



Douze ans de vie active et quelles carrières ?

**Approche compréhensive des parcours professionnels dans
quatre familles d'emploi**

éreq

*Jean-Paul Cadet
Laurence Diederichs-Diop
Arnaud Dupray (coordinateur)
Christophe Guitton
Agnès Legay
Sylvie Monchatre*

RELIEF.21

Échanges du Céreq

juillet 2007



Douze ans de vie active et quelles carrières ?

Approche compréhensive des parcours professionnels dans quatre familles d'emploi

Jean-Paul Cadet

Laurence Diederichs-Diop

Arnaud Dupray (coordinateur)

Christophe Guitton

Agnès Legay

Sylvie Monchatre

Sommaire

| | |
|------------------------------------|----------|
| Introduction générale | 5 |
| <i>Arnaud Dupray</i> | |

| | |
|--|-----------|
| L'insertion dans l'hôtellerie-restauration : entre vocations et transitions | 11 |
| <i>Sylvie Monchatre</i> | |

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 11 |
| 1. De puissants processus d'assignation | 14 |
| 1.1. Les chausses trappes du marché du travail dans l'hôtellerie-restauration..... | 14 |
| 1.2. Au commencement, l'échec scolaire..... | 20 |
| 1.3. Insertion et assignations..... | 25 |
| 2. Grandeur et misères de l'hôtellerie-restauration | 31 |
| 2.1. Un secteur idyllique ?..... | 31 |
| 2.2. Les épreuves du travail | 38 |
| 2.3. L'art de redistribuer les rôles..... | 46 |
| 3. Durer ou tirer sa révérence ? | 51 |
| 3.1. Le travail de la vocation | 52 |
| 3.2. La parenthèse enchantée..... | 60 |
| 3.3. La parenthèse désenchantée..... | 68 |
| Conclusion : les transitions hôtelières ou comment s'en relever ? | 76 |
| Bibliographie | 77 |
| Annexe | 79 |

| | |
|--|-----------|
| Les débuts de carrière au sein des professions commerciales : entre enjeux personnels et contextes organisationnels | 87 |
| <i>Jean-Paul Cadet</i> | |

| | |
|---|------------|
| Introduction | 87 |
| 1. À l'épreuve de besoins de compétences et de performances | 94 |
| 1.1. Une insertion par la voie de la formation ou de l'expérience | 94 |
| 1.2. Une forte sensibilité à l'Économique | 99 |
| 1.3. Objectif professionnalisation | 101 |
| 1.4. L'importance du plaisir au travail | 107 |
| 2. Une confrontation aux rémunérations et promotions proposées | 112 |
| 2.1. Le règne du pragmatisme à l'entrée des professions commerciales..... | 112 |
| 2.2. L'existence ou l'émergence d'un désir de progression..... | 114 |
| 2.3. La négociation d'une évolution salariale ou promotionnelle en interne | 118 |
| 2.4. La réalisation d'une mobilité externe pour satisfaire un désir de progression..... | 120 |
| 3. Face à la forte disponibilité requise par l'activité | 123 |
| 3.1. De réelles exigences en termes de disponibilité professionnelle..... | 123 |
| 3.2. Des accommodements aux exigences en matière de disponibilité professionnelle..... | 124 |
| 3.3. Des mobilités pour être davantage disponible pour sa vie privée et familiale..... | 126 |
| Conclusion | 131 |
| Annexe | 133 |

| | |
|--|------------|
| Les débuts de carrière des cadres de la gestion des ressources humaines | 135 |
| <i>Christophe Guitton</i> | |

| | |
|--|------------|
| Introduction | 135 |
| 1. La relation formation-emploi : un peu moins introuvable dans la fonction RH ? | 135 |
| 1.1. Une grande hétérogénéité de situations au regard de la relation formation-emploi | 136 |
| 1.2. Entre choix des études et début de vie active : orientation et réorientation vers la fonction RH..... | 137 |

| | |
|--|------------|
| 1.3. Si le diplôme conditionne l'accès à la fonction RH et au statut cadre, les évolutions de carrière sont déterminées par le triptyque compétence-disponibilité-mobilité | 139 |
| 2. Le professionnel et l'intime : une conciliation encore plus problématique pour les jeunes femmes cadres de la fonction RH ? | 140 |
| 2.1. La question de la conciliation n'est pas l'apanage des femmes, les hommes y sont également confrontés | 141 |
| 2.2. Les femmes et la question de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle : une grande hétérogénéité de positionnements | 141 |
| 3. La trame des parcours en début de carrière. Synthèses monographiques..... | 143 |
| Annexe..... | 171 |

Les parcours de début de carrière dans des professions artistiques ou culturelles : entre liberté créative et sécurité de l'emploi..... 173

Laurence Diederichs-Diop, Arnaud Dupray, Marie-Agnès Legay

| | |
|--|------------|
| Introduction..... | 173 |
| 1. Les facteurs à l'origine de l'activité professionnelle artistique ou culturelle..... | 176 |
| 1.1. L'origine de l'engouement, du centre d'intérêt ou de la passion..... | 177 |
| 1.2. Le rôle de la formation pour l'accès à l'activité | 181 |
| 1.3. La mise à l'épreuve | 183 |
| 2. L'impact du réseau dans la construction de l'activité | 187 |
| 2.1. Les mentors | 187 |
| 2.2. Le réseau familial | 188 |
| 2.3. Les liens faibles | 191 |
| 2.4. L'inscription territoriale du réseau | 192 |
| 3. Le vécu du travail | 194 |
| 3.1. L'identité professionnelle et sociale..... | 194 |
| 3.2. Une interpénétration entre vie professionnelle et vie privée | 197 |
| 3.3. Créativité (du travail) versus sécurité (de l'emploi) | 200 |
| 4. L'organisation du travail et la maîtrise de l'activité | 203 |
| 4.1. L'autonomie dans le travail et la créativité | 204 |
| 4.2. L'entretien et l'enrichissement des compétences | 206 |
| 4.3. Les perspectives d'évolution..... | 207 |
| Conclusion..... | 208 |
| Bibliographie..... | 211 |
| Annexe..... | 213 |

Conclusion générale 217

Arnaud Dupray

Introduction générale

S'il dispose maintenant d'un grand nombre de résultats sur les conditions d'insertion des jeunes, notamment en fonction de leur diplôme, l'observateur est moins outillé pour comprendre les changements et évolutions qui interviennent après les premières années passées sur le marché du travail. On peut s'interroger d'abord sur la persistance de situations dans lesquelles la préoccupation de stabilisation dans l'emploi reste d'actualité au-delà des trois à cinq premières années de vie active¹. Lorsque l'emploi est pérenne, on peut se demander si, outre le salaire, des caractéristiques telles que le contenu du travail, l'autonomie, les perspectives d'évolution et de promotion... prennent le relais dans l'ordre des préoccupations des actifs. Ceci implique d'identifier des enjeux qui paraissent importants à un moment donné, les conditions favorables à leur apparition et les stades de la vie professionnelle où ces enjeux émergent.

Parvenus à une étape de la vie active où, de débutants en recherche d'insertion, les individus sont devenus de jeunes actifs avec expérience, et où leur horizon n'est plus borné par l'accès à un emploi stable ou régulier, on peut plus largement s'interroger sur ce qui fait sens et valeur pour eux dans la construction de leur parcours professionnel. Dans quelle mesure se réfèrent-ils ou non à leur parcours scolaire, leur diplôme, leur origine sociale ? Comment l'activité professionnelle de leurs parents, la durée et l'orientation de leur cursus scolaire, leurs relations amicales ou professionnelles, leur localisation géographique, la situation de l'activité dans leur zone d'emploi, le mode d'organisation du travail dans l'exercice de la profession... ont-ils influencé leur intégration professionnelle et la façon dont ils se sont orientés sur « le marché du travail » et dans l'emploi au cours des douze premières années de vie active ?

Ce sont donc les déterminants des débuts de carrière que l'on souhaite analyser et dans le même temps interroger les termes dans lesquels se réalisent ces débuts de carrière. Le terme de carrière est utilisé ici au sens générique comme un cheminement professionnel orienté vers l'obtention de gratifications professionnelles (et extra-professionnelles) à travers l'expérience de différents contextes de travail et d'emploi.

Pour tenter de restituer l'écheveau complexe des multiples référents et points d'ancrage qui fondent les aspirations, projets, décisions et orientations individuelles dans le déroulement des parcours professionnels, l'entretien biographique en face-à-face est apparu comme l'outil de collecte le plus adéquat (Bertaux 1997)². Du point de vue du référent analytique mobilisé, c'est plutôt le « modèle du cheminement » pour reprendre la terminologie de De Conynck et Godard (1990)³ qui a été privilégié, puisque l'objet d'étude est bien de restituer en compréhension l'enchaînement des événements qui composent le processus de construction de ces débuts de carrière sans faire d'hypothèse a priori sur une variable « archéologique » qui serait surdéterminante ni chercher des dimensions structurelles transversales aux parcours individuels singuliers.

Un deuxième objectif assigné à une telle démarche qualitative est d'identifier des caractéristiques et les rapports entre celles-ci qui feraient sens (et éventuellement problème) pour les individus, en interagissant avec leurs comportements et décisions professionnelles. Afin d'outiller de futures enquêtes sur les développements de carrière et les mobilités professionnelles – donc allant au-delà des premières années de vie active – l'enjeu est aussi de faire émerger des problématiques et questions nouvelles qui se posent à un tel public et qui ne se posaient pas dans la période de primo-insertion. L'objectif à moyen terme est que les enseignements tirés de l'analyse des entretiens permettent de transformer certains thèmes en questionnements que l'on pourrait formaliser et intégrer dans un outil d'observation quantitatif. Cela supposerait d'élaborer des indicateurs appropriés de mesure et de description des débuts de carrière (spécialisé, évolutif, exposé...). Parmi les thèmes possibles, évoquons l'orientation en formation initiale, l'ancrage territorial, la constitution et l'usage du réseau de relations, le rythme de travail et la disponibilité horaire, l'attachement au métier, les modes d'arbitrage au sein des couples, l'inscription au sein d'une organisation de travail.

¹ Temporalités le plus souvent retenues dans les grandes enquêtes d'insertion, comme les enquêtes Génération du Céreq.

² D. Bertaux (1997), *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique*, Paris, Nathan.

³ De Conynck F. et Godard F. (1990), « L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation. Les formes temporelles de la causalité », *Revue française de sociologie*, vol. 31-1, pp. 23-54.

Afin de sélectionner la population enquêtée, nous nous sommes appuyés sur les données de l'enquête Génération 92, enquête par questionnaire téléphonique, réalisée à l'automne 1997 et portant sur les sortants en 1992 du système éducatif⁴. Celle-ci a permis de collecter un grand nombre d'informations sur les parcours scolaires, diplômes, situations familiales et sur les enchaînements de situation mois par mois au cours des cinq années d'observation pour 27 000 jeunes. En se situant sept ans après cette interrogation, l'optique était donc de mettre en perspective douze années de vie professionnelle et de tenter d'en saisir les logiques de développement, ce, à partir d'un échantillon raisonné et forcément restreint (compte tenu de la méthode de collecte) de jeunes actifs.

1. Les champs professionnels étudiés

Nous avons choisi de nous intéresser à quatre champs professionnels spécifiques en nous focalisant sur des niveaux de formation initiale différents.

Des professionnels du secteur de l'hôtellerie, cafés et restaurants (HCR), des actifs occupants des professions commerciales, des cadres de la fonction ressources humaines (RH), enfin des professions intermédiaires et supérieures dans des activités du domaine artistique ou culturel ont été rencontrés⁵. Afin d'interroger des individus dont le niveau d'études est largement représenté dans chacun des métiers exercés, nous avons choisi de nous limiter à des sortants sans diplôme ou avec un niveau Vbis, V ou IV pour HCR, un niveau IV ou III pour les professions commerciales et un niveau II ou I pour les cadres RH. En revanche, compte tenu de la forte hétérogénéité des professions artistiques et culturelles potentiellement occupées et des canaux extrêmement variés d'alimentation, aucune sélection sur le niveau d'études n'a été opérée pour eux. La population cible a été définie sur la base de l'appartenance à l'un de ces espaces professionnels au moment de l'enquête statistique de 1997 et ce, indépendamment de l'ancienneté dans cette activité. Les individus interrogés ont pu aussi changer de domaine d'activité ou de profession depuis cette date.

Chacun de ces champs professionnels réunit des caractéristiques intéressantes pour notre propos.

La branche HCR dessine un espace professionnel hiérarchisé et pluriel, marqué par un turnover élevé. À côté de métiers à vocation comme ceux de la cuisine, il offre un volume important d'emplois plus ou moins durables à des débutants peu diplômés ou formés dans une autre spécialité que celle préparant à ces métiers. Un premier intérêt se situe dans le public de ces métiers, moins outillé scolairement et socialement que d'autres pour affronter le marché du travail alors même qu'il y débute souvent à un âge précoce. Les horaires décalés, l'intensité et le rythme de travail en font des emplois plutôt stressants nerveusement et exigeants en termes de disponibilité horaire. En outre, les contreparties financières à ces conditions de travail, souvent modestes, conduisent une partie des actifs concernés à se réorienter au bout de quelques années. L'enquête permet d'étudier comment les parcours ultérieurs de ces jeunes sont affectés par leur expérience dans ce secteur, en prenant en compte également l'impact des événements extra-professionnels comme la mise en couple ou la naissance d'enfants. Nous verrons quels enseignements et quels « gains » les jeunes passés par ce secteur en retirent, et notamment comment le passage transitoire ou durable par ce secteur professionnel agit sur les identités professionnelles individuelles et sur les cheminements et projets ultérieurs des personnes concernées⁶.

Avec les métiers commerciaux, c'est le caractère transverse du métier et les conditions de contribution et de rétribution au sein des entreprises qui le caractérisent, qui servira d'analyseur des parcours professionnels. Offrant des opportunités d'emploi à des jeunes le plus souvent titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme ad hoc de premier cycle du supérieur, ce sont aussi des métiers proposant des postes à des diplômés de spécialités autres que commerciales. Des compétences intrinsèques à ces métiers comme le contact

⁴ Cette première enquête d'insertion « tous niveaux » du Céreq était représentative d'environ 83 % de l'ensemble des jeunes ayant quitté le système scolaire cette année-là (Céreq, *Bref*, n° 149, 1999).

⁵ Ces professionnels ont été sélectionnés sur la base de la nomenclature d'activité pour l'emploi occupé à l'automne 1997 pour les métiers de la branche HCR, et sur la base de la PCS82 en 1997 (nomenclature à 4 chiffres) pour les autres professions. Les libellés détaillés des professions retenues sont mentionnés dans les introductions de chacune des monographies par champ professionnel.

⁶ Voir aussi Sylvie Monchaire (2006), « Transitions professionnelles et développement des compétences : l'expérience à double tranchant de l'hôtellerie-restauration », communication au colloque *L'État social à l'épreuve des parcours de vie*, organisé par l'AISLF et l'Institut des sciences humaines et sociales de l'Université de Liège, Liège les 25 et 26 septembre.

relationnel, la capacité à promouvoir un produit ou un service et à convaincre le client potentiel sont aussi mises à profit dans les itinéraires professionnels des commerciaux. La capacité à faire reconnaître sa compétence pour négocier une évolution apparaît ainsi comme un moteur essentiel des cheminements de carrière de ces professionnels. Comme dans la branche HCR, devenir son propre patron peut faire partie des enjeux d'évolution de carrière.

Encore davantage que pour les commerciaux, l'analyse des parcours des cadres de la fonction ressources humaines met en lumière le couple mobilité (professionnelle et géographique) et disponibilité. Les femmes, majoritaires parmi la population interrogée, témoignent des difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale dans des professions où la disponibilité horaire requise est particulièrement importante et où la mobilité de poste ou d'entreprise est une condition d'évolution.

Avec les professions des arts, du spectacle et de la culture, on aborde des professions à fort contenu vocationnel qui permettent d'examiner comment des trajectoires scolaires éventuellement structurées par un projet professionnel précoce se heurtent à des barrières à l'entrée, à des mises à l'épreuve et à une rareté des places et des opportunités. L'examen du processus d'intégration dans ces professions permet de mettre en lumière la conjonction des éléments qui ont contribué à rendre possible l'exercice de ces activités. Il révèle différentes formes d'articulation entre rapport au travail et rapport à l'emploi, le premier perçu à travers son contenu créatif et la réponse qu'il donne aux aspirations artistiques de l'individu, le second comme un ensemble de conditions (statutaires, de rémunération...) qui permettent à ces activités créatives d'être exercées concrètement.

2. Construction de l'échantillon et méthodologie

Une bases d'adresses de 1 100 personnes correspondant aux quatre populations définies en fonction de leur appartenance professionnelle a été d'abord constituée avant de restreindre le champ en fonction des niveaux de formation (tableau ci-dessous). Ainsi, en tant que base de sondage, on disposait de quatre populations de tailles très variables pour parvenir à un échantillon final d'une soixantaine d'individus interrogés.

| | Populations = bases d'adresses de 1997 | Entretiens exploités |
|--|---|----------------------|
| HCR | 252 | 17 |
| Commerciaux | 451 | 14 |
| Cadres RH | 46 | 10 |
| Professions artistiques et culturelles | 106 | 20 |

Techniquement, une lettre annonce a été envoyée à l'ensemble des populations cibles. Compte tenu de l'ancienneté de la base d'adresses, 17 % nous ont été retournées avec la mention NPAI⁷. Nous avons procédé ensuite par téléphone, réussissant dans la majorité des cas à obtenir à partir des parents le numéro de leur fille ou de leur fils.

Selon les populations, de 30 à 40 % des tentatives de contacts pour obtenir un entretien se sont soldées par un accord⁸. Les personnes travaillant en région parisienne ou dans la région PACA ont été privilégiées pour des raisons de coût. Cependant, du fait de la faiblesse des populations de cadres RH et de professionnels des arts et de la culture, il a fallu étendre la prospection à tout le territoire. Des déplacements à Lyon, Rennes, Grenoble, Bordeaux, Lille et Metz ont donc abouti à une meilleure répartition géographique des interviewés pour ces deux champs professionnels. Au total, 61 entretiens ont été exploités sur 65 réalisés, quatre s'avérant en définitive hors champ compte tenu des critères retenus. À l'exception de deux entretiens téléphoniques, l'ensemble des rendez-vous ont donné lieu à des entretiens enregistrés en face à face d'une durée de une à plus de trois heures. La plupart ont été conduits au domicile de la personne interviewée, certains au Céreq ou dans l'une de ses antennes, ou encore dans un lieu public (café, centre de documentation...) et dans quelques rares cas sur le lieu de travail.

⁷ NPAI = n'habite pas à l'adresse indiquée

⁸ Il faut toutefois noter que le taux de refus était plutôt faible, dès lors que les individus cibles étaient joints par téléphone.

Les entretiens se sont déroulés sous une forme semi-directive avec une grille d'entretien assez lâche qui abordait trois grands thèmes : le premier traitait du parcours scolaire et professionnel en favorisant un mode de restitution chronologique et factuel, le deuxième renvoyait à l'investigation de ce que la personne considérait comme des moments clés ou des carrefours importants dans l'évolution de son parcours. Ceci amenait l'enquêteur à approfondir les points de changement, de réorientation, de mobilité, tant sur le plan professionnel que personnel, notamment en examinant si des événements extra-professionnels (problème de santé, situation conjugale, naissance d'un enfant...) interféraient avec le parcours professionnel. Enfin, le troisième thème abordait le bilan rétrospectif que l'individu faisait de son parcours, sa philosophie du travail et de la carrière et l'orientation ou les projets qu'il entrevoyait pour son avenir professionnel.

L'équipe⁹ a travaillé à partir des entretiens retranscrits comme matériau initial. Pour un partage plus commode de l'information entre les enquêteurs, des fiches de synthèse de 3 à 7 pages par entretien ont ensuite été rédigées. Celles-ci respectaient le plan suivant :

1. un titre donnant l'idée force du parcours (exemple : « Du temps pour soi ») ;
2. un bref rappel de quelques éléments biographiques : âge, situation matrimoniale, enfants, profession exercée au moment de l'entretien, lieu de résidence, date et lieu de l'entretien ;
3. un résumé du parcours renseignant sur les étapes les plus importantes et les moments clés et restituant également sa philosophie sous-jacente ou son idée force ;
4. une série de 7 à 20 mots clés tirés du discours recueilli ;
5. ensuite était retracé de manière chronologique et factuelle le parcours scolaire et professionnel de l'individu jusqu'à la date de l'entretien ;
6. une lecture subjective et compréhensive du parcours était enfin proposée, en abordant ses points saillants (l'orientation en formation initiale, l'accès au premier emploi, les mobilités, les liens à la famille, etc.), en introduisant des extraits d'entretiens et en insistant sur les moments ayant particulièrement compté pour l'interviewé ;
7. enfin, une dernière partie décrivait les perspectives professionnelles des individus.

La rédaction des fiches de synthèse a favorisé l'appropriation de l'information par les membres de l'équipe, en standardisant le cadre de recueil et de description des contenus d'entretiens. Ces fiches ont permis en outre d'organiser l'analyse du matériau et de faire émerger de manière inductive des problématiques spécifiques aux quatre populations pour comprendre les logiques et points de tension dans la construction de ces douze années de vie professionnelle.

Dans l'analyse par population, nous nous sommes efforcés de situer les personnes interrogées par rapport à quelques grandes données de cadrage sur le champ professionnel en question. Cela a consisté d'une part à comparer les enquêtés avec les populations de référence en termes de répartition des niveaux de formation et des spécialités dans les métiers en question, et en termes de structure des emplois et de niveaux de qualification le cas échéant. Sans prétendre à une quelconque représentativité des échantillons interrogés, ces éléments permettent de montrer en quoi les profils des personnes interrogées correspondent ou diffèrent par rapport aux profils majoritaires au sein de la population initiale sur les caractéristiques étudiées.

3. Organisation du document

Bien que certaines thématiques se posent de manière transversale aux populations rencontrées, comme par exemple, la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale pour les individus en couple avec enfants¹⁰, nous avons opté pour une restitution des analyses par population. Il nous a semblé que c'était la meilleure stratégie pour rendre compte de la singularité de chacun des domaines professionnels considérés et notamment des difficultés et enjeux qui leur sont propres. Par ailleurs, notons que le mode de traitement et d'analyse de l'information et la restitution qui en est faite diffèrent selon les populations.

Dans une première monographie, l'interrogation autour du secteur HCR conçu comme un secteur de vocation ou un secteur de transition guidera le propos. La mobilisation de références théoriques permet à l'auteur de discuter des notions d'assignation et de transition. Dans les trois présentations suivantes, le parti

⁹ Composée de cinq chargés d'études, d'une secrétaire et du chef du département Professions et marché du travail (DPMT) au Céreq.

¹⁰ Cf. J.-P. Cadet, L. Diederichs-Diop, M.-A. Legay (2006), « Débuts de carrière professionnelle et vie conjugale et familiale : un mariage parfois difficile dans la durée », communication au colloque *L'État social à l'épreuve des parcours de vie*, organisé par l'ALSIF et l'Institut des sciences humaines et sociales de l'Université de Liège, Liège les 25-26 septembre.

pris a été plus empirique en laissant le terrain révéler les grandes dimensions ou les enjeux principaux dans lesquels s'expriment ces débuts de carrière. C'est particulièrement le cas pour le groupe des cadres de la fonction ressources humaines où l'auteur après une brève analyse transversale a choisi de nous présenter de manière synthétique mais en reprenant largement des extraits d'entretien la trame de ces dix histoires de vie. Les parcours des cadres de la fonction RH sont examinés à travers plusieurs clés dont l'articulation entre mobilité interne et mobilité externe pour progresser dans la carrière, mais aussi les arbitrages qui s'imposent, surtout pour les femmes, entre l'exigence de mobilité et de disponibilité et la construction d'une vie familiale. Pour les professions commerciales, le fil conducteur de l'analyse des enjeux stratégiques résidera dans la tension entre d'un côté, les contraintes mais aussi le potentiel d'évolution que recèle le contexte organisationnel et de l'autre, les aspirations personnelles. Enfin, c'est dans une perspective de stabilisation-organisation de l'activité et à travers la tension entre créativité du travail et sécurité de l'emploi ou du statut que nous dégagerons les enjeux des parcours professionnels associés à l'exercice d'une activité culturelle ou artistique.

Nous reviendrons en conclusion générale sur les événements et situations traversées par ces itinéraires qui sont communes à chacun des champs professionnels étudiés.

Nous interrogerons également l'orientation des parcours professionnels réalisés à travers la notion de carrière. Nous pourrons ainsi nous arrêter sur les différentes formes de début de carrière qui ont été réalisées par ces individus, évoquer les ressources mobilisées à cet effet, et surtout, préciser quels en ont été les différents principes de valorisation ou d'avancement.

Arnaud Dupray

L'insertion dans l'hôtellerie restauration : entre vocations et transitions

Sylvie Monchatre

Introduction

Quels parcours ont connu les jeunes sortis de l'école en 1992 et qui occupaient un emploi dans l'hôtellerie-restauration en 1997 ? Et comment analyser ces parcours ? Les jeunes concernés, au nombre de 14 000 en effectif pondéré en 1997, peuvent en effet exercer ces emplois par vocation ou avoir été saisis dans une occupation pour eux sans lendemain. De fait, ils témoignent d'une faible prédisposition à intégrer ce secteur, puisque seulement 40 % d'entre eux¹ sortaient d'une formation hôtelière. Mais ont-ils persisté dans ce secteur ? Si oui, que sont-ils devenus depuis ? S'ils l'ont quitté, pourquoi ? Et plus globalement, dans quels parcours s'inscrit leur expérience de l'hôtellerie-restauration ? Les résultats présentés ici s'appuient sur l'analyse des parcours de 17 d'entre eux, dont le niveau de formation ne dépasse pas le bac. Ils ont été rencontrés en 2004-2005, dans le cadre d'entretiens biographiques ayant pour but de reconstituer l'ensemble de leur parcours et de recueillir la perception qu'ils ont de leurs études, emplois, activités, métiers et carrières². Ces récits nous amènent à un triple constat.

Tout d'abord, tous ces « jeunes » – ils ont maintenant une trentaine d'années – ont eu une scolarité qui a été, sinon difficile, du moins compliquée. Leur rapport à l'école va du rejet le plus catégorique à la frustration de n'avoir pas pu satisfaire leur désir d'apprendre, en passant par différents sentiments de malaise, d'échec ou d'inadaptation. Par ricochet, ils misent sur le travail pour prouver leur valeur, cette valeur qu'ils ont vécue comme déniée dans le système éducatif auquel ils se sont tous heurtés. Dans ces conditions, ceux qui sont passés par l'enseignement professionnel en parlent comme d'une planche de salut, qui a participé à restaurer une image dégradée d'eux-mêmes, autant que comme d'une expérience de relégation. De la même façon, bien que leur expérience de l'hôtellerie-restauration résulte souvent de projets contrariés, elle présente fréquemment un aspect salvateur à leur yeux. Il demeure qu'elle les a d'autant plus marqués qu'elle les a exposés, directement ou indirectement, à un autre ordre de brutalités.

En effet, l'hôtellerie-restauration ne laisse personne indifférent. Les emplois occupés dans ce secteur suscitent des commentaires passionnés et contrastés, en termes d'amour et de haine, d'attraction et de répulsion, de fidélité dévouée ou de trahisons multiples. Tous se montrent d'une sensibilité extrême aux relations de travail tant l'hôtellerie-restauration les a exposés, voire directement confrontés, à des expériences marquantes, allant du meilleur au pire. Ce secteur est toujours décrit comme ayant représenté une mise à l'épreuve non seulement physique, en raison des rythmes de travail débridés, mais aussi morale, compte-tenu du caractère imprévisible et déstabilisant des relations de travail, qui oscillent entre la violence la plus crue et la bienveillance la plus sincère. Leur étonnement face à cet état de fait est d'autant plus grand qu'ils y étaient peu préparés.

Car leurs expériences heureuses et malheureuses doivent être replacées dans les modes d'acheminement qui les ont rendues possibles. Il est assez rare que ces jeunes aient d'eux-mêmes choisi de s'orienter vers ce secteur même si, *a posteriori*, ils revendiquent du goût et de l'attraction pour ces métiers. Près de 60 % d'entre eux sont de pères ouvriers ou employés, leur mère est ouvrière ou employée dans près de 80 % des cas. Pour autant, l'hôtellerie-restauration n'était pas le destin auquel ils aspiraient *a priori* et peu en avaient une bonne image auparavant. Leurs « aptitudes » se sont révélées plus tard, en situation, et ils ont alors fait le choix de les développer, dans ou en dehors de cet univers.

Ainsi, avec ces jeunes, la division du travail et les modes de distribution sociale qu'elle entraîne sont d'autant plus visibles qu'ils ne le présentent que rarement comme un acheminement « naturel » ou désiré. Ils illustrent en cela parfaitement le constat de Pierre Naville (1945, p. 66) : « *Dire qu'un être humain dispose de certaines aptitudes particulières n'est qu'une autre façon d'exprimer que la société exige de lui certaines formes d'activité technique et économique* », entendu que la société désigne ici toutes les hiérarchies qui enserrant les groupes sociaux. En l'occurrence, les besoins de l'hôtellerie-restauration, en pénurie chronique de main-d'œuvre, ont le plus souvent eu raison des « motivations » profondes de ces

¹ Parmi les diplômés de niveau inférieur au niveau III (bac+2), qui constituent 93 % de la cohorte de sortants.

² Voir annexe p. 79.

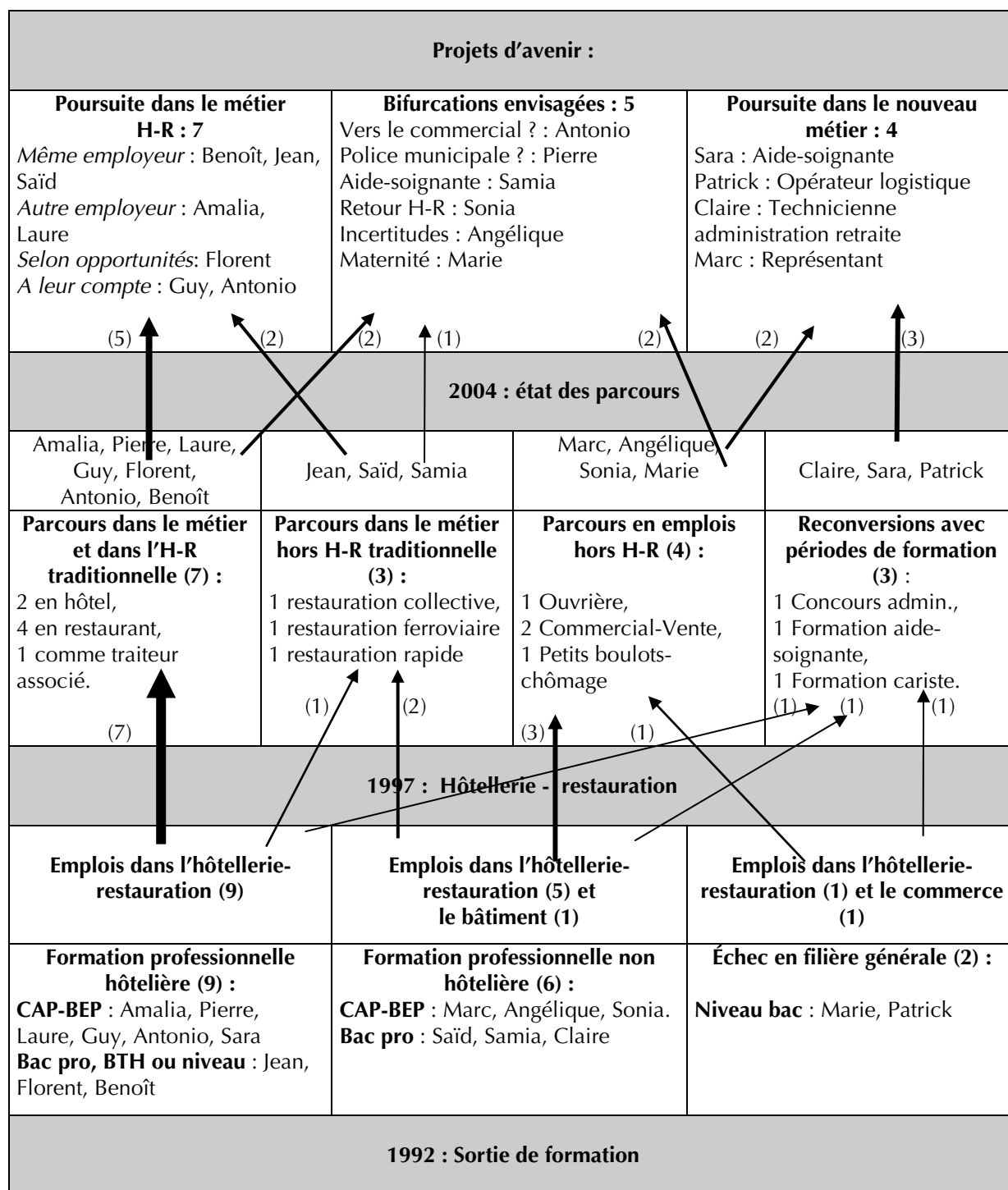
jeunes et ont même été en mesure de les influencer. Nous qualifierons donc les modes d'acheminement vers ce secteur de processus d'assignation, tout en précisant qu'ils ne se réduisent pas à l'idée d'une affectation non consentie. Car, qu'il y ait ou non consentement de leur part, l'important est que le marché du travail a été, pour ces jeunes, le maître du jeu de leur orientation.

Comment dès lors interviennent-ils sur leurs parcours ultérieurs et que peut-on en dire douze ans après leur sortie de l'école ? Comment pilotent-ils et rationalisent-ils leurs cheminements dans la vie active ? L'analyse des parcours montre qu'en 2004, sur les 17 personnes rencontrées, 10 exercent encore un métier de l'hôtellerie-restauration, ce qui veut dire que 7 ont changé de cap depuis 1997 (voir schéma des parcours page suivante). En l'occurrence, 4 d'entre eux ont circulé avec plus ou moins de bonheur sur le marché du travail hors de l'hôtellerie-restauration, et 3 autres se sont reconvertis à l'aide de passages en formation ou de préparation de concours. Sont-ils pour autant en voie de stabilisation dans leur activité hôtelière ou dans celle qu'ils ont rejointe depuis ? Rien n'est moins sûr au regard de leurs projets. En effet, 4 d'entre eux souhaitent plutôt se stabiliser durablement dans leur nouveau métier et 7 comptent poursuivre dans l'hôtellerie, mais pas nécessairement chez le même employeur pour trois d'entre eux. Enfin, 5 autres envisagent une bifurcation pour l'avenir, dont 3 parmi ceux qui n'avaient encore pas quitté la restauration. Comment analyser cette disposition à la mobilité professionnelle ?

Nous ne chercherons pas ici à l'expliquer en termes d'instabilité *de* l'emploi, en dépit de la précarité dans laquelle se trouvent certains d'entre eux. Leur désir de mobilité s'exprime en effet essentiellement en termes d'insatisfaction *dans* l'emploi, et il s'exprime d'autant plus facilement que leurs mobilités peuvent s'appuyer sur la mobilisation de réseaux fiables à leurs yeux. C'est pourquoi notre hypothèse sera ici que ces jeunes s'emploient, tout au long de leurs expériences, à lutter contre les modes d'assignation qui les ont amenés sur ce marché du travail et à les retourner, la mobilité étant une des facettes de ce combat. En effet, loin d'avoir été passivement « agis » par ces assignations, leurs discours montrent qu'ils en ont tiré un ensemble d'enseignements qui ne les amènent pas seulement à décrypter avec une grande acuité les rapports sociaux et jeux de pouvoir qui traversent leurs expériences. Ils cherchent également à les contrecarrer, dans le travail en inversant les rôles, mais aussi par la défection, recourant davantage à *l'exit* qu'au *voice*, pour reprendre les catégories d'A. Hirschman. Ils ne sont donc pas, à cette phase de leur parcours de vie active, disposés à subir les formes de domination qu'ils continuent de rencontrer dans le travail et dans la vie. Ils cultivent une passion pour la « distinction » qui vise moins à affirmer une supériorité dans l'espace social qu'à exercer leur pouvoir de dire non aux assignations qui les guettent. La lutte de classement dans laquelle ils sont pris, avant tout défensive, n'en est pas moins à l'œuvre, ainsi que nous tenterons de le montrer.

Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps les processus d'assignation qui les ont amenés vers l'hôtellerie-restauration, avant de présenter dans une seconde partie l'enjeu vital que représente la distinction pour ces jeunes. Nous aborderons dans une troisième partie les problématiques que soulève chez ces jeunes la perspective de durer dans ce secteur.

**PARCOURS EN 2004 DES 17 JEUNES DE LA GENERATION 1992
AYANT OCCUPE UN EMPLOI HOTELIER EN 1997**



1. De puissants processus d'assignation

Que deviennent ceux qui échouent à l'école dans les filières d'enseignement général ? C'est la question qui se pose avec ces jeunes pour qui, majoritairement, l'école a été une épreuve et qui, de ce fait, ont placé de nombreux espoirs dans le travail. L'envie de travailler au plus vite est souvent au cœur de leurs propos sachant que, dans un certain nombre de cas, ils ont déjà travaillé pendant leur scolarité. Il est utile dans un premier temps d'évoquer l'organisation du marché du travail de l'hôtellerie-restauration et notamment la différenciation des métiers selon le genre (1). Nous analyserons ensuite les réactions des jeunes de notre échantillon face à l'échec scolaire (2). Le travail dans l'hôtellerie-restauration représente alors une porte de sortie mais qui leur réserve un certain nombre de surprises. En effet, nous verrons que l'organisation fortement segmentée de ses métiers s'avère propice à des assignations précoces et durables dans des emplois (3) dont il semble difficile de sortir.

1.1. Les chaussees trappes du marché du travail dans l'hôtellerie-restauration

L'hôtellerie-restauration se présente, en effet, sous la forme d'un univers très clivé, avec des sous-secteurs se différenciant par leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Toutefois, à l'image du secteur traditionnel dominant, chaque sous-secteur présente de fortes segmentations internes dont atteste la répartition de la main-d'œuvre dans les emplois. À partir de l'exemple de l'hôtellerie-restauration traditionnelle, nous montrerons l'étendue de des clivages qui traversent ce secteur (1) et les importants flux de mobilité externe qu'il génère (2). Les modes d'affectation des jeunes dans les emplois à leur sortie de l'école montrent, à partir des flux d'entrants de la Génération 1992, que ces clivages sont propices à des affectations différentielles et précoces dans des emplois dont il n'est pas aisé de s'affranchir (3).

1.1.1. Un secteur aux clivages multiples

L'hôtellerie-restauration rassemble trois grands secteurs : l'hôtellerie-restauration traditionnelle, la restauration rapide et la restauration collective. Ces trois sous-secteurs se distinguent essentiellement par leurs modes de gestion de la main-d'œuvre (Amira 2001, p. 2). L'hôtellerie-restauration traditionnelle, qui rassemble des petites entreprises familiales ou des grandes chaînes, et la restauration rapide se distinguent de la restauration collective en ce qu'ils emploient une main-d'œuvre plus jeune, plus masculine et moins stabilisée dans l'emploi. La restauration collective présente les caractéristiques de fermeture des « marchés internes » : une main-d'œuvre plus âgée et plus stabilisée, avec un volant d'emplois précaires deux fois plus important, pour les employés et agents de maîtrise, que dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle ou rapide⁵.

Tableau 1
REPARTITION DES EFFECTIFS DE LA BRANCHE HCR

| 2004 | HCR traditionnelle | Restauration rapide | Restauration collective | Ensemble |
|--------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|----------|
| Effectifs salariés | 561 472 | 112 760 | 98 520 | 772 752 |
| % | 73 % | 15 % | 13 % | 100 % |

Source : Unedic, exploitation Céreq PSB.

⁵ 23,4 % des employés et agents de maîtrise de la restauration collective sont sur statut précaire (intérim, CDD, stage ou emploi aidé) contre 11 % dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle. Source : Amira 2001, p. 6.

Tableau 2
PART DES MOINS DE TRENTE ANS PAR SECTEUR

| 2000-2002 | HCR traditionnelle | Restauration rapide | Restauration collective | Tous secteurs |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| % moins de 30 ans | 30 % | 53 % | 17 % | 21 % |

Source : Insee enquête Emploi, exploitation Céreq PSB.

Tableau 3
ANCIENNETES DANS L'EMPLOI

| 2000-2002 | HCR traditionnelle | Restauration rapide | Restauration collective | Tous secteurs |
|----------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| Moins de 1 an | 27 % | 34 % | 19 % | 17 % |
| Plus de 10 ans | 20 % | 6 % | 36 % | 38 % |

Source : Insee enquête Emploi, exploitation Céreq PSB.

Nous centrons cette analyse sur l'hôtellerie-restauration traditionnelle compte tenu de son importance numérique – elle représente 73 % des effectifs salariés de l'ensemble de la branche HCR –, ainsi que de son caractère attractif pour la main-d'œuvre jeune : 30 % de ses actifs ont moins de 30 ans, contre 21 % dans l'ensemble des secteurs d'activité. C'est elle qui emploie en 1997 le plus de jeunes issus de la génération 1992. De plus, l'HR de type traditionnel présente, en plus feutrées, les mêmes caractéristiques que la restauration rapide : non seulement elle attire une main-d'œuvre jeune mais le turn-over y est important, comme en témoignent les anciennetés de moins de un an dans l'emploi nettement supérieures aux moyennes nationales⁶. Enfin, elle présente plus souvent que la moyenne une main-d'œuvre non diplômée.

Tableau 4
PART DES NON-DIPLOMES DANS LE SECTEUR

| 2000-2002 | HCR traditionnelle | Restauration rapide | Restauration collective | Tous secteurs |
|---------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| Part des niveaux VI | 41 % | 40 % | 37 % | 31 % |

Source : Insee enquête Emploi, exploitation Céreq PSB.

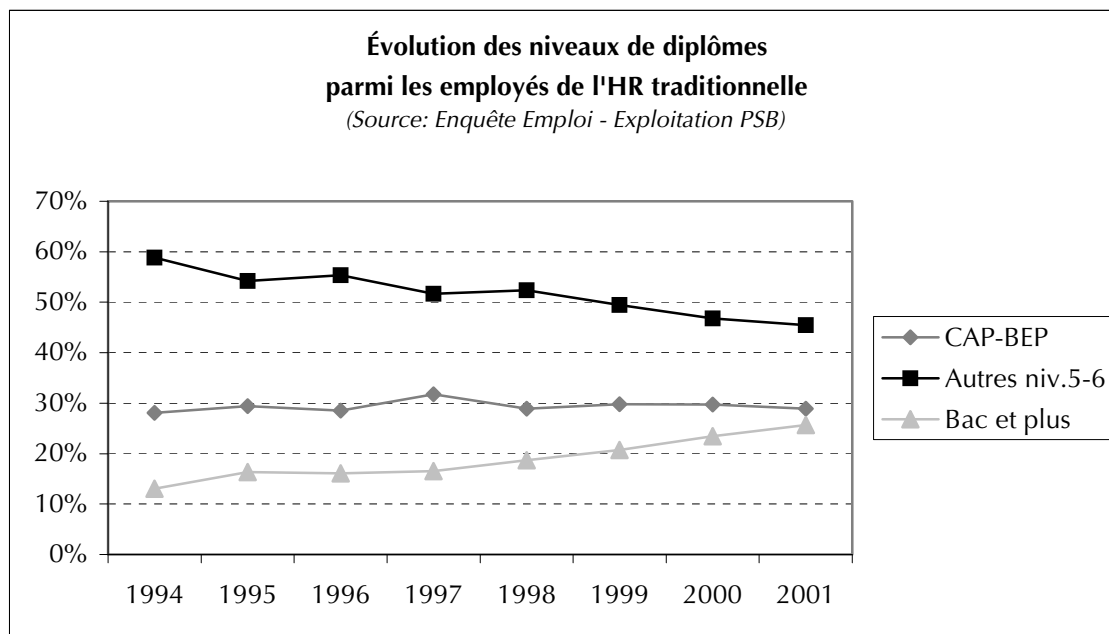
Ce secteur se caractérise enfin par une forte segmentation de la gestion de la main-d'œuvre. Dans l'H-R traditionnelle, comme dans l'ensemble de la branche, une distinction nette s'opère entre les cuisiniers d'un côté, les employés de l'autre (Amira 2001). Les cuisiniers sont des hommes à plus de 80 %, les deux-tiers d'entre eux sont diplômés, la moitié détenant un diplôme professionnel de niveau CAP-BEP⁷. Parmi les employés⁸, en revanche, les femmes sont majoritaires à près de 60 %, et la configuration des diplômes est plus dispersée : si près de la moitié des employés ne présente aucun diplôme (47 % en 2000), le quart d'entre eux dispose d'un diplôme supérieur ou égal au bac. En revanche, les employés détiennent beaucoup moins fréquemment un diplôme professionnel spécialisé de niveau V (29 % contre 49 %). Cette hétérogénéité des formations des employés évolue d'ailleurs dans le sens d'un renforcement de la part des titulaires d'un diplôme supérieur ou égal au bac au détriment de la part des niveaux V-VI, avec un maintien aux alentours de 30 % des titulaires d'un CAP-BEP.

⁶ Il est délicat de s'en tenir aux taux de rotation de la main-d'œuvre qui, dans l'hôtellerie-restauration avoisinent les 100 %, compte tenu du caractère saisonnier de l'activité. Les anciennetés dans l'emploi sont plus fiables.

⁷ Chiffres 2000. Source : Amira (2001, p. 2).

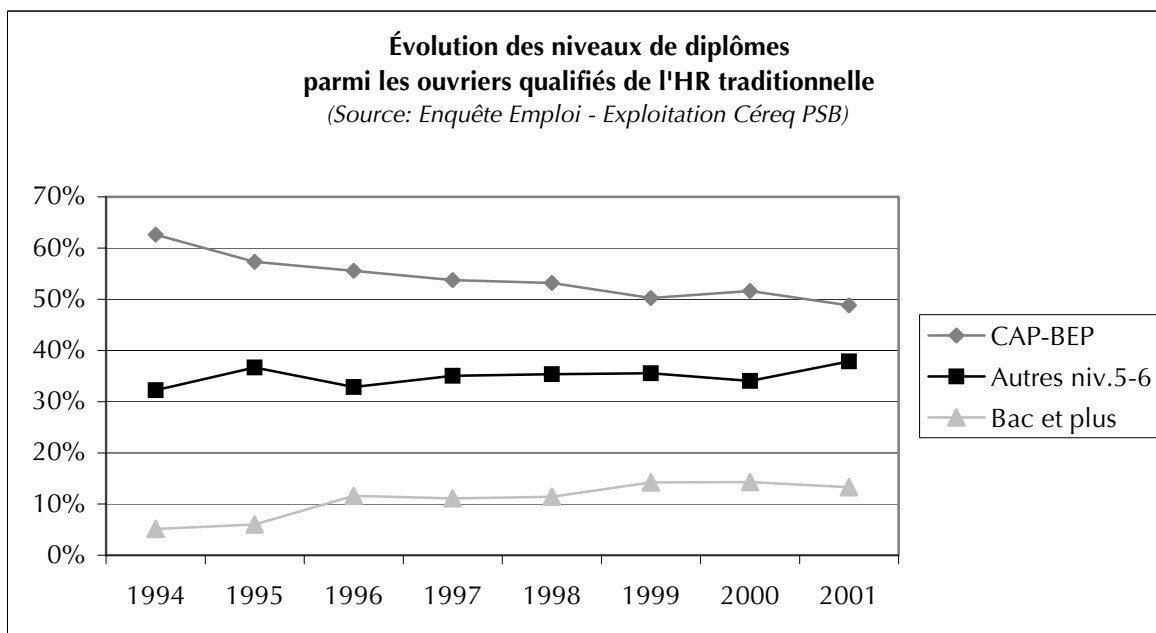
⁸ Chiffres 2000. Source : enquête Emploi, exploitation Céreq-PSB. Nous n'avons pas pu reprendre les chiffres donnés par Amira qui assimilent les employés et les agents de maîtrise.

Graphique 1



Il demeure que les employés présentent un taux de diplômés de niveau bac et plus deux fois plus important que les cuisiniers (26 % contre 13 %). Chez les cuisiniers (OQ), les CAP-BEP restent majoritaires mais diminuent en part relative au profit des bac et plus (dont la part a doublé en 7 ans), avec un maintien de la part des autres niveaux V-VI.

Graphique 2



Le marché du travail d'exécution présente une ainsi forte division sexuée entre cuisiniers et employés, à laquelle s'ajoute une division ethnique qui n'apparaît pas dans les statistiques. Elle est mentionnée par les enquêtes qualitatives qui soulignent le clivage existant, d'une part dans les hôtels, entre les employés d'étages et les employés de réception ou de service et, d'autre part, dans les restaurants, entre les personnels

de plonge et les autres employés ou cuisiniers⁹. Cette division sexuée et ethnique du travail conduit à une importante différenciation des usages de la main-d'œuvre d'exécution.

Mais l'H-R traditionnelle n'est pas seulement segmentée sur le plan horizontal, elle l'est également sur le plan vertical, où l'âge s'avère discriminant : les jeunes se concentrent, pour 86 % d'entre eux, dans les emplois d'exécution¹⁰, tandis que les plus âgés occupent majoritairement les emplois d'encadrement¹¹. Ce qui signifie que dans l'H-R traditionnelle, le port d'entrée se situe principalement au niveau des emplois d'exécution. L'accès à l'encadrement, qui s'effectue fortement via la mise à son compte ou la promotion interne, intervient après l'acquisition d'une expérience longue, ce qui minore l'importance du diplôme. L'H-R traditionnelle présente ainsi plus de trois fois plus de cadres sans diplôme¹² (21 %) que dans l'ensemble du secteur tertiaire et près de deux fois moins de cadres diplômés de l'enseignement supérieur (41 % contre 79 % dans le tertiaire).

1.1.2. Un secteur, deux marchés du travail

Cette segmentation verticale selon des critères d'âge résulte également d'un clivage dans les taux de rotation de la main d'œuvre. La stabilisation dans l'emploi est la plus importante au niveau des emplois d'encadrement : les salariés ayant plus de 10 ans d'ancienneté sont trois fois plus nombreux parmi l'encadrement, salarié ou non, que parmi les emplois d'exécution. En revanche, l'instabilité domine au niveau des emplois d'exécution occupés par les jeunes : les salariés ayant moins de un an d'ancienneté sont trois fois plus présents dans les emplois d'exécution que parmi l'encadrement¹³. L'H-R traditionnelle apparaît ainsi doublement segmentée : sur le plan horizontal, où domine la division sexuée du travail, notamment entre cuisiniers et employés, et sur le plan vertical, où l'âge s'avère discriminant. Les jeunes se concentrent dans les emplois d'exécution, où l'instabilité domine.

Ainsi, tout porte à croire que l'H-R traditionnelle fait office de transition professionnelle pour les jeunes, d'autant qu'elle fait partie des secteurs qui accueillent le plus de débutants. Il importe cependant de préciser ce que renferme cette notion de transition. La transition professionnelle est généralement considérée comme un mode d'organisation sociale des marchés du travail, au confluent de trois grandes dynamiques liées à l'évolution des mouvements de main-d'œuvre, des modes de construction de la qualification et des rapports de travail et d'emploi (Rose 1996). Pour le secteur qui nous intéresse ici, la transition est en effet liée à une certaine forme de mobilisation-démobilisation de la main-d'œuvre jeune. Les taux d'emploi de temps partiels et de contrats à durée déterminée (CDD) dans ce secteur sont supérieurs – respectivement de 4 et 3 points – à la moyenne¹⁴. Parmi les employés et cuisiniers de moins de 30 ans, la précarité est respectivement deux à trois fois plus importante que pour les autres classes d'âge¹⁵. Pour autant, l'intensité des flux de main-d'œuvre ne saurait être réduite à cette forme particulière d'emploi des jeunes. Elle est indissociable d'un mode de gestion du travail qui s'avère démobilisant.

L'hôtellerie-restauration traditionnelle souffre, en effet, de pénuries chroniques de main-d'œuvre qui s'expliquent moins par la précarité que par la pénibilité des conditions de travail. Les cuisiniers et les employés du secteur sont, de fait, deux fois plus souvent que les autres ouvriers et employés à la recherche d'une amélioration de celles-ci (Amira 2001). Les horaires de travail, la flexibilité des horaires ainsi que les efforts physiques à fournir constituent les principaux points d'achoppement. Est-ce à dire que les salariés cherchent à fuir ce secteur ? Rien n'est moins sûr : la part de ceux qui déclarent avoir changé d'établissement à l'intérieur du même secteur est deux fois plus élevée que dans l'ensemble des secteurs

⁹ Voir sur ce point Guégnard 2004.

¹⁰ Ainsi, 65 % des emplois occupés par les moins de 30 ans sont ceux d'employés et 21 % d'entre eux sont ceux d'ouvriers qualifiés.

¹¹ 58 % des plus de 50 ans occupent les emplois de chefs d'entreprise, artisans, commerçants ou cadres. Source : Céreq, PSB, H-R traditionnelle, chiffres période 2000-2002, zoom âge.

¹² Niveau Vbis ou VI. Source : portraits statistiques de branche, Insee, enquête Emploi, exploitation Céreq. Chiffres 2000-2002.

¹³ Source : Céreq, PSB, H-R traditionnelle, chiffres période 2000-2002, zoom CS.

¹⁴ Le secteur de l'hôtellerie-restauration traditionnelle (NAF 551, 553A, 554) présente 20,9 % de temps partiels et 9 % de CDD, contre respectivement 16,5 % et 6 % dans l'ensemble de l'économie. Source : INSEE enquête Emploi, exploitation Céreq-PSB.

¹⁵ CDD, stage, emplois aidés. Source : Amira 2001.

confondus, y compris dans le tertiaire¹⁶. Et globalement, lorsqu'ils changent d'emploi, ils bougent autant entre les établissements du secteur des hôtels-café-restaurants qu'en direction d'un autre secteur.

L'hôtellerie-restauration présente en effet un double marché du travail pour les jeunes : un premier marché du type professionnel, qui concerne principalement les « hommes de métier », diplômés ou à tout le moins expérimentés, et un deuxième marché que l'on peut qualifier de transitionnel pour d'autres qui n'y sont que de passage. Le marché professionnel concerne les cuisiniers au premier chef : près de 40 % de ceux qui sont nouvellement embauchés dans l'H-R traditionnelle étaient cuisiniers auparavant¹⁷. Mais ce marché concerne aussi dans une moindre mesure les employés et agents de maîtrise du secteur, parmi lesquels le quart des nouveaux embauchés provient d'un autre emploi d'ETAM (employé-technicien-agent de maîtrise) de l'hôtellerie-restauration. Mais compte-tenu du profil hétérogène des employés du secteur, c'est aussi parmi eux que se trouve le marché transitionnel. Mais qui est plus particulièrement concerné par la transition ? L'analyse des flux d'entrée dans le secteur des jeunes sortant de l'école permet de mieux cerner les populations concernées par ce dualisme.

1.1.3. Transition pour les jeunes femmes, vocation pour les jeunes hommes ?

Les jeunes de la génération 1992 ayant intégré ce secteur en 1997 se composent à part égale de jeunes filles et de jeunes hommes¹⁸ et occupent, pour la plupart (80%) un emploi que l'on peut considérer comme spécifique au secteur (cuisine, service en salle, réception). Cette équivalence numérique entre jeunes femmes et jeunes hommes ne correspond pas à une indifférenciation des affectations. En effet, parmi ces emplois, les femmes se concentrent, pour les $\frac{3}{4}$ d'entre elles, dans les emplois de service. Les hommes, en revanche, se répartissent entre la cuisine (39%), le service (38%) et les fonctions de maître d'hôtel (15%).

Tableau 5
EMPLOIS SPECIFIQUES EN 1997 DE LA GENERATION 1992 INSEREE DANS L'HCR

| PCS - Diplômés < III | Hommes | Femmes |
|---|-------------|-------------|
| Cuisiniers qualifiés | 39 % | 7 % |
| Serveurs, commis café restaurant | 38 % | 71 % |
| Maîtres d'hôtel (non cadre) | 15 % | 8 % |
| Employés de l'hôtellerie | 7 % | 15 % |
| Total | 100 % | 100 % |
| Effectif | 5 077 | 5 455 |

Source : Céreq G92.

La segmentation sexuée et horizontale du secteur se constitue ainsi à partir d'une affectation différentielle précoce de la main d'œuvre. Les jeunes femmes sont préférentiellement dirigées sur les emplois de service. Les jeunes hommes sont affectés cinq fois plus fréquemment que les femmes en cuisine, et près de deux fois moins fréquemment en service. De la même façon, les hommes se retrouvent, avec cinq ans d'ancienneté dans l'emploi, deux fois plus souvent promu à des postes de maître d'hôtel (appartenant à la catégorie agent de maîtrise) que les femmes.

À l'arrivée, si l'on détaille les affectations des jeunes hommes et femmes dans les emplois spécifiques de l'H-R traditionnelle, aucun des flux d'entrée ne peut être considéré comme mixte. Ils sont toujours aux deux tiers ou aux trois quarts dominés numériquement par l'un ou l'autre sexe (voir tableau 6). Les employés, qui accueillent *a priori* une main-d'œuvre plus diversifiée, ne sont pas non plus mixtes, puisque moins d'un tiers seulement des jeunes hommes y sont affectés contre plus des deux tiers des jeunes femmes.

