

Chapitre

Carrière et réussite de carrière

1.1. L'idée de carrière : une brève histoire

L'idée de carrière résonne de façon ambiguë à nos oreilles : « gérer sa carrière » est perçu comme une nécessité dans le monde économique contemporain, « faire carrière » est un indice de réussite, mais les « carriéristes » sont plutôt des ambitieux volontiers déloyaux. Ces caractéristiques contradictoires prennent sens par un détour historique.

L'idée de carrière professionnelle naît en même temps qu'émergent les grandes entreprises bureaucratiques de la fin du XIX^e siècle. À cette époque, les propriétaires d'entreprises sont confrontés à la croissance vertigineuse de leurs organisations. Les firmes industrielles deviennent gigantesques : les ouvriers des nombreux ateliers ne peuvent plus travailler sous la responsabilité directe d'un seul directeur. En outre, des besoins nouveaux émergent et des métiers inédits font leur apparition : comptables, financiers, puis vendeurs et marketeurs s'ajoutent aux effectifs. Pour distribuer les consignes et s'assurer de leur

exécution, les dirigeants doivent créer une catégorie nouvelle de salariés. Ces nouveaux employés seront dépositaires de l'autorité du propriétaire sans être eux-mêmes actionnaires de l'entreprise. C'est ainsi que naissent les « cadres » : une population très qualifiée (on crée les écoles d'ingénieurs, puis les écoles de commerce pour les former), très autonome (ils ne « pointent » pas) et évidemment bien mieux rémunérée que les autres salariés. Les « cols blancs » ainsi créés constituent un échelon hiérarchique intermédiaire entre les propriétaires et les « cols bleus ».

Le management de ces cadres soulève immédiatement des problèmes spécifiques. Il est attendu d'eux qu'ils prennent des initiatives mais surtout qu'ils soient loyaux envers l'entreprise et ses propriétaires. Le levier de la rémunération élevée ne suffit pas, car on craint une surenchère entre employeurs pour attirer les meilleurs. Un système est donc inventé, qui garantit l'engagement et la loyauté à long terme. C'est ainsi qu'apparaît l'idée de carrière. En plus d'un salaire élevé, les entreprises promettent une progression régulière en revenus et en responsabilités à ceux qui se montreront loyaux et, évidemment, efficaces. La carrière est instaurée comme un mode de rémunération différé. Elle permet d'orienter les cadres vers les comportements vertueux attendus par les entreprises – la loyauté, notamment. La notion de performance individuelle est encore assez peu présente, le turn-over particulièrement faible. La règle de la loyauté s'exerce dans les deux sens : engagement et fidélité du cadre envers son employeur, mais aussi garantie d'emploi à vie et de progression régulière. Dans ces conditions, la carrière des cadres se déroule exclusive-

ment en vase clos dans les marchés du travail internes aux entreprises. Un jeune ingénieur recruté vers 20 ans reste tout au long de sa vie professionnelle dans la même entreprise et gravit progressivement les échelons hiérarchiques. La différence entre les individus s'exprime plutôt par la vitesse de la progression et par le niveau hiérarchique finalement atteint à la fin de la carrière. Ce processus permet ainsi de dégager les élites qui finissent par composer les comités de direction. Aux autres, jugés moins efficaces, reviennent finalement des niveaux hiérarchiques moins prestigieux.

Ce mode de fonctionnement perdure jusqu'à la première moitié des années 1990. La carrière est le privilège des cadres ; elle signifie emploi à vie, mobilité exclusivement interne et progression régulière en rémunération et en responsabilités managériales. La remise en cause qui va survenir par la suite provient de la crise économique mais pas uniquement. Certes, les difficultés rencontrées par les entreprises ont fragmenté le pacte d'emploi à vie. L'incertitude économique impose une adaptation permanente et rapide des organisations, et rend plus complexe à tenir la promesse de ne pas licencier. Mais d'autres facteurs sont à prendre en compte. Le premier concerne la dilution du statut de cadre. Aujourd'hui, de nombreux cadres n'encadrent pas, c'est-à-dire qu'ils ne managent personne. Réciproquement, le rôle de manager est tenu par des non-cadres. Bref, le principe selon lequel une carrière de cadre passe par le management est en partie révolu. Mais la principale source de mutation de l'idée de carrière est idéologique. Au début des années 1990, l'ouverture de l'économie à la mondialisation remet en cause les modèles classiques

