles des femmes cadres paradoxalement) : ceux dont la femme ne travaille pas ont une probabilité plus forte de partir à l'international et d'accéder ensuite aux postes de direction. Mais tous les hommes ne sont pas des « nomades » et certains refusent ces mobilités pour diverses raisons, notamment familiales, en refusant par exemple les affectations dans des pays à risques pour les enfants (que ce soit au niveau sanitaire ou scolaire).

Les femmes diplômées interviewées, contrairement à beaucoup de stéréotypes, ont en début de carrière beaucoup d'appétence pour l'international, et des facilités à organiser leur mobilité en l'absence d'enfant. Or ce n'est pas obligatoirement en début de carrière qu'elles se voient proposer cette opportunité, que l'on propose plutôt à celles qui sont considérées comme « à potentiel », ayant déjà fait leurs preuves en interne sur un ou deux postes. Certaines vont donc prendre des risques pour aller chercher cette opportunité malgré les stéréotypes. Par contre, au fur et à mesure de la construction de leur couple (en majorité à double carrière), la question du lieu de travail devient l'objet d'une véritable « négociation conjugale ». Des stéréotypes culturels portés par les hiérarchiques sur les pays où les femmes sont acceptées à des postes de pouvoir ou non vont également entrer en jeu pour limiter leurs opportunités de partir.

Ce qui est intéressant dans les récits de vie, c'est de faire parler les interlocuteurs sur l'expérience de l'expatriation. Tous partent la « fleur au fusil », persuadés que s'expatrier sera bénéfique pour leur carrière, et puis certains déchantent. L'exercice est difficile : mettre en avant ses compétences techniques et surtout relationnelles, manager dans une autre langue... Cela demande un degré de subtilité, une connaissance des codes culturels qui prend du temps. Pour la Hongrie, il est difficile, voire impossible, de manager en hongrois, langue trop difficile à apprendre : les cadres travaillent avec des assistantes bilingues, soit une médiation qui n'est pas obligatoirement simple à gérer au quotidien.

Une dimension importante, mais souvent négligée, est que les cadres expatriés n'arrivent pas toujours dans des contextes de travail où l'intégration professionnelle est facile : en clair, on les voit rarement arriver d'un bon œil. Dans le cas étudié, les filiales sur place viennent d'être rachetées et les cadres expatriés viennent en général pour restructurer et exiger de la productivité, avec environ 5 % des effectifs en moins par an pour la filiale hongroise étudiée par exemple. En Angleterre, les deux filiales rachetées ont été fusionnées, en éliminant les deux directions à cause de conflits de clans entre elles. Ce sont donc des relations de méfiance avec les cadres locaux que les expatriés expérimentent au départ. Leurs horaires de travail sont décuplés. Certains sont « célibataires géographiques » et affirment en profiter pour travailler tard le soir. Leur intégration sociale est parfois limitée, voire impossible, en raison de ce climat de méfiance des cadres locaux qui s'ajoutent aux difficultés liées à la langue et aux normes culturelles. La rentabilité de l'expatriation pour les individus dépend aussi du degré d'internationalisation des directions : certains métiers sont très ouverts à l'international, mais dans des directions plus techniques, les postes que l'on peut prendre au retour n'utilisent peu et ne valorisent pas ce qui a été appris à l'international.

Au final, moins que les résultats obtenus en filiale, c'est le contexte de départ qui s'avère prégnant : la mobilité entraîne une promotion si cette promotion était probable, voire déjà prévue, avant même le départ. C'est le cas des cadres « à potentiel », dont le parcours organisé par les Ressources Humaines comprend un passage à l'international. Ils sont aussi ai-



dés par leur réseau, de travail ou d'école : en fonction des réorganisations du siège, les directions et les branches ont pu changer, leur service peut ne plus exister, mais leur réseau permet d'avoir de la visibilité sur les postes susceptibles de se libérer au moment de leur retour. À l'opposé, un retour mal ou non géré peut entraîner une stagnation, un déclassement, voire une placardisation. L'absence de licenciement dans l'organisation étudiée a permis de capter ces cadres ayant connu des retours difficiles, alors que dans d'autres entreprises, ils seraient tout simplement partis. Cette situation se présente notamment lorsqu'ils sont partis à leur initiative, pour suivre leur conjoint par exemple. Ce n'était pas dans cette temporalité ni dans ce pays que l'entreprise souhaitait les envoyer, et cette prise de risque peut leur coûter très cher. De même, partir en filiale pour échapper à un plafonnement de carrière ou à une restructuration du service ne signifie pas qu'au retour, la réintégration est plus simple car le nombre de postes disponibles peut avoir encore diminué (au niveau des fonctions centrales des sièges sociaux par exemple).

## CONCLUSION

Cette recherche monographique permet d'affirmer que valoriser l'international au niveau du recrutement ne veut pas obligatoirement dire diversifier le profil des dirigeants : de fait, la gestion des ressources humaines reste ici focalisée sur le vivier franco-français des grandes écoles, désormais à vernis international. Les dirigeants expatriés de filiales ou les cadres étrangers impatriés en France ont souvent beaucoup de mal à trouver leur place dans cet organigramme. Pour beaucoup d'autres, passer par l'international répond en fait à des besoins ponctuels de mission, d'expertise, d'urgence, ce qui est peu accompagné et pas toujours bien valorisé au retour. On retrouve ici, au niveau d'un marché interne, le rôle

crucial des réseaux, gage d'une opportunité de départ, mais surtout la condition nécessaire pour un retour réussi, ce qui crée des inégalités fortes entre cadres, aux ressources inégales face à l'expérience du travail à l'étranger.

Mais cette figure de la mobilité internationale couplant mobilité professionnelle et résidentielle est peut-être datée. On observe en effet, depuis les années 2000 et surtout depuis la récession post-2008 le développement de nouvelles mobilités plus faciles à organiser et moins coûteuses pour les entreprises : les voyages d'affaires, avec de petites mobilités sont réalisées de manière répétée. De façon générale, les coûts de l'expatriation sont regardés à la loupe et le modèle antérieur de l'expatrié en famille a tendance à se raréfier. Le package des expatriés a lui aussi progressivement diminué dans la chasse aux frais de fonctionnement. Cela répond peut-être aussi aux aspirations des individus, car si vivre à l'étranger est souvent vécu comme un « rêve » pour les jeunes diplômés, l'expatriation est en pratique usante, notamment répétée sur la longue durée, et difficile à gérer pour les couples à double carrière, en nombre croissant avec la féminisation de la catégorie cadre. ●

## BIBLIOGRAPHIE

- Lorrain, D., *La firme locale-globale : Lyonnaise des Eaux* (1980-2004), Sociologie du Travail, 2005, N°47, pp. 340-361.
- Pochic, S., Guillaume, C. *Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ?* Formation Emploi, 2010, n°112 : <http://formationemploi.revues.org/3172>.
- Dossier *Fuite ou mobilité des cerveaux ?*, Formation Emploi, 2008, n°103, <http://formationemploi.revues.org/2331>.

# -LES CONFIGURATIONS DE LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE-

- 7 -

## Intervenante :

**Valérie BOUSSARD – Professeure de sociologie, Université Paris Ouest, IDHE-CNRS**

### INTRODUCTION

Le but de ma recherche<sup>9</sup> est de comprendre les effets de la mobilité géographique sur les carrières des cadres, d'essayer de voir si la "rentabilité" sur les carrières est telle qu'elle est présumée par le discours que j'appelle « l'injonction de mobilité » et d'identifier les différences dans l'accès des cadres à la mobilité, que j'appellerai « motilité ».

### LA MÉTHODOLOGIE

Cette problématique est venue du terrain et de trois enquêtes différentes, monographies qui ont pour particularité de concerner des organisations publiques avec des systèmes de marché interne et fermé du travail. Chaque enquête a sa propre problématique initiale et son propre dispositif d'enquête quantitatif et/ou qualitatif. Mais *in fine*, dans chacune des enquêtes, est apparu un point central, celui de la mobilité géographique au sens de quitter sa résidence, là où on est implanté, là où l'on est ancré, pour aller ailleurs. Cette forme de mobilité a des conséquences sur la sphère privée, et est influencée par elle.

Une enquête sur les cadres de la finance complètera bientôt l'ensemble, avec une entrée par les marchés du travail fermés que sont les grandes entreprises dans lesquelles il y a des postes en finance et d'autres marchés plus ouverts que sont le trading ou bien les fusions-acquisitions.

On peut identifier trois types de mobilités géographiques à travers les trois cas<sup>10</sup> :

- Chez Mondia, toute mobilité géographique est de facto internationale
- Chez Mutatis, la mobilité fait partie de la carrière, mais sur le territoire national
- Chez Académia, la mobilité géographique est plutôt pendulaire, avec des absences d'une semaine pour une journée d'étude, un colloque, un congrès... Existe également la mobilité précoce en début de carrière, sous la forme de postes de post-doctorat, extrêmement importante dans les carrières de chercheurs en particulier dans les sciences dites exactes (biologie, chimie, physique, etc.)

### LES RÉSULTATS

Le résultat de toutes ces données, c'est que l'injonction de mobilité renforce les inégalités de genre ainsi que les inégalités socioculturelles. Elle est donc très loin de son idéologie de fluidité, d'égalité sociale et de méritocratie. L'argument des DRH concernant la mobilité et justifiant l'injonction à la mobilité, est notamment le fait qu'elle permet aux cadres d'acquérir des compétences. On met donc en place des dispositifs pour encadrer cette mobilité avec des temps de mobilité définis : trois ans dans tel type de poste, cinq ans dans un autre et ensuite un retour. Ce qui est valorisé, c'est la mobilité en tant que mouvement. Celui qui n'est pas mobile est considéré comme quelqu'un qui ne sait pas s'adapter.

Derrière ce discours sur la mobilité, il y a, du point de vue des cadres, un rapport à la mobilité réelle, c'est-à-dire une façon de la vivre. On peut utiliser le terme de « motilité » qui a été utilisé en particulier par Vincent Kaufmann (2002, 2005), dans l'analyse des mobilités géographiques physiques. Ce sont les conditions objectives qui rendent possible la mobilité, en particulier le réseau de transports. Ici, on regarde notamment le réseau social, le contexte social et temporel qui permet la mobilité. D'après Pierre Bourdieu (1986), « Essayer de comprendre une vie comme une série unique et à soi suffisante d'évènement successifs, sans autre lien que l'association à un "sujet" dont la constance n'est sans doute que celle d'un nom propre, est à peu près aussi absurde que d'essayer de rendre raison d'un trajet dans le métro sans prendre en compte la structure du réseau, c'est-à-dire la matrice des relations objectives entre les différentes stations ». La carte en question est une carte du social, des trajectoires possibles.

Dans l'étude, les trajectoires possibles sont les mobilités possibles qui sont elles-mêmes le résultat de configurations qui vont articuler un rapport au travail et à la carrière, des modèles et des arrangements conjugaux, un rapport social au territoire spécifique et un moment dans la trajectoire biographique et dans la carrière familiale. Ces éléments ne sont pas du tout indépendants de variables de genres, ni de variables socioculturelles.

9. « Injonction de mobilité et différenciation de carrière pour les cadres » ; IRES, Février 2012 ([http://ses-info.fr/IMG/pdf/Mobilite\\_geographique\\_et\\_ascension\\_sociale\\_2\\_.pdf](http://ses-info.fr/IMG/pdf/Mobilite_geographique_et_ascension_sociale_2_.pdf))

10. Les entreprises et les organisations sont réelles, leurs noms ont été modifiés

Pour montrer cela, je procéderai en deux temps.

- Il convient dans un premier temps de revenir sur la mobilité en pratique dans les carrières et sur ce que nous apprennent les systèmes informels de carrières.
- Dans un deuxième temps, il s'agit de montrer trois configurations très particulières de mobilités.

### Les systèmes informels de carrière

Contrairement au discours qui affirme que la mobilité est bonne en soi, en tant que mouvement, ce qui ressort des entretiens réalisés, c'est qu'une bonne mobilité est une mobilité qui se soucie avant tout de la destination. Il ne s'agit pas de bouger pour bouger, mais de savoir où l'on va. L'endroit conditionne la trajectoire : on ne part pas pour rester mais pour revenir et la mobilité géographique sert de tremplin dans une trajectoire.

Il y a des différences dans les connaissances qui permettent de savoir quelle destination est rentable ou non. On l'apprend très vite chez Mondia : partir à Londres quel que soit le poste est plus rentable que d'être numéro un dans un autre pays.

On comprend que la mobilité ne sert pas à acquérir des compétences : à leur arrivée, les cadres sont complètement dépassés, ils apprennent un nouveau pays, une nouvelle culture, un nouveau contexte. Ils sont donc complètement débordés et au contraire en perte de compétences. Ce qu'ils peuvent acquérir, c'est un réseau : « à Londres, il y a de fortes chances pour que je rencontre le numéro un de Londres qui un jour ira à Moscou et peut-être m'emmènera avec lui ». Il s'agit de se mettre en visibilité à certains endroits stratégiques, où les flux de passage sont importants. Ce qui détermine la carrière, ce sont les évaluations individuelles annuelles : « si vous n'avez pas pu faire parler de vous, il n'y a aucune chance pour que l'évaluation soit bonne et même si elle est bonne, vous ne pourrez pas la mettre en valeur ».

La mobilité est aussi une épreuve, une épreuve de loyauté. Il faut faire la preuve qu'on est capable de rendre ce service pour que ce service vous soit rendu plus tard. Le cadre est loin de l'*homo œconomicus* de base, l'individu rationnel postulé par l'économie classique qui a accès à une information parfaite. Le cadre arbitre entre opportunités et risques grâce au filtre que constitue sa connaissance des règles informelles de ce système. Et cette connaissance n'est pas partagée. Les arrangements conjugaux et familiaux, qui dépendent à la fois des origines sociales et de la temporalité dans laquelle est saisi l'individu, sont un autre élément important qui permettent aux cadres de faire des arbitrages de mobilités.

### Les différentes configurations de la mobilité internationale

L'ensemble des éléments précédents s'articulent et débouchent sur des types de rapports à la mobilité. À partir de l'analyse des entretiens biographiques, récits qui vont plus loin que le début de la carrière, puisqu'il y est question aussi des origines, on trouve trois registres d'exposition différents qui correspondent à trois types de rapports à la mobilité, dépendant eux-mêmes de configuration de mobilité différentes.

- Première configuration, celle dans laquelle la mobilité est comprise comme une destination et non pas comme un mouvement, que j'ai appelée la « chance construite ». Les individus disent qu'ils ont eu la chance qu'on leur propose un poste, avec une espèce de fausse modestie, et qu'ils ont pu l'accepter. On voit dans les entretiens que la chance est construite, en mettant en évidence des contradictions : ils ont fait en sorte d'obtenir cette chance par des effets de réseau, de visibilité... ; et ils sont prêts à dire oui parce que ces cadres, le plus souvent des hommes, ont des arrangements conjugaux qui reposent sur des modèles familiaux traditionnels : leurs épouses sont prêtes à ne pas faire carrière ou à mettre leur carrière entre parenthèses sur une longue période.

C'est un monde d'obligations : ils ne peuvent pas dire non à la mobilité qu'on leur propose sous peine de se mettre en danger. Leur rapport à la carrière est hérité, ce sont en général des fils de cadres, de diplomates ou du monde universitaires. Ils savent donc comment faire carrière, et dans leur couple la mobilité est au centre du projet familial. Ils partent à l'étranger parce que c'est également une bonne chose pour le capital social et culturel des enfants. Cette configuration est la plus rentable : ces cadres partent peu, mais ils font des belles carrières. Dans cette configuration, on trouve aussi des femmes, mais qui ont la particularité d'être célibataires et d'avoir « pu » accepter la mobilité qu'on leur a demandée.

- Deuxième configuration, le mouvement. Je l'ai appelée « instabilité et réversibilité ».

Il s'agit de cadres qui croient au discours sur la mobilité, au mot d'ordre « il faut bouger », et qui se font prendre à ses pièges. Chez eux, la mobilité géographique relève de l'instabilité. Ils ne sont pas mobiles dans la durée, il va donc y avoir des phénomènes de réversibilité : la carrière démarre bien grâce à une mobilité acceptée, mais arrive un moment où leur femme ne suit plus. À

l'origine de l'instabilité dans cette forme de mobilité géographique, on repère une instabilité des arrangements conjugaux.

Si l'on regarde du côté des trajectoires féminines, on peut l'expliquer par des rapports de genres : parce que les femmes sont assignées à certains rôles, à une certaine division du travail, y compris du travail domestique, leur rapport à la mobilité va être aléatoire et heurté, avec des arrangements ponctuels. Elles vivent donc des mobilités sans destination. Elles ont eu a priori de très belles destinations en suivant leur mari, mais ça ne correspond à rien en termes de construction professionnelle pour elles-mêmes: il n'y a pas de retour possible.

Et si l'on regarde du côté des trajectoires masculines on voit des trajectoires contrariées, freinées par ces arrangements conjugaux qui se défont. Ces cadres sont plutôt issus des classes moyennes ou classes plus populaires ; ils sont en mobilité interne et ont des épouses qui, par effet d'homogamie, sont à peu près dans les mêmes situations. Elles acceptent cette mobilité mais pas de façon construite et stratégique comme dans le couple bourgeois. Pour certains hommes, les données statistiques font apparaître des hyper-mobilités, usantes, et peu rentables en termes de carrière.

- La troisième configuration ne parle plus de mobilité, mais d'ancrage : je l'ai appelée « l'impuissance ou l'exclusion ».

Il s'agit de personnes qui racontent à quel point, face à l'injonction de mobilité, elles se sentent exclues et impuissantes. Ce sont souvent des individus qui ne savent pas faire carrière au sens fort du terme, c'est-à-dire des personnes très formalistes, qui pensent que pour faire carrière, il faut bien faire son travail, être bien évalué et surtout ne pas demander de promotion, et qui n'ont donc pas compris les règles informelles de la carrière. D'autres ne veulent pas pour des questions d'identité professionnelle : ils ne veulent pas se détacher du métier, or la mobilité géographique correspond en général à une mobilité fonctionnelle ou hiérarchique. Dans cette configuration, on trouve également des personnes qui sont dans un ancrage résidentiel fort, pour qui l'ancrage dans le territoire est extrêmement important du point de vue de la sociabilité quotidienne. Ce n'est pas un hasard si l'on retrouve des personnes qui sont très nettement issues des classes populaires. Les arrangements

conjugaux sont extrêmement défavorables et diront toujours non à la mobilité géographique. Certains vont faire de la mobilité pendulaire ou du célibat géographique, mais ça ne les mettra jamais en situation d'avoir une mobilité rentable.