¹⁶ 6,6 % dans l'H-R traditionnelle contre 3,3 % tous secteurs et 3,1 % dans le tertiaire sur la période 2000-2002. Ces chiffres concernent les mobilités réalisées dans l'année écoulée. Source : INSEE, enquête emploi. exploitation Céreq PSB.

¹⁷ Taux annuel sur la période 1993-2000. Source : Amira (2001, p. 3).

¹⁸ Sur 13 145 jeunes insérés dans le secteur, 48 % sont des hommes et 52 % sont des femmes. Source : Céreq, G92.

Tableau 6
EMPLOIS SPECIFIQUES EN 1997 DE LA GENERATION 1992 INSEREE DANS L'HCR

| PCS - Diplômés < III | Hommes | Femmes | Total | Effectif pondéré |
|----------------------------------|--------|--------|-------|------------------|
| Cuisiniers qualifiés | 85 % | 15 % | 100 % | 2 331 |
| Serveurs, commis café restaurant | 34 % | 66 % | 100 % | 5 822 |
| Maîtres hôtel (non Cad) | 66 % | 34 % | 100 % | 1 198 |
| Employés de l'hôtellerie | 31 % | 69 % | 100 % | 1 181 |
| Maîtrise du hall. étages | 18 % | 82 % | 100 % | 192 |
| Total | 48 % | 52 % | 100 % | 10 724 |

Source : Céreq G92.

À ces différences d'affectations dans les emplois s'ajoutent d'importantes différences de salaires. Les femmes gagnent en moyenne 240 euros (1 500 francs) de moins que les hommes, toujours cinq ans après leur sortie de l'école. Comme l'avait déjà constaté D. Kergoat (1982) à propos des ouvrières dans l'industrie, cette dévalorisation globale du travail des femmes tient à leur affectation sur des activités moins reconnues que celles des hommes. Les étages, le service, sont davantage associés à des qualités naturellement possédées par les femmes ou acquises dès leur plus tendre enfance. Pour les jeunes femmes intégrant le secteur, ce processus de naturalisation des qualités requises peut d'autant plus facilement être convoqué qu'elles présentent une moindre « qualification » objective que leurs homologues masculins.

En effet, si la vocation se mesure au diplôme professionnel, alors l'H-R traditionnelle attire par vocation 40 % des jeunes de la Génération 92. Mais cette vocation concernerait deux fois plus les hommes (67 %) que les femmes (33 %).

Tableau 7
SPECIALITE DU DIPLOME DES SALARIES G 92 EN EMPLOI HCR EN 1997

| Diplôme < III | Femme | Homme | Ensemble |
|------------------|-------|-------|----------|
| Spécialité HCR | 33 % | 67 % | 100 % |
| Non spécialisé | 64 % | 36 % | 100 % |
| Effectif Pondéré | 6 784 | 6 361 | 13 145 |

En parallèle, 60 % des jeunes sont titulaires d'une formation qui ne les y prédisposaient pas. Ils intègrent ce secteur sur le mode de la transition et parmi eux, les femmes sont deux fois plus concernées que les hommes. D'une manière générale, parmi les jeunes intégrés dans ce secteur avec au plus un niveau bac, les femmes sont aux trois quarts démunies de tout diplôme de formation spécialisée (Tableau 7bis).

Tableau 7 bis
SPECIALITE DU DIPLOME SELON LE GENRE

| Diplôme < III (%) | Femme | Homme |
|-------------------|--------|--------|
| Spécialité HCR | 25,5 % | 55,2 % |
| Non spécialisé | 74,5 % | 44,8 % |
| Total | 100 % | 100 % |
| Effectif Pondéré | 6 784 | 6 361 |

Autrement dit, l'hôtellerie-restauration accueille majoritairement des débutants non formés, qui sont essentiellement des femmes : ce secteur fait pour elles office de transition professionnelle, en leur procurant un emploi pour lequel elles possèdent « naturellement » les qualités requises quelle que soit leur qualification acquise. On doit alors se demander si le passage par ce secteur peut être, pour elles, synonyme d'évolution et de carrière. Pour les jeunes hommes en revanche, on peut faire l'hypothèse que le choix de l'hôtellerie-restauration, en rupture avec leur « socialisation primaire », passe par un processus d'initiation

qui s'effectue lors de la formation et, en cela, fonctionne davantage sur le mode vocationnel. Sachant que cette « vocation » n'a rien de naturel mais se fabrique à l'issue d'un long processus de socialisation.

En conclusion, les jeunes évoqués ici n'ont pas dépassé le niveau bac, ils n'ont pas poursuivi leurs études dans l'enseignement supérieur hôtelier. Ils ont la particularité de ne pas être des « héritiers » issus de l'aristocratie du secteur, de même qu'ils ne sont pas issus des classes moyennes ou supérieures et susceptibles de tenter, par leur formation hôtelière, une stratégie de rattrapage de leur rang social. Au contraire, pour les jeunes de notre échantillon, l'expérience de l'hôtellerie-restauration, qu'ils y prennent goût ou non, s'inscrit dans une succession de processus d'assignation qui commence avec l'échec scolaire en filière générale et trouve un prolongement dans les segmentations nombreuses de ce marché du travail.

Autrement dit, les jeunes rencontrés ici ont rejoint le « prolétariat » de ce secteur et s'accommodent tant bien que mal de cette situation. Leur « vocation » est appelée à se fabriquer au cours de la formation hôtelière qu'ils ont suivie ou au cours des emplois qu'ils sont amenés à occuper. Mais l'expérience de l'hôtellerie-restauration représente également, pour une autre partie d'entre eux, une parenthèse, plus ou moins heureuse. La transition prend la forme d'une conversion, laborieuse ou ludique, à un métier qui s'apprend sur le tas, ou bien d'une parenthèse enchantée ou encore d'un exil auquel il importe de mettre un terme au plus vite. Les femmes, qu'elles y travaillent par vocation ou transition, sont celles qui rencontrent le plus de difficultés à se projeter durablement dans cet secteur, malgré le plaisir qu'elles ont pu prendre à y travailler. C'est qu'au-delà des assignations statutaires issues des multiples segmentations du secteur, la pratique professionnelle est marquée par un système de travail et d'emploi particulièrement éprouvant.

1.2. Au commencement, l'échec scolaire

On sait que l'orientation vers l'enseignement professionnel fait suite à l'échec scolaire (Pelpel et Troger 1993). De fait, la cohorte de Génération 92 qui a transité par l'hôtellerie-restauration en 1997 se caractérise par une scolarité courte et une orientation professionnelle précoce. Les jeunes concernés présentent aux deux tiers des niveaux V, Vbis ou VI. 93 % d'entre eux n'ont pas dépassé le niveau bac et parmi ceux-ci, 40 % ont une formation professionnelle en hôtellerie. De la même façon, aucun des 17 jeunes rencontrés en entretien n'a dépassé le niveau du baccalauréat. Il demeure que les interviewés sont légèrement plus diplômés que l'ensemble de la cohorte : près de la moitié a le niveau bac (8 niveaux IV sur 17) contre 29 % dans toute la cohorte, tandis que les niveaux V et Vbis sont représentés en part équivalente (7 niveaux V et 2 niveaux Vbis). En revanche, les niveaux VI sont absents des entretiens, alors qu'ils représentent 6 % de la cohorte. Les jeunes interviewés ont plus fréquemment suivi une formation hôtelière (9 sur 17) que dans la cohorte. Mais en dehors de ces différences de formation, ils présentent le même profil : ils avaient 24 ans en moyenne en 1997 et en ont 32 ans en 2004; leur ancienneté moyenne dans l'emploi en 1997 était proche de celle de la cohorte : 2 ans contre 2,5 ans dans la cohorte; ils vivaient en 1997 en couple dans les mêmes proportions que leurs homologues de la cohorte, aux alentours de 40 %, et avaient un enfant dans des proportions similaires (autour de 20 %).

Comment ces jeunes ont-ils vécu l'école ? Ils sont, comme on l'a mentionné, très largement issus des classes populaires et leurs parents sont également faiblement diplômés : 85 % d'entre eux sont d'un niveau V, Vbis ou VI¹⁹. Ils n'affichent pas pour autant d'indifférence face à l'échec scolaire, bien au contraire. 14 sur les 17 interviewés déclarent avoir eu une mauvaise expérience de l'école et en garder plutôt un mauvais souvenir. La moitié a d'ailleurs connu au moins un redoublement, et le tiers en a connu au moins deux. Leurs réactions face à ces échecs scolaires oscillent entre deux pôles. Ils en sont sortis profondément meurtris ou, à l'inverse, dénie tout intérêt à l'école, sachant qu'entre les deux, différentes formes d'accommodation sont observables.

1.2.1. Blessures avec ou sans réparation

Tout d'abord, ceux qui ont échoué en filière générale lors de la préparation du bac en restent profondément meurtris. C'est notamment le cas de Marie. Bonne élève, aimant l'école et faisant la fierté de ses parents immigrés portugais, Marie s'est révélée paralysée par les situations d'examen. Les difficultés ont commencé avec le BEPC, où elle a été sauvée par les notes de contrôle continu. Puis en seconde, elle intègre un lycée d'élite sur dérogation mais doit redoubler cette seconde : « *Au niveau du lycée ça s'est mal passé avec un*

¹⁹ Pères et mères confondus. Source : Céreq, enquête Génération 92.

petit redoublement à l'entrée avec un 12 de moyenne générale que j'ai pas très bien encaissé aussi. C'était un lycée d'élite entre guillemet et même avec 12 de moyenne à l'époque c'était un petit peu difficile de passer. » Le redoublement se passe bien, elle fait une première C et une terminale D car elle souhaitait à l'époque devenir obstétricienne. « Mais j'ai arrêté 3 mois avant le bac. Je crois que c'était la peur du bac parce que j'avais de très bons résultats scolaires et sentant l'examen venir, j'sais pas, j'ai eu quand même une sorte de trac ou... et j'ai eu, euh, j'ai eu, euh, de gros problèmes ne serait-ce que pour passer le seuil de l'école. Maintenant on appelle ça une sorte de phobie scolaire mais je crois j'ai eu ça à ce moment là. » La période a été d'autant plus difficile qu'elle a eu des pressions de la part du directeur d'établissement pour démissionner (et ne pas rentrer dans les statistiques d'échec au bac...), alors qu'elle estime qu'elle aurait eu besoin d'aide à ce moment là. Une prof de philo avait bien essayé de l'aider mais s'est fait rappeler à l'ordre et a dû arrêter. « Donc là je me suis retrouvée un petit peu... perdue, et puis, donc, j'y suis plus allée du tout du tout. D'où la démission ensuite. Mais c'était très dur parce que c'était vraiment, c'était pas dans ma nature parce que j'adorais l'école ». Après les vacances scolaires, elle fait une nouvelle tentative mais c'est à nouveau l'échec. « Je voulais pas spécialement arrêter les études mais en fait j'ai réintégré une Terminale à la rentrée et pareil ça a duré 3 mois. Par contre là c'était beaucoup plus court, c'était en sens inverse, je sais pas ce qui a fait en sorte que... j'arrivais pareil, pareil qu'avant, j'arrivais pas à aller au lycée, j'avais pas forcément une bande d'amis... je traînais pas, j'étais sérieuse ! Les fois où je manquais l'école, des fois, toute seule comme ça, je buvais un café et j'attendais que le temps passe, j'avais des remords mais je me voyais pas non plus, enfin bon... [...] Et puis donc j'ai pas réussi à terminer l'année, et je me suis dit il faut travailler. »

Il demeure que l'humiliation est là. Elle surgit, ainsi que l'analyse Goffman (1989 [1952]), lorsque se trouve brisée une image qui ne se trouve pas confirmée par la réalité d'un statut. De fait, cet échec l'a profondément marquée : « Y a des personnes que ça motive mais moi je sais que ça ne m'a pas du tout motivée au contraire. Et c'est vrai que le fait de voir dans mon entourage réussir dans les études, moi, je sais que j'ai développé beaucoup de complexes par rapport à ça, donc euh... ça m'a un peu paralysée et ça m'a empêchée aussi d'aller plus loin, ça a fait le chemin inverse de ce que ça aurait dû faire ». Ce drame n'était pas seulement individuel mais familial, dans la mesure où tout un projet parental sombrait du même coup. « C'est vrai que quand j'ai abandonné l'école ça a créé de gros problèmes entre nous parce que [mon père] était vraiment très très déçu, il s'y attendait vraiment pas. Et étant donné que mon frère ne travaillait pas vraiment bien à l'école il avait plus fondé ses espoirs sur moi que sur mon frère, on va dire ça comme ça. Donc quand c'est arrivé, ils ont pris un gros coup de massue sur la tête parce que... et même moi. Mais eux, là, ça a été vraiment pour eux, tout s'écroulait ! »

La blessure scolaire peut cependant être atténuée quand la réussite en filière générale n'est pas au cœur du projet familial ou personnel du jeune C'est ainsi le cas de Patrick : « Comme j'étais bon à l'école générale, le conseiller d'orientation m'a envoyé en filière littéraire. Mais c'est pas ce que je voulais faire ; depuis tout petit, je voulais devenir boulanger-pâtissier. » Or ce projet n'était pas réalisable en raison d'une contre-indication médicale due à l'asthme. Patrick a donc continué au lycée « un peu par hasard », alors que la culture familiale semblait plutôt orientée vers la voie professionnelle... « Ça allait au collège, ça a déraillé au lycée... pas assez de manuel... c'est pas à ça que j'étais prédestiné ». Après deux échecs au bac en fin de terminale L et l'abandon d'une troisième tentative en candidat libre, il décide de s'orienter vers la vie active et s'inscrit à l'ANPE.

De tels accidents scolaires peuvent entraîner un rejet de l'école d'autant plus radical qu'il est précoce et qu'il est venu contrarier un projet professionnel. Ainsi en va-t-il de Pierre qui, après trois redoublements, a dû renoncer au métier qu'il convoitait : « Si, j'aurais bien fait prof. de sport mais c'est les études... Ma prof, elle m'avait dit mais... le problème c'est que s'il faut être bon, à côté, aux matières, c'est autre chose. Alors s'il y a maths en plus dedans, comme je déteste... ça, c'est un truc, je peux pas. Français, tout ça, je pourrais m'améliorer ou... Mais alors maths, c'est la matière que je déteste. Ça, ça me... Bon je sais compter, mais je veux dire, je... ça, c'est un truc... Donc j'ai oublié. Parce que bon si y avait eu que le sport, là je passais facile, mais non. Voilà ». À 16 ans, il a donc dû envisager une toute autre orientation qui, loin de s'incarner dans un projet précis, le conduit à dénier toute utilité à l'école : « J'ai bifurqué carrément sur un métier pour changer. En plus, j'avais un but c'était de travailler pour gagner de l'argent parce qu'à l'école on faisait rien. Je me suis rendu compte que bon, les études ça sert mais pas vraiment... mais y en a qu'ont des bac+5 et ils travaillent maçons. Donc...de nos jours cela sert pas à grand chose je trouve. Les mecs ils arrivent à s'insérer mais bon... c'est pas tout le monde quoi ».

La blessure de ces jeunes est d'autant plus vive qu'ils sortent de l'école sans aucun diplôme, sans compenser l'absence de bac par un diplôme d'enseignement professionnel par exemple. Le passage par l'enseignement professionnel procure souvent une vision alternative à la réussite scolaire. Suite à l'échec en « filière

générale », il fait généralement fonction de ce que Goffman qualifie de « modérateur » : « *Par définition donc, le modérateur a pour tâche de s'occuper de ceux qui ont échafaudé des projets et des représentations de soi qui ne tiennent plus* » (1989, p. 280). L'enseignement professionnel remplit cette fonction réparatrice de deux manières. Il procure tout d'abord une échappatoire par le travail, en offrant, avec le principe de l'alternance, des mises en situation souvent jugées plus attrayantes que celles de l'école. Il ouvre notamment la possibilité de faire quelque chose « *qui bouge* » et c'est précisément ce dont Samia avait envie : « *En fait, comme j'étais pas très bonne élève, je suis partie dans les... BEP traditionnels. [...] je voulais pas choisir secrétariat parce que c'est pas du tout mon genre à être assise, donc il fallait quelque chose où on bougeait beaucoup. [...] Donc j'ai continué et après avoir eu mon BEP, j'ai fait un bac professionnel commerce et services pour travailler dans la grande distribution. En fait, je ne suis pas quelqu'un qui reste stable, je veux travailler, mon temps, c'est le travail.* »

Mais il joue également un rôle réparateur pour ceux qui ont connu l'échec scolaire et se voient contraints d'abandonner la filière générale sans avoir de projets alternatifs à opposer à l'école. Claire en garde le souvenir d'une expérience vivifiante, qui lui a redonné le goût d'apprendre. Elle a été au collège jusqu'en troisième mais « *j'étais nulle, [rires] enfin c'est pas que j'étais nulle, mais je faisais rien. Donc après, je suis partie en LEP et là, on m'a mis en quatrième techno* ». Elle a rétrogradée en quatrième car « *c'était la première année* » que s'ouvrait cette filière et il n'y avait pas encore de « troisième techno ». Et l'expérience a été positive et lui a permis de « tout rattraper » : « *C'est-à-dire qu'en français, je devais avoir zéro et puis en maths, j'avais trois, je crois. Et puis après, j'avais dix-huit de moyenne en maths et puis à peu près... J'étais à onze en français. À c't'époque, j'étais nulle, je travaillais pas. C'est vrai que là, [au LEP], je suis tombée sur des professeurs, notamment de maths, qui m'ont donné envie d'apprendre. Je pense que ça fait beaucoup ça aussi quand on donne envie...* » Claire a ainsi continué jusqu'au bac pro Comptabilité.

La réussite scolaire en filière professionnelle permet généralement aux jeunes de restaurer une image d'eux-mêmes qui avait été malmenée en filière générale. Ils reprennent confiance et envisagent de poursuivre leur études, comme en atteste également le cas de Sonia. Après deux redoublements qui lui ont fait quitter l'école à la fin de la cinquième, elle se réjouit d'avoir réussi son CAP vente. Aînée d'une famille de quatre enfants, elle avait eu une scolarité perturbée : « *Comme l'école ça ne me plaisait pas trop, enfin ce n'était pas trop mon truc... Et puis j'avais énormément de difficultés puisque je sors d'une famille qui est divorcée, de parents divorcés. Donc c'était la période où j'avais beaucoup de problèmes, familial, une maman séparée qui est partie. Je vivais avec mon papa et mes petites sœurs. Donc ça m'a quand même pas mal perturbée au niveau parcours scolaire. J'ai fait des petites fugues. Enfin j'ai eu des soutiens scolaires parce que j'étais une fille, au niveau de l'école, assez dure, difficile. Et donc après la troisième, on a essayé de voir pour faire un CAP de vente, donc commencer à faire une formation en alternance employeur/école.* » Cette expérience en CAP a été très importante pour elle. Alors qu'au bout d'un an, elle voulait arrêter parce qu'elle « *sentait qu'elle n'y arrivait pas* », elle a apprécié d'être encouragée, « *félicitée* » dans son travail par sa « *patronne* » : « *Moi dès qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas, elle me le disait mais quand ça allait bien, on me le disait aussi. [...] Moi je pense que pour un adolescent, qui apprend un travail, d'avoir quand même un petit peu de félicitations vis-à-vis de ses patrons* ».

C'est alors que, une fois son CAP en poche, Sonia a envisagé de préparer un BEP, avec le soutien de sa patronne : « *J'étais carrément prise en deuxième année parce que j'avais de très bonnes notes au niveau de l'école. Puisque... je vous dis, je faisais quelque chose qui me plaisait énormément, donc à cette époque, j'étais dans les premières ! C'est des milieux où les jeunes sortent de cinquième, quatrième, troisième, donc si vous voulez on reprend un peu des bases au niveau du français, des maths, de niveau cinquième, quatrième, troisième. Donc comme moi j'avais déjà passé ces caps, j'étais quand même à un niveau... j'étais dans les premières !* ». Mais elle n'a finalement pas pu enchaîner sur un BEP faute de trouver un employeur, sa patronne ayant dû fermer boutique : « *C'était la période où il y avait énormément de débauche au niveau de la vente Je me suis retrouvée dans une période où ça n'embauchait pas, ça débauchait* ». C'est ce qui a décidé, comme nous le verrons, de ses débuts dans l'hôtellerie-restauration.

1.2.2. Les alternatives à l'école : vive le travail !

L'apparition de difficultés scolaires dès la fin de l'école primaire ou le collège conduit les jeunes à envisager précocement une orientation professionnelle. Or, les jeunes y sont très inégalement préparés. Les alternatives que leur milieu familial est en mesure de leur suggérer sont relativement décisives de leur facilité à se détourner de l'école. C'est par exemple le cas de Marc. Chez lui, l'échec scolaire n'a en aucun cas été dramatisé et a été imputé d'emblée à l'institution éducative : « *J'avais eu un problème, une institutrice en CP qui m'avait mis de côté, dans une école normale [publique]. Et pendant trois mois, j'ai rien appris. Ma mère en avait marre, ils n'ont pas voulu me faire de papier pour aller dans une autre école et je*

suis allé dans cette école privée. Donc après, j'ai fait toute ma scolarité là-bas, jusqu'en troisième ». La scolarité de Marc a été sans histoire jusqu'à la sixième : « Là, bon en 6^{ème}, j'ai un peu eu des problèmes, ça s'est pas très bien passé, mais après, j'ai bien rectifié ». Et en troisième, « tous les professeurs voulaient que je passe en seconde mais moi, j'ai pas voulu parce que je voulais travailler ». Marc « n'aimait pas l'école », le « système » ne lui plaisait pas... Il s'est alors orienté vers un CAP Chauffeur-livreur mais ça n'a pas marché : « Je me suis complètement planté pour dire la vérité. » Il a arrêté son CAP au bout d'un an « et après, comme j'avais pas trop d'idées sur ce que je voulais faire, pourtant je voulais boulanger ou pâtissier et puis finalement, j'ai fait maçon, BEP, CAP de maçonnerie. Donc là, je me suis beaucoup plus épanoui à l'école ». Sa mère l'avait en réalité dissuadé de travailler dans la boulangerie, à cause du travail le week-end. Donc il commence un apprentissage de maçon au cours duquel « tout se passe bien » et pour cause, il reste en famille : « J'ai travaillé avec mon père qui était chef de chantier dans l'entreprise. Et bon, ça s'est bien passé, impeccable, il n'y a pas eu de problème ».

L'enseignement professionnel peut également accélérer l'accès au marché du travail de jeunes qui s'y sont déjà aventurés. Ils peuvent alors opposer à l'univers de l'école, perçu comme oppressant, celui d'un monde du travail, d'autant plus accueillant à leurs yeux qu'il procure un pouvoir d'achat. Samia avait ainsi travaillé dans une boutique de prêt-à-porter pendant sa scolarité et en a aussitôt redemandé dès son orientation en lycée professionnel : « Comme j'ai goûté l'argent, faut dire la vérité, donc j'aimais bien bosser. Donc je travaillais pour Lidl et en même temps à McDo. Dès le début, j'ai toujours trouvé. Il a suffi que je cherche pour que je trouve quelque chose. Je ne suis jamais restée sans rien ».

Mais travailler pendant les études n'est pas toujours compatible avec la scolarité. Saïd, qui travaillait pendant le lycée professionnel, y a pris un goût certain : « C'est surtout quand on gagne son premier salaire, c'est là qu'on voit que... c'est motivant quand même. Surtout quand on est étudiant. Parce que nos parents, même s'ils nous aident, ils ne peuvent pas toujours nous acheter ce qu'on a envie, des fois quand j'avais envie d'acheter une chaîne ou j'avais envie de... je voulais passer mon permis... On était cinq dans la famille quand même. » Au point qu'il en a raté son bac pro la première fois : « J'ai loupé mon bac à cause de ça... j'ai loupé parce que je travaillais le mardi soir, je travaillais le samedi et dimanche et j'étais un peu K.O. au niveau de... C'était assez dur quand même travailler le soir et le matin dans la... le matin reprendre les études ou le samedi, dimanche. En fait, j'avais pas de repos. J'allais travailler et puis je reprenais le lundi matin. J'ai loupé à cause de ça. Mais la deuxième année après bon, j'ai continué à travailler toujours mais comme j'avais déjà une grosse partie, je me suis surtout... j'ai surtout révisé là où j'avais loupé pour mes examens. L'année suivante, je l'ai eu sans problème. »

C'est ainsi que ceux qui ont eu l'occasion de pratiquer les métiers de l'hôtellerie au cours de leur scolarité s'y sont orientés en connaissance de cause, dans le cadre d'un choix clairement assumé. Florent affirme qu'il a choisi cette voie professionnelle après avoir travaillé dans le restaurant de son frère et dans le but d'être le plus tôt possible autonome par rapport à ses parents. D'une manière générale, l'enseignement professionnel comme alternative à l'école est vécu moins douloureusement quand l'école n'est pas idéalisée par les parents ou quand l'expérience du travail fait déjà partie du quotidien des jeunes. Si Florent avait un frère cuisinier, avec qui il a pu se faire la main, Guy, fils de restaurateurs, a eu une enfance davantage remplie par le travail que par l'école : « Bon, il faut dire que depuis tout petit, j'ai toujours été un peu dans le snack de mes parents, à travailler un petit peu l'été, tout ça, comme ça. Donc c'est vrai que j'ai toujours eu un petit peu, je veux pas dire une vie active, mais j'ai toujours été un peu dans le travail. Ça a peut-être contribué aussi au fait que j'ai eu envie d'aller travailler pour gagner de l'argent et je voulais brûler les étapes ».

1.2.3. Vers l'hôtellerie : des vocations timides qui s'affirment sur le tard

En dehors de ces deux exemples d'immersion précoce dans le métier, l'orientation vers les filières hôtelières est plus hésitante. Le différenciel de l'heure des choix demeure fréquent à l'âge (15-16 ans) où ces jeunes sont appelés à s'engager dans une filière professionnelle. Dès lors, c'est plutôt pour fuir un univers scolaire ressenti comme hostile que les jeunes recherchent un métier. L'enjeu est d'envisager une nouvelle vie, loin de l'école. C'est en ces termes que la décision a eu lieu pour Laure et pour Benoît.

Laure a connu trois redoublements : CE2, CM2 et cinquième. Elle s'accroche, voudrait réussir, mais n'y parvient pas. En quatrième, elle envisage une formation professionnelle, mais laquelle ? Sa mère faisant de la comptabilité, elle songe un temps à cette filière. « Au début, j'étais un peu tentée par la comptabilité puis finalement, ça ne m'emballait pas outre mesure parce que c'était assez bouché comme secteur. [...] Et puis ils ont refusé mon dossier donc c'était très bien et puis j'ai dit "Oui l'hôtellerie, ça me plairait bien". Et puis on est rentré en contact avec ce restaurateur en lui expliquant que c'est ce que j'aurais voulu faire. Il m'a dit

"Oui mais bon, tu sais, l'hôtellerie c'est ci, l'hôtellerie c'est ça". En fait, il m'avait pris à part, on s'était enfermé dans la cuisine pour discuter sans les parents, sans rien. » Ce restaurateur ami de la famille a non seulement accepté de discuter avec elle mais également de l'aider à intégrer l'école hôtelière. « Et donc je suis arrivée à l'école hôtelière, je pense qu'il m'a pistonnée, il me l'a pas dit ouvertement mais ça a dû se passer comme ça. Par contre il m'a dit une chose : "Ne te rate pas, parce que moi je ne te raterai pas". Parce que lui, il était président du jury des examens à cette époque-là, donc il m'avait bien fait comprendre. [...] Il me dit : "Là bas tout le monde me connaît, donc ne me fais pas avoir la honte parce que..." Il me dit "Je ne t'oublierai pas". Et puis les trois ans se sont bien passés et puis voilà. »

Laure ne tarit pas d'éloges sur l'enseignement qui lui a été prodigué et face auquel elle se félicite d'avoir été à la hauteur : « L'avantage de l'école hôtelière, c'est que c'est vraiment ciblé en fonction du travail que l'on veut faire, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de matière inutile. Ça, c'est très important parce qu'on faisait maths, français, anglais, ça c'est les bases importantes et après tout ce qui s'y rapporte ne fait partie que de l'hôtellerie. Et encore, même l'anglais, c'est un anglais hôtelier, c'est-à-dire qu'on apprenait à désigner les ustensiles de cuisine, à élaborer une recette en anglais, identifier les plats... » Elle a obtenu son BEP et son CAP et n'a raté que l'option œnologie. Toujours est-il que cette formation constitue un investissement pour ses parents, l'école hôtelière étant privée mais réputée : « Je crois qu'ils payaient 15 000 francs l'année scolaire. Bon là-dessus, il fallait rajouter bien sûr les tenues scolaires. »

Il en va de même pour Benoît qui, après deux redoublements, a poursuivi jusqu'en troisième et a décidé de prendre les devants : « En troisième, je me suis aperçu que j'avais certaines difficultés à suivre en milieu scolaire normal, donc j'avais deux options. Je m'étais fixé deux options, soit rentrer à l'armée ou l'école hôtelière, une école hôtelière qui me plaisait. Si je rentrais à l'école hôtelière, je me lançais dans la restauration, si j'échouais, je savais que je pouvais rentrer dans l'armée. Donc j'ai réussi mon examen d'entrée et je suis rentré en école hôtelière. » L'hôtellerie-restauration est devenue pour lui une véritable vocation.

À l'inverse, il arrive que l'hôtellerie-restauration soit imposée à des jeunes qui n'ont aucunement le souhait de s'y engager. Orienté vers le lycée hôtelier sur injonction de sa mère qui ne voulait pas qu'il s'éloigne du domicile familial, Jean souhaitait tout d'abord devenir potier ou garde forestier. Puis, il s'est lancé dans une activité de théâtre en seconde et a souhaité devenir comédien. Il avait été repéré dans un spectacle où il n'était que simple figurant : « Suite à cela, le metteur en scène me dit : "Tu as une belle prestance. Viens, je fais L'atelier de Grumberg" [...] On a joué la pièce à Limoges, au Havre ! Suite à ça, je voulais partir, je voulais carrément arrêter la restauration. Ma mère : "Mais c'est pas un métier ! Tu feras cela plus tard !". Ma mère n'a pas voulu que je fasse ce métier-là. Après, j'ai fait une bonne dizaine de représentations et je suis parti. Je me suis consacré à mes études. J'ai fait la 1^{ère}, la pièce de Grumberg, puis j'ai redoublé ma 1^{ère} [...] ! C'est pour cela que ma mère a influencé aussi ma vie. Elle aurait dit : "Ok, tu fais du théâtre", peut-être je ne serais pas cuisinier, je serais acteur. Finalement, je suis pas mécontent, cela se passe bien. Et ça se passe aussi un peu comme elle a décidé ».

Compte tenu de l'âge précoce auquel ils sont « invités » à s'y orienter, les jeunes se trouvent acheminés vers ce secteur davantage qu'ils n'en maîtrisent la décision. Sara, mal à l'aise à l'école mais sans projet précis, a opté sans conviction, en fin de troisième, pour l'hôtellerie-restauration. Ce secteur lui a semblé approximativement pouvoir correspondre au genre de métier qu'elle souhaitait, actif et relationnel. Elle a suivi une première année de BTH non concluante, puis deux années de BEP, option service en salle. Mais ce métier de serveuse finira par lui peser et elle cherchera à le quitter.

Seuls ceux qui ont eu l'occasion de pratiquer les métiers de l'hôtellerie au cours de leur scolarité s'y sont orientés en connaissance de cause, dans le cadre d'un choix clairement assumé. Florent affirme qu'il a choisi cette voie professionnelle après avoir travaillé dans le restaurant de son frère et dans le but d'être le plus tôt possible autonome par rapport à ses parents. D'une manière générale, l'enseignement professionnel comme alternative à l'école est vécu moins douloureusement quand l'école n'est pas idéalisée par les parents ou quand l'expérience du travail fait déjà partie du quotidien des jeunes. Si Florent avait un frère cuisinier, avec qui il a pu se faire la main, Guy, fils de restaurateurs, a eu une enfance davantage remplie par le travail que par l'école : « Bon, il faut dire que depuis tout petit, j'ai toujours été un peu dans le snack de mes parents, à travailler un petit peu l'été, tout ça, comme ça. Donc c'est vrai que j'ai toujours eu un petit peu, je veux pas dire une vie active, mais j'ai toujours été un peu dans le travail. Ça a peut-être contribué aussi au fait que j'ai eu envie d'aller travailler pour gagner de l'argent et je voulais brûler les étapes. »

Enfin, quel que soit le chemin qui les y a amenés, les jeunes orientés vers l'hôtellerie se convertissent souvent aux vertus de l'expérience – à défaut d'avoir souscrit à celles de l'école. Le caractère réparateur qu'a pu jouer pour eux la formation professionnelle, en particulier pour les garçons qui sont promis aux emplois clés du secteur, les conduit à revendiquer un apprentissage sur le tas qui récuse tout intérêt à l'expérience scolaire. Les jeunes garçons, en particulier, nient farouchement que l'école soit un lieu pertinent pour apprendre et revendiquent au contraire l'apprentissage sur le tas, à l'instar d'Antonio : « *J'ai toujours appris sur le terrain, c'est la meilleure école* ». Antonio, titulaire d'un CAP de serveur, n'a jamais suivi de stage de formation professionnelle, il estime que c'est parfaitement inutile : « *Les gens que je regarde, c'est toujours mes directeurs. Je suis tombé sur des bons et des mauvais responsables, mais j'ai toujours beaucoup appris* ». D'une manière générale, les jeunes orientés vers l'hôtellerie-restauration et convertis aux formes de professionnalisation qu'ils y ont rencontrées sont particulièrement enclins à tenir ce discours « anti-scolaire ».

En effet, ce secteur valorise fortement l'apprentissage sur le tas, au point que les formations suivies en cours de vie professionnelle, en dépit des gains qu'elles procurent, peuvent continuer à être jugées sévèrement. Ainsi Florent, titulaire d'un bac pro qui, grâce à une année de formation en CIF, a pu passer de serveur à gérant d'exploitation hôtelière, revendique toujours avec force que ce type d'apprentissage ne vaut rien : « *Ca a été une année perdue ; cette formation ne m'a pas apporté vraiment ce que je voulais. C'est par ma volonté d'apprendre, dans les entreprises, que j'ai beaucoup appris (par exemple à lire un compte d'exploitation, à gérer les stocks...). Dans notre métier, l'expérience est plus importante que le diplôme. Un BTS n'est pas plus précieux que 2 ou 3 ans d'expérience.* » D'une manière générale, il estime qu'« *on apprend plus les choses sur le terrain que sur l'écrit. C'est pas les diplômés qui font votre qualité, c'est plus l'expérience professionnelle. On progresse tous les jours, encore maintenant...* »

Pour conclure, les expériences de ces jeunes mettent ainsi en évidence diverses voies d'adaptation à l'échec soulignées par Goffman. En abandonnant l'enseignement général, ils mettent un terme à leur engagement scolaire de deux manières (Goffman 1989, pp. 281-283) : soit avec l'espoir de promotion dans un nouveau rôle, soit en faisant l'expérience d'un déclassement. L'espoir de promotion est d'emblée affiché par les jeunes qui ne s'estimaient pas à leur place dans « l'école générale » et s'y sont faiblement engagés subjectivement. L'abandon est d'autant plus facile qu'ils ont acquis précocement la conviction que ce système n'était pas fait pour eux. Le handicap de l'immigration pour les jeunes d'origine étrangère (Amalia), les problèmes familiaux (Sonia), la mauvaise image de l'enseignement public (Marc), l'immersion précoce et valorisée dans le monde du travail (Guy, Antonio, Samia, Saïd, Florent) ou dans la vie familiale (Angélique) ou encore l'entretien de passions parallèles (Jean) les amène à envisager des alternatives dans une voie professionnelle. Ils abandonnent leur engagement scolaire antérieur pour en adopter un nouveau qu'ils estiment plus conforme à leurs attentes et dont ils attendent une promotion.

En revanche, les jeunes qui ont investi dans l'école sans disposer d'alternatives à portée de main intègrent la voie professionnelle par défaut. Ils se vivent exclus d'un paradis perdu après deux échecs au bac (Marie, Patrick) ou cherchent à faire contre mauvaise fortune bon cœur (Laure, Benoît, Sara, Claire), quand ils n'en tirent pas de véritable rancœur contre l'école (Pierre). Quel que soit le degré d'humiliation ressentie, la question est maintenant de savoir s'ils vont trouver dans l'hôtellerie-restauration un terrain favorable à la satisfaction de leurs espoirs de promotion ou à la réparation de leur expérience de l'échec. Tous n'ont pas les mêmes chances de satisfaire ces attentes.

1.3. Insertion et assignations

Les jeunes de notre échantillon n'ont pas seulement pour caractéristique d'avoir essuyé un échec scolaire. Ils ont également expérimenté un processus d'insertion qui a été marqué par d'autres formes d'assignation ayant, sinon contrecarré, du moins très fortement contraint leurs projets d'entrée dans la vie active. Lorsqu'ils ont « choisi » de s'insérer dans l'hôtellerie-restauration en suivant une formation professionnelle, ils n'ont pas toujours pu choisir leur métier (1). En outre, ils ont pu « échouer » dans ce secteur après avoir tenté une poursuite d'études qui n'a pas abouti (2). Enfin, ils ont pu se retrouver à exercer dans l'hôtellerie-restauration suite à l'action d'une « force de rappel » familiale et locale qui s'est avérée décisive de leur insertion (3).

1.3.1. Les territoires imprenables de l'hôtellerie-restauration

Les clivages en vigueur dans l'hôtellerie-restauration se manifestent très tôt. Dès la phase d'orientation vers ce secteur, de puissants processus d'assignations se manifestent. Ils concernent les filles au premier chef mais les garçons peuvent également en faire les frais. Prenons l'exemple de Guy, fils de restaurateurs. Ses parents tenaient un snack au bord d'un lac dans le sud de la France. Guy voulait être serveur. Mais sous la pression de son père, il ne va pas suivre la spécialisation en service en salle qu'il aurait voulu et va rater son BEP cuisine. *« Et en fait, mon père m'encourageait plus à rentrer dans la cuisine, ça aussi, c'était pas une très bonne idée parce qu'en fait, vous savez, dans la restauration, en BEP, la première année, on fait des deux, on fait cuisine et service. Et au bout de l'année, on choisit dans quelle branche on peut se spécialiser. Et donc j'ai choisi cuisine, mais en fait, j'ai raté. Je me suis rendu compte que ça me plaisait pas du tout en fait la cuisine. Donc j'ai arrêté mon BEP et j'ai quitté l'école et je suis retourné serveur. »*

Cet exemple est révélateur des enjeux associés à la division sexuée du travail dans l'hôtellerie-restauration. Le père souhaitait aider son fils en l'aiguillant vers la cuisine, qui est le territoire réservé des hommes. C'est précisément ce que découvrent les filles qui consentent à s'orienter vers une formation hôtelière. Elles s'y engagent au nom de leur goût pour la cuisine, activité qu'elles ont souvent eu l'occasion d'expérimenter chez elles. Dans les métiers de bouche, elles s'imaginent alors tout « naturellement » cuisinière. C'était le cas d'Amalia, qu'une conseillère d'orientation avait aiguillée vers ce secteur : *« Pourquoi pas essayer ça ? Et puis bon, moi j'aimais bien faire la cuisine aussi donc au départ, j'étais partie pour, après l'hôtellerie, faire de la cuisine. Et j'ai atterri en salle ! Mais c'était un choix, c'est moi qui ai fait le choix d'aller en salle après. »*

Pourquoi ce changement de cap ? Est-ce vraiment par choix qu'Amalia a renoncé à la cuisine pour la salle ? En réalité, elle a été dissuadée de se spécialiser en cuisine au cours de sa formation : *« Je me suis aperçue par les stages et tout ça que pour une fille, c'est quand même difficile la cuisine, surtout en France. Y en a pas beaucoup. [...] En cuisine c'est très difficile. C'est difficile à trouver une place je pense, peut-être plus maintenant, mais c'était difficile à l'époque je pense. D'ailleurs, y avait pas beaucoup de filles qui avaient choisi la cuisine. Y en avait, mais très peu. [...] Et puis j'avais un prof de cuisine qui était pas non plus très d'accord pour que les filles soient en cuisine. Il m'a un peu permis de prendre ma décision...[...] La première année, on fait les deux et la deuxième année on est obligé de choisir salle ou cuisine et puis bon là, je me suis décidée à prendre la direction salle. »*

La cuisine en formation professionnelle est un territoire réservé aux garçons²⁰. Amalia justifie alors son choix par le fait que le travail en cuisine s'avère physiquement difficile :

« C'est quand même plus facile [la salle] pour une fille et puis comme j'étais très timide... quand j'ai fait mon stage restaurant, là, je devais faire les cuisines, et j'ai pas fait de cuisine parce que bon déjà, ils avaient besoin de moi en salle et puis bon, il y avait tellement de garçons que...

– Ça vous faisait peur ?

– Ça me faisait peur oui et puis bon, j'étais contente qu'ils aient besoin de moi en salle ! Et puis bon, c'est là où je me suis rendu vraiment compte que c'était difficile pour une fille en cuisine. Parce que bon, y avait quand même beaucoup de choses lourdes à porter, ne serait-ce que les grosses gamelles, tout ça c'est difficile quand même... Et puis bon, c'est quand même un métier masculin. »

Tôt ou tard, dans l'hôtellerie-restauration, les filles font cette expérience de la relégation en salle. Laure, ayant fait une école hôtelière cotée, avec une double spécialisation cuisine et salle, s'en est rendu compte assez rapidement. Après avoir obtenu son diplôme (CAP-BEP) et fait une saison d'été dans le sud, elle enchaîne sur une saison d'hiver dans les Alpes comme commis de cuisine. Or, elle en garde le souvenir d'une très mauvaise expérience. Elle était la seule femme en cuisine et s'est trouvée mise à l'index d'abord par la responsable des serveuses en salle, puis par les serveuses avec qui elle devait partager une chambre : *« En salle, c'était que des filles dirigées par une femme, et elle avait monté les filles contre moi. J'étais devenue leur ennemie, donc en fait, j'étais la bête noire de tout le monde, des filles. Au niveau relationnel dans la chambre, ça n'allait pas du tout. »* Laure n'avait pas d'amis, « à part les gars avec qui je travaillais, avec qui ça se passait relativement bien. Mais sinon avec les filles, j'étais l'ennemie jurée. Je travaillais pour les hommes, donc ça n'allait pas. Ah oui, il y a toujours cette petite guerre qui existe cuisine et salle, ça, ça a toujours existé et ça existera toujours ».

²⁰ À l'instar d'ailleurs de la pâtisserie.

Il demeure que malgré des relations plutôt acceptables avec ses collègues masculins – « *Le chef et le second de cuisine, avec qui on arrivait à peu près à s'entendre* » –, elle estime qu'elle n'a pas appris grand chose, se trouvant de fait marginalisée : « *Si, j'ai appris... mais je faisais toujours la même chose donc ça ne m'intéressait pas. C'est ce qui a fait que ça m'a dégoûté un petit peu de la cuisine.* » À l'arrivée, elle ressort convaincue que la cuisine n'est pas pour elle : « *Enfin après bon je me suis aperçue que j'étais pas trop faite pour être cuisinier. Si vous ne l'avez pas compris, on vous aide bien à le faire comprendre que ce n'est pas la place d'une fille en cuisine. Quand vous êtes dans un milieu de gars, on vous le fait bien comprendre. Mais bon c'est vrai que ce n'est pas évident non plus, quand vous avez des grosses gamelles à porter avec vingt ou trente litres de liquide. Il n'y a pas grand monde qui vient vous aider, en général on vous regarde et on attend la chute.* » Alors qu'elle envisageait de se former à son métier en passant par toutes les fonctions, Laure a très vite renoncé à postuler pour des emplois en cuisine. Elle exerçait lorsque nous l'avons rencontrée comme responsable d'étages, là où les femmes ont toute leur place.

1.3.2. La poursuite d'études contrariée des jeunes issus de l'enseignement professionnel

Les jeunes qui suivent une formation hôtelière ne sont pas les seuls à être confrontés à de tels processus d'assignation. D'une manière générale, nous avons vu que la formation professionnelle pouvait jouer un rôle réparateur après un échec scolaire, au point de susciter des vocations pour des poursuites d'études. Mais la seconde chance que peut représenter l'enseignement professionnel conduit souvent à un « travail de désenchantement » (Eckert 2005), que nous avons rencontré à deux niveaux. Tout d'abord, auprès des élèves de CAP qui se préparent au BEP et, ensuite, auprès de jeunes titulaires d'un bac pro.

Plusieurs jeunes rencontrés ayant obtenu un CAP témoignent d'un désir de poursuite d'études qui a été frustré et ce sont essentiellement des femmes. Amalia se considérait en effet comme une élève moyenne. Elle justifie d'avoir été dans un lycée professionnel éloigné de son domicile par le fait qu'il avait moins bonne réputation que celui qui était situé à proximité de chez elle. Tellement convaincue d'avoir un niveau faible, « *j'ai été étonnée quand mon prof de salle m'a appelé pour m'annoncer que j'avais mon CAP, j'étais très étonnée parce que je ne pensais pas du tout l'avoir, et j'ai été très étonnée. Parce que bon, d'autres élèves qui avaient un niveau supérieur n'avaient rien eu et quand il m'a dit ça, j'ai été étonnée. Et puis après bon, j'ai reçu quand même les résultats, et bon, là effectivement, j'ai été obligée d'y croire. Je n'y croyais pas vraiment* ». Il demeure qu'Amalia aurait aimé poursuivre : « *J'aurais souhaité au moins avoir le BEP et puis bon, si par la suite j'aurais pu avoir... les notes pour poursuivre un bac ou tout ça, j'aurais aimé. Mais bon, c'était trop tard et puis bon, j'ai baissé les bras.* »

La poursuite d'étude, encouragée dans les filières générales, ne semble pas l'être autant dans l'enseignement professionnel hôtelier. La mise sur le marché du travail semble l'emporter, du moins pour les filles. Dans notre échantillon, les seuls qui ont été encouragés à poursuivre en bac pro sont des garçons, dont un ne l'a pas obtenu. D'une manière générale, la poursuite d'études ne semble guère encouragée pour les bac pro. Ainsi, Saïd regrette de ne pas avoir fait les études qu'il aurait voulues. Il souhaitait d'abord partir travailler en cuisine mais sa mère l'en a dissuadé « *à cause de son asthme* ». Or, il ne savait pas que faire d'autre, « *franchement j'avais aucune idée* ». Puis, sa mère l'a encouragé à essayer « *un truc qui est porté sur l'avenir* ». Elle songeait à « *tout ce qui était électronique, électrotechnique et tout et c'est là que je me suis orienté sur l'électrotechnique. Et puis MSMA [maintenance des systèmes mécaniques automatisés], cela me branchait de le faire. Après mon BEP-CAP que j'avais réussi, ça me branchait de changer de branche. Je voulais absolument changer complètement de branche, faire autre chose et puis la maintenance ça me branchait réellement* ».

Il obtient le bac pro, considérant cette spécialisation MSMA comme son choix, et souhaite alors continuer en BTS. Or, il a présenté en tout trois dossiers de BTS qui n'ont rien donné. Il a été refusé à chaque fois et manifestement, la blessure n'est pas totalement refermée. Il estime qu'avec ce système, « *on ne nous laisse pas notre chance, même pour ceux qui ont des difficultés au départ. On essaye de s'accrocher. Et puis dès qu'on arrive on se dit qu'on a quand même eu le bac professionnel, on est content et tout, on se dit dans notre tête qu'on peut aller plus loin mais en fin de compte... À l'époque c'est sûr qu'on nous laissait aucune chance. Même si on... j'avais des capacités en maths qui étaient pas mal puisque j'avais quand même 13 de moyenne. C'est vrai j'avais quelques petites faiblesses en anglais et en français aussi mais surtout au niveau de tout ce qui est grammatical. Et en fin de compte...* ».

Il regrette qu'on ne permette pas aux titulaires de bac pro de rattraper leurs lacunes en « théorie » ou matières générales : « *Oui, quand j'ai eu mon bac je pensais vraiment que je pouvais continuer plus loin. Mais en fin de compte, j'ai vu que tout ce système de bac professionnel et... c'était une image en fait. C'était voilà, vous passez votre bac comme des bacs techniques mais en fin de compte, on nous laissait*

vraiment aucune chance à la fin. [...] À ce niveau-là, on avait quand même de la pratique. Ce qui manquait, c'était simplement un peu de théorie pour pouvoir... Ou même faire un an de transition avant de faire un BTS à la rigueur. »

Faute de poursuivre en BTS, il a alors tenté de « trouver du travail au niveau de [sa] branche, par rapport au BEP et au bac professionnel ». Mais en 1992, la conjoncture est mauvaise, il ne trouve rien et finit par se décourager. « Pendant huit mois, pendant les huit mois où... j'ai rien trouvé en fin de compte. Soit il faut un peu plus d'expérience, soit il faut ceci ou...il leur fallait...le minimum que je voyais il fallait deux ans d'expérience. Même à ce niveau-là, j'allais souvent à l'ANPE et en fin de compte, les entreprises qui m'intéressaient et tout, c'était des refus. C'était des refus ! Au bout d'une dizaine ou quinzaine de refus, ou sinon je recevais aucune réponse, final on en a un peu marre. On se dit on va tenter ailleurs, on va tenter un travail un peu plus simple et on verra ce que l'avenir va nous donner. »

Saïd, d'origine marocaine, n'évoque à aucun moment la possibilité d'avoir été éconduit par discrimination. Le fait est que ses frères et sœurs ont connu des insertions professionnelles qu'il juge « réussies » dans des emplois de niveau technicien (dont deux avec un BTS), en particulier son frère aîné qui occupe maintenant un poste d'ingénieur. Il préfère s'imputer la responsabilité de cet échec et s'étend longuement sur le fait d'avoir pris ses études à la légère quand il était plus jeune :

« Quand on est gosse, on fait pas attention à ce qu'on fait. C'est vrai qu'au jour d'aujourd'hui je m'en rends compte parce que j'en parle souvent avec ma femme. Quand on est gosse, et puis on traîne à droite, à gauche, on va voir les copains, des trucs comme ça, on ne fait pas trop attention aux études et c'est plus tard qu'on le regrette, très sincèrement. On le voit bien.

– Les études, ce n'était pas une priorité pour vous à l'époque...

– Oui, c'était surtout... après les cours, moi j'avais la tête ailleurs. Même si une fois un professeur m'a dit : "Tu as les capacités mais tu ne fais aucun effort". C'est vrai qu'il y a deux ans de ça, je me suis posé la question, c'est vrai que je me suis dit que j'étais bête. C'est le destin qui veut cela, on peut pas aller... on peut pas aller... ».

Déçu de ne pas avoir continué ses études et de ne pas avoir trouvé de travail dans sa branche, il a fini par accepter alors un emploi de dépannage, comme gérant d'une station service, par l'intermédiaire d'un copain, mais il en démissionnera au bout de quatre mois. Il intégrera alors à plein temps l'entreprise de restauration ferroviaire dans laquelle il avait travaillé pendant ses études et où travaillait son père.

1.3.3. Problématiques d'insertion et force des réseaux de proximité

L'exemple de Saïd rappelle que l'enseignement professionnel n'est pas toujours un gage d'intégration facile dans le monde du travail, notamment pour les jeunes issus de l'immigration. Le marché du travail ne s'étant pas montré accueillant pour lui, les seuls réseaux qui lui ont permis de trouver du travail sont des réseaux familiaux. Il demeure qu'il est toujours resté sur ses gardes, jusque dans son milieu professionnel : jugeant les relations difficiles entre collègues, il s'est syndiqué dès la première heure et est désormais délégué syndical dans son entreprise.

Dans notre échantillon, les jeunes issus de l'immigration sont les seuls à mentionner des difficultés pour trouver un emploi dans leur spécialité de formation, y compris dans l'hôtellerie-restauration. C'est le cas d'Amalia, d'origine portugaise, qui s'est vue reprocher de manquer d'expérience et de ne pas être motorisée. Elle a donc débuté dans la vie active en faisant des ménages pendant 4-5 mois, ce que faisaient sa mère et toute sa famille, et à quoi elle espérait précisément échapper. Elle a fini par recontacter le restaurant où elle avait fait son stage de CAP, qui avait justement besoin de quelqu'un : « Je peux même vous dire le jour où j'ai été embauchée. Le 8 mars 93. »

Il en a été de même pour Pierre, d'origine espagnole qui, avec un niveau CAP Pâtisserie, a eu du mal à trouver un emploi en rentrant de l'armée. Il est resté environ deux-trois mois au chômage : « Ils cherchaient tous des apprentis ! Apprentis... Mais en général ils cherchent aussi l'ancienneté, le problème c'est que vous sortez de deux ans d'apprentissage, vous avez travaillé un an et quand ils vous disent il faut au moins dix ans d'ancienneté... c'est difficile, on vient de commencer, on est jeune, vous avez 25 ans par là... on peut pas avoir 10 ans d'ancienneté derrière nous, c'est pas possible ! N'importe quel métier, c'est pareil... » À l'époque, il a été tenté de s'embarquer pour travailler sur des bateaux mais il fallait, là aussi, une expérience qu'il n'avait pas. Il finit par se présenter à une place de pizzaiolo :

« Ce que j'ai pas compris, c'est qu'ils cherchaient des pâtisseries dans le [journal de petites annonces locales]. Je me suis présenté... Et comme pâtissier on touche la farine, le rouleau, on a quand même une certaine connaissance... On travaille avec le rouleau donc...

– C'est assez proche...

– Voilà, c'est pour ça qu'ils cherchaient un pâtissier ! Donc je me suis présenté. » Il a été embauché comme pizzaiolo par une enseigne de livraison de pizzas qui possède plusieurs antennes dans l'agglomération lyonnaise. Il travaille maintenant comme pizzaiolo dans une pizzeria de centre commercial.

Encadré 1

MARC : EN PASSANT PAR L'HOTELLERIE...

Avec son CAP Maçonnerie, Marc n'a eu aucun problème pour entrer dans la vie active. Après l'armée, il a intégré une entreprise par connaissances : « Je suis rentré par un collègue à mon frère qui était tâcheron, et moi j'étais un peu dans leur bande, enfin dans leur équipe de tâcherons, maçons, tâcherons. On était à la tâche ». L'emploi est bien payé, 11 000 francs par mois. Il s'agissait de travailler en équipe, de coffrer, bancher, couler le béton et ré-agréer. Le tout était payé à la tâche et s'avérait avantageux ! Mais l'expérience ne dure pas longtemps : « Au bout de six mois, on a fait faillite, donc je me suis retrouvé au chômage pendant deux, trois mois. » Pendant ces mois de chômage, « il y avait un ami à moi, son père, il avait un bar et moi ça me plaisait et je suis allé aider un mois comme ça. Il m'a appris le métier. Voilà, en fait. Comme ça me plaisait, après, je faisais un peu des extras comme ça, mais bon, je l'aidais un peu. Lui, quand il avait besoin de quelqu'un, il m'appelait donc ça me dépannait bien moi à l'époque. Et donc voilà, et il m'a appris à faire la saison chez lui ». Marc a ainsi fait des extras pendant cette période. Il rencontre ensuite de nouvelles mésaventures dans le bâtiment. Dans une entreprise de négoce, il est responsable de l'encours mais refusait de compléter son salaire en se servant en matériel dans l'entreprise comme c'était la coutume. Ne voyant pas d'évolution possible, il négocie son départ au bout d'un an et démissionne. Il rejoint dans la foulée un artisan-maçon pour qui il travaille pendant un an mais avec qui il ne s'entend pas et il se fait licencier. Si Marc connaît toutes ces mésaventures, c'est qu'il a appris la maçonnerie « à l'ancienne », avec son père qui travaillait dans une entreprise traditionnelle à l'aide d'un savoir-faire devenu moins demandé par la suite : « [Ici], je veux dire mon père, il est encore connu comme un maçon qui sait faire beaucoup de choses. Il y a beaucoup de gens qui l'appellent quand c'est un truc délicat à faire. Et donc moi, j'avais appris cette façon de travailler qui était quand même une définition un peu sympa, des trucs pas mal ». Selon lui, l'ensemble du secteur qui s'est transformé, la division du travail et la standardisation des techniques se sont développées au détriment des savoir-faire de métier. C'est pourquoi Marc n'a jamais retrouvé le type de travail pour lequel son père l'avait formé. Il a continué dans le secteur tant que le salaire suivait, mais il a décidé d'arrêter quand ce travail ne payait plus correctement : « Voilà, il faut dire la vérité ! Quand vous avez le salaire, vous dites rien. Mais après, quand je suis allé chez l'artisan la dernière fois, lui c'était vraiment pas bien du tout. On travaillait, on faisait que des agglos, c'était vraiment la catastrophe ». Face aux aléas du bâtiment, l'hôtellerie-restauration a pleinement joué pour Marc une fonction d'emploi de transition. Il a eu l'occasion de se former « à faire barman » chez le père d'un ami à lui. « J'ai appris un ou deux mois avec lui. Donc j'avais demandé, il m'a appris. Bon lui, c'est un mec qui était très carré, donc j'ai appris avec lui, ça s'est très bien passé. Je faisais un peu des extras à droite, à gauche. Et après, j'ai fait la saison. [...] J'ai en plus travaillé dans le Var, donc après, ça me plaisait. Moi ça me plaisait, je côtoyais beaucoup de monde, c'est un milieu où c'est vrai que c'est sympa ». Cet apprentissage lui a permis de trouver du travail sans difficultés lorsqu'il a suivi son amie qui avait obtenu un emploi à 150 km de là, dans une brasserie de centre commercial. Marc travaillera deux ans dans cette brasserie, jusqu'à ce que son amie démissionne de son emploi suite au rachat de l'entreprise pour laquelle elle travaillait. Tous deux reviennent dans leur région d'origine, elle entre dans une mairie et lui, par son beau-père, trouve à se faire embaucher comme représentant d'une entreprise de services pour le secteur sportif. Il apprend son métier sur le tas, se prend au jeu de la fonction commerciale, qui présente selon lui une continuité certaine avec le service au bar. Il est devenu l'homme de confiance de la société, et la question se pose à lui de savoir comment faire pour l'avenir. Père d'une petite fille, sa femme aimerait qu'il travaille moins, ils viennent d'acheter un terrain pour faire construire, mais il reste rongé par le démon de la restauration... rêve de monter un restaurant, mais à défaut, se contenterait d'un poste de responsable départemental dans son entreprise, fonction qu'il remplit sans en avoir le titre. Sinon, il songe à intégrer une grande société susceptible de lui confier les responsabilités commerciales et de management auxquelles il aspire...

