

# **IRE**

Institut de Recherche de l'Entreprise

## **LA GESTION DES CARRIERES DES CADRES DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANCAISES**

**Réflexions critiques et perspectives de recherches**

**Communication au 1er Congrès de l'AGRH**

**Bordeaux, 27-28 novembre 1990**

**Yves-Frédéric LIVIAN**

**Professeur au Groupe ESC Lyon**

**Directeur adjoint de l'IRE**

A une époque où l'entreprise est l'un des lieux essentiels de la vie sociale, les ingénieurs et cadres constituent plus que jamais une population phare : leur développement personnel fait l'objet de mille sollicitudes, ils sont au centre de l'attention des médias, ils bénéficient pour la plupart d'une situation de l'emploi globalement favorable, surtout pour ceux d'entre eux pourvus d'un diplôme d'enseignement supérieur. Pourtant, leur gestion est un domaine de la gestion des ressources humaines qui paraît peu évoluer.

Bien qu'au centre des préoccupations de nombreuses grandes entreprises, la réflexion sur la gestion des cadres a davantage abouti au développement d'outils pour spécialistes plutôt qu'à de nouvelles politiques ou pratiques concernant la gestion de leur carrière.

Seuls les cadres dirigeants et les "hauts potentiels" semblent bénéficier dans les faits d'une gestion de leur carrière.

Si les problèmes de recrutement semblent bien au centre des efforts de tous, le décalage important entre discours sur la gestion des carrières des cadres proprement dite et réalités en la matière persiste et donne l'impression d'un relatif *illuminisme* dans ce domaine.

Du point de vue de la recherche ou de la réflexion, les publications françaises récentes d'ordre général sont relativement rares (D. PERNIN 1985) et s'intéressent surtout à la gestion prévisionnelle de l'emploi (C. VERMOT - GAUD 1987). Elles émanent surtout de consultants. La gestion des carrières a suscité l'intérêt de chercheurs spécialisés dans le domaine de la culture d'entreprise (V. DEGOT 1985) ou dans celui du développement de l'adulte et des phases de la vie, dans ce cas sans être spécifiques à la population cadres (C. BUSOLD 1989, X. GAULLIER 1988). Le courant de recherches en langue anglaise est le plus important mais se distingue fortement selon les centres d'intérêt : par exemple développement de la carrière vu du point de vue de l'individu (D. SUPER 1981) qui s'est développé parallèlement aux travaux des sociologues de l'Ecole de Chicago, ou bien l'analyse anthropologique des processus de socialisation (VAN MAANEN 1979). Les travaux concernant plus directement la gestion des carrières ("Career management") sont notamment ceux de E. SCHEIN (1978) de B. DERR et D. HALL, notamment ceux publiés en 1986.

A partir d'un certain nombre d'études que nous avons réalisées dans ce domaine<sup>1</sup>, nous voudrions proposer ici une réflexion critique sur l'état des pratiques de gestion des carrières des cadres en France et esquisser quelques pistes destinées à faire avancer la recherche dans ce domaine.

Notre but est donc de proposer les éléments d'une réflexion programmatique, appuyées sur nos propres objectifs de recherche. Cette réflexion ne prétend pas à l'exhaustivité et n'est pas fondée sur une étude extensive d'un large échantillon d'entreprises. Mais elle peut -c'est en tout cas ce que nous souhaitons- ouvrir un débat entre chercheurs et praticiens spécialisés dans ce domaine.

### *I - Analyse critique des pratiques des entreprises*

Il est frappant de constater tout d'abord qu'un certain nombre de difficultés concrètes éprouvées par la fonction Personnel dans les entreprises françaises aujourd'hui pour mettre en place et faire vivre une gestion des carrières des cadres correspondent à des problèmes qui étaient déjà entrevus, voire qui avaient reçu des éléments de solution il y a de nombreuses années.

Citons à titre d'illustration quelques questions essentielles. Il est courant d'entendre aujourd'hui l'idée qu'une carrière, dans sa durée, comportera désormais l'exercice d'activités différentes, voire de métiers différents, et nécessite par conséquent un développement de l'effort de formation : "A une époque où le progrès des sciences, le bouleversement des techniques (...) entretiennent une révolution permanente des idées, il faut retourner à l'école, et plusieurs fois dans le cours d'une vie d'homme ..." disait un texte annexé au projet de loi sur la réforme de l'enseignement... du 18 octobre 1956. Les politiques de formation occupent il est vrai aujourd'hui une place importante, mais combien d'entreprises peuvent prétendre avoir mené des programmes ambitieux permettant concrètement à des salariés, et même à des ingénieurs et cadres, de changer de métier en cours de carrière ?