de gestion. La priorité va désormais à l'agilité, à l'innovation et à la créativité. Les entreprises occidentales sont confrontées à des besoins nouveaux : il faut faire mieux, plus vite et à moindre coût pour satisfaire des clients plus exigeants et des actionnaires plus volatils. Les engagements d'emploi à long terme paraissent contre-productifs. Ils semblent contribuer à figer les organisations et à entraver leurs besoins de renouveau. À cette époque, plusieurs études montrent comment la capacité d'innovation des entreprises de haute technologie provient de leur ouverture sur l'extérieur : en débauchant des cadres performants, elles gagnent du temps et raccourcissent les délais de développement de projets nouveaux. L'ouverture sur l'extérieur a aussi des vertus moins glorieuses : la possibilité de licencier des individus aux compétences jugées obsolètes est évidemment plus économique que de reconvertir et de former. Dès la fin des années 1980, recrutement et licenciement sont présentés comme des nécessités et des évidences dictées par les nouvelles conditions économiques. Au final, ces changements ont totalement revisité l'idée de carrière et fait apparaître quelques règles fondamentales, essentielles aujourd'hui :

- ◆ l'idée de carrière désigne tout parcours professionnel, plus seulement celui des cadres ;
- ◆ carrière, encadrement et management sont dissociés. La carrière n'est plus le privilège des cadres, le management non plus ;
- ◆ toute carrière devient marquée par l'influence des marchés externes à l'entreprise : un salarié des années 2020 aura eu en moyenne six employeurs différents. Cette moyenne était de trois en 1980 ;

- ◆ les trajectoires traditionnelles (devenir manager puis directeur) se diversifient ; des trajectoires et des métiers nouveaux apparaissent au point que l'idée même de « parcours-type » soit remise en cause ;
- ◆ la gestion des carrières est une responsabilité individuelle, au mieux partagée avec les entreprises.

La rupture du « pacte de loyauté réciproque » entre les cadres et les entreprises est un événement majeur dans l'évolution de la société. L'emploi et la carrière, autrefois gérés par les entreprises, sont aujourd'hui une problématique individuelle. Chacun est responsable de sa carrière. Le chômage de masse, qui épargnait les cadres, devient une menace pour tous. Dans ce contexte assez angoissant, des voix s'élèvent pour tenter de rassurer les salariés. Plusieurs travaux nord-américains montrent que ces bouleversements créent des opportunités nouvelles et, finalement, profitent autant aux salariés qu'aux entreprises. Car l'ouverture des carrières aux marchés externes démultiplie les possibilités : plutôt que de se contenter des postes accessibles dans une seule organisation, les cadres ont la possibilité de rechercher l'emploi de leurs rêves dans toutes les entreprises qui correspondent à leurs attentes. Mener sa carrière dans une seule entreprise, c'est se limiter, et finalement manquer d'ambition. On se met à parler de carrière « traditionnelle » (classique, donc un peu ringarde) pour décrire les parcours qui se déroulent dans une seule entreprise. La diversification des carrières crée des opportunités variées et laisse de nouveaux espoirs alternatifs à la carrière managériale. En France, l'ANPE (ancêtre de Pôle Emploi) et surtout l'Apec s'efforcent de rassurer les cadres privés d'emploi ou menacés de chômage : « trans-

former une rupture en opportunité » est la devise à la mode. Les gouvernements entérinent les changements en cours et créent, entre autres, les bilans de compétences. La presse spécialisée développe des *success stories* qui sont autant de stéréotypes qui vont marquer les esprits : le cadre licencié qui devient entrepreneur à succès, l'ambitieux qui grimpe rapidement les échelons en naviguant habilement d'entreprise en entreprise, etc. De ces stéréotypes vont découler les règles apparentes du succès encore très présentes aujourd'hui : le recours fréquent à la mobilité externe et l'importance du projet professionnel. Il est avancé que tout serait possible à ceux qui savent où ils vont, c'est-à-dire à ceux qui ont pris le temps d'identifier leurs ressources et, surtout, leur vocation.