D'une manière générale, pour les jeunes en panne dans leur processus d'insertion, l'hôtellerie-restauration fait partie des opportunités que le marché local du travail peut offrir. Beaucoup d'entre eux sont entrés dans ce secteur par « accident ». Sonia, titulaire d'un CAP vente, souhaitait poursuivre ses études en BEP, mais sa patronne ne peut la reprendre car elle doit réduire son personnel : « Bon, j'ai été un petit peu surprise, elle a fait un petit peu ça dans mon dos. Donc du coup, il a fallu que je m'inscrive au chômage. Et je crois que c'est là où je me suis inscrite pour la première fois au chômage. [...] Et c'est là que j'ai commencé la restauration ». Sonia n'est en effet pas motorisée à cette époque, elle habite toujours chez son père qui vit dans une petite ville située à une vingtaine de kilomètres de Lyon. C'est lui qui, pendant son CAP, l'emmenait jusqu'à l'arrêt de bus pour aller à Lyon et la reprenait le soir. Le bar-PMU-hôtel dans lequel elle a trouvé son premier emploi avait l'avantage d'être situé à « 400 m de chez elle ».

La restauration représente souvent une opportunité de travail dans le périmètre local et à ce titre peut offrir des emplois de transition. C'est également cette opportunité qu'a rencontré Marc, après son CAP de maçonnerie et une première insertion mouvementée dans le bâtiment. Il s'est formé au métier de barman en

faisant des saisons chez le père d'un ami et a valorisé cette expérience lorsqu'il a changé de département pour suivre son amie. Mais comme le montre son parcours (voir encadré 1), la restauration n'est, pour lui, qu'une parenthèse dont il garde un souvenir enchanté.

Il en va de même pour Claire, qui est entrée dans ce secteur par hasard, son bac pro comptabilité en poche. Elle n'avait expérimenté qu'un emploi en intérim, pour une société d'assurance, qui lui avait profondément déplu. Dans la foulée, elle a trouvé par le bouche-à-oreille, un emploi dans la restauration, tout prêt du domicile de ses parents chez qui elle vivait encore : *« Je cherchais du travail et puis comme je n'aime pas bien rester sans travail, j'ai pris la première chose qui m'est tombée sous la main et puis c'était la facilité en fait. Donc voilà. Et puis finalement, ça m'a plu »*. Elle présente sa démarche comme une sorte de coup de poker : *« Au début, quand j'y suis allée, je pensais vraiment qu'ils allaient pas me prendre, j'y suis allée comme ça, histoire de faire quelque chose. Et puis j'ai commencé tout de suite. La restauration, il y a des couverts à faire et puis on y va. Donc au début, c'était la peur de casser, tout ça, et puis non... »*

Signalons enfin que ce sont les jeunes qui intègrent l'hôtellerie-restauration à la suite d'une formation professionnelle qui échappent le plus à la force d'attraction des réseaux locaux ou familiaux. Leur qualification leur ouvre un espace de mobilité élargi, qu'ils investissent de deux manières : soit par les candidatures spontanées, à l'instar de Benoît ; soit par les petites annonces diffusées sur le « journal de l'hôtellerie ». Benoît a d'emblée choisi la voie des candidatures spontanées. Après avoir réussi son BEP-CAP dans une école hôtelière : *« Je m'étais fixé un objectif. Avant de faire l'armée, j'étais dans un système gastronomique, à X, dans un restaurant qui avait une étoile au guide Michelin et je ne voulais pas tomber moins que ça on va dire. Donc ce que j'ai fait, c'est que j'ai acheté le guide Michelin, j'ai acheté une carte de France et j'ai divisé la France en deux, du nord-est au sud-ouest, et j'ai encore la date en tête, c'était le... Que je ne dise pas de bêtise, le 4 septembre 94. J'avais envoyé 54 CV dans la moitié de la France avec mes antécédents, mes motivations. Et le lendemain, j'ai eu deux réponses, une de Dijon, une de Carcassonne et je suis allé à Dijon dans un restaurant qui avait une étoile Michelin, le but que je m'étais fixé. »*

Laure, pour sa part, a d'emblée utilisé le « journal de l'hôtellerie » auquel elle continue d'avoir recours en cas de besoin. Ce journal lui a permis de trouver des emplois hors de sa région d'origine, sachant que jusqu'en 1995, Laure était toujours restée en orbite de ses parents. Elle travaillait l'hiver dans un restaurant à proximité de chez eux et ne s'éloignait que pour les saisons d'été, en consultant assidûment ce journal professionnel. Mais lorsqu'à la suite d'un déboire amoureux, elle a décidé de ne plus travailler dans cet hôtel, c'est à nouveau le « journal de l'hôtellerie » qui lui a permis de trouver un nouveau point de chute pour les saisons d'hiver.

Les jeunes professionnels gagnent ainsi la possibilité de se mouvoir dans un espace géographique élargi, qu'ils investissent également par la suite grâce aux réseaux qu'ils ont pu constituer. Ces modalités différentielles d'insertion dans le secteur ne sont ainsi pas neutres sur la suite du parcours. L'hôtellerie-restauration présente en effet nombre de segmentations qui enserrant les jeunes dans des activités et des destins professionnels très différenciés.

2. Grandeur et misères de l'hôtellerie-restauration

La vocation pour le secteur est mise à rude épreuve par les conditions dans lesquelles s'effectue le travail, qui peuvent être idylliques ou infernales. L'hôtellerie-restauration constitue un des principaux secteurs d'accueil de débutants sortants du système éducatif, et procure à bon nombre de jeunes leurs premières expériences de socialisation professionnelle. Si ce secteur fonctionne sur un registre domestique à l'intérieur duquel la confiance constitue un enjeu majeur des relations de travail (1), celles-ci peuvent s'avérer particulièrement éprouvantes, y compris physiquement (2). L'art de maîtriser les jeux de pouvoir jusqu'à leur inversion constitue alors un des principaux enjeux de l'exercice de ces métiers. L'acquisition d'une compétence à redistribuer les rôles s'avère, en effet, indispensable pour tous ceux qui envisagent de durer dans ce secteur (3).

2.1. Un secteur idyllique ?

L'hôtellerie-restauration traditionnelle se présente comme un marché du travail atypique en ce qu'elle présente à la fois des qualifications extrêmement précises, définies par les écoles de formation hôtelières et, simultanément, des activités chez les employeurs aux contours extrêmement fluctuants, marquées par la polyvalence et l'ajustement mutuel. Autrement dit, les frontières des métiers tendent à se brouiller en situation de travail, à l'exception notable des cuisiniers, qui préservent leur territoire de la formation à l'emploi. De plus, à la hiérarchie formelle des métiers se substitue en situation de travail une hiérarchie informelle de type domestique. Il en résulte que ce secteur fonctionne comme une grande famille, à l'intérieur de laquelle les relations de travail appellent la confiance plus que le contrat.

2.1.1. Un travail fait d'ivresse ?

Travailler dans l'hôtellerie-restauration, est-ce bien travailler ? Pour les jeunes qui intègrent ce secteur sans avoir suivi de formation professionnelle, le travail s'apparente à un jeu : « *Je veux dire moi, quand je fais ce métier, j'ai pas l'impression de travailler, j'ai l'impression de... Je sais pas, moi c'est un amusement, c'est pas un travail, je le considère pas comme un travail. C'est une relation avec des gens et puis voilà. C'est une approche qui est différente* » (Marc). Ici, le travail prend des formes ludiques et s'exerce avec d'autant plus de légèreté que règnent « *la bonne ambiance* » et la bonne humeur. Dès lors, la frontière entre le travail et le plaisir s'avère très poreuse : « *Mon copain anglais, c'était un client au départ, on est devenu copain après. Oui, c'est surtout pour ça. Bon en général, tous les serveurs. Ce n'est pas le fait de porter des assiettes qui est très agréable en soi, c'est plus le contact* » (Guy).

Les « *coups de feu* » au moment du service sont considérés dans la restauration comme des challenges particulièrement stimulants. Ils génèrent une sorte d'ivresse qui laisse les souvenirs les plus marquants et dont certains parlent comme d'une drogue. Il s'agit des temps forts les plus fréquemment évoqués : « *Le coup de bourre, c'est vrai que ça c'est quelque chose ! Quand j'ai travaillé à la mairie [dans le cadre d'un emploi-jeune], c'est quelque chose qui me manquait beaucoup. [...] des fois, le coup de feu du service de midi, tout ça, ça manque après. De devoir speeder, speeder, speeder. [...] C'est pas évident de servir cinquante, soixante personnes en deux heures, surtout quand ils ont tous des choses différentes et tout. Et que tout le monde soit content et tout se passe bien* » (Guy). On retrouve ici ce phénomène bien souligné par Pinto, Cartron, Burnod (2000, p. 150), à savoir cette « *frénésie* » dans le travail renvoie à une « *logique du divertissement* », « *d'oubli de soi dans une activité qui fixe toute l'attention* », mais qui permet aussi « *d'effacer toute conscience du milieu dans lequel [il] vit l'individu* »²¹.

Divertissement et frénésie sont grandement facilités par la polyvalence demandée aux employés, qui suscite de la mise à distance²² mais conduit également à une montée en puissance potentielle. Claire, entrée comme serveuse, devient polyvalente et passe du service restauration à la réception de l'hôtel. Puis elle évolue et devient adjointe de direction au bout de quatre ans, tout en continuant à exercer comme serveuse et réceptionniste : « *On faisait tout, de la plonge à la compta, mais c'était vraiment bien. Il y avait beaucoup de travail, on travaillait énormément, mais c'était plaisant.* » Sonia, pour sa part, a travaillé dans un bar, du matin 10 heures, avec coupure l'après-midi, pour une reprise jusqu'à 23 heures, et faisait un peu de tout : bar, brasserie, mais aussi tenue des chambres occasionnellement dans l'hôtel attenant. En général, la polyvalence est réservée aux employés de salle. Ils peuvent tourner entre cuisine et salle, pour aider à la

²¹ Goffman (1968), cité par Pinto, Cartron et Burnod, (2000, p. 150).

²² Aspect également souligné par Pinto, Cartron et Burnod, (2000, p. 150).

plonge ou préparer des desserts. Mais la cuisine reste un territoire réservé aux hommes, qu'ils soient cuisiniers de « métier » ou membres de la famille des propriétaires : « *Aussi bien les uns comme les autres, on fait un peu tout, quand y à faire. Bon, en cuisine, non. Mais sinon, au niveau faire des entrées, tout ça, les desserts, y a pas de problème quoi* » (Amalia).

La plupart du temps, les cuisiniers ne quittent pas leurs fourneaux. Ils ne transmettent pas leur savoir-faire ou ne délèguent que des tâches annexes. Mais il peut arriver, exceptionnellement, qu'un cuisinier accepte de former un serveur²³. Marc, qui a appris le service et le bar sur le tas, se félicite d'avoir eu cette occasion d'élargir son spectre de compétences :

« *Et puis après [...] j'ai connu quelqu'un, le cuisinier qu'il y avait là-bas. Moi des fois le soir quand il fallait faire, ou l'après-midi j'allais, parce que le cuisinier m'a vraiment intéressé, c'était un personnage sensationnel ! Donc il m'a un peu montré quatre, cinq trucs. Donc moi l'après-midi je faisais des pâtes, je pouvais faire cinq, six couverts de plus.*

– *Vous pouviez remplacer le cuisinier au besoin l'après-midi ?*

– *Voilà, voilà. Oui, parce que là-bas, on faisait quand même 200 couverts par jour, le midi. Donc c'était pas mal. Non, je me suis vraiment étoffé dans tout, là, j'ai appris à faire les crêpes, j'ai appris un peu à tout faire, les sandwiches. Ah oui, là-bas, on faisait tout. »*

Encadré 2

Une journée-type dans une brasserie de centre commercial

1998-2000 : Marc est barman dans une brasserie, « *j'avais quatre serveurs en salle et j'étais responsable des apprentis, c'est-à-dire que j'avais une place pas mal* ». Déclaré à 8 000 francs, il estime qu'il gagnait entre 13 et 14 000 francs. Il travaillait 12 heures par jour sans coupure, 6 jours par semaine, payé double quand il travaillait le dimanche... Les pourboires étaient partagés entre le personnel de salle et les apprentis (« *à condition qu'ils soient bons !* »). Marc les prenait au mois, ce qui pouvait faire un complément d'environ 2 000 francs de salaire.

« *Je commençais soit à neuf heures, soit à dix heures. Donc j'arrivais, on mettait tout en place ce qui était derrière le bar, c'est-à-dire, il fallait préparer. Moi j'avais un apprenti avec moi, tout ce qui est coupes à glace, parce que derrière, on faisait les glaces et tout ce qui était pâtisserie. Il fallait préparer les assiettes, tout ça. On préparait tout ce qui était la préparation du bar, c'est-à-dire couper les rondelles de citron, sortir les trucs pour cocktail, tout, enfin tout ce qui était préparation. Après, on attaquait. À midi, on attaquait le service de restauration, bon, il y avait toujours du monde un peu le matin, donc là, on servait jusqu'à deux heures et demie, trois heures, et après, on passait de suite à ce qu'on appelle salle, c'est-à-dire cocktail, pizza, panini, crêpes. Je veux dire l'après-midi, c'est surtout ça, crêpes et tout ça, tout ces trucs, pâtisseries, glaces. Et bon, le midi, c'était la folie. On allait même servir dans la galerie avec des plateaux et tout. Oui, on envoyait un apprenti, celui qui était aux sandwiches, il faisait les allers retours de partout. [...] Donc voilà. Le midi, c'était ça, après le soir, on avait un peu des gens à l'apéro, des mecs de la galerie qui venaient boire l'apéritif. Après, on faisait restauration. Bon là, on faisait pas beaucoup le soir, il y avait beaucoup d'habitues, il y avait beaucoup de gens qui venaient chercher leurs femmes au travail, tout ça. Donc les mecs, ils venaient boire un coup, des habitués. Et après, on avait la restauration à sept heures et demie, huit heures, on commençait la restauration, jusqu'à neuf heures, et on fermait à dix heures. Voilà, ça faisait des belles journées. »*

2.1.2. Horaires élastiques, histoires de famille et relations de confiance

Dans la restauration traditionnelle, la frontière entre vie privée et vie professionnelle est très poreuse. L'amplitude des horaires de travail est telle que les employés qui travaillent en coupure commencent le matin vers 10 h, terminent leur service du midi vers 15 h, reprennent vers 18 h pour quitter à partir de 23 h. Mais ce schéma de base peut trouver toutes sortes de variantes : ainsi Sonia a travaillé dans un bar où elle devait faire environ 43 heures en trois jours de week-end (6 h - 21 h), assurer l'ouverture et la fermeture. Dans la restauration gastronomique, l'engagement au travail peut relever du sacerdoce. Ainsi Benoît se souvient de ses horaires : « *Neuf heures-seize heures, dix-sept heures trente-vingt-trois heures trente grosso modo, c'est ça* » en moyenne, sachant qu'il y avait des soirs où ils finissaient à deux heures du matin, pour un jour et demi de congé par semaine : « *Dimanche soir et lundi sachant que le dimanche soir, on démarrait [les congés] à dix-huit heures.* » De plus, le patron sollicitait souvent les employés pour des extras qui étaient réalisés « *aux yeux de la princesse* » : « *Souvent, on travaillait les jours de congé. Le lundi soir, ça générait un chiffre d'affaires de tant, et à chaque fois, moi je disais "Oui, le chiffre d'affaires, nous on s'en fout nous, nous ce qu'on veut, c'est un temps de repos, et ça on ne l'a pas". Et puis c'était la lutte perpétuelle entre le système patronal et puis le système ouvrier.* » Dans ces conditions, la vie au sein du collectif de travail peut occuper plus de temps que la vie personnelle.

²³ Le cas d'un cuisinier formant une serveuse semble beaucoup plus improbable. Nous n'en avons en tout cas pas rencontré.

Si les horaires peuvent être élastiques, à l'inverse, il peut être difficile de trouver un emploi à temps complet. L'univers de l'H-R traditionnelle emploie globalement moins de salariés à temps partiel que la restauration collective ou surtout rapide. Mais ce sont les employés, qui sont majoritairement des femmes, qui travaillent le plus à temps partiel, en l'occurrence deux fois plus souvent que les cuisiniers²⁴. L'accès à l'autonomie financière n'est donc pas toujours aisée pour les jeunes femmes, à moins de cumuler plusieurs emplois. Sara a expérimenté cette formule pendant quelques temps, avec un emploi en semaine et un autre le week-end, « pour mettre de l'argent de côté ». Mais « physiquement, on ne peut pas le faire longtemps ».

Les ressources de l'environnement local sont alors précieuses pour les jeunes femmes. Sonia a été ainsi logée gratuitement par sa grand-mère dans une petite logette pendant cinq ans lorsqu'elle était serveuse en bar puis à mi-temps en restaurant. Lorsqu'elle a dû libérer la « logette », elle est revenue habiter chez son père car son travail à mi-temps en restaurant ne lui permettait pas de payer un loyer. Elle a donc pu travailler dans ce secteur parce qu'elle était logée par sa famille et « on m'avait donné une petite mobylette, à 25 ans, j'étais encore une enfant ». Les femmes peuvent ainsi se trouver ainsi maintenues dans des situations de dépendance vis-à-vis de leur famille, mais aussi de leur conjoint, comme ce fut le cas pour Sara qui, après avoir cumulé plusieurs emplois, a travaillé comme serveuse à trois quarts de temps pour 3 800 francs par mois pendant cinq ans.

Ces relations de dépendance personnelle sont également entretenues dans les relations de travail. La petite taille des établissements favorise une proximité importante entre employeurs et salariés. Les jeunes actifs idéalisent souvent l'univers du traditionnel pour la chaleur et la convivialité des relations qui peuvent y régner. Il importe de « s'y sentir bien » car le restaurant fonctionne souvent comme « une seconde famille ». Nombre de schèmes relationnels sont puisés dans la sphère domestique. Pour ses patrons, Amalia fait partie de la famille (encadré 3). Elle travaille depuis près de 10 ans chez eux, ils l'ont gardée lorsqu'ils ont racheté le restaurant dans lequel elle avait fait un stage pour son CAP et, en dehors d'un intermède indépendant de sa volonté, elle ne les a plus quittés : « Pour eux, je suis un peu leur fille parce qu'ils m'ont connue, j'avais à peine dix-huit ans donc là, ils me considèrent plus... C'est plus famille qu'une employée en fait. Les anniversaires, euh, je suis invitée... Voilà, c'est plus une famille en fait. [...] Si j'ai des problèmes familiaux, je peux très bien me confier à eux ou leur demander des conseils, y a pas de problème. Voilà, j'ai pas... »

Le caractère familial des relations de travail tient également au fait que la restauration est affaire de famille. Dans le restaurant où il travaille, Guy est le seul à ne pas être de la famille : il a été le premier professionnel embauché par ses patrons. Dans ces conditions, l'enchevêtrement entre vie privée et vie professionnelle est maximum. Qu'on en juge plutôt : la patronne assure le service avec Guy, son mari fait le pizzaiolo. Il s'agit d'une famille recomposée. Le chef cuisinier est le gendre de madame, il travaille avec le fils de monsieur, qui fait le commis de cuisine. Ce dernier sort avec la « petite » serveuse qui travaille avec Guy le soir : « C'est vrai qu'on s'entend tous très, très bien. La serveuse est maintenant avec le commis, ils vont avoir un bébé. On se voit souvent en dehors du travail en fait. »

Cette ambiance familiale peut également se retrouver dans les hôtels-restaurants de chaîne, où les gérants sont des salariés. Bien souvent, ils reconstituent autour d'eux des atmosphères du même type. C'est dans une chaîne hôtelière que Claire a rencontré son mari cuisinier, l'hôtel était devenu pour eux une seconde famille : « Enfin c'est vrai que nous, on passait notre vie là-bas. On était une bande de copains en fait à la fin, on avait un directeur qui était super sympa. Donc on travaillait, mais c'était une super ambiance. Même pendant les congés on y allait alors je vais vous dire... »

Dans cet univers familial, il est tentant de se considérer comme chez soi et de prendre des initiatives du même ordre de celles qui prévalent dans la sphère domestique. Claire et son mari ne tarissent pas d'éloge sur l'âge d'or qu'ils ont connu dans l'hôtel où ils se sont rencontrés :

Lui : « En hôtellerie en filiale, on a libre choix de son imagination, dans le sens où moi, je vois en cuisine, j'ai eu fait des animations et je m'en n'imposais moi-même à en faire en moyenne au moins quatre par an, mais de la vraie animation. Par exemple, au moment du Beaujolais où n'importe quoi, on créait une vigne artificielle en plein milieu du restaurant, avec toute la déco qui va avec, les menus qui vont avec, etc. »

Elle : « Et c'est vrai que pour ça, il y avait tellement une bonne entente dans la boîte que l'après-midi... Je me rappelle, quand on a fait la vigne, on avait pris notre voiture, parce qu'on avait pris sur notre temps, on avait été chercher de la terre, et on avait vraiment fait la vigne. Donc il faut qu'il y ait une super ambiance. »

²⁴ Si seulement 10 à 20 % des cuisiniers travaillent à temps partiel, 35 % des employés exercent à temps partiel dans l'H-R traditionnelle, contre plus de 40 % dans la restauration collective et plus de 70 % dans la restauration rapide. Source : Amira (2001).

Lui : « J'avais fait une animation aussi sur la mer où j'avais démarché un club sur Lyon de modélisme qui m'avait prêté des... des maquettes de bateaux, ils étaient magnifiques. Des grandes maquettes de plus d'un mètre de long, qui marchaient à la vapeur, des grandes maquettes en bois. Vraiment des trucs... »

Encadré 3

AMALIA : LE TRAVAIL D'UNE SERVEUSE DANS LA RESTAURATION TRADITIONNELLE

Amalia travaille dans un restaurant de 60 couverts de cuisine traditionnelle, situé dans une zone industrielle. Y travaillent 4 personnes (2 patrons mari et femme qui sont respectivement cuisinier et serveuse, leur fils qui aide en cuisine, et Amalia). « Je commence à neuf heures le matin et puis je finis à peu près à quinze heures trente. En gros. Quinze heures trente, voir plus tôt, mais bon... On arrive à neuf heures, mais on commence jamais à travailler avant dix heures parce que bon, il y a le petit déjeuner, on refait le monde donc c'est très convivial en fait, c'est pour ça, on est... C'est pour ça que je suis retournée avec eux, parce que bon, on est très bien. Et puis bon, ils savent récompenser les personnes quand ça doit être fait. Ils ont été employés avant nous, donc ils savent ce que c'est. Voilà. Ils n'hésitent pas à mettre la main à la pâte, enfin ils travaillent autant que nous. » À 10 h, elle fait le ménage de la salle, les remontées de la cave et le remplissage des frigos. La gestion des approvisionnements en boisson est assurée par Amalia et la patronne. C'est le patron qui s'occupe des approvisionnements « alimentaires » (pour les plats). Amalia fait ensuite la mise en place de la salle. Le déjeuner est pris à 11h30 et elle commence le service à partir de midi. La plonge était assurée par les serveurs et les patrons jusqu'ici mais, depuis peu une personne supplémentaire en cuisine s'en occupe.

Dans ce restaurant indépendant, les patrons ne sont pas des professionnels diplômés. Toutefois, la cuisine est uniquement pratiquée par les deux hommes du restaurant, les femmes participant essentiellement à la confection des plats périphériques (entrées, desserts) : « Bon, le fils il est en cuisine midi, le soir, il passe en salle, donc... Le patron, lui, il est pas cuisinier de métier, il est maître d'hôtel, mais il fait de la cuisine. Donc bon voilà. La patronne n'est pas de la restauration, elle était comptable. Donc vous voyez, on est très... Le fils, il a fait des études en restauration mais il a arrêté avant... de passer son CAP. Après, il a fait plusieurs petits boulots en fait et puis bon, il est revenu à la restauration. Il a fait des saisons...

– Donc il n'a pas de diplômes le fils alors ?

– Non, il a pas de diplôme, non pas du tout. Je crois que la seule à avoir des diplômes, c'est moi d'ailleurs. Pas grand-chose, mais je crois que c'est moi qui ait... »

Le restaurant est fermé le dimanche et le lundi soir. Actuellement, Amalia dispose de la plupart de ses soirées en semaine. Elle travaille le matin du lundi au samedi, et le soir seulement le vendredi et samedi soir. Depuis peu, elle travaille le jeudi soir mais en contrepartie, elle dispose de son mardi matin. Pour ce qui est des week-ends, il est possible de s'arranger pour avoir le samedi soir : « Ils sont très arrangeants là-dessus, y a pas de problème. J'ai eu l'occasion de faire mon anniversaire, des fêtes de famille et j'ai eu... Ils m'ont donné le restaurant pour que je puisse faire mes fêtes. Je m'en suis servie... [...] Là-dessus, c'est très... Ils sont très arrangeants et dès qu'ils peuvent faire quelque chose... Voilà. Donc c'est normal que... Même eux, quand des fois ils ont besoin que je fasse une soirée de plus, y a pas de problème, de leur côté non plus donc, c'est donnant-donnant. »

Contrairement au monde des ouvriers, celui des employés de l'hôtellerie-restauration traditionnelle fait davantage appel à la « confiance » qu'au « contrat » dans la relation salariale²⁵. Dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle, la confiance constitue un enjeu d'autant plus important que le marché du travail est propice à la défection, alors que la petite taille des établissements favorise une proximité importante entre employeurs et salariés. Les enjeux de cette relation de confiance peuvent s'exprimer sans ambages dès le moment de l'embauche : « Et j'arrive l'après-midi, on boit un café ensemble, il y avait son mari et elle [la patronne]. Et elle, elle commence à me dire "Attention, si vous volez, je porte plainte et tout". Je dis : "Attendez, vous savez ce qu'on fait, je travaille pas avec vous, parce que moi, je suis pas un voleur, comme ça vous le savez". Et je m'en vais. Je suis parti. Le lendemain, son mari, il me rappelle, il me dit "Vient travailler" » (Marc).

La confiance se traduit, au sein des petites structures indépendantes, par des relations de travail chargées d'affectivité. Sa manifestation suprême réside dans l'accès à la caisse. Lorsqu'un patron la confie à un employé, c'est une grande victoire. C'est ainsi que Laure l'a vécu, en se félicitant d'avoir obtenu la responsabilité de la caisse au bout de sa deuxième saison chez le même restaurateur : « Là par contre, je travaillais en salle et au bar, je travaillais plus en cuisine. Là c'était une autre responsabilité parce que j'avais le droit de toucher à la caisse ! Donc là, c'était vraiment quelque chose d'exceptionnel, parce que le patron qui laissait quelqu'un hors de la famille approcher de la caisse, c'était un exploit ! Là c'était vraiment quelque chose de très important pour moi. C'étaient les débuts de la confiance avec le patron. On avait instauré une confiance, une bonne approche, là il y avait vraiment des responsabilités qui se greffaient là-dessus. »

²⁵ Selon l'expression de Paradeise et Porcher (1990).

Les enjeux de la confiance se manifestent, enfin, au niveau de la gestion des horaires de travail. Les métiers de l'hôtellerie-restauration réclament une disponibilité sans faille. Non seulement les horaires sont décalés, mais ils sont en outre imprévisibles et totalement élastiques. La gestion équitable de cette disponibilité requise peut conduire à des formes d'ajustement mutuel totalement fondées sur la confiance. C'est ainsi qu'Amalia travaille sans compter ses heures : « Personnellement, je n'ai jamais compté mes heures. Je compte jamais, sauf vraiment si je suis pas contente, là éventuellement, j'aurais compté, mais là non. » La confiance est telle avec ses patrons qu'elle connaît depuis près de 10 ans qu'elle travaille pour eux sans contrat : « C'est un contrat moral entre nous. [...] Moi, j'ai pas de contrat, je leur fais confiance. Bon peut-être qu'un jour j'aurai tort, mais je leur fais confiance comme ils me font confiance. Le jour où je ne serai pas satisfaite, je chercherai ailleurs, je leur dirai et puis voilà. Et puis je pense que si tout va bien... C'est pas comme si je venais de commencer, donc... Si je ne les connaissais pas, j'aurais voulu un contrat. » Ces relations de confiance ne sont pas pour autant la garantie d'un échange salarial équilibré.

2.1.3. Un échange salarial facilement déséquilibré, surtout pour les femmes...

L'échange salarial dans la restauration traditionnelle s'appuie sur un échange social qui n'est pas de l'ordre de la logique contractuelle du type « donnant-donnant ». Il relève d'une forme d'équilibre du « don-contre-don » qui s'obtient à long-terme et qui suppose de tenir cachée toute forme de calcul (Richebé 2002). Cet aspect en apparence désintéressé de l'engagement au travail des salariés est particulièrement net dans l'hôtellerie-restauration traditionnelle, où l'équilibre de l'échange s'effectue par des voies détournées : vie collective intense, nourriture assurée, arrangements possibles avec l'employeur en échange d'une disponibilité temporelle élastique et d'une flexibilité dans l'emploi pour le salarié. Ce secteur semble d'autant plus favoriser cette logique désintéressée de l'échange qu'il recrute une population ayant fait l'expérience de la relégation, scolaire ou professionnelle, à laquelle il procure un cadre de socialisation aux fonctions potentiellement réparatrices.

Pour autant, le « désintéressement » pour les femmes est plus risqué que pour leurs homologues masculins. Elles courent, en effet, le risque d'être sollicitées au nom d'une polyvalence « naturalisée », à laquelle elles consentent pour obtenir la confiance de leur employeur mais qui les expose au risque d'instrumentalisation (Monchatre 2006). Ce déséquilibre se manifeste en premier par un différentiel de salaire. Nous avons vu qu'elles sont globalement moins payées que leurs collègues masculins. Et cet écart se constate, douze ans après leur sortie de l'école, à chaque niveau de formation.

Tableau 8
SALAIRE MENSUEL NET MOYEN (EN EUROS) EN 1997 DES JEUNES ISSUS DE LA GÉNÉRATION 92

| Niveau de formation initiale | Femmes | Hommes | Ensemble | Écart hommes/femmes |
|------------------------------|--------|--------|----------|---------------------|
| IV & IVsup | 832 | 1 042 | 936 | +210 |
| V | 687 | 939 | 812 | +252 |
| VI et Vbis | 657 | 894 | 760 | +237 |
| Effectif pondéré | 6 653 | 6 239 | 12 892 | +233 |

Source : Génération 92.

De plus, leur montée en qualification dans la hiérarchie hôtelière ne garantit pas toujours une évolution de leur rôle mais peut, au contraire, conduire à leur subordination accrue. Dans cet univers, les salariées peinent à se débarrasser de leur rôle implicite d'employée polyvalente et disponible pour remédier aux failles de l'organisation. Laure en a fait l'amère expérience. En dépit de son CAP-BEP, elle a toujours été candidate à la polyvalence pour rattraper ce qu'elle estimait comme du « retard » face à ses collègues « enfants de restaurateurs ». Au bout de 12 ans de pratique, elle est fière de commencer à « connaître le métier sous toutes ses facettes ». Pour autant, elle n'accepte pas d'être utilisée à tort et à travers. Elle a pris de l'ancienneté dans l'hôtel dans lequel elle fait les saisons depuis maintenant neuf ans et reproche à son patron de l'utiliser abusivement, au nom du fait qu'elle fait partie des « anciens », donc des « mieux payés ».

Par exemple, afin de ne pas embaucher d'extras supplémentaires pour faire les chambres « à blanc » le week-end, il lui aurait demandé d'enchaîner « service en salle le samedi soir » et « étages le dimanche le matin » :

« Ce n'est pas grave, il y a Laure alors on prend Laure. On met Laure en chambre. Et puis le samedi, il faut faire les inventaires des studios, les filles elles ne savent pas faire, c'est pas grave, on prend Laure. Il manque la fille pour faire les studios ? C'est pas grave, on a Laure. Moi le premier janvier, enfin la transition 31-1^{er} janvier, ça a été trois heures et demie du matin, le patron qui me dit :

"demain vous êtes en studio. Vous commencez à huit heures.

– Et je dors quand moi ?

– Ah oui, mais vous vous rendez compte, la petite, elle n'a jamais fait ça et machin", et il commence à me prendre de haut, c'était trois heures du matin. En même temps à cette heure-là, on n'est pas franchement hermétique. Je ne sais pas vous, mais moi, à trois heures du matin, on vient de se taper un service de 300 couverts, je suis pas franchement hermétique moi à trois heures du matin, surtout quand on m'agresse comme ça. Donc ça s'est pas bien passé quoi. Et puis ça s'est enchaîné, tous les week-ends, c'était comme ça ». L'hôtel restaurant comprend pourtant quatre employés polyvalents dont Laure ne fait plus partie. Le problème, selon elle, est qu'elle a continué à être utilisée comme telle. Sa compétence, reconnue, ne la protège pas contre des usages élastiques de son travail.

Pour l'équilibre de l'échange salarial, la confiance constitue ainsi un enjeu particulièrement important pour les femmes, dans un univers traditionnel où les glissements de rôle sont monnaie courante. Pour autant, l'enjeu de la confiance ne se limite pas au monde des indépendants. Il est également au cœur de la problématique des chaînes de restauration rapide²⁶. Si la contractualisation des relations est maximale avec les « équipiers » qui travaillent à temps partiel, la confiance instaurée est décisive de l'accès au contrat à temps plein. Mais elle se dissimule ici derrière la « compétence ». Ainsi que l'a souligné D. Cartron (2003), l'enjeu dans les fast-food est d'être reconnu « bon » dans un contexte d'émulation collective qui ne laisse aucune possibilité de « se mettre hors-jeu ». C'est ainsi que Samia s'est laissée griser par l'esprit McDo, ce qui lui a permis de monter en puissance très rapidement, comme elle l'espérait (encadré 4).

D'équipière, elle a très vite été désignée comme « leader », ce qui fait qu'en cas de besoin, les responsables l'appelaient pour venir travailler : « Je dormais pas ! (rires) En fait, comme j'étais libre, j'avais pas d'enfant, j'avais rien du tout [...] Donc je pouvais me permettre de faire ça pour me lancer dans la vie vraiment active. Parce que moi, je sors d'une famille de onze enfants, maman et papa, ils nous donnaient pas d'argent. C'était... Tu voulais quelque chose, il fallait que tu te débrouilles pour l'avoir. [...] Je me disais "il faut que le samedi, j'aie 39 heures". Il fallait que samedi, avant vendredi soir, il fallait que je fasse 39. Comme ça j'avais mon week-end avec mon copain. Donc c'était si tu voulais travailler... Comme j'étais un leader, à chaque fois qu'il y avait à donner des ordres, ils m'appelaient à moi. Donc c'était facile pour moi de faire 39 heures. Tout ça, ça fait que quand tu es bonne, on t'appelle à toi en premier. C'était comme ça que ça marche ».

La « compétence » apparaît ici comme le système d'échange sur lequel se bâtit la confiance. Confiance et compétence constituent les deux faces d'une même médaille, la seconde n'existant pas sans la première. Toutefois, le management de la restauration rapide s'écarte fortement de celui de la restauration traditionnelle car il place ouvertement le calcul au cœur de la relation salariale. Samia a ainsi fait ses comptes. Son salaire actuel est de 1 200 euros nets par mois. Tous les trois mois, elle peut bénéficier de primes qui peuvent aller de 300 à 500 euros en plus : « C'est pour ça que je dis quand même que c'est un bon... On est bien récompensé si on travaille bien. C'est tout, et ça rapporte, ça marche. Le fait d'avoir cette motivation-là, ça vous donne envie de vous investir encore plus parce que dans les 300 et 500 euros, ça inclut... Si par exemple on a une mauvaise note [par le cabinet d'audit qui évalue les restaurants], pourtant ça appartient à McDo, mais on risque de ne rien avoir. Rien du tout ! Donc c'est un travail quotidien qui fait que le fait de travailler tout le temps sur l'hygiène et le fait de travailler tout le temps sur le service, le fait de travailler tout le temps sur le chiffre d'affaires, c'est ça qui fait qu'on aura plus de primes. On peut pas se permettre de travailler un mois sur cent, ce n'est pas possible. C'est tout le temps, du premier jour du début du trimestre jusqu'au dernier jour. Ça veut dire tout le temps quoi. »

Il demeure que la compétence n'est pas le sésame absolu. La compétence n'épuise pas les termes de l'échange salarial, qui varient selon que les salariés sont des hommes ou des femmes. C'est ainsi qu'en dépit de sa promotion de manager, Samia estime que la reconnaissance de sa compétence rencontre de sérieuses limites. Son indéniable « docilité » face aux contraintes de l'activité ne saurait faire oublier son « engagement paradoxal » (Pinto, Cartron et Burnod 2000). Samia n'est pourtant pas dans un rapport strictement ludique à son travail, elle le prend très au sérieux. Mais le défi a remplacé le jeu. Elle fait en sorte d'être imbattable pour prendre le système en défaut. En tant que mère de famille, elle refuse désormais de faire le « shift » du soir. Elle n'accepte de travailler que le matin, afin de terminer à 15h15 et d'être disponible pour ses enfants après l'école. Elle sait que cette exigence, qui n'a rien à voir avec la

²⁶ On pourrait en dire autant de la restauration collective.

compétence, lui interdit toute évolution ultérieure vers des fonctions de direction. Elle sait aussi qu'en tant que femme, cette perspective lui sera de toute façon refusée. Elle se délecte alors de continuer à être imbattable, dans un « jeu volontaire et de suractivité »²⁷ qui ne peut que souligner les contradictions d'un système managérial qu'elle juge incapable de tenir ses promesses.

Encadré 4

UNE JOURNÉE TYPE DE SAMIA DANS LA RESTAURATION RAPIDE

Samia commence à six heures du matin : « J'arrive dix minutes avant pour ouvrir la poste de telle façon que le personnel, quand il arrive, il puisse pointer. » On peut distinguer quatre grandes phases dans son activité quotidienne. Dans un premier temps, elle commence par les tâches administratives : « Je compte mon coffre, je fais l'inventaire journalier sur certains produits » (viandes surgelées, pains, etc.). Après avoir vérifié que toutes les quantités correspondent à l'état des stocks enregistré la veille (« Si y a un écart, je vais recompter, parce qu'en principe, il doit pas manquer »), elle vérifie la caisse pour signaler les éventuels écarts. Dans un second temps, elle enchaîne sur « tout ce qui est sécurité alimentaire » : « C'est remplir mon cahier, les températures, toutes les températures des frigos, produits internes aussi... Dès que j'ai fini ça, je vérifie toutes les DLC [dates limites de consommation] [...] je fais les rotations, de telle façon à ce qu'ils prennent pas ce qui... la date la plus longue est derrière. Voilà. Après, quand j'ai fini ça, en principe j'ai un équipier avec moi. L'équipier pendant ce temps, il fait les pleins du comptoir ou de la cuisine ou même des fois, si je veux faire la cuisine, je lui dis de faire le comptoir, si je veux faire le comptoir... Donc lui, il fait ses plats. Après, dès que j'ai fini tout mon administratif, c'est-à-dire la sécurité alimentaire et tout ce qui est caisse, j'attaque les plats, tous les plats de ma zone. En même temps, à sept heures et demie, il faut ouvrir les portes, du matin, préparer les petits déj. Alors sept heures et demie ça commence la foule... » Il n'est pas possible de déroger à cette organisation « parce que nos stocks sont en dessous, et au-dessus c'est les caisses. Donc il faut qu'à sept heures et demie, je puisse ne plus aller en bas [...] Donc à sept heures et demie, il faut qu'en principe j'ai fini tous mes plats et la propreté. »

Dans un troisième temps, Samia prépare son « plan de rush » du midi. Dès huit heures et demie, elle dispose d'un second équipier : « Cet équipier, il me fait les salades et toujours avec le client entre les deux. Il faut que je prépare mon plan de rush, mon plan de service. Placer chaque équipier à leurs postes. » Samia n'est pas postée. Elle gère, supervise et participe à l'activité là où les besoins se font sentir. Son rôle consiste à optimiser l'utilisation des équipiers qui travaillent à temps partiel. Le rapport entre le nombre d'équipiers travaillant et le chiffre d'affaires du « shift » est suivi de près : « Il faut que je fasse de telle façon que je rentre le plus d'argent possible avec le moins de pourcentage de main-d'œuvre ». Samia doit veiller à ce qu'aucun temps mort ne vienne s'immiscer dans l'emploi du temps des équipiers à temps partiel : « On ne sait jamais quand c'est qu'il finit [le rush] à peu près. Donc c'est pour ça que plus on fait travailler, plus ils travaillent vite, moins il dure longtemps. Ça fait que la planification sera correcte. Si par exemple je dynamise pas mes équipiers en leur disant « allez, il faut qu'on y aille, il faut y aller », mon rush risque de baver [déborder sur l'après-midi], ce qui fait qu'ils auront moins de personnel. Donc ça veut dire que le service ne sera pas bon parce que eux ils doivent partir. On voit un bon manager, c'est quand le rush il dure... par exemple, on dit une heure et demie, le temps que tout le personnel soit là, si j'ai... bon, tué mon rush, c'est que ça va, ils ont bien bossé ».

Lorsque le rush est passé, le dernier temps de la journée consiste à boucler les opérations en vue de passer la main pour le « shift » du soir. « Il faut que je fasse mon cahier d'après rush, sécurité alimentaire, c'est tout ce qui est température et test des huiles. Parce que le matin, je les ai testées, elles étaient bonnes mais on sait pas ce qui peut arriver, donc il faut toujours tester au moins trois fois par jour. Donc après avoir fait mon cahier de sécurité alimentaire, je rentre mes repas parce que les équipiers, leur repas est offert, mais il faut le saisir sur la caisse. Donc je rentre les repas, je rentre les pertes, les produits qui n'ont pas été vendus parce que tout a une vie dans le resto. Les produits, si on les fait, c'est dix minutes, et il y a un timer qui dit "attention, dès que c'est cette heure-là, il faut jeter". Donc je rentre mes pertes, les repas. Après en principe, avec un peu de chance il est quinze heures quinze, donc le manager du soir arrive et on fait la transition. La transition, c'est compter le coffre. Dès qu'il a compté son coffre, j'ai plus le terrain. Voilà, dès qu'il a fait... dès qu'on a fini de compter le coffre, ça lui appartient et j'ai plus un mot à dire sur son terrain. Voilà ». Samia a effectué son temps de travail sans faire de pause. En principe, elle a droit à trente minutes juste avant le rush pour déjeuner, mais « je peux pas me permettre de prendre une demi-heure complète, donc je prends par tranche de cinq. Et quand on est... On speede, on peut pas se permettre de prendre une demi-heure ça met à plat. Donc je les prends par tranche de cinq et puis voilà. » Ce qui la dérange d'autant moins qu'elle ne mange pas de cette nourriture là : « Non moi, je mange pas [ça]. Donc grignoter, oui, je prends une salade de fruits, un truc comme ça, mais sinon je ne mange pas [ça]. C'est pas fait pour moi (rires). C'est vachement calorique ! »

L'hôtellerie-restauration est ainsi traversée de territoires imprenables. L'espace de mobilité qu'elle offre aux jeunes se trouve de fait limité par un ensemble de frontières étroitement surveillées, qui se répercutent directement sur la qualité des rapports de travail.

²⁷ Selon l'expression de Pinto, Cartron et Burnod (2000, p. 151).

2.2. Les épreuves du travail

Secteur aux fonctions réparatrices, l'hôtellerie-restauration n'est pas pour autant un univers paisible et pacifié. La confiance est un enjeu d'autant plus important des relations de travail qu'elle est difficile à conquérir. Le quotidien est le théâtre d'affrontements pouvant être violents entre les différentes parties en présence. Ces affrontements se manifestent au niveau des luttes des sexes entre hommes et femmes (1), mais aussi des luttes issues de la course au professionnalisme (2) et se traduisent par des expériences professionnelles qui ne sont pas sans incidences sur la santé au travail (3).

2.2.1. La lutte des sexes

La lutte des sexes s'exerce sur plusieurs terrains. En premier lieu, elle se joue sur la scène des relations entre cuisine et salle dans les restaurants. Cette guerre légendaire prend la forme d'une guerre des qualifications. En effet, nous avons vu qu'en règle générale, les cuisiniers sont majoritairement titulaire d'un diplôme hôtelier de niveau V, tandis que les serveurs présentent des profils plus hétérogènes, avec notamment une majorité de femmes. Cette différence conjuguée de sexes et de qualifications alimente des luttes inépuisables de distinction entre cuisine et salle. Les cuisiniers se considèrent qualifiés par rapport à un personnel de salle qui ne le serait pas – ou moins – et la différence est rappelée à chaque occasion.

L'échange auquel nous avons assisté entre Claire et son mari est sur ce sujet assez éclairant. Elle a été serveuse, considérée comme non qualifiée car titulaire d'un bac pro Comptabilité, et lui exerçait comme cuisinier, qualifié car titulaire d'un CAP Cuisine :

Mari : *« Des personnes qualifiées, en salle, y'en avait pas.*

Femme : *Si, Sandrine elle avait un diplôme d'hôtellerie, je crois que c'est la seule d'ailleurs...*

Mari : *Elle avait un CAP de serveuse, c'est tout.*

Femme : (énervée) *Ben, c'est déjà pas mal, elle est qualifiée ! Ah, c'est toujours la bataille entre les cuisiniers et les serveurs ! (rires)*

Mari : *Ah, c'est une bonne guerre [...]*

Femme : *Y en n'avait pas [d'employés diplômés en salle]. Finalement, on n'était pas énorme à avoir...*

Homme : *Mais dans ce métier, faut être fait pour, de tout façon.*

Femme : *Oui, voilà...*

Mari : *C'est-à-dire que les gens comme ma femme, là, ils y rentrent parce qu'ils n'ont pas le choix et ils en partent comme ils rentrent. Ils font pas carrière dans ça, on le sait pertinemment [sa femme était tout de même passée adjointe de direction au bout de quatre ans]. Alors que des gens comme moi, où j'ai touché ma première casserole, j'avais quinze ans et demi, moi je savais que c'était une vocation pour moi. »*

Le mari de Claire est assez représentatif du registre vocationnel selon lequel les cuisiniers revendiquent d'exercer leur métier. Mais l'affirmation de cette vocation n'est pas simplement rhétorique, elle a pour fonction d'exprimer les difficultés rencontrées dans l'exercice du métier avec des serveurs non qualifiés. De fait, nombre d'entre eux ne possèdent pas le vocabulaire, ni les réflexes de ceux qui ont suivi une formation professionnelle. Et comme dans la plupart des cas, les moins qualifiés sont des femmes, les conditions sont réunies pour que ce problème de désajustement de qualification se convertisse en guerre des sexes. Démunis de toute légitimité pour se faire entendre, les serveurs/serveuses ont les plus grandes peines du monde à se faire respecter, en particulier face à des cuisiniers tyranniques. Le récit d'Amalia est sur ce point tout à fait instructif.

Amalia a toujours travaillé avec les mêmes patrons, sauf quand ils ont vendu (et avant qu'ils ne reprennent un nouveau restaurant). Son nouveau patron était alors propriétaire de trois restaurants. Il avait confié la supervision du restaurant où travaillait Amalia à un directeur et à un nouveau chef-cuisinier. Amalia était « responsable de la salle » : *« Quand le directeur était pas là, c'était moi. C'était moi qui prenais les prises de commandes des banquets, lui qui passait les commandes, quand il y avait un problème, c'était moi »*. Or, l'ambiance s'est progressivement dégradée suite à des rapports difficiles avec la cuisine : *« On a eu un chef vraiment... Bon, il s'est engueulé avec tout le monde, jusqu'à faire des crises de nerfs. Et oui, c'est rare quand même que je m'arrête, mais j'ai quand même été arrêtée quinze jours. Je dormais plus. Il s'était engueulé avec tout le monde quand même. Très bon cuisinier mais très mauvais caractère et très méchant. Très mauvais. »* Les relations se sont en effet fortement détériorées, le cuisinier semait la terreur parmi les serveurs qui, n'étant pour la plupart pas issus de formations hôtelières, n'étaient pas préparés aux exigences qu'il leur imposait : *« On était des vauriens quoi pour lui. Il nous mettait les assiettes sur le feu vif, les assiettes dans le four et il nous les donnait comme ça.*
– Vous vous brûliez les mains...

– Et il nous changeait la façon du service. On servait à l'assiette, il nous faisait un service au torpilleur... bouillant, toujours !
 – Au torpilleur, c'est... ?
 – Sur grand plat. Et c'est vrai que mes collègues n'étaient pas formées pour, donc elles savaient pas. Donc euh... c'est tout comme ça. Et c'était les injures, de laver la cuisine en plein milieu du service alors qu'on allait remarquer dessus évidemment, donc après il nous insultait parce que c'était sale... »

Dans les restaurants, le cuisinier occupe une fonction stratégique qui lui confère le contrôle d'une source de pouvoir décisive. Si la restauration traditionnelle reste sous la domination des cuisiniers, les chaînes cherchent précisément à s'en affranchir dans le cadre d'un processus de rationalisation de l'activité qui réduit l'incertitude qu'il contrôle (Eckert et Monchatre 2005). Il demeure que dans le traditionnel, la guerre entre cuisine et salle se poursuit, jusqu'à provoquer des crises plus ou moins spectaculaires :

« J'avais une jeune collègue [...] elle a carrément pété les plombs et voilà.

– Elle a démissionné vous voulez dire ? Elle est partie ?

– Non, non, elle a pas démissionné, il a fallu qu'elle pète un scandale pendant un service, et puis bon ben là, le patron a compris quand même [...] [Ce cuisinier, il en] était à nous faire manger de la viande avariée, des trucs comme ça. On mangeait plus. Quand on le voyait pas manger, on mangeait pas. Ou alors, on allait chercher des pizzas en face. C'était... La jeune fille mangeait pas de porc parce qu'elle était musulmane, eh ben il lui faisait du porc. Il mettait des petits lardons de façon à ce qu'elle voit pas. Donc c'était très, très mesquin. »

C'est généralement leur qualification qui procure aux cuisiniers des ressources leur permettant d'imposer aux serveurs leurs exigences, ainsi que d'exercer des représailles jusque dans la démesure. Ils détiennent, de fait, des moyens de sanction qu'ils peuvent ne pas se priver de brandir lorsque les choses ne se passent pas comme ils le souhaitent. Ainsi en va-t-il de Pierre, pâtissier devenu pizzaiolo, qui a pour principe au travail de gagner du temps et de ne surtout pas déborder sur ses horaires. Or, dans la mesure où il dépend des serveurs pour obtenir les commandes des clients, les relations sont une source de tensions. Il y a ainsi plusieurs points de friction.

1. Pierre réclame les bons de commande pour faire ses pizzas, de façon à ce qu'aucune erreur ne puisse lui être imputée. Mais pour ce faire, il lui faut discipliner les serveuses, qui peuvent lui annoncer la commande sans amener le bon correspondant : « Moi j'ai pas de bon de commande par exemple. Je lui disais. Je gueulais, mais je lui disais "Je m'en fous, l'autre [le client], il va pas bouffer, moi ça me dérange pas" personnellement, c'est elle qu'il va remballer. Bon des trucs comme ça quoi. Ou sinon elle mangeait pas ! Je lui disais "T'auras pas de pizzas, toute la semaine, c'est fini. Ou même le mois" ! ».

2. Le travail devant le four est pénible. Pierre ne peut pas bouger de son poste pendant les périodes de pointe. Il dépend donc des serveurs et serveuses pour obtenir un rafraîchissement en cours de service. Mais il n'est pas toujours facile de se faire servir à son poste de travail : « Moi je leur disais, si je veux un verre d'eau ou je sais pas quoi, un sirop...

– Qu'elle vous l'apporte ?

– Voilà c'est ça, bon pas quand elle court c'est normal, quand y a du monde, on peut pas faire ça. Mais si je l'ai pas, bon c'est arrivé : "Tu manges pas, toi t'as pas de pizza ». De mon côté, patron, pas patron, c'est fini. Donc voilà, elle gueulait... C'est pas mon problème ça ! Non, mais j'aime pas quand... En plus c'est une petite fille, elle a vingt ans et elle veut passer devant. Bon là, c'est fini. C'est fini... ah ouais... Je l'ai bien... Ça va là. Ça va là. Elle m'amène le verre... presque... ça va là ! »

Après l'avoir menacée de la priver de pizzas pour son service, il a donc fini par obtenir gain de cause.

3. La pizzeria accueille des habitués et les serveurs bavardent souvent avec les clients, au point parfois d'oublier de lancer la commande. Or, Pierre tient à récupérer les bons de commandes à temps pour pouvoir finir à l'heure. « Quand c'est deux heures, c'est deux heures ! Parce qu'on n'est pas payé en plus donc moi quand c'est deux heures, c'est ric-rac. Et l'autre [le serveur], il discutait avec les clients. Et je lui dis "Magne-toi parce que là, ça va être l'heure". Et il discutait, il avait pas pris, y avait au moins dix personnes encore à prendre, et là j'ai pété un câble. Mais alors, devant tout le monde, bon c'est pas un problème, ça me gêne pas quoi. Oui, oui moi je gueule devant tout le monde. Merde ! qu'il va plus vite quoi, qu'il bouge ! On n'est pas à la maison ! Moi personnellement, j'ai pas envie de travailler jusqu'à quatre heures. C'est pour ça que... Normal, ceux qui sont au bureau, ils travaillent, bon, l'heure c'est l'heure. Ça, ça me... Et puis alors l'autre qui discute. C'est comme la fille, elle discute aussi. Elle discute avec son copain ou je sais pas quoi. Je dis "Oh, on n'est pas à la maison ici". Parce que moi je veux finir, et il faut que je parte. Bon je suis comme ça mais je veux pas finir à trois heures du mat., c'est normal. »

Précisons que Pierre met rarement ses menaces à exécution car elles conduiraient à priver le client de pizza, ce que sa déontologie lui interdit :

« Ça, ça m'énerve quand quelqu'un... La fille "J'ai oublié, tiens un bon" et j'ai tout rangé, j'ai envie de la tuer !

– Ah oui... et vous faites quoi dans ces cas-là ?

– Je la fais, c'est pour un client, bon je la refais quand même... À part vraiment si c'est un client, je pas pff... que je peux pas le voir. Mais bon, c'est pas le cas quoi. Les clients en général sont bien. Non, ils sont bien. »

Si le client est respecté, la parole des femmes, au service, ne fait pas toujours le poids face à la sienne. Sonia en a fait l'expérience en travaillant dans un bar, dans lequel elle est restée un an et demi mais « en a eu marre » : « C'est très ingrat pour une femme [le bar] parce qu'il faut se faire respecter », il faut « prouver sa bonne foi » au patron suite à des litiges avec les clients, « ça a été dur, très dur ». Elle a pour cette raison changé d'établissement, en espérant que ce soit plus facile. Mais embauchée comme serveuse, il lui fallait faire le nettoyage de la salle. Et voilà que Sonia s'est rebellée. Elle a refusé de faire le nettoyage. De plus, les rapports avec les clients se sont avérés une fois de plus difficiles, elle a eu des « engueulades » avec eux, « surtout les anciens » avec qui « il fallait faire péter le poing sur la table » : « Mais bon, quand il faut en arriver là, c'est fatiguant psychologiquement ». Elle a fini par se faire licencier : « Il y a eu des journées où je ne suis pas allée travailler, j'ai eu des lettres de mise à pied, je n'ai pas répondu. Enfin, j'ai fait un petit peu la fille un peu rebelle, on va dire, avec mon patron. »

La lutte des sexes se mène ainsi sur tous les fronts, les femmes, présumées moins qualifiées, doivent endurer les mises à l'épreuve que les professionnels sont en mesure de leur faire subir. Mais elles ne sont pas toujours démunies pour se défendre. Samia a trouvé le moyen de riposter. Elle travaille dans la restauration rapide, où prime l'enjeu de la « compétence », terrain sur lequel Samia a décidé qu'elle serait imbattable ! Ici, la guerre des sexes se livre sur le terrain de la performance dans le travail. Et face à ceux qu'elle repère comme « machos », Samia se dépasse :

« Il n'y a pas beaucoup de femmes manager, donc dans mon équipe de gestion à moi, je suis la seule femme ! Dans l'ancienne [équipe] aussi ! (rires). Bon, y a un macho, mais qu'est-ce qu'on peut y faire ? On peut rien y faire

– Mais comment ça se passe avec lui ?