L'absence de mobilité n'a pas les mêmes effets selon le diplôme ou le niveau de qualifications : les sur-diplômés vont avoir des carrières plus rapides, même sans mobilité, que des moins diplômés qui vont jouer l'hyper-mobilité. C'est ce qui permet une mobilité ascensionnelle aux couples à double carrière hyper-diplômés.

## CONCLUSION

Les effets de l'injonction de mobilité, inégalitaires, sont bien plus forts pour les cadres les moins bien dotés socialement. Toutes choses égales par ailleurs, les effets sont beaucoup plus forts pour les femmes que pour les hommes.

La mobilité géographique, dès lors qu'elle devient un critère d'évaluation lors du recrutement ou lors des promotions, a par conséquent un effet de discrimination indirecte.

Le troisième élément de conclusion est la différence entre mobilité choisie et mobilité subie. Plus les cadres choisissent la mobilité, mais sans connaissance des éléments informels, plus ils vont se tromper. En revanche, ceux qui ont les mobilités les plus subies, ceux qui déclarent qu'on leur a imposé ou proposé la mobilité, ont finalement une carrière construite sur des bases plus solides et rentables. ●

## BIBLIOGRAPHIE

Bourdieu P., *L'illusion biographique*. Actes de la recherche en sciences sociales, 1986, n°62-63, pp.69-72.  
Kaufman V., *Re-thinking mobility* in Contemporary Sociology, Aldershot/Burlington, Ashgate 2002.  
Kaufmann V., *Mobilités et réversibilités : vers des sociétés plus fluides ?*, Cahiers Internationaux de sociologie, 2005.

**–LE RÉSEAU  
PERSONNEL :  
QUELLES  
CONTRIBUTIONS À  
LA CARRIÈRE DU  
CADRE ?–**

**– 8 –**

## Intervenants :

### Barthélémy CHOLLET (Grenoble École de Management-GEM) et Séverine VENTOLINI (CREGO<sup>11</sup> - Université de Bourgogne)

Les communications précédentes ont évoqué à plusieurs reprises le réseau du cadre comme facteur déterminant de son évolution professionnelle. La recherche que nous avons réalisée dans le cadre d'un partenariat avec l'Apec (Chollet, Ventolini, 2014) nous a permis d'aller plus loin, car « le réseau » est à la fois une évidence (« Il faut gérer ses réseaux »), et une boîte noire (de qui et de quoi parle-t-on ?).

Nous avons procédé en deux temps :

- Dans un premier temps, nous avons réalisé des entretiens auprès de consultants d'âge et de durée d'expérience divers. Pourquoi des consultants ? Parce qu'il est connu que pour ce groupe professionnel, l'usage des réseaux est à la fois un outil de travail et un élément clé des évolutions et de la réussite professionnelles.
- Dans un deuxième temps, nous avons élaboré une enquête quantitative, avec un questionnaire ciblé sur des cadres d'entreprise en activité.

Il existe en sciences de gestion un cadre théorique relativement connu sur les rôles et les configurations des différents types de réseaux. Sur le plan de la carrière professionnelle, il a été mis en évidence que le réseau apporte plusieurs ressources : le cadre théorique établi par Higgins et Kram (2001) sépare en deux groupes : les « ressources de carrière » et les « ressources psychosociales ».

Les entretiens que nous avons réalisés dans le cadre de cette recherche nous ont permis d'affiner cette catégorisation et d'isoler cinq types de ressources.

- La première ressource est le « soutien politique », l'ensemble des contributions consistant à soutenir un individu pour des promotions, à le mettre sur des missions intéressantes... Les membres du réseau qui apportent ce type de ressources vont guider l'individu, le défendre lors des situations de conflit dans l'organisation... Les managers, notamment, peuvent permettre de le mettre en valeur, et dès lors sa carrière va être boostée.
- La ressource « conseil de carrière » est portée par ceux qui aident l'individu à comprendre où il en est, à discuter et évaluer les options qui se présentent à lui, à suggérer des manières de faire pour s'améliorer, pour

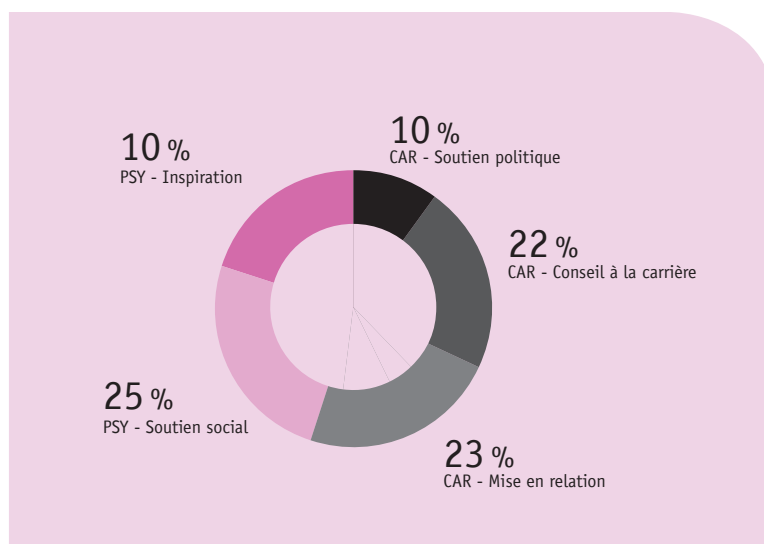
mieux penser sa carrière. C'est proche d'une fonction de coach.

- La troisième ressource est la « mise en relation » : toutes les personnes qui font profiter l'individu de leur propre réseau, lui transmettent des opportunités dont ils ont entendu parler, des postes qui vont être ouverts et qui permettent éventuellement d'opérer la mobilité rêvée, lui présentent des personnes importantes pour élargir son réseau.

Parmi les ressources psychosociales, certaines ne sont pas exactement celles identifiées par Higgins et Kram.

- Le « soutien social » pur est représenté par ceux qui aident l'individu à garder confiance en lui, à profiter de son travail au-delà des perspectives de carrière, mais en s'épanouissant au travail.
- La dernière forme de ressource est « l'inspiration » : certaines personnes aident en servant de modèle, d'exemple, en représentant des trajectoires qui peuvent faire réfléchir et repenser la manière dont l'individu considère sa carrière.

–Figure 8–  
Répartition des contacts cités par type de ressource



Source : Recherche Chollet-Ventolini, Apec 2014.

<sup>11</sup> CREGO : Centre de Recherche en Gestion des Organisations

L'enquête quantitative nous a permis de mesurer les différents rôles selon le profil des individus répondants (**figure 8**).

Le dispositif de collecte et d'analyse des données quantitatives est assez classique dans ce que l'on appelle l'analyse des réseaux personnels. Il s'agit de demander aux individus de lister cinq personnes qui leur semblent importantes pour leur carrière, en indiquant si elles sont ou non dans leur entreprise le type de relation entretenue avec ces personnes, la proximité professionnelle, etc.

Ensuite, on reproduit les items de toutes les différentes contributions envisageables du réseau, et l'enquêté indique si oui ou non il perçoit une contribution de chaque personne citée sur ces ressources.

Grâce à des ACP (analyses en composantes principales), on peut tout d'abord identifier ces cinq contributions (**tableau 6**). Le but est alors d'identifier les ressources qui vont le plus influencer la progression de carrière.

Avec 1 280 répondants, nous avons analysé 4 835 liens.

De façon descriptive, le « soutien politique » est une ressource peu citée, alors que l'on constate que cette ressource est assez importante dans le succès de carrière.

Le « soutien social » est par contre souvent cité, alors que la question posée est celle de personnes qui aident l'enquêté dans sa carrière et que l'on sait que le soutien social apporte peu en termes de succès de carrière. Pour analyser l'effet de ces ressources sur la carrière, on considère le « succès objectif » de carrière (le salaire, selon le stade de carrière et la fonction) et le « succès subjectif » (satisfaction, perception de la progression de carrière à l'avenir...). Par des régressions linéaires et en utilisant de nombreuses variables de contrôle (âge, taille de l'entreprise, fonction), on met en évidence les ressources qui ont le plus d'impact.

La ressource qui a l'effet le plus important sur le succès objectif de carrière est la mise en relation, notamment si on considère le succès par le critère du salaire. Pour le succès subjectif, on retrouve la mise en relation mais également le soutien politique.

- Tableau 6 -  
Récapitulatif de l'impact des caractéristiques des relations du réseau sur les ressources de carrière

	Soutien politique	Conseil de carrière	Mise en relation	Soutien social	Inspiration
Relation au plan professionnel					
Hiérarchique actuel du répondant	+++++	++	-	--	+
Hiérarchique dans une précédente entreprise	--	++	+	ns	+
Simple collègue dans une précédente entreprise	--	ns	ns	+	-
Différence d'expertise	--	-	-	ns	-
Force du lien					
Ancienneté du lien	-	-	-	+	ns
Proximité émotionnelle	ns	++++	+++	+++++	+++
Fréquence d'interaction	+++	+++	---	+++	ns
Contexte de la relation au plan du genre			+++++		
Répondant femme et contact femme	ns	ns	ns	ns	ns
Répondant femme et contact homme	ns	ns	+	ns	+
Répondant homme et contact femme	-	+	-	+	-

Source : Recherche Chollet-Ventolini, Apec 2014.



L'inspiration est également une ressource importante, ce qui remet en question la vision caricaturale du réseau qui « pistonne » et pousse pour faire obtenir des promotions. L'inspiration fonctionne comme un système de comparaison permanente aux autres, qui tire l'individu vers le haut s'il est entouré par des personnes qui progressent, notamment des personnes qui ont des acquis similaires aux siens. Elle permet également d'envisager des reconversions face à des exemples de reconversion réussie.

Il faut noter que cette variable est peu mise en valeur dans la littérature sur les réseaux.

Nous nous sommes ensuite penchés sur les types de relations qui procurent tel ou tel type de ressource.

Le manager et les anciens managers, très souvent spontanément cités, sont importants comme source de soutien, comme outil de conseil.

Cependant, le manager actuel n'est pas une source de mise en relation (notamment pas avec l'extérieur), mais les anciens hiérarchiques peuvent l'être. Ces anciens chefs sont en général toujours mieux placés que vous dans la hiérarchie, ils peuvent être dans d'autres organisations, et par ailleurs ils peuvent témoigner de votre travail.

Si l'on s'intéresse à la force des « liens », pour reprendre un terme hérité de Mark Granovetter (1973), il est intéressant d'observer que les ressources importantes que sont le soutien politique et la mise en relation vont venir de connaissances récentes. S'il convient de garder contact avec son ancien manager, sur les autres relations, il faut renouveler son réseau. Ces liens récents sont cependant des liens forts, que l'on identifie comme proche émotionnellement.

Un dernier résultat qui attire toujours l'attention est l'importance du rôle du genre. Nous avons codé des variables qui représentent la paire d'individus qui est étudiée. Les types de ressources citées dépendent de la paire « sexe du répondant/sexe du contact », si on compare à la variable de référence homme/homme,

qui est le cas le plus répandu dans l'échantillon. Ainsi, un homme ne citera généralement pas une femme comme source de soutien politique, par exemple, ni comme source d'inspiration ; en revanche, ce sera la conseillère, celle qui va soutenir psychologiquement la personne.

Dans la comparaison sociale, on se compare généralement à des gens qui nous sont similaires. Effectivement, un homme qui se projette dans sa carrière ne va pas forcément se comparer à des femmes. Ces éléments restent significatifs même lorsqu'on contrôle la position hiérarchique du contact, qui pourrait être une explication puisque les femmes occupent moins fréquemment des postes à responsabilité. Sur les paires femmes/hommes, il y a moins d'éléments significatifs, mais l'homme est plus souvent une source de mise en relation, ou une source d'inspiration.

Nous réalisons actuellement une enquête de suivi à T+20 mois. On constate qu'un tiers des noms cités comme importants lors de la première étude apparaissent désormais comme obsolètes. On peut déjà en conclure que l'importance perçue d'un contact à un moment donné ne signifie pas qu'il aura effectivement un impact futur et/ou durable sur la carrière. ●

## BIBLIOGRAPHIE

Chollet B. et Ventolini S., *Le réseau personnel : quelles contributions à la carrière du cadre ?*, Apec, Les études de l'emploi cadre, n°2014-02.

Granovetter M.S., *The strength of weak ties*. American Journal of Sociology, 1973, pp. 1360-1380

Higgins M.C. et Kram K.E., *Reconceptualizing mentoring at work : A developmental network perspective*. Academy of Management Review, 2001, pp. 264-288.

**–CADRES  
DÉBUTANTS  
EN PETITES  
ET MOYENNES  
ENTREPRISES :  
PROFILS ET  
PARCOURS–**

**– 9 –**

## Intervenants :

### Marina BOURGAIN et Marc-André VILETTE – Enseignants-chercheurs en Sciences de Gestion (Groupe ESC-Clermont)

Cette étude a une visée exploratoire, dans un premier temps, sur une population largement méconnue (voire invisible), celle des cadres au sein des petites et moyennes entreprises (ci-après PME).

La recherche académique à l'intersection des champs « cadres » et « PME » est rare, le focus étant plutôt sur les grandes entreprises (ci-après GE) ou le secteur public. Pourtant un tiers des cadres exercent en PME (Apec, 2013), par ailleurs les PME recrutent 27 % des cadres débutants (définis comme ayant accédé au statut de cadre dans les 3 ans suivant leur sortie de formation initiale, base Génération du Céreq). Enfin, sur les 3,3 millions de cotisants Agirc en 2010, 1,7 million (52 %) travaillent dans un établissement employant moins de 250 salariés (base cotisants Agirc, 2010).

La loi française définit la PME comme une :

- « unité organisationnelle de production jouissant d'une certaine autonomie de décision pour l'affectation de ses ressources courantes,
- qui emploie moins de 250 salariés UTA (unité de travail par année),
- et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou un total de bilan de 43 millions d'euros. »<sup>12</sup>

Notre investigation porte sur les questions suivantes :

- Quels sont les secteurs où les PME « cadrent » des débutants ?
- Quelles sont les caractéristiques des cadres débutants recrutés en PME ?
- Présentent-ils des profils particuliers ?
- Quels types de mobilité inter-entreprises prévalent chez les cadres débutant en PME et en GE ?

## LA DÉFINITION DU CHAMP ET LA MÉTHODOLOGIE SUIVIE

L'étude comporte trois volets, nous présentons ici les résultats liminaires des deux premiers volets :

1. Un premier volet quantitatif exploratoire sur les données Génération 2004 à 2007 du Céreq, l'objectif étant de mieux connaître les cadres débutants en PME,
2. Un deuxième volet qualitatif de récits de vie de cadres en région Auvergne et Rhône-Alpes essentiellement,
3. Un troisième volet qualitatif d'entretiens semi-directifs avec des dirigeants/responsables assurant la fonction RH au sein de PME en régions Auvergne et Rhône-Alpes.

## LES RÉSULTATS LIMINAIRES DU VOLET QUANTITATIF EXPLORATOIRE

Dans ce volet, nous présentons ici les données issues de l'enquête Génération 2004 à 2007 (Céreq). Ce choix correspond à une période de référence épargnée par la crise. Comme l'enquête se fonde sur la taille de l'établissement (l'équipe travaille actuellement pour « sireniser » manuellement les multi-établissements de l'enquête Génération) et ne collecte aucune information descriptive de l'entreprise (type de management, stratégie marchande, qui permettrait de la ranger dans une typologie qualitative de PME<sup>13</sup>), il est impératif de distinguer entre « petite entreprise » et « petit établis-

<sup>12</sup>. Décret n° 2008-1354 suite à la Recommandation de l'Union européenne 2003/361/CE.

<sup>13</sup>. Bourgain et Loup (2014), comparaison des profils de cadres débutants e, PME. Analyse sur deux secteurs d'activité en France, 12e congrès CIFEPME, Agadir, 28-31 octobre 2014.

sement » filiale d'un grand groupe. C'est pourquoi nous avons retenu deux catégories d'entreprises :

- Les PME-mono-établissements du secteur privé employant 1 à 199 salariés. Ce seuil est imposé par la structure de l'enquête Génération et inférieur au seuil de 249 salariés suivi par l'Insee depuis 2008, cela nous permet de réduire le risque d'erreur de première espèce. En effet, « plus la taille [de l'entreprise] est petite, plus les spécificités [de la PME] sont fortes » (Marchesnay, 1988). En effet, il est à noter que deux tiers des cadres débutant en PME de la base Céreq exercent dans une entreprise de moins de 50 salariés.
- Les GE ou grandes entreprises du secteur privé employant plus de 500 salariés ou multi-sites avec un site de plus de 200 salariés.

Nous entendons par « cadre débutant » la personne qui a obtenu le statut de cadre<sup>14</sup> durant les 3 années consécutives à sa sortie de formation initiale.