L'appréciation des performances (quel que soit le vocable utilisé) est aujourd'hui une préoccupation permanente, qui correspond bien à une période d'individualisation de la gestion des ressources humaines.

Beaucoup d'entreprises à l'heure actuelle modifient leurs méthodes d'évaluation mais surtout cherchent à mieux les diffuser auprès de l'encadrement et parfois organisent des programmes de formation à l'entretien annuel.

Or, il faut constater que leur application concrète laisse encore à désirer. Quelle grande entreprise pourrait affirmer que la totalité de ses responsables effectue réellement cette évaluation dans de bonnes conditions ?

Au cours d'une enquête effectuée par nous en 1987 auprès des ingénieurs et cadres de sept entreprises françaises de taille moyenne, 53% seulement des répondants disaient avoir fréquemment, sous une forme ou sous une autre, une discussion d'évaluation de leurs résultats avec leurs chefs (à noter également que 15% de la population totale éprouvait le sentiment qu'il y avait un lien entre leurs résultats individuels et d'éventuelles récompenses . . .).

"Il est important de noter que les systèmes d'appréciation adoptés par les firmes ne reçoivent pas toujours une application générale à l'intérieur de l'entreprise. En France, il existe de grandes sociétés où la Direction lutte pour la généralisation de l'emploi (de ces systèmes) dans tous les départements" notait J. TRONSON en . . . 1969 (p. 111). Les quatre principes que ce dernier proposait à la fin de son ouvrage étaient : former la hiérarchie, faire que la carrière soit préparée en commun par l'intéressé et son chef, rendre la ligne hiérarchique responsable, et développer la mobilité. Qui ne les prendrait pas à son compte plus de vingt ans après ?

Nombre d'entreprises ont mis en place des "comités" d'évaluation, permettant à plusieurs responsables de comparer leur jugement sur un groupe de cadres. "Il arrive que la procédure soit progressivement abandonnée, à moins que la Direction n'insiste sur l'importance de sa mission" reconnaissait V. ROWLAND . . . en 1965.

Un autre thème sur lequel tout le monde semble d'accord depuis longtemps mais où les réalisations concrètes sont encore rares est la mise à disposition du cadre des outils et méthodes lui permettant d'analyser sa carrière et de faire le point, en vue éventuellement de prendre des décisions de changement. Que les cadres deviennent "des acteurs de leur propre carrière" est un vœu unanimement exprimé, mais le nombre et l'ampleur des programmes d'orientation ou des sessions du type "pilotage de carrière", à plus forte raison l'usage des "assessment centres", semblent ne pas avoir atteint ce qu'on pouvait en attendre il y a quelques années.

On peut être frappé également de l'écart qui existe entre la littérature, notamment américaine, sur les "plateaux" de carrière, et les initiatives concrètes qui peuvent être prises à l'égard des cadres se trouvant dans cette situation. Bien sûr, cette réflexion est d'abord pertinente sur des cas concrets, traités surtout dans le secret du bureau du DRH ou du responsable "Cadres". Une action plus cohérente pourrait peut-être être fondée sur une meilleure utilisation des résultats de certaines recherches déjà anciennes dans ce domaine.

N'en concluons pas qu'il ne s'est rien passé dans les entreprises depuis 20 ans, mais constatons toutefois, comme D. HALL (1986) en réponse à une question "naïve" que lui posait une entreprise, que le rythme réel d'amélioration des pratiques dans ce domaine est infiniment plus lent qu'il n'y paraît et que les innovations y sont rares.

La relative pénurie de jeunes diplômés ajoute une difficulté supplémentaire, dans la mesure où elle concentre les efforts des spécialistes sur le recrutement. Les préoccupations essentielles des entreprises consistent à s'"approvisionner" en diplômés en fonction de leurs besoins, et les chargés de recrutement ont des objectifs précis à atteindre. Dans les cas fréquents où existent une fonction "Recrutement et Gestion des Cadres", l'équilibre du temps passé est donc bien souvent au profit du recrutement par rapport à la gestion des carrières. Seuls, les "hauts potentiels" semblent faire l'objet d'une attention soutenue et de méthodes de gestion spécifiques.