– Non en fait, il croit que... comme j'ai toujours le sourire et tout ça, il croit que je cache mon jeu. En fait, moi si je suis à ce poste, c'est parce que je suis forte dans tous les postes, c'est pas pour me vanter mais c'est que comme ça. En caisse, je sers un client en trente secondes et il se dit "c'est bizarre qu'elle sert un client en trente secondes". Ou en cuisine, moi j'ai besoin de personne, je monte mes bins toute seule. À chaque fois qu'il essaye de me tester, il sait que je me dépasse et ça le fait chier, et moi j'adore ça ! (rires). J'adore faire chier parce qu'en fait, j'aime pas les machos. Mais moi, toutes mes évaluations, j'ai toujours eu excellent, j'ai jamais eu "doit faire ses preuves ici ou là". Moi, quand je fais quelque chose, je le fais bien quoi. »

Samia joue la carte de la compétence pour être irréprochable mais aussi pour prendre le système en défaut. En tant que mère de famille, elle refuse désormais de faire le « *shift* » du soir. Elle n'accepte de travailler que le matin, afin de terminer à 15h15 et d'être disponible pour ses enfants après l'école. Elle sait que cette exigence, qui n'a rien à voir avec la compétence, lui interdit toute évolution ultérieure vers des fonctions de direction. Elle sait aussi qu'en tant que femme, cette perspective lui sera de toute façon refusée. Elle se délecte alors de continuer à être imbattable, dans un « jeu volontaire et de suractivité »²⁸ qui ne peut que souligner les contradictions d'un système managérial qu'elle juge incapable de tenir ses promesses.

Il s'agit toutefois d'un jeu dangereux qui exige de ne montrer aucun signe de faiblesse. En l'occurrence, Samia en a un. Elle n'aime pas travailler en « cuisine » à cause de la chaleur qui la fait transpirer, ce qui lui pose problème lorsqu'en cas de rush, il faut passer en caisse. Mais redoutant d'être jugée moins compétente sur les postes de cuisine, elle se fait fort de prouver à son chef qu'elle y excelle : « Une fois, j'étais en cuisine avec mon tablier, je veux passer devant, ma chemise elle était toute trempée. Je fais comment ? Donc j'évitais la cuisine seulement pour ne pas transpirer, pas parce que j'étais pas bonne ! Ça lui a bouché un coin quand il a vu qu'il arrivait pas à me dépasser. J'adore ça ! ». Samia considère que la restauration rapide est un milieu très macho, « pour avoir le respect des mecs il faut sans arrêt que tu prouves ». La compétence est pour elle la seule arme que les femmes peuvent opposer au sexisme ambiant : « Moi, depuis que je suis un McDo, je peux vous dire une chose réellement c'est qu'ils sont machos, mais tout le monde, aussi bien le PDG... Tout le monde est macho. Une femme, pour avoir un poste de manager, il faut qu'elle travaille deux fois plus qu'un homme. Et c'est prouvé ! ».

²⁸ Selon l'expression de Pinto, Cartron et Burnod (2000, p. 151).

2.2.2. L'impitoyable course au professionnalisme

D'une manière générale, on sait que l'hôtellerie-restauration est dominée par le pôle de la gastronomie et du luxe qui exerce une influence sur l'ensemble du secteur. Il convient cependant de préciser la nature de cette influence. Elle est généralement présentée comme aveuglante pour les jeunes qui n'envisageraient de carrière que dans l'univers gastronomique au détriment des autres opportunités que leur procure le marché du travail (Mériot 2002). Nos observations nous amènent à un autre constat. L'influence exercée par la gastronomie de luxe est indéniable sur les filières de formation professionnelle en lycée hôtelier ou école hôtelière (c'est-à-dire en dehors des filières de l'apprentissage). En revanche, chez les jeunes actifs ayant douze ans de vie active que nous avons rencontrés, elle fait le plus souvent figure de repoussoir. Et pour cause, ils estiment que l'élitisme revendiqué par les employeurs se traduit par des conditions d'emploi et une violence dans les relations de travail qui s'avèrent dissuasives. Les parcours d'Antonio et de Benoît sont particulièrement éclairants sur ce point.

Les serveurs « professionnels », c'est-à-dire « qualifiés », comme Antonio, qui restent fascinés par l'univers du luxe, ne manquent pas de souligner qu'ils exercent un « *métier de chien* ». Antonio apprécie le côté élitiste du métier et évalue la qualité de ses emplois à l'aune du prestige de l'établissement employeur. Il a un temps enchaîné des « saisons » de six mois dans des restaurants parisiens prestigieux, jusqu'au 11 septembre 2001, qui a marqué une baisse brutale de l'activité. Son salaire (payé au pourcentage) a été divisé par deux. Il traverse alors une période de remise en question profonde. Après trois mois de coupure, et trois mois dans un restaurant qu'il juge « sans intérêt », il décide de se réorienter vers l'activité d'extra. Son activité se développe rapidement vers le haut de gamme et il estime avoir fait sa place. Pourtant, il l'abandonnera pour un nouveau challenge, la co-direction d'un restaurant « de qualité » dans le sud. Il estime ainsi qu'il a jusqu'ici occupé deux catégories d'emplois : ceux dont il est fier, dans des établissements de grand luxe où les conditions étaient dures, ou dans des restaurants qu'il juge sympathiques et de bon niveau, et ceux qui font figure de bouche-trou et dont il a plutôt honte : « *J'ai dépanné dans un petit restaurant en région parisienne.* » En dépit de cette fascination pour le luxe, il ressent une profonde lassitude vis-à-vis de cet univers, de sa routine et de ses pièges. « *Quand on arrive dans un resto, on nous met toujours des bâtons dans les roues, c'est un jeu. On nous teste. C'est un métier de chien. Là-dedans, la plupart des gens ne sont pas très intelligents. Dès que je maîtrise la situation, ça ne m'amuse plus, je quitte.* » La magie du milieu n'opère plus sur Antonio, qui a beaucoup payé de sa personne et ne conserve guère d'illusions sur la grandeur du métier. Il n'écarte pas la possibilité de se reconverter.

Il en va de même pour Benoît qui, après avoir expérimenté le gastronomique, a définitivement tourné la page avec ce milieu. Pourtant, l'engagement de Benoît dans la restauration gastronomique semblait total. Dans le premier restaurant étoilé qu'il a connu, Benoît avait connu une progression fulgurante, nommé second cuisinier au bout d'un an et demi : « *Parce que j'estime que je suis quelqu'un qui a du caractère, quand on me propose une place, j'y vais, je fonce, je ne réfléchis pas, je fonce et je fais tout pour y arriver. Et j'y suis arrivé !* » Benoît aurait pu poursuivre une carrière dans la restauration gastronomique, « *il y avait un petit circuit qui se faisait. Les personnes démarraient au « Palais », là où j'étais et ensuite, on va dire que l'avenir s'accroissait d'étoile en étoile. Là où j'étais, c'était dans un "une étoile" Michelin et on finissait dans un trois étoiles Michelin* ».

Dans cette perspective, son patron lui avait, dans une première phase, proposé un poste de chef de partie avec des objectifs à atteindre, que Benoît avait accepté comme un défi : « *À vrai dire, moi j'aime bien le mordant et quand on me propose un défi, je suis toujours partant.* » Les enjeux étaient très importants mais d'emblée, Benoît estime que les choses ont (mal) évolué : « *Au début, il y a eu pas mal de loupés. Qu'on le veuille ou pas, quand on tombe dans un système comme ça, à un moment ou à un autre, on prend un petit peu la grosse tête, c'est un cap à passer.* » De son propre aveu, cette promotion l'avait transformé : « *J'étais impitoyable sur tout, je n'avais qu'une idée en tête c'était un jour d'avoir mon restaurant avec pleins d'étoiles et puis voilà. Donc partant de là, la moindre erreur, c'était impardonnable, en fait j'étais quelqu'un d'odieux.* » Selon lui, les choses se sont faites inconsciemment : « *À un moment donné, on se dit : "Je suis le second du chef donc mon avenir, je peux faire tout ce que je veux ou plein de choses et il faut que mon attitude soit comme ça et puis c'est comme ça". Et non ! C'est pas comme ça que ça peut se passer.* »

De la même façon, pendant les six premiers mois qui ont suivi sa prise de fonction de second, Benoît voulait être irréprochable sur « *tout ce qui sortait de la cuisine, tout ce qui sortait dans les assiettes. Il fallait qu'il n'y ait aucun défaut, c'était quelque chose d'irréprochable en permanence, chose qui est extrêmement dure à gérer. Et au bout de quelques mois, je me suis rendu compte que l'attitude que j'avais, ce n'était pas du tout celle à avoir pour obtenir un tel résultat* ». En réalité, Benoît estime qu'il a reproduit l'attitude de son patron : « *Lui il pouvait faire un petit peu ce qu'il voulait.* » Lorsque nous l'avons rencontré, Benoît a attendu la fin

de l'enregistrement de l'entretien pour expliquer la violence des rapports qui existaient au sein de la cuisine, où « on en venait vite aux mains ». Selon lui, il n'est pas possible de travailler en « parlant aux gens » comme on le faisait là-bas, en les « humiliant » en permanence, ou alors, « il faut vraiment aimer la bagarre ».

Dès lors, pour Benoît, l'événement majeur de ces quatre années a été d'avoir publiquement fait amende honorable : « La grosse tête je l'ai prise, j'ai été on va dire quelqu'un de très dur à vivre au sein de l'entreprise pendant quelques mois et je m'en suis très vite rendu compte. Chose que j'ai faite, un soir, j'ai réuni tout le personnel de cuisine, on était une quinzaine de personnes, un soir j'ai invité tout le monde à boire un verre et j'ai expliqué ce qui s'était passé. J'ai expliqué mon passé, mon parcours et surtout les grosses erreurs que j'avais faites, c'était de prendre un petit peu tout le monde pour un imbécile, de dire "tu fais ce que je dis, pas ce que je fais". En fait, j'avais reconnu que j'avais pris la grosse tête, voilà, ça c'est quelque chose qui n'est pas évident à faire, mais je l'ai faite. Et après c'était comme du velours, après tout se passe très bien, quoi qu'on demande à qui que ce soit, tout file comme du coton ».

Si les relations de travail se sont améliorées, l'ambiance restait très dure et la pression forte sur le travail. C'est pourquoi, même si le chef a proposé à Benoît de devenir son associé, il a préféré partir : « Ce n'était pas trop dur, ça se faisait, mais à la fin, ça devient pénible. Et puis je me suis dit "finalement, ils ne changeront pas donc je m'en vais et puis c'est tout". » De plus, à cette époque, Benoît a rencontré sa femme. Il a donc quitté ce restaurant au bout de quatre ans et a abandonné, du même coup, la restauration gastronomique.

Le rêve de la réussite dans le gastronomique agit comme un indubitable attracteur. Il demeure que le principe de réalité rattrape assez vite ces jeunes dès lors qu'ils prennent la mesure du coût de la réussite professionnelle dans ce métier et qu'ils considèrent qu'ils ne sont pas prêts à en payer le prix. Ils entrent alors dans ce processus décrit par Goffman (1989) d'abandon d'un rôle pour un autre. L'abandon qui s'opère ici n'est pas dû à une inaptitude mais à une lassitude qui conduit au renoncement à une carrière brillante. Il est d'ailleurs difficile de considérer qu'il intervient à la suite d'un choix délibéré. L'accident du 11 septembre qui a stoppé l'irrésistible ascension d'Antonio, la rencontre de Benoît avec sa femme ont été décisifs du processus de reconversion qui s'est engagé. Ainsi que le formule Benoît : « Il y avait un cap à franchir, c'était : j'oubliais la gastronomie, pour trouver un restaurant où je puisse être chez moi tous les soirs, profiter de la vie, tout simplement. » Dans ces conditions, la perte d'une carrière gastronomique n'est pas vécue comme une humiliation. Ainsi que le formule Goffman, elle altère « inévitablement la représentation que le perdant se fait de lui-même et celle que les autres se font de lui, mais l'altération n'est pas perçue en soi comme le symbole du destin qu'il mérite. Ici, l'humiliation ne s'ajoute pas à la douleur » (Goffman 1989, p. 282).

Les vocations pour le pôle gastronomique sont ainsi mises à rude épreuve et les jeunes issus de formations professionnalisées peuvent afficher une grande méfiance envers ce pôle prestigieux. Pierre, avec un CAP de pâtissier, exprime un rejet précoce de cet univers : « Cuisinier tu rentres dans les grandes écoles, des grands restaurants renommés. Il y en avait un que je connaissais, il avait travaillé à... comment il s'appelle le grand lyonnais ? C'est un connu, c'est un restaurant connu, un chef de cuisine... Bocuse ! [...] L'autre il travaillait là-bas et il disait que... trop d'heures ! Et ça rejoint tout ce qui est métier pâtissier ou boulanger quand on rentre dans des grandes maisons. C'est ça qui est pas bien, pas de bons salaires en général et trop d'heures. Ça se retrouve là parce que là c'est pas... donc c'est trop d'heures et t'es pas payé. En plus, c'est pas travail à la chaîne mais c'est pas loin. Et tous les jours, lundi, mardi, mercredi, aucun jour de repos. [...] Donc avant ça sert à rien d'avoir un CAP ou... vous rentrez plus facilement dans des grandes maisons mais finalement c'est pour avoir une petite paye. Parce qu'à mon avis c'est comme ça. » La fascination du luxe n'a donc pas de prise sur lui :

« Je préfère un petit restaurant, une petite pâtisserie, et d'avoir un salaire honorable. Si on débute on commence au SMIC bon ça c'est normal, il faut avoir de l'expérience, on peut pas toucher déjà 10 000 francs tout de suite. 10 000 francs cela dépend, parce qu'il y a des métiers qui gagnent plus

– C'est ce qui vous a amené à accepter pizzaiolo ?

–Voilà ! En plus c'est pas difficile. Au bout de deux semaines, c'est bon. »

En revanche, le culte de « l'amour de l'art » peut être, chez les jeunes professionnels diplômés, entretenu avec ferveur. Il s'inscrit dans le prolongement du processus réparateur que représente l'enseignement professionnel. Les jeunes en échec scolaire y acquièrent la possibilité d'apprendre un métier susceptible de leur ouvrir des perspectives de promotion alternatives. Le zèle, voire le conservatisme qu'ils peuvent afficher envers les règles de l'art et les épreuves d'emploi, témoigne assez bien de la quête d'honorabilité qui en

résulte. On ne s'étonnera donc pas de les entendre exprimer une loyauté sans faille envers leur métier, qui les conduit à dénoncer vigoureusement les écarts de conduite de leurs jeunes collègues.

« Les jeunes sont tellement fainéants. Ils ne veulent pas travailler, ça n'est pas compliqué mais... C'est vrai qu'il y a beaucoup d'ouvertures dans ce métier-là. Enfin moi, je vois par rapport aux demandes, vous ouvrez un journal quel qu'il soit, vous trouverez plus de demandes en hôtellerie que chez un coiffeur ou que chez un comptable. Ça c'est sûr. Ce n'est pas compliqué à savoir. C'est pas des horaires très évidents. On ne peut pas se permettre d'avoir trop une vie de famille, et à partir de là, il ne faut pas lésiner sur le travail, sur les horaires et puis voilà. Seulement maintenant, ils arrivent les points faits "Ah oui, alors les 35 heures ?" Attendez les gars, vous êtes en hôtellerie quoi ! Vous n'allez pas dire aux clients, excusez-moi, les 35 heures, maintenant vous partez quoi. On ne peut pas dire ça aux clients, ce n'est pas possible, on est dépendant du client, il faut s'accommoder avec. Ils ont qu'un mot à la bouche, c'est "les heures supplémentaires, est-ce qu'on nous les paie, est-ce qu'on les rattrape, comment ça se passe ?", ça c'est le gros truc à la mode depuis deux, trois ans [...] c'est les jeunes qui rentrent maintenant, oui. La génération d'aujourd'hui. »

2.2.3. Le corps sur le grill

Une telle exigence de loyauté s'accommode mal des problèmes de santé auxquels sont exposés les salariés. De fait, dans ce secteur *« il faut pouvoir tenir physiquement »*. L'usure gagne assez rapidement les jeunes, en particulier quand, comme Marie, ils se sont retrouvés dans ce secteur sans l'avoir vraiment choisi, après un échec au bac : *« Et puis bon ben, l'hôtel on finit par le connaître par cœur, c'est très intéressant, c'est fatigant [...] Puis, c'est très physique. C'est très physique, euh... y'a pire, on est debout toute la journée... bon, il y a des boulots beaucoup plus difficiles que ça mais ça c'est pas mal ! On cavale sans arrêt, on monte, on descend les escaliers, comme je vous dis on fait les chambres quand les clients partent après que la femme de chambre est partie, ben c'est nous qui refaisons toute la chambre, on redescend, on fait les papiers, on fait les plannings, on s'occupe des réservations, on s'occupe de la relance des débiteurs, des fournisseurs... On doit demander tout, Donc c'est pas, c'est un travail quand même pour moi qui mérite un salaire un peu plus important... »* Pour Marie, l'hôtellerie n'a été qu'une parenthèse. Elle ne s'est jamais convertie à ce milieu au point d'y envisager une quelconque progression.

Mais les professionnels ne sont pas non plus à l'abri de l'usure physique et, encore moins, des accidents du travail. Jean, cuisinier, présente un parcours jalonné d'accidents, moins fréquents que relativement graves. Le premier, en particulier, a failli lui coûter la main, alors qu'il travaillait en saison dans une station de sport d'hiver : *« Je n'ai fait que trois semaines parce qu'après j'ai eu un staphylocoque doré au doigt. [...] Suite à une brûlure, je frappe une queue de casserole. Je me soigne un peu comme cela. Finalement, en tripotant les détritrus, les denrées, etc., cela s'est infecté et refermé. [...] Deux jours après, je me lève pour aller au boulot, la main toute gonflée ! Je n'avais vraiment pas senti la douleur suite aux antibiotiques sûrement. Mais je n'arrivais plus à fermer ma main. Je dis à mon chef : "Je n'arrive pas à fermer ma main, je ne peux pas travailler". Il me dit : "Va voir à la Clinique, peut-être ce n'est rien". Il me touche là et me dit : "Il y a des ganglions, va directement à [l'hôpital]". Deux jours après, c'était la main coupée. [...] C'était ma première expérience ! Dure, très dure ! Après mon patron n'a pas voulu me déclarer en accident de travail. »*

Le travail saisonnier s'avère particulièrement rude, il ne fait pas bon avoir des accidents du travail car les employeurs rechignent à les reconnaître. C'est également ce qu'a expérimenté Laure, pourtant habituée des saisons d'hiver. Elle a eu plusieurs ennuis de santé (problèmes de genou -épanchement de synovie- et tendinite à un poignet) qui lui ont valu des arrêts maladie mais qu'elle n'a pas pu faire reconnaître comme des accidents du travail : *« Non, non, et puis en plus les médecins ici, ils ont plus ou moins peur du patron, donc... Parce que le patron, il n'aime pas quand ils font des arrêts de travail, donc il téléphone au médecin "oui, vous n'auriez pas dû"... »*. Alors qu'elle avait été promue chef de rang, c'est à la suite de cette série de problèmes de genou qu'elle a demandé à prendre un poste de lingère *« parce que ça me faisait moins marcher, moins courir »*.

Le secteur gastronomique n'épargne pas non plus les salariés. Benoît, après avoir travaillé pendant cinq ans dans un restaurant étoilé où il a connu une importante promotion, a fini par en partir. Or, il n'a pas pu tenir longtemps dans l'emploi qu'il a occupé après, dans la mesure où une hernie discale est venue interrompre cette expérience. Il se fait opérer en janvier 2000 et s'en suivent six mois de convalescence, qu'il a choisi de respecter pour ne pas que cela lui porte préjudice ultérieurement en termes de santé.

À l'inverse, les relations d'emploi durables favorisent la mise en place de routines qui permettent précisément d'apprendre à *« économiser ses pas »* et donc à se préserver. C'est ainsi qu'Amalia se félicite d'avoir débuté avec des patrons qui lui ont appris ces ficelles du métier : *« J'ai beaucoup appris avec eux.*

[...] *D'avoir des petits trucs en fait pour ne serait-ce que pour une mise en place, des petits trucs comme ça en fait. De mise en place en fait, mise en place d'un banquet pour aller plus vite, pour le nappage, des trucs comme ça en fait. Quand on débute... Économiser nos pas, ce qui est très important. Ce qui est quand même très important, parce que bon à la fin de la journée, on a mal aux jambes. Se rappeler de tout en fait, d'avoir des petites astuces pour se rappeler des choses. Ne pas oublier... Pas faire des pas inutiles en fait. Par exemple, aller chercher quelque chose là alors qu'il y a d'autres choses à amener ou à emmener, les emmener directement pour aller... Pour économiser nos pas.* » Sachant qu'une autre « solution » pour s'économiser peut être le travail à temps partiel. C'est ce qu'avait choisi Sara, titulaire d'un CAP-BEP de service en salle, au bout de deux ans d'expérience dans ce secteur. En effet, elle gagnait mieux sa vie à temps complet mais elle « ne tenait pas physiquement ». C'est parce qu'elle avait un conjoint qui gagnait bien sa vie qu'elle a pu « choisir » son temps partiel.

Il demeure que les occasions de soumettre le corps à des épreuves physiques sont innombrables. Ainsi, les tensions pouvant exister entre cuisine et salle peuvent se traduire par des épreuves de ce type. L'expérience relatée par Amalia est éclairante sur ce point : elle a travaillé dans un restaurant où un cuisinier faisait régner la terreur parmi les employés. Par orthodoxie culinaire, il fournissait des plats bouillants : *« Et même pour les clients c'était... à se brûler... c'est pas normal quoi ! Que les assiettes soient chaudes, ce qui est normal... mais pas bouillantes. Le patron un jour l'a vu faire et n'a rien dit. Oui, il n'a rien dit... Ça m'a un peu foutu les boules. Si lui ne disait rien, qu'est-ce que vous voulez que nous on dise ? C'était ça qui n'était pas normal. »* Il est, en effet, intéressant de constater que face à la tyrannie du cuisinier, personne ne se trouvait en mesure de réagir, même pas le patron. Amalia, avec son titre de chef de salle, considère qu'elle était sans ressources. Elle s'employait essentiellement à prévenir les serveurs : *« Je leur disais "prenez comme ça, prenez pas comme ça les assiettes parce que voilà..." Bon, on a un linceul, ce qu'on appelle un linceul, c'est une serviette pour prendre les assiettes, et même avec une serviette, on sentait la chaleur. »* Mais il reste qu'elle-même n'a plus été en mesure de faire bonne figure. À partir d'un certain moment, elle n'a plus supporté la situation : *« Jusqu'au moment où j'ai pété un peu les plombs, je dormais plus et puis... Ah j'en ai perdu le sommeil oui ! J'ai dû prendre des somnifères pour dormir. »* Amalia a dû s'arrêter de travailler pendant quinze jours.

Le corps des employées peut également faire l'objet d'attaques directes, en particulier le corps des femmes. Elles peuvent, en effet, non seulement se retrouver dans un statut de mineure, en étant dans l'incapacité de disposer d'un revenu leur permettant de subvenir à leur besoins. Mais ce statut de mineure peut également être mis en scène au sein même du travail. L'expérience de Laure est jalonnée de confrontations malheureuses de ce type. Elle travaille dans le sud, en saison, et change régulièrement d'employeur. Ce faisant, elle multiplie les occasions de rencontrer des situations inédites. Ainsi, après une saison dans un hôtel-restaurant où elle avait acquis la confiance du patron, elle se fait embaucher dans un autre hôtel du village, comme serveuse et femme de chambre. Mais *« ça s'est révélé catastrophique »* : *« Du moins c'étaient les relations avec la patronne qui m'ont refroidie passablement. C'était une dame qui était comme moi assez forte et déjà le premier jour, elle me dit « on vous fait manger le midi mais pas le soir, de toute façon ce n'est pas bien grave, vous n'en avez pas besoin, vous êtes assez grosse comme ça ».* Or, non seulement la patronne se montrait désagréable envers elle mais le patron lui interdisait de parler avec les clients et la privait des pourboires. Laure s'est retrouvée tyrannisée par des patrons qui la faisaient travailler au mépris de ses droits les plus élémentaires. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que le fait d'être qualifiée, c'est-à-dire de pouvoir être considérée comme une professionnelle, ne n'intervient pas sur ce point. La compétence attestée par le diplôme ne protège en rien de l'arbitraire de l'employeur. Il reste le seul maître des règles de travail et est en mesure de les imposer au mépris des règles de la profession : *« J'étais en train de me laisser bouffer, je mangeais à cinq heures de l'après-midi pour être à cinq heures et demie, six heures moins le quart au travail, parce que sinon je pouvais pas manger jusqu'à onze heures ou minuit le soir. Elle avait décrété que j'étais assez grosse, je n'avais pas besoin de... Donc ça c'était pas bien passé. »*

Ces mises à l'épreuve des corps viennent ainsi de la vivacité des jeux de pouvoir qui sont à l'œuvre – et ne concernent pas uniquement les femmes. Les hommes n'échappent pas toujours aux rôles de souffre-douleur. C'est notamment le cas de Jean, qui, après avoir fait une formation de cuisinier contre sa volonté, s'engage tout de même dans le métier en prenant le parti de faire des saisons. L'avantage des saisons est surtout financier, même si les conditions de travail sont souvent difficiles. Après un premier emploi marqué par un accident de travail qui a failli lui coûter la main (*« C'était ma première expérience ! Dure, très dure ! »*), Jean est parti travailler en Suisse pour une nouvelle saison mais ce fut encore une mauvaise expérience. Il est tombé sur un patron que l'on pourrait assimiler au négatif du Maître Puntila de Brecht : agressif en état d'ébriété, agréable à jeun. Résultat : *« [III] me tapait. [...] Sa tête de turc c'était moi. Pourquoi, je n'en sais*

rien... J'avais appris aussi qu'il tapait aussi sur sa femme. Quand il était à jeun, il était bien. Quand il était un peu bourré, il n'était pas bien... »

Ainsi, dans la restauration, les mobilités comportent des risques. On sait que les salariés de ce secteur se déplacent sur le marché du travail en vue d'une amélioration de leurs conditions de travail plus souvent que l'ensemble des salariés. Mais ceux qui ont fait de la mobilité un principe s'exposent à rencontrer des situations toutes plus insolites les unes que les autres. Elles ont pour point commun des relations de travail qui constituent autant de mises à l'épreuve que de situations formatrices. Ces épreuves sont d'autant plus brutales que l'existence d'un travailleur collectif semble bannie de l'univers de la l'hôtellerie-restauration traditionnelle. Les salariés du secteur sont très faiblement organisés, l'action syndicale a généralement mauvaise presse et le dialogue social est faiblement mobilisé²⁹. Les relations ne semblent ainsi médiatisées par aucune règle de vie collective, en dehors de celle qui est incarnée par celui qui contrôle la plus grande incertitude au sein de l'hôtel ou du restaurant : le propriétaire des lieux, le cuisinier-salarié, etc. Plus prosaïquement, les jeux de pouvoir sont aux mains de ceux qui les activent.

C'est ce qu'a pratiqué Florent, dans le cadre d'une lutte des places où il n'était pas décidé à céder la sienne. Affichant sans réserve son désir de progresser : *« J'ai toujours voulu en faire un peu plus pour progresser plus vite dans ma vie »*, il a aussi toujours revendiqué la formation sur le tas. À la suite d'un bac pro obtenu en apprentissage dans le nord de la France, il travaille pendant sept ans dans différents hôtels-restaurants de chaîne, avant de suivre une formation qui lui permet de devenir assistant d'exploitation en hôtellerie deux étoiles. Après une première expérience dans ce domaine, son couple se sépare et il quitte sa région. Il trouve par annonce dans un journal professionnel de l'hôtellerie un nouveau poste d'assistant de direction dans un hôtel indépendant sur le point d'ouvrir. L'investisseur, qui crée là son premier hôtel, a par ailleurs une autre affaire dans laquelle il travaille. Il est l'apporteur de capitaux et le gérant officiel, mais il attend tout de son directeur salarié sur le versant travail : c'est au directeur de remplir et de faire tourner l'hôtel.

Florent entre rapidement en conflit avec la directrice recrutée juste avant lui. *« Moi, en arrivant, je m'y suis mis tout de suite. J'ai commencé le commercial dès avant l'ouverture. Avec elle, il y avait à la fois un problème de conception du travail et de personne. Avant (dans un hôtel de type Ibis), elle gérait des équipes plus grosses, mais sans être directement sur le terrain. Elle avait autour de 50 ans, beaucoup d'expérience, mais d'un autre type d'hôtellerie. Au plus on a de l'expérience, on ne veut pas redescendre. »* Au bout d'un mois et demi, il obtient du propriétaire de l'hôtel le départ de cette directrice et devient lui-même directeur de l'hôtel : *« J'ai posé un ultimatum : c'est elle ou moi. Et elle est partie. »*

Les pratiques d'éviction de ce genre ne sont pas inhabituelles dans l'hôtellerie-restauration. Les jeunes expérimentent la précarité des fonctions qu'ils assument dans des structures dont le propriétaire peut changer ou le directeur dans l'hôtellerie de chaîne. C'est une expérience de ce genre qu'a faite Claire, lorsqu'un nouveau directeur est arrivé avec sa femme, qu'il a nommée adjointe de direction... alors que Claire en assumait les fonctions : *« Donc on était deux adjointes de direction. Enfin bon, j'ai compris que si je pouvais partir, ça serait pas mal. [...] J'avais été nommée adjointe en 1996 et eux, ils ont dû arriver en 97, fin 97. C'est-à-dire qu'elle, après, elle a pris la compta un petit peu et puis moi j'ai été mise au rebut. »* Si Claire n'a pas été licenciée, la substitution a produit l'effet attendu : elle a fini par partir d'elle-même et a démissionné à la suite d'un congé parental.

On retrouve cette même brutalité des rapports de travail dans la restauration rapide. La course à l'efficacité peut également s'y traduire par des formes brutales d'éviction. C'est l'expérience qu'en a faite Patrick, qui avait été recruté comme équipier chez McDo et, à l'instar de Samia, était devenu manager. Mais au bout de deux ans, alors qu'il pensait suivre une formation d'une semaine pour devenir manager confirmé, sa hiérarchie lui annonce de manière brutale qu'elle veut se séparer de lui. L'enseigne est dans une période de forte pression pour développer le chiffre d'affaires, et son directeur (un franchisé) lui annonce son renvoi au motif qu'il n'est pas assez exigeant avec les équipiers : *« [...] j'ai été pris vraiment de cours, du jour au lendemain on m'a dit : "Et bien écoute...", en fait on m'a prévenu cinq jours avant. On m'a dit... en fait je travaillais du matin le jeudi, donc j'entamais la fermeture le vendredi et le samedi, le jeudi après-midi vers 15h30, 16h, juste quand j'avais terminé mon quart de travail, on m'a dit : "Demain viens un petit peu plus tôt, on a une réunion". Je pensais que... bon quelques mois avant j'avais déjà eu des papiers à remplir et puis une réunion pour passer manager confirmé, au niveau du mois de mars, mars-avril. Manager confirmé, c'est-à-dire qu'en fait on fait un stage d'une semaine à Paris pour... devenir vraiment manager mais... [...] Donc on m'a dit cela, le vendredi j'étais en train de prendre mon quart de travail, donc j'ai travaillé le*

²⁹ La convention collective du secteur de l'hôtellerie-restauration a été négociée pour la dernière fois en 1997. Les salaires de base négociés à l'époque n'ont pas encore été révisés.

vendredi, samedi tout en sachant que j'allais être licencié. Du coup, j'ai demandé un entretien avec le franchisé pour en parler en vis-à-vis, pour vraiment demander pourquoi cette décision. En gros, quelque part ils ont jugé que je n'étais pas assez... je n'étais pas assez méchant au niveau... des équipiers. Il faut être plus strict. En gros, le restaurant était prévu à augmenter son chiffre d'affaires et que je n'aurais pas réussi à suivre. C'est ça en fait le gros... » D'où a résulté une transaction en vue d'un licenciement. Même s'il estime a posteriori que ça a été une chance pour lui de quitter McDo, Patrick a été très affecté par la manière dont il a été congédié de son poste de manager. Il estime après coup qu'il ne se sentait pas en phase avec les attentes de la hiérarchie chez McDo : « *Je suis calme et on attendait que je mette la pression* », il estime qu'on attendait des managers « *un état d'esprit râleur* », qu'il aurait fallu qu'il passe son temps à « *booster les gens* ». L'exemple de Patrick montre bien la difficulté de durer dans l'univers du fast-food sans cet « engagement paradoxal » qui permet de prendre ses distances (Burnod Cartron et Pinto 2000).

2.3. L'art de redistribuer les rôles

La lutte des places peut donc ici se pratiquer sans fard. La confrontation directe des jeunes à l'arbitraire et aux luttes de pouvoir est une expérience courante. Leur prégnance conduit les jeunes à rechercher des moyens de s'en préserver ou de les renverser. Les discours des jeunes ayant expérimenté l'hôtellerie-restauration de chaîne mettent en évidence la diversité des inversions et déplacements qui se pratiquent dans la relation à l'autre, qu'il s'agisse du client, du patron ou du collègue. Apparaissent ainsi des réactions contrastées, allant de l'allergie à toute forme d'autorité (1), à l'apprentissage de l'art d'inverser les rôles (2) ou de l'art de pallier aux défaillances de la hiérarchie (3).

2.3.1. L'allergie à l'autorité

Ainsi que nous l'avons souligné précédemment, l'autorité formelle dans l'hôtellerie-restauration ne protège pas les responsables des jeux de pouvoir pouvant être activés par leurs employés, dès lors que ceux-ci contrôlent une incertitude stratégique, comme les cuisiniers notamment. Alors que la relation salariale peut être vécue sur le mode du désintéressement, notamment du côté des employés, la possibilité de contrôler cette source de pouvoir procure aux cuisiniers une sensibilité extrême aux termes de l'échange dans lequel ils sont engagés avec l'employeur. Le moindre déséquilibre dans le rapport entre contributions et rétributions peut conduire à des renversements de situation.

Pierre, parmi les jeunes de notre échantillon, est passé maître dans la détection des « abus » et la revendication de ses droits, mais également dans l'inversion des rapports avec ses patrons. En premier lieu, Pierre récuse l'autorité qu'ils s'octroient dans la définition des règles de travail et ne tolère de leur part aucun écart à la règle de droit qui, selon lui, doit primer sur tout le reste. Il ne manque donc aucune occasion de les rappeler à l'ordre. Dès l'apprentissage, il s'est insurgé : « *Quand j'étais en apprentissage, il y avait trop d'horaires, pour ça aussi que... Ils abusaient. Oui, oui, que ce soit l'apprenti pâtissier boulanger ou moi, vas-y, ils me faisaient travailler pas mal d'heures, je me rappelle des heures, c'est fou ça, je devais faire 12 heures, 12 ou 13 heures par jour. [...] Un jour j'ai pété un câble, c'est fini, cela m'a énervé, depuis... fini* ». De plus, cet employeur prenait du retard dans le paiement des apprentis. Cela s'est terminé en l'occurrence par ce que Pierre appelle une « embrouille » : « *Parce qu'il me payait pas, je l'ai mis au Prud'hommes. Il y avait moi et un apprenti boulanger, pareil, qui s'est trouvé dans la même galère. [...] Il [l'employeur] avait du retard oui... il payait d'abord, il avait un ouvrier, il payait l'ouvrier et après nous derrière. Alors ça retardait, ça retardait... J'ai attendu un peu, mais comme c'est pas des grosses sommes, j'ai attendu que ça fasse... parce que bon c'était à 15, 20 % du SMIC à l'époque, on touchait quoi, 1 500 francs, 2 000 francs, ou un peu plus, bon bref... j'ai attendu que ça se regroupe et après bon, je l'ai mis au Prud'hommes. Voilà, il payait pas, on peut pas travailler gratuitement.* » Pierre est parti six mois avant la fin de son contrat d'apprentissage, il a tout de même obtenu la pratique de son CAP.

L'histoire a failli se répéter lorsque dans son premier emploi de pizzaiolo, Pierre a découvert une ombre au tableau concernant les jours de congés : « *Au début il me donnait 1 jour et demi mais quand je me suis rendu compte que c'était deux jours normalement...*

– *Vous avez demandé... ?*

– *Ah Oui, oui, je les ai appelés, parce que sinon c'était l'Inspection. Ah Oui, oui ! Parce que mon frère travaillait à Pizza... heu... non, Hot Pizza en tant que gérant, et le pizzaiolo avait deux jours. Alors moi je comprenais pas. Les autres ont rien dit. Moi j'ai dit tout de suite moi : "Y a un problème, on y va". Effectivement, après ils ont dit qu'ils savaient pas ! ça c'est... on va dire des petites arnaques mais bon après... [...] Les jours fériés aussi, ils les donnaient pas. Les autres ils travaillaient, ils disaient rien. Donc, je*

me suis renseigné, je suis allé à l'Inspection, je suis un peu curieux. Je suis curieux. Oui, oui, il faut que je voie noir sur blanc... mais en fait j'ai droit... C'est-à-dire à partir d'un an, on a de l'ancienneté et [...] les jours fériés sont payés. » Pierre a donc obtenu ses deux jours de congés hebdomadaires et aussi que ses jours fériés lui soient payés au bout d'un an d'ancienneté (sauf le 1^{er} mai, payé pour tout le monde), conformément à la convention collective de la restauration rapide dont il dépendait.

Pierre témoigne de cette méfiance envers ceux qui détiennent le pouvoir caractéristique de « la culture du pauvre » (Hoggart 1970, pp. 327-328). Il est particulièrement « enclin à suspecter les valeurs prônées par les autorités », et se protège du « monde des autres » par ce « cynisme » et ce « scepticisme » évoqué par Hoggart. Mais au-delà de sa vigilance d'employé, pour laquelle il reste dans son rôle, Pierre pousse l'esprit frondeur de la tradition populaire jusqu'à inverser les rôles avec son patron, qu'il a entrepris de discipliner sans ménagements. Il travaille maintenant dans un restaurant pizzeria, où il se fait fort de dicter ses règles de travail à son patron qui l'approvisionne. Pierre va chercher lui-même le jambon pour les pizzas à la boucherie d'à côté. Toutefois, il dépend de son patron pour les autres ingrédients dont il a besoin pour sa préparation. Or, il ne supporte pas que le patron lui amène les courses en retard, notamment au moment où il est en train de manger. Il lui a donc clairement fait comprendre qu'il fallait que ça change : « *Donc 10 h et demi j'ai fini en général, j'ai fini et j'attends. Mais il arrive à 11 h ! Alors quand il arrive à 11 h, je suis en train de manger, bon, c'est fini ! Ce qui reste je fais et si j'ai pas et ben... j'ai pas !... non parce si vous laissez ça au patron, il faut leur dire : "c'est comme ça pour ça" ! Il fait les courses tôt maintenant ! [...] Ah non, parce que vous savez, j'ai horreur quand on fait un truc, c'est... J'aime pas quoi. Après faut courir, et j'aime pas courir moi. J'aime bien quand c'est carré on va dire, d'entrée de jeu là, c'est bien. Alors après on commence à... On s'énerve donc ça sert à rien. Voilà.* »

L'intransigeance de Pierre a ceci de remarquable qu'elle tranche avec les comportements d'usage dans l'H-R traditionnelle. Elle est porteuse d'une logique de contrat là où la confiance est généralement requise et est révélatrice des jeux de pouvoir qui sont à la portée de ceux qui contrôlent la confection des produits. En l'occurrence, nous n'avons pas rencontré une telle audace chez les employés. Leur sensibilité aux rapports hiérarchiques n'en est pas moins forte mais ne dispose pas des mêmes armes pour se manifester. Elle se traduit davantage par l'expression plus diffuse d'une allergie à l'autorité. Les employés se protègent en développant des stratégies de fuite plutôt que de prise de parole. Ils cherchent davantage à échapper au pouvoir hiérarchique et à s'émanciper de sa tutelle. C'est sans doute la raison pour laquelle le rêve de la mise à son compte est si fréquent chez eux, sachant que les voies à emprunter pour le réaliser sont multiples.

Pour Florent, l'émancipation passe par la promotion. Il affiche une détermination à progresser directement liée au désir d'échapper à la tutelle hiérarchique. Après avoir exercé dans des chaînes hôtelières comme serveur, il a pris son destin en main en suivant une formation en vue de devenir assistant d'exploitation. Mais il s'est vite senti à l'étroit dans la position d'assistant et a saisi l'opportunité de s'associer à un investisseur : « *Je voulais ne plus avoir quelqu'un à me dire ce que je dois faire. Dans un hôtel de chaîne, on ne fait pas ce que l'on veut. Ici, j'ai prouvé que je pouvais faire moi-même. J'ai plus d'initiative. Chez Novotel, un directeur a autour de 40 ans. À mon âge (31 ans), je n'aurais pas pu vivre mon expérience dans une plus grosse structure. Bon, j'aurais pu avoir le même poste dans un autre hôtel deux étoiles, mais ici on a ouvert une entreprise nouvelle, c'est très différent de reprendre une entreprise existante, on a tout mis en place nous-même, on a mis en place l'exploitation, on se fait notre clientèle...* »

L'allergie à l'autorité est également le moteur du parcours de Marie. Son discours est marqué par le désir de ne pas avoir de patron sur le dos mais son émancipation ne passe pas par la promotion – elle les a toujours refusées – mais par l'indépendance. Après la blessure de son échec au bac, elle s'est exilée dans le commerce puis l'hôtellerie, où elle n'a jamais voulu prendre des responsabilités. Le seul moyen de poursuivre une activité dans ce secteur aurait été de monter un hôtel qui lui appartienne : « *En fait, je suis arrivée au dernier échelon au niveau de mon travail dans l'hôtellerie. Donc après, à part posséder son hôtel, y'a pas vraiment de, y'a rien en dessous de...* » Elle estime que quitte à être quasi responsable d'une structure, autant être propriétaire de son affaire : « *L'idéal c'est d'avoir les fonds, d'acheter un hôtel. Parce qu'en fait, quand on est, euh, moi j'ai été réceptionniste très longtemps et ce petit hôtel en fait où j'ai travaillé, j'y étais du matin au soir, les patrons ne passaient pratiquement jamais. Donc l'hôtel leur appartenait mais moi je gérais l'hôtel de A à Z, je préparais même les petits déjeuner le matin, y avait une femme de ménage, ça par contre, j'ai euh, jamais cédé là-dessus, pour moi, c'est vraiment des boulots à part... et euh, voilà, c'est comme ça, euh, on fait des dépannages de temps en temps quand elle vient pas. Mais bon, je gérais tout de A à Z. Et s'occuper de tout et avoir un salaire on va dire, qui est pas très important à côté...* »

Depuis qu'elle s'est installée en couple avec son compagnon, son désir d'indépendance s'est démultiplié. Ils partagent tous deux l'envie de s'accomplir dans une activité professionnelle. Longtemps, ils ont nourri des tas d'idées de projets à réaliser ensemble : pour lui développer une activité autour de la fauconnerie qui le passionne ; pour elle, développer une affaire de commercialisation de produits de consommation originaux. Or, une opportunité se présente. *« On avait tous les deux un point commun par rapport à ça : aucun n'avait de passion pour son travail donc c'est vrai que se lancer là dedans pour nous, ça a été... une occasion de s'accomplir, nous, et puis en même temps, d'être ensemble. »* De quoi s'agit-il ? Les deux amoureux ont repris un fond de commerce, consistant en une place de marché pour la vente de viennoiseries. Pourtant, la viennoiserie n'était pas une vocation, mais une expérience de liberté avant tout : *« En fait c'était pas une vocation... la pâtisserie et la boulangerie, bon c'était un investissement dans une société, on comptait la revendre quatre ans, cinq ans après. C'était se lever à trois heures du matin pendant sept jours, mais c'était une vie assez libre... Moi je sais qu'avec mon ami, c'est ce qu'on aime avant tout. On a fait ça aussi pour travailler ensemble, déjà d'une part, puis pas avoir de patron derrière nous, en gros c'est ça... et puis pour faire une plus-value plus tard. Parce que on vient tous les deux d'une famille assez modeste, on a pas, voilà... on n'a pas d'héritage, on va dire, on sait que notre patrimoine il va falloir qu'on se le fasse tout seul, et, euh, qu'on y mette beaucoup d'énergie, parce qu'à l'heure actuelle, c'est très... Voilà. »*

2.3.2. Face au client, qui commande ?

L'expérience de cet univers ne fait pas que susciter des formes d'affrontement ou d'évitement. Elle conduit également les jeunes à développer une compétence relationnelle qui passe par le décryptage des enjeux des rapports de travail pour mieux en désamorcer la violence et, si possible, les transformer à leur avantage. Cette compétence relationnelle ne saurait correspondre à celle qui a pu être analysée comme le résultat de combinaisons organisationnelles visant une qualité de service (Combes 2002). La compétence dont nous parlons ici correspond, en revanche, à la définition qu'en a proposée M. Arliaud (2003), c'est-à-dire au fruit d'un processus de socialisation. L'expérience de l'hôtellerie-restauration peut conduire les jeunes à développer une aptitude à décoder les enjeux du système de relations dans lequel ils sont engagés. Ainsi que le souligne M. Arliaud (2003, p. 8), cette *« compétence relationnelle suppose une compétence "sociale" [...] entendue comme la combinaison d'une pulsion orientée vers la connaissance du monde social et d'une aptitude à le "lire" de façon valide »*. Cette compétence prend sa source dans la biographie des individus, elle est le témoin d'une « propension » et d'une « aptitude à discerner qui est qui dans l'espace social » (idem, p. 10). Elle est fertilisée dans les emplois où l'interaction avec le client ou la hiérarchie est un enjeu majeur de l'exercice du travail. C'est ainsi qu'elle est particulièrement observable chez les commerciaux qui l'utilisent, comme l'a montré M. Arliaud, pour développer des stratégies argumentatives adaptées au client à qui ils ont affaire. Dans le sillage de cette analyse, nous voudrions souligner que la compétence sociale présente une autre dimension empirique, qui se traduit moins par des stratégies argumentatives que par des pratiques de gestion de la relation à l'autre qui, à partir des enseignements de la sociologie spontanée, conduisent à une redistribution des rôles.

Pour Antonio, le grand plaisir du métier est d'évoluer parmi une clientèle haut de gamme sur qui il peut exercer son influence. En l'occurrence, le client devient un terrain d'expérimentation. L'enjeu est d'influencer son comportement d'achat et de l'amener à choisir le vin ou le plat que le serveur a décidé de lui faire prendre. L'exercice n'est pas purement individuel. Des concours s'organisent entre équipes, qui rivalisent d'ingéniosité pour vendre à leurs tables respectives des langoustes plutôt que des soupes de poisson, ou encore le vin qui va leur faire gagner un voyage (ou un lot quelconque) promis par le commercial auprès de qui le restaurant s'est approvisionné.

On peut voir dans ce renversement des rôles l'expression d'une revanche sociale. Face à une clientèle « haut de gamme » que le serveur est en mesure d'influencer, se produit un effet de contamination : le serveur se sent lui-même important. Antonio cultive d'ailleurs ce sentiment de promotion jusque dans la présentation de soi : il est extrêmement sensible à l'élégance de ses propres vêtements de travail (le costume ou le smoking noir, le nœud papillon, etc.) et mesure le chemin parcouru puisque son univers familial est celui des métiers du bâtiment. Mais on peut également y voir l'opportunité d'une expérience du pouvoir qui est a priori refusée aux serveurs. Dans un univers où structurellement, la salle est subordonnée à la cuisine, le client intervient comme un tiers susceptible de faire évoluer les rôles. Porte-parole du client auprès de la cuisine, mais également représentant de la cuisine auprès du client, il trouve dans cette fonction d'interface les opportunités qui lui permettent d'échapper à une relation de subordination univoque.

C'est ainsi que la restauration constitue un poste d'observation des relations humaines qui conduit les employés à développer une véritable « compétence sociale ». Comme le précise le mari de Claire : *« Dans ce métier-là, quand on a pas mal d'années où on pratique, au visage de la personne et à sa façon de parler,*

on est capable de dire tout de suite ce qui va se passer. Lui il va rester longtemps, lui il va manger vite, lui il va dépenser, lui il ne dépensera pas, lui il est comme ça. Et on se trompe rarement. » Il en va de même dans l'hôtellerie pour les réceptionnistes. L'exercice du métier suppose d'anticiper le comportement du client pour lui proposer un service adapté en toute situation : *« Les adultères, c'est tous les jours. Mais c'est marrant parce qu'après... Au feeling, on sait. Quand ils viennent, on propose pas le petit-déjeuner. Mais c'est vrai que dans l'hôtellerie, on apprend beaucoup au feeling, c'est vrai qu'on arrive bien à cerner les gens »* (Claire). Le « feeling » est également requis pour détecter la solvabilité du client : *« Par contre, on sait s'il faut faire payer tout de suite ou pas. On a eu une histoire une fois, un monsieur qui était resté deux, trois jours, et en fait, c'était un affabulateur quoi ! Le mec, il nous faisait croire qu'il était commissaire, machin. Et puis au bout d'un moment, je dis à mon patron "je le sens pas lui, on va le faire payer". Et puis résultat, c'était un SDF et puis voilà quoi. Donc c'est vrai qu'il y a plein de choses. Dans l'hôtellerie, il y a beaucoup de choses. »*

De même que dans les bars, pour empêcher que les choses ne tournent mal, il importe de désamorcer les tensions et de savoir apaiser les comportements, ainsi qu'en atteste l'expérience de Marc :

« Moi j'ai travaillé quand même presque quatre ans dans les bars, j'ai jamais eu un problème au comptoir

– Qu'est-ce qu'il peut y avoir comme problème au comptoir ?

– Les gens qui veulent se battre... moi, ça s'est toujours arrangé. Jamais je n'ai eu une fois un souci, comme quoi c'est... J'ai jamais eu, je veux dire pourtant, soi-disant [dans les banlieues], tout le monde m'a dit [...] là-haut, c'est l'enfer et tout et les gens... Moi, je sais pas, j'ai toujours eu une bonne approche avec les gens. »

2.3.3. Inverser les rôles avec la hiérarchie

Les situations de travail au sein de l'hôtellerie-restauration ne conduisent pas seulement à développer une « compétence sociale » orientée vers le client, mais également vers la hiérarchie. Dans la relation de subordination hiérarchique, l'opportunité de faire autorité et d'inverser les rôles existe également. C'est ainsi que l'on peut rencontrer des serveurs issus de formation hôtelière qui forment leurs patrons à l'exercice d'un métier qu'ils ont appris sur le tas :

« À l'époque, ça ne faisait pas tellement longtemps qu'ils avaient ce restaurant, ça faisait un ou deux ans je crois, deux ou trois ans qu'ils étaient installés, donc ils avaient aussi un peu besoin d'apprendre certaines choses. [...] En plus, je suis le premier serveur professionnel qu'ils ont eu. Jusqu'à là, ils avaient travaillé beaucoup avec des stagiaires l'été. Voilà, en fait, je suis vraiment la première personne qui a travaillé à temps plein, à l'année, qui n'était pas apprenti ou stagiaire, mais vraiment professionnel. Donc c'est vrai que là-dessus, moi je leur ai apporté beaucoup de choses en fait, parce que j'avais déjà mon expérience, j'avais quand même fait un an d'école hôtelière en service.

– Donc vous les avez aidés un peu à se professionnaliser ?

– Voilà, disons que je leur ai apporté pas mal de techniques en fait au niveau service, des idées. [...] De présentation de certaines choses. Des gains de temps souvent sur des petites bricoles, ça paraît anodin comme ça mais... Des petites astuces. Et pour le service, parce qu'il faut toujours que ça aille quand même le plus vite possible. Sur l'organisation du matin aussi, comment préparer des trucs qu'ils ne pensaient pas spécialement, qui nous font gagner beaucoup de temps pendant le service en fait » (Guy).

La qualification hôtelière peut ainsi procurer le contrôle d'une source de pouvoir qui tempère la subordination aux employeurs lorsque ceux-ci ne sont pas professionnels. La confiance qui en a résulté a d'ailleurs permis à Guy d'obtenir une promotion : *« Ce n'est pas au bout de deux semaines qu'ils m'ont donné la responsabilité de la salle. C'est avec le temps. »* C'est en effet avec le temps que se construisent de telles relations de confiance, qui peuvent déboucher sur des délégations totales de responsabilités. C'est ainsi qu'Amalia se félicite d'être devenue le « bras droit » de ses patrons. Quand ils partent en vacances, ils lui confient le restaurant. Elle a d'ailleurs été promue « chef de rang » : *« Ça fait plaisir quand même, même bon si y a personne à commander (rires) mais vis-à-vis des clients, tout ça, ça fait plaisir en fait. »*

Mais de telles occasions de contrôler une incertitude et de faire autorité se trouvent également dans le mode de fonctionnement d'un restaurant. La compétence qui consiste à suppléer aux défaillances organisationnelles peut procurer aux salariés un rôle décisif dans la bonne marche d'un collectif. C'est ainsi que Benoît est devenu un rouage essentiel du restaurant gastronomique dans lequel il avait été promu : à la fin, *« j'étais crédible parce que justement je faisais le tampon entre Monsieur et Madame, les patrons du restaurant, entre le chef et la patronne et tout le reste de la cuisine. Et quoi qu'on dise sur quelqu'un de la cuisine, j'étais là, qui que ce soit, que ce soit le dernier apprenti ou le chef de partie, quoiqu'il se dise, j'étais là, et j'étais au milieu. Et je faisais toujours en sorte de faire la part des choses. À partir de ce moment-là, j'étais crédible aux yeux de tout le monde et tout le monde me considérait. Ce qui me permettait à la fin*

de dire, quoi que je disais tout le monde m'écoutait. [...] C'est pour ça qu'à la fin, le chef m'appelait le médiateur ».

Formateurs, médiateurs, les salariés de l'hôtellerie-restauration ont également l'opportunité de faire autorité dans des fonctions de supervision. Samia se passionne ainsi pour le management et goûte particulièrement la possibilité de commander ses homologues masculins dans la restauration rapide : *« Mon rôle, c'est superviser le personnel. Bon il y a le directeur qui est derrière, mais quand c'est moi qui a le terrain, il doit pas empiéter sur mon terrain sans me demander l'autorisation. En fait, c'est le fait de gérer tout ce personnel là, pour qu'il soit le plus rentable possible et servir le maximum de monde en très peu de temps qui me plaît. »* En effet, pour Samia, la qualité de la relation humaine est aussi un facteur de productivité : *« Il faut pas, si la personne n'aime pas qu'on la tutoie, bon je vais pas essayer de la tutoyer, je vais essayer de... Pourtant McDo, il faut tutoyer. Mais chacun est comme il est, il faut le prendre comme il est... Si la personne n'aime pas ça, je vais pas direct la tutoyer, ça va la mettre en rogne et donc elle va mal travailler. Non, il faut que je garde le maximum de profit, productivité de chacun. Si d'entrée, elle arrive, elle flippe, je vais avoir du mal à la remettre en état. Ça veut dire qu'elle va pas m'apporter de chiffre, donc je vais essayer de voir pourquoi, qu'est-ce qu'elle a, si je peux y remédier, si je peux faire quelque chose. Et le fait d'avoir ces petites attentions, les équipiers ils se sentent un peu valorisés. Mais ce qui est normal, je veux pas dire ça que ça fait partie du business, indirectement oui, mais ça fait partie aussi du confort de chacun. Si la personne elle vient, elle est en rogne, elle va me servir à quoi ? À rien. Elle va m'emmerder plus qu'autre chose. Donc ça ne va pas m'arranger, ça ne va pas arranger les autres. Donc le fait d'essayer de savoir le pourquoi du comment, ça apporte du bien. Voilà. Et ça fait que l'équipier va vouloir se donner un maximum, il va dire en fait cette personne elle essaye de, pas d'impliquer dans sa vie, ce n'est pas possible, chacun à sa vie, mais de m'impliquer dans sa... Dans sa vie... Pas sa vie, mais... Elle se dit "ouais elle voit que je suis pas bien, c'est sympa de sa part". »*

Samia tire un grand plaisir de cette dimension de son travail : *« Je me dis que si j'avais pas fait ce travail, j'aurais jamais pu connaître... J'aurais jamais pu connaître le plaisir, je le dis bien, de commander parce qu'on est obligé de commander, surtout les mecs. Donc je pense que même si mon travail à moi était en principe travailler dans la grande distribution, j'aurais jamais pu connaître ce plaisir je crois. »*

Cette possibilité de faire autorité par une compétence située, issue de modes de fonctionnements organisationnels donnés, et incarnée par des rôles-clés qui témoignent d'un engagement zélé en faveur de la réussite collective, ne signifie pas pour autant la pacification des relations de travail. La compétence mobilisée demeure une source de pouvoir qui permet de poursuivre sur un autre terrain les luttes que se livrent employeurs et salariés. La lutte des sexes trouve en l'occurrence ici un nouveau terrain d'exercice. Cette possibilité de faire autorité par la compétence n'est pour Samia qu'une variante de ce qu'elle revendique comme une supériorité manifeste des femmes sur les hommes : *« Il faut dire ce qui est, moi j'ai travaillé avec beaucoup de mecs, ils ont moins de logique qu'une femme [...] ils ont moins de logique qu'une femme et moins d'organisation. Les mecs, ils peuvent abattre énormément de travail, mais sans organisation, on ne peut rien faire. Nous les femmes, on est organisées, on a nos priorités. Et les priorités, c'est souvent après réflexion. On ne fait pas un truc comme ça en premier pour faire plaisir, non. J'ai fait ce truc en premier parce que je sais qu'après j'aurais pas le temps. Du genre je monte tous les cartons, lui non, il va te dire "ça ne fait rien, après, je le ferais". Mais non, moi je monte tous les cartons, et bien, j'abattrai plus de travail que lui indirectement. »*

En conclusion, l'hôtellerie-restauration procure aux jeunes des expériences que l'on peut qualifier d'extrêmes. Dans le prolongement des registres de socialisation domestiques, ils sont confrontés à un système de relations basé sur la confiance mais où les garde-fous sont peu nombreux. En l'absence d'organisation des collectifs salariés, via le syndicalisme notamment, les individus sont directement exposés à une violence des relations de travail d'autant plus imprévisible qu'elle se manifeste au mépris des règles de la profession : la qualification est une condition requise pour se faire respecter, mais non suffisante pour obtenir le respect. Les femmes en font tout particulièrement l'expérience, qui peuvent être considérées comme des mineures en dépit de leur qualification. À l'inverse, les jeunes non formés à ce métier peuvent monter en puissance d'une façon accélérée. La porosité du secteur à l'accueil de débutants non formés conduit à l'installation de situations d'apprentissages *ad hoc*, où les transgressions et glissements de rôles font partie intégrante des conditions d'exercice du travail³⁰. Dans ces conditions, la « vocation » des jeunes professionnels est mise à rude épreuve. En revanche, les jeunes en transition ont davantage de chance de pratiquer une mise à distance qui les protège de la dureté ambiante. À l'instar de ce qui a été décrit pour les

³⁰ Y compris dans la restauration gastronomique où, comme on l'a vu, la coordination des fonctions peut faire émerger des rôles de médiation situés aux frontières des qualifications en présence.

fast-food (Pinto, Cartron et Burnod 2000), ils pratiquent un « engagement paradoxal », mêlant distance ironique, renversement des rôles et engagement intense dans l'activité. Toutefois, un tel rapport à l'emploi, caractérisé par « une forme de jeu volontaire et la suractivité », est fragile. Il est inséparable d'un rapport à l'avenir fluctuant et ne manque pas d'évoluer avec le temps.