La **figure 9** illustre les réponses aux questions suivantes :

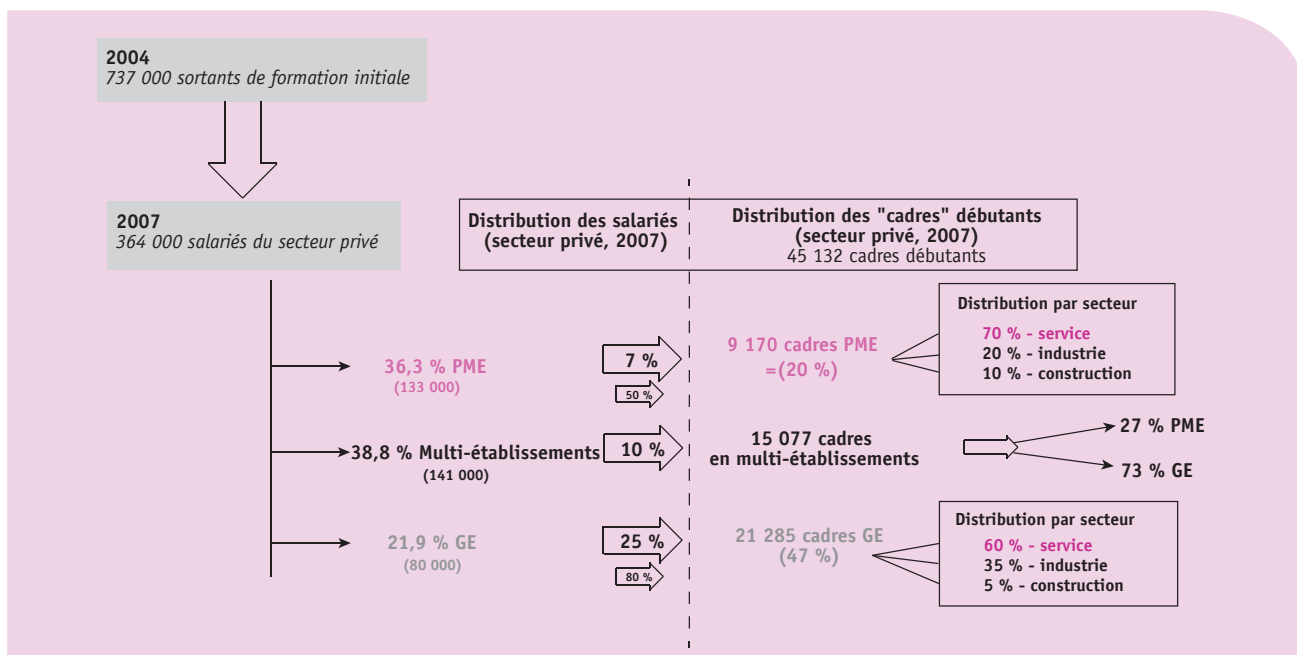
- Sur l'ensemble des sortants de formation initiale en 2004, combien sont recrutés dans le secteur privé par des PME et des GE ; et parmi eux, combien ont accédé au statut cadre dans les trois ans en PME comparativement aux GE par structure de diplôme ?
- S'agit-il des mêmes secteurs qui recrutent des cadres débutants ?

En ce qui concerne les PME des secteurs qui recrutent des cadres débutants en 2007, celle des services (notamment informatique) et de la construction arrivent en tête (respectivement 70 % et 10 %, contre respectivement 60 % et 5 % des cadres débutant en GE). L'industrie concentre 20 % des cadres débutants en PME contre 35 % des cadres débutants en GE. Ceci est bien sûr en rapport avec la structure des entreprises par taille dans ces secteurs d'activité.

En PME, le besoin de cadre est deux fois moindre qu'en GE (même dans le secteur informatique) toutefois, les PME recrutent 1,5 fois plus de sortants de formation initiale que les GE. Les GE recrutent peu et davantage sur des profils de cadres, donnant le statut de cadre à

14. Double filtre sur la PCS et la position professionnelle déclarée

-Figure 9- Insertion en PME/GE des sortants de formation initiale dans le secteur privé



Source : Céreq, Enquête Génération 2004-2007

737 000 jeunes sont sortis de formation initiale en 2004. Parmi eux, 364 000 sont salariés du secteur privé trois ans après leur sortie (nombreux ont repris une formation entre-temps), dont 38 % en PME-monoétablissement, 22 % en GE.

un quart de leurs recrues (cf. note 12). La structure de diplôme des recrutés joue ici un rôle important - mais pour partie seulement car, quel que soit le diplôme, la GE recrute plutôt des profils qu'elle pressent pour être cadres : ainsi, 80 % des diplômés à bac+5 et plus recrutés par les GE obtiennent le statut de cadre dans les trois premières années de vie active (sans doute dès l'embauche) contre seulement 50 % recrutés par les PME. On peut émettre les hypothèses suivantes: l'engagement dans le travail répond à d'autres nécessités (économique, ancrage sur le territoire...), ou cela provient d'un diplôme moins prestigieux (institution) ou d'une filière sans adéquation avec l'emploi.

Si, en PME comme en GE, la plupart des cadres débutants est fortement diplômée (81 % en GE et 71 % en PME, tableau 8), on notera parallèlement en PME la présence de 29 % de cadres débutants moins diplômés : 20 % ayant au maximum une licence ; 5 % au maximum le Bac/CAP/BEP et 2 % n'ayant aucun diplôme (tableau 7). Le rôle de primo-insertion et d'ascenseur social de faiblement diplômés est ici à souligner en comparaison avec les GE, toutes proportions gardées.

Au final, le passage à cadre des débutant en PME n'est proposé qu'à 7% des recrutés (figure 9).

Globalement, les PME captent relativement moins de jeunes diplômés de niveau Bac +5, et plus de jeunes diplômés d'un niveau égal ou inférieur à la Licence.

Afin de comparer plus avant les profils des cadres débutant en PME avec ceux débutant en GE, les tableaux 7 et 8 illustrent les constats suivants.

Tout d'abord, les PME recrutent des cadres débutants de profils plus variés par le diplôme/la filière que la grande entreprise. En particulier, les PME recrutent leurs cadres débutants parmi des faiblement diplômés : 2 % des cadres débutants en PME ne possèdent

aucun diplôme, 5 % ont un diplôme inférieur ou égal au Baccalauréat (tableau 7).

À l'inverse, il n'existe pas de cadre débutant sans diplôme en grande entreprise et seuls 2 % des cadres débutant en GE sont faiblement diplômés (maximum Baccalauréat). Sachant qu'en France, entre 16 % et 18 % d'une cohorte sortent du système éducatif sans diplôme chaque année, les PME participent à l'ascension sociale de personnes faiblement diplômés.

Par ailleurs, il y a proportionnellement deux fois plus de cadres débutant en PME avec un diplôme égal ou inférieur à la licence (20 % des cadres débutant en PME) qu'en GE (11 % des cadres débutant en GE (tableau 8).

Il n'en demeure pas moins que la majorité des cadres débutants est très diplômée : en PME, 71 % d'entre eux ont Bac +5 et plus, et en GE, la proportion monte à 82 %, alors que 11 % des sortants de formation initiale en 2004 ont un Bac +5 ou plus. L'écart de dix points selon la taille de l'entreprise est visible sans être spectaculaire.

Faute d'analyse plus fine, cela semble aller à l'encontre de l'hypothèse d'une dualité du marché du travail (cf. note 12).

Nous nous sommes également penchés sur le type de contrat des cadres débutant en PME et GE (Tableau 9). On note d'emblée que les grandes entreprises offrent aux cadres débutants plus de CDI que les PME (76 %), et inversement, le taux de CDD chez les cadres débutants reste élevé en PME (23 %) contre 15 % en GE. On note aussi que les PME font moins recours à l'intérim de cadres (souvent qualifié de trop cher) que les GE, et dans l'ensemble, les contrats « atypiques » (intérim, contrat Pro, stagiaires) représentent moins de 10 % des contrats en GE comme en PME.

Nous nous sommes penchés sur la mobilité géogra-

– Tableau 7 –  
Les cadres débutants faiblement diplômés en PME et en GE

Plus haut diplôme	Parmi les sortants de formation initiale	% de cadres débutant en PME	% de cadres débutant en GE
Aucun diplôme	17 %	2 %	0
Baccalauréat, CAP, BEP	41 %	5 %	1,8 %

Source : Céreq, Enquête Génération 2004-2007



17 % des jeunes sortis de scolarité en 2004 n'avaient aucun diplôme. Aucun d'entre eux n'est cadre en 2007 dans une GE. Un petit nombre d'entre eux (183) sont cadres en PME en 2007: ils représentent 2 % des cadres débutants en PME.

- Tableau 8 -

Profils des cadres débutants en PME et en GE selon leur plus haut diplôme

Plus haut diplôme	Parmi les sortants de formation initiale	% de cadres débutants en PME	% de cadres débutants en GE
L3 maximum (L3, Bac, CAP, BEP, aucun diplôme)	84 %	19,7 %	10,6 %
M1	5 %	9,3 %	7,9 %
M2 LSH, Gestion, Droit	3 %	11,2 %	12,2 %
Écoles de commerce Bac +5	1 %	9,7 %	13,9 %
M2 maths, sciences, techniques	2 %	14,1 %	13,0 %
Écoles d'ingénieurs	3 %	30,3 %	38,0 %
Doctorat	2 %	5,7 %	4,1 %

Source : Céreq, Enquête Génération 2004-2007

- Tableau 9 -

Profils des cadres débutants en PME et en GE selon leur contrat de travail

% de cadres débutant en PME	% de cadres débutants en GE
67% CDI	76% CDI
23% CDD	15% CDD
1,5% = Intérim ; 2,7% = Contrat Pro ; 3% = CNE; 1,2% = stagiaires	4,3% = Intérim ; 1,1% = Contrat Pro ; 1,6% = stagiaires

Source : Céreq, Enquête Génération 2004-2007

phique des cadres débutants (la mobilité est ici évaluée entre la région de l'obtention du baccalauréat - généralement lieu de résidence de la famille - et le lieu de résidence du cadre après trois ans de vie active). On note que la majorité des cadres en PME exercent en province (56 % **tableau 10**) à l'inverse, la majorité des cadres en GE exercent en Ile-de-France qui concentre nombre de grandes entreprises.

Dans l'informatique, premier recruteur de cadres débutants, 66 % des cadres en PME sont basés en province alors que 74 % des cadres en GE sont basés en Ile-de-France. Comme seulement un quart de ces cadres a obtenu son bac en IDF, cela signifie que de nombreux cadres en GE informatique sont partis de province pour rejoindre la capitale. Les cadres en PME informatique

sont plutôt majoritairement restés en province.

Seul un quart de la population cadre enquêtée a passé son Bac en Île-de-France. Si globalement 44 % des cadres en PME exercent en Île-de-France, ce taux atteint à 55 % parmi les cadres en GE, et l'écart se creuse davantage dans certains secteurs (**Tableau 10**):

- Dans la construction, la moitié des cadres débutants en PME exerce en Île-de-France contre 7 cadres débutant en GE sur 10 ;

- Dans l'informatique, un tiers des cadres débutants en PME exerce en Île-de-France, contre plus de 7 cadres débutant en GE sur 10.

Divers récits de vie de cadres en PME se font l'écho d'un ancrage territorial fort, notamment affectif à travers la famille, le conjoint. Par ailleurs, celui qui postule dans une PME-mono-établissement perçoit *a priori* une stabilisation géographique de son emploi même s'il est appelé à faire des déplacements pour son travail. Nos verbatims soulignent l'ancrage territorial en Auvergne-Rhône-Alpes perçu comme une qualité de vie ou un choix de vie, mais aussi souvent contraint par un attachement familial, voire le poids de la nécessité économique qui ne permet pas d'envisager la mobilité seul(e).

- Tableau 10 -

Mobilité géographique des cadres débutants en PME et GE

PME	GE
23 % ont passé leur Bac en IDF et 44 % exercent en IDF	28 % ont passé leur Bac en IDF et 55 % exercent en IDF
PME-Construction : 26 % Bac IDF => 52 % exercent en IDF	GE-Construction : 33 % Bac IDF => 71 % exercent en IDF
PME-Informatique : 25 % Bac IDF => 34 % exercent en IDF	GE-Informatique : 26 % Bac IDF => 74 % exercent en IDF

Source : Céreq, Enquête Génération 2004-2007



La majorité des cadres débutant en GE exerce en IDF (55 %) alors que la majorité des cadres débutant en PME exerce en province. Cette opposition GE-IDF et PME-province est renforcée dans les secteurs de la construction et de l'informatique (respectivement 10 % et 18 % des cadres débutant en PME)

## LA MOBILITÉ INTER-ENTREPRISES DES CADRES DÉBUTANT EN PME ET EN GE

La **figure 10** illustre l'ampleur et la direction des mobilités inter-entreprises des cadres débutant en PME et en GE, ainsi que le rôle du type de contrat de travail.

Tout d'abord, la moitié des cadres en PME font l'expérience d'une mobilité dans leurs 3 premières années de vie active. Parmi les cadres débutants de PME mobiles :

- La moitié était sous un contrat CDD, dont 76 % ont attendu la fin de leur CDD et 17 % ont pris les devants en démissionnant.
- L'autre moitié des cadres débutants de PME mobiles travaillaient avec un contrat en CDI (et parmi eux, 73 % ont choisi de démissionner), 9 % ont subi un licenciement, enfin 3 % ont subi la fermeture de la PME dans laquelle ils/elles travaillaient.

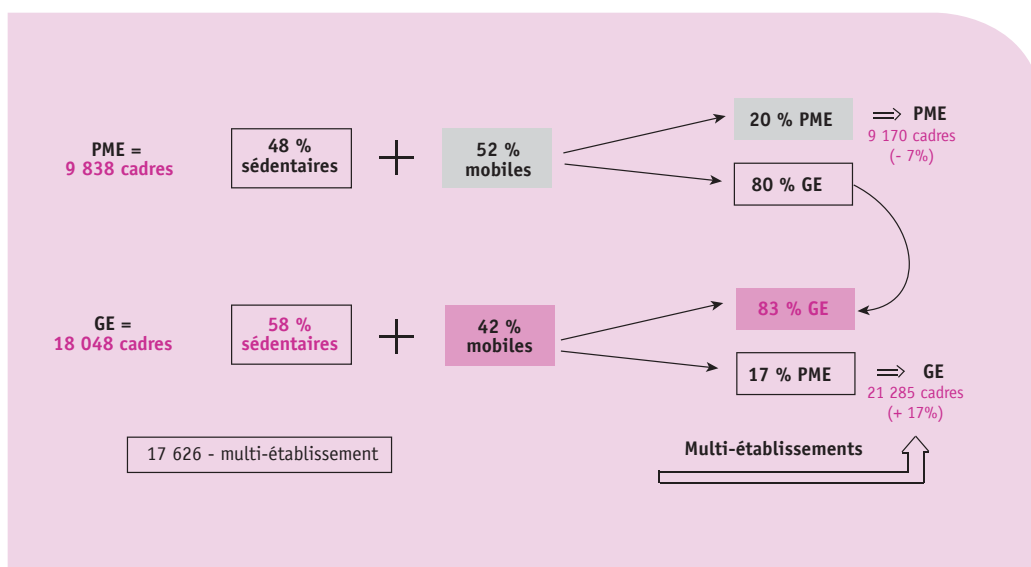
Au final, les démissions de cadres débutant en PME représentent la moitié de l'ensemble des fins de contrat, l'autre moitié des fins de contrat est le fait des entreprises (fin de CDD, licenciement, fermeture).

De plus, ces cadres rejoignent massivement (à 80 %) les GE. Cela conforte l'idée de « PME tremplin » vers la grande entreprise pour la population cadre débutant. Au final, le vivier de cadres débutants recrutés en premier emploi en PME accuse une diminution nette de 7 % au profit des GE. Sur 9 838 cadres débutant en PME en premier emploi, 9 170 (93 %) travaillent encore trois ans plus tard dans une entreprise de petite taille.

À l'inverse, les cadres débutants en GE sont moins mobiles de 10 points que leurs collègues en PME sur la même période de 3 ans. Et parmi les cadres de GE mobiles, il s'agit essentiellement de mobilité subie (60 % des cadres mobiles débutants indiquent la fin d'un contrat à durée déterminée). Toutefois, 83 % des cadres de GE mobiles par contrainte ou par choix ont obtenu un autre emploi en GE.

Ainsi, les GE maintiennent « leur » vivier de cadres débutants en GE tout en attirant des cadres de PME (et de multi-établissements) avec une première expérience recherchée. Il sera intéressant de se pencher sur les motivations de la population des cadres débutants qui quittent la GE pour la PME.

—Figure 10—  
Mobilité inter-organisationnelle des cadres débutant en PME/en GE



Source : Céreq, Enquête Génération 2004-2007



Dans l'échantillon représentatif des sortants de formation initiale, la PME compte 9 838 cadres en premier emploi et, dans les 3 ans, 52% d'entre eux quitteront cette PME (contre 42% en GE) pour majoritairement rejoindre une GE (80%). Ces départs vers la GE ne sont pas totalement compensés par l'arrivée de cadres de PME, de GE ou de multi-établissements.