Cette pression du marché de l'emploi, conjuguée aux désirs plus ou moins conscients des directions quant aux profils souhaités, aboutit parfois à des décisions, quant aux salaires d'embauche et aux postes attribués à ces jeunes diplômés, correspondant davantage à une satisfaction des besoins à court terme qu'à une claire vision prévisionnelle des carrières possibles.

Face à cette situation, caractérisée par la lenteur de la résolution concrète des problématiques traditionnelles, et par la pression du court terme, certains responsables de gestion des cadres ont cru pouvoir trouver un terrain de progrès possible, et donc de légitimité interne, dans l'élaboration d'outils informatisés ambitieux. Des systèmes de gestion prévisionnelle ont vu le jour, et aujourd'hui certains systèmes-experts destinés par exemple à aider aux décisions de mutations sont utilisés par certaines entreprises. Bien sûr, le gestionnaire de cadres doit être capable de faire des projections et certains

modèles de simulation peuvent lui être d'un grand secours. Toutefois, l'outil n'est pas suffisant en lui-même. La phase de tentative de mise en place d'outils lourds de prévision ou d'aide à la décision paraît dépassée, notamment à cause des déceptions ou des déboires suscitées par ces systèmes. Plusieurs groupes industriels vont aujourd'hui jusqu'à refuser de mettre en place une base de données sur leurs cadres, ne croyant plus guère à l'aide à la décision qu'elle est susceptible de procurer.

Globalement, enfin, la gestion des carrières des cadres apparaît comme un domaine où l'écart entre le discours volontariste des directions et la réalité des décisions concrètes semble encore très grand. P. RIVARD (1984) a analysé, par exemple, comment le discours méritocratique des entreprises coexistait avec une détermination persistante des salaires sur les critères de diplôme et d'âge, telle que les statistiques le montrent clairement. Ce phénomène est sans doute encore vrai aujourd'hui, et l'apparente contradiction entre intentions rationalisatrices et réalités observables, bien que visible dans l'ensemble du champ de la GRH, n'est pas la moindre question posée au chercheur.

## *II - Quelques orientations possibles de recherche*

En partant de l'hypothèse, aventurée sans doute, selon laquelle un progrès de la recherche et de la réflexion peut contribuer à faire évoluer les pratiques, nous voudrions esquisser ici quelques pistes dans ce sens.

### **1. Segmenter les populations**

Les pratiques de gestion des carrières se sont développées en France à partir des grandes catégories statutaires globales, au sein desquelles seule celle des "cadres" était jugée digne d'une gestion des carrières<sup>2</sup>.

Or, la catégorie "cadres" est aujourd'hui de plus en plus hétérogène, à supposer qu'elle ait même jamais eu la moindre homogénéité sociologique.

Une amélioration des pratiques de gestion des carrières, et de la réflexion en amont qui peut la favoriser, suppose donc à notre avis la prise en compte accrue de groupes distincts, à l'origine de problématiques différentes. Nous prendrons deux exemples pour illustrer cette affirmation :

♦ Les jeunes diplômés, dans le contexte actuel du marché de l'emploi, présentent des caractéristiques communes qui, si elles ne suffisent sans doute pas à en faire un groupe sociologiquement uni, supposent d'être connues et intégrées dans les modes de gestion : certaines attitudes de report à plus tard des choix professionnels décisifs, un comportement opportuniste vis-à-vis de postes qu'on leur propose (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise), le goût de nombre d'entre eux pour une autonomie rapide, le poids des représentations construites avant leur recrutement sur la vie des affaires et l'intérêt des différents secteurs d'activité, par exemple, sont des éléments d'importance. Ils nécessitent par exemple, une densité d'informations et une clarté des trajectoires possibles que certaines entreprises seulement ont appris à leur fournir. Les phases de leur carrière se déroulant dans les cinq premières années après leur recrutement nécessitent un suivi particulier, de manière à maîtriser le turnover et orienter les individus en fonction des besoins de l'entreprise. Des politiques de rémunération sont également, et de plus en plus, élaborées spécifiquement pour cette période<sup>3</sup>.