3. Durer ou tirer sa révérence ?

Dix-sept jeunes de notre échantillon occupaient un emploi dans l'hôtellerie-restauration en 1997, et il n'en reste plus que 10 en 2004. Sur les sept qui ont abandonné le secteur, deux ont été abandonnés par lui : un licenciement économique pour Sonia, un licenciement sec pour Patrick. Les cinq autres sont partis volontairement. Les mises à l'épreuve de l'hôtellerie-restauration ne sont pas étrangères à ces décisions. De la même façon, c'est à la suite de moments-critiques que les autres sont restés dans leur métier de l'hôtellerie mais en changeant d'employeur ou d'activité. Deux d'entre eux ont ainsi quitté l'univers de la restauration traditionnelle : l'un a quitté la restauration gastronomique pour une activité de traiteur (Benoît), l'autre s'est dirigé vers la restauration collective (Jean). C'est à travers l'analyse des ressources mobilisées par les jeunes pour surmonter ces moments critiques auxquels les expose l'hôtellerie-restauration que nous analyserons les modalités de déroulement de leurs trajectoires. Notre démarche s'inscrit ainsi dans une analyse de cheminements qui s'emploie à souligner, non pas simplement les ruptures et bifurcations en tant que telles, mais les ressources mobilisées par les jeunes actifs pour les produire, selon une approche de type « énergétique » (de Coninck et Godard 1990).

Pour comprendre les ruptures et bifurcations, la mise en couple et le fait de fonder une famille jouent un rôle central dans l'hôtellerie-restauration : les horaires de travail décalés, l'investissement temporel demandé sont tels qu'ils contraignent fortement les choix de vie. Il demeure que les bifurcations qui ponctuent les parcours de nos jeunes actifs ne sont pas réductibles à des facteurs exogènes liés à la vie familiale : ils ont également partie liée à des facteurs directement liés aux conditions d'exercice du travail lui-même. Ainsi, les « moments critiques » traversés résultent plus globalement d'une combinaison de facteurs liés à l'exercice du travail et aux conditions d'emploi. Toutefois, selon que leur insertion dans l'activité hôtelière se déroule sur le registre de la vocation ou de la transition, les ressources mobilisées pour traverser ces moments critiques ne sont pas du même ordre, l'engagement dans une communauté de métier élargissant de fait les réseaux de relations. De plus, leur trajectoire biographique s'avère plus ou moins généreuse en ressources leur permettant de rebondir, selon qu'elle leur facilite ou non l'accès à des univers professionnels susceptibles de les accueillir. Nous soulignerons en particulier, l'importance des réseaux de proximité, familiaux et locaux, dans la gestion des parcours des jeunes actifs ayant expérimenté, durablement ou non, l'hôtellerie-restauration.

Nous intégrerons ces différents éléments en distinguant les jeunes qui déroulent leur parcours dans ce secteur sur le registre de la vocation (1) de ceux qui n'y ont fait qu'un passage. Parmi ceux qui s'y sont insérés sur un registre vocationnel, nous analyserons séparément les parcours des jeunes qui ont déroulé une carrière dans un périmètre local ou avec retour au pays, de ceux qui ont plutôt cherché à s'affranchir du local, leurs réseaux n'étant pas les mêmes. Parmi ceux qui se sont insérés dans ce secteur sur le registre de la transition, avec ou sans formation professionnelle adéquate. En effet, la formation professionnelle ne garantit pas toujours la vocation, même si elle y contribue fortement compte tenu du peu d'opportunités qui s'ouvrent aux jeunes souhaitant se reconvertir. Dans l'expérience de la transition, nous distinguerons alors deux cas de figure : ceux qui ont connu dans l'hôtellerie restauration une simple parenthèse vécue sur le mode provisoire du différenciel de l'entrée dans la vie active (2), et ceux pour qui cette transition est devenue le seul horizon professionnel. Dans ce dernier cas, l'ancrage local est très fort et l'enthousiasme des débuts se transforme pour conduire à un travail de désenchantement (3) ayant des retentissements directs sur leur devenir ultérieur.

SYNTHESE DES TYPES DE PARCOURS ET MOBILITES GEOGRAPHIQUE

| Dominantes des parcours | Périmètre local | Mobilités géographiques | Retour au pays |
|------------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------|
| Métier / « vocation » | Amalia, Guy, Pierre | Laure, Antonio, Florent | Benoît, Jean |
| Parenthèse | Claire, Sonia | Angélique, Marie | Marc |
| Désenchantement | Samia, Sara, Patrick, Saïd | | |

3.1. Le travail de la vocation

L'hôtellerie-restauration procure un « vrai métier » aux jeunes qui s'y sont convertis à la suite d'une formation professionnelle ou d'une expérience qu'ils entendent consolider au moins dans un futur immédiat. Quels que soient les chemins qui les ont amenés à l'hôtellerie-restauration, ils s'engagent dans un « travail de la vocation » qui se caractérise par des processus d'affiliation les reliant à ce secteur. Les réseaux qu'ils mobilisent les maintiennent dans leur métier, quitte à les conduire à l'exercer dans un périmètre plus large que l'hôtellerie-restauration traditionnelle. Toutefois, les réseaux mobilisés sont d'ampleur inégale. Nous distinguerons en effet les jeunes qui vivent leur « vocation » à l'aide de réseaux circonscrits au périmètre local (1), de ceux qui la vivent dans la mobilité géographique et par conséquent à partir de réseaux plus étendus (2). Nous nous attarderons pour finir sur les jeunes dont le réseau s'est transformé au cours de leur parcours et qui, après avoir été géographiquement mobiles, ont cessé de l'être (3).

3.1.1. La vocation à l'épreuve du local

Certains jeunes enrôlés dans l'hôtellerie-restauration à la suite d'une formation professionnelle spécialisée n'ont jamais quitté le périmètre local à l'intérieur duquel ils ont grandi. Nous en avons rencontré trois dans ce cas, qui ont pour caractéristique d'être enfants d'immigrés. Trentenaires au moment où nous les avons rencontrés, deux d'entre eux vivent encore chez leurs parents, et le troisième s'est installé avec son épouse dans un village situé à proximité de celui où vit sa mère. Pour ces jeunes, vocation se conjugue avec localisme. S'ils sont globalement toujours parvenus à exercer leur métier, le localisme les a conduits à certaines entorses à leur vocation. Toutefois, cette immobilité géographique a été pour eux pourvoyeuse de ressources qu'ils n'étaient pas certains de trouver ailleurs, compte tenu de la faiblesse de leurs revenus ainsi que d'engagements familiaux qu'ils ne peuvent ou ne veulent abandonner.

Guy a jusqu'ici déroulé l'ensemble de son parcours dans un périmètre de moins de vingt kilomètres, sachant que sa vie familiale et professionnelle sont étroitement enchevêtrées. Que ce soit pour la reconversion de sa mère lorsqu'elle a dû abandonner le snack, ou pour être maintenu en activité lorsque sa mère est tombée malade, Guy et sa famille ont été épaulés par la mairie du village. Il a dû dévier de sa vocation hôtelière lorsque la mairie lui a proposé un emploi-jeune de cantonnier, mais il a entrepris de faire des extras pour rester en prise avec le milieu. Ce sont ces extras précisément qui lui ont permis de trouver l'emploi qu'il occupait lorsque nous l'avons rencontré : *« Je venais en extra à l'époque où je travaillais pour la mairie en emploi-jeune, je faisais ces extras. Et je connaissais tous un peu... Les restaurateurs, on se connaît tous plus ou moins, ils savaient que je faisais des extras, et c'est eux qui m'ont appelé parce qu'ils avaient perdu un serveur pendant la saison. Donc en fait, c'est à partir de là que j'ai commencé et eux, ils m'avaient pris en extra tous les soirs en fait. Donc au départ, c'était tout tournant, j'allais un peu dans tous les restaurants. Après, quand eux ils m'ont appelé, je suis resté, j'allais presque tous les soirs chez eux en fait, quatre ou cinq fois par semaine. Et en fait au départ, c'était en attendant qu'ils trouvent un autre serveur, ils avaient fait une recherche. Et ils ne trouvaient pas trop, ils ne trouvaient pas trop et tout ça. Bon, je commençais à me sentir à l'aise en fait là-bas, c'est comme ça que... »*

Guy a, de plus, construit sa vie personnelle dans ce périmètre, puisqu'il y a aussi rencontré son épouse. Elle travaillait dans le restaurant situé en face de celui que sa mère avait en gérance. Et quand il a pris son nouvel emploi de serveur à 20 km, elle est venue travailler dans le restaurant situé tout près du sien et s'installer avec lui : *« En fait, c'est quand j'ai dit à mes patrons que ça m'intéressait de venir travailler pour eux, mais qu'il fallait que je trouve quelque chose pour mon amie à l'époque, ils m'avaient dit "Il y a un restaurant juste à côté qui cherche une serveuse".. C'est vraiment une branche où si on travaille, c'est très facile de trouver du travail. Il faut juste être un peu bossueur, c'est tout »*. Contrairement à Guy, son amie n'a pas pu rester dans ce restaurant dont l'ambiance était moins bonne. Elle est partie au bout d'un an et demi, pour travailler pendant six mois dans un camping, puis dans une brasserie dans un village des alentours. Elle travaille maintenant dans le bar PMU du village où ils habitent. Si Guy travaille en coupure, midi et soir avec coupure l'après-midi, sa femme fait des services en une fois : 8h-13h ou 13h-21h avec deux après-midi de libres dans la semaine. Ils n'ont donc aucun problème de conciliation entre leur vie professionnelle et familiale : *« Parce qu'entre les horaires de ma femme et les miens, moi je suis déjà libre tous les après-midi donc déjà les après-midi, c'est moi qui m'en occupe [de sa fille]. Ma mère descend deux fois par semaine en fait, les jours où ma femme travaille le soir en fait. Ma mère descend pour six heures, donc c'est l'heure où moi je reprends le travail jusqu'à neuf heures, l'heure où ma femme termine. Et sinon voilà, elle passe en moyenne huit heures par semaine à la crèche. Parce que le mardi et mercredi, je ne travaille pas. Après, le lundi matin c'est ma femme qui ne travaille pas donc elle la pose juste à une heure en allant travailler, moi je la récupère à deux heures, deux heures et demie quand j'ai fini mon service. Le jeudi c'est pareil. Non, le*

jeudi en fait c'est moi qui l'amène à dix heures en allant travailler. Ma femme la récupère à treize heures, quand elle a fini. »

Encadré 5

LE PARCOURS DE GUY : DANS LE PERIMETRE LOCAL

Guy, originaire de Belgique, est arrivé en France à l'âge de 9 ans. Ses parents n'étaient pas du tout dans la restauration en Belgique mais avaient eu « *des problèmes dans leur travail* ». Son père était vendeur de cuisines équipées mais il « *avait du mal à se faire payer les cuisines et tout ça donc un peu de ras-le-bol* ». Sa mère travaillait avec lui, ils avaient ouvert un magasin d'électroménager. Ils venaient à l'époque en vacances tous les ans dans le sud de la France : « *Et connaissant un peu tout le monde dans le village et tout ça, c'est une des raisons pour laquelle ils se sont installés ici. Parce qu'au départ, ils voulaient venir à leur retraite et puis finalement, ils se sont dits "Pourquoi attendre" ?* » Les parents de Guy ont monté un snack au bord d'un lac, qui était ouvert de Pâques à septembre. Ce terrain leur avait été octroyé par la mairie du village, à l'amiable, lors de leur arrivée en 1983. Guy a grandi dans le snack de ses parents et fait une formation professionnelle en hôtellerie. En 1992, l'année où il termine, sans l'obtenir, son BEP et son CAP, son père décède. Il continue alors à travailler avec sa mère. Il fera trois saisons avec elle jusqu'à ce qu'il faille arrêter en 1995. En effet, leur snack (un chalet démontable avec terrasse de 30 couverts), était situé sur un lac protégé et il devenait de plus en plus difficile d'obtenir les autorisations administratives d'y exercer. Or, dans ce village du sud de la France de 200 habitants, « *tout le monde se connaît* ». Un restaurateur du village propose à sa mère de prendre son restaurant en gérance dans le bourg. Une opportunité tombée au bon moment : « *Lui était propriétaire de ce restaurant, c'est le moment où en fait lui voulait le mettre en gérance, nous on avait ces problèmes au bord du lac. Donc ça c'est fait comme ça. Ça nous a permis de rester dans les clous... C'est vrai que ça aurait été peut-être plus difficile s'il n'y avait pas eu ce restaurant après. C'est sûr que là, je ne sais pas où je serais maintenant, ça c'est sûr !* »

Guy a ainsi l'occasion de prendre un appartement et de travailler à l'année, salarié de sa mère : « *Elle la cuisine, moi le service. [...] Il y avait juste la vaisselle qu'on se partageait en fait, qu'on faisait à deux. En fait, voilà, j'avais la responsabilité de tout ce qui était commandes au niveau du service, notamment tout ce qui comprend le vin, les boissons, les nappes, serviettes, tout ce qu'il fallait acheter. Je m'occupais de tout ça en fait.* » L'activité reste saisonnière dans ce petit village. Bien que le restaurant soit ouvert toute l'année, c'est l'été que se faisait le chiffre d'affaires. Les revenus n'étaient donc pas élevés, Guy ne touchait que le SMIC. L'aventure avec sa mère durera quatre ans, de 1995 à 1999. « *On s'est toujours très bien entendus. À partir du moment où on a chacun un peu... Les tâches sont réparties, tout ça, on sait chacun ce qu'on a à faire et puis voilà, ça roule. Non, il n'y a jamais eu de problème, on a tous les deux des caractères... On s'entend très bien.* »

Mais en 1999, sa mère tombe malade, ils doivent mettre fin à la gérance : « *Ma préoccupation, c'était surtout de trouver du boulot en fait. Pendant l'hiver, j'ai rien fait parce que je n'ai rien trouvé dans le coin en fait. Et en fait, j'attendais cette proposition de la mairie qui avait tout de suite dit... C'est toujours pareil, un petit village et tout ça, quand ils ont su que ma mère était malade, j'avais vingt-cinq ans à l'époque je crois, si je ne me trompe pas, ils m'avaient dit : "Écoute, on peut faire un emploi-jeune pour toi à la mairie", tout ça.* » L'emploi-jeune que Guy obtient est en fait un emploi de cantonnier. Il l'exerce pendant six mois au cours desquels il continue de travailler en extras dans le restaurant du village et aux alentours. Il fait notamment un stage dans le restaurant d'un village situé à 20 km, où il finira par être embauché définitivement. Il met donc fin à son emploi-jeune : « *C'est moi qui ait rompu le contrat pour avoir cette place-là, parce que je préférais faire ça que cantonnier. En fait cantonnier, c'était un emploi-jeune et c'était surtout pour travailler parce que je n'avais rien. Donc j'ai d'abord pris ça, parce que c'était la première chose qui se présentait...* »

Dans cet hôtel-restaurant, où il travaille en contrat à durée indéterminée (CDI), Guy fait du service et de la réception et travaille toute l'année midi et soir. Il se félicite d'avoir maintenant des revenus homogènes car depuis qu'il travaillait, il n'avait connu que des salaires saisonniers. Au snack, il était payé six mois, et les six mois restant étaient complétés par les Assedic ; dans le restaurant de sa mère, il était payé au SMIC en moyenne sur l'année, mais avec des périodes difficiles l'hiver. Il apprécie que la restauration procure des avantages en nature comme la nourriture. Il considère qu'il touche désormais un (vrai) salaire « net » de 1 160 euros (sans les pourboires). Il est maintenant marié avec une petite fille de un an dont sa mère assure la garde lorsque lui et sa femme travaillent en même temps.

L'exemple de Guy a le mérite d'illustrer comment une conjonction de réseaux locaux, professionnels et familiaux, a pu lui assurer une quasi-continuité dans son activité et l'exercice de son métier, en dehors de la parenthèse « emploi-jeune » et des aléas de l'activité saisonnière. Entre l'assistance locale prodiguée par la mairie et le voisinage et les réseaux de « professionnels » dans lesquels il s'est inséré par le bouche à oreille et les extras, Guy a été en mesure de rester disponible aux opportunités du marché local du travail. Son actuelle stabilisation dans un restaurant où il est monté en puissance dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée (CDI) contribue à lui donner des ailes. Il envisage en effet de « *s'installer* » avec sa femme. La restauration métier est en effet une passion partagée : « *C'est vrai que nous quand on va manger au restaurant, on finit souvent par discuter avec le personnel et tout ça, ou le patron, parce qu'on fait le même métier, c'est vrai que c'est un peu... En fait il faut un peu passer par là pour savoir vraiment ce que c'est en fait le métier. On fait ce métier et puis c'est vrai que du coup on parle souvent...* » Ils envisagent de monter leur affaire dans deux ans environ, le temps de rassembler les fonds nécessaires et de trouver un bon

endroit. Et que feront-ils ? « *De la restauration plus rapide, parce que mon épouse est serveuse aussi, donc ni l'un, ni l'autre n'est vraiment cuisinier. Donc faire un restaurant sans être vraiment cuisinier, c'est pas sûr de réussir. Embaucher un cuisinier, on est toujours un peu dépendant de lui, si on ne sait pas faire la cuisine à sa place...* » Ils projettent ainsi de faire les saisons, dans la région et pourquoi pas en montagne : « *Il manque plus que l'argent. On a tout, la volonté, tout.* »

Une telle conjonction de réseaux à l'échelle locale reste exceptionnelle. Nous avons vu que les jeunes de notre échantillon n'héritent que rarement d'une vocation hôtelière. Ils la construisent généralement en s'affiliant à un groupe professionnel qui, au contraire, les éloigne de leurs réseaux familiaux. C'est ainsi qu'Amalia s'est convertie à l'hôtellerie-restauration pour échapper à un destin familial qui la condamnait à faire des ménages. C'était pourtant l'univers professionnel qui lui était le plus accessible car toute la famille pratique cette activité : son père, sa mère, mais aussi ses frères et sœurs, en activité principale ou secondaire.

Encadré 6

ZOOM : LES EMPLOIS DE LA FAMILLE D'AMALIA (AVANT-DERNIÈRE DE LA FAMILLE)

Père : arrivé seul en France en 1971. Ouvrier fromager en Savoie (tome de Savoie) puis ouvrier en région parisienne et... homme de ménage (il a toujours eu deux emplois)

Mère : femme de ménage après avoir été mère au foyer.

Frère 1 : arrivé en France à 16 ans. Pas de diplôme. Jardinier dans une mairie de la banlieue parisienne. Maintenant agent d'entretien qualifié. A toujours fait des ménages en plus de son emploi. Sa femme fait des ménages aussi.

Sœur 1 : un an de lycée professionnel inachevé. Femme de ménage

Frère 2 : ouvrier dans une entreprise du Bâtiment. Fait des ménages le soir.

Sœur 2 : BEP obtenu, bac pro Nettoyage pas obtenu. Mariée. Femme de ménage (dans les cantines scolaires) dans une municipalité de la banlieue parisienne.

Frère 3 : BEP Electrotechnique inachevé, puis BEP Carrosserie et bac pro. Exerce comme carrossier chez un constructeur automobile en contrat à durée indéterminée et fait des ménages en plus !

Le ménage est associé chez eux à « *un petit plus* » : son père a toujours eu deux emplois, ses frères et sœurs également. Mais Amalia est fière d'y échapper : « *Y a que moi qui ne fais plus le ménage. [...] De toute façon, je m'étais toujours dit "J'en ferai pas" !* » Elle a dû en faire juste après son CAP faute de trouver du travail dans l'hôtellerie-restauration « *parce qu'il fallait bien travailler* ». Elle est fière de travailler dans ce secteur, d'autant que « *dans la famille, j'ai eu deux oncles cuisiniers. Et voilà. Dont un qui est déjà décédé malheureusement. [...] Celui qui est décédé, je suis fière assez de le dire, donc je vais vous le dire, il faisait des concours, son restaurant et il a quand même fini troisième du Canada. Donc je suis assez fière (rires)... Et premier du Québec ! [...] Donc y avait quand même des cuisiniers dans la famille* ». Elle-même n'a pas pu être cuisinière mais elle est fière de son métier de serveuse qui la préserve du ménage et ne lui laisse guère de temps pour une autre activité. Ceci d'autant plus qu'elle a été nommée chef de rang et qu'elle est désormais le « *bras droit* » de ses patrons. « *Parce que bon, c'est pas "notre employée", c'est... On est considéré quand même.* » Ce que, selon elle, reflète son salaire, avec 1 336 euros auxquels s'ajoutent 150 euros minimum de pourboire par mois, des extras de temps en temps et un plan épargne entreprise.

Mais Amalia, à 31 ans, habite toujours chez ses parents. Elle seconde sa mère à la maison. Elle fait la cuisine le soir et comme sa mère fait des ménages dans des villes environnantes mais n'a pas le permis, c'est elle qui l'emmène quand elle peut le matin et qui va la chercher le soir « *Ça lui évite de prendre le bus* ». Amalia dispose en effet de la plupart de ses soirées en semaine (elle ne travaille le soir que le jeudi, le vendredi et le samedi). Cet ancrage familial la rend tributaire d'un réseau professionnel situé dans le périmètre local et qui demeure fragile. Amalia a fait jusqu'ici toute sa carrière auprès d'un unique couple d'employeurs à qui elle est restée fidèle. Pourtant, en 1999, ses employeurs ont dû vendre leur restaurant, suite à des problèmes financiers rencontrés avec leurs associés : « *L'association n'a pas marché et... Donc eux, ils sont partis parce qu'ils étaient les gérants et ils avaient 49 % des parts, donc ils n'ont pas voulu aller au-delà. Le mari était le gérant, donc ça lui retombait dessus en fait. Les associés ont détourné un petit peu d'argent, parce qu'ils ne suivaient pas la comptabilité, ils leur faisaient confiance. Eux ils travaillaient, et la comptabilité, c'étaient les autres associés qui s'en occupaient et bon voilà. [...] Donc moi, je suis restée, quelqu'un d'autre a repris le restaurant.* » Amalia est restée deux ans avec les nouveaux gérants-propriétaires : « *Moi, on me vend avec les murs !* » et n'en garde pas un bon souvenir. Elle aurait bien suivi ses anciens patrons mais ils avaient repris une affaire hors du périmètre local qui ne marchait pas suffisamment pour qu'ils puissent embaucher. C'est au bout de deux ans qu'ils sont revenus dans la « *région* » et qu'elle a accepté immédiatement de les rejoindre. Or, ses patrons prennent de l'âge. Amalia

travaille avec eux depuis dix ans et se donne encore dix ans car ils ne sont pas prêts à prendre leur retraite (lui vient d'avoir 50 ans, elle est plus jeune), à moins qu'ils ne partent s'installer ailleurs. Elle préfère ne pas y songer car elle tient à présent à s'occuper d'elle. Elle veut fonder une famille et s'installer avec son ami chez ses parents, à qui elle vient de racheter l'étage de leur maison. Elle compte sur sa seconde famille (professionnelle) pour être en mesure de concilier son emploi et son futur foyer .

Pour Pierre, le pizzaiolo – venu de la pâtisserie– de notre échantillon, la vocation n'est pas synonyme de passion, ni de fierté. Elle est synonyme de gagne-pain qu'il espère exercer au moindre coût. Fils d'un maçon et d'une femme de ménage d'origine espagnole, Pierre ne veut pas perdre sa vie pour la gagner. Il est très économe de son temps et de son engagement au travail. Il a toujours nourri des passions extra-scolaires, lectures (romans classiques, science-fiction) et sport (natation, boxe, vélo, foot, athlétisme...), s'est lancé dans les dictées de Pivot et a rêvé d'être « *prof de gym* » (« *mais pas possible à cause des maths* »). Il cultive toujours des passions extra-professionnelles, a abandonné depuis quatre ans la lecture pour l'informatique, qu'il pratique à hauteur de 50 % de son temps libre. De plus, Pierre se présente comme quelqu'un qui n'aime pas dépenser inutilement : « *Moi on va dire euh... je suis pas dépensier, quand je dépense c'est pour quelque chose. Je suis pas picsou... mais pas loin... vraiment... Quand je veux faire plaisir je fais plaisir mais... je dépense pas comme ça dans le vide quoi. J'arrive à garder... donc voilà.* » Il vit toujours chez ses parents et n'a quitté leur appartement qu'une année pour faire l'armée. Il économise et a même placé de l'argent dans des comptes en actions qui lui ont suffisamment rapporté pour qu'il puisse s'acheter un appartement en apportant 60 % du capital. Car compte tenu de la conjoncture, cette période boursière est terminée, il a un locataire et un emprunt à rembourser jusqu'en 2009.

Pierre illustre, là encore, le renouveau de la « culture du pauvre » décrite par R. Hoggart (1970). Cultivant cynisme et débrouillardise, après avoir été en quête d'un « salut culturel », il se comporte en calculateur rationnel tout en conservant ses racines populaires. Sa philosophie du travail vise surtout à se protéger de l'indigence : « *On travaille pas, on peut pas manger quoi, on peut pas se nourrir. On peut pas avoir une maison ou... On va finir clochard. L'argent, c'est un besoin, si on n'a pas d'argent, ben, zéro.* » Il a commencé à faire des pizzas à emporter à son retour de l'armée faute de trouver dans la pâtisserie, « *deux semaines de formation ça va* ». Il a ensuite quitté cet emploi, situé à cinq minutes de chez lui, quand on lui a fait une meilleure proposition pour un restaurant qui s'ouvrait : « *C'était le père d'un des patrons de où je travaille maintenant, il cherchait un pizzaiolo. Bon, on va changer, ça fait cinq ans que je travaille là. En plus, j'étais payé... c'était pas terrible. On peut se faire un peu... on reste quand même, même si c'est pas terrible... si on trouve rien, on reste là. Bon, je suis resté cinq ans. Là l'occasion s'est... est venue. Pendant que j'étais de congés je suis allé faire un essai là-bas. C'était vers [X]. Actuellement où je travaille c'est à [X].* » Il travaille maintenant dans un restaurant de zone commerciale, où il se rend en vélo, qui est fermé les jours fériés et le dimanche : « *C'est pour cela que je suis allé là-bas, je savais à peu près, on s'est mis d'accord quoi...* » Il a non seulement un planning qu'il juge correct mais il a gagné sur le plan salarial : il touche 1 300 euros par mois plus les primes (fin d'année, Noël) et les pourboires³¹. Il travaille maintenant sous le regard des clients : « *Ça me fait rien qu'on me regarde. Au début, quand j'ai débuté ici, on me regardait, j'avais une certaine gêne au début, j'étais pas habitué. Mais maintenant, rien !* »

Plus que l'amour de l'art, Pierre valorise l'effort physique. Il est fier de faire sa pâte « *tout à la main* » et par grosses quantités (« *J'ai pas envie de faire 5 kilos par 5 kilos, parce que c'est petit. Ah oui ! Moi je fais d'un coup ! Comme ça on fait une fois et c'est bon* »). Il trouve sa situation de pizzaiolo plus confortable que celle des cuisiniers : « *Moi je finis avant les cuisiniers, je fais que les pizzas, une fois que j'ai fini, j'ai fini. Les cuisiniers... ils finissent plus tard, ils ont la vaisselle et tout. Mais bon ça je le savais c'est pour ça que je voulais pas être cuisinier.* » Pour autant, il ne se voit pas vieillir dans ce métier à cause des « *horaires décalés* ». Il « *aimerait changer* », trouver un nouveau patron avec qui « *bien s'entendre* », mais en aucun cas il ne souhaite monter en responsabilités ni s'installer : « *Je reste là, employé c'est tout. Parce que qui dit plus de responsabilités, plus de... Pas de risques mais bon, plus de temps, plus de... Après, il y a tout un... Donc non.* » Il aurait aimé rentrer dans la police (« *mais bon la nationale c'est pas possible parce que je suis trop petit* »). Il tentera peut-être la police municipale « *parce qu'il y a pas de taille. [...] [Et] c'est un peu plus tranquille on va dire !* ».

Ces trois portraits contrastés montrent comment se fabrique et s'entretient la vocation à l'échelle locale. Pour échapper au mauvais sort, les ressources familiales et professionnelles sont mutualisées au service d'un patrimoine familial à préserver ou développer, avec ou en dépit d'un métier qui n'entraîne aucune

³¹ C'est quelque chose de nouveau pour lui car il n'en touchait pas auparavant. Dans sa pizzeria, les serveurs et le pizzaiolo ont droit, le soir, aux pourboires. Les cuisiniers en revanche n'ont rien. Comme il y a deux serveurs, les pourboires se partagent à trois (le midi, les pourboires sont partagés entre les deux serveurs et le patron).

séparation, géographique ou affective. L'idée de carrière et d'évolution dans le métier est moins prégnante que celle de stabilité de condition et de revenus. Elle peut être totalement absente lorsque la séparation entre salariés et patrons est vécue comme irréductible. Elle n'en germe pas moins lorsqu'une relation de confiance avec un employeur se développe au fil du temps. La perspective promotionnelle est ainsi liée aux opportunités d'un marché local que ces jeunes ne sont pas disposés à aller chercher ailleurs. Les arrangements avec leur milieu familial priment sur les arrangements avec leur milieu professionnel. Cette forme de « culture du pauvre » très localiste se distingue nettement de celle des jeunes qui se saisissent de leur métier pour entrer dans la « carrière ».

3.1.2. La carrière : dévorante et loin de chez soi...

L'engagement dans la carrière s'oppose généralement à l'ancrage local rendu possible par l'intrication des réseaux de proximité. Il s'accompagne de mobilités géographiques considérées comme indispensables à la diversification des expériences et à la montée en grades. À l'instar des informaticiens qui évoluent sur un marché des compétences et développent leur savoir-faire par des mobilités externes, les professionnels de la restauration connaissent des parcours ascensionnels par une forme similaire de cosmopolitisme. En revanche, pour les professionnels de l'hôtellerie, la vie professionnelle apparaît dévorante. Parmi les jeunes que nous avons rencontrés au bout de douze ans de vie active, la carrière occupe dans leur vie une place hégémonique. Antonio incarne une figure archétypale de ce type d'évolution.

Sitôt son CAP de serveur en poche en 1992, Antonio rompt son contrat de travail chez son maître d'apprentissage pour se faire employer comme commis (autrement dit, homme à tout faire : porter les plateaux, faire le ménage, laver les toilettes, etc.) dans un grand restaurant à Paris, ceci grâce à un oncle qui y travaille. Il y reste treize mois, puis son oncle le fait entrer, toujours comme commis, dans une brasserie de grand luxe. Au bout de dix mois, il devient « demi chef de rang », puis s'en va quatre mois faire l'ouverture de la même brasserie à Barcelone. Désormais, il trouve ses emplois grâce à ses propres relations. Il enchaîne six ou sept périodes de travail dans divers restaurants et brasseries de luxe à Paris et Barcelone, puis sur la Côte d'Azur, et enfin rentre à Paris. Il reste autour de neuf mois dans chaque poste, parfois seulement quatre à six mois en saison notamment. Ayant débuté comme commis, il est devenu demi-chef de rang dès son second poste, puis de nouveau commis dans un restaurant encore plus côté, et enfin chef de rang en moins de cinq ans de vie professionnelle. Cette mobilité géographique et promotionnelle résulte essentiellement de choix professionnels et non personnels (il n'a jamais eu de compagne régulière). Il enchaîne les emplois en suivant une progression dans le prestige : c'est le prestige de l'établissement employeur qui détermine celui de l'emploi occupé.

Il demeure que sa carrière a connu des aléas. Après cinq premières années d'ascension, son retour à Paris a été un peu difficile : quelques périodes creuses (deux mois à tourner en rond, trois mois d'Assedic) ou peu valorisantes (« j'ai dépanné dans un petit restaurant en banlieue parisienne ») alternent avec des CDD de six ou neuf mois dans des restaurants ou brasseries de luxe. Lorsque son salaire est divisé par deux après le 11 septembre 2001, il se remet sérieusement en question. Il en a « marre de la restauration et de Paris » et se donne quelques mois de coupure. Il a alors un « déclic » et décide « de ne faire que de l'extra » dans « le haut de gamme ». Contrairement à la routine du travail en restaurant, le travail d'extra se renouvelle constamment (changement de lieu, de personnes, etc.). Il a manifestement réussi à y « faire son trou » : « A Paris, on est des renards, ou on mange, ou on se fait manger, là je commençais à manger les autres » et à gagner très bien sa vie (18 à 20 000 francs par mois). Toutefois, quitte à perdre en salaire, il a décidé de tenter l'aventure d'une co-direction de restaurant dans le sud, afin d'enrichir son CV d'une expérience de management. Il exerce depuis 18 mois comme adjoint lorsque se déroule l'entretien.

Un glissement est ainsi apparu dans la philosophie de carrière d'Antonio : ce n'est pas le prestige de l'établissement employeur qui a pris le dessus dans cette décision, mais celui de l'emploi. Il est en effet tiraillé par un désir de reconversion qui ne s'incarne pas encore dans un projet précis. À court-terme, il compte chercher un poste de chef de rang dans un grand restaurant, dans une grande ville, sans doute à l'étranger, la mobilité n'est pas un problème pour lui. Il estime que le milieu de la restauration haut de gamme fonctionne comme un village, un petit milieu où tout le monde se connaît, qui fonctionne en réseau : « On connaît des gens de partout, on se contacte, on se signale les postes, il y a toujours quelqu'un qui travaille dans une grosse chaîne... ». À moyen-terme, Antonio s'interroge sur la direction à donner à son parcours : soit accumuler un petit capital pour monter quelque chose à lui, soit utiliser les opportunités de son second réseau, notamment les commerciaux avec qui il est en contact (notamment les représentants en vin dont l'activité fait partie des débouchés classiques pour ceux, nombreux, qui veulent quitter la restauration après sept ou huit ans d'expérience). Rencontré à un moment charnière de son parcours, Antonio se situe dans un entre-deux où tout est pour lui encore ouvert.

De tels parcours ascensionnels s'observent également en marge de l'univers du luxe. Florent s'est engagé dans une carrière qui l'a mené de serveur à responsable dans l'hôtellerie de moyenne gamme. Mais là où Antonio revendique une formation exclusivement sur le tas, Florent est passé par la formation continue, via un congé individuel de formation (CIF), pour évoluer vers le management. Ce « choix » doit être rapporté à l'univers de l'hôtellerie-restauration de chaîne où il a exercé : l'accès aux postes de management y est, en effet, plus souvent réservé à de jeunes diplômés que chez les indépendants (Guégnard et alii 2004). Florent, qui se vit avant tout comme un homme de terrain, dénie d'ailleurs l'intérêt de cette formation qu'il a pourtant voulue : « Ça a été une année perdue ; cette formation ne m'a pas apporté vraiment ce que je voulais. C'est par ma volonté d'apprendre, dans les entreprises, que j'ai beaucoup appris (par exemple à lire un compte d'exploitation, à gérer les stocks...). Dans notre métier, l'expérience est plus importante que le diplôme. Un BTS n'est pas plus précieux que deux ou trois ans d'expérience ». Il affiche une volonté farouche de progresser qui l'a toujours conduit à « en faire plus » : « Dès mon premier emploi, j'ai eu envie de voir autre chose, d'aller au-delà de ce qui m'était demandé. Je voulais ne plus avoir quelqu'un à me dire ce que je dois faire. » Ce désir de progression s'est greffé sur le souci d'être autonome le plus rapidement possible par rapport à ses parents, mais aussi sur celui d'être le plus autonome possible dans le travail.

À 31 ans, il est devenu directeur d'hôtel après avoir quitté l'hôtellerie de chaîne et en s'associant à un investisseur. Actuellement, c'est à travers son surinvestissement dans la direction de cet hôtel nouvellement créé qu'il compte prouver ses qualités, amener l'hôtel à la prospérité et convaincre l'apporteur de capitaux de créer d'autres hôtels et de lui en confier la responsabilité : « Ici, j'ai prouvé que je pouvais faire moi-même. J'ai plus d'initiative. Chez Accor, un directeur a autour de 40 ans. A mon âge (31 ans), je n'aurais pas pu vivre mon expérience dans une plus grosse structure. Bon, j'aurais pu avoir le même poste dans un autre hôtel deux étoiles, mais ici on a ouvert une entreprise nouvelle, c'est très différent de reprendre une entreprise existante, on a tout mis en place nous-même, on a mis en place l'exploitation, on se fait notre clientèle... »

Toutefois, contrairement à Antonio, Florent n'est pas célibataire. L'élargissement de son aire de mobilité ne résulte pas d'une soif d'aventures prestigieuses mais d'un déboire conjugal. Sa carrière s'est effectuée dans un premier temps dans la même région. Mais après avoir connu une séparation, pas longtemps après son congé de formation, il fait le choix de s'éloigner. Le « journal de l'hôtellerie » constitue une ressource précieuse pour élargir l'aire de mobilité des professionnels. C'est grâce à ce journal qu'il a trouvé son nouvel emploi en dehors de sa région. Depuis, il s'est remarié avec quelqu'un qui travaille aussi dans la restauration et a maintenant une petite fille. Il vit dans l'hôtel qu'il dirige et sa vie personnelle apparaît totalement subordonnée à la vie professionnelle. La vie de couple passe au second plan. Sa compagne, cuisinière dans une chaîne hôtelière, ne maîtrise pas son planning, c'est donc à lui de faire en sorte qu'ils puissent se succéder pour s'occuper de leur petite fille, tant il est difficile de trouver une nourrice pour le week-end et la nuit. À l'arrivée, un certain malaise transparaît : « C'est pas facile pour l'organisation familiale », « [dans notre vie] il n'y a que le travail et la petite », « c'est infernal ».

Si le management fait partie de l'horizon de carrière des hommes, rien de tel ne transparaît chez les femmes de notre échantillon, engagées dans le même processus promotionnel. Le chemin de la promotion semble plus escarpé dans la mesure où leurs mobilités se convertissent moins en promotions. Mais à l'instar de leurs homologues masculins, la carrière se présente sous un jour hégémonique, ainsi qu'en atteste l'expérience de Laure.

Laure, célibataire, travaille maintenant depuis neuf ans en saison dans cet hôtel deux étoiles d'une station de sports d'hiver. Son engagement dans une logique de carrière s'est raffermi à cette occasion. Laure a en effet pu évoluer à l'ancienneté. Elle a commencé comme polyvalente entre les étages et le restaurant. Puis, au bout de deux saisons (1997-98), elle a bénéficié d'une petite progression salariale. Son ancienneté lui a été reconnue et elle touche une prime d'assiduité mensuelle réévaluée en fonction de l'ancienneté. Cette prime supposait : « Pas d'absence, pas de retard, pas d'arrêt maladie. Enfin quoi que la première année, j'ai eu un arrêt maladie, il me l'a quand même donnée. Par contre, en 99, j'ai fait un arrêt maladie de sept jours et là, je l'ai pas eue. Il m'a supprimé un mois [de prime]. » En effet, Laure a eu des problèmes de santé et a repris son travail sur un poste, non plus de polyvalente, mais de lingère « justement par rapport à mon problème de genou, parce que ça me faisait moins marcher, moins courir ». Elle est tout de même passée « chef de rang » en 2001-02, gagnant au passage 1 000 francs de plus qu'auparavant. Et l'année d'après, elle a bénéficié d'une nouvelle promotion « assistant maître d'hôtel ».

Mais cette promotion ne la satisfait pas : « C'était un moyen détourné pour ne pas me donner le poste de second maître d'hôtel. Assistant de maître d'hôtel, second maître d'hôtel, c'est la même chose, mais c'est un

moyen pour ne pas me mettre second maître d'hôtel. Oui, il sait jouer sur les mots, c'est très... Il faut suivre. » Le patron a en effet recruté un second maître d'hôtel à l'extérieur, chose que Laure a très mal accepté. Et voilà que l'hiver 2004 : « J'ai eu le gros plongeon, c'est-à-dire qu'il m'a repassée chef de rang. Pourquoi ? je n'en sais rien, je ne pose pas la question parce que je serais très méchante, j'ai pas envie d'être méchante. Alors, je ne sais pas s'il a le droit, s'il n'a pas le droit, je n'en sais rien. Pourquoi, je n'en sais rien. » Son salaire en revanche a augmenté : « Je gagne plus par rapport à mon ancienneté, je suis passée à 1 700 bruts, 1 700 euros bruts, avec une plus grosse prime d'assiduité parce que je suis passée à 100 euros de prime d'assiduité quand même, ce n'est pas négligeable. »

Laure estime avoir été flouée : « Cette saison, voilà, ça ne se passe pas comme je veux. En plus là-dessus s'est greffé mon problème de genou qui a réapparu au mois de janvier. » Du coup, elle a demandé à ne plus travailler en salle et est retournée dans les étages : « ... De toute façon, j'avais décidé de pas faire ami/ami avec le second maître d'hôtel puisque j'étais partie du principe qu'il m'avait pris ma place donc j'étais pas décidée à faire ami/ami avec lui vu que c'était quelqu'un que je ne connaissais pas. Et puis j'ai bien fait, parce qu'il n'y connaît rien du tout le pauvre gars, on se demande même pourquoi il est là. » Laure attribue son éviction à la misogynie de son patron. Elle estime qu'elle a les qualités pour être second maître d'hôtel, d'autant que le maître d'hôtel le lui a confirmé : « Il m'a dit "tu es tout à fait capable d'avoir le poste". Donc même lui il le reconnaît, bon déjà, ça met un petit peu plus en confiance. Je sais que bon, je peux demander un poste de second de maître d'hôtel, je le vaux. » Laure est donc décidée à partir tenter sa chance ailleurs, pour se rapprocher de sa famille : « Là, je vais déménager, essayer de chercher du travail ailleurs, parce que bon je me dis que si ça ne va pas avec le patron, c'est pas la peine de rester dans le coin. Donc repartir dans une autre région et comme j'ai une filleule, je vais essayer de me rapprocher. »

Si l'engagement dans la carrière a pour toile de fond une vie personnelle solitaire ou, à tout le moins, une vie de couple fortement sous contrainte, c'est précisément pour échapper à ses exigences dévorantes que d'autres professionnels ont changé de stratégie pour continuer à exercer leur métier.

3.1.3. Le métier sans la carrière

Sans doute Laure est-elle sur le chemin du compromis envers la carrière, à l'instar de ceux pour qui elle a été impitoyable – ou qui l'ont jugée impitoyable. Le caractère hégémonique d'une carrière hôtelière, auquel s'ajoute la violence des relations de travail au nom du professionnalisme, conduisent un certain nombre de jeunes à jeter l'éponge. Leurs douze premières années de vie active ont été le théâtre d'un revirement dans leur détermination à faire carrière. Leur mise en couple ou l'arrivée d'un premier enfant sont souvent l'événement déclencheur de cette volte-face qui vise la stabilisation géographique et professionnelle. Sachant que cet élément est une condition nécessaire mais non suffisante. Pour que la carrière perde sa puissance d'attraction, il faut aussi que l'expérience du travail en elle-même ait suscité chez ces jeunes un certain malaise. Deux exemples parmi ceux que nous avons rencontrés illustrent cette situation.

Nous avons déjà évoqué le cas de Benoît, qui après avoir obtenu son CAP-BEP, s'était lancé dans la restauration gastronomique où il a connu une progression fulgurante. Entré comme commis pâtissier, il a été promu adjoint du chef au bout d'un an et demi. Mais cette promotion lui a donné la « grosse tête ». Estimant qu'il commençait à déraper, il est allé jusqu'à faire son *mea culpa* devant les employés. Les relations se sont apaisées, il était devenu un véritable « médiateur » dans le restaurant, faisant « le tampon » entre la salle et les cuisines mais aussi entre le cuisinier et son épouse, responsable de salle. Mais ce rôle a commencé par lui peser : « C'est quelque chose qu'il faut aimer faire aussi, sinon, on reste un petit peu caché derrière une identité qu'on vous donne et qui ne vous correspond pas forcément... »

C'est la rencontre avec sa femme, commerciale en déplacement dans la ville où il travaillait, qui le décide à arrêter l'expérience : « Je me suis dit : allez, tout ça est fini. Maintenant, je pense à moi et chacun voit midi à sa porte. » Benoît a ainsi choisi de se construire à la fois une vie personnelle et familiale ce qui, selon lui, n'est pas compatible avec la restauration gastronomique. Il a décidé de ne plus travailler le soir et a suivi sa femme pour s'installer avec elle : « Je me suis dit "si je conserve mon métier d'origine en travaillant midi et soir, je perds la personne que je connais. Par contre, si je garde la personne que je connais, il faut que je fasse un choix professionnel". J'ai fait le choix professionnel. » Sa carrière n'a pas manqué d'en pâtir. À partir de 1999, durant près de deux ans, il a connu des expériences assez peu concluantes. Il a tout d'abord pris contact avec un restaurant semi-gastronomique, où il a travaillé trois mois. Il n'a pas persisté à la suite de promesses d'évolution salariales non tenues. Benoît quittait le gastronomique, où il gagnait 11 000 francs par mois, pour un salaire de 7 500 francs : « Quand je m'étais présenté, on m'avait déroulé un grand tapis rouge en me promettant monts et merveilles, le panneau dans lequel je suis tombé. [...] au départ, c'était pour être embauché pour faire plein de choses. Au bout de peu de temps, je me suis aperçu qu'on me

prenait ouvertement pour un imbécile, chose que j'ai très mal accepté. Et en fait, après, on va dire un petit peu que le hasard a fait que j'ai eu un gros problème de santé, ma hernie discale, ce qui fait que j'ai été arrêté et puis j'ai quitté la société. »

Après son opération et six mois de convalescence, qu'il choisit de respecter pour ne pas que cela lui porte préjudice en termes de santé, Benoît a fait de l'intérim hôtelier pendant six mois. Puis, sur les conseils d'un ami traiteur, il intègre un restaurant comme cuisinier pour 7 500 francs par mois mais avec perspective d'association. Or, il n'a pas eu confiance dans l'entreprise qui demandait un gros investissement, et l'expérience n'a duré qu'une année. Entre temps, son ami traiteur l'avait rappelé pour lui proposer de « *venir travailler chez lui, chose que j'ai acceptée et chose que j'ai bien fait d'accepter car aujourd'hui je suis associé avec lui. Je suis associé avec lui, avec son pâtissier qui a quinze ans de maison et tout se passe très bien, et là je sais que c'était ... Là, c'est la bonne chose à faire, voilà* ». »

Benoît estime avoir trouvé le bon compromis entre son désir de métier et de vie familiale. Son activité demande une grande polyvalence, entre cuisine et service, mais aussi pour la livraison, qu'il accepte bien volontiers car « *on sait pourquoi on le fait* » : « *Tout, on fait tout. [...] ça peut être n'importe quoi, ça peut être de la prestation à domicile, comme demain, je vais aller avec G., mon associé actuel et on va se dire "Bon, tiens demain on va faire un cocktail chez monsieur Untel qui fait les fiançailles de sa fille" et on est en service. Alors ça veut dire qu'aujourd'hui je suis en veste de cuisine, demain je suis en chemise de serveur. [...] Il faut savoir être polyvalent à 100 %. Quand on parle du métier, on sait de quoi on parle parce ce que c'est un vécu.* » Benoît se félicite en outre de pouvoir faire des plats gastronomiques, qui sortent un peu de l'ordinaire, comme des plats plus communs : « *J'arrive à mener les plats gastronomiques dans le système traiteur et ça c'est une grande satisfaction. C'est plaisant, voilà. C'est un grand dialogue avec des clients qui veulent... Je sais pas, par exemple, c'était il y a deux semaines, c'était une personne qui me sortait des ... Son mari [...] il voulait sortir des vins, mais des vins genre du Château Pétrus ... Elle me dit "Trouve-moi des plats qui vont avec ça". Après, c'est un travail, il faut bouquiner, il faut machiner, faut pas lui sortir qu'un plat, faut en sortir cinq ou six, ben, c'est plaisant à faire. Ah, eh bien, tiens. Ah, mince ! J'y suis arrivé. J'y suis arrivé et j'ai pris le marché. Et je sais que cette personne va revenir, et elle reviendra. [...] Oui, le challenge perpétuel, c'est ce qui me permet d'avancer.* » Le gérant et les associés – qui ont préféré garder le statut de salarié pour des questions de couverture sociale – forment une équipe de trois personnes totalement soudée, avec une qualité de relations qu'il apprécie tout particulièrement : « *Et surtout il y a un dialogue comme rarement j'ai vu, c'est qu'on parle beaucoup, de tout, de rien mais on parle beaucoup. Ça, c'est un dialogue, je pense qu'aujourd'hui en 2005, c'est quelque chose de primordial, il faut parler. [...] Il n'y aucun sujet tabou, on parle de tout, de rien et c'est ce qui... C'est ce qui fait l'équilibre de la boîte je pense.* »

Comment Benoît a-t-il accédé une telle opportunité ? Non pas grâce à un réseau professionnel, mais grâce au réseau de relations de son épouse. Un moment-clé de son parcours a en effet été la rencontre avec ce traiteur, qui était au départ un ami de la famille de sa femme. Cette personne a joué un rôle capital dans son parcours, en lui offrant l'opportunité de venir s'associer avec lui. Il aura d'ailleurs prochainement l'occasion de prendre la succession de ce patron qui s'en ira dans cinq-six ans et leur vendra ses parts : « *Des opportunités comme ça, il n'y en a pas tous les jours. La chance que j'ai eue, c'est, on va dire de connaître ma femme à ce moment-là, qui avait en tant qu'ami ce traiteur qui m'a permis d'évoluer.* » À l'arrivée, il arrive à Benoît de travailler les soirs et les week-end mais il estime avoir trouvé l'équilibre tout en étant correctement payé (1 500 euros par mois hors primes). Sa femme possède également un emploi très prenant de directrice commerciale, il se félicite de pouvoir, avec ses collègues et associés, disposer d'une élasticité de son temps de travail qui lui permet de concilier ses obligations de père de famille et sa passion pour le métier.

Le deuxième cas de poursuite dans le métier à l'abri des exigences de la carrière est celui de Jean, cuisinier malgré lui. Après avoir obtenu son brevet de technicien hôtelier (BTH), il a, comme Benoît, failli rentrer à l'armée, mais après hésitation, a finalement opté pour partir en saison : « *Là j'ai fait une erreur.* » Après avoir tenté l'aventure de la mobilité et de la carrière dans la voie saisonnière, Jean a fait machine arrière. Il a en effet connu deux expériences désastreuses en saison (accident du travail puis tyrannisé par un patron), entre lesquelles il est revenu dans sa région d'origine et où il a connu une grande instabilité. Il a enchaîné une série d'emplois très divers (la plupart dans la restauration, mais aussi vendeur, chauffeur-livreur, manutentionnaire), jusqu'à se stabiliser lors de la naissance de son premier enfant. Pour le compte de la mairie de sa ville natale, il a exercé comme cuisinier dans des cantines scolaires, dans un centre d'aide par le travail (CAT), et enfin dans un centre pour personnes handicapées. Il se stabilise réellement en 1998 en intégrant une cafétéria en CDI, dont il démissionne en 2000 pour intégrer une entreprise de restauration collective dans laquelle il travaille toujours.

Ses échecs dans la cuisine saisonnière sont venus à bout de sa détermination à abandonner une carrière fondée sur la mobilité. La mobilité s'est vite révélée à risques pour Jean, qui a préféré revenir dans sa région et enchaîner différents petits boulots avant de se stabiliser en profitant des opportunités du marché local du travail : « *Quand j'ai rencontré M. [un chef de produits de la cafétéria où il avait travaillé en 96-97] il m'a proposé ce foyer de jeunes travailleurs. Il y a des gens qui vous amènent de bonnes choses dans la vie et des gens qui ne vous amènent rien.* » De même, « *à la mairie, il y a eu Mme P. qui m'a beaucoup aidé au niveau des emplois et après M. Il y a des personnes comme cela qui vous donnent un petit coup de pouce, c'est sympa.* » Les réseaux locaux ont ainsi joué un rôle décisif dans sa carrière locale de cuisinier : « *Je ne me serais pas entendu avec N., je n'aurais pas eu cette place. Ou il n'aurait pas décelé en moi des qualités pour me responsabiliser.* » Il estime désormais que l'entreprise de restauration collective qu'il a intégrée lui garantit la stabilité à laquelle il aspire, en exerçant un métier qu'il a choisi d'assumer : « *Ce métier c'est mon métier. Cuisinier, ce n'est pas évident mais je le fais avec passion.* »

Il revendique ainsi une véritable expertise de métier en dépit de la rationalisation dont la cuisine fait l'objet dans la restauration collective :

« *On travaille avec des produits semi-finis. La paupiette de veau, dans la restauration, on la fait de A à Z, on fait la farce, etc. Tandis que là, on reçoit les paupiettes déjà toute prêtes [...]. On reçoit la paupiette toute congelée.*

– *Elle vient d'où ?*

– *De notre fournisseur. On commande des paupiettes de veaux. Nous pourrions les faire mais ça demande beaucoup de travail. Il faut faire la farce, il faut acheter les escalopes de veaux, il faut les enrôler, les préparer. Tandis que là, elles nous arrivent comme ça, crues et c'est à nous d'améliorer la préparation. [...] Là... J'apporte ma petite graine, je fais des sauces au poivre par exemple.* » Il défend ce savoir-faire y compris pour la période où il travaillait à la « *Cafétéria, je faisais des pâtisseries, je faisais des entrées, je travaillais le produit quand même. Je ne suis pas un assembleur* ».

Leur métier reste pour ces jeunes trentenaires la boussole qui oriente leur parcours. S'ils ont pu lui être infidèles à un certain moment, suite à un accident, une déception ou une rencontre amoureuse, ils n'en restent pas moins engagés dans ce qui est devenu pour eux une vocation. Ils la travaillent et la modèlent en fonction de priorités et d'opportunités qui les maintiennent dans son orbite.