## LES RÉSULTATS LIMINAIRES DU VOLET QUALITATIF « RÉCITS DE VIE »

Pour le volet qualitatif, nous avons constitué un échantillon contrasté de 25 cadres exerçant en PME, sans ambition de représentativité (**figure 11**). Pour le constituer, nous sommes passés par divers canaux : la base de données des PME de la CCI d'Auvergne, les dossiers d'inscription à un Executive MBA, une structure de mise en relation entre PME et diplômés (*Small Is Beautiful*), des contacts en PME de l'équipe de recherche suite à des recherches-actions. Nous sommes ainsi entrés en contact avec des cadres de différents secteurs, de profils et de parcours variés : du cadre avec un CAP-commis libraire au docteur en statistiques exerçant comme n°2 dans une PME du BTP, ou le docteur en géologie exerçant comme DAF dans une petite SCOP de transport. Certains ont connu un parcours stable (emploi continu dans une PME), d'autres un parcours plus mouvementé. Les récits de vie sont recueillis de préférence en dehors du lieu de travail, en deux étapes :

- Un premier entretien peu directif d'une heure environ, où l'interviewé est amené à décrire sa fonction

dans l'entreprise, les moments-pivots de son parcours depuis sa formation et ses aspirations ;

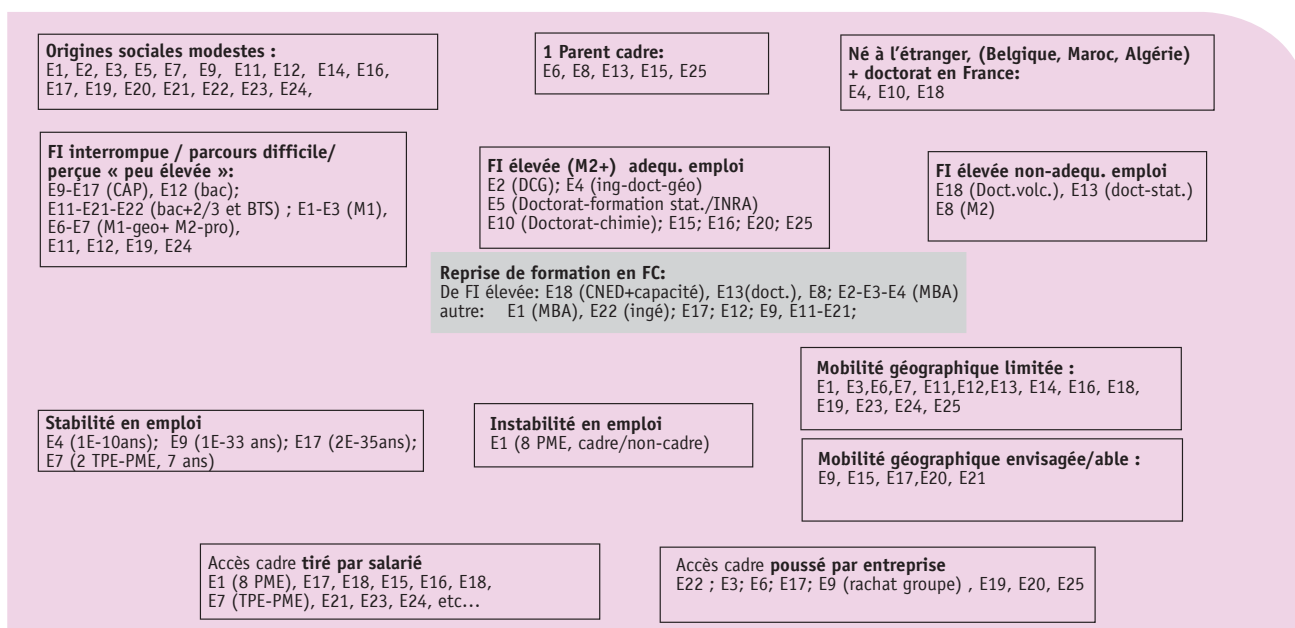
- Un deuxième entretien a lieu plus tard, après retranscription et analyse du premier entretien, et permet d'approfondir certains éléments ou zones d'ombres du premier récit en orientant l'entretien.

Les entretiens permettent d'identifier quelques polarités autour de combinaisons : origines sociales, perception de la formation, congruence formation-emploi, lien au territoire (qualité de vie, choix de vie ou contraint par un attachement familial, voire une nécessité économique qui ne permet pas d'envisager la mobilité).

À travers les récits de vie, nous avons cherché les éléments qui sous-tendent le fait de ne pas ou de ne plus postuler en grande entreprise, comment intervient cette « auto-élimination » vis-à-vis de la GE. Nous illustrons ce point par les verbatims de trois personnes ayant chacun des niveaux de diplôme différents : le baccalauréat, un M1-droit des affaires de l'Université d'Auvergne et un doctorat en géologie de l'Université d'Auvergne. Un faible niveau, une moindre notoriété du diplôme ou une filière non-congruente avec l'activité visée dans l'entreprise sont perçus comme autant de barrières (*roadblocks*) à une candidature en grande entreprise.

-Figure 11-

Profilage des personnes ayant réalisé les entretiens « récits de vie »



Les capitales numérotées correspondent à chaque entretien et peuvent être citées plusieurs fois.



- Verbatim significatif des faiblement diplômés - (E20 DEUG Allemand) :

*« Bon déjà, quand tu sors de fac et que tu n'as pas de diplôme, on te dit tout de suite que tu n'es pas faite pour aller en grande entreprise, ce n'est pas possible... »*

Question : Qui « on » ?

*Les « on », l'entourage, les bien-pensants. Le DRH d'une grande boîte. Ce ne sont pas mes parents, ils n'étaient pas dans le domaine de l'entreprise. C'était ce qui se disait... Alors j'ai fait une formation à la CCI d'Angers d'Assistante commerciale trilingue. (...) Je n'ai même pas postulé dans des grandes entreprises. »*

- Verbatim sur la difficulté à faire valoir un doctorat en géologie (E18, thèse et post-doctorat en géologie, 3 ans directrice de TPE-conseil parc d'attraction volcanologie).

Et quand vous avez postulé comme aide comptable, vous avez postulé où : en PME, en grande entreprise ?

*« Non, je cherchais PME plutôt. »*

Question : Et pourquoi ?

*Parce que je... mais déjà n'ayant pas de diplôme, je pouvais difficilement postuler sur un vrai emploi de comptable et en plus je n'aime pas m'ennuyer donc je voulais vraiment faire un peu de tout, donc j'ai cherché plutôt une PME qu'une grande entreprise. Je ne voulais pas être cantonnée dans un domaine de la comptabilité, ou du secrétariat ou d'autres choses ».*

- Verbatim sur le « poids » des premières expériences en TPE et la perception d'un « profil qui ne colle pas à la grande entreprise » (milieu modeste ? manque de savoir-être ?) pour E1 détentrice d'un M1-droit des affaires de l'Université d'Auvergne après deux expériences de 3 ans en TPE :

*« Non, en fait, là non, je ne postulais déjà plus dans les grands groupes. Donc j'ai commencé un petit peu à rechercher plus ou moins du travail, à faire des CV et des choses comme ça. Et c'est vrai qu'à plusieurs reprises...euh... j'allais à l'entretien mais ...euh...manifestement j'avais pas la...j'avais pas le...on trouvait que j'avais pas la...le profil à être intégrée dans un ... et cela s'est confirmé ensuite par la suite où euh... lorsque j'ai commencé à l'issue de l'évènementiel à chercher un autre emploi comme ça, à chasser un petit peu...là aussi quelques entretiens et on m'a dit "mais..."... et là c'était encore pire...parce que comme j'avais déjà une histoire [ ! ton sous-entendu]...quelques années derrière moi déjà. Donc vraiment, manifestement je n'ai pas le profil pour être intégrée dans un grand groupe. [Question : c'étaient des retours que les gens vous donnaient ? Ou que vous ressentiez dans l'entretien ?]*

*C'est le ressenti et puis quelquefois, c'était carrément un retour franc. Je me souviens d'un cabinet de recrutement sur Clermont euh... j'avais été reçue pour un poste...alors pas dans un grand groupe, quand même une entreprise d'une certaine taille, Bureautic-système, et euh...je me suis retrouvée à être dans les 3 dernières sur 20 et quelque...et au bout du compte, il m'a dit...il m'a dit "vous n'avez pas le profil pour travailler dans un grand groupe". J'ai un ....a priori vis-à-vis des cabinets de recrutement, euh, je trouve que c'est des apprentis-sorciers, qui ont plus ou moins... mais c'est vrai que, au jour d'aujourd'hui, je pense que je ne serai jamais intégrée dans un grand groupe parce que, il y a un côté... lorsqu'on a travaillé comme ça où on fait un peu tout...on a un côté un peu insoumis... après... Et je pense que les grosses structures, où il y a des hiérarchies... et où on est cantonné un petit peu dans son domaine d'activité et on ne déborde pas sur les domaines d'activité des voisins...je pense qu'ils ont toujours un petit peu...peur...d'une certaine forme, j'appelle ça insoumission, mais, c'est-à-dire, de se mêler un peu de tout et de dire que "non, moi je ne ferai pas comme ça"... je pense qu'effectivement... et moi-même je ne pense pas que cela me plairait...»*

Les récits de vie sont l'occasion pour l'interviewé d'explicitier spontanément comment il/elle perçoit et présente le rôle du territoire dans ses choix. Nombreux verbatims se font l'écho d'un ancrage territorial en Auvergne en tant que choix de vie ou qualité de vie, voire lié à la famille, mais aussi parfois par nécessité économique entravant la mobilité en cours d'études et pendant la vie professionnelle.

- E19 (2 PME locales en 25 ans) :

*« Oui ma famille est implantée, on est de la région effectivement, et j'ai toujours eu cet attachement à la région thiernoise. Je me suis mariée avec quelqu'un qui était de Clermont, qui a tout de suite adhéré à cette culture thiernoise, donc on a une volonté tous les deux de rester ici. Cela peut expliquer aussi mon parcours et pourquoi je suis venue travailler dans une PME thiernoise, etc, je n'ai jamais eu d'ambition d'être mobile, ce n'était pas un critère pour moi. »*

- E3 (2 PME locales en 18 ans) :

*« Je me suis aperçu en fait que j'étais attaché plus que jamais à la région et j'insiste, je suis heureux quand je revois le Puy de Dôme, y a rien à faire. Autant je peux me déplacer dans le monde entier, autant je suis content de revenir et d'y vivre. Et ça en fait, ça a guidé tous mes choix depuis le départ. »*

• E2 (2 PME locales en 18 ans):  
*« Et puis j'ai aussi envoyé des lettres en PME, enfin en entreprise. Vous allez me dire "en Auvergne", comme ma femme à l'époque travaillait déjà sur Clermont, on n'avait pas envie d'être obligé de partir plus loin dans un premier temps. Donc, à part de postuler chez Michelin... Mais de mémoire, cela ne m'a même pas effleuré l'esprit. Je n'ai pas eu de formation extraordinaire. Et j'ai une pratique, une expérience qui est uniquement dans la PME. Donc, je n'ai certainement pas grand-chose à apporter à une grande entreprise. »*

• E1 (8 TPE locales en 20 ans) :  
*« Je voulais faire un DEA de droit du travail, mais à l'époque il n'y en avait pas à Clermont, il fallait aller à Bordeaux ; moi je suis issue d'un milieu ouvrier. J'avais perdu mon papa. Enfin, pour la petite histoire hein, ce qui faisait que je n'avais pas les moyens de me financer. J'ai accepté un poste en PME et je suis passée cadre un an plus tard... ] Disons qu'au bout de deux ans, [les dirigeants de la PME] n'ont pas souhaité poursuivre ... Donc ils ont souhaité fermer l'agence, on a été mis en règlement judiciaire. On m'avait proposé un poste [dans l'agence] à Lyon, que pour des raisons personnelles je n'ai pas... j'ai commis l'erreur de ne pas accepter, puisque mon futur mari de l'époque ne souhaitait pas quitter Clermont, et j'ai privilégié ma vie privée, ce qui n'est pas une bonne idée, mais ça on le sait après. Et donc à ce moment-là [la concurrence] m'a proposé un poste [non-cadre, elle y travaille deux ans, puis elle démissionne]. [Divers emplois non-cadre suivent, puis en 2002, un poste cadre dans une start-up]. Oui. Je suis attachée à la région, j'aime bien. Autant que faire se peut je reste ici. Je ne suis pas très triste de ce que je fais parce que j'ai eu la chance de pouvoir rester aussi toujours ici [en Auvergne], moi je trouve que c'est très important compte tenu de la qualité de vie que nous avons, je sors de ma maison, je monte un peu derrière et je suis à la campagne... l'été on entend les chevaux hennir, je trouve que c'est une qualité de vie extraordinaire, je n'ai jamais été tenté par la vie parisienne ou euh...des choses comme ça... donc ça m'allait très bien. Mais c'est vrai que... j'aurais peut-être préféré grimper haut, monter haut tout de suite, comme tout le monde,*

*hein ? Je n'ai pas été cadre tout le temps... et là aussi c'est peut-être dû à un tempérament qui fait que je n'avais pas les moyens de rester sans travail... »*

D'autres interviewés disent ne pas avoir d'attachement territorial particulier, ils n'ont pas été mobiles pour autant, notamment lors de parcours ascendants dans la PME.

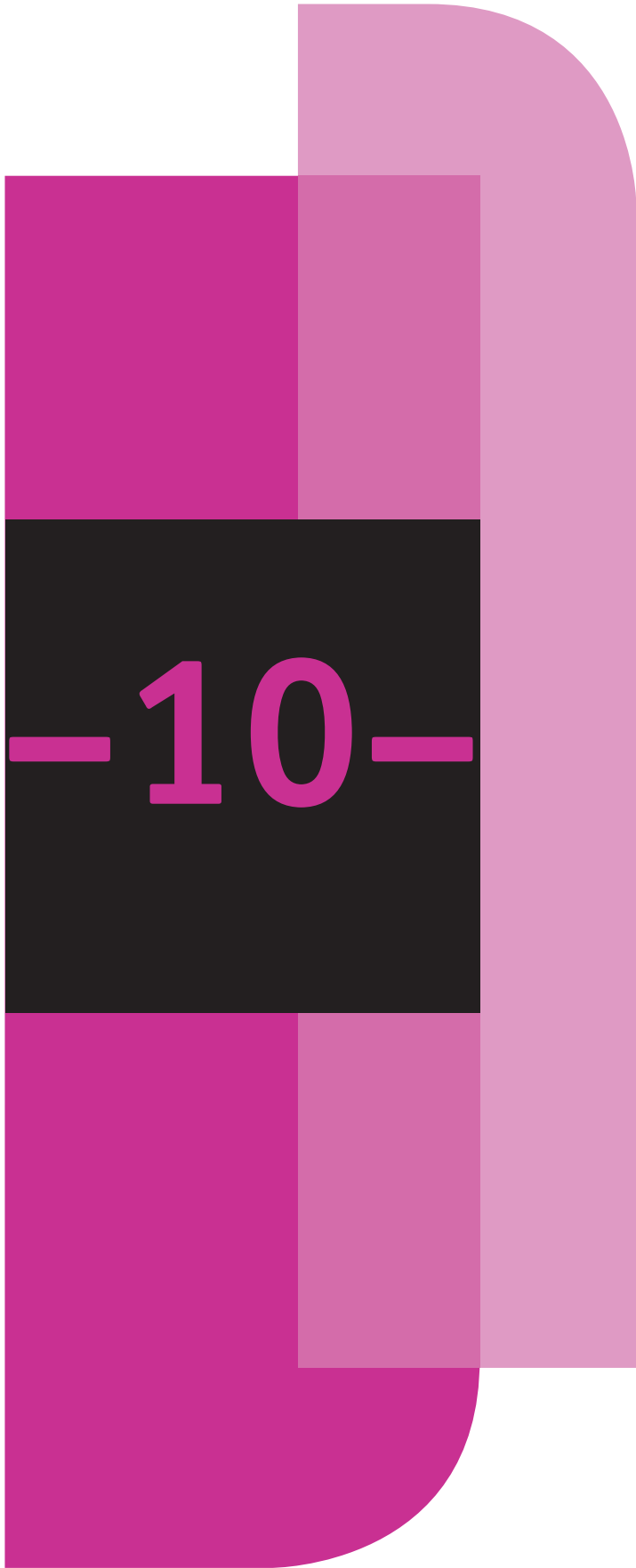
E9 (CAP, 1 entreprise pendant 33 ans, occupe plusieurs fonctions - cadre après 13 ans suite au rachat par un groupe; et à la liquidation, elle prend la gérance de la SCOP).

*« Je suis rentrée moi j'avais 17 ans et demi, je n'avais pas grand-chose... Un CAP, ce n'est pas grand-chose (...) Alors j'aurais pu continuer sur un BP, et puis bon voilà je l'ai pas fait, parce que j'ai eu l'occasion de bouger dans l'entreprise... Le directeur de l'époque m'a vraiment fait confiance, c'est-à-dire qu'au bout de trois mois il m'a confié un rayon, la gestion d'un rayon complètement, donc voilà il m'a fait confiance, le rayon scolaire, après le rayon vie pratique, je suis retournée en scolaire, enfin voilà j'ai changé quelques fois [Logistique] et après j'ai fini par passer cadre. »*

Cette recherche sur les cadres en PME nous amène actuellement vers de nouveaux terrains, notamment sur les facteurs de l'attractivité de la PME pour les jeunes diplômés de niveau M2. Une enquête par questionnaire a ainsi été conduite auprès des 350 apprentis étudiant en dernière année d'une ESC de province. Seuls 15% d'entre eux sont en contrat en PME ; sachant que 80% des alternants en France travaillent en PME avec un niveau de formation inférieur. Le questionnaire reprend les éléments de la théorie du comportement planifié d'Ajzen<sup>15</sup> et porte aussi que sur leur perception et leur expérience passée en entreprise. Quelle que soit la taille de l'organisation où se déroule l'apprentissage de 3<sup>e</sup> année, entre 8 et 10 % de ces jeunes indique désirer intégrer une PME. Enfin, des analyses sectorielles sont en cours : sur la construction, l'informatique et l'ensemble des PME dites « cognitives », selon la configuration établie par Philippe Trouvé<sup>16</sup>.

15. Ajzen, Icek (1985), *From intentions to actions: A theory of planned behavior*, in J. Beckmann (Ed.), *Action control: From cognition to behavior*, Berlin: Springer, pp. 11-39.

16. Trouvé Philippe, Letowski André (2004), *L'approche typologique : pertinence et identification de sous-groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des modèles d'entreprises*, in Le commissariat général du plan, *Les aides publiques aux TPE*, pp. 83-124.



# –LE RÔLE DE LA FORMATION DANS LES TRANSITIONS VERS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE–

### Intervenantes :

**Naima ADASSEN-BOUHADJAR, doctorante en sciences de l'éducation au CRF (Centre de Recherche sur la Formation)-CNAM et Cécile de CALAN, ancienne doctorante en psychologie au CRTD (Centre de Recherche Travail et Développement)-CNAM et consultante en ressources humaines**

## INTRODUCTION

Le travail que nous présentons est en cours. L'économie sociale et solidaire (ESS) concerne principalement des petites et moyennes entreprises ; le recrutement passe majoritairement par le réseau et le marché de l'emploi n'est pas très visible. On observe ainsi des déformations entre les structures qui présentent leurs offres d'emploi à l'Apec et la réalité de ce marché, malgré les efforts de mise en visibilité et de traitement statistique.

Nos champs disciplinaires sont la psychologie et les sciences de l'éducation : ces disciplines de recherche s'intéressent à ce qui se passe pour les individus dans les processus de réorientation, d'une part, ce qui se joue au niveau de l'identité et, d'autre part, les processus identitaires mobilisés dans les réorientations professionnelles.