♦ Les chercheurs des centres de Recherche et Développement industriels se définissent fortement par rapport au type de projet sur lequel ils travaillent, et sont par conséquent parfois peu mobiles. Leurs stratégies professionnelles sont souvent peu volontaristes, l'idée même de "carrière" leur paraît inadaptée, même s'ils ne sont pas dépourvus d'attentes à l'égard de leur entreprise.

Des problèmes relatifs à leur degré de spécialisation et aux mécanismes de transfert de connaissances leur sont également spécifiques. L'existence d'une "double échelle" de promotion, hiérarchique et scientifique, est une réponse fréquente des entreprises mais rarement satisfaisante compte tenu de la fragilité de la filière scientifique. Là encore, une approche spécifique s'impose<sup>4</sup>.

## 2. Développer une approche par métiers

L'une des approches les plus riches des problèmes de carrières, correspondant d'ailleurs à l'évolution du marché de l'emploi, consiste à analyser la structuration des métiers et leur évolution. Ceux qui s'intéressent à la gestion prévisionnelle le savent bien.

Encore faut-il disposer de concepts clairs, ce qui n'est pas toujours le cas. Si nous définissons le "métier" à travers ses éléments d'identification professionnelle, de reconnaissance par les pairs, de règles communes et d'apprentissage, nous disposons alors d'un outil d'analyse puissant. Il aide au diagnostic des attentes et des stratégies de certains groupes et oblige à se poser des questions sur les facteurs d'évolution prévisibles, par exemple économiques ou technologiques, qui risquent d'en modifier les contenus (exemple : l'évolution des métiers de l'exploitation bancaire). Il permet de dessiner de nouvelles frontières entre groupes sociaux ; de rapprocher ou de dissocier des activités de manière originale, de figurer des filières d'évolution (exemple : quels sont les vrais métiers dans l'activité commerciale ?). Il peut être aussi un outil critique permettant de prendre du recul par rapport à des vocables courants (existe-t-il vraiment un "métier de manager"?)<sup>5</sup>. On doit noter dans cette perspective, que dans certains groupes industriels les responsables "Cadres" tendent à se spécialiser par familles de métiers.

### 3. Prendre en compte le jeu des acteurs

La fonction Personnel a trop l'habitude, dans le domaine de la gestion des carrières des cadres comme ailleurs, de se définir surtout par les outils qu'elle utilise. Un "Responsable de la gestion des cadres" présentant son activité aura naturellement tendance à parler d'abord d'analyses des postes, de plans de remplacement et de successions, de méthodes d'évaluation et de système de rémunération.

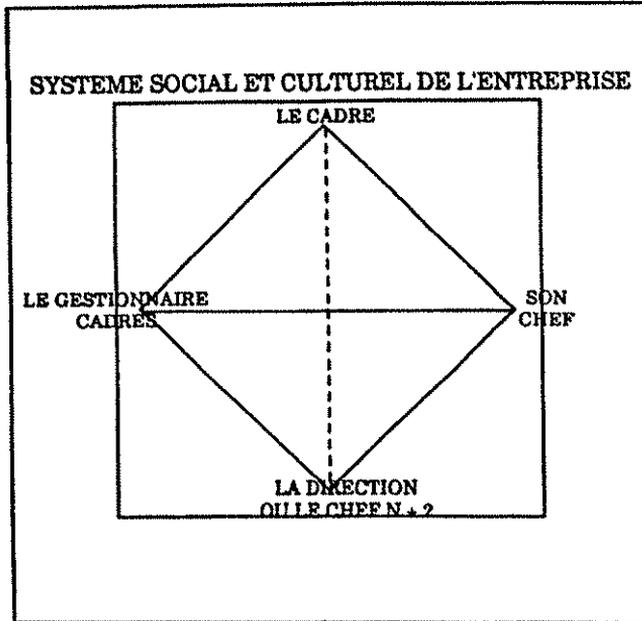
Pourtant, il est tout à fait clair qu'une importance essentielle doit être attribuée au jeu entre les acteurs en cause : les responsables hiérarchiques, la direction, la fonction Personnel, le cadre intéressé. C'est l'articulation entre ces partenaires ayant des rôles complémentaires qui permet (ou empêche) l'application quotidienne des méthodes et des principes de gestion, plus que leur valeur technique propre.