3.2. La parenthèse enchantée

Rien de tel ne marque le parcours des jeunes qui ont transité par l'hôtellerie-restauration sans s'y attarder. Bien que la question d'y durer ait pu se poser à eux, ils ont avant tout vécu cette expérience comme une forme provisoire d'insertion dans la vie active, leur procurant un « travail à côté » dans lequel leur investissement était vécu intensément, mais dans le cadre d'un rapport flou à l'avenir. Travail d'entre-deux, mode de différenciation d'une entrée durable et stable dans la vie active, l'hôtellerie-restauration est vécue dans l'ici et maintenant. Quel que soit le plaisir qu'ils prennent à leur activité, les jeunes concernés ne se montrent pas prêts à s'aligner sur les contraintes et opportunités d'une carrière dans ce secteur. L'apparition d'un moment critique les conduit à stopper net leur engagement. Vécue sur le mode provisoire, cette parenthèse se referme alors brutalement et nos jeunes actifs ne cherchent en aucun cas à valoriser leur expérience acquise auprès d'un autre employeur du secteur, dans de meilleures conditions par exemple. Tout se passe alors comme s'ils repartaient de rien. Contrairement aux jeunes engagés dans un registre vocationnel, dont les réseaux présentent une certaine continuité, à l'échelon local ou professionnel, les réseaux mobilisés ici pour l'accès à l'emploi sont marqués par des ruptures. D'ailleurs, à titre d'illustration, aucun d'entre eux n'est propriétaire de son logement, alors que nos professionnels stabilisés le sont. Ces ruptures ont donc nécessité un travail de reconstruction plus ou moins aisé. Nous distinguerons ici ceux pour qui la parenthèse a été enchantée et qui ont pris un nouveau départ en remobilisant d'autres réseaux situés à portée de main en vue de leur stabilisation dans l'emploi (1), de ceux pour qui la parenthèse a été une solution transitoire salutaire, à la suite d'une panne de perspectives professionnelles (2), moins ludique et plus laborieuse car synonyme de nécessité. Nous terminerons par le cas où l'hôtellerie-restauration a été vécue comme une transition parmi d'autres expériences provisoires, dans le cadre d'une quête de réalisation personnelle qui peine à se réaliser dans le travail (3).

3.2.1. Sept ans de réflexion...

C'est le temps qui s'est écoulé entre la sortie de l'école et la résolution d'entrée dans la vie adulte qui a été prise par Marc et Claire. Ils ont vécu l'hôtellerie-restauration comme une parenthèse enchantée, dont le souvenir est d'autant plus vivace qu'elle s'est achevée sur une résolution « raisonnable » de stabilisation pour fonder une famille. Pour tous les deux, l'expérience de l'hôtellerie-restauration est venue après une formation professionnelle n'ayant pas débouché sur une insertion satisfaisante. Marc avec son CAP de maçon n'a pas trouvé satisfaction dans l'offre de travail locale, centrée majoritairement sur « le montage d'agglos » avec des salaires trop bas à son goût, quand lui avait été formé au second œuvre traditionnel. Claire est sortie de LEP avec un bac pro Comptabilité mais s'est ennuyée ferme lors d'une première expérience de bureau en intérim. L'hôtellerie-restauration a été une opportunité locale de travail en « attendant ». Claire s'est présentée pour cet emploi de serveuse « sans y croire », Marc a profité d'une période de creux dans son activité pour faire une saison dans le bar du père d'un ami.

Ces expériences transitoires, imprévues et improbables, se sont en réalité avérées importantes pour leur vie ultérieure. Claire a rencontré son mari dans l'hôtel-restaurant de chaîne où elle a travaillé pendant près de 7 ans. Elle y a été nommée adjointe de direction au bout de 4 ans, ses compétences en comptabilité ayant été reconnues et mises à profit. Un premier enfant est né en 1997, sans que cela ne perturbe l'engagement professionnel du couple. En effet, les parents de Claire habitent à proximité, et ce sont eux qui gardaient l'enfant lorsque tous deux travaillaient : « *Elle dormait souvent chez eux. Ils la gardaient énormément.* » La naissance de leur deuxième fille va changer la donne : « *Là, j'ai pris un congé parental et j'en ai profité pour passer des concours.* » Pour autant, ce n'est pas uniquement à cause de l'arrivée de ce deuxième enfant que Claire a mis fin à la transition. Un autre facteur a joué pour beaucoup dans cette décision : le directeur de l'hôtel avait changé, le nouveau est arrivé avec sa femme qu'il a nommée adjointe de direction... en plus de Claire : « *Donc on était deux adjointes de direction. Enfin bon, j'ai compris que si je pouvais partir, ça serait pas mal.* »

La parenthèse a donc pris fin avec ses deux ans de congés parental et sa décision de passer des concours. La recherche de stabilité était alors sa priorité : « *Enfin moi, au début, je voulais pas être fonctionnaire du tout. Je suis pas fonctionnaire [mais assimilée], mais je voulais pas être dans ce système-là du tout, mais bon la vie... C'est un emploi stable quoi, je ne voulais pas travailler dans une petite boîte, après, pour être au chômage s'ils fermaient, machin. J'ai tapé tout de suite haut pour être tranquille.* » Claire semble pourtant avoir été aspirée par une force de rappel puisqu'elle est fille de fonctionnaires territoriaux, avec un père « cantonnier » et une mère « pervenche ». Elle a passé plusieurs concours : Poste, Impôts et caisse de retraite, a échoué aux deux premiers, et pour le troisième : « *J'ai failli pas y aller, parce que j'ai dit "j'ai déjà essayé plusieurs, j'y suis pas arrivée. On va être encore 3 000 et je vais pas y arriver". Et puis j'ai dit "Allez, si, vas-y quand même !" Donc j'y suis allée et puis j'ai réussi.* » Neuf ans après sa sortie de l'école, elle a donc débuté dans cette caisse de retraite comme technicienne de paiement.

Cette bifurcation vers la stabilité est un choix de couple. Son mari également a changé de voie : « *Avec deux enfants, c'est pas évident. Mon mari était cuisinier aussi, il a arrêté. Il est rentré aussi à X, en fonction publique, donc on a changé pour nos enfants.* » Le mari de Claire est maintenant éboueur (« cantonnier »), après avoir été coopté dans le milieu par le père de Claire. Il dispose de tous ses après-midi de libre. Mais il ne se remet pas vraiment de ce changement : « *Oui, oui j'ai quitté, comme ma femme, parce qu'il a fallu faire un choix. Il y a un moment dans une vie, c'est toujours vers la trentaine, pour beaucoup de monde je pense, où on a des décisions à prendre. Et moi, j'ai pris... On a pris la même décision en même temps. Mais moi, je suis malheureux, parce que moi, je sais que [cuisinier] c'est ma vocation, c'est mon métier, c'est ma vie.* »

Pour Claire également, la caisse de retraite correspond à un changement complet d'univers : « *C'est un monde à part. C'est vrai que quand on arrive de la restauration, qu'on arrive dans un bureau où les lois, c'est comme ça, comme ça, comme ça... Moi, je me rappelle au début, quand je suis rentrée à la CRAM, je disais "tiens, j'ai mon week-end", je disais "tiens, j'ai deux jours", je comptais les week-end, je comptais les jours fériés. Et les premiers jours où j'y étais, on a des horaires variables donc on peut arriver jusqu'à neuf heures le matin, partir à onze heures et demie, revenir à une heure et demie et le maximum, c'est dix-huit heures. Après, les premiers temps, j'osais pas partir à dix-huit heures. Je me disais "on va voir que je fais mes horaires pile poil", et il fallait surtout pas faire ça ! Enfin, le jour et la nuit ! Tout ce que tu faisais en restauration, tu le fais plus là. La mentalité, tout. Ça n'avait rien à voir.* »

Ni Claire ni son mari ne s'épanouissent dans leur nouvel emploi. Claire regrette le temps de l'hôtellerie où contrairement à l'administration, elle était totalement impliquée et responsabilisée dans son travail :

« Quand le directeur partait en vacances, c'était moi la responsable, je dormais sur place, je gérais le truc. Bon, j'avais quand même le liquide dans les mains, ils me faisaient confiance [...]. Moi, c'est vrai que... C'est un défaut, enfin pour les patrons, c'est une qualité, je fais pas tellement gaffe au salaire, mais si on vous fait confiance. Tandis qu'à la CRAM, c'est "tu fais ça", que tu le fasses bien ou pas, c'est pareil. Que tu travailles ou pas, c'est pareil. Moi, je veux dire à l'époque, pour être payée pareil à la CRAM, je reviendrais dans la restauration, pour le même prix. » Depuis 3 ans qu'elle y travaille, elle se sent décalée par rapport à ses collègues de travail : elle affirme ne pas avoir « l'esprit syndicat », ni cette culture « d'opposition » : « Dans l'administration, c'est ça, du moment que le patron demande quelque chose, forcément, il faut s'opposer. Même s'il propose 2 000 francs de plus, je crois qu'ils s'opposeraient quand même parce que c'est le patron. Moi, c'est cette mentalité que j'ai du mal, alors je dis pas qu'ils proposent que des trucs bien, mais il y a des choses, c'est quand même pas la mort ! » Elle a décidé de rester uniquement pour ses enfants. Sans eux, elle serait repartie en restauration : « C'est comme dans toute administration, il y a le chef, le petit chef, le moyen chef... C'est vrai que c'est un monde que je ne connaissais pas. Et c'est vrai que bon, j'y vais parce que j'ai mes enfants. Si je n'avais pas d'enfant, je serais partie, je serais rentrée dans la restauration, j'en suis sûre. Oui, oui. J'y vais parce que chez des avantages et puis voilà. » Entre autres avantages : onze jours de congés enfant malade, un comité d'entreprise, un centre aéré, pour le même salaire que dans la restauration (950 euros par mois), mais sur quatorze mois « donc, je suis gagnante ».

En dépit de la force de rappel familiale qui s'est ici manifestée, Claire a vécu comme une rupture son passage de la restauration à l'administration. Le système impersonnel des concours n'a rien à voir avec les réseaux locaux (le bouche-à-oreille) qu'elle avait mobilisés jusqu'ici pour travailler. De plus, la rupture a été importante au niveau des compétences mobilisées. Elle a dû se familiariser avec des nouvelles épreuves de type scolaire : « Donc y avait un test de culture générale, il y avait un test de logique. La logique en fait quand vous achetez des bouquins pour préparer les concours, on a beaucoup de tests de logique. Mais après, dès que vous commencez à connaître le système, après, c'est facile. Et il y avait une lettre à faire aussi, donc du français, enfin je sais pas comme ils appellent ça. » Pour autant, elle ne se voit pas évoluer dans cet univers administratif, qui suppose de suivre des cours (pour passer liquidateur) ou de passer des concours pour devenir cadre : « Ça demande beaucoup d'investissement chez soi, ça demande des cours. Il y a des fois ça me dit, et puis des fois, ça ne me dit pas. C'est vrai que travailler à la maison avec les deux enfants, c'est pas... Et puis j'ai plus envie. Parce que là, quand on est rentré à la CRAM, on a eu une formation de six mois, et ça les formations, c'est pas mon truc du tout. Moi, j'aime bien être formée sur le tas, alors s'il faut apprendre de la théorie... Après, on avait un examen pour passer technicien, ça a bien suffi ! »

Pour Marc, la rupture atteste également de l'activation d'une force de rappel familiale. Mais bien que sa bifurcation apparaisse radicale en termes d'activité, elle s'est effectuée dans une plus grande continuité. Rappelons les faits : Marc avait suivi son amie lorsqu'elle avait trouvé un emploi dans la grande distribution dans un autre département. Grâce à son expérience dans la restauration, il avait trouvé facilement un emploi dans une brasserie. Mais il a de nouveau suivi son amie pour rentrer au pays, lorsqu'elle a décidé de démissionner à la suite du rachat de son entreprise par un concurrent. Il a donc lui même quitté sa brasserie : « Ça, c'est quand même... J'ai arrêté avec regret, j'ai surtout arrêté pour mon amie. J'ai arrêté avec regret. »

Le retour au pays en 2000 a débuté par une période de recherche d'emploi. Son amie a connu trois mois de chômage avant de trouver à s'employer dans une mairie. Marc est resté un mois « sans rien faire », puis est entré comme représentant dans une entreprise de vente d'accessoires d'entraînement et de compétition pour le sport, pour le compte de clubs, mairies, associations, etc., dans laquelle il travaille toujours. Marc a trouvé cet emploi par son beau-père qui en était client : « Et en parlant avec le directeur, le directeur lui a dit "ils cherchent un représentant". Il a dit "il y a mon gendre, il cherche..." [...]. Et il lui a dit "bon écoute, je le prends trois mois, s'il fait l'affaire, je le garde". Donc voilà, je suis resté et depuis, je suis représentant. » En douze ans de vie active, Marc est ainsi passé de maçon, à barman et représentant.

Curieusement, son expérience de barman est précisément ce qui a permis à Marc d'être embauché comme représentant : « [...] je travaille avec des gens qui ont eu un bar, et le mec, il m'a bien dit "quand tu as travaillé derrière un bar, tu peux tout faire normalement". On travaille qu'avec des gens, donc on est... Lui il m'as pris, il m'a dit "tu es barman, pas de problème tu rentres, plus que si tu étais un représentant diplômé". » Le relationnel étant jugé primordial dans la vente, l'expérience acquise de barman a été jugée idoine. Il s'agit dans notre échantillon du seul cas où l'expérience hôtelière passée a représenté une ressource lors d'une bifurcation. Il demeure que c'est moins l'expérience en soi (et la qualification hôtelière qui va avec) qui a compté que le processus d'identification qui a permis à la confiance de s'établir entre le candidat et son recruteur lors du recrutement.

Preuve que la qualification objective était faible, Marc parle longuement de son emploi actuel, de sa dimension relationnelle qu'il juge primordiale, en insistant sur ses débuts qui ont été particulièrement difficiles. Huit ans après sa sortie de l'école, Marc a vraiment connu un nouveau départ. Il a dû bâtir sa réputation et construire sa clientèle : *« Au départ, les deux premières années, j'ai galéré. Au départ, ça a été dur, dur, dur. Au départ, la clientèle, il a fallu se la faire. Moi, j'avais des connaissances dans le milieu des boules parce que j'ai beaucoup joué à la pétanque, j'avais un peu des connaissances... Oui, le milieu des boules, c'est tout ce que j'avais. Et je connaissais deux, trois personnes dans des mairies, mais bon... Les premières années, les mairies, j'ai pas travaillé. Ils me prenaient des petits coups pour me faire plaisir. Après, au fur et à mesure, ça vient... »*

Pour autant, si la rupture a été professionnelle, Marc demeure dans le réseau local et familial qui a jusque là commandé son mode d'entrée dans la vie active. C'est par le réseau de son père maçon qu'il s'était inséré au moment de son CAP. C'est par le réseau local et amical qu'il avait été formé à la restauration. C'est à nouveau par le réseau familial qu'il est devenu représentant et les liens sont très forts avec ses nouveaux employeurs. Vie professionnelle et vie personnelle ont toujours chez lui été fortement intriquées : *« Oui, elle [la patronne] a fait un cadeau pour ma fille. À Noël, je fais des cadeaux chaque année à mes patrons, je veux dire qu'on est vraiment dans une relation de... On se fait confiance, ils me laissent la caisse un jour, ils savent qu'il va pas manquer un franc... [...] Donc c'est vrai qu'on a une relation même amicale je veux dire. Nous, on a quelque chose à fêter, on amène le champagne, chacun amène une bouteille. C'est l'anniversaire a un, il amène le gâteau, la bouteille de champagne, nous c'est comme ça. C'est un cocon. »*

Le retour du couple au pays s'accompagne d'un rythme de travail moins soutenu, en tout cas pour son amie : *« Je veux dire même mon amie à la mairie, elle est plus tranquille, parce que quand même, quand elle travaillait aux ressources humaines, s'il fallait finir la paye à vingt heures le soir, comme c'est elle qui faisait la paye, il fallait la bloquer, bon elle rentrait à neuf heures. [...] Moi, elle me voit arriver des fois, je rentre tôt, ça lui fait tout drôle. Parce que moi, comme mes journées, je les gère comme je veux, si ça se passe bien, des fois, à cinq heures et demie, j'ai fini ou quatre heures et demie, je peux aller chercher ma fille chez la nounou. En fait, c'est un autre mode de vie. »* Mais Marc a la bougeotte. Il aimerait refaire des extras le week-end en restauration, mais son amie (ils sont « concubins ») ne le souhaite pas. Ils ont maintenant une petite fille et elle aspire à un rythme de vie meilleur. Ils font actuellement construire une maison. Marc espère qu'il pourra évoluer au sein de son entreprise familiale dans laquelle il travaille. Pour l'instant, il est représentant et son avenir va selon lui dépendre de trois choses : *« Voilà, ou je reste comme ça, ou je monte quelque chose ou alors vraiment je trouve une place extraordinaire ailleurs. »* Autrement dit, soit ses patrons lui font une proposition satisfaisante, soit il monte un restaurant avec un ami à lui, soit il intègre une grande entreprise pour prendre des fonctions de responsable. Il estime se situer à un moment charnière de son parcours.

3.2.2. Bonjour galère

Si la parenthèse enchantée peut conduire à un *happy end* en forme de stabilisation dans l'emploi, elle peut à l'inverse conduire à des parcours de précarité dont l'issue demeure incertaine. Dans les trajectoires étudiées ici, la précarité succède à l'hôtellerie-restauration, après avoir été vécue comme un moyen d'y échapper. À l'instar des deux exemples précédents de Claire et de Marc, l'entrée dans la vie active a été marquée par une difficulté d'insertion dans les filières correspondant à la formation professionnelle suivie. L'hôtellerie-restauration est ici vécue moins comme une parenthèse, ludique et transitoire, que comme un refuge, plus ou moins accueillant, qui aurait pu devenir un « vrai travail » si les aléas de l'activité et de la vie n'avaient pas contraint ces jeunes femmes à y renoncer. De plus, contrairement aux deux exemples précédents, leur environnement local ne leur a pas procuré de véritables opportunités, et ceci d'autant moins qu'elles étaient insérées dans des réseaux, sinon inexistant, du moins fragiles et inopérants. Enfin, détenant une « qualification » trouvant difficilement preneur dans le marché local du travail, elles ont davantage investi leur vie familiale que professionnelle. Fidèles à une « culture du pauvre » déjà évoquée précédemment, elles cultivent plus que tout l'amour du foyer³². La conjonction de l'ensemble de ces facteurs les a exposées à traverser de graves moments critiques.

³² Pour R. Hoggart (1970, p. 117), les groupes sociaux doivent leur cohésion au sentiment de différence qu'ils cultivent entre eux et « les autres ». Dans les classes populaires, le « nous » se manifeste particulièrement au sein du foyer et des groupes de voisinages. Au-delà de cet horizon, les autres (patrons et tous représentants de l'autorité étatique : instituteurs, professeurs, travailleurs sociaux, etc.) sont potentiellement perçus comme des menaces.

Pour Angélique, originaire du nord de la France, le moment critique a été la séparation d'avec son conjoint, avec qui elle a eu trois enfants et qui le lui apporte aucun soutien financier. Elle avait auparavant connu un parcours professionnel chaotique, au cours duquel la restauration avait plutôt représenté une planche de salut. Elle n'avait auparavant connu, dans le périmètre local, que l'intérim, qui avait déjà été difficile à intégrer. En effet, titulaire d'un BEP et d'un CAP d'employée de bureau, elle ne parvenait nulle part à trouver un premier emploi et même les agences d'intérim refusaient de l'inscrire, au nom du fait qu'elle n'avait ni bac ni expérience. On retrouve ici le phénomène de surenchère dans les exigences des employeurs que pratiquent les entreprises de travail intérimaire. Peu de temps après, c'est par l'intermédiaire de son compagnon, qu'elle venait de rencontrer, que l'agence d'intérim où lui travaillait avait accepté de prendre en compte sa candidature. Angélique avait alors travaillé pendant deux ans, à enchaîner des missions d'intérim entrecoupées de courtes périodes de chômage, occupant ainsi une grande variété d'emplois, tous en dehors de sa spécialité de formation : baby-sitting, restauration (pas serveuse), femme de ménage, travail en usine. Puis, elle s'est fait embaucher comme serveuse dans un restaurant de chaîne. Elle n'avait jamais occupé ce type de poste mais avant de s'y présenter, un ami serveur l'avait formée en deux jours (c'était en remerciement d'un service qu'elle lui avait auparavant rendu). C'est à ce moment qu'elle loue un appartement à proximité de son travail et s'installe avec son compagnon. À l'époque, il avait quitté l'intérim pour suivre une formation en graphisme, qui n'avait pas débouché sur un emploi. Il avait alors entrepris une autre formation, de boulanger cette fois. Angélique contribuait donc dans une large mesure aux revenus du couple. Par ailleurs, deux enfants sont nés à cette époque. Elle a pris un congé parental. Parallèlement, son conjoint souhaitait changer de région et trouve un emploi de boulanger dans un petit village du Périgord.

En 1998, Angélique démissionne ainsi de son emploi – stable – de serveuse pour suivre son compagnon. Elle a, ce faisant, clairement privilégié sa vie de couple et la vie professionnelle de son compagnon. Ce choix s'est d'autant plus facilement imposé qu'elle avait été le pilier économique du ménage lorsque lui était en formation et qu'elle souhaitait, désormais, échapper aux contraintes de la restauration pour pouvoir s'occuper de ses enfants. Dans son nouvel emploi, son compagnon travaillait de nuit et ne s'en occupait pas dans la journée. Puis elle a repris une activité de manière discontinue, à temps partiel, en tant que femme de ménage dans un hôtel (des remplacements de maladie ou de congés), qui lui permet de continuer à s'occuper de ses enfants. Elle profite des vacances pour travailler comme serveuse à temps complet, deux étés de suite, en faisant garder ses enfants par ses parents dans le Nord. Mais son couple ne va pas tenir. Son compagnon déserte le foyer et elle décide de rentrer chez ses parents. La parenthèse en Dordogne aura duré près de six ans.

Pour Angélique, la précarité dans l'emploi s'est doublée d'une mobilité géographique qui lui a été préjudiciable en l'enfermant dans un rôle de mère au profit de l'activité de son conjoint. La rupture conjugale a renforcé sa fragilité face à l'emploi. Elle se trouvait, au moment de l'entretien, hébergée provisoirement par ses parents, en quête d'un logement indépendant en priorité et, ensuite, d'un emploi aux horaires raisonnables, ne l'obligeant pas à payer des frais de garde.

Sonia a également connu des moments d'intense précarité dans la région lyonnaise, après avoir fini par se stabiliser dans la restauration. Elle aussi avait connu un problème d'insertion suite à sa formation professionnelle. Faut de pouvoir faire un BEP Vente à la suite de son CAP, et se sentant démunie pour trouver un emploi loin de chez elle alors qu'elle n'était pas motorisée, Sonia est repartie vivre chez son père et a commencé à travailler comme serveuse dans la petite ville où il vivait. Après trois années qu'elle qualifie d'ingrater, passées dans des bars où elle avait du mal à « *se faire respecter* », Sonia trouve un emploi de serveuse à mi-temps. Elle intègre alors le restaurant où son père, chauffeur-livreur, avait fait des extras pendant dix-sept ans, pour élever seul ses quatre enfants, après que sa femme ait déserté le domicile conjugal. Sonia est logée par sa famille, dans une « *petite logette* » que lui prête sa grand-mère, puis chez son père. Elle fait du service avec une autre employée, de la mise en place, du nettoyage des salles et de la gestion des stocks, du repassage aussi en cas de besoin. C'est pour elle une période bénie, qui se termine au bout de trois ans lorsque les propriétaires vendent le restaurant. Les nouveaux acheteurs n'ayant pas pu reprendre les deux serveuses, Sonia, dernière entrée, a été licenciée économique. Un premier moment critique commence.

Elle bénéficie d'une convention de conversion mais considère qu'elle n'a « *pas pris ça très au sérieux* », d'autant qu'elle ne savait pas ce qu'elle avait envie de faire à l'époque : « *J'avais dit les chats parce que j'aimais les chats. Ils nous avaient demandé une passion, j'ai dit "Moi j'aime les chats". Mais enfin de là à aller m'en occuper, non, ou faire de l'élevage de chats, non. Ça, ça a duré six mois. Après, je crois que je me suis inscrite en boîte d'intérim, c'est ce qu'on m'a conseillé. On m'a dit "Tu trouveras du boulot en intérim". C'est la première fois que j'ai commencé à travailler en intérim.* » Elle vient de passer son permis et s'inscrit dans une agence.

Sonia va alors connaître plusieurs années de petits boulots dans l'intérim, au cours desquels elle va prendre de l'autonomie par rapport à sa famille grâce à un meilleur salaire. Elle commence fin 1999 dans une usine de fabrication de pâtés en croûte, puis enchaîne sur une entreprise de logistique, et sur une entreprise industrielle, KGG, où elle est « bien payée » (entre 8 et 9 000 francs avec toutes les primes). Elle travaille sur un poste de marquage de portes contact électroniques, mais aussi comme polyvalente, « *il ne faut pas faire la difficile quand vous êtes intérimaire* » et fait beaucoup de changements d'équipe (enchaînement de services du matin et d'après-midi) pendant dix-huit mois. Cette période est riche pour Sonia qui a enfin les moyens de prendre un appartement (T1 bis) et de s'acheter sa propre voiture. Elle espère bien être sur un marchepied pour l'emploi stable. Mais suite à un gel des embauches au moment de sa fin de contrat, elle ne peut être intégrée malgré les promesses qui lui avaient été faites : « *Quand je suis partie [...] de chez ABB en fin d'intérim, j'ai pleuré. J'ai retenu mes larmes dans le bureau du chef parce qu'ils m'ont annoncé... Non, j'ai craqué quand ils m'ont annoncé que je restais pas. Oui, oui, j'ai eu un coup d'émotion, et c'était vraiment... [...] Il y avait l'ambiance, il y avait les collègues, il y avait le fait qu'on avait des chefs et même au-dessus des chefs, c'est des personnes assez ouvertes, à l'écoute des employeurs, des employés je veux dire. Et puis le travail ne me déplaisait pas donc...* »

Deuxième moment critique : elle a « *les boules* », part avant la fin de sa mission et « *reste 15 jours sans salaire* ». Elle est amoureuse à l'époque et songe aller vivre dans le sud. Sonia traverse alors une période agitée : sa voiture lui a été volée, elle a deux crédits sur le dos, un joyeux train de vie (des factures de téléphone qui explosent...) et doit quitter son appartement pour payer ses dettes et loyers impayés. Elle retrouve du travail toujours en intérim, dans un entrepôt pour flasher les commandes et décharger les camions, puis dans un autre pour un travail, plus sale, de tris d'invendus (livres, cassettes) dans les cartons et la poussière. C'est à ce moment qu'elle recommence à souffrir d'une tendinite qui avait commencé chez KGG. Elle enchaîne ensuite dans une mûrissierie de bananes, qu'elle quitte avant la fin car, outre qu'elle trouve l'ambiance mauvaise et le travail très dur, elle se fait une nouvelle tendinite, à l'épaule cette fois. Suite à cet accident du travail et sur les conseils de son agence d'intérim, elle fait un break, retourne vivre chez son père et se fait opérer. Elle retourne entre temps « *brancher* » son ancien chef chez KGG pour lui faire savoir qu'elle est prête à revenir en intérim compte tenu de ses problèmes d'argent. Elle trouve un nouvel emploi d'intérim après trois semaines de convalescence et se fait rappeler en pleine mission par KGG : « *Il m'a dit : "J'ai besoin de toi demain". Je dis "écoutez, je suis en pleine mission, je ne peux pas partir comme ça, laissez-moi au moins finir ma semaine". Donc j'ai fini ma mission le vendredi [...] et le lundi, j'attaquais chez KGG.* » Moralité : « *Ah mais moi, je suis jamais restée... S'il y a une femme qu'on peut pas dire qu'elle est une fainéante, c'est moi !* »

Sonia a enfin réussi à se faire embaucher comme ouvrière en CDI dans une entreprise industrielle offrant de bonnes conditions d'emploi. Mais une nouvelle donne intervient : le travail en usine l'use. Pour elle, le travail qu'elle effectue ne lui convient pas. Depuis qu'elle est arrêtée pour congé maternité, elle se pose des questions : « *J'ai été contente de l'embauche, euh... mais depuis que je me suis arrêtée, je ne suis plus... J'ai moins de motivation pour retourner dans c'te boîte. C'est bruyant, je suis assise toute la journée. Je vous dis, je crois que j'ai jamais pris autant de poids que depuis que je suis chez KGG. Vous ne bougez pas, vous êtes assise toute la journée, sur votre machine. Et puis bon, j'ai eu des problèmes de tendinite mais il y a eu d'autres filles qui ont eu des problèmes...* »

De fait, le travail de Sonia chez KGG est fortement contraint : il faut justifier toute sa journée de travail sur 7h50, remplir des bons de travaux qui rendent compte de tous les changements d'affectation et parvenir aux rendements demandés : au marquage, entre 500 et 600 pièces par heure, aux presses, 4 ou 500 pièces heures : « *Il faut essayer de ne pas dépasser les rendements parce que si vous dépassez, ils vont changer vos rendements.* » Les horaires sont postés, de matin ou d'après-midi et il n'est pas facile d'obtenir des horaires de jour, voire de ne faire que des services du matin. Les relations sont plutôt bonnes avec les chefs, mais il y a des tensions avec les collègues. En particulier avec les hommes : ceux-ci occupent les postes les plus qualifiés de régleurs des machines, alors que les femmes occupent les emplois non qualifiés. Elles doivent par elles-mêmes, au nom de l'autonomie dans le travail, s'approvisionner en pièces auprès des régleurs : « *Au poste où je travaille, [...] c'est le régleur qui va m'amener mes pièces, c'est un homme. Ou si j'ai besoin de pièces, je vais aller voir un homme. Les régleurs sont des hommes, je ne vais pas aller voir une femme. Donc il faut que je traverse l'atelier, je traverse les machines... Parce que le poste où je suis au marquage, ils vous demandent de faire tout de A à Z. Vous avez plus de pièces, vous appelez pas le chef toutes les cinq minutes, vous allez chercher vos pièces là-bas au fin fond vers les machines. [...] Voilà. C'est un poste très autonome le marquage. Il faut faire tout toute seule. Vous prenez des décisions.* »

Le revers de cette autonomie pour les femmes est qu'il leur faut sans arrêts se faire respecter auprès des régisseurs : « *Moi j'ai déjà poussé mes gueulantes, quand ça n'allait pas parce que je suis très maniaque dans le travail. Il y a une palette qui arrivait et il n'y avait pas de kanban ou s'il y a quelque chose qui n'allait pas, moi je gueule. "Les palettes, tu as vu, tu m'as mis quinze caisses, c'est trop haut, je ne peux pas y attraper. Je veux plus des caisses comme ça". Hop, on va voir les chefs "C'est quoi ce bordel ?". On est obligé de se revendiquer, de dire "Eh ben maintenant, vous m'amenez les caisses, vous faites pas plus haut que ça ! Douze caisses par palette, vous ne faites pas des caisses, des montagnes parce qu'on ne peut pas les attraper, on va se faire mal". Et c'est très dur à faire appliquer à toutes les équipes, à ce que tous les régisseurs appliquent tout ça. Vous êtes toujours obligée de gueuler, c'est normal. Obligé ! Obligé parce que sinon, c'est le bordel.* »

Sonia estime que ces relations hommes-femmes sont difficiles à vivre, elle a d'ailleurs eu un problème qu'elle qualifie de « harcèlement ». Un ouvrier l'a poursuivie de ses assiduités, à la suite d'une conversation anodine qu'elle a eue avec lui : « *C'est un type que j'ai voulu aider en discutant pour le sortir un petit peu, enfin pour l'aider euh, parce qu'il avait des problèmes, il était en séparation avec sa femme. Et puis il s'est imaginé des choses avec moi, et j'ai été harcelée par ce gars. Donc j'ai été obligée d'en rendre compte à ma direction, parce que j'en ai parlé autour de ma famille, il me faisait très peur. C'est quelqu'un qui était même en maison psychiatrique je crois, qui a eu une grosse dépression. Enfin qui travaille toujours chez KGG, mais qui me fout la paix maintenant.* » Cependant, dans cette entreprise où les femmes sont minoritaires, les choses ne se sont pas réglées simplement : « *Alors suite à ça, j'ai eu un petit peu des gens, des outilleurs qui étaient de son côté, qui m'ont un petit peu tourné le dos, je sentais des tensions... Comme si c'était moi qui avais commencé, enfin... Il a commencé hein. C'était moi la victime, mais bon... [je passais] pour une aguicheuse, je vais avoir... Enfin voilà... C'est très macho dans cette boîte, ils sont très machos.* »

À l'arrivée, tout cela pèse... « *et puis j'ai plus envie !* ». Sa maternité lui a fait prendre conscience de la difficulté qu'elle aurait à reprendre le travail dans cette usine et elle rêve de reprendre un travail dans la restauration, qu'elle a quitté contre son gré. « *Moi, j'étais bien, c'était dans la restauration. [...] Je travaillais beaucoup avec des routiers, des routiers des TP, des travaux publics. Moi, je préférais à la clientèle de... Comme moi je les appelais, les cravatés. Vous savez, les commerciaux. J'ai toujours mieux apprécié les routiers, les TP et j'avais une clientèle que j'ai... J'ai eu un coup au cœur quand je suis partie, pour ne plus les voir. Pendant trois ans, je les ai servis, j'ai parlé avec eux, j'ai plaisanté, j'ai noué un petit peu des relations d'amitié, ça a été un petit peu... ça a été dur. Mon départ de chez X, ça a été dur.* » Elle se décrit comme quelqu'un qui « aime servir », qui aime le relationnel, le contact avec les clients... et elle est décidée à retourner y travailler en réactivant les réseaux qu'elle s'était construits à l'époque et qu'elle continue d'entretenir en faisant des extras pendant les périodes de fêtes. Elle n'imagine pas fermer la parenthèse de la restauration mais aspire, au contraire, à retrouver la chaleur du foyer qu'elle représente.

3.2.3. Recherche accomplissement désespérément

Dernière forme de parenthèse « installation dans le provisoire » : le cas de Marie. Ni parenthèse enchantée, ni protection contre l'usine ou la précarité, l'hôtellerie a été pour Marie une forme d'exil plutôt doré, mais dans lequel il était impossible de durer. En effet, après un échec au bac issu d'une « phobie scolaire », qui a été pour elle extrêmement douloureux, Marie s'est retrouvée à contrecœur sur le marché du travail. Stoppée dans un parcours étudiant qu'elle imaginait long, elle a été en quelque sorte acculée à entrer dans la vie active. Pour autant, elle a vécu les emplois qu'elle a occupés, et parmi lesquels l'hôtellerie, comme des emplois de transition, de type alimentaire, n'offrant aucune perspective pour la réalisation de ses projets. C'est pourquoi bien que son insertion puisse être considérée comme réussie en termes d'accès à l'emploi stable, elle n'a jamais envisagé de s'y attarder ni d'y évoluer, en dépit des propositions qu'elle a reçues dans ce sens.

Vivant chez ses parents à Paris, elle a pris un premier emploi de vendeuse dans une boutique de presse dans le métro (presse, tabac, librairie). Elle s'y est trouvée très à l'aise et a même vécu cette expérience comme rédemptrice : « *Dans le monde de la presse, ah j'ai été gâtée, ah non mais vraiment ! Je me suis vraiment enrichie en plus au niveau des, je lisais beaucoup à ce moment là, c'était vraiment enrichissant. Tout ce que je perdais à l'école je le rattrapais, je compensais au niveau de l'actualité et de plein de choses. J'ai bien aimé quoi en fait...* » Pour autant, elle l'a quitté au bout d'un an car elle ne se voyait pas évoluer dans ce milieu. En particulier, elle n'avait pas envie de prendre des responsabilités : « *Donc c'est des personnes qui voulaient me former, j'avais la possibilité de faire une formation pour être vendeuse à part entière mais aussi gérante du point de vente parce que moi, je me débrouillais bien, je faisais de la comptabilité simplifiée, j'avais un très bon contact avec les gens, ça se passait très bien. Mais j'ai pas été... C'est quand même une*

chaîne assez stricte au niveau de plein de choses et puis à l'époque je me sentais pas... j'avais pas envie d'avoir ces responsabilités là. »

L'histoire va se répéter dans l'hôtellerie. Marie trouve par bouche à oreille un emploi de réceptionniste dans un hôtel de chaîne : *« Là c'est pareil j'ai eu la possibilité de devenir euh, responsable d'organisation de séminaires et tout, mais je préférais ma petite (rires) ma petite place avec les clients à parler. Parce que j'adore les langues étrangères, c'est ma deuxième passion. »* Elle y reste six ans et, en dépit d'un *« très bon salaire »* (de 8 000 francs à ses débuts jusqu'à 11 000 francs), l'usure a fini par gagner et elle profite du départ de sa directrice pour partir dans un autre hôtel où elle s'investit moins. Pour Marie, l'hôtellerie n'aura été qu'une parenthèse sans lendemain. Elle ne s'est jamais convertie à ce milieu au point d'y envisager une quelconque progression. Ce secteur a été pour elle une période d'exil, au cours de laquelle elle ne recherchait que la chaleur du contact avec les clients : *« J'ai eu la possibilité de devenir euh, responsable d'organisation de séminaires et tout, mais je préférais ma petite (rires) ma petite place avec les clients à parler. »* De fait, l'usure a fini par la gagner : *« Et puis bon ben, l'hôtel on finit par le connaître par cœur, c'est très intéressant, c'est fatigant. »* Pour Marie, il n'est pas question de durer dans ce secteur : *« Moi de toute façon j'ai toujours fait de l'hôtellerie pour gagner ma vie, j'ai jamais fait à contre cœur parce qu'en fait je recevais des compliments de la part de mes employeurs parce que je m'investis vraiment énormément que ce soit avec les gens ou avec... l'hôtel en lui-même. Mais je sais pertinemment que c'est pour gagner ma vie, c'est pas quelque chose que je fais en me disant : "ben là je me régale". Non. Non. Puis, c'est très physique. C'est très physique, euh... y'a pire, on est debout toute la journée... bon, il y a des boulots beaucoup plus difficiles que ça mais ça c'est pas mal ! On cavale sans arrêt on monte, on descend les escaliers comme je vous dis on fait les chambres quand les clients partent après que la femme de chambre est partie, ben c'est nous qui refaisons toute la chambre, on redescend, on fait les papiers, on fait les plannings, on s'occupe des réservations, on s'occupe de la relance des débiteurs, des fournisseurs... On doit demander tout, Donc c'est pas, c'est un travail quand même pour moi qui mérite un salaire un peu plus important... »*

Nous sommes en 2000 et Marie souhaite reprendre ses études et passer le diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU) : *« Bon, ça c'est bien passé, je travaillais, je faisais des petits boulots comme ça, à côté parce que je voulais vraiment me consacrer qu'à ça car je savais que si j'avais deux choses l'une à côté de l'autre, j'aurais pas pu gérer. »* Mais cette reprise d'études n'est dure pas longtemps. Alors que *« tout était bien parti »*... *« j'ai rencontré quelqu'un dans ma vie en fait... ! (rires) j'ai rencontré quelqu'un où vraiment j'ai vu que je pouvais faire ma vie avec lui, j'ai un petit peu perdu la tête aussi... c'est vrai hein... et là c'est pareil, en cours d'année j'ai quitté en fait la Sorbonne. Et c'est toujours très bien ! J'ai quitté la Sorbonne et je suis venue m'installer [dans le sud]. »* Marie abandonne à ce moment là tout projet de reprise d'études et s'appuie désormais sur les réseaux de son compagnon pour trouver du travail. Mais tout se passe comme si elle avait converti son désir d'étude en rêve d'indépendance : *« Ne pas avoir un patron sur le dos »* devient un leitmotiv dans ses propos et, de fait, sa trajectoire s'organise autour de la réalisation de ce désir. Par une connaissance de son compagnon, qui travaillait dans le notariat, elle a l'opportunité de créer une société individuelle pour numériser des actes notariés. Elle se lance, gagne très bien sa vie (14 000 francs nets mensuels) et sillonne la France entière en voiture. Toutefois, elle commence à avoir des problèmes de dos et arrête tout au bout d'un an : *« Et c'était la route aussi parce que c'est vrai que je faisais beaucoup de route, je rentrais chez moi uniquement le week-end et puis là au bout d'un moment ça a commencé à poser certains problèmes, malgré que j'ai pas d'enfant, mais... c'est vrai je me sentais un petit peu... j'étais libre parce que c'était ma société, j'arrangeais mes horaires comme je le voulais mais bon, j'avais quand même des contraintes par rapport à ça. Donc j'ai arrêté d'un commun accord avec la personne, avec qui je suis toujours en contact d'ailleurs... »*

Marie nourrit surtout des tas de projets professionnels qu'elle espère pouvoir réaliser avec son ami. Lui-même s'ennuyait dans le notariat, il ne se voyait pas y passer toute sa vie. *« On avait tous les deux un point commun par rapport à ça : aucun n'avait de passion pour son travail donc c'est vrai que se lancer là dedans pour nous, ça a été... une occasion de s'accomplir, nous, et puis en même temps, d'être ensemble. »* Ils avaient en effet longtemps rêvé de projets personnels à réaliser : pour lui développer une activité autour de la fauconnerie, qui le passionne ; pour elle, développer une affaire de commercialisation de produits de consommation originaux. Or, à cette époque, une opportunité se présente, qui leur permettrait de travailler tous les deux, ensemble : acheter une place de marché pour la vente de viennoiseries. L'occasion est venue d'un contact, *« une personne qu'on connaît très bien, qui fait les marchés »*. Et ils se sont lancés : *« Donc on a investi de l'argent, on a fait des démarches pour avoir des prêts, on a investi pas mal d'argent dans cette société. En fait, on reprenait le fond de commerce, même si c'est sur le marché ça reste quand même un fond de commerce, plus le camion et les accessoires liés à la vente... »*

L'aventure a connu une interruption brutale avec les inondations du début 2003 dans le Sud-Est : « *On marchait très bien jusqu'au moment des inondations. Nous mêmes on a pas été inondés mais tous les sites où on allait, l'endroit où on allait chercher notre marchandise ont été impraticables pendant plus de trois semaines. Quant l'eau partait à un endroit, ça restait à l'autre, et c'était chez notre fournisseur donc on pouvait toujours pas s'approvisionner.* ». Ce moment a été très critique, puisque, au même moment, son ami a un accident de camion : « *C'était un camion en crédit-bail, vous savez comment ça se passe, tant que vous avez pas fini de payer, il n'est pas à vous. Donc on n'avait pas fini de payer ce camion, il manquait pas longtemps puisqu'on a pris la reprise par rapport à l'ancien propriétaire et il manquait six mois à payer le camion. Mais on a eu l'accident... donc, nous, on a été remboursés de rien du tout et puis on avait perdu de l'argent avec ces inondations, on avait de grosses dettes à rembourser tous les mois et on n'a pas pu refaire un crédit pour pouvoir se relancer à nouveau.* »

Ils se sont retrouvés avec des dettes très importantes et il leur faut maintenant rembourser le montant de leur investissement (4 000 francs par mois (à peu près 600 euros) environ pendant plus de huit années). L'urgence a été pour eux de retrouver un emploi... salarié, au plus vite. Marie a tenté de travailler dans une agence immobilière, pour faire de l'accueil de la clientèle étrangère, mais elle n'a pas été au-delà de la période d'essai. Elle a également essayé de se présenter à des emplois administratifs dans la fonction publique mais elle n'a pas donné suite car il lui fallait travailler vite. Elle a fini par trouver un CDI comme responsable d'une boutique de lingerie à 30 km de la ville où elle habite : « *Voilà, bon, là, je suis toujours à l'essai, ça se passe bien quand même euh... parce que là c'est vraiment l'idéal, donc je suis obligée de redevenir salariée parce qu'il y a beaucoup d'argent à rembourser donc obligée d'avoir quelque chose de fixe, on ne peut pas se relancer comme ça dans une activité indépendante, c'était pas possible. C'était trop de risques... Et mon ami va rentrer dans la gendarmerie... (rires) donc c'est vraiment... (rires) donc on essaye de se refaire, quoi !* »

Ce travail a le mérite de lui plaire car elle y retrouve cette indépendance à laquelle elle tient tant : « *En fait je suis tombée sur une enseigne nouvelle mais il se trouve que je suis toute seule dans le magasin, donc je me sens très bien (rires). J'ai des directives c'est sûr, ça ne me dérange pas, au contraire et... mais en même temps je suis très très indépendante au niveau de mon travail, je gère vraiment tout de A à Z, là bon, ça fait pas longtemps, mais là, quand je m'investis, je m'investis. Là, euh, tout se passe très bien, donc euh, même au niveau des horaires, bon avec les 35 heures je gagne la moitié de ce que je gagnais il y a dix ans ! (rires).* » Elle gagne en effet 900 euros et envisage maintenant de se stabiliser dans l'emploi. Et de s'occuper d'elle pour fonder une famille avec son ami : « *Mais on va essayer de se stabiliser comme ça, et puis on va faire des bébés... et voilà... des, euh, non non, un déjà et après on verra... c'est vrai j'avais toujours dit je veux quatre enfants minimum et plus j'avance dans les années et moins j'en veux... y a dix ans c'était quatre, après c'est devenu trois, deux, maintenant un... un et après on verra. Un seul... et puis on verra après sur le moment que j'en ferai peut-être toute une ribambelle...* »

3.3. La parenthèse désenchantée

La parenthèse sans lendemain se caractérise par une expérience neutre pour la vie active ultérieure. Qu'on cherche à l'oublier ou qu'on l'idéalise, elle a été vécue sur le registre du provisoire et sur un mode ludique, dans un rapport incertain à l'avenir. Mais la transition dans l'hôtellerie-restauration peut revêtir des enjeux de stabilisation pour des jeunes sans « vocation » pour ce secteur. Ici, la transition a été amorcée très précocement dès le parcours scolaire : les jeunes concernés ont dû commencer à travailler très tôt au cours de leur études, soit par nécessité familiale, soit à la suite d'un échec scolaire conduisant à une orientation subie dans l'hôtellerie. Ce travail exercé à côté de l'école, ou faute de n'avoir pas pu poursuivre, devient leur seule et unique perspective. Leur diplôme – ou leur absence de diplôme – les y enferme faute de représenter une ressource pertinente pour changer d'activité. L'hôtellerie-restauration les accueille alors jusqu'à saturer leur horizon. Ils sont pris en sandwich entre le travail d'une vocation qu'il leur faut construire en situation et la perspective d'une transition vers un ailleurs qui n'est pas à leur portée immédiate, partagés entre la nécessité d'un ancrage dans ce secteur et le rêve, plus ou moins censuré, d'une évasion possible. Tous les jeunes réunis ici sont privés de ressources locales susceptibles de les aider à se mouvoir sur le marché du travail. Ils sont rattrapés par une forme de désenchantement vis-à-vis de ce secteur et, au bout de douze ans, quelque chose s'est dessiné : ils finissent par prendre position – quand il n'a pas été pris position pour eux. En effet, le travail du désenchantement fait son chemin de trois manières différentes. Il résulte d'un désir de stabilisation dans l'emploi plus fort que tout et se traduit, pour Saïd et Samia, par une « carrière » évolutive (1), tandis que pour Patrick, il se traduit par un échec et une reconversion qui, pour avoir été forcée, s'est avérée fructueuse (2). En revanche, pour Sara, il conduit à une défection : Sara est la seule à

avoir entrepris « positivement » une reconversion vers sa « vraie » vocation, au prix d'un retour en formation longue (3).

3.3.1. Faire carrière dans les « petits boulots » ?

L'hôtellerie-restauration change ici de statut au cours du parcours des jeunes : de pourvoyeuse de petits boulots, elle devient un horizon unique d'évolutions. Ce processus se déclenche bien souvent dans le cadre d'un « travail du désenchantement » (Eckert 2005) pour des jeunes titulaires de bac pro. C'est ainsi que Saïd a activement cherché une autre issue professionnelle, mais rien n'y a fait. Titulaire d'un bac pro Maintenance des systèmes mécaniques automatisés (MSMA), il a tout d'abord tenté de poursuivre en BTS, mais sans succès. Les trois dossiers qu'il a déposés ont été refusés. Il a alors cherché à valoriser son bac pro en trouvant un emploi dans sa branche, mais au bout de huit mois de recherches infructueuses, il a fini par se décourager : *« J'allais souvent à l'ANPE et en fin de compte, les entreprises qui m'intéressaient et tout c'était des refus. C'était des refus. Au bout d'une dizaine ou quinzaine de refus, ou sinon je recevais aucune réponse. Final on en a un peu marre... On se dit on va tenter ailleurs, on va tenter un travail un peu plus simple et on verra ce que l'avenir va nous donner. »* Avec cette recherche d'un « travail un peu plus simple », le « travail du désenchantement » commencé avec l'impossibilité de poursuivre en BTS et de valoriser son bac pro, se poursuit donc ici pour Saïd.

Il commence par trouver un emploi de gérant dans une station service, par l'intermédiaire d'un copain qui lui propose cela pour le dépanner : *« En fin de compte, j'ai travaillé dans une pompe-service en tant que gérant. On était trois là-dedans. [...] C'était assez difficile, il fallait se lever à 6h du matin, travailler des fois jusqu'à 15h, voire jusqu'à la fermeture, tout dépendait des journées. On gérait aussi leur magasin. Mais au bout de... je suis resté combien, trois, quatre mois, je commençais à en avoir marre parce que je me disais que ce n'était pas un travail pour moi. »* L'amplitude des horaires est telle qu'il estime que *« c'était pas cher payé. On ne gagnait même pas 5 500. On travaillait pas huit heures, on travaillait vers les... on faisait douze heures par jour, cinq jours sur sept pratiquement. En plus, on s'occupait aussi de tout ce qui était... ils avaient un petit magasin où ils vendaient les huiles, les trucs comme ça, mais on n'avait aucun pourcentage, rien du tout. C'était tout pour leur pomme. Et on était seul. Ça c'était chiant, embêtant. C'était douze heures par jour. Et puis on repartait à la fin du service, ça sentait l'essence. Ça c'est vraiment... C'est un travail épuisant et puis sans aucun intérêt en fin de compte. »*

Saïd a démissionné, « sur un coup de tête », de cet emploi de dépannage, et ceci d'autant plus facilement qu'il savait qu'il avait une issue : *« J'avais ma petite idée même au niveau de mon père. Je me disais que même si j'allais galérer encore un mois ou deux mois, je peux demander à mon père parce qu'il m'avait déjà pistonné et j'avais déjà fait mes preuves [dans son entreprise] et tout. Et en fin de compte, c'est comme ça que ça s'est passé. »* Saïd est ainsi rentré dans la restauration ferroviaire, chez un sous-traitant de la SNCF : *« J'ai complètement changé totalement de branche. J'ai été pistonné un peu par mon père, c'est lui qui m'a fait rentrer là-dedans. [...] À partir de là ça a continué. Jusqu'au jour d'aujourd'hui, je suis toujours dans cette branche. »* Entrer dans cette « branche » n'était pas entièrement nouveau pour lui : il y avait déjà travaillé durant ses études : *« J'ai commencé à travailler en parallèle de mes études. Quand même c'était un bien parce que moi je trouve que, dans un sens, je gagnais de l'argent par la sueur de mon front en fait. Je faisais un petit boulot, je travaillais dans... à la plonge. Les vacances, juillet-août, je travaillais pour gagner de l'argent de poche pour après pour pouvoir aller en vacances. »*

Ce petit boulot est devenu pour lui le tremplin d'une carrière. Signe de son désir d'insertion durable, il s'est syndiqué d'emblée, à la CFDT « comme [son] père ». Il vient en outre se faire élire comme délégué syndical, juste un mois environ avant l'entretien : *« C'est vrai, dans des grosses boîtes, la première chose c'est les syndicats. Après, y'en a qui disent : "Faut être à FO, t'inquiète pas, on va te pistonner, etc." »* Ce n'est pas que le travail le passionne (voir encadré), mais il estime avoir gagné la stabilité et la disponibilité grâce aux trente-cinq heures. Et il est conscient que sa situation de délégué le protège : *« Ça j'avais remarqué depuis longtemps en fin de compte. Et dès qu'on siège surtout à un délégué syndical comme on le dit souvent, le délégué syndical il est intouchable quoi qu'il arrive, il est intouchable. Il faut vraiment lui trouver une faute... une grosse faute le vol ou... il faut vraiment le... mais sinon il est pratiquement intouchable. Et puis les responsables te parlent autrement en fin de compte, ils sont plus à l'écoute envers toi parce que voilà. [...] Donc comme je dis toujours, la première chose en tant que délégué syndical "sois irréprochable au niveau de ton travail", ça c'était mon père qui me disait ça, pour pouvoir parler devant un patron. »*

SAÏD : UNE CARRIÈRE DANS LA RESTAURATION FERROVIAIRE ?