Avec un peu de recul, il n'est pas difficile de voir combien ces discours ont avant tout pris racine dans la nécessité de rassurer les individus et de leur apprendre comment positiver ces changements fondamentaux. La diffusion de l'idée de projet, la mise en avant des marchés externes, la valorisation de mobilités plus fréquentes ont-elles réellement équipé les individus des vrais leviers de la réussite ?

1.2. La réalité des parcours aujourd'hui

Au-delà des « unes » sur les salaires, et des quelques stéréotypes qui sont véhiculés par le même canal, que savons-nous vraiment des trajectoires ? La réalité se révèle nettement si l'on mène des études de cohorte,

c'est-à-dire si l'on suit, année après année, l'évolution professionnelle d'individus sortis du système scolaire en même temps et avec les mêmes diplômes. Un tel dispositif est évidemment complexe et lourd à manier. Mais c'est le seul moyen fiable de connaître les parcours et de montrer ce qui les détermine. Dans mes études, des indicateurs de trois types sont collectés pour mesurer et comparer les trajectoires. *A priori*, aucun groupe d'indicateurs n'est pertinent seul. Le premier groupe d'indicateurs permet de mesurer la réussite d'un point de vue objectif : rémunération, position hiérarchique et durée d'emploi dans la même entreprise. Le deuxième groupe d'indicateurs, au contraire, évalue la réussite d'un point de vue subjectif : c'est la satisfaction ressentie par un individu à propos de sa carrière. Enfin, la troisième série d'indicateurs vient décrire la qualité des parcours : nombre d'heures de formation, CDI plutôt que CDD, salaires conformes à la moyenne du poste et du secteur, etc. Au bout du compte, l'ensemble de ces critères conjugués permet de comparer les trajectoires : recueillis tous les six mois auprès des mêmes individus depuis leur arrivée sur le marché du travail, ces indicateurs montrent la construction des carrières. À ce jour, notre base de données comprend 90 000 réponses provenant de plus de 6 000 individus, cadres ou non. Elle nous permet de disposer d'un échantillon représentatif de la population active française.

Deux enseignements essentiels sont à retirer de cette masse d'informations. Le premier, c'est que les trois familles d'indicateurs sont corrélées : plus on monte dans la hiérarchie, plus on a accès à la formation, plus on est

en CDI, plus on reste longtemps dans la même entreprise, meilleurs sont les revenus et plus on est satisfait. Et réciproquement, les individus les moins satisfaits sont ceux qui ont le moins progressé dans la hiérarchie, ont obtenu le moins d'augmentations de salaire, ont changé fréquemment d'entreprise et connu des contrats précaires. Est-ce bien une surprise ? Il est décevant, plutôt que surprenant, de découvrir que la rémunération, la progression hiérarchique et l'ancienneté dans l'entreprise provoquent la satisfaction ; les discours qui valorisent la mobilité externe et la poursuite de la « vocation » suggèrent que la satisfaction provient de parcours « sur mesure » indépendants des vieilles règles de la carrière « traditionnelle ». Or, justement, le parcours du manager qui monte un à un les échelons de son entreprise est au final celui qui apporte le plus de satisfactions. Deux raisons très simples l'expliquent. La première est pragmatique : ce sont ces parcours qui apportent les meilleures rémunérations, le plus de formations et, finalement, le plus d'avantages et de sécurité. Il existe un cercle vertueux de la mobilité interne : « plus on reste, plus on reste » (sujet qui sera développé plus loin). La seconde explication est plus symbolique. Les évolutions connues par l'emploi ont fait émerger des types de carrière nouveaux, alternatifs à la carrière managériale. Autrefois la norme, cette dernière n'est plus aujourd'hui qu'une possibilité parmi d'autres. Or cette carrière reste une norme puissante : c'est le parcours idéal, aussi rassurant que valorisant.