Le secteur de l'ESS intéresse peu la recherche en psychologie mais a été plus exploré par les sciences de gestion, l'économie et la sociologie. Le fait d'aborder, en psychologie-sciences de l'éducation, un secteur d'activité comme une cible d'orientation professionnelle est également peu très fréquent dans les travaux de recherche. C'est l'un de nos questionnements : est-il pertinent de réfléchir sur un secteur, surtout un secteur aussi hétérogène que l'ESS, en tant que cible d'orientation professionnelle ? Est-ce ainsi que les gens réfléchissent ? Se posent-ils la question ? Les premiers résultats montrent qu'en effet, cet angle d'attaque a du sens.

Les réorientations vers l'économie sociale et solidaire sont considérées comme souvent guidées par les valeurs personnelles, par une « quête de sens » dans un secteur qui se définit et se revendique comme ayant beaucoup de valeurs.

Le premier objectif est d'observer en quoi les valeurs revendiquées par des institutions peuvent faire écho

aux valeurs des individus dans leurs choix de réorientation professionnelle, réorientation qui est choisie, même si elle peut faire suite à un départ subi de l'emploi précédent.

Un deuxième élément qui semble important du point de vue des individus qui vivent ces réorientations est la recherche d'un équilibre entre la vie au travail et le hors travail, avec toute la diversité de ce dernier.

Le deuxième objectif est de regarder ce qui rend ce secteur attractif, en particulier pour les cadres, sachant que le secteur lui-même peine à être défini et qu'aucune définition ne fait consensus. Il faut donc travailler à partir des représentations de ces cadres et interroger la façon dont elles jouent dans le processus de réorientation professionnelle.

Il s'agit également de mieux comprendre la façon dont ces trajectoires de mobilité se déroulent : comment peut émerger l'intérêt pour ce secteur, quel est le rôle de la formation dans ces processus (facilitant ou non), quelle est la façon dont se déroulent ces trajectoires, et notamment l'intégration dans les structures de l'économie sociale et solidaire ? Le réseau peut jouer un rôle important dans l'émergence de l'intérêt et dans la réussite de la trajectoire de réorientation. A partir de tous ces éléments, les réorientations vers l'ESS pourraient être illustratives d'une nouvelle façon pour les cadres de gérer leur carrière, tout à fait emblématique de notre société incertaine et individualiste qui renvoie à chacun la responsabilité de construire son parcours et d'y trouver matière à se réaliser.

## L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET SES CADRES

Le mot de secteur est sans doute un peu abusif pour désigner l'économie sociale et solidaire ; les écono-

mistes et les sociologues qui travaillent sur ce champ d'étude n'aiment pas qu'on désigne l'ESS comme un secteur parce qu'il n'est pas homogène : on parle effectivement plus volontiers de « champ »

Les secteurs d'activités couverts par ce champ sont extrêmement nombreux et divers. Les périmètres ne se recoupent pas parfaitement, mais y participent notamment, de façon très significative en termes d'effectif, le sanitaire et social, l'aide à domicile, les services financiers et en particulier l'activité mutualiste.

Les représentations de l'ESS sont nettement plus restrictives et les domaines qui ressortent le plus des entretiens avec les cadres comme la solidarité ou le commerce équitable, perçus comme très représentatifs de l'ESS, ne sont pas les plus pourvoyeurs d'emploi.

Si l'on prend la définition la plus simple, celle des statuts juridiques des employeurs, ce sont principalement des associations, mais également des coopératives, des mutuelles et des fondations. Un projet de loi, en cours de vote, devrait permettre de dépasser le statut juridique en ouvrant notamment ce périmètre à des structures qu'on dit « entreprises sociales »<sup>17</sup>. Toutes ces organisations revendiquent un certain nombre de principes qu'elles disent partagés, comme la libre adhésion, des fonctionnements démocratiques, et soit une absence de but lucratif, soit un aspect lucratif limité. Ces principes ne sont pas forcément consensuels et unanimes.

Les cadres dans ce secteur ne sont pas aisés à identifier. Le niveau de diplôme n'est pas un critère différenciant et un très grand nombre de personnes sont diplômées à des niveaux Bac +4 et 5 et n'ont pas le statut de cadre. Les salariés du secteur relèvent d'un grand nombre de conventions collectives et une partie d'entre eux ne relève d'aucune convention ; le choix du statut accordé aux salariés dans certaines PME est un peu approximatif.

L'économie sociale compte un peu plus de 2 à 2,3 millions de salariés, parmi lesquels on estime qu'il y a 16 % de cadres<sup>18</sup>, avec une grande diversité en fonction des secteurs, ce qui est à l'image de l'économie en général. Par contre, le secteur présente une forte particularité : la proportion de femmes y est très élevée et elles représentent les deux tiers des salariés et 47 % des cadres. La chaire d'Économie Sociale et Solidaire de l'Université Paris-Est Marne la Vallée a

d'ailleurs récemment organisé un évènement intitulé « Les femmes dans l'ESS : les raisons d'une sur-représentation ». Autre particularité : les cadres y sont plus âgés que la moyenne des cadres du secteur privé (38 % de 50 ans et plus contre 24 % dans le privé, source : CNCRES-Apec). C'est un des enjeux de l'étude des mobilités professionnelles : l'ESS est confronté à une problématique de renouvellement de ses cadres très importante, à cause des remplacements des départs en retraite.

L'autre enjeu est celui de la professionnalisation, problématique qui n'est pas nouvelle mais reste très importante notamment pour les emplois cadres.

## LE CADRE THÉORIQUE

Deux modèles sont très importants dans le cadre théorique de l'enquête.

Le premier est celui proposé par Jean Guichard (Guichard et al., 2012)<sup>19</sup>, psychologue de l'orientation.

Pour lui, la question de l'orientation professionnelle actuelle, dans les sociétés dans lesquelles nous vivons – sociétés européennes et nord-américaines principalement – est une question de construction et de transformation identitaire qui n'est jamais terminée. C'est un travail qui se recompose constamment, du fait d'un environnement très incertain, complètement mouvant, désigné par certains auteurs comme « société liquide »<sup>20</sup>. Pour l'individu face à des choix d'orientation professionnelle, c'est une recombinaison permanente où il construit, déconstruit des formes identitaires subjectives c'est-à-dire un ensemble de manière d'être, d'agir et d'interagir en lien avec une représentation personnelle de soi dans un contexte donné, familial, professionnel...

Ce modèle affirme également qu'il n'y a pas de délimitation entre l'identité au travail et les autres identités, et que l'identité d'un individu se construit à la croisée des identités au travail, des identités familiales ou personnelles et des champs d'investissement extérieur. Avec les reconversions professionnelles dans l'ESS, l'individu essaye d'amener dans la sphère professionnelle des engagements militants, associatifs ou personnels investis dans d'autres domaines, avec la recherche d'un meilleur équilibre entre les différents domaines de vie. Ce processus de construc-

17. La loi votée le 21/7/2014 (donc après la journée d'études) inclut dans le périmètre les entreprises commerciales d'utilité sociale.

18. Source : CNCRES-Apec - Novembre 2012.

19. Jean Guichard, Professeur des Universités en Psychologie. Membre du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD), CNAM/INETOP.

20. Métaphore lancée en 1998 par le sociologue Zygmund Bauman.

tion identitaire s'appuie à la fois sur les représentations de soi, ce que Jean Guichard appelle « formes identitaires subjectives », et les représentations de l'environnement. La façon dont les personnes se représentent l'économie sociale et solidaire fait écho à leur façon de se représenter aujourd'hui et demain, et de réfléchir à leur projet professionnel en lien avec les représentations qu'ils ont de l'environnement.

Le processus de reconstruction identitaire se joue par la réflexivité, la maturation dans le temps long de la transition, ainsi que par la narration, y compris dans le récit de vie fait au chercheur.

Le deuxième modèle est issu de la gestion des ressources humaines.

Des auteurs qui ont pu mettre en évidence de nouvelles façons de gérer la carrière. Celle-ci serait désormais portée par les individus, en rupture avec des modèles de gestion de carrière qui sont pensés par les employeurs pour leurs salariés, tout particulièrement dans la grande entreprise.

Le premier modèle est proposé par Hall, qui parle de « carrières protéennes » (Brisco et Hall, 2005). Ces carrières sont orientées par les choix de valeur des individus, avec une mobilité importante et toujours une perspective globale dans cette carrière : « je veux que mes différents domaines d'engagement fassent sens pour moi et je veux me développer dans cette carrière ».

Le deuxième modèle est celui d'Arthur et Rousseau (1996) : c'est celui des carrières nomades. Le nomadisme décrit beaucoup de mouvements : la mobilité géographique, la mobilité en termes de fonction ou d'activité professionnelle. Là aussi, c'est l'individu qui pilote et qui gère sa carrière.

Ces deux modèles ont en commun de nécessiter des processus d'apprentissage en permanence, pour que les individus s'adaptent et fassent leur choix de carrière. Ce sont des modèles particulièrement pertinents pour les cadres, car ils requièrent des ressources en matière de compétences, d'accès à l'information et de réseaux relationnels. Ces ressources, tous les travailleurs ne les ont pas et elles sont plus souvent détenues par des cadres

D'autres éléments permettent de comprendre les représentations sociales, et il existe d'autres modèles sur les transitions et les reconversions comme les travaux de Schlossberg (2005) qui sont utiles à cette étude.

Première hypothèse de recherche : ces reconversions vers l'ESS pourraient être des prototypes de nouvelles formes de carrière, plus centrées sur les valeurs des individus et plus soumises à ces changements environnementaux qui nécessitent que les individus pilotent leur choix de carrière, et qui sont aussi l'occasion de se construire, de se faire soi.

Deuxième hypothèse : des transitions, pour lesquelles la recherche de l'équilibre entre les différents domaines de vie, le travail/le hors travail, seraient un moteur essentiel. Les contextes de vie pourraient jouer également un rôle tout à fait particulier dans ces choix de reconversion : événements personnels, déterminants familiaux, vécu professionnel ou, toujours avec une approche holiste, tout ce qui se joue dans le hors travail. Les engagements associatifs, par exemple, peuvent donner naissance et nourrir la trajectoire de réorientation vers l'ESS.

Enfin, les représentations sociales jouent un rôle tout à fait déterminant dans ces reconversions, à la fois parce qu'elles peuvent être à la base de l'étincelle, avec l'idée que les valeurs de l'ESS font écho aux valeurs individuelles, mais également parce qu'elles se recomposent beaucoup au fil de la reconversion. C'est visible dans les discours de personnes qui en sont à différents moments de leur reconversion : la façon de se représenter l'économie sociale et solidaire fluctue. Des éléments qui pouvaient être centraux à des moments deviennent moins importants et d'autres au contraire bougent de la périphérie vers le centre de la représentation, et certains facteurs comme la formation, et notamment les formations spécialisées en ESS, sont importants pour faire bouger ces représentations.

## LA MÉTHODOLOGIE

La méthodologie générale est celle d'une recherche qualitative : entretiens semi-directifs et analyse du contenu, entretiens de type explicitation biographique (Faingold, Lesourd) avec des arrêts sur des moments significatifs.

La première étape de la recherche porte sur le moment de la transition. S'arrêter sur ces moments permet d'accéder aux raisons, et non pas aux causes, et ce dans le cadre d'un récit, et de faire réaliser une rétrospection sur le moment de la transition, par exemple l'événement déclencheur qui a décidé la personne à se reconvertir.

La deuxième partie de la recherche consistera en une enquête par questionnaire dans le courant de l'année 2015 et qui sera diffusée *via* les réseaux de l'Apec.

Quatre populations de cadres sont étudiées :

- Cadres en situation de transition, qui passent par la formation pour aller vers le secteur de l'économie sociale et solidaire,
- Cadres qui sont déjà réorientés dans le secteur de l'économie sociale et solidaire sans spécialement être passés par le biais d'une formation,
- Jeunes ayant l'intention de s'orienter vers le secteur. Parmi ceux-ci, certains ont fait une école de commerce et se sentent minoritaires dans leur choix, mais peuvent refuser des postes dans le secteur marchand,
- Cadres déjà installés durablement dans le secteur.

La population interviewée a été approchée par le biais de filières de formation, notamment les masters spécialisés, dont les responsables ont été approchés dans le cadre d'un colloque du réseau interuniversitaire de l'ESS qui s'est tenu à Lille. Des informations ont également été diffusées au niveau des lieux phares de l'ESS, comme l'atelier La Ruche, ainsi que par le biais de l'Apec.

L'étude comporte une quarantaine d'entretiens, dix par catégorie, dont 34 ont été réalisés en juin 2014, 21 femmes et 13 hommes, avec une moyenne d'âge de 36,1 ans, des niveaux élevés de formation et en particulier des multi-diplômés de plusieurs masters qui représentent un Master spécialisé en ESS (**tableau 10**).

**– Tableau 10 –**  
**Caractéristiques de l'échantillon**

	Entretiens réalisés (prévus)	Femmes	Hommes	Âge moyen
Cadres en transition/formation venant d'un secteur hors ESS	10/(10)	6	4	41,5 ans
Cadres reconvertis venant d'un secteur hors ESS	5/(10)	4	1	44,2 ans
Primo insérés (en recherche d'emploi ou en emploi)	9/(10)	5	4	26,1 ans
Installés durablement dans le secteur de l'ESS (plus de 10 ans)	10/(10)	6	4	36,2 ans
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>36,1 ans</b>

Source : Adassen, Calan, Cohen-Scali

## LES PREMIERS RÉSULTATS

Les premiers résultats permettent de repérer les moteurs de ces mobilités :

Le premier est le rejet de l'entreprise dit « capitaliste » au profit des valeurs de l'ESS, qui reviendraient à mettre l'humain au centre. La grande entreprise ne fait plus rêver, il y a une forte insatisfaction professionnelle dans l'activité antérieure, une absence de perspectives quand on parle d'évolution en interne,

l'expérience du harcèlement, de la souffrance au travail, du *burn-out*...

Le deuxième moteur est la réémergence d'un désir professionnel enfoui jamais réalisé et l'occasion de renouer avec des engagements personnels ou familiaux, avec des souhaits d'orientation détournés. Ainsi, une jeune femme interrogée a dû attendre le décès de son père pour faire le choix du secteur associatif, parce qu'il avait choisi pour elle la voie de l'élite (grande école de commerce et multinationale renommée).



Troisième moteur considéré, l'espoir d'une vie meilleure et d'un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, avec par exemple davantage de temps à consacrer à sa famille, la possibilité d'un départ en province ou à l'étranger, notamment dans l'humanitaire, la possibilité d'un rythme de vie différent.

Pour finir, voici quelques caractéristiques de ces transitions :

- L'engagement dans les formations diplômantes spécialisées en ESS peut être déterminé par un besoin de reconnaissance des organisations de l'ESS,
- Les formations permettent aussi de se familiariser avec un secteur perçu comme complexe et peu lisible,
- La transférabilité souhaitée des méthodes de travail et des compétences acquises auparavant, dans le même domaine d'activité mais au sein de structures différentes,
- La découverte du paradoxe du salarié militant face à des pratiques managériales et des conditions de travail pas toujours conformes aux valeurs affichées. Loin des fantasmes, il y a une différence entre les valeurs prescrites par le secteur et la réalité que les gens retrouvent sur le terrain. ●

## BIBLIOGRAPHIE

- Briscoe J.P., Hall D.T., *The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications*, Journal of Vocational Behaviour, 2005, n° 69,
- Guichard J., Pouyaud J., de Calan C., Dumora B. *Identity construction and career development interventions with emerging adults*, Journal of Vocational Behaviour, 2012, 81, pp. 52-58
- Schlössberg N., *Consulting adults in transition : linking practice with theory*, Springer, 2005





**–ACTES DE  
MOBILITÉ ET  
TRANSFORMATION  
DU SENTIMENT  
D’APPARTENANCE–**

**– 11 –**

21. Tous les participants à l'enquête avaient séjourné au moins six mois à l'étranger (Europe et Australie)

22. John Uzo Ogbu (1939-2003), anthropologue de l'éducation américain d'origine nigérienne. Ses travaux en éducation ont montré l'impact de l'appartenance à une minorité involontaire sur l'appréhension de l'institution scolaire. Il oppose les minorités volontaires qui ont choisi de s'installer aux États-Unis aux minorités involontaires qui eux n'ont pas eu ce choix (Esclavage, conquête de territoire et colonisation).

23. Jocelyne Cesari, Selon l'auteur, la notion de « minorité peut être résumée comme suit : un groupe d'individus partageant certains attributs et passant d'une invisibilité à une irruption dans le paysage public, d'une invisibilité à l'organisation d'une stratégie collective de revendications politiques. Par ces actions, elle réclame un « droit d'exister » à la majorité, elle-même enfermée dans ses propres représentations collectives du groupe d'immigrés qu'elle perçoit comme inassimilable car trop différent. Voir 1994, *De l'immigré au minoritaire : les Maghrébins de France*. Revue Européenne de migrations internationales. Volume 10, numéro 1, p. 109-126.

24. Abdelmalek Sayad, (1933-1998), sociologue français d'origine algérienne qui a travaillé avec P. Bourdieu. Ce sociologue a travaillé sur la nécessité de prendre en compte l'« émigration » pour comprendre l'« immigration » des populations qui sont issues de l'Empire colonial français à travers l'exemple des Algériens. Voir 1999, *La double absence*. Editions du Seuil.

25. Ce qui est erroné puisque les modalités de colonisation, d'administration et de décolonisation de ces trois pays sont différents selon que le territoire ait été un protectorat (Maroc, Tunisie) ou une colonie de peuplement et département français (Algérie). Un travail en cours fait le point sur ces différences et les effets sur les trajectoires scolaires et sociales des français issus de l'immigration postcoloniale.

26. Carmel Camilleri (1922-1997), psychosociologue et philosophe. Il s'intéresse à l'impact du cadre culturel sur le comportement des individus et les stratégies identitaires élaborées par ces derniers pour contourner les situations de « crise ». Voir 1990, *Identité et gestion de la disparité culturelle*. In *Stratégies identitaires*, C. Camilleri et al. PUF, p. 85-110

## Intervenante :

**Leila OUMEDDOUR - Sciences de l'éducation, doctorante-université Paris 10, Chargée d'études-INED**

## INTRODUCTION

L'étude a été réalisée en 2009 dans le cadre d'un Master 2 recherche. Elle apporte un éclairage intéressant sur une partie de la population française que l'on imagine plus rarement en mobilité, les diplômés français issus de l'immigration maghrébine, et qui est donc moins étudiée sous cet angle.