Saïd a fini par intégrer l'entreprise de restauration sous-traitante de la SNCF où travaillait son père et où il travaillait lorsqu'il était au lycée. Il a été embauché en 1993 tout d'abord en CDD, pour s'occuper de la préparation des produits froids pour trois gares, un emploi sédentaire. Ce travail de préparateur consistait à charger les armoires de marchandises (sandwiches, jus de fruit, croque-monsieur, etc.) entreposées dans des chambres froides. Un travail que Saïd trouvait très répétitif, « *Tous les jours, pendant huit heures, on fait toujours la même chose. [...] Je savais quand je me réveillais le matin je commençais à quelle heure et je savais ce que j'allais faire.* » Mais l'entreprise se fait racheter en 1997. Le personnel est repris, Saïd y gagne un CDI mais change de gare d'affectation : « *J'étais magasinier, je m'occupais du magasin et je faisais la préparation des produits pour tout ce qui concerne les trains d'Italie.* » Mais contrairement à son emploi précédent, il ne travaille plus en chambre froide : « *Moi je m'occupais surtout de tout ce qui était "sec". [...] Je préparais tout ce qui était vins, confiseries, les gâteaux, les alcools, la même chose que je faisais avant en fin de compte... [...] Le poste de magasinier, c'est ce qui m'a toujours branché : réceptionner les marchandises, vérifier, faire les commandes.* » Il dispose toutefois de davantage d'autonomie dans son emploi précédent, car il fait fonction de gestionnaire de stocks : « *Si vous voulez il y avait un supérieur quand même pour pas que je fasse n'importe quoi. Mon supérieur, j'allais le voir, je lui disais : « Voilà, il manque ça, ça et ça comme produits, il faut absolument les commander avant tel jour au niveau sec, au niveau boissons, au niveau alcools, au niveau... Je connaissais par cœur en fait, au fur et à mesure des années... Comme c'était une boîte qui venait juste d'être créée, je suis venu même pas quatre mois après, alors je dirais c'est comme si c'était mon petit bébé.* » Depuis 2002, Saïd travaille toujours dans la même entreprise mais il a un nouveau contrat de travail: désormais, les salariés sont tous « multipolyvalents ». « *Ça veut dire demain je peux préparer des trains comme [...] je faisais [au tout début], ou je peux avoir la fonction de contrôleur, c'est-à-dire que les retours qui viennent je dois les contrôler, etc. Ou soit je suis préparateur, je dois préparer tous les départs pour le lendemain des trains, ou soit tractoriste, ça varie en fait. Tout en étant quand même... parce que si vous voulez cette société elle nous laisse autonome. Elle nous laisse l'autonomie. On n'a pas le titre de responsable mais on a quand même une responsabilité de faire attention à ce qu'on doit faire, etc., etc.* » Et il a confiance en l'avenir. L'entreprise pour laquelle il travaille depuis 1997 s'est accrue, elle a remporté de nombreux appels d'offre et est passée de 30 personnes à 400 personnes en sept ans. « *Bon voilà, à partir de là, j'ai pas bougé de cette boîte. Tout en ayant l'espoir d'évoluer, ce qui est faisable avec cette société en fait.* »

Il demeure que la stratégie syndicale de Saïd est avant tout défensive. Si son intégration statutaire est désormais assurée, son intégration relationnelle avec ses collègues reste fragile. Il ne les fréquente pas en dehors du travail. Il estime que les relations sont difficiles, il y aurait, selon lui, beaucoup de rivalités autour des promotions : « *Mais la vie active, c'est terrible. Les gens, ils sont cruels. Les personnes se "bouffent" entre elles. Ce sont pas des lâches mais... ils parlent trop par derrière. [...] Si une personne m'aime pas, c'est pas mon problème. J'avance tout droit, je sais ce que j'ai à faire et cela s'arrête là. Mes vrais amis c'est qui ? Ce sont mes amis d'enfance. [Mes collègues], je les fréquente pas tellement. J'ai des amis du boulot, je viens les voir, on va discuter un peu de boulot mais ça va s'arrêter là.* »

Saïd pratique donc une séparation étanche entre son travail et sa vie privée. Il s'est marié, il vient d'acheter un appartement pour lequel il a emprunté sur vingt ans, et tient avant tout à profiter de la vie. Il se félicite d'avoir beaucoup de temps libre : « *Cinq semaines de congés payés, on a une semaine de RTT, on a onze jours fériés. [...] Donc on a onze jours fériés, quatre jours sous-sol comme on travaille dans les sous-sol on n'a pas la lumière du jour donc on a quatre jours dans l'année plus les fameux repos-reports* » qui sont accordés en cas de dépassement d'horaire après minuit (dix-huit jours par an) sans compter les primes qui leur sont associés (quinze euros par repos-report). À l'arrivée : « *On peut aller en vacances, on a envie de sortir, on sort, quand on a envie d'aller au restaurant, on va au restaurant, quand on a envie d'aller au cinéma, on va au cinéma. Quand j'ai un long week-end, on va en week-end. C'est vraiment passer du temps ensemble. Pour moi c'est ça le plus important.* »

Le même souci de stabilisation a guidé Samia dans la carrière qu'elle a réalisée chez McDo. Mais à la différence de Saïd, elle ne se voit pas vieillir chez McDo. L'expérience McDo se présentait pourtant pour Samia sur le registre d'une vocation qu'elle regrette de ne pas pouvoir réaliser jusqu'au bout. Avec son bac pro Commerce et services, elle a préféré « le speed » de McDo à celui de la grande distribution et s'est lancée dans l'aventure à corps perdu. Se présentant comme quelqu'un qui se « donne à fond », elle a commencé comme équipière et est passée manager confirmée en 2000, seule femme à ce niveau dans son restaurant. Samia s'est totalement convertie à la culture McDo dont elle apprécie plus que tout la « logique » et la rigueur. Elle se montre d'une vigilance sans faille sur le respect des procédures : « *Surtout chez nous, c'est l'hygiène. L'hygiène, sécurité alimentaire, sécurité du personnel, qu'il travaille dans de bonnes conditions. Et gérer le maximum le personnel à ce qu'il nous rapporte le maximum d'argent (silence). En fait, pendant neuf heures de temps, on devient gérant. On gère carrément le resto de A à Z. Mais s'il y a quoi que ce soit qu'on n'a pas fait, on se fait taper sur les doigts, ça, c'est normal. On peut pas*

se permettre de loucher quelque chose. On se loupe une fois, d'accord, on nous le dit, et la deuxième fois, c'est pas logique. » Samia met un point d'honneur à ne pas « se manquer » et se montre également inflexible vis-à-vis de l'absentéisme des équipiers : « Il faut que le personnel prenne conscience que c'est leur boulot, et que nous on a besoin d'eux comme eux ils ont besoin de nous. Eux, quand ils sont pointés, ils sont payés, il n'y a rien qui est fait gratuitement. Donc on demande qu'ils soient là au moins les jours où ils sont planifiés. Si vraiment elles ne peuvent pas, qu'elles ont une bonne excuse, la veille, ou même le midi pour le soir, eh bien là, si on peut la remplacer, ça va, ça va être accepté. Mais si elle me le dit une heure avant, ce n'est pas accepté. Tout est logique. »

De fait, Samia se présente comme une employée modèle. Elle se félicite de n'avoir jamais reçu le moindre avertissement : « *Ah non, non. Non parce que moi, je me dis que quand y a un enfant qui mange, ça pourrait être le mien qui mange un truc comme ça. Ça me plairait pas. Donc je me mets toujours à la place de la mère qui va amener ses enfants. Par rapport à ça... En fait, comme ils disent, j'ai trop de conscience professionnelle, parce que des fois tellement... J'en fais un peu trop parce que je me dis peut-être parce qu'ils l'ont pas fait, moi je leur en veux pas... Peut-être qu'ils ont eu du monde, donc je suis obligée de le faire. »* Elle apprécie le caractère rationnel de l'organisation McDo où rien n'est laissé au hasard, jusqu'à la progression des apprentissages du personnel : à chaque emploi, ses tâches spécifiques et ses formations spécifiques. C'est ainsi que Samia a pu faire le tour du fonctionnement d'un restaurant. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle défend la promotion interne pour les affectations sur les postes de manager. Elle se demande comment font les managers externes recrutés avec un bac+2 : « *Moi, c'est le fur et à mesure. J'ai appris les températures des grills, il faut connaître la température de la plaque inférieure, la plaque supérieure, la température des frites, la température des nuggets. Il y a beaucoup de choses à apprendre. [...] Mais en fait, quand c'est interne, c'est vachement plus facile.* » Il reste que le niveau d'exigences de l'école de formation de McDo à Paris est élevé : « *Mais après, quand on doit monter à Paris, il faut... Je les connais les températures mais je peux par exemple dire les frites, c'est 168. Ah ben non, c'est 171. Pourquoi je me suis embrouillée ? Ah oui, c'est les nuggets, 171. En fait, c'est des conneries comme ça, mais il faut pas que je me permette de me manquer, parce que là-bas, c'est juste, c'est juste, c'est faux t'as pas d'autres choix. Si tu te plantes aux tests, tu redescends [dans ton restaurant], la honte ! »*

Fière de sa réussite, elle n'en arrive pas moins à un moment charnière de son parcours. Le désenchantement la guette dans la mesure où, malgré sa compétence avérée, elle se sait bloquée dans sa progression. Elle refuse de sacrifier sa vie de famille à son travail et ne veut plus travailler le soir, pour pouvoir aller chercher ses enfants à l'école : « *Grâce à ce système, parce que je finis à 15h15, à l'extrême, je finis à 15h30 et après je me sauve. Si y a vraiment du monde, je me sauve, mais c'est moi qui récupère mes enfants. Comme je dis, si vraiment... Si j'avais pas eu d'enfant ou quoi que ce soit, à l'heure d'aujourd'hui, peut-être que je serais directrice.* » Samia avait déjà hésité avant de devenir manager, à cause de l'investissement que cela demandait et qui risquait de perturber une vie familiale en cours de construction : « *Mais après coup j'ai accepté. Au début, je voulais pas parce que ça demandait beaucoup plus de responsabilités et je pouvais pas assumer justement. Je commençais à faire ma vie, quoi, j'ai eu des enfants et tout, c'est pas trop pour une femme avec des enfants le poste de manager. Mais ça me plaisait ! »*

Elle estime que son parcours McDo lui a apporté énormément : « *En fait, sans le faire exprès, j'ai choisi un travail qui était adapté à ma façon d'être, parce que comme je suis quelqu'un qui veut se donner à fond et qu'aime pas le train-train, on m'a proposé le travail de secrétaire à McDo. J'ai dit : "Ah non, m'enfermer dans une bulle, ce n'est pas mon fort, donc..." Il y a tout. Le travail que je fais, là, il y a tout, c'est aussi bien physique que moral. Beaucoup de réflexion, d'anticipation, tout ça, ça me plait. Et voilà.* » Elle tire son plus grand plaisir de ses fonctions de management : « *Je me dis que si j'avais pas fait ce travail, j'aurais jamais pu connaître... Je n'aurais jamais pu connaître le plaisir, je le dis bien, de commander parce qu'on est obligé de commander, surtout les mecs. Donc je pense que même si mon travail à moi était en principe travailler dans la grande distribution, j'aurais jamais pu connaître ce plaisir je crois.* » Enfin, elle estime toucher un bon salaire de 1 200 euros nets par mois, avec tous les trois mois, des primes qui peuvent aller de 300 à 500 euros en plus : « *C'est pour ça que je dis quand même que c'est un bon... On est bien récompensé si on travaille bien.* »

Elle se félicite en plus, en tant que fille d'immigrés, d'échapper au sort de ses congénères « assistées » : « *Parler d'une fille algérienne qui dans les quartiers nord, qui ne gratte pas le RMI ou un truc comme ça, qui travaille, qui essaye toujours d'avoir plus, c'est un peu bizarre... [...] Ici, surtout pour les filles, on dit "les filles, elles grattent leur RMI ou leur ci, leur là, et puis c'est fini". Elles vont faire des enfants et c'est fini. Mais moi, je peux vous dire... En fait, c'est par rapport à l'éducation des parents, qui fait qu'un enfant devient ce qu'il doit être, c'est pour ça que moi au début, quand j'étais chez mes parents, je comprenais pas que j'avais*

pas le droit à l'argent de poche, pas le droit a des trucs. Je me suis dit pour avoir ça, il faut que je bosse, en me disant "onze enfants pour un maçon, c'est beaucoup". »

Samia estime qu'elle pourrait encore « monter » : *« Bon, j'aurais pu monter première assistante, mais là, la limite... Ma limite, c'était manager parce que second assistant, c'était trop pour moi parce que... fallait travailler plus que manager, fallait avoir plus de responsabilités, je pouvais pas. Avec les enfants, je pouvais plus. »* Mais elle déclare avoir changé d'état d'esprit par rapport à McDo, elle cherche à couper les liens. Elle a commencé par demander une mutation dans un nouveau restaurant du centre ville. Elle veut maintenant privilégier sa famille. Son désenchantement se manifeste par le sentiment de se sentir bloquée dans un milieu qu'elle juge « très macho ». Elle ne souhaite pas passer superviseur ni directrice de restaurant : *« De toute façon il n'y en a pas ! »* (sauf une, précise-telle, que le franchisé a été « obligé » de nommer récemment) : *« Il y a plein de copines à moi qui sont managers, enfin on n'est pas beaucoup, mais pour avoir ce poste, il faut travailler deux fois plus qu'un mec et s'investir plus qu'eux. C'est euh... Vous imaginez le travail qu'on a dû abattre pour avoir ce poste, c'est euh... y a pas de directrice dans notre marché, il a vingt-quatre restos notre franchisé, vingt-quatre mecs qui dirigent. Jusqu'à ce que ça a un peu jaté, il a été obligé de faire monter une directrice, mais je vous dis pas comme elle a dû travailler quoi cette directrice ! »* De plus, elle doute fortement de la possibilité de vieillir chez McDo : *« L'avenir chez McDo, je me pose des questions parce que chez McDo, les vieux... Je ne me vois pas vieille travailler chez McDo, c'est pas possible. Il faut être apte, vous imaginez, les vieux, j'en ai jamais vus ! »*

Elle envisage désormais de consacrer davantage de temps à sa famille : *« Le travail, il doit passer avant la famille, c'est pour ça qu'il y a autant de divorces au McDo (rires). Voilà, moi j'ai préféré passer ma famille avant le travail. Il fut un temps, c'était le travail avant ma famille mais maintenant, je fais la part des choses. »* De fait, Samia ne s'était pas arrêtée lors de sa première maternité en 1995. Parce que son mari était intérimaire et qu'elle travaillait en CDI, le couple avait choisi d'un commun accord que ce serait le père qui s'occuperait de la petite pendant un an et *« il a fait ça très bien »*. Mais après sa deuxième grossesse, Samia s'est arrêtée pendant un an, et depuis, elle refuse de travailler le soir, sachant qu'avec ce choix, elle se prive de toute possibilité d'évolution vers des fonctions de direction. Samia envisage donc de se reconvertir, comme Sara, vers le paramédical : *« Donc mon projet moi, c'est de reprendre l'école. Je me donne encore deux, trois ans à travailler chez McDo, après, reprendre l'école et faire une formation d'aide-soignante ou d'infirmière, un truc comme ça. Changer du tout au tout, mais toujours en contact avec les gens, parce que j'aime bien ça. Donc me dire passer mes vieux jours dans les hôpitaux, je crois que ça va aller. [...] Je vais ou faire aide-soignante ou auxiliaire de puéricultrice... Parce que McDo, ma vie entière, je pense pas. »* L'enjeu pour Samia est ainsi d'abandonner ce qui était devenu pour elle une « vocation », à laquelle elle s'estime obligée de renoncer, en dépit du plaisir, notamment « de commander », que lui procurait son activité.

Il demeure qu'elle traverse un moment charnière et s'interroge sur l'intérêt d'un tel engagement professionnel :

« Moi réellement, je me dis que quand même, j'ai réussi dans ma vie active, mais ce qu'il y a, quand je regarde autour de moi, je me dis peut-être que j'aurais dû freiner, parce que le fait de travailler et de s'investir, de dépendre de personne, à long terme, ça fait un handicap, du genre pour faire garder... [...] Et que quand je réfléchis, je me dis peut-être que si j'avais pas travaillé, peut-être que j'aurais éduqué mes enfants de A à Z, je les aurais donnés à personne. Mais que je regrette pas parce qu'ils ont vu qu'ils avaient une mère qui était battante, qui s'est jamais laissée entretenir et que j'ai toujours été indépendante et que j'ai jamais demandé de l'argent à qui que ce soit. Et je me dis peut-être qu'ils prendront modèle sur moi, surtout ma fille.

– Vous regrettez un peu ?

– *Des fois ouais. Parce que comme là, je l'ai dit au début, ma fille quand elle est née, pendant un an, c'est son père qui l'a élevée, ma fille, je l'ai pas vue pendant un an pratiquement. Je l'ai pas vu grandir. Maintenant, ça va devenir bientôt une femme, et les années elles défilent et mes enfants, je les ai pas vu grandir réellement. Je me dis qu'est-ce que ça va m'apporter ? Aujourd'hui, j'ai quelque chose, mais demain, qu'est-ce que j'aurai ? La sécurité de l'emploi, je ne sais pas si elle existe réellement. Ça sera avoir la retraite. »*

3.3.2. Désenchantement et ré-enchantement (1)

Le désenchantement a commencé pour Patrick au lycée d'enseignement général. Il y a été orienté malgré lui, par un conseiller d'orientation, alors qu'il aurait voulu faire boulanger : *« Ça allait au collège, ça a déraillé au lycée... pas assez de manuel... c'est pas à ça que j'étais prédestiné. »* Il s'est inscrit à l'ANPE en 1995 après ses échecs au bac, où on lui a proposé un emploi chez McDo, qu'il a accepté « pour voir ». Il a

d'abord accepté en « attendant l'armée », puis a été repris à son retour. Il est resté six ans chez McDo et a été promu manager en 1999. Mais au bout de deux ans, en 2001, alors qu'il s'installe en couple et qu'il s'apprête à suivre une formation pour devenir, comme Samia, manager confirmé, il est brutalement remercié. Il ne serait pas assez exigeant avec les équipiers.

Le désenchantement se poursuit donc pour Patrick qui, sans diplôme, mise sur le travail pour progresser. Cet échec professionnel, après son échec scolaire, l'a énormément affecté, bien qu'il estime, après coup, que le travail chez McDo ne lui convenait pas vraiment. S'il y a apprécié la variété du travail de manager et la gestion des stocks, la restauration ne l'intéressait pas. Les horaires, la standardisation des activités, le face à face permanent avec le client, les consignes d'hygiène extrêmement strictes lui pesaient. De plus, il ne se sentait pas en phase avec les attentes de la hiérarchie chez McDo : « *Je suis calme et on attendait que je mette la pression.* » Il estime qu'on attendait des managers « *un état d'esprit râleur* », il aurait fallu qu'il passe son temps à « *booster les gens* », ce qu'il n'avait pas envie de faire.

Il traverse alors un moment critique qui le déstabilise assez fortement. Il cherche un emploi dans la logistique pour valoriser son expérience de responsable des commandes et des stocks chez McDo. Mais faute de diplôme, il ne trouve rien, y compris en intérim. Il postule dans la grande distribution, envoie de nombreuses lettres de candidatures spontanées mais sans succès. Les entretiens qu'il décroche restent sans suite : tantôt il a la surprise d'apprendre qu'il n'est pas pris après des entretiens qu'il a vécus comme très positifs, tantôt on lui reproche d'avoir « trop d'ambition ». Il finit par demander à l'ANPE une formation au CACES (certificat d'aptitude à la conduite en sécurité) pour devenir cariste. Juste après avoir obtenu son certificat, en août 2001, il obtient une mission d'intérim d'une semaine comme cariste. Dans la foulée, le 1^{er} septembre 2001, il est recruté en intérim sur une mission longue chez Renault, après en avoir été averti par son père.

Ce n'est pas la première fois que Patrick cherchait à entrer chez Renault. Il avait déjà postulé à plusieurs reprises pour être admis à passer les tests d'embauche, mais aussi pour être intérimaire, mais sans succès : on lui opposait l'absence de tout diplôme professionnel. C'est son expérience professionnelle chez McDo et sa licence de cariste qui lui ont permis de franchir cette barrière préalable. Après son année d'intérim, il est admis à passer les tests d'embauche comme opérateur. Il réussit et est recruté en CDI à partir de septembre 2002. En théorie, l'opérateur débutant travaille sur la chaîne mais lui a travaillé directement au département de logistique industrielle, comme approvisionneur. Il progresse depuis dans la filière opérateur : il est devenu polyvalent en 2003 et depuis 2004, il est devenu « *opérateur senior* ». Il estime se sentir bien chez Renault, en grande partie parce que son chef d'unité lui ouvre des perspectives d'évolution, notamment vers la logistique. Il a le sentiment d'avoir été tiré d'un mauvais pas.

Le désenchantement de la période « restauration » a donc fait place au sentiment d'avoir « trouvé sa voie ». Sa femme, qu'il a épousée en 2003, travaille en CDI dans la grande distribution, après avoir également mis du temps à se stabiliser. Pour Patrick, « *maintenant qu'on a chacun notre CDI, on pense plus à nous qu'au travail* ». Après avoir différé la naissance d'un enfant, désiré depuis un certain temps, ils pensent maintenant à fonder une famille et à acheter une maison.

3.3.3. Désenchantement et ré-enchantement (2)

Le désenchantement de Sara a commencé avec sa formation hôtelière. Sa vocation pour le métier de serveuse n'est jamais venue. Elle avait pourtant « choisi », sans conviction, en fin de troisième de devenir serveuse. L'idée de l'hôtellerie-restauration lui avait paru correspondre au genre de métier qu'elle voulait, actif et relationnel. Mais *a posteriori* elle estime qu'il est dommage de devoir choisir à 16 ans pour toute une vie. De fait, elle déclare avoir toujours eu du mal à trouver sa place dans ce métier. Avec son CAP-BEP, elle n'a pourtant jamais eu de problèmes pour trouver du travail dans le périmètre local où elle vivait, dans l'Est de la France. Elle estime même qu'elle y a appris à travailler : elle peut supporter un rythme soutenu et la station debout prolongée, le travail ne lui fait pas peur. Mais dès les premières années, elle s'est aperçue que cette activité ne lui convenait pas. D'ailleurs, dès cette époque, elle a cherché à se reconvertir mais l'ANPE avait refusé sa demande de reconversion, au motif qu'elle était dans un secteur porteur.

Le travail du désenchantement se poursuit donc tout au long de son expérience hôtelière, qui a duré sept ans. Elle a principalement travaillé dans la restauration traditionnelle et, pendant un an et demi, dans un hôtel de chaîne. Elle a notamment occupé quatre ou cinq places successives durant les deux premières années, mais est restée cinq ans dans son dernier emploi, situé à quinze kilomètres de la maison de ses parents. Elle y travaillait en CDI à trois quarts de temps pour 3 800 francs par mois, avant de démissionner. La difficulté, pour elle, a toujours été de s'y sentir bien car le restaurant « *c'est une seconde famille* ». Elle a

toujours jugé en situation si une place lui convenait. Bien qu'elle ait trouvé des endroits agréables, comme dans son dernier emploi, elle estime que ce métier a trop d'inconvénients, surtout au niveau des horaires de travail. C'est d'ailleurs à partir du moment où elle a vécu en couple qu'elle a ressenti le besoin d'avoir davantage de temps personnel, un rythme stable. De plus, Sara a eu du mal à tenir physiquement dans ce métier. C'est notamment la raison pour laquelle elle travaillait à temps partiel vers la fin, dans la mesure où son compagnon gagnait bien sa vie grâce à un emploi frontalier.

Ce désenchantement est tel qu'il conduit Sara à s'engager dans la réalisation de ce qu'elle considère comme sa vraie vocation : devenir aide-soignante. Cette reconversion a représenté pour elle un important sacrifice. Elle a consacré deux ans de travail intense à sa formation. Au cours de la première année, elle a travaillé en CDD à temps complet comme bouchère dans la grande distribution, pour réunir l'argent nécessaire à la formation (20 000 francs), sachant qu'en parallèle, elle préparait le concours d'entrée à l'école d'aide-soignante en candidate libre. Cette première année a manifestement été la plus dure. Elle travaillait ses cours jusqu'à 2h du matin et se levait à 5h pour aller travailler. Mais elle a été reçue et a suivi dans la foulée une année de formation à l'école d'aide-soignante (octobre 2000 à octobre 2001). Elle tirait ses revenus de l'AFR (allocation formation reclassement) et a même réussi, en passant devant une commission spéciale, à se faire rembourser les frais de formation par les ASSEDIC. Pendant cette deuxième année, elle a alterné formation en salle et stages pratiques, puis a passé avec succès son diplôme pratique d'aide-soignante (DPAS).

Sara est désormais aide-soignante en maison de retraite. Elle estime avoir trouvé sa voie « *Je me sens bien à ma place dans ce métier* » et envisage de se spécialiser en soins palliatifs. En revanche, elle est revenue vivre chez ses parents. Après sept ans de vie commune, y compris durant les années difficiles de formation, son couple s'est dissocié fin 2003, quelques mois avant l'entretien. Elle ne vit pas très bien ce retour chez ses parents et compte repartir bientôt. Il lui faut pour l'instant rembourser un emprunt pour l'achat d'une voiture neuve, et sachant qu'elle envisage d'acheter un appartement, estimant que son salaire lui procure un pouvoir d'achat satisfaisant (entre 1 300 et 1 400 euros). Si elle a trouvé sa vocation, elle est en revanche dans une phase transitoire sur le plan personnel, où elle se rétablit tant psychologiquement que financièrement, d'une reconversion qui s'est avérée fortement coûteuse.

En conclusion, l'hôtellerie-restauration suscite une pluralité de vocations et de transitions qu'on ne saurait réduire aux sanctions de la formation initiale. Il est indéniable qu'elle suscite, dans le sillage de la formation professionnelle, des vocations à voies multiples qui, au bout de douze ans, dessinent des parcours très diversifiés : circonscrits au périmètre local ou, au contraire, marqués par d'intenses mobilités géographiques, quand ils n'ont pas été marqués par différentes formes de mobilités suivies de retours au pays. La relation formation-emploi, aussi « adéquate » soit-elle, conduit à des réajustements au cours desquels le biographique – et ses enjeux de mobilité ou d'immobilité sociale – apporte des aménagements importants aux normes de carrière de la profession. De plus, les perspectives de promotion apparaissent plus problématiques pour les femmes qui, dans notre échantillon, ont non seulement plus de mal à accéder à une vie de couple que leurs homologues masculins mais qui, en outre, connaissent des évolutions promotionnelles et salariales moins probantes. Les réseaux qu'elles ont été en mesure de mobiliser se sont avérés plus limités, comme si la profession hôtelière suscitait des réseaux plus actifs pour les hommes que pour les femmes.

Mais ce secteur procure également un grand nombre d'expériences transitionnelles qui, là encore, ne sauraient être réduites à un modèle unique tant les apprentissages qu'elles procurent et les effets qu'elles produisent sur les trajectoires ultérieures sont contrastés. La parenthèse enchantée est dominée par l'installation dans un provisoire qui ne s'arrête pas toujours. Il peut lui être mis un terme sous l'effet d'une force de rappel familiale, que la mise en couple et l'arrivée d'enfants contribuent fortement à réactiver. Sachant qu'à l'inverse, la transition peut se prolonger dans l'inconnu de la précarité ou dans l'effervescence d'une recherche d'accomplissement de soi. Au contraire, la parenthèse désenchantée est surtout vécue dans la peur du lendemain et dans le souhait d'une stabilisation des revenus. Elle conduit des jeunes à envisager une carrière dans un emploi de transition, sachant qu'il semble difficile de durer dans un emploi de transition sans vocation. Les épreuves qu'ils traversent alors pour se reconvertir mettent alors crûment en lumière la faible légitimité des acquis de l'expérience dans l'hôtellerie-restauration sur le marché du travail. Ce qui les rend tout particulièrement tributaires des réseaux de proximité du périmètre local.

Les tableaux ci-dessous mettent précisément en évidence les réseaux mobilisés par nos jeunes actifs pour gérer leurs changements de situation lors de leur parcours. Le premier montre que le processus de qualification dans le métier dilate l'espace de mobilité et donne accès à un marché du travail élargi, affranchi des réseaux locaux. Le second permet de voir combien les parcours des jeunes actifs demeurent

prisonniers d'un marché local et de réseaux locaux qui constituent leur principal débouché. Ce qui pose la question de la valeur-ajoutée dans les parcours des transitions par l'hôtellerie-restauration.

Les changements de situation des jeunes professionnels de l'H-R

| Parcours H-R (8) | Réseaux locaux et personnels : famille, voisinage. | Réseaux prof. marché du travail local | Réseaux prof. extra-locaux (journaux, cand. spont., etc.) | Réseaux familiaux ou d'alliance extra-locaux |
|--|--|---------------------------------------|---|--|
| Ressources locales impersonnelles : école, | | Amalia, Pierre, Laure1, Florent 1 | Antonio | |
| Intermédiaires du marché du travail local | Guy 1 | Guy 2, Jean 2 | | |
| Réseaux prof. impersonnels extra-locaux (journaux, etc.) | Jean 1, Benoît 1 | | Laure 2, Florent 2 | Benoît 3 |

Les changements de situation des jeunes actifs au delà de l'H-R

| Parcours H-R puis hors H-R (9) | Réseaux locaux et personnels : famille, voisinage. | Réseaux prof. marché du travail local | Réseaux prof. extra-locaux (journaux, cand. spont., etc.) | Réseaux familiaux ou d'alliance extra-locaux |
|--|--|---|---|--|
| Ressources locales impersonnelles : école (FPI ou générale) | | Samia, Sonia 1, Angélique2/4 , Marc 3 , Marie 1, Patrick 3 , Patrick 1, Sara 3 , Sara 1 | | Marie 2 |
| Intermédiaires du marché du travail local Organismes de formation | Angélique 1, Sonia 2 | Claire 2 Sara 2, Patrick 2 | | |
| Réseaux prof. impersonnels extra-locaux (journaux, etc.) | | | Angélique 3, Marc 2 | Marie 3 |

Les cases grisées indiquent les changements qui conduisent à des emplois dans l'H-R.

En cas de surlignage gras, les jeunes actifs ont changé de situation à l'aide de leurs réseaux de proximité mais ont quitté l'hôtellerie restauration.

Conclusion : les transitions hôtelières ou comment s'en relever ?

L'analyse des débuts de carrière dans l'hôtellerie-restauration conduit à un constat paradoxal. L'expérience procurée par ce secteur s'avère fortement « qualifiante » : elle procure une qualification aux jeunes issus d'une formation professionnelle dans la mesure où elle participe du processus de professionnalisation aux métiers du secteur. Elle qualifie également les jeunes qui l'intègrent dans une logique de transition, ses barrières à l'entrée étant faibles et l'acquisition de compétences fortement liée à l'expérience acquise. Or, cette qualification hôtelière est en réalité à double tranchant : le processus de qualification à l'œuvre est efficace au point d'assigner aux emplois du secteur mais il s'avère peu transférable en dehors. Il présente en cela des effets « disqualifiants », en ce sens qu'il ne favorise pas la reconnaissance de compétences acquises en soi et pour soi. Les tentatives des jeunes actifs pour valoriser leur expérience hôtelière sur un marché du travail élargi s'avèrent de fait peu fructueuses, à une exception près. Marc a pu valoriser sa pratique de barman en devenant représentant, au nom de la « compétence relationnelle » qu'il aurait acquise dans la restauration, à l'instar de son recruteur. Cette compétence, si précieuse soit-elle, s'est pourtant avérée être une ressource bien limitée pour l'apprentissage de son nouveau métier, dans lequel il estime avoir dû repartir de zéro. En revanche, l'identification de cette compétence a permis d'inscrire le recrutement dans la rationalité du marché du travail, qui veut que les places soient attribuées en fonction de la compétence des travailleurs. De la même façon, elle a permis d'« habilitier » notre ex-barman à exercer ses fonctions futures dont il a dû faire l'apprentissage sur le tas.

Pourquoi l'expérience de l'hôtellerie-restauration déclenche-t-elle si peu de désignations de ce type, au cours desquelles les compétences acquises sont dissociées des situations de travail ayant participé à leur construction ? L'exemple de Patrick est particulièrement édifiant sur ce point : passé d'équipier à manager dans la restauration rapide, il n'a pas été en mesure de valoriser ses compétences acquises pour intégrer la grande distribution. Indépendamment de ses capacités à se « vendre », son expérience rejoint celles de Sonia et d'Angélique, mais aussi de Claire, Marie et Sara, à qui l'expérience acquise dans la restauration n'a apporté aucune valeur ajoutée sur le marché du travail. Pour autant, cette expérience n'a pas été « blanche », c'est-à-dire sans influence sur la « valeur » professionnelle qui leur a été attribuée, bien au contraire : elle les a rendus « bons pour le service », en l'occurrence un service dans l'hôtellerie-restauration, où la main-d'œuvre est substituable, à l'instar des autres secteurs de ce type. Loin de les « déqualifier », elle les a, au contraire, positivement qualifiés pour les segments dits secondaires du marché du travail. Sonia, serveuse, a ainsi été orientée vers l'intérim et des emplois de manutention après son licenciement économique, Angélique est au chômage. La qualification hôtelière acquise agit ici comme un marqueur qui assigne à « vendre sa peau au marché » davantage qu'il ne joue en faveur de la reconnaissance d'une compétence désincarnée et transférable dans des emplois socialement plus valorisés. Pour y échapper, Patrick, Sara, Claire et Marie ont dû respectivement retourner en formation, présenter des concours et monter une entreprise.

L'hôtellerie-restauration présente sur ce point une image contrastée. Elle constitue un marqueur puissant des trajectoires professionnelles, en même temps qu'elle se présente comme un secteur pourvoyeur de jobs d'appoint, neutres pour l'individu qui les exerce. La restauration rapide a poussé cette logique à son comble, jusqu'à instituer la précarité pour des jeunes disposés à « zapper » ces emplois de transition exercés pour des raisons alimentaires (Nkouitchou Nkouatchet 2005). Seule compte, dans les *fast-food*, la disponibilité de la main-d'œuvre, sa disponibilité temporelle et sa présence physique pour « tuer le rush » et participer à l'effervescence collective requise. Ce faisant, le *fast-food* met à nu le fonctionnement d'un marché de l'emploi qui accorde moins d'importance à la compétence qu'à la disponibilité temporelle de la main-d'œuvre (Alaluf 1995). Il importe, en effet, de pouvoir la mobiliser en fonction des rythmes productifs, bien davantage qu'en fonction d'aptitudes ou de compétences particulières. La construction de qualifications n'est pas pour autant absente de cette relation d'emploi mais résulte d'une socialisation institutionnelle qui n'est pas réductible à la virtuosité affichée dans l'accomplissement des tâches (rapidité d'exécution, respect des procédures d'hygiène, etc.). La promotion de manager qu'a connue Samia tient autant à sa conformité au rôle requis d'encadrant McDo qu'à sa compétence technique, aussi indiscutable soit-elle comme en attestent ses « diplômes maison ». Sa compétence présente, là encore, de sérieuses limites en ne lui ouvrant pas l'accès à des fonctions de direction, qui demandent une disponibilité temporelle qu'elle ne peut satisfaire. Enfin, sa « qualification » de manager, loin de renforcer sa valeur sur le marché du travail, n'a de validité qu'à l'intérieur des frontières du monde du *fast-food*. Elle envisage d'ailleurs de quitter ce secteur pour investir des métiers du soin, pour lesquels sa qualification reste entièrement à construire.

L'analyse des transitions *via* hôtellerie-restauration permet ainsi de souligner combien la qualification est avant tout un processus de socialisation davantage que l'expression d'un contenu de travail et, en cela,

dépasse le cadre de l'emploi. Elle renvoie, selon Naville, à une « appréciation de la valeur sociale des travaux » qui met en correspondance les exigences du poste et les qualités requises (diplôme, expérience, etc.) sans jamais s'y réduire, puisqu'elle intègre des facteurs extérieurs à la stricte activité de travail (Alaluf 1986). Le processus de qualification produit par une transition dans l'hôtellerie-restauration oscille alors entre deux pôles. L'étudiant travaillant chez McDo n'est pas marqué par la disgrâce d'un travail « sans qualité » puisqu'au contraire, son emploi d'équipier fait partie intégrante d'une expérience étudiante qui laisse son devenir professionnel ouvert. À l'opposé, le jeune actif inséré dans l'hôtellerie pour une relation d'emploi durable, sans projet de poursuite d'étude en parallèle, peut devenir captif de ce système de qualification s'il ne peut s'en défaire en mobilisant des ressources externes. Dès lors, même quand l'hôtellerie restauration devient l'unique activité de jeunes actifs non formés pour ce secteur, elle ne sature pas leur horizon de qualification, qui dépend plus largement de facteurs tels que leur formation initiale ou encore les réseaux relationnels, familiaux, amicaux, etc., dans lesquels ils sont insérés. C'est pourquoi les destins que connaissent nos jeunes actifs à l'issue de leur transition hôtelière sont si diversifiés : les qualifications qui leur ont été reconnues par la suite tiennent davantage à la valorisation de leurs ressources biographiques qu'à celle de leur expérience professionnelle dans ce secteur, qui se montre faiblement pourvoyeur de ressources pertinentes sur le marché du travail.

Ce constat conduit alors à analyser sous un autre angle les singularités du marché du travail hôtelier. Le paradoxe de ce secteur est, notamment, qu'en dépit d'un turn-over chronique et, par conséquent, d'un rapport de force *a priori* favorable aux salariés, les politiques de gestion de la main-d'œuvre continuent de maintenir des niveaux faibles de salaire horaire. Cette main-d'œuvre serait, en réalité, plus captive qu'il n'y paraît. En effet, les jeunes peu diplômés, professionnels ou en transition, qui investissent ce secteur à titre d'activité principale disposent de peu de ressources pour faire défection, à moins de rejoindre un autre segment du secteur dit secondaire ou d'envisager une reconversion. Dès lors, si les barrières à l'entrée de l'hôtellerie-restauration sont faibles, les parcours étudiés ici montrent qu'elles peuvent devenir importantes pour sortir du secteur. L'hôtellerie-restauration secrète ainsi une armée de réserve qui lui est propre. Les étudiants en transit, privés des autres dispositifs publics qui organisent les transitions professionnelles, viennent en grossir les rangs, mais avec un pouvoir de défection qui ne facilite pas les solidarités sur le lieu de travail. La rencontre étudiants-travailleurs s'apparente alors à un nouveau rendez-vous manqué de l'émancipation du salariat.

Bibliographie

Alaluf M. (1986), *Le temps du labeur*, Bruxelles, De Boeck Université.

Alaluf M. (1995), « Le travail ne suffit pas à qualifier l'ouvrier », in P. Cours-Saliès (coord.), *La liberté du travail*, Paris, Éditions Syllepses.

Amira S. (2001), « Modes de gestion de la main d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration », *Premières informations et Premières synthèses*, DARES.

Arliaud M. (2003), *Les compétences dites "relationnelles" : quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?*, Rapport intermédiaire, DESCO.

Beauvois M. (2003), « L'hôtellerie, la restauration, les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération », *Insee première*, n° 889.

Bourdieu P. (1979), *La distinction*, Paris, Minuit.

Bourdieu P. (1998), *La domination masculine*, Paris, Le Seuil.

Cartron D. (2003), « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un fast-food », *Travail et Emploi*, n° 94, pp. 59-64.

Combes M.-C. (2002), « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et emploi*, n° 92, pp. 5-18.

Coninck F. (de) et Godard F. (1990), « L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation. Les formes temporelles de la causalité », *Revue française de sociologie*, vol. XXXI, n° 1, pp. 23-53.

- Eckert H. (2005), « Les "bac pro" à l'usine, ou le travail du désenchantement », in J.-F. Giret, A. Lopez et J. Rose (éds), *Quelles formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte, pp. 289-299.
- Eckert H et Monchatre S. (2005), « Mixité, polyvalence et formes sexuées de la division du travail », communication aux X^e journées de sociologie du travail, Rouen, 25-26 novembre 2005.
- Guégnard C. (coord.) (2004), *À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration*, Marseille, Céreq, Relief, n° 7.
- Goffman E. (1989), « Calmer le jobard. Quelques aspects de l'adaptation à l'échec », in *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Minuit, pp. 277-300.
- Hoggart R. (1970), *La culture du pauvre*, Paris, Minuit.
- Kergoat D. (1982), *les ouvrières*, Paris, Éditions du Sycomore.
- Nkouitchou Nkouatchet R. (2005), « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *Sociologie du travail*, n° 47, pp. 470-484.
- Mériot S.-A. (2002), « La socialisation professionnelle des cuisiniers français : histoire d'un décalage entre formation et emploi », *Formation Emploi*, n° 80, pp. 17-31.
- Monchatre S. (2006), « Instrumentalisation des femmes au travail et du travail par les femmes dans l'hôtellerie-restauration », in E. Flahault (dir.), *L'insertion professionnelle des femmes. Entre contraintes et stratégies d'adaptation*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 231-242.
- Naville P. (1945), *Théorie de l'orientation professionnelle*, Paris, Gallimard.
- Paradeise C. et Porcher P. (1990), « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et Emploi*, 46 (4), pp. 5-14.
- Pelpel P. et Troger V. (1993), *Histoire de l'enseignement technique*, Paris, Hachette.
- Pinto V., Cartron D. et Burnod G. (2000), « Étudiants en fast-food: les usages sociaux d'un "petit boulot" », *Travail et Emploi*, n° 83, pp. 137-156.
- Richebé N. (2002), « Les réactions des salariés à la "logique compétences" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n° 1, pp. 99-126.
- Rose J. (1996), « L'organisation des transitions professionnelles, entre socialisation, mobilisation et recomposition des rapports de travail », *Sociologie du Travail*, 38 (1), pp. 63-79.

Annexe

Calendriers

Vocations : Carrière dans le périmètre local, mobilités et retour au pays

| Local : Amalia – HCR – CAP | | | | |
|-----------------------------------|-------|---|---|--|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| Juin 1992 | 18 | Scolarité jusqu'en 3°. Puis CAP Hôtellerie service en salle (BEP manqué). | Habite en banlieue parisienne. Parents portugais | Aurait aimé poursuivre, se réinscrire en BEP |
| Sept. 92- mars 93 | 19 | Fait des ménages pendant quatre mois faute de trouver du travail en restauration puis quelques extras. | N'est pas motorisée. | Vit chez ses parents. Fait la cuisine pour seconder sa mère qui fait des ménages. |
| 1993-1999 | 19 | 8 mars 1993 : embauchée comme serveuse dans le restaurant où elle avait fait son stage. Passe chef de rang. | Travail à mi-temps puis à temps complet au bout de trois mois. Passe son permis en 94. | |
| 1999-2001 | 25-27 | Le restaurant change de propriétaires et de gérants. Elle reste. | Smic-Augmentations de 500 francs par an régulières. | Période tendue dans le travail. Arrêt maladie |
| Depuis 2001 | 27 | Part travailler dans le nouveau restaurant de ses anciens patrons. | Salaire 2004 : 1 336 euros (+150 euros minimum de pourboire) + plan épargne entreprise + extras de temps en temps | 2004 : a rencontré quelqu'un. Pense à fonder une famille. Achète une partie de la maison paternelle. |

| Local : Guy – HCR – Niveau CAP-BEP | | | | |
|--|-------|--|---------------------------|---|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| Arrive de Belgique en France à 9 ans en 1983. Entre en CM2 mais redouble 6°, 5°, avant de faire 4° et 3° techno | | | | |
| 1992 | 18 | BEP-CAP cuisine ratés | | Voulait faire serveur- Décès de son père |
| 1992-1994 | 20 | Travaille dans le snack familial avec sa mère | trois saisons de six mois | Habite et travaille dans un village du sud. Vit chez sa mère. |
| 1995-1999 | 21-25 | Serveur dans le restaurant pris par sa mère en gérance | SMIC | Prend un appartement seul. Rencontre son amie qui travaille dans le restaurant d'en face. Suit une formation en anglais à la chambre de commerce. |
| 1999 | 25 | Cantonnier | Emploi-jeune | Continue à faire des extras en restaurant le soir |
| 1999-2004 | 25-30 | Serveur dans un hôtel restaurant | 1 160 euros nets | S'installe avec son amie. Mariage en 2002. S'installent dans le village où il travaille. Naissance d'une petite fille en 2003. |

| Local : Pierre – HCR – Niveau CAP Pâtisserie | | | | |
|---|-------|--|---|---|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| Scolarité avec trois redoublements : CE1, 6°, 3° | | | | |
| 1989-92 | 16-19 | Niveau CAP Pâtisserie | Agglomération lyonnaise. Parents d'origine espagnole. Vit chez parents. | Passionné de lecture et de sport. Place ses économies en bourse. Achète un appartement qu'il loue. |
| 1992-93 | 19-20 | contrat exo-jeune dans une pâtisserie pendant un an et demi. | | |
| 1994-95 | 21-22 | armée | | |
| 1995-00 | 22-27 | Pizzaïolo dans entreprise de pizzas à emporter | 900 euros de salaire | |
| Dep. 07-2000 | 27-31 | Pizzaïolo dans un restaurant-pizzeria de zone commerciale. | Salaire 1 400 euros (depuis 2002) Passe le permis | Se passionne pour l'informatique |

| Mobilités : Laure – HCR – CAP-BEP | | | | |
|--|------------|--|---|--|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| 1989-92 | 18-21 | École hôtelière d'une chambre de commerce. CAP-BEP | Grandit dans un village du Sud | A failli quitter l'école en 4 ^e après trois redoublements |
| 1992 | 21 | Saison été : serveuse H-R-1. Près de chez ses parents | 4 000 francs/mois + 1000 francs pourboire | Travaille chez un patron de stage contacté pendant sa formation (mi-temps + WE) |
| 1992-93 | 21-22 | Commis de cuisine dans les Alpes (temps complet-saison Hiver) | 5 300 francs/mois Chômage en intersaison | Mauvaise expérience, relations difficiles avec collègues salle |
| 1993 | 22 | Employée SNCM SE | 11 000 francs/mois | 18 heures par jour mais bonne expérience |
| Fin 93 | 22 | Retour H-R-1 | 6 500 francs nets avec pourboires | Obtient la confiance du patron : caisse ! |
| 1994 | 23 | H-R Sud-2 | | Serveuse et femme de chambre. Mauvaise expérience. |
| | | Retour H-R-1 | | S'installe avec petit ami cuisinier mais clash |
| 1995 | 24 | Gd hôtel saison d'hiver-3 | | Souhaite s'éloigner en partant en saison |
| 1996 | 25 | H-R Sud-3 | SE | Mauvaise expérience professionnelle |
| 1996 | 25 | Restaurant Sud 4 | Fin SE | Travaille avec des amis. Bonne expérience |
| 1997 | 26 | Gd hôtel saison d'hiver-3 | SH+SE | |
| 1998 | 27 | H-R Sud-5 | 5 200 francs nets | Revient travailler près de sa famille |
| 1998-99 | 28 | Retour Gd hôtel saison d'hiver-3 | SH | 1 semaine arrêt maladie (Pb genou) |
| 2000 | 29 | Gd hôtel saison d'hiver-3 | 7 500 francs nets | Promue chef de rang – intersaison H-R-1 |
| 2001 | 30 | Gd hôtel saison d'hiver-3 | 8 000 francs/mois | Intersaison H-R-1 |
| Depuis 2002 | 31 | Gd hôtel saison d'hiver-3 Assistante maître d'hôtel 2003. Retour chef de rang en hiver 2004-05. | 1 600 euros | Lingère hiver 2002-hiver 2004 : remplacement gouvernante. Actuellement femme de chambre. Habite dans un appartement seule à Briançon depuis fin 2003. |

| Mobilités : Antonio– HCR – CAP-BEP | | | | |
|---|------------|---|--|---|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| 1992 | 15 | Fin de 5 ^e : 1 an de CPA puis CAP serveur (2 ans) | Enfance banlieue parisienne Parents d'origine portugaise | |
| 1992-1993 | 16 | Commis dans un grand restaurant parisien Promu demi chef de rang au bout de 10 mois | Période parisienne | |
| 1993-1997 | 16-20 | Succession d'emplois dans divers restaurants de luxe à Paris et dans le sud Accès chef de rang | Nombreuses mobilités géographiques | Vie d'aventurier dans l'univers du luxe |
| 1997-2002 | 20-25 | Enchaînement d'emplois moins vertueux | Période parisienne Salaire divisé par 2 après le 11/09/2001 | Lassitude |
| 2002-2003 | 25-26 | Réorientation comme extra pour traiteurs parisiens | Salaire de 2 800 à 3 000 euros/mois | |
| Depuis 2003 | 26 | Assistant du directeur d'un restaurant dans le sud | Prise de responsabilités | Songe à l'avenir, partagé entre désir de carrière et reconversion |

| Mobilités : Florent – HCR – Bac pro | | | | |
|--|------------|---|--|--|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| 1992 | 19 | Bac pro hôtellerie | Région Nord | Frère cuisinier |
| 1992-1999 | 19-26 | Serveur dans différents hôtels-restaurants de chaîne | | Change de ville pour suivre son amie |
| 1999-2000 | 26-27 | Congé individuel de formation assistant d'exploitation en hôtellerie (niveau III) | | |
| 2000-2002 | 27-29 | Assistant de direction d'un hôtel de chaîne 2 étoiles | | Séparation Changement de région |
| 2002-2004 | 29-31 | Directeur salarié d'un hôtel indépendant (statut agent de maîtrise) | 1 500 euros/mois + intéressement aux résultats. Logé dans l'hôtel | Nouvelle mise en couple, épouse dans la restauration. Un enfant né en 2003. Difficile conciliation travail-famille. |

| Mobilités : Benoît – HCR – CAP-BEP Cuisine | | | | |
|---|------------|---|--|---|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| 1992 | 21 | Deux redoublements en 6 ^e et en 5 ^e . CAP-BEP Cuisine. Bac pro raté. | | Enfance dans le sud |
| 1993 | 22 | Armée (cuisinier) | | Pensait entrer dans l'armée |
| 1994 | 23 | Gastronomique. Débute comme pâtissier | SMIC hôtelier | Installation en Bourgogne |
| 1996 | 25 | Promu second de cuisine (adjoint du chef) | Finis à 11 000 francs. (1 680 euros) | Rencontre sa femme |
| 1999 | 28 | Quitte la restauration gastronomique. Exerce comme cuisinier dans l'Isère | Salaire de 7 500 francs (1 150 euros) | S'installe avec elle en Rhône-Alpes |
| 2000 | 29 | Intérim hôtelier pendant 6 mois puis engagé chez un traiteur. | | Opération d'une hernie discale |
| 2001 | 30 | Travaille dans un restaurant le midi, devient associé, mais ne reste pas. | | Naissance de leur premier enfant |
| 2002 | 31 | Revient travailler chez le traiteur, ami de la famille. | Démontre à 1 150 euros/mois | Achètent une maison et naissance du deuxième enfant |
| 2004 | 33 | Devient associé à la fin 2004 | 1 500 euros/mois + primes | Font construire et déménagent au printemps 2005. |

| Retour au pays : Jean – Niveau CAP-BEP | | | | |
|---|------------|--|--|--|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| Projets professionnels de départ : potier, garde-forestier, puis comédien | | | | |
| 1991 | 21 | BTH | Province Sud-Ouest | Se passionne pour le théâtre Fait en tournée mais renonce à poursuivre |
| 1992 | 22 | CAP pâtissier-chocolatier | | |
| 1992-93 | 23 | Service national comme cuisinier | | |
| 1993-98 | 23-28 | Succession d'emplois dans la restauration ainsi que petits boulots | Instabilité professionnelle – accidents du travail | Rencontre son épouse en faisant des saisons Naissance du premier enfant |
| 1998-2000 | 28-30 | Cuisinier en cafétéria | CDI Démission | Naissance du deuxième enfant |
| 2000-2004 | 30-34 | Cuisinier dans la restauration collective | CDI | Naissance du troisième enfant |

Transition : parenthèse enchantée

| Claire – Bac pro Comptabilité | | | | |
|---|------------|---|------------------------------|--|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| Collège jusqu'en 3 ^e : n'aimait pas l'école, « nulle ». Puis 4 ^e technologique (bonne remise à niveau). BEP comptabilité | | | | |
| 1992 | 21 | Bac pro Comptabilité | Agglomération lyonnaise | |
| 1992 | 21 | Intérim société assurance | Job d'été | Ne lui plaît pas |
| Nov-92 | 21 | Serveuse dans le restaurant d'un hôtel de chaîne | 5 500 francs/mois | Travaille à côté de chez ses parents. Rencontre son mari |
| 1996 | 25 | Adjointe de direction | 6 500 francs/mois | S'installe avec son mari à 23 ans (95) HLM |
| 1997 | 26 | A son premier enfant | | |
| 1999 | 28 | Deuxième enfant et congé parental | | Prépare les concours administratifs. |
| 2001 | 30 | CRAM – « technicienne » de paiement des retraites | Temps partiel 800 euros/mois | Se consacre à ses enfants mais s'ennuie dans l'administration. Rêve de retravailler avec son mari. |

| Marc – CAP Maçonnerie | | | | |
|------------------------------|------------|--|---|---|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| 1989-90 | 15 | CAP Chauffeur routier inachevé | Côte d'Azur | Scolarité dans le privé. N'a pas voulu aller en seconde. Voulait travailler. |
| 1990-92 | 16-18 | CAP-BEP Maçon (CFA du bâtiment) Stage avec son père | | |
| 1992 | 18 | 10 mois d'armée | Permis PL et SL | |
| 1993 | 19 | Maçon chez IBATEB (6 mois) 3 mois de chômage | 11 000 francs/mois (1600) | Un ami le forme sur le tas comme barman. |
| 1994-95 | 20 | Employé logistique Ciffreo Bona | 5 500 francs/mois (800 euros) | |
| 1995-96 | 21 | Maçon chez un artisan | | Se marie mais divorce dans la foulée. Vit en appartement (1 an) |
| Été 96 | 22 | Saison dans un bar à Fréjus | | |
| 1996-97 | 22 | Chômage de sept 96 à juin 97. Travail au noir pour distributeurs de boissons | Attente vaine d'une embauche | Rencontre son amie actuelle |
| 1997-98 | 23 | Barman à Saint Raphaël | 10-11000 francs/mois (3 500 francs de pourboires) | Travaille chez amis de la famille |
| 1998-00 | 25 | Barman Gd Littoral Marseille | 13-14 000 francs/mois (2 000 euros) | S'installe avec son amie |
| Dep. 2000 | 27 | Représentant « Trophées Sport » | 1 400 euros + primes et avantages | Logé gratuitement. Père depuis fin 2003. Achète terrain pour faire construire |

| Sonia – CAP Vente | | | | |
|--------------------------|--------------|---|--|--|
| Années | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| 1984 | 11 | 6 ^e : Dernière année dans le public | Habite chez son père (parents séparés) dans l'agglomération lyonnaise | Période « enfant rebelle » : fugues |
| 1985-89 | 12-16 | 6 ^e -3 ^e en collège privé. Redouble 6 ^e et 5 ^e . | | |
| 1990-92 | 17-19 | CAP Vente (exp. en prêt à porter enfants) | | |
| 1992-95 | 19-22 | Serveuse dans deux bars de son village (2 fois 1,5 ans) | Logement indépendant grat. (>97) et retour chez son père. Permis à 25 ans. | Bagarre contre patrons et clients |
| 1995-99 | 22-26 | Serveuse en restaurant (mi-temps) | | Re-apaisement |
| 1999 | 26 | Convention de reconversion | Appart., salaire OK (9 000 francs) et voiture perso | Flottement |
| Fin 1999 | 26 | Intérim : IAA (pâtés en croûte : 4 mois) | | Enchaînement d'expériences intérim positives |
| Fév. 2000 | 27 | Intérim logistique : 3 semaines | Retour chez son père- dettes- lourds remboursements | Relation amoureuse dans le sud jusqu'en décembre 2002 |
| 2000-01 | 27-28 | 18 mois d'intérim chez ABB (automatismes) | | |
| 09-12 01 | 28 | Retour en intérim (logistique) | Salaire 1 500 euros (13 ^e mois inclus) | Recommence à sortir. Rencontre son compagnon (mars 2003) |
| 2002 | 29 | Break de 4 mois : chômage, opération suite à tendinite (accident du travail), reprise intérim | | |
| Mai 02 | 29 | Réintégration ABB en intérim | S'installe avec son compagnon (location) en avril 2004. | |
| Sept. 02 | 29 | Embauche définitive chez ABB | | |
| 2003-04 | 30-31 | Depuis 04/04 : En congé maternité puis congé parental, jusqu'au 17 janvier 2005. | | |

| Angélique – BEP-CAP Employée de bureau | | | | |
|---|------------|--|--|--|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| Juin 1992 | 22 | CAP-BEP d'employée de bureau | Région Nord | Rencontre son ami qui travaille en intérim |
| 1993-1995 | 23-25 | Travail en intérim après courte période de chômage | | |
| 1995-1997 | 25-27 | Serveuse de restaurant temps complet puis mi-temps la 2e année | Premier enfant 1996 Conjoint en formation graphiste puis boulanger | S'installe avec son compagnon |
| 1997-1998 | 27-28 | Congé parental puis démission en 1998 lors du deuxième enfant. | | |
| 1998-2000 | 28-30 | Départ en Dordogne. Troisième enfant en 1999 | Conjoint boulanger travaillant de nuit | S'occupe des trois enfants. |
| 2000-2004 | 30-34 | Emplois discontinus, à temps partiel (femme de chambre dans un hôtel) Travaille comme serveuse dans un restaurant pendant deux étés (2002-2003) | Achat d'une seconde voiture | Donne ses enfants à garder à ses parents l'été pour travailler |
| Depuis sept. 2004 | 34 | Un mois assistante maternelle mais congédiée. Actuellement au chômage | Revient vivre chez ses parents avec ses trois enfants. Ne reçoit aucune pension. Recherche un logement | Séparation du couple. Relations tendues |

| Marie – Niveau bac général | | | | |
|-----------------------------------|------------|--|--|--|
| Années | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| 1988-89 | 16 | Redouble sa seconde | Paris- portugais Parents | Blocage face aux examens. Déstabilisée d'avoir raté le bac |
| 1992 | 20 | Renonce à passer le bac D | Baby-sitting dès l'âge de 13 ans, vente de gaufres, etc. | |
| 1993 | 21 | Vendeuse en Relais Hachette | Train de vie jugé satisfaisant (de 8 à 11 000 francs nets) et voyages. | Se réalise dans le travail, reprend confiance en elle |
| Fin 1994 | 22 | Réceptionniste d'hôtel Paris 8 ^e (6,5 ans) | Vit seule en appartement | |
| 2000 | 28 | Réceptionniste d'hôtel 17 ^e (6 mois) | Le grand saut dans le sud | Rencontre « l'homme de sa vie » et le suit dans le sud. Rêve avec lui de réaliser des projets très personnalisés |
| Sept-00 | | 2 ^e tentative de reprise d'études (CAEU) | | |
| Déc.-00 | | Arrivée dans le sud - Travail saisonnier hôtel | | |
| Début 01 | 29 | Mise à son compte : numérisation d'actes notariés | Pb de dos mais bon salaire (14 000 frcs). | Aspire à avoir un enfant et des revenus assurés mais continue de rêver à de nouveaux projets |
| Début 02 | 30 | Achat d'une affaire sur Arles : vente de viennoiseries sur les marchés | Belle maison avec (vie de) chien | |
| Déc. 03 | 31 | Inondations et faillite | Vivent en studio après avoir été hébergés chez les beaux-parents. | |
| Début 04 | 32 | Secrétariat dans agence immobilière | Salaire de 960 euros nets et 600 euros de dettes à rembourser à 2. | |
| Juin 04 | 32 | Responsable boutique lingerie | | |

Transition : parenthèse désenchantée

| Samia – Bac pro Commerces et services | | | | |
|--|------------|---|--|---|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| 1992 | 20 | Bac professionnel commerce et services Entrée McDo et Lidl. Choisit de ne garder que McDo. | Banlieue nord de Marseille Parents d'origine algérienne | Travaille pendant le lycée dans une boutique de prêt-à-porter Découvre le travail, l'argent, y prend goût... |
| 1993 | 21 | Passage formatrice (au bout 1,5 an) | Prend un appartement avec son mari, non loin de sa famille (parents, frères et sœurs) Salaire 1 200 euros net | Mariage. |
| 1995 | 23 | Premier enfant (fille) | | Son mari s'occupe de la petite pendant un an |
| 1998 | 26 | Deuxième enfant (garçon). | | Un an de congé parental |
| 2000 | 28 | Passage manager confirmé. | | N'envisage pas de vieillir chez McDo... souhaite se reconvertir aide-soignante |
| 2004 | 32 | Change de McDo. | | |

| Saïd – Bac Pro MSMA | | | | |
|----------------------------|------------|--|-------------------------------------|--|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| 1992 | 21 | Bac pro MSMA | Paris - Parents d'origine marocaine | Travaille depuis 1988 pendant le lycée dans la restauration ferroviaire comme plongeur |
| 1992-93 | 21 | Tente de s'inscrire en BTS | | |
| 1993 | 22 | Gérant pompiste dans station service pendant 4 mois | 5 500 francs/mois (840 euros) | Mauvaise expérience |
| 1993-97 | 22 | Entre dans la restauration ferroviaire | CDD | Se syndique en arrivant. |
| 1997-04 | 26-33 | Changement d'employeur Magasinier puis polyvalent (depuis 2002) | CDI De 1 100 euros à 1 400 euros | Mariage en 1999. A acheté un appartement en 1998 |

| Patrick – Niveau bac | | | | |
|-----------------------------|------------|--|--|--|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| 1992 | 18 | Premier échec au bac | Région Nord | Vit chez ses parents |
| 1993-95 | 19-21 | Deuxième échec. Abandon d'une troisième tentative en candidat libre | | |
| 1995-2001 | 21-27 | Équipier polyvalent chez McDo Passe chef d'équipe en rentrant de l'armée en 1997 | Temps partiel (20h/sem) Temps partiel (30h/sem) | |
| | | Passe manager en 1999. Licenciement en 2001 | Emploi temps complet | Part s'installer avec son amie |
| Janv.-01-Sept. 01 | 27 | Demandeur d'emploi Formation cariste | Tentatives d'intérim | |
| Depuis Sept.-01 | 27 | Intérimaire Renault pendant un an Embauche comme opérateur sur CDI en septembre 2002, poste d'approvisionnement Devenu opérateur senior en janvier 2004. | Travail posté en deux-huit. Un voiture pour deux. Prend le car de l'entreprise pour aller travailler (usine à 30 km de son domicile) | Mariage en 2003 Epouse en CDI depuis peu. Projet de devenir propriétaire et d'enfant |

| Sara – CAP-BEP Hôtelier | | | | |
|--------------------------------|------------|--|--|--|
| Année | Âge | Vie scolaire et professionnelle | Conditions vie | Vie personnelle |
| 1992 | 19 | CAP-BEP hôtelier | Arrivée dans l'Est à 15 ans TP : près de 6 000 francs/mois | |
| 1992-1999 | 19-26 | Serveuse de restaurant Dont 5 ans en CDI avant 99 | | CDI à trois quarts temps : 3 800 francs/mois |
| 1999-2002 | 26-29 | Période de reconversion avec retour en formation : 1 an bouchère en CDD pour payer sa formation et cours du soir 1 an d'école d'aide-soignante 1 an en alternance | Période très dure Prépare concours d'entrée ASH en travaillant | |
| Depuis 2002 | | Aide-soignante en maison de retraite | 1 350 euros/mois | Se sépare de son compagnon Vit chez ses parents |

Les débuts de carrière au sein des professions commerciales : entre enjeux personnels et contextes organisationnels

Jean-Paul Cadet

Introduction

Ce texte a pour objet de comprendre les « débuts de carrière » au sein des professions commerciales, c'est-à-dire, les parcours que les individus effectuent dans ces professions au cours de leurs douze premières années de vie active : comment ces débuts de carrière se construisent-ils ? Quels en sont les principaux déterminants ?