On sait empiriquement que certains jeux d'influence jouent un rôle déterminant dans les décisions de gestion individuelle (phénomènes de clans, ou de clientèles) et que les structures de pouvoir déterminent grandement les possibilités de mobilité (phénomènes de féodalité).

Plutôt que de considérer ces phénomènes comme de regrettables obstacles obérant l'efficacité des méthodes rationnelles, et les mettre ainsi sur le compte des réalités informelles sur lesquels on ne peut

rien, il faut à notre avis les intégrer complètement au centre des préoccupations et en faire une analyse aussi rigoureuse que possible.

Une approche sociologique peut précisément permettre de mettre à jour ces phénomènes et ainsi d'analyser plus finement les points forts ou les points faibles de ces rôles, de leurs relations et du système social au sein duquel ils opèrent.



*Le système d'acteurs de la gestion des cadres*

Une telle approche permettra également de relativiser les méthodes de gestion des carrières et de mieux les ancrer dans la situation contingente de l'entreprise, soit sur le plan de ses structures et de son développement (on rejoint le concept de "logique organisationnelle des carrières" de H. GUNZ, 1987) soit sur le plan de ses spécificités culturelles (E. SCHEIN 1986).

#### 4. Reconnaître l'existence de filtres cognitifs

Les décisions de gestion des cadres, pas plus que nulle autre, n'obéissent aux critères de la rationalité désincarnée que nous enseignent les manuels. Dans ce domaine particulier, on doit à notre avis émettre une hypothèse forte concernant l'existence de filtres cognitifs qui déforment la vision de certains responsables en fonction de représentations toutes faites sur le marché de l'emploi, la valeur de la formation dispensée, les profils souhaitables, les postes formateurs, . . .

Le recours à cette hypothèse, ou bien à celle, voisine, relative à l'existence de modèles mentaux plus ou moins conscients, s'impose si l'on veut dépasser le constat d'une apparente faiblesse de la rationalité de certaines politiques en la matière.

Comment expliquer autrement la fidélité du recrutement à certaines Ecoles, le prestige accordé à certaines fonctions, l'âge qu'il faut avoir pour accéder à certaines responsabilités, par exemple ?

Bien sûr, ces modèles découlent pour partie d'un apprentissage collectif de l'entreprise (ceux qui ont réussi à telle fonction avaient eu auparavant tel cursus, par exemple).

Mais on peut toutefois être étonné de voir les très faibles ressources affectées à une réelle évaluation des politiques dans ce domaine : évaluation des trajectoires, des résultats de la formation, . . . La notion "d'investissement", utilisée quelquefois dans le domaine de la formation ou du développement personnel reste une analogie lointaine, puisqu'aucune évaluation n'est en fait réalisée. Ceci contribue à entériner pendant longtemps des critères d'accès aux emplois qui peuvent se révéler décalés par rapport à l'évolution des formations et des attentes des individus présents sur le marché du travail.

Nous ferions volontiers l'hypothèse que, dans le domaine de la carrière, de nombreux mythes existent, ou en tout cas des postulats permanents sur lesquels une certaine complicité des acteurs se fait jour autour de leur persistance. On rejoint là pour partie l'existence d'"argumentations de la valeur de la force de travail" au sens de P. RIVARD (1984). La mise à jour et l'analyse de ces représentations ou de ces stratégies peuvent à notre avis apporter quelques surprises et permettre ainsi de remettre en cause des principes ou des règles inadaptées.

Nous ne sous estimons pas la réticence vraisemblable de certains interlocuteurs face à cette remise en cause mais une approche qui est d'actualité peut permettre d'avancer : celle de la comparaison internationale. Comparer les pratiques de gestion des carrières entre pays, voir quelle adaptation de ses politiques un groupe industriel international doit réaliser pour gérer ses collaborateurs dans plusieurs pays, montrer que dans d'autres pays industriels performants, certaines formations ou

certaines types de carrière sont structurés différemment, par exemple (A. LAURENT et B. DERR, 1987) peuvent aider à prendre du recul par rapport à nos modèles implicites.

La gestion des carrières des cadres est de toute évidence un élément de plus en plus essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ceci nous incite à porter sur les pratiques dont elle est l'objet un regard critique et à dégager, avec les responsables qui en ont la charge dans les entreprises, des pistes de réflexion nouvelles. Elles passent d'abord par un éclaircissement conceptuel, que nous n'avons pas évoqué ici, mais qui nous paraît nécessaire, compte tenu du regard multiple que non seulement les gestionnaires, mais encore les sociologues et les économistes portent sur la notion même de carrière.