Entre 2007 et 2009, plusieurs articles dans la presse ont relaté l'expérience de ces descendants de Maghrébins qui quittent la France pour trouver un avenir ailleurs. Un article du Parisien en janvier 2007 titrait « Les cerveaux » des cités quittent la France » ou un documentaire diffusé dans l'émission Envoyé spécial diffusé en février 2009 portait sur le parcours professionnel de Français issus des minorités maghrébines au Qatar : « Qatar, le nouvel eldorado des Beurs ».

Qui sont ces personnes qui, tout comme leurs aïeux, migrent de façon occasionnelle (le temps d'un Erasmus par exemple) ou de manière plus durable, sinon définitive pour certains d'entre eux ? Dans ce cadre de ce travail, seules des personnes expatriées temporairement<sup>21</sup> ont été retenues.

L'étude visait à mesurer le sentiment d'appartenance de ces jeunes Français avant, pendant et après le passage par l'étranger et appréhender la mobilité géographique comme une modalité de contournement des difficultés que peut rencontrer cette population issue de l'immigration maghrébine.

## LE CADRAGE THÉORIQUE

La notion de minorité involontaire a été développée par J. Ogbu<sup>22</sup> aux États-Unis. Il s'agit de groupes d'américains, ou « minorités » au sens anglo-saxon du terme, dont la présence dans le pays n'a pas été choisie par les individus. L'auteur a dénombré trois causes

de production de minorités involontaires : la colonisation (les Amérindiens), l'esclavage (les afro-américains), et les conquêtes de territoires (les mexicains du Texas). Les individus et les groupes développent leur identité sur leurs expériences historiques, c'est pourquoi, les minorités involontaires développent une culture oppositionnelle au groupe majoritaire.

La notion de minorité n'est pas immédiatement transposable au contexte français aussi l'étude s'est-elle appuyée d'une part sur la définition qu'en donne Jocelyne Cesari<sup>23</sup>, et d'autre part sur les travaux d'Abdelmalek Sayad<sup>24</sup> concernant la nécessité, pour les sujets français d'Algérie, d'émigrer vers la métropole pour pouvoir assurer la survie du clan ou de la famille. Dans ce travail, nous avons considéré que le Maroc et la Tunisie avaient expérimenté le même type de colonisation<sup>25</sup>.

Le concept d'identité utilisé dans ce travail repose principalement sur les travaux de Carmel Camilleri<sup>26</sup> et ses trois pôles de l'identité :

- L'identité de fait : comment je m'appelle, quel âge j'ai, etc.
- L'identité de valeur : celle que je m'attribue
- L'identité prescrite : l'identité que l'« autre » m'assigne.

Il y a « crise » lorsque l'identité prescrite diffère trop fortement des deux autres pôles de l'identité. La « culture » fait habituellement fonction de ciment, ce qui permet de réduire l'écart entre l'identité de valeur et l'identité prescrite. Concernant les minorités issues du Maghreb, cette fonction de ciment est plus compliquée à mobiliser puisque les individus sont en situation de morcellement culturel. Elles doivent donc négocier entre les représentations culturelles du groupe d'origine et celles du groupe dominant afin de maintenir la cohérence et la stabilité de leur identité.

Selon la nature de l'écart, atteinte à l'identité de valeur de l'individu ou atteinte à son unité de sens, la personne en « crise » développera respectivement une « réaction » ou une « stratégie ». C'est cette seconde modalité qui nous intéresse et plus particulièrement les stratégies de contournement.

Dans la perspective de restaurer son unité de sens, la mobilité géographique représenterait, pour cette minorité involontaire, un mode de contournement de l'identité qui leur est assignée en France.

Une autre notion mobilisée est celle d'empowerment. Très utilisée dans les pays anglo-saxon, beaucoup moins en France<sup>27</sup>, cette notion a beaucoup évolué depuis les années 1960-1970. Elle est souvent discutée dans ses fondements théoriques, sa mesure et ses usages. En effet, l'appréhension de ce concept est multiple. Il est possible de l'aborder à différents niveaux : individuel, social et communautaire, et selon différentes perspectives : psychologique, organisationnelle, sociale, éthique, communautaire et politique<sup>28</sup>.

Il est ainsi incontournable d'en circonscrire la définition et l'utilisation que l'on en fait. Dans ce travail, la notion sera appréhendée à un niveau individuel et dans une perspective psychosociale. La définition retenue est celle de J. Rappaport« [...] on peut définir l'empowerment comme la capacité des personnes et des communautés à exercer un contrôle sur la définition et la nature des changements qui les concernent »<sup>29</sup>.

Cette étude fait donc l'hypothèse que la mobilité géographique, hors France, permet une « extraction » de l'individu de son environnement (famille, quartier, ville, pays) qui l'autorise à dépasser des frontières géographiques et surtout symboliques. Il s'affranchit

par cet acte de ses rôles sociaux et de la stigmatisation dont il peut faire l'objet. Il peut, dans cette situation inédite, faire l'expérience d'une altérité « autre » qui favorise l'affirmation de sa singularité tout en restaurant un espace à ses cultures plurielles.

## LE CADRAGE STATISTIQUE

Le **tableau 11** réalisé dans le cadre de l'étude du Céreq « génération 1998 » en 2001 évalue les sorties de l'enseignement initial selon les origines géographiques des élèves pour l'année 1998. Il fournit quelques repères quantitatifs sur le parcours scolaire des élèves issus de la minorité maghrébine.

Selon l'étude d'A. Frickey, J. Murdoch et J-L. Primon, *Les débuts de la vie active des jeunes issus de l'immigration après des études supérieures* (voir référence page 67), le nombre d'étudiants issus de la minorité maghrébine représente 3,5% dans l'enseignement supérieur, soit 9 437 individus. Parmi eux, 5 012 obtiendront un diplôme de niveau III, 2 795 un diplôme de niveau II, et enfin 1 630 un diplôme de niveau I.

27. Voir Bacqué M-H, Biewen C., 2014, L'empowerment, une pratique émancipatrice, La découverte

28. C. Gibson. 1991. An analysis of the concept of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 23, 305-313

29. J Rappaport, 1987, Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology, *American Journal of Community Psychology*, 15, p.121-147

– Tableau 11–

Structure des sorties de l'enseignement initial par niveau de formation et selon les origines géographiques - 1998

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4 sup	Niveau 4 secondaire	Niveau 5	Niveau 5 bis	Niveau 6	Total Génération 1998
France	88,6	88,1	88,9	81,0	85,6	78,8	69,1	64,6	83,0
Europe du Sud	3,4	4,6	4,2	5,2	5,5	6,9	5,5	3,5	5,3
Maghreb	2,8	3,5	3,6	8,9	5,0	9,6	16,3	17,6	7,0
Autres	5,2	3,6	3,1	4,9	3,9	4,7	9,1	14,3	4,7
Ensemble	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Effectif	59 256	79 009	137 968	91 253	129 065	187 181	32 313	25 680	741 725
Structure	8 %	10,7 %	18,6 %	12,3 %	17,4 %	25,2 %	4,4 %	3,5 %	100 %

Source : Céreq, NEF n°9, 2004.

## LA MÉTHODOLOGIE

Le choix de l'entretien comme approche biographique a été guidé par l'objectif central de comprendre, dans une perspective socio-historique, la trajectoire des diplômés issus de la minorité maghrébine et de leur famille afin de détecter les événements moteurs et les freins qui ont pu influencer sur leur sentiment d'appartenance. Cette méthode a permis d'analyser les transformations provoquées, par la mobilité. Pour atteindre ce résultat, il était nécessaire de saisir la relation entre le mode de socialisation de la personne interrogée, celui de sa famille et plus largement celui de son entourage avant de la questionner sur son sentiment d'appartenance avant, pendant et après le voyage. Il devenait ensuite possible de mesurer une éventuelle transformation de l'image de soi et de l'identité sociale.

Les entretiens retracent les parcours scolaires et sociaux des individus en France et lors de leurs mobilités géographiques. Les récits font une place à la trajectoire familiale dans la pré-émigration et dans l'immigration, ce qui permet de contextualiser l'individu dans sa culture et sa dynamique familiale globale pour en saisir les articulations et le degré de proximité ou d'éloignement de cet individu avec ses cultures minoritaire(s) et majoritaire, ainsi que son sentiment d'appartenance avant et après l'expérience de vie à l'étranger.

L'encadrement strict de l'utilisation de statistiques ethniques en France rend cette population difficile à repérer. Les candidats à l'expatriation le sont d'autant plus. Comment, par exemple, les reconnaître dans les registres que les universités établissent sur leurs étudiants en mobilité ? Même si la technique n'est pas précise, c'est le patronyme, comme dans beaucoup d'autres études, qui a guidé le choix de contacter tel étudiant plutôt que tel autre. Sur trente-sept messages envoyés, sept réponses seulement ont pu être enregistrées et la démarche n'a donné lieu qu'à un unique entretien.

C'est donc pas-à-pas, de rencontre en rencontre qu'un modeste corpus a pu être constitué. Seules des femmes ont accepté d'être interrogées parmi lesquelles trois classes d'âges sont représentées : des jeunes étudiantes, des trentenaires et des quarantennaires.

## LES RÉSULTATS

Effectivement, la mobilité géographique génère une transformation du sentiment d'appartenance qui est souvent ambivalent et négatif avant le départ, bien que la majorité des descendants de Maghrébins soit de nationalité française. Ce sentiment ambivalent se transforme en un « nous Français ou Européen » pendant l'expérience de mobilité pour ensuite se muer en un « nous métissé » une fois de retour en France. Le passage par l'étranger les confirme dans cette « francité ». Ils sont reconnus en tant que tels non seulement par les autochtones du pays d'expatriation mais aussi par les autres « Français » qu'ils peuvent rencontrer pendant leur voyage et qui sont eux-mêmes en situation de décontextualisation.

Deux constats principaux peuvent être faits lorsqu'ils sont de retour :

Le premier est celui d'une l'altérité apaisée et le refus de laisser remettre en cause leur appartenance française, tout en restaurant une place à leurs différentes cultures.

Le second est celui du développement d'une identité transnationale. Beaucoup se définissent comme « citoyens du monde ».

Ces résultats sont tout de même à nuancer selon la situation de la personne au moment de l'entretien. En effet, les individus « en devenir », lorsqu'ils dépendent encore de leur famille ou lorsque leurs statuts social, économique ou affectif ne sont pas stabilisés, semblent ne pas souhaiter approfondir les thèmes de l'appartenance ou de l'identité, comme si les évoquer pouvait saborder leur propre devenir.

L'expatriation permet ainsi aux diplômés issus des minorités maghrébines de mettre en œuvre une stratégie identitaire que l'on qualifiera de stratégie de contournement, qui favorise le dépassement des représentations négatives par l'affranchissement des territoires assignés, qu'ils soient physiques ou symboliques. Ces dépassements participent à la construction ou la restauration d'une identité positive à travers le développement de leur pouvoir d'agir (empowerment), ce qui favorise une vision plus « universalisante » des territoires géographiques et symboliques, ainsi qu'une inscription dans une transculturation européenne et mondiale. ●

—  
**BIBLIOGRAPHIE**  
—

- Bacqué M-H., Biewen C., *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, La découverte, 2014
- Camilleri, C., *Identité et gestion de la disparité culturelle*, in Camilleri, C. et al., *Stratégies identitaires*, Paris : PUF , 1990, p. 85-110
- Cesari, J., *De l'immigré au minoritaire : les Maghrébins de France*. Revue Européenne de migrations internationales. 1994, Volume 10, numéro 1, p. 109-126.
- Frickey, A., Murdoch, J. et Primon, J-L. *Les débuts de la vie active des jeunes issus de l'immigration après des études supérieures – Enquête génération 98*. Céreq, NEF (Note Emploi Formation) n°9, 2004.
- Gibson, C., *An analysis of the concept of empowerment*. Journal of Advanced Nursing, 1991, 23, 305-313
- Rappaport, J., *Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology*, American Journal of Community Psychology, 1987, 15, p.121-147
- Sayad, A., *La double absence*. Paris : Seuil, 1999.

**–LES DIMENSIONS  
SUBJECTIVES DES  
TRANSITIONS  
PROFESSIONNELLES–**

**–12–**

## Intervenante :

**Anne-Marie VONTHRON, Professeur de Psychologie du Travail et des Organisations  
Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale (LAPPS, EA 4386),  
Équipe de recherche « Travail, Ergonomie, Orientation & Organisations » (TE2O)  
Université Paris Ouest-Nanterre La Défense**

## INTRODUCTION

Quels processus psychologiques sont à l'œuvre au cours des transitions professionnelles qui ponctuent la vie de travail ? Comment marquent-ils ces transitions et sont-ils opérants pour favoriser leur réussite ? L'équipe de recherche TE2O étudie les mobilités professionnelles sous l'angle des processus de transition psychosociale. Les chercheurs de l'équipe examinent la façon dont les transitions professionnelles sont également des transitions de vie impliquant l'individu et impliquant l'entourage avec lequel il est en interaction.

Dans l'étude des transitions, il convient d'éclairer les facteurs et les mécanismes psychologiques individuels mais aussi interindividuels et organisationnels. Tous opèrent, d'une part, dans l'engagement dans une transition, l'entrée en transition, la mise en œuvre d'activités utiles à sa réalisation, et d'autre part, dans la réussite de la transition de carrière. Celle-ci est considérée sous l'angle de l'intégration socioprofessionnelle, mais aussi sous l'angle du développement de la personne tant vis-à-vis de sa carrière que de son développement individuel, notamment identitaire.

Les processus motivationnels lors des mobilités que l'équipe de recherche étudie renvoient en particulier aux questions suivantes :

- Le retrait et de l'attraction vis-à-vis des milieux professionnels et de vie,
- Les ressorts plus ou moins autodéterminés de la mobilisation dans le parcours de changement,
- Les dynamiques de l'auto-efficacité mises en jeu dans les situations de transition.

## LES APPROCHES THÉORIQUES

Une des perspectives prise en compte est celle des motivations sous l'angle du modèle multifactoriel *push, pull, anti-push* et *anti-pull*. Ce modèle motivationnel permet de synthétiser la manière dont l'individu lui-même considère ce qui l'attire vis-à-vis d'un nouveau milieu de travail (*pull*), ce qui le retient vis-à-vis de l'intégration dans ce nouveau milieu de travail (*anti-pull*) ; ses motivations pour quitter une situation de travail donnée (*push*), et celles qui le retiennent de partir (*anti-push*).

L'agencement complexe entre les quatre dimensions *push, pull, anti-push* et *anti-pull* influence à la fois la prise de décision pour la poursuite de carrière, l'engagement dans le changement professionnel et l'évaluation du vécu de la transition : est-ce que la transition est vécue sous un mode dramatique ? Sous un mode positif développemental ? Comme un challenge ? Ce modèle motivationnel a également pu être mis en relation avec des adaptations, plus ou moins réussies, aux nouvelles situations professionnelles.

L'étude des motivations liées aux mobilités professionnelles et aux décisions qui leur sont liées a d'abord été focalisée soit sur les seuls facteurs *push* et *anti-push* soit sur les facteurs *push* et *pull*.

L'agencement motivationnel quadridimensionnel a rarement été pris en compte jusqu'aux travaux qui se sont intéressés d'abord aux mobilités des jeunes et plus précisément aux intentions, décisions et représentations des migrations professionnelles et académiques chez les jeunes français (Mullet *et al.*, 2000 ; 2002). Aujourd'hui, ce modèle intéresse les psychologues du travail et des organisations lors de l'accompagnement des personnes en transition de carrière.

Il est intégré dans certaines recherches portant sur les mécanismes d'engagement dans une transition professionnelle et sur la prédiction de l'adaptation à la nouvelle situation (voir par exemple Chevalier *et al.*, 2013 sur la prise de décision du départ en retraite des entrepreneurs).

Par ailleurs, la théorie motivationnelle de **l'autodétermination des conduites** (Deci & Ryan., 1985 ; 2008) questionne les ressorts de la mobilisation des personnes dans le champ des transitions de carrière. Ce cadre théorique tend à valoriser l'intérêt des motivations intrinsèques, les plus autodéterminées individuellement. Les porteurs du modèle de l'autodétermination considèrent que plus les motivations pour une transition sont autodéterminées, plus la transition mise en œuvre est facilitée et conduit à des issues positives en termes de développement et de bien-être de l'individu. Cependant, certains résultats de recherche indiquent que c'est la force des motivations extrinsèques qui favorise l'entrée d'une personne dans une transition professionnelle quand c'est la force des motivations intrinsèques qui explique le déploiement d'efforts et la persévérance face aux difficultés rencontrées au cours du passage (Lagabrielle *et al.*, 2009 ; Vallerand & Lalande, 2011). Ces constats interrogent la distinction souvent proposée entre l'analyse de l'engagement dans des mobilités professionnelles qui seraient « subies » et dans des mobilités « choisies ».

Enfin, les **dynamiques capacitaires** correspondent à d'autres processus étudiés dans le cadre des transitions professionnelles. Le cadre théorique sociocognitif et identitaire de l'auto-efficacité occupe aujourd'hui une place majeure dans le champ de la psychologie sociocognitive. Il met au premier plan le concept du sentiment d'efficacité personnelle (SEP), qui correspond à une évaluation de l'ordre des croyances individuelles quant à ses propres capacités à mener à bien une tâche ou à réussir dans un domaine d'activités particulier (Bandura, 1997 ; 2003). Le registre identitaire capacitaire est un registre relativement nourri chez un individu, les questionnements et les confrontations à des activités amènent les individus à activer leurs croyances d'auto-efficacité dans ce domaine. Ces dernières sont forgées *a priori*, avant même la confrontation aux activités spécifiques qu'elles concernent, elles sont remaniées au cours des apprentissages sociaux.