Nous nous intéressons tout particulièrement aux parcours des individus qui exerçaient, en 1997 (lors de la réalisation de l'enquête Génération 92), **une profession commerciale intermédiaire ou de représentant¹ et qui possédaient un niveau de formation initiale équivalent au bac ou à bac+2**. Cette focalisation sur ce niveau de formation présente l'avantage d'homogénéiser *a minima* le groupe d'individus étudié et de faciliter par conséquent les comparaisons de parcours. Elle permet aussi un centrage sur le noyau d'individus le plus représentatif du groupe. Parmi les membres des professions commerciales intermédiaires ou de représentants en 1997, sortis du système éducatif cinq ans plus tôt, 38 % avaient ainsi un niveau bac+2, et 31 % un niveau bac.

La compréhension des « débuts de carrière » des individus ainsi concernés revient à s'interroger sur les raisons et les mécanismes de leur entrée et de leurs différentes évolutions (mobilités à l'intérieur d'entreprises, changements d'entreprise, accès à des fonctions d'encadrement, mais aussi changements éventuels de métier, provisoires ou définitifs) au sein des professions commerciales. Dans cette perspective, et en termes de fil directeur, nous choisissons de considérer avant tout ces parcours comme **le résultat d'un ensemble d'interactions entre des enjeux personnels, tenant à la subjectivité des individus, et des éléments de contexte organisationnel, plus ou moins contraignants ou favorables, et correspondant à des situations, des besoins et des pratiques de gestion d'entreprises**. Ce cadre d'analyse conduit à prendre en compte les buts, les intentions, les attentes ou les mobiles des individus à un moment donné, et à examiner s'ils peuvent ou non les poursuivre au sein des entreprises avec qui ils sont en relation, en particulier celles avec lesquelles ils ont noué un contrat de travail ou de représentation commerciale (cas des VRP et des agents commerciaux). La capacité ou l'incapacité des individus à atteindre leurs objectifs au sein de ces entreprises influe dès lors sur leur destinée : implication renforcée, retrait, séparation, transformation des attentes... Grâce à cette lecture interactive des parcours, on appréhende ainsi un certain nombre de facteurs explicatifs en évitant de surdéterminer le rôle des individus.

Pour analyser les débuts de carrière au sein des professions commerciales sous cet angle, on s'appuie sur des entretiens en face-à-face. Ces entretiens ont été menés au printemps 2004 auprès de **14 individus** issus d'un sous-échantillon de l'enquête Génération 92 de 451 individus ayant déclaré en 1997, lors de l'enquête par téléphone conduite par le Céreq, avoir un niveau bac ou bac+2 de formation initiale et exercer une profession commerciale intermédiaire ou de représentant (ils avaient été classés par les enquêteurs dans les cinq professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) retenues). Ces 14 individus (voir annexe) ont été choisis selon la démarche adoptée pour l'ensemble du chantier « Ré-interrogation Génération 92 » (voir introduction générale). Douze d'entre eux habitent la région parisienne, et deux la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA).

Parmi ces individus, on compte autant de femmes que d'hommes, soit une représentation des deux sexes très proche de celle observée pour l'ensemble du sous-échantillon en question : 56 % d'hommes et 44 % de

¹ Tous non cadres à l'époque, ces individus étaient classés dans les professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) 4624 (représentants en biens d'équipement, biens intermédiaires, commerce interindustriel), 4625 (représentants en biens de consommation auprès d'entreprises), 4626 (représentants en services auprès d'entreprises ou de professionnels), 4627 (représentants auprès de particuliers) ou 4629 (professions intermédiaires commerciales, sauf représentants et maîtrise de magasin). Parmi eux, figuraient donc des commerciaux « purs et durs », exerçant principalement une activité de vente, mais aussi des personnes en charge d'activités proches ou connexes, comme l'administration des ventes (attachés d'administration commerciale) ou l'assistance marketing.

femmes. Les individus sortis du système scolaire en 1992 avec un niveau bac sont en revanche largement sous-représentés. Ils sont seulement deux, tandis qu'ils pèsent pour 44,7 % au sein du sous-échantillon. De même, les individus qui ont suivi une formation initiale dans le domaine du commerce et de la vente sont surreprésentés, certes avec un écart cette fois moindre par rapport à ce qui est constaté au sein du sous-échantillon. Ils forment la moitié de l'effectif ré-interviewé, alors qu'ils constituent à peine plus d'un tiers de ce sous-échantillon. Ces différences induisent à n'en pas douter quelques « déformations » dans nos observations, relativement à l'ensemble du sous-échantillon.

Par ailleurs, le schéma suivant présente à grands traits **la diversité et la complexité des itinéraires** empruntés par les 14 individus. On constate qu'avant de rejoindre une entreprise pour y exercer une profession commerciale, ils se trouvaient dans des situations assez différentes. Les uns finissaient leurs études, et plus précisément une formation bac+2 dans le domaine commercial (un BTS² Action commerciale, un BTS Force de vente, un DUT³ Techniques de commercialisation ou un BTS Assurance) ou dans une autre spécialité (en l'occurrence un DUT Génie mécanique ou un DUT Gestion des entreprises et des administrations). Les autres occupaient un autre type d'emploi ou avaient connu des expériences dans d'autres domaines professionnels (secrétaire, chef d'entreprise, employée de bureau, assistant-achats...). On remarque aussi qu'après 1997 ou plus exactement après l'enquête Génération 92, moment au cours duquel toutes les personnes sont de fait en situation d'emploi au sein des professions commerciales intermédiaires, les itinéraires tendent quelque peu à se diversifier. En 2004, deux personnes ont repris ou créé une entreprise ; trois autres sont au chômage ou s'appêtent à l'être (en attente d'un licenciement) ; d'autres encore envisagent sérieusement de se reconverter, soit en créant ou en reprenant à leur tour une entreprise, soit en partant vers une autre activité professionnelle (tel l'enseignement ou la gestion des ressources humaines).

² BTS : brevet de technicien supérieur.

³ DUT : diplôme universitaire de technologie.

LES PARCOURS DES « COMMERCIAUX » INTERROGES

Projets dominants pour l'avenir (à plus ou moins long terme)

Création ou reprise d'une entreprise :
David, Patrick, Francis, François

En emploi au sein des professions commerciales : Jean-Pierre, Aline, Virginie, Caroline

Reconversion en tant que salarié :
Pascal, Régis, Gaëlle, Dominique, Véronique, Maria

Situation à la date de l'enquête qualitative (au cours de l'année 2004)

Création ou reprise d'une entreprise : David, Patrick

En emploi au sein des professions commerciales (y compris de cadres) : François, Jean-Pierre, Francis, Aline, Pascal, Régis, Maria, Véronique, Caroline, Patrick

Au chômage ou en voie de l'être : Gaëlle, Dominique, Virginie

Situation à la date de l'enquête Génération 92 (au cours de l'année 1997)

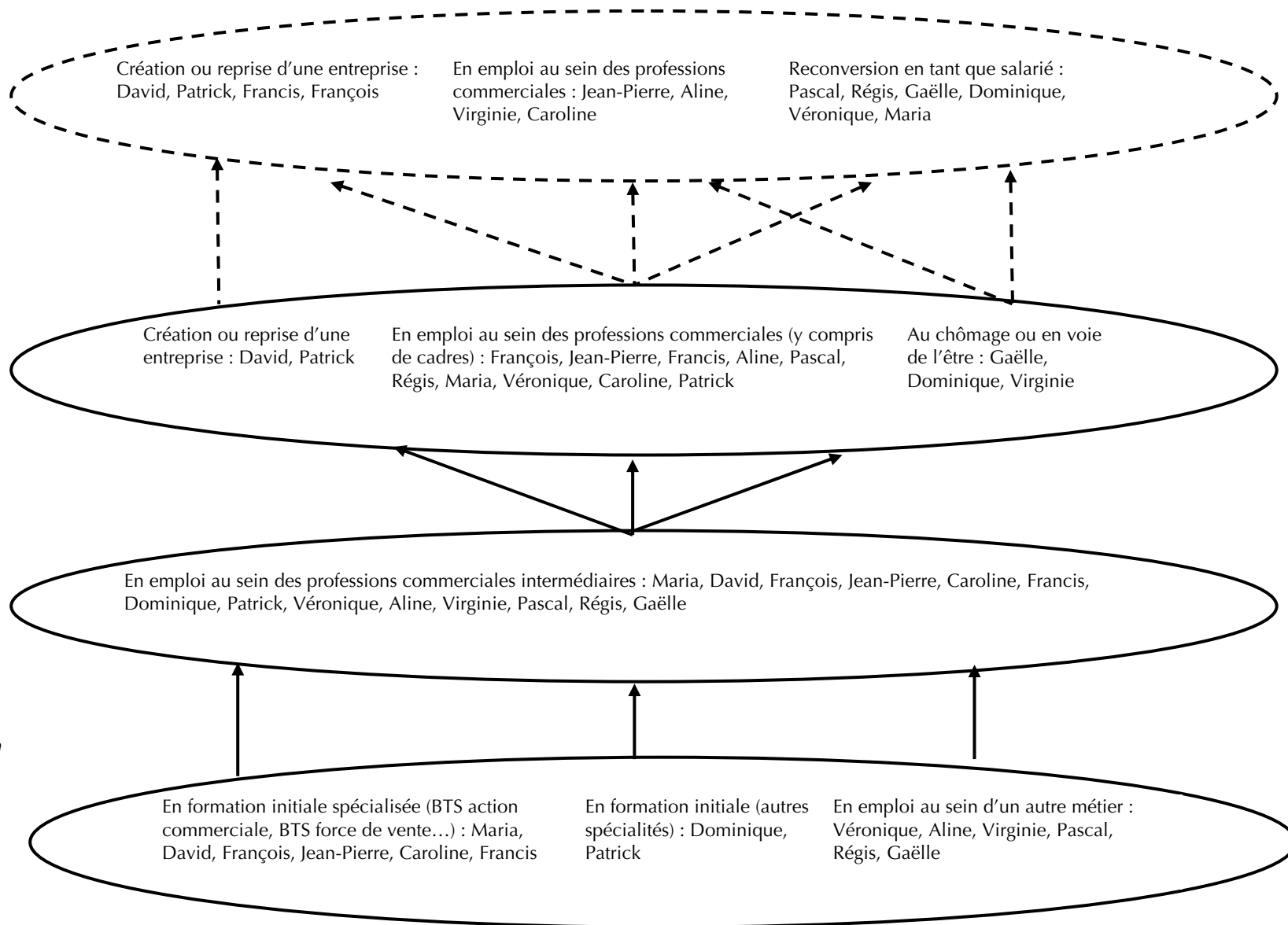
En emploi au sein des professions commerciales intermédiaires : Maria, David, François, Jean-Pierre, Caroline, Francis, Dominique, Patrick, Véronique, Aline, Virginie, Pascal, Régis, Gaëlle

Situation avant l'insertion au sein des professions commerciales (entre 1992 et 1997), à l'exception des situations de chômage

En formation initiale spécialisée (BTS action commerciale, BTS force de vente...) : Maria, David, François, Jean-Pierre, Caroline, Francis

En formation initiale (autres spécialités) : Dominique, Patrick

En emploi au sein d'un autre métier :
Véronique, Aline, Virginie, Pascal, Régis, Gaëlle



Ajoutons que nous avons affaire pour l'essentiel à des individus qui ont connu **des parcours continus au sein des professions commerciales**. Ils ont été assez peu touchés par le chômage, et les périodes sans emploi n'ont pas duré très longtemps (pas plus de six mois en général, sauf en cas de formation). Seule une personne interrogée (Gaëlle) a eu un début de carrière relativement discontinu, avec des périodes de chômage répétées et une sortie provisoire de la fonction commerciale (un contrat à durée déterminée (CDD) de six mois en tant que secrétaire) pour raison « alimentaire ». La relative continuité professionnelle qui a marqué les itinéraires des autres personnes n'a pas toutefois présenté la même forme. Certaines d'entre elles sont restées dans la même entreprise tout le long de leur début de carrière. D'autres ont été amenées à changer d'entreprise, tantôt directement, tantôt après un bref passage par le chômage. Parmi ces dernières, quelques-unes ont fini par se stabiliser.

Le texte qui suit a alors pour but d'éclairer ces parcours en début de carrière au sein des professions commerciales. En lien avec le fil directeur retenu, il est structuré en **trois parties portant chacune sur un grand « processus »** à travers lequel les personnes concernées ont « rencontré » des entreprises. Les trois grands processus en question renvoient pour ainsi dire aux différents objets sur lesquels ont porté leurs interactions. Ils permettent de comprendre, en large partie, les principaux événements et épisodes qui ont jalonné les différents parcours individuels :

- l'adéquation à des besoins d'entreprises en matière de compétences et de performances ;
- la recherche d'un arrangement avec ces entreprises au sujet des salaires et des promotions ;
- La conciliation entre disponibilité à accorder aux entreprises et disponibilité à réserver à sa vie privée.

Il faut noter que ces processus interactifs se sont montrés très évolutifs au fil du temps, tout en jouant chacun en permanence. De plus, ils se sont mêlés et se sont interpellés bien sûr l'un l'autre constamment, de façon combinée ou alors en tension. Nous les distinguons toutefois ici par commodité d'analyse.

Avant d'exposer ces processus, il est cependant utile de livrer quelques données de cadrage sur le « groupe professionnel » considéré ici, au regard de la situation repérée lors de l'enquête Génération 92, au printemps 1997 : les représentants et les personnels des professions intermédiaires commerciales (voir encadré pages suivantes).

QUELQUES DONNEES DE CADRAGE⁴

Le groupe professionnel qui correspond à notre point de départ dans ce texte se compose des représentants en biens d'équipement, biens intermédiaires, commerce interindustriel (PCS 4624), des représentants en biens de consommation auprès des entreprises (PCS 4625), des représentants en services auprès d'entreprises ou de professionnels (PCS 4626), des représentants auprès des particuliers (PCS 4627)⁵, ainsi que des membres des professions intermédiaires commerciales (PCS 4629).

Le métier de représentant consiste à rendre visite à des clients potentiels (particulier ou professionnel) pour leur présenter des produits ou des services et enregistrer des commandes. Les professions intermédiaires commerciales renvoient aux différentes activités ayant trait à l'administration des relations commerciales et aux travaux d'étude, de contrôle, de coordination ou d'animation dans le domaine commercial.

Ces emplois sont en majorité exercés dans les secteurs du commerce (notamment le commerce de gros). Mais, compte tenu de leur nature transversale, on les retrouve aussi dans tous les secteurs industriels et tertiaires qui mettent en œuvre une activité commerciale.

1 – L'emploi

Les effectifs de ce groupe professionnel sont 565 000 en 2002 (tableau 1). Les représentants auprès des particuliers sont les plus nombreux, talonnés par les représentants en biens d'équipement, biens intermédiaires, commerce interindustriel. Depuis le début des années 80, les effectifs du groupe professionnel dans sa totalité se sont confortablement accrus, à l'image de l'ensemble des professions intermédiaires. Excepté les périodes de récession ou de détérioration de la situation économique, auxquelles ces effectifs apparaissent assez sensibles, ils n'ont pas cessé d'augmenter au cours des vingt-cinq dernières années.

Tableau 1
L'EMPLOI DU GROUPE PROFESSIONNEL

| | Emploi 2002 | Répartition (en %) |
|---|-------------|--------------------|
| Représentants services pour entreprise | 84 666 | 15,0 |
| Représentants en biens d'équipement, intermédiaires | 16 713 | 29,6 |
| Représentants en biens de consommation auprès d'entreprises | 58 100 | 10,3 |
| Représentants auprès de particuliers | 183 026 | 32,4 |
| Professions intermédiaires commerciales | 72 192 | 12,8 |
| Ensemble | 565 157 | 100 |

Source : INSEE, enquête Emploi ; traitement : DARES (FAP) et Céreq.

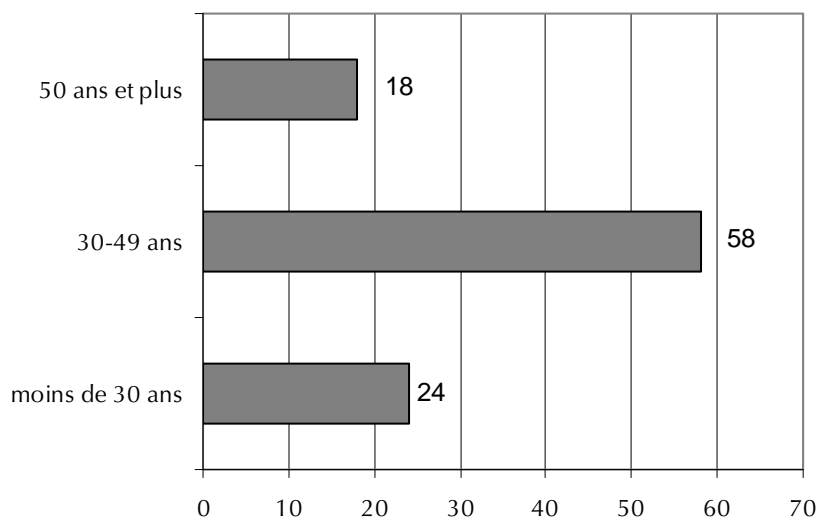
2 – Les principales caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge)

Les représentants et les personnels des professions intermédiaires commerciales sont le plus souvent des hommes (59 %). Mais les femmes investissent de plus en plus ces emplois. Ainsi, la moitié des représentants de moins de 30 ans sont des femmes. Les effectifs sont par ailleurs relativement jeunes. 24 % ont moins de 30 ans (voir graphique 1). Par comparaison, c'est le cas de 20 % de l'ensemble des effectifs des professions intermédiaires. Ceci montre que toute une partie des représentants et des personnels des professions intermédiaires commerciales ne vieillit pas au sein de leur métier.

⁴ On s'appuie pour l'essentiel sur les traitements de l'enquête emploi de l'INSEE (principalement l'enquête emploi réalisée en 2002) par la DARES dans le cadre des FAP (familles professionnelles).

⁵ Notons que ces quatre PCS forment la famille professionnelle des représentants.

Graphique 1
LA PYRAMIDE DES AGES (EN %)



Source : INSEE, enquête Emploi ; traitement : DARES (FAP) et Céreq.

3 – Le statut de l'emploi et la mobilité

Les emplois sont stables : par exemple, la quasi-totalité des représentants (88,6 %) occupent des postes en contrat à durée indéterminée (CDI). La plupart des embauches se font d'ailleurs directement en CDI. Malgré cela, la mobilité est plutôt forte chez les représentants et les membres des professions commerciales intermédiaires. Leur ancienneté moyenne dans l'emploi qu'ils occupent est significativement inférieure à celle de l'ensemble des professions intermédiaires. Elle se monte ainsi à 6,9 années pour les représentants, contre 10,9 pour l'ensemble des professions intermédiaires.

Les entrées et les sorties d'entreprises sont relativement importantes. Les embauches de représentants ont ainsi représenté, entre 1998 et 2002, 22 % du stock, contre 14,1 % pour l'ensemble des professions intermédiaires. Les sorties d'entreprises de cette même population ont pesé quant à elles pour 20,3 % du stock, soit nettement plus que ce qui a été observé pour l'ensemble des professions intermédiaires (12,8 %). À propos des sorties, on peut souligner leur forte intensité vers d'autres métiers. En particulier, relativement nombreux sont les personnels commerciaux de rang intermédiaire qui quittent leur emploi pour évoluer vers des postes qui requièrent plus de compétences, comme par exemple cadres commerciaux. En outre, on peut noter aussi l'importance des sorties pour cause de démission et de licenciement. Par exemple, 40 % des sorties réalisées par les représentants au sein des établissements de plus de 10 salariés du secteur privé concernent des démissions, et 17 %, des licenciements. Elles sont respectivement de 26 % et de 8 % pour l'ensemble des membres professions intermédiaires (source : EMMO-DMMO, DARES).

4 – La spécialité de formation initiale

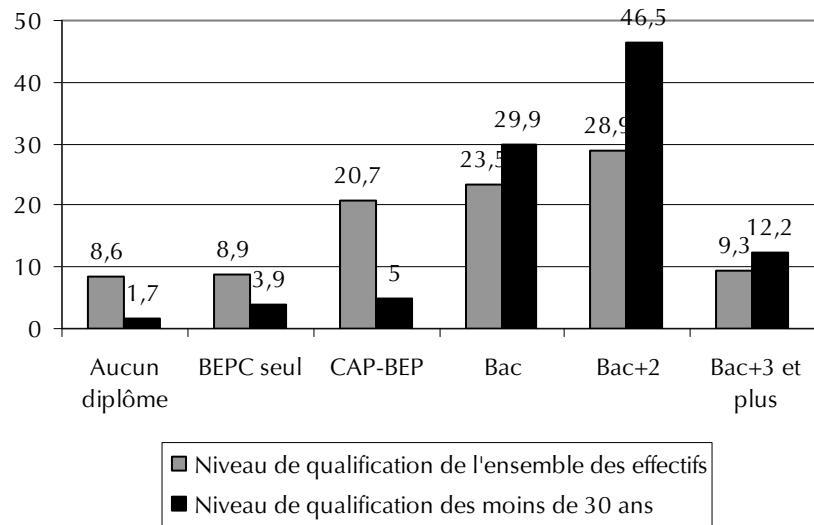
Les profils des commerciaux de niveau intermédiaire sont assez variés. 41 % des représentants de moins de 30 ans possèdent un diplôme de spécialité commerce-vente ; les 59 % restant sont quant à eux titulaires de diplômes de spécialités très diverses. On a là le signe d'une réelle porosité des emplois commerciaux de rang intermédiaire. Cette porosité traduit elle-même la nature très variée des compétences requises dans ces emplois. Par exemple, pour nombre d'emplois de représentants, des compétences en matière de vente sont bien sûr indispensables, mais une solide connaissance des produits ou des services vendus s'impose avant tout. Les titulaires de ces emplois ne sont donc pas forcément des commerciaux à l'origine.

5 – Le niveau de qualification

Le niveau de qualification est majoritairement centré sur le niveau bac+2 (28,9 %) et le niveau bac (23,5 %). En dynamique, il progresse fortement. Notamment, les moins de 30 ans sont plus souvent titulaires d'un diplôme de niveau bac+2 ou d'un diplôme de niveau bac (voir graphique 2). Au total, cela conforte le choix qui a été fait de se focaliser sur les individus de la génération 92 évoluant au sein du groupe professionnel et possédant un niveau IV ou III de formation.

Graphique 2

LE NIVEAU DE DIPLOME DE L'ENSEMBLE DES EFFECTIFS ET DES MOINS DE 30 ANS (EN %)



Source : INSEE, enquête Emploi ; traitement : DARES (FAP) et Céreq.

6 – Le chômage

Pour des métiers de professions intermédiaires, le chômage apparaît élevé. Si l'on braque à nouveau les projecteurs sur les quatre catégories de représentants, on observe qu'elles se caractérisent par un taux de demande d'emploi relativement important. En 2004, ce taux se monte à 8,9 %, contre 5,6 % pour l'ensemble des professions intermédiaires. Par ailleurs, un chômeur sur cinq a plus de 50 ans parmi les représentants. Il s'agit d'une proportion relativement importante, puisque pour l'ensemble des professions intermédiaires, c'est seulement le cas de 14,1 % des demandeurs d'emploi (source : ANPE, DARES). Les difficultés pour les salariés âgés à faire face à la concurrence croissante des jeunes diplômés apparaissent ainsi marquées au sein du groupe professionnel.

1. À l'épreuve de besoins de compétences et de performances

Les parcours au sein des professions commerciales résultent en premier lieu de la rencontre entre des besoins d'entreprises et des besoins individuels en matière d'emploi. En effet, tout le long de leur parcours, les personnels commerciaux sont tributaires des besoins de compétences des entreprises avec lesquels ils entrent en contact. Très sensibles à la conjoncture économique et aux stratégies et pratiques gestionnaires mises en place, ces besoins d'entreprises prennent très concrètement la forme de postes de travail, mais aussi d'exigences de performances et de résultats, souvent formulées de façon précise (ex : chiffre d'affaires à réaliser sur une période déterminée). En même temps, les personnels commerciaux apparaissent porteurs d'attentes singulières vis-à-vis du contenu de leur emploi, elles-mêmes de nature très évolutive. Ils développent d'ailleurs des compétences et des relations susceptibles de les délier relativement de l'emprise des entreprises. C'est donc **la question d'une possible adéquation** entre ces deux types de besoins qui se trouve posée en permanence ici.

1.1. Une insertion par la voie de la formation ou de l'expérience

Puisque tous les membres de la population de référence occupent de fait un emploi au sein des professions commerciales intermédiaires ou de représentants à la date de l'enquête Génération 92, ils ont été forcément concernés, à un moment ou un autre, entre 1992 et 1997, par une première forme d'adéquation avec des entreprises. Recrutés, ils ont été censés pouvoir répondre à des besoins organisationnels dans le domaine commercial. Eux-mêmes ont recherché et/ou accepté un emploi de ce type. À ce stade initial de la première insertion au sein des professions commerciales intermédiaires ou de représentants, il y a lieu cependant de distinguer deux grandes types d'adéquation, repérés selon le profil et l'expérience antérieure des individus, et non totalement exclusifs l'un de l'autre.

1.1.1. Une relation formation-emploi des plus classiques

Ce premier type d'adéquation concerne les personnes qui ont suivi une formation diplômante dans le domaine commercial, et qui, par la suite, ont désiré, cherché et trouvé un emploi en ce domaine. Pour elles, l'orientation vers ce genre de formation s'est donc révélée déterminante.

Pour la plupart de ces individus, cette orientation a eu lieu à la fin de leur scolarité. Avant d'entrer dans la vie active, ils ont suivi un BTS (Action commerciale, Force de vente, Assurance), un DUT (Techniques de commercialisation), un baccalauréat professionnel (bac pro Vente) ou technologique (un bac G3 à l'époque)⁶.

Une telle orientation scolaire n'a relevé en rien d'une logique de vocation proprement dite. Elle a plutôt été le fruit d'autres logiques, qui se sont parfois combinées entre elles. Ainsi, pareille orientation est intervenue très fréquemment à la suite de difficultés scolaires ou de résultats insuffisants au cours d'études à caractère général : suivant les cas, dès la troisième, en seconde, en terminale ou en première année d'études universitaires (par exemple, une première année de médecine dans le cas de Maria). Les individus exposés à ces difficultés se sont donc inscrits ou réinscrits dans une perspective d'études courtes, conçues comme un moyen d'acquérir une qualification professionnelle en vue d'une insertion relativement rapide sur le marché du travail. Ce faisant, ils ont dû parfois renoncer à certains projets originels (comme par exemple devenir enseignant ou médecin) ou les réviser à la baisse de façon sensible (comme par exemple intégrer une grande école de commerce). Seule une certaine attirance vers la vente a pu quelquefois jouer, souvent au demeurant par défaut (par souci d'éviter des filières réputées plus « manuelles », comme les formations industrielles, ou plus « rébarbatives », comme la comptabilité) ou au vu d'une perception de soi a priori propice à la pratique de pareil métier (telle une croyance dans sa faculté à tisser des relations et à se montrer, comme on dit, de commerce agréable). On peut citer l'exemple de François, qui s'est orienté vers le BTS Action commerciale après un parcours en lycée plutôt difficile : deux terminales infructueuses et la nécessité de passer le bac D par correspondance (« *ma dernière chance* »).

La situation professionnelle et sociale des parents a souvent favorisé également ce genre d'orientation. Des individus de condition modeste ont ainsi été amenés à opter pour des études supérieures courtes et/ou à proximité de leur domicile. En outre, certains d'entre eux, d'origine ouvrière notamment, ont souhaité éviter

⁶ Parmi ceux qui ont suivi un BTS ou un DUT, certains ont transité précédemment par l'un de ces deux bacs, voire, encore auparavant, par un BEP dans le domaine commercial.

de s'engager dans des filières à contenu plus technique ou industrielle qui n'auraient pas manqué de leur rappeler l'expérience sociale (et parfois douloureuse) de leur ascendance (surtout leur père). Ainsi, David, fils d'ouvrier (un « *retraité de l'amiante* »), ne voulait absolument pas devenir ouvrier lui-même. Après des études chaotiques au lycée, l'inscription dans un BTS Force de vente a représenté pour lui l'ultime moyen de se dégager de cette origine socioprofessionnelle marquée, et, partant, de garder un minimum de chances pour s'assurer au final une ascension sociale. À l'opposé, d'autres individus ont été tentés par des études commerciales de par leurs origines sociales bourgeoises ou prédisposant beaucoup plus a priori à une telle orientation. On peut citer l'exemple de Jean-Pierre, lequel s'est orienté vers un BTS Action commerciale. Il avait « *baigné très tôt dans le commerce-marketing* » de par l'activité de son père, chef d'entreprise.

Enfin, l'orientation scolaire vers une formation commerciale a parfois été encouragée, sinon induite par l'entourage amical et intime des individus. Certains ont par exemple voulu suivre ou rejoindre leur petit(e) ami(e), et se sont donc inscrits dans la même formation ou dans une formation dispensée dans le même établissement (ce fut, là encore, le cas de Maria et de David). D'autres ont bénéficié de conseils et de suggestions d'amis. Ces derniers leur ont renvoyé une image de sociabilité et donc de don a priori pour la vente, ou bien sont allés jusqu'à les inciter à emprunter une orientation précise. Francis a été en l'occurrence dans ce cas de figure. Après un bac B obtenu avec peine lui aussi (trois tentatives), il a souhaité acquérir une spécialisation professionnelle avant d'entrer dans la vie active, mais sans avoir une idée claire sur la voie à prendre. Il a alors écouté un ami d'enfance. Celui-ci l'a invité à s'inscrire en BTS Assurance. Travaillant lui-même dans le secteur, cet ami lui a promis, au moins implicitement, une aide future à l'embauche : « *L'assurance ça été vraiment par hasard. C'est parce que j'ai un ami d'enfance et voisin qui travaillait à cette époque déjà dans l'assurance, avec ses parents qui tenaient une agence. Donc il m'a dit : "pourquoi pas". [...] J'aurais pu finir dans n'importe quoi si je n'avais pas eu un pote qui était dans les assurances. Comme quoi, ça ne tient pas à grand-chose, parce que ce ne sont pas les orientations qu'on nous propose à l'école...* »

Il faut noter que l'orientation vers une formation commerciale a pu aussi se produire en cours de vie active, à l'occasion d'un retour en formation. Dans notre échantillon, on a l'exemple de Gaëlle. Après avoir quitté le système scolaire en 1992 à la suite de deux échecs au bac B, elle a décidé de se lancer, en 1997, dans la préparation d'un BTS Force de vente par la voie de l'alternance (en contrat de qualification)⁷. Certes, elle avait eu l'opportunité, entre temps, de travailler en tant qu'animatrice au sein d'un centre de loisirs municipal, mais son échec scolaire lui avait laissé un goût trop amer. Aussi, à l'occasion d'une restructuration qui a touché ce centre de loisirs, elle a fait le choix de se reconverter par le biais d'une formation en alternance. Ce faisant, elle a souhaité prendre une revanche sur elle-même. Elle a alors opté pour une formation commerciale compte tenu de ses compétences sociales, éprouvées et développées lors de son passage dans l'animation, mais aussi confortées par l'image qu'elle avait d'elle-même et que son entourage lui renvoyait : « *On m'avait toujours dit que j'avais un bon relationnel et que j'avais la bosse du commerce. J'ai toujours été sociable, je suis très ouverte, je discute facilement, les gens discutent facilement avec moi, alors pourquoi pas.* » Toutefois, ce choix a surtout été rendu possible par le fait qu'elle ait trouvé un centre de formation – après avoir échangé avec le directeur de ce centre à l'occasion d'un dîner – qui lui a proposé une entreprise prête à l'embaucher en contrat de qualification (un fabriquant d'équipements de cuisine professionnelle).

Sans relever de la logique de la vocation au départ, le suivi d'une formation commerciale a donc eu des effets importants pour les futurs personnels commerciaux qui nous intéressent ici. D'abord, ils ont le plus souvent apprécié leur formation. Ils ont particulièrement affectionné les stages réalisés en entreprise et les rencontres provoquées par ce biais avec les professionnels et le milieu de travail. Ce côté pratique ou « *opérationnel* » leur a permis de découvrir l'activité commerciale et de se rendre compte qu'elle correspondait bien à une activité dans laquelle ils avaient envie d'entamer une carrière. Ensuite, ils ont en général obtenu leur diplôme avec une réelle aisance, parfois même brillamment. Ceux qui avaient peiné auparavant dans leurs études précédentes – tels François et Francis⁸ – ont dès lors restauré leur estime de soi et retrouvé en conséquence une certaine confiance en eux. Plus généralement, une telle réussite a sans conteste conforté l'ensemble de ces individus dans la pertinence de leur orientation professionnelle. Elle a contribué à faire émerger en eux un « *désir de métier* » assez fort en matière commerciale⁹.

⁷ L'enquête Génération 92 a précisément surpris Gaëlle dans cette situation particulière.

⁸ Notons que Gaëlle, à l'issue de son contrat de qualification en 1998, parviendra elle aussi à décrocher le BTS Force de vente et à réparer du coup la blessure de son échec répété au niveau du bac.

⁹ En dépit de cette réussite, ces individus s'en sont toutefois tenus à leur projet initial de faire des études courtes. Une fois leur formation achevée, ils se sont lancés à l'assaut du marché du travail (avec un interlude pour les jeunes hommes, dû au service

Ainsi, l'insertion au sein d'une entreprise en tant que personnel commercial a-t-elle pris les traits d'une relation formation-emploi des plus classiques pour ces individus. Cette insertion ne leur a pas, à vrai dire, posé trop de problèmes. Certains se sont même vus proposer d'emblée des emplois par les entreprises qui les avaient accueillis en stage, durant leurs études. Caroline fait partie de ces heureux bénéficiaires : « *Dans le cadre du DUT Techniques de commercialisation, il y a un stage de deux mois entre les deux années que j'ai réalisé à l'époque au sein d'une filiale de C. [une fédération de caisses de retraite]. J'avais réalisé des études marketing sur la satisfaction de nos retraités à propos d'un petit magazine qu'ils recevaient chaque mois. En parallèle, j'avais aussi fait une étude sur les coûts du réseau commercial. J'avais eu une très bonne note à mon rapport de stage et à ma soutenance. J'avais eu 18, c'était la meilleure note de ma promotion. [...] À la fin de mon stage, on m'a dit : "On vient d'embaucher un responsable marketing, on envisage l'année prochaine d'étoffer l'équipe. Si ça vous intéresse, n'hésitez pas à nous contacter à l'issue de votre DUT. Ça peut être intéressant pour un premier poste". Pour moi, c'était la belle aubaine ! Ce n'était pas évident de trouver du travail, on était dans un marché difficile. Et donc l'année d'après, j'ai postulé, j'ai eu un nouvel entretien avec le directeur général, et j'ai été embauchée. [...] Depuis le collège, j'avais hâte de travailler, je n'aimais pas les études. Donc là vraiment c'était le rêve qui se réalisait.* »

La plupart des autres individus ont réussi à s'insérer au sein des professions commerciales assez peu de temps après leur sortie du système éducatif ou du service national (quelques mois au plus), et ce dans un contexte de marché de l'emploi particulièrement sinistré (nous sommes en 1992-1993, en pleine récession). Ils sont parvenus à intéresser des entreprises en répondant à des petites annonces de journaux (Internet n'existait pas à l'époque) et/ou en envoyant des demandes d'emploi spontanées¹⁰. Si quelquefois, faute de possibilités, ils ont dû renoncer à certains types d'activité qu'ils auraient aimés a priori exercer (tel par exemple le marketing pour Jean-Pierre), ils ont pu en général se montrer assez regardants sur les offres d'emploi, forts de leur qualification fraîchement acquise et de leur ancienneté au chômage relativement limitée. Ils ont eu ainsi tendance à écarter les propositions qu'ils ont estimées inintéressantes ou trop peu professionnalisantes (comme par exemple, du point de vue de Maria, faire du porte-à-porte en tant que représentant). Ajoutons que des individus ont même eu l'opportunité de pouvoir faire un choix entre au moins deux emplois (donc entre au moins deux entreprises). David a très rapidement eu cette chance. Après avoir envoyé toute une kyrielle de demandes d'emploi scrupuleusement ciblées¹¹ et franchi l'étape cruciale des tests et des entretiens correspondants, il a reçu deux propositions d'un coup : l'une, d'un célèbre fabricant américain de boissons gazeuses, et l'autre, d'une banque non moins célèbre en France. À partir de là, son choix n'a pas été très difficile : « *J'ai fait un choix d'image en fait. J'avais 20 ans, c'était mon premier emploi. Par rapport aux potes, à la famille, je trouvais que c'était mieux de dire que je bosse chez C. plutôt qu'au Crédit Patate.* »

D'autres individus formés aux métiers du commerce et de la vente n'ont pourtant pas eu cette relative facilité d'insertion au sein des professions commerciales. Ils ont dû différer pendant quelque temps cette insertion, moyennant le plus souvent un passage plus ou moins long dans d'autres domaines professionnels, et sous des formes statutaires diverses (intérim, CDD, CDI...). Ce fut assurément le cas de Régis. En 1993, à la suite de son service national, il s'est présenté sur le marché du travail avec un BTS Force de vente en poche. Il partageait alors l'état d'esprit des personnes évoquées précédemment, titulaires d'un diplôme comparable. Notamment, il était convaincu, grâce à son cursus de formation (il a suivi toute la filière commerciale, du BEP Administration commerciale et comptable au BTS, en passant par le bac pro Vente), de s'être orienté dans la « bonne voie », du moins une voie qui lui convenait bien. Or, contrairement aux cas précités, Régis a peiné à trouver rapidement un emploi dans son domaine. Subissant davantage les effets de la récession, il en est dès lors venu à élargir le périmètre de sa recherche d'emploi, en l'ouvrant en particulier aux postes relatifs à la fonction achats. « *J'étais axé sur une fonction commerciale de responsable de secteur, mais ça n'a pas abouti. En parallèle de ça, je m'étais dit : "ça peut être intéressant de voir aussi la partie achats" »,* relate-t-il. Cet élargissement s'est finalement révélé concluant puisque Régis a réussi à se faire embaucher comme assistant-achats (en CDI) au sein de N., une chaîne de grands magasins : « *[...] ce n'était pas forcément ce que je recherchais. Moi je recherchais plutôt un poste de commercial, mais je n'ai*

national). Ce n'est pas le cas bien sûr pour tous les individus qui suivent un BTS ou un DUT en matière commerciale. Nombre d'entre eux, notamment à la suite de bons résultats, font le choix de poursuivre leurs études.

¹⁰ On remarquera au passage qu'aucun membre de l'échantillon diplômé en matière commerciale n'est passé par les services de l'ANPE ou d'une mission locale pour trouver un emploi en ce domaine.

¹¹ Dans le souci de se professionnaliser et de compléter ainsi sa formation initiale, David a visé des entreprises de grande taille et disposant d'une certaine réputation. Pour ce faire, il s'est appuyé sur un guide répertoriant les « *entreprises qui recrutent* ».

pas eu beaucoup d'opportunités. [...] C'est vrai qu'en termes de rémunération, ce n'était pas trop, mais ça permettait de mettre rapidement le pied à l'étrier et de ne pas rester à se morfondre en disant : "je ne trouve rien". »

Faute de perspectives d'évolution salariale et promotionnelle suffisamment intéressantes, Régis finira néanmoins par quitter ce poste d'assistant-achats trois ans après. Il réactivera son projet professionnel initial, en devenant commercial pour le compte de l'entreprise dans laquelle il s'était distingué favorablement durant son stage de BTS, et avec laquelle il avait gardé des liens (un fabricant de stylos). *« J'avais toujours gardé contact avec le directeur général et puis quelques personnes de l'entreprise. Un jour, il y a eu une opportunité, ils ont créé un poste et j'y suis allé »*, explique-t-il. Ce contact maintenu avec cette entreprise, conjugué à un désir persistant d'exercer une activité commerciale et de percevoir une rémunération plus importante, s'est donc avéré décisif. Force est toutefois de reconnaître que Régis a occupé pendant les trois années qui ont précédé une fonction « cousine » du commercial, dans laquelle on mobilise des compétences similaires comme l'aptitude à négocier. Qui plus est, il a travaillé au sein d'un secteur concerné au premier chef par le commercial, à savoir la grande distribution. Il ne s'est donc pas totalement éloigné de son domaine originel de prédilection.

1.1.2. La simple valorisation d'une expérience ou d'un potentiel personnel

L'insertion au sein des professions commerciales est pourtant loin d'obéir à un schéma adéquationniste traditionnel sur le plan de la relation formation-emploi. Autrement dit, elle n'est pas seulement réservée aux personnes qui ont suivi au préalable une formation spécialisée¹². D'autres personnes qui ont connu des cursus distincts¹³ parviennent ainsi, à un moment donné, à entrer en adéquation avec des besoins d'entreprises en matière commerciale. Elles assurent cette adéquation en n'ayant, de fait, que leur expérience ou leur potentiel à faire prévaloir.

Parfois, ces personnes accèdent aux professions commerciales dès leur sortie du système scolaire. Dans l'échantillon, nous en avons deux exemples : Dominique et Patrick. Tous deux titulaires d'un DUT hors domaine commercial, ils illustrent **la relative porosité des emplois du commerce et de la vente du point de vue des profils de formation recrutés**. Dans la foulée de son DUT Gestion des entreprises et des administrations option « petites et moyennes entreprises », Dominique est devenue pour sa part assistante-marketing au sein du petit cabinet d'études dans lequel elle avait fait son stage (un cabinet spécialisé dans l'étude d'implantations de restaurants et de magasins). Pour elle, la relation formation-emploi s'est opérée davantage sur la base du type de structure ciblée que sur celle du contenu de la certification visée¹⁴. Plus généralement, son insertion au sein d'un poste d'assistante-marketing révèle la proximité qui existe entre les différentes formations tertiaires sous l'angle de l'accès à l'emploi.

Quant à Patrick, il est devenu « chargé d'affaires » pour le compte d'un établissement public intervenant dans le secteur de la radio-télédiffusion tout de suite après son DUT Génie mécanique. Cette orientation professionnelle dans le domaine technico-commercial a fait suite également à son stage de DUT. Il avait fait ce stage au sein d'un cabinet d'études travaillant avec cet établissement public, ce qui lui avait permis de se faire remarquer et de nouer des contacts. Le fait qu'il n'ait pas été formé à la fonction commerciale ne l'a pas effrayé le moins du monde. En effet, il a été très motivé pour s'engager dans des activités le faisant « rêver », génératrices de défis et de challenges. Il s'est opposé à cet égard à son père, lequel, cuisinier au sein de l'Education nationale, avait toujours privilégié la sécurité et la stabilité de l'emploi. *« Mon père n'avait pas la culture du risque. Il était dans un monde où l'on ne bosse pas trop, avec seize semaines de vacances par an, ça ce sont des choses auxquelles il tenait. Je pense que je me suis mis en opposition avec*

¹² Rappelons que les personnels commerciaux en activité sont loin d'avoir tous suivi, au préalable, une formation spécialisée (voir encadré au sein de l'introduction). Concernant les personnels de la Génération 92 de niveau bac à bac+2, en emploi en 1997 au sein des professions intermédiaires commerciales ou de représentants, 66,4 % d'entre eux ne sont pas originaires de la spécialité de formation commerce-vente. Ils proviennent de diverses spécialités, aussi bien industrielles que tertiaires.

¹³ Il faut noter que parmi ces personnes, celles qui se sont orientées vers des formations techniques bac+2 ou bac hors champ commercial présentent souvent des points communs avec celles qui se sont dirigées vers des formations commerciales. Ainsi, s'agissant des personnes dans cette situation au sein de notre échantillon, on observe que les mêmes mécanismes scolaires et sociaux ont joué dans ce type d'orientation. Ces personnes ont aussi éprouvé un engouement identique à l'égard de leur formation, ainsi qu'un désir ou un besoin similaire de travailler à l'issue de leurs études.

¹⁴ Du reste, il est d'ores et déjà possible de signaler qu'elle fera tout son début de carrière, en tant que personnel commercial, dans ce type de structure (« je suis formatée PME »).

ça. Je ne voulais pas faire comme lui. Je voulais plutôt rêver. [...] Mon oncle, lui, participait à la mise en service de centrales électriques nucléaires/thermiques à travers le monde. Il était toujours aux quatre coins du monde, et lui me faisait rêver », explique-t-il. Ce témoignage suggère qu'une orientation professionnelle vers le domaine commercial se nourrit d'autant plus d'une histoire ou d'une situation familiale qu'on a affaire à un individu qui n'a pas suivi, auparavant, une formation spécialisée. Il donne aussi et surtout à voir la grande porosité potentielle des emplois à profil technico-commercial.

D'autres individus, non formés aux métiers du commerce et de la vente, intègrent ces métiers après avoir connu une ou plusieurs autres fonctions. Parmi eux, il y a ceux qui bénéficient d'une mobilité interne au sein de leur entreprise. En général, ces individus s'y sont fait remarquer de manière positive, faisant apprécier leurs compétences ou leurs comportements au travail.

Manifestement, Aline en est venue au commercial de cette façon. Embauchée chez un courtier d'assurances dans la foulée de son DUT Statistiques et traitement des données en 1992, elle est parvenue à se distinguer dans le service technique où elle avait été intégrée en tant qu'employée de bureau. Elle doit cette distinction, qui a joué auprès de la direction, à son usage aisé de l'informatique et à ses nombreuses prises d'initiative. Après quelques années d'activité, elle a donc bénéficié d'une opportunité en interne, qui l'a amenée vers une fonction commerciale. Cette opportunité a représenté pour elle une promotion, mais aussi un moyen de faire évoluer sensiblement le contenu de son travail, à un moment où elle commençait à saturer sur son poste, le trouvant de plus en plus routinier. « *Honnêtement, je ne serais pas restée si je n'avais pas changé de service. Parce que quand je rentrais de vacances l'été, je me rendais compte de la routine dans laquelle je travaillais toujours. [...] Ce qui s'est produit, ce fut une bonne occasion. On m'a convoqué pour me proposer un nouveau poste. Ça m'a fait très plaisir. Je me suis dit : "je vais enfin faire autre chose !" Côté commercial, je n'avais jamais développé. [...] Je suis passée d'un service très technique à un service qui allie l'aspect technique et l'aspect commercial. J'ai changé de service parce que je me débrouille pas mal en informatique. Ils avaient besoin de quelqu'un qui puisse réaliser un certain nombre de documents à but commercial. [...] C'était un nouveau service dans le sens où il n'existait pas avant. Ils ont monté une équipe commerciale avec deux personnes qui se déplaçaient chez les clients, et pour qui on devait prendre des rendez-vous. Personnellement, je devais faire tout ce qui était mailings informatiques, élaboration de brochures commerciales, pour tout le monde.* » Ce type de recrutement interne peut donc intervenir dans un contexte où l'entreprise a besoin de certaines compétences particulières et/ou vient de procéder à la création ou au développement d'un service. Il couronne dans tous les cas une implication professionnelle reconnue en interne.

Il faut noter que l'individu doit quelquefois forcer un peu la main de son entreprise pour accéder à un poste de commercial en interne. Par exemple, c'est précisément ce qu'a dû faire Véronique pour occuper une fonction d'attachée d'administration commerciale. Titulaire d'un BTS Assistante de direction, elle était alors depuis 1992 secrétaire au sein d'une PME spécialisée dans l'intégration télécommunications-réseaux (elle avait fait son stage de BTS au sein de cette entreprise). Dans ce poste de secrétaire, elle a fini elle aussi par sentir le poids d'une certaine routine et a eu envie d'évoluer vers une fonction plus dynamique, au sein du service commercial. Dès lors, cela l'a conduite à faire pression sur son directeur pour qu'il accepte sa mutation interne : « *J'avais écrit un courrier disant qu'au vu de ce que je faisais à ce jour, je commençais un peu à me morfondre, et que si je n'obtenais pas d'évolution professionnelle, je serais obligée de m'orienter vers une autre société. À l'époque, j'avais déjà quelques années d'ancienneté, donc ras la casquette. [...] J'ai demandé un entretien avec mon directeur et je lui ai dit : "je voulais m'entretenir avec vous parce que maintenant, j'ai besoin d'autre chose, il faut me donner quelque chose pour que je puisse vraiment m'épanouir un peu plus, parce que là je sens que j'arrive aux limites et que je travaille comme un robot". Si j'ai fait un coup de pression, c'était vraiment pour leur montrer dans quel état d'esprit j'étais. Je n'étais plus dans mon travail et je ne me sentais plus motivée du tout. Et je sentais que c'était la dernière chance. Donc c'était vraiment comme une bouée qu'on jette à la mer.* » Cette expérience de Véronique révèle l'existence de possibilités d'évolution vers le domaine commercial pour les personnels de secrétariat des entreprises, principalement vers l'administration des ventes¹⁵.

Parmi les personnes non formées qui deviennent commerciales à la suite d'une expérience dans un ou plusieurs autres métiers, il y a également celles qui se font recruter directement comme tel. Lorsqu'il est devenu agent technico-commercial pour une entreprise du bâtiment, Pascal était précisément dans cette

¹⁵ Mais aussi, le cas échéant, vers la représentation commerciale proprement dite. Dans l'échantillon, nous avons ainsi le cas d'une ancienne attachée d'administration des ventes (Virginie) devenue ingénieure commerciale.

situation. En possession d'un baccalauréat professionnel en maintenance des systèmes automatisés, il n'avait pas vocation à faire du commercial en sortant du système scolaire. De fait, il a d'abord multiplié les expériences professionnelles hors fonction commerciale : service national long au sein de la Police nationale, dépanneur sur le périphérique à Paris, chargé d'entretien pour une compagnie d'ascenseurs, technicien de maintenance au sein d'un service après-vente d'une grande surface. Ensuite, il a monté sa propre société, spécialisée en plomberie-électricité, avec un copain d'enfance. C'est justement parce que cette dernière expérience a mal tourné (faillite rapide et cessation d'activité coûteuse) qu'il en est venu à rechercher dans l'urgence un emploi. La rencontre avec le poste de technico-commercial est alors tombée à pic, sans être pour le moins du monde prédestinée. Cependant, elle a été sans doute favorisée par le passé professionnel très riche de Pascal, signalant l'existence de compétences techniques et relationnelles, ainsi qu'une réelle faculté d'adaptation.

À propos de ces commerciaux dépourvus de diplômes ou de qualifications spécifiques, il est intéressant d'indiquer d'ores et déjà qu'ils ne tenteront pas, en activité, de combler cette lacune. Ils ne chercheront pas à préparer pareil diplôme par le biais de la formation continue. Ils n'en éprouveront pas à vrai dire le besoin, leur compétence étant essentiellement évaluée à l'aune de leurs résultats et de leur réputation (cf. infra). Ils seront du reste trop engagés dans leur travail pour avoir le temps de penser à suivre une formation diplômante ou qualifiante. De plus, ils travailleront dans des entreprises tantôt avares en matière de formation, tantôt réduisant leurs efforts à des offres de stages ponctuels, de durée très courte et portant sur des domaines très précis. Seules les périodes de chômage ou de risque de chômage pourront éventuellement inciter certains d'entre eux à viser l'obtention d'une qualification dans le domaine. C'est par exemple ce que fera Dominique, lorsqu'elle se retrouvera au chômage après une expérience en tant que commerciale au sein d'une entreprise de décoration. Souhaitant persévérer en ce domaine, elle ressentira le besoin de suivre une formation dans le domaine commercial, homologuée au niveau III. À un moment donné de son parcours, lorsqu'il anticipera une perte probable d'emploi, Patrick aura pour sa part l'intention de se lancer dans une formation qualifiante de niveau I. Il concevra ce projet comme un moyen de préparer son devenir professionnel, mais aussi comme une façon de se sentir à égalité avec nombre de ses interlocuteurs dans sa sphère d'activité, diplômés au niveau I (des ingénieurs en grande majorité). Faute de disponibilité, il renoncera néanmoins très rapidement à ce projet¹⁶.

1.2. Une forte sensibilité à l'Economique

En poste, les personnels commerciaux sont directement soumis à l'évolution des besoins en matière d'emploi des entreprises pour lesquelles ils travaillent. De tels besoins sont eux-mêmes avant tout tributaires de la situation économique de ces entreprises et de l'état des marchés sur lesquelles elles sont positionnées. Autrement dit, la plupart des personnels commerciaux sont très sensibles à ces éléments d'ordre économique. Ces derniers influent donc largement sur leur itinéraire. Seuls les personnels qui travaillent au sein d'organisations à environnement stable – telle, dans notre échantillon, Caroline, dans sa fédération de caisses de retraites – apparaissent relativement à l'abri.

D'abord, cette sensibilité exacerbée à l'Economique se vérifie quand les entreprises et les marchés auxquels se confrontent les individus sont en plein développement. En effet, dans ces cas-là, les individus bénéficient non seulement de conditions d'exercice favorables, mais aussi de possibilités d'évolution promotionnelle. Recrutée début 1993 en tant que commerciale par un grossiste spécialisé dans la micro-informatique, Maria a par exemple connu pareille situation. PME, ce grossiste a vu en effet son chiffre d'affaires et ses structures se développer prodigieusement au cours des années qui ont suivi, sur fond de diffusion accélérée de la micro-informatique. Ce développement a alors permis à Maria d'être très rapidement promue au rang de responsable d'équipe. *« Je pense que je suis arrivée sur un créneau en 1992 qui était l'informatique qui marchait très, très bien et en plus sur le créneau de la grande distribution. Je pense que c'est ça qui a fait la progression que j'ai connue »,* admet-elle. Et d'ajouter : *« On était quatre commerciaux, et on n'y arrivait plus, il y avait trop de choses à faire. Il a donc fallu investir, et du coup ils ont commencé à embaucher, à faire des équipes pour chaque type de client. Et je me suis finalement retrouvée à la tête d'une équipe. [...] Je suis rentrée dans une société informatique et j'ai très vite évolué alors que je n'avais pas forcément un gros bagage. J'avais un BTS, ce n'était pas comme si j'avais un bac+5. »* De fait, les personnes qui ont

¹⁶ D'un point de vue plus général, on peut également d'ores et déjà noter la faible utilisation de la formation continue par les personnels commerciaux de niveau intermédiaire. Les représentants obtiennent ainsi un taux d'accès à la formation continue de 34 %, ce qui est relativement peu au regard du taux atteint par l'ensemble des personnels évoluant au sein des professions intermédiaires (49,1 %) [source : enquête Formation continue 2000 ; traitement : DARES].

L'opportunité d'intégrer des secteurs d'activité très dynamiques (tels les secteurs de la « nouvelle économie » à la fin des années 90) ont le plus de chances de connaître des carrières fulgurantes.

La forte sensibilité à l'Economie des personnels commerciaux se traduit ensuite par **un risque relativement élevé de licenciements économiques**. Plusieurs personnes de notre échantillon ont subi au cours de leur début de carrière ce genre d'événement, provoqué tantôt par des difficultés économiques, tantôt par des faillites et des fermetures d'entreprises. À titre d'exemple, on peut citer Dominique, laquelle a été touchée à trois reprises par un licenciement économique. En premier lieu, elle a été « victime » d'un tel licenciement peu de temps après son arrivée dans une entreprise du secteur de la décoration en qualité de commerciale (elle venait de quitter un cabinet d'études sur le point de rendre l'âme lui-même, au sein duquel elle occupait une fonction d'assistante-marketing). En second lieu, à la suite d'une période de chômage, elle a connu un deuxième licenciement pour motif économique. Elle travaillait alors, avec le statut de « premier salarié »¹⁷, pour un designer créant, fabriquant