Au risque de décevoir certains, ces pistes ne nous orientent pas vers un développement d'outils sophistiqués mais bien plutôt vers une approche plus diversifiée des populations à "gérer" et une vision plus réaliste des processus concrets de cette gestion.

Cette orientation nous paraît d'ailleurs bien adaptée aux caractéristiques du management français, qui incitent davantage à agir en tenant compte des régulations informelles plus que par l'affirmation de principes stricts ou par la construction de procédures rigides.

- 
- 1 L'équipe de recherches "Stratégies et Ressources Humaines" de l'IRE (Groupe ESC Lyon) anime notamment un Club d'études et d'échanges sur les carrières des cadres dit "Club Carrières", réunissant dix entreprises, dont sept grands groupes industriels, deux groupes de service et une entreprise moyenne filiale d'un groupe étranger. Elles emploient un total de 45000 ingénieurs et cadres.
  - 2 Beaucoup d'entreprises commencent aujourd'hui à mesurer les enjeux d'une meilleure gestion des carrières des techniciens, des agents de maîtrise, et plus généralement de tout le personnel qualifié.
  - 3 C'est précisément sur les problèmes spécifiques de cette population que s'est constitué à l'origine le Club d'entreprises dont il a été fait état plus haut.
  - 4 Voir notre Programme de Recherches "Management et Carrières dans la R & D industrielle".
  - 5 Sur ces points, voir :  
Y-F. LIVIAN, D. COURPASSON (1990) "Qualification, compétences, métier : tentative d'éclaircissement", Document de Recherche IRE, WP 9025 SRH.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARTHUR M.B., HALL D., LAWRENCE E.S., Ed (1989) - *Handbook of career theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BUSOLD C. (1989) - *Choix professionnels et développement de carrière*, Montréal, G. Morin.
- COURONNE P. (1986) - Les perspectives de carrière des cadres d'une grande entreprise, Cahiers de Recherche, IAE Toulouse, 54.
- DEGOT V. (1985) - Gestion symbolique et manipulation : le cas de la gestion des carrières des cadres, Colloque SCOS.
- DERR B. (1986) - *Managing the new careerists*, San Francisco, Jossey Bass.
- GALAMBAUD B. (1983) - *Des hommes à gérer*, Paris; EME.
- GAULLIER X. (1986) - *La deuxième carrière : âges, emplois, retraites*, Paris, Seuil.
- GUNZ H. (1987) - Organizational logics of managerial careers, Working Paper, Manchester Business School
- GUNZ H. (1989) - *Careers and corporate cultures*, Oxford, B. Blackwell.
- HALL D. (1986) - *Career development in organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- LAURENT A. et DERR B. (1987) - The external and internal careers. A theoretical cross-cultural perspective, Fontainebleau INSEAD, working paper n° 87/24.
- LIVIAN Y-F. (1984) - La gestion prévisionnelle de l'emploi de cadres, Enseignement et Gestion.

PERNIN D. (1985) - *La gestion des cadres, acteurs de leur carrière*, Hommes et Techniques.

RIVARD P. (1984) - *Les carrières des cadres, ou les stratégies de valorisation de la force de travail sur un marché*, Thèse de doctorat d'état, Université Paris VII, ss dir. Cl. Durand.

ROSENBAUM S.E. (1984) - *Career mobility in a corporate hierarchy*, London, Academic Press.

SCHEIN E. (1978) - *Career dynamics*, Reading, Addison-Wesley.

SCHEIN E. (1985) - *Organizational culture and leadership : a dynamic view*, San Francisco, Jossey Bass.

SUPER D.E. (1981) - *Career development in Britain : some contributions to theory and practice*, Cambridge, Grac/Holsons Press.

TRONSON J. (1969) - *Le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise*, Paris, LCDJ.

VAN MAANEN J. Ed (1979) - *Organizational careers : some new perspectives*, New York, Wiley.

VERMOT-GAUD Cl. (1987) - *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles*, Paris, Editions d'Organisation.

Une bibliographie complète établie par J. PIERRE figure dans le n° spécial de "Gestion 2000" vol 5, décembre 1989.