Plusieurs dimensions du SEP sont impliquées lors des transitions de mobilité professionnelle. Par exemple, il est pertinent d'examiner conjointement les SEP dans des métiers ou des emplois visés et le SEP dans la recherche d'emploi pour comprendre valablement les décisions et le vécu d'une personne confrontée à une mobilité externe à son organisation.

Il est établi que les dimensions de SEP professionnel influencent les décisions de carrière, les lignes de conduite adoptées par l'individu pour s'engager et se maintenir dans les situations de travail et de transition de mobilité (*cf.* pour une synthèse, Vonthron & Lagabrielle, 2012).

Ainsi, des croyances d'efficacité personnelle dans le domaine professionnel sont particulièrement actives et opérantes dans le cadre des transitions de carrière, mais des dimensions liées aux croyances d'efficacité groupale - étudiées sous le vocable de *group potency* - sont également activées durant les changements au travail qui sont associés aux mobilités.

Les croyances de *group potency* marquent les interactions qui se déploient dans les équipes de travail ou au sein des collectifs constitués pour mener des projets. Les croyances d'efficacité groupale influencent les synergies et les performances collectives ainsi que la qualité de vie au sein d'une équipe (De Jong *et al.*, 2005 ; Vonthron, 2014). Ces croyances sont mises en jeu et peuvent se trouver remaniées lors des mobilités professionnelles.

La question est celle des dynamiques capacitaires individuelles et collectives qui se développent dans le temps au sein des organisations dans les situations de mobilité. Que se passe-t-il lorsqu'un salarié quitte, intègre, réintègre une organisation ? Comment sont remaniées les croyances d'efficacité individuelle et groupale ? Comment les dynamiques à l'œuvre sont-elles plus ou moins favorables à la réussite de la transition et de l'intégration dans le nouveau milieu de travail ?

## LES CADRES DE RETOUR APRÈS UNE ABSENCE DE LONGUE DURÉE

Le projet qui démarre en partenariat avec l'Apec porte sur l'étude des transitions de retour dans l'organisation des cadres après une absence de longue durée.



Les situations sont envisagées sous l'angle des processus de transition psychosociale lors de la réintégration dans l'organisation d'origine. Ce parcours spécifique de mobilité professionnelle se construit dans un mouvement de départ et de retour d'une personne cadre dans un milieu de travail. Il comprend des conditions organisationnelles d'accompagnement de la transition de retour plus ou moins développées.

Les questionnements majeurs fondant le programme de recherche partenarial sont les suivants :

- Comment les conditions objectives de la réintégration affectent-elles les dimensions subjectives associées à cette transition psychosociale spécifique ?
- Quels processus psychosociaux opèrent dans la transition de retour et sont susceptibles d'entraver ou de favoriser la réussite de la réintégration ? •

## BIBLIOGRAPHIE

Bandura, A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman, 1997. Traduction francophone : Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle. Bruxelles : De Boeck, 2003.

Chevalier S., Fouquereau E., Gillet N. & Demulier V. *Development of the Reasons for Entrepreneurs' Retirement Decision Inventory (RERDI) and Preliminary Evidence of Its Psychometric Properties in a French Sample*. Journal of Career Assessment, 2013, 21 (4), 572-586.

De Jong A.D., De Ruyter K.O., Wetzels M.G.M., *Antecedents and Consequences of Group Potency : A Study of Self-Managing Service Teams, Management Science*, 2005, 51, 1610-1625.

Deci E.L. & Ryan R.M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New-York : Plenum, 1985.

Deci, E.L., & Ryan, R.M., *Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains*. Canadian Psychology, 2008, 49, 14-23.

Lagabrielle, C., Vonthron, A-M. & Pouchard, D., *Les motivations intrinsèques et extrinsèques à se former et leurs effets sur les conduites d'entrée et de maintien en formation professionnelle*. Carrièreologie, 2009, 11(3), 467-481.

Mullet E., Dej V., Lemaire I., Raïff P. & Barthorpe J. *Studying, working and living in another EU country : French youth's point of view*. European psychologist, 2000, 5 (3), 216-227

Mullet E., Cossin S., Ihalouine F. & Thomas B., *La mobilité européenne des jeunes : déterminants émotionnels, attitudeux et circonstanciels*. L'Orientation Scolaire et Professionnelle, 2002, 31 (3), 393-416.

Vallerand, R.J., & Lalande, D. *The MPIC Model: The Perspective of the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory, 2011, 22, 45-51.

Vonthron, A.M. & Lagabrielle, C., *Efficacité au travail, sentiment d'efficacité professionnelle*. In J. Allouche (éd.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, 2012, p. 439-445

Vonthron A.M., *Sentiment d'Efficacité Personnelle et risques psycho-sociaux*, in Zawieja, P., et Guarneri, F., (Eds.). Dictionnaire des risques psycho-sociaux, Paris : Seuil, 2014, p. 682-686.

**-QUELLE  
TRANSITION  
PROFESSIONNELLE  
POUR LES  
ANCIENS  
PERMANENTS  
SYNDICAUX ?<sup>30</sup>-**

**- 13 -**

## Intervenante :

**Valérie COHEN-SCALI- Professeure de psychologie de l'orientation et de l'insertion  
Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) – CNAM**

### INTRODUCTION

Dans les syndicats, une partie des militants devient permanents. Souvent ce changement est lié à un processus de cooptation. Certains syndicalistes sont cooptés pour se présenter à une élection et éventuellement élus pour quatre ans renouvelables. Ensuite, ils peuvent être permanents, rémunérés pour défendre les droits des adhérents au syndicat. Ils occupent alors des fonctions ou des postes à responsabilité. Depuis août 2008, une loi impose aux entreprises de plus de 300 salariés de se préoccuper de la carrière de leurs militants syndicaux. Elles doivent introduire des évaluations de compétences, des formations, le développement de systèmes de qualifications afin de faciliter leur réinsertion et la valorisation de ces carrières syndicales. Les syndicats essaient également de limiter le nombre de mandats successifs pour qu'ils ne soient pas supérieurs à trois afin d'assurer un certain renouvellement des permanents et d'éviter que la situation de permanents perdurent jusqu'à la retraite, comme cela a pu exister par le passé.

L'objectif de la recherche présentée est de cerner la manière dont les anciens permanents syndicaux, après avoir occupé des responsabilités importantes pendant plusieurs années dans un syndicat, parviennent à retrouver un emploi sur le marché du travail. Il s'agit d'identifier les processus d'adaptation et les stratégies identitaires mises en œuvre par les anciens permanents syndicaux de la CFDT pour retrouver un emploi qui leur convienne.

### LE CADRAGE THÉORIQUE

Pour étudier les transitions professionnelles, plusieurs approches complémentaires peuvent être mobilisées. D'une part, des approches permettant de faire part des transformations identitaires au fil du temps et d'autre part des approches permettant de repérer le rôle des contextes.

Le modèle d'Adams, Hayes & Hopson (1976) met en évidence plusieurs phases d'adaptation lors d'une transition professionnelle, liées au fait que le niveau de l'estime de soi et l'humeur fluctuent au fur et à mesure de la transition. Ces phases conduisent la personne à différents types de perception de sa situation. D'abord, elle pense ne pas parvenir à s'adapter, puis, progressivement, accepte la réalité, et expérimente des situations nouvelles. Finalement, elle parvient à intérioriser sa nouvelle identité.

<sup>30</sup> Recherche financée par la CFDT et réalisée par Valérie Cohen-Scali, Vincent Merle, Anne-Lise Ulmann et Daniëla Rodrigues (Cnam).

Une autre approche s'intéressant aux différentes dimensions du contexte de la personne qui rentre en transition (Schlossberg *et al.*, 1995) a été mobilisée également pour cette recherche. Ces auteurs insistent sur le fait que les transitions sont initialement déclenchées par un évènement attendu ou inattendu. L'évènement peut être aussi un « non évènement » : ce que l'individu attendait ne se réalise finalement pas. Par exemple, quand on s'attend à avoir une promotion ou à vivre une mobilité et qu'on ne la vit pas, il faut aussi se réadapter à cette situation.

Cet évènement va confronter l'individu à une nouvelle situation, l'obliger à mobiliser ses ressources et à reconsidérer ses relations avec l'environnement. Une situation de transition, de changement, ne s'analyse pas sans que soient prises en compte les interactions de la personne avec son environnement, il faut donc adopter une approche globale.

Par ailleurs, le modèle de Sullivan et Mainiero (2007), fondé sur des travaux empiriques concernant les situations de changement professionnel, montre que lorsqu'il s'engage dans une mobilité, l'individu va s'appuyer sur une motivation essentielle pour lui. Ces auteurs montrent qu'il existerait trois ensembles de motivations susceptibles d'apparaître dans ces situations : la recherche de challenges à surmonter, la recherche de davantage d'authenticité et enfin, la recherche d'une plus grande cohérence entre la vie familiale et la vie professionnelle.

Ces modèles ont conduit à identifier trois hypothèses générales.

La première consiste à penser que le processus de transition des anciens permanents suivrait des étapes comparables à celles rencontrées par d'autres professionnels (Adams, Hopson & Hayes, 1976).

La deuxième hypothèse est que les transitions de carrière des anciens permanents seraient plutôt anticipées. La transition est théoriquement programmée, donc plus facile à organiser, et les permanents ont des ressources pour s'engager et se construire un parcours de transition relativement facilement.

Enfin, il s'agit de penser que la transition professionnelle va conduire à privilégier une des trois dimensions identifiées par Sullivan & Maniero (2007), notamment l'authenticité. Les militants syndicaux, pour la plupart, défendent depuis de nombreuses années des valeurs importantes pour eux.

## LES CARACTÉRISTIQUES DES ANCIENS PERMANENTS SYNDICAUX ENQUÊTÉS

Sur 50 anciens permanents syndicaux dont la liste a été fournie par la CFDT, dont la majorité sont cadres, 23 ont accepté des entretiens.

Dans leur quasi-totalité, il s'agissait de personnes de plus de 45 ans, sorties de cette expérience d'activité syndicale et de permanence depuis 2 à 10 ans. Une seule d'entre elles était beaucoup plus jeune.

Ces 17 hommes et 6 femmes sont restés permanents durant une période de 8 à 12 ans. Certains ont arrêté depuis 14 ans et d'autres plus récemment : ces derniers étaient en cours de transition depuis moins de trois ans.

Les entretiens réalisés apparaissent comme des récits d'expériences de leur réorientation. La plupart des personnes ont eu des responsabilités au niveau régional ou national, pendant plus de 5 ans.

L'expérience de permanent syndical est perçue comme très positive sur le plan des apprentissages et des compétences développées pour ces personnes dont la majorité a des qualifications faibles ou moyennes (rarement au delà du Bac).

Elles ont développé un gros réseau professionnel. Elles ont pris confiance en elles, se sont affirmées et ont accru leur créativité.

Les permanents syndicaux ont le sentiment d'un réel développement personnel et professionnel. Ils expliquent ces sentiments de satisfaction du travail par la grande liberté qui leur est laissée, la possibilité de prendre des initiatives.

Néanmoins, devenir permanent implique une nouvelle façon de vivre car leurs fonctions induisent de nombreux déplacements, qui impliquent des réorganisations dans leur vie familiale et un engagement important dans leur travail.

Souvent à temps plein dans leur nouvelle activité de syndicaliste, ils peuvent perdre le contact avec leur ancien métier. Cette expérience permet donc le développement de soi tout en ayant un coût psychologique important. L'analyse du déroulement de la transition vers une activité professionnelle nouvelle permet d'identifier plusieurs étapes.

—

## LES QUATRE PHASES SUCCESSIVES DE LA SORTIE DE L'ACTIVITÉ DE PERMANENT SYNDICAL

—

Au cours de la première phase de sortie de l'activité, un sentiment de vacuité domine. Les ex-permanents subissent un premier choc qui est le contact avec le marché du travail. Les personnes interrogées savaient vaguement qu'elles devraient à un moment arrêter cette activité de permanent mais elles n'y étaient pas préparées. En effet, cette carrière a pris fin soudainement dans la plupart des cas. À cause d'un accident, d'un conflit idéologique, de la prise de conscience de problèmes familiaux, émerge le sentiment de ne plus être suffisamment efficace comme permanent. La fin de cette carrière est associée à des difficultés d'ordre identitaire diverses. Ils rencontrent des difficultés à faire face soudainement à l'anonymat, à ne plus avoir accès à des sphères de pouvoir, au fait de ne plus être reconnus. Ils ont un sentiment de vide, d'ennui, avec des nouvelles activités perçues comme moins intéressantes. Ils observent parfois avec regret la perte du pouvoir, du leadership, de la liberté d'agir à sa guise, d'influencer les autres.

La phase suivante se caractérise par l'émergence des attentes de chacun en lien avec une vie professionnelle future. Quelque temps après le début de la sortie de l'activité de permanent, les personnes commencent à réfléchir à une activité future envisageable. Des stratégies de réorientation commencent alors à apparaître. Ainsi, certaines personnes vont tenter de préserver une approche militante dans toute nouvelle activité professionnelle. D'autres vont essayer de s'engager plutôt dans des activités de management. D'autres encore vont chercher avant tout la sécurité (notamment ceux qui viennent du secteur privé et n'ont plus de liens avec leur activité antérieure).

La troisième phase correspond aux premiers contacts avec le marché du travail et à la prise de conscience des représentations sociales que les entreprises ont des syndicalistes. Même si cette information n'est pas nouvelle, elle constitue un choc car dans cette situation, elle renvoie à sa situation personnelle. Les personnes doivent alors affronter le point de vue des

entreprises et donc avoir le sentiment d'appartenir à des groupes professionnels discriminés dans le monde du travail. Selon leurs propos, trois types d'attitudes apparaissent alors chez les employeurs à leur égard. Dans certains cas, l'expérience d'anciens permanents est reconnue et ils trouvent des entreprises qui souhaitent utiliser leurs compétences très spécifiques (leur connaissance en droit du travail, leurs aptitudes à gérer les relations professionnelles, leurs compétences dans l'animation de réunions et la gestion d'équipe...). Dans d'autres cas, leur expérience n'est pas reconnue et est même rejetée : la personne est stigmatisée, réduite à son étiquette syndicale. Certaines personnes parlent de la nécessité de passer par le « blanchiment ». Enfin, l'expérience peut être parfois ignorée à la faveur d'autres compétences et les entreprises acceptent de donner leurs chances à ces personnes à qui on attribue une nouvelle identité.

La quatrième phase renvoie aux stratégies mises en œuvre en lien avec le premier emploi, et engage le changement de situation. 20 personnes ont retrouvé un emploi et 3 ont repris leur ancien travail. Le premier emploi est généralement une étape dans un long processus. La plupart des personnes ont été aidées par le syndicat ou par leur réseau professionnel pour trouver ce premier emploi. Le soutien du syndicat a été formel. En effet, le syndicat a proposé des sessions d'analyse des compétences, des ateliers de recherche d'emploi, des entretiens avec des conseillers, des groupes de discussions...souvent jugés très utiles. Le soutien peut être également informel : coups de fils donnés par des hauts responsables à des entreprises, collègues offrant leurs contacts, appel au réseau syndical...

—

## LE « CHOC » DU RETOUR VERS L'EMPLOI

—

Quand le premier emploi est trouvé, il est rarement apprécié. Les personnes se vivent comme sous employées mais la situation est souvent transitoire. Dans certains cas, elles sont confrontées à des difficultés professionnelles, les employeurs semblent alors tester leurs capacités à se défaire de leur étiquette

de syndicaliste. Certains ne supportent pas ces mises à l'épreuve et envisagent de revenir travailler dans le syndicat. Une autre épreuve est la baisse de salaire quasi systématique.

Quatre types de stratégies d'intégration (**tableau 12**) dans un premier emploi se dégagent en utilisant deux critères particulièrement déterminants : les attentes professionnelles (management ou militantisme) et les représentations des entreprises (confiance ou défiance à l'égard des ex permanents).

- La stratégie de promotion se caractérise par l'engagement dans des postes difficiles comportant des challenges où il s'agit par exemple de gérer du personnel en crise, ou des fusions d'entreprises. Quand les personnes réussissent (ce qui est souvent le cas), elles obtiennent des promotions importantes.
- La stratégie de bataille est mise en œuvre par des personnes qui trouvent un emploi dans un secteur intéressant mais dans une organisation qui les intègre difficilement. Ils doivent se faire accepter en faisant leurs preuves.
- La stratégie d'attente correspond à certaines personnes qui trouvent un emploi dans lequel leurs compétences syndicales sont reconnues mais cet emploi ne les intéresse pas vraiment. Elles ont le sentiment d'être déjà à la retraite, les journées de travail sont trop courtes, elles s'ennuient. Ce temps est parfois utilisé pour la gestion de la suite du parcours.
- La stratégie de tâtonnement consiste à trouver un poste peu en adéquation avec son profil de départ, puis à essayer de le faire évoluer progressivement pour qu'il soit plus conforme aux attentes et aux valeurs que les personnes essaient toujours de défendre. Il s'agit d'une stratégie d'exploration permettant de trouver progressivement sa place, par des déplacements successifs dans un certain contexte professionnel.

**LES ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE**

Ces résultats permettent de vérifier les hypothèses envisagées. Ils soulignent d'abord, que le processus de transition des anciens permanents suivrait des étapes comparables à celles rencontrées par d'autres professionnels (Adams, Hopson & Hayes, 1976). Une particularité des transitions professionnelles des anciens permanents est qu'ils sont soumis à des chocs liés à la confrontation avec la réalité professionnelle. En revanche, ils trouvent assez rapidement du travail même si celui-ci ne correspond pas à leurs attentes. En rapport avec la deuxième hypothèse, on observe que les transitions de carrière des anciens permanents sont plutôt anticipées. Toutefois, on observe que cette dimension ne permet pas d'amortir les chocs car cette transition n'est pas pour autant préparée. Toute transition, si elle est anticipée doit également être préparée, organisée pour faciliter l'adaptation à la nouvelle situation.

La transition professionnelle va conduire à privilégier une des trois dimensions identifiées par Sullivan & Maniero (2003), notamment l'authenticité, en référence avec la troisième hypothèse. En effet, cette dimension est importante mais pour d'autres, ce sera plutôt le management, qui peut être assimilé au challenge. Il est possible en effet, que ces deux dimensions soient présentes dans les situations de transition.

- Tableau 12 -  
Quatre stratégies d'intégration

	Attentes : s'orienter dans le Management	Attentes : travailler dans un contexte de défense des valeurs
Confiance de l'entreprise	Stratégie de <i>Promotion</i>	Stratégie d' <i>Attente</i>
Défiance de l'entreprise	Stratégie de <i>Bataille</i>	Stratégie de <i>Tâtonnement</i>

–

## CONCLUSION

–

Cette recherche permet de mettre au jour des points communs entre les transitions des anciens permanents syndicaux et les changements de carrière des cadres. Les deux ensembles de populations doivent penser à la valorisation de leurs compétences et à l'utilisation d'un réseau, de soutiens sociaux en situation de changement professionnel. Cette recherche souligne l'importance de privilégier certaines valeurs importantes pour la personne (authenticité, challenge, vie famille/travail). Elle met au jour des modes d'adaptation psychologique différenciés à la transition et souligne la difficulté à se préparer et à anticiper les changements professionnels.

Certaines singularités de la population des anciens permanents apparaissent également. Il est clair que cette population rencontre des difficultés particulières et plus importantes que les cadres en général, notamment à cause de certaines stigmatisations. Mais une autre difficulté renvoie à leur faible niveau de qualification au départ.

Cette population bénéficie également d'atouts : les personnes sont plutôt polyvalentes, ont des réseaux professionnels importants et ont une bonne connaissance du droit du travail.

Ce type de recherche doit inciter à développer des réflexions liées à l'accompagnement professionnel des populations spécifiques. Les ex-permanents rencontrent en effet, des difficultés particulières : la question de la valorisation et la validation de leurs compétences, le regard des entreprises, la question du «blanchiment». Cela justifierait des pratiques d'accompagnement construites pour cette population. ●

–

## BIBLIOGRAPHIE

–

Adams, J., Hayes, J., & Hopson, B. (Eds), *Transition*. London: Robertson, 1976.

Schlossberg, N.K., Waters, E.B., & Goodman, J., *Counseling adults in transition*. New York: Springer Publishing Company, 1995.

Sullivan, S. E., & Maniero, L., *The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work life issues: Theory-driven implications for human resource management*. *Career development international*, 2007, 12, pp. 238-263.

**-LA  
RESOCIALISATION  
DES EX-  
PERMANENTS  
SYNDICAUX-**

**-14-**



## Intervenants :

**François GRIMA Professeur des Universités UPEC et Pauline De BECDELIEVRE - LISPE/  
Doctorante au sein du LARGEPA Paris II**

Tous les acteurs concernés par le devenir des anciens permanents syndicaux ont un intérêt dans cette resocialisation. Les entreprises ont intérêt à resocialiser leurs permanents syndicaux pour montrer que leur climat social est bon et ainsi faire preuve de responsabilité sociale. Les confédérations syndicales doivent également prouver que la carrière syndicale n'est pas bloquante et peut permettre des allers-retours. Les militants doivent pouvoir aussi se resocialiser et trouver des opportunités ailleurs que dans le syndicat.

### LE CADRAGE THÉORIQUE

Il y a peu de littérature sur le sujet, mais il est néanmoins possible de mobiliser quatre auteurs :

- Pratt (2006) a expliqué comment la construction de l'identité professionnelle se crée : lorsqu'il y a une **violation** de l'identité professionnelle.

- Ladge (2012) utilise la notion de transition identitaire, qui se fait lorsqu'il y a une redéfinition des frontières entre les champs professionnels et champs personnels, avec deux identités qui évoluent en parallèle.

- Petriglieri (2011) évoque la perte d'une identité et ses conséquences pour l'individu, avec deux réactions possibles lors d'une perte d'identité : l'individu peut protéger son identité et refuser de la faire évoluer, ou la restructurer.

- Enfin, Conroy (2014) affirme que la reconstruction identitaire dépend de la cause de la perte de l'identité : elle est d'autant plus difficile que la perte est soudaine, pas anticipée et pas accompagnée.

### LA MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Notre étude sur la reconversion des ex-permanents syndicaux est exploratoire. Elle s'appuie sur des entretiens semi-directifs avec une vingtaine d'ex-permanents syndicaux issus de toutes les étiquettes syndicales (CFDT, FO, CGT, CFE-CGC, CFTC). L'échantillon est composé de 15 hommes et 5 femmes, en cours de reconversion ou ayant effectué leur reconversion depuis cinq ans.

L'étude interroge également des DRH sur leurs visions du sujet et la façon dont ils accompagnent ces reconversions, ainsi que les organisations syndicales telles que la CFDT et la CGT sur les mesures d'accompagnement mises en place.

Enfin un cabinet spécialisé dans la reconversion des ex-militants, créé par d'ex-militants syndicaux, a été interrogé.

Contrairement à certains *a priori*, les anciens permanents syndicaux parlent assez librement, acceptent d'être enregistrés, à l'exception de deux d'entre eux. L'échantillon, constitué avec une logique de « boule de neige », est encore en croissance et comporte des militants permanents « de base » comme des responsables de confédérations, sur cinq syndicats.

### LES RÉSULTATS

Le premier constat est que la transition se fait en deux étapes.

Toutes les personnes interrogées se trouvent confrontées à ce qu'elles appellent une phase de décontamination par l'entreprise. Le manque de confiance est évident et prend parfois des formes sévères : certains ex permanents ont pu être repositionnés au sein des services de Ressources Humaines afin que les directeurs des Ressources Humaines puissent « les surveiller ». Cette phase peut durer un ou deux ans et entraîne une certaine déception pour le salarié.

Elle est suivie par une phase de deuil : perte du statut, perte de liberté notamment d'emploi du temps. Certains parlent du « collier d'un chien » ! Reprendre le collier, réapprendre le rythme, accepter d'avoir un chef n'est pas facile pour certains. L'un des anciens permanents interrogés déclarait vouloir se représenter aux prochaines élections car il ne supportait pas d'avoir un chef derrière lui.

Toutes les transitions se sont faites en entreprise et il n'y a pas de situation de chômage parmi les personnes rencontrées.

La façon dont la fin du mandat de permanent s'est passée joue beaucoup sur la resocialisation. La mise en minorité dans un congrès, la perte de représentativité, sont des situations qui peuvent être vécues comme violentes.

Le retour sur le terrain peut être un choc. Par exemple, un ex permanent syndical qui a dû revenir sur son poste précédent a dû découvrir une nouvelle façon de travailler. Lorsqu'il est parti, il ne travaillait pas sur un ordinateur. Au moment de sa réintégration, tout était sur ordinateur. La personne a vraiment du réapprendre à travailler. Par la suite, cette personne est rentrée dans une logique de transition pour se réorienter dans une pépinière. Un autre exemple intéressant est le cas d'un représentant qui a été mis en minorité dans son congrès et donc mis au placard... Il a été néanmoins maintenu à son poste car la partie patronale le soutenait : la cassure est telle que ses anciens camarades ont essayé de le faire partir. Sa situation est tout à fait paradoxale : il doit représenter un syndicat qui ne veut plus de lui. De plus, il a des proximités fortes avec d'anciens militants. L'un d'entre eux est le parrain d'un des enfants. La cassure a donc des coûts émotionnels très lourds.

Plus ils avaient acquis des responsabilités importantes dans le syndicat, moins les transitions sont difficiles. De ce constat émerge l'idée d'un capital militant : une valeur ajoutée en termes de compétences et un réseau.

Dans certains cas, la personne a pu anticiper la fin de son poste. La perte de représentativité n'est pas la seule cause de transition professionnelle des ex permanents syndicaux. Dans certains cas, cela peut être dû à des jeux politiques ou des choix personnels. Elle a pu alors se préparer. Il y a également des cas de reconversion tout à fait satisfaisants aux yeux des personnes, au-delà de la période de deuil et de décontamination.

Les entreprises ont pu signer des accords RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) qui prévoient un volet syndical, mais la réalité n'est pas au niveau de cette vitrine. Dans d'autres cas, ce sont moins des placardisations que la non-reconnaissance de ce qui a été fait et acquis pendant que la personne était à son poste de permanent. Certains sont renvoyés au poste qu'ils tenaient 20 ans avant, malgré leur capital social, leur capital militant (ils ont une valeur ajoutée en termes de compétences et un réseau). Cela déclenche l'idée d'une transition en deux étapes, rester sur le poste attribué le temps de « se refaire » et essayer d'utiliser son capital pour le quitter ensuite.

Dans l'échantillon, très peu déclarent avoir eu un soutien actif de leur syndicat, même s'ils concèdent qu'il existe des programmes. Au moment de partir, certains militants les poussaient à aller voir ce programme, à réaliser un bilan de compétences. En leurs proposant un bilan, les autres syndicalistes renvoyaient à l'individu un mauvais signal : la transition doit être pensée par l'individu assez rapidement. De fait, c'est surtout le capital militant qui les a aidés à rebondir.

La famille et la sphère personnelle jouent également un rôle très important pour accompagner les personnes dans leur transition.

L'investissement dans la sphère sociale ne disparaît pas, il change : certains vont s'engager dans le militantisme politique ou associatif. Ces anciens permanents restent engagés : dans leur reconstruction identitaire, la dimension militante demeure.

Si les syndicats interrogent beaucoup l'entreprise sur les mécanismes de suivi, le premier point qui sort de l'étude est qu'ils devraient interroger leurs propres pratiques.

Beaucoup de DRH se plaignent que les permanents occupent longtemps ces rôles, ce qui rend difficile leur réintégration. La confrontation au réel du travail n'est pas toujours simple. Le sentiment d'efficacité personnel est faible, et la réaction des collectifs de travail n'est pas toujours sympathique, avec des propos comme « Enfin, tu retournes au travail ! », durs à entendre.

## CONCLUSION

La transition professionnelle est un sujet qui a fait l'objet de nombreuses recherches (Conroy 2014). Néanmoins, la transition professionnelle des ex permanents syndicaux montre d'autres pistes de recherche intéressantes. L'ex permanent syndical doit faire face à une érosion importante de son identité professionnelle. Dans certains cas, il n'a pas toujours les ressources nécessaires pour effectuer une transi-

tion identitaire. On peut alors parler de menace identitaire. Le but de notre recherche est donc de comprendre comment la personne gère cette menace identitaire, quelles sont les stratégies et quels sont les acteurs. ●

## BIBLIOGRAPHIE

Conroy, A. et O'Leary, K., *Letting go and moving on : work related identity loss and recovery*, Academy of Management Review, 2014

Ladge, J. et al., *Cross Domain Identity Transition During liminal periods : constructing multiple selves as professional and mother during pregnancy*. Academy of Management Journal, 2012

Petriglieri, J., *Under threat: Responses to the consequences of threats to individuals' identities*. Academy of Management Review, 2011, 36 : p.641–662.

Pratt, M-C., Rockmann, K., & Kaufmann, J., *Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents*, Academy of Management Journal, 2006, 49 : pp.235-262.

**–CONCLUSION :  
QUELS APPORTS  
POUR UNE  
RECHERCHE SUR  
LA MOBILITÉ  
INTERSECTORIELLE  
DES CADRES  
VERS LE  
SECTEUR SOCIAL  
ET MÉDICO-  
SOCIAL ?–**

**–15–**

## Intervenante :

### **Brigitte BERRAT – Sociologue – PREFAS/GRIF (Pôle Ressource Régional pour la Recherche et la Formation en Action Sociale – Groupe de Recherche Ile-de-France)**

Le secteur social et médico-social ne se confond pas avec le secteur de l'économie sociale et solidaire, bien qu'il y ait quelques recoupements entre eux. Il est en forte croissance et connaît aujourd'hui – et connaîtra encore – des tensions sur le recrutement des cadres, que ce soient les directeurs ou les cadres de direction. Ce secteur comptait en 2012 1,7 million de salariés.

#### – **UN SECTEUR EN MUTATIONS** –

Depuis une quinzaine d'années, ce secteur connaît l'impact du *new public management* et de la culture managériale, avec la croissance d'une logique gestionnaire qui tend à redéfinir les pratiques d'encadrement.

Jusqu'il y a une vingtaine d'années, les « cadres maison » et les anciens éducateurs constituaient la majorité de l'encadrement et des directions, avec la prédominance d'une logique promotionnelle. Avec l'impact de la culture managériale, les employeurs sont aujourd'hui à la recherche de nouveaux profils, aptes à assurer ces nouvelles responsabilités et fonctions managériales.

Par ailleurs, ce secteur a une particularité. Depuis 2007, il est contraint par un décret sur la qualification des directeurs et des cadres qui impose un diplôme de niveau I pour assurer la direction d'un établissement.

Si la logique promotionnelle peut perdurer, ce décret nécessite l'obtention d'un diplôme. Progressivement, aux côtés du diplôme emblématique du secteur, le CAFDES (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement Social et Médico-social), se sont développés d'autres diplômes : le CAFERUIS pour les cadres de direction, ainsi que de nombreux Masters, diplômes de niveau I qui permettent l'accès à des fonctions de direction d'établissements sociaux et médicosociaux.

Au sein des instituts de formation, on observe depuis quelques années les candidatures de nouveaux profils qui viennent d'autres secteurs et qui souhaitent assurer des postes de direction dans le secteur social et médico-social, notamment auprès des personnes âgées et dans les ESAT, domaines les plus touchés par les logiques de marché et de management. Ces personnes viennent de secteurs très différents - du marketing, de l'informatique, de la gestion, de la finance, de la communication... - et ils arrivent dans l'institut de formation pour obtenir un diplôme de niveau I et se qualifier pour les postes de direction d'établissement.

#### – **UN PROJET DE RECHERCHE EN COURS D'ÉLABORATION** –

L'objectif de notre projet de recherche est d'analyser les trajectoires et les motivations de ces nouveaux profils. D'où viennent-ils ? Que veulent-ils ? Où veulent-ils aller ?

Notre projet consiste à analyser également les politiques de recrutement. Ces nouveaux cadres ont-ils leur place ? À la suite de quelles (r)évolutions ? Cette volonté de reconversion trouve-t-elle sa place, et, si oui, qu'est-ce qui a changé dans le secteur pour que cela soit possible ?

Est-ce uniquement dû à l'inflation de la culture gestionnaire et managériale, dans un secteur porteur de valeurs professionnelles, voire même politiques, parfois fortes ?

## LES APPORTS DE LA JOURNÉE D'ÉTUDES

Toutes les communications entendues aujourd'hui ont un intérêt pour nourrir ce projet : les cadres théoriques proposés, les approches disciplinaires différentes, les méthodologies utilisées, les résultats.

Il est évident que l'étude qui résonne le plus avec notre projet est celle sur les réorientations professionnelles vers le secteur de l'économie sociale et solidaire. Les questions de départ sont similaires : quels sont les motifs, les modalités d'orientation vers le secteur, le rôle des valeurs promues par le secteur, les représentations de ce secteur ? Il pourrait par contre y avoir débat sur le cadre théorique de référence, mais ce n'est pas le lieu d'en discuter.

L'étude sur les anciens militants syndicaux permet quant à elle de s'intéresser aux compétences qui peuvent être transférables d'un secteur à un autre. On peut supposer qu'elles seront plus ou moins transférables selon le secteur d'origine des reconvertis.

L'importance du réseau personnel dans ces réorientations, telle que présentée par Chollet et Ventolini, apparaît dans toute sa complexité : en termes de conseils de carrière, en termes d'inspiration, de modèles, ou de soutien social. Ces notions ont toute leur place dans notre projet.

Le travail sur les dimensions subjectives des transitions professionnelles est intéressant du fait de son appui sur la théorie *push/pull/anti push/anti pull*. Il invite à analyser à la fois les facteurs individuels, interindividuels et organisationnels qui sont en jeu dans la réussite des transitions de carrières et donc des transitions entre secteurs. Il faut s'intéresser aux facteurs d'attraction du secteur social et médico-social et éventuellement aux anti-pulls, aux facteurs qui peuvent aussi repousser, par exemple les questions salariales. En effet, le secteur social n'est pas nécessairement celui qui apporte les rémunérations les plus élevées, mais il a l'avantage d'être en partie régi par la convention collective de 1966, qui est avantageuse, et qui assortit toujours une fonction de cadre à la reconnaissance du statut de cadre.

L'étude sur la promotion au statut de cadre est également intéressante pour nous, parce qu'elle se penche sur ce modèle promotionnel qui a longtemps dominé dans le secteur social et médicosocial. Elle contrecarre aussi l'idée que dans le secteur privé en général, la voie promotionnelle d'accès au statut de cadre est en recul.

Tous les exposés de cette journée ont donc été passionnants pour enrichir notre réflexion, amener de nouveaux questionnements, et nous conforter dans la pertinence du projet de recherche que nous initiions.



---

N° 2015-61

---

JUIN 2015

---

## – MOBILITÉS DES CADRES DIMENSION PROFESSIONNELLE, DIMENSION PERSONNELLE –

Dans le cadre de sa politique de partenariats avec le monde de la recherche publique et universitaire, l'Apec et son département études et recherche ont réuni plusieurs équipes de chercheurs autour du thème de la mobilité.

Une cinquantaine de personnes, pour l'essentiel chercheurs, enseignants-chercheurs ou doctorants ont participé à cette rencontre en juin 2014.

Cette journée d'études a mis à nouveau en évidence l'intérêt d'approfondir les liens entre ces deux champs d'expertise : celui des chercheurs et celui de l'Apec. Ces actes rendent compte de la richesse des interventions sur ce sujet complexe. Multiplicité des facettes de la mobilité : sectorielles, verticales, horizontales... Voir multiplicité de chacune de ces facettes comme par exemple pour les mobilité géographiques même internationales entre cadres expatriés et cadres « pendulaires »... Rôle du « réseau » dans les mobilités... Interactions des facteurs professionnels et personnels... Dimensions subjectives de ces diverses évolutions...



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

ISBN 978-2-7336-0842-5

JUIN 2015

Ce document a été réalisé par le département études et recherche de l'Apec :

*Directeur du département* : Pierre Lamblin.

---

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

---

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**

0810 805 805\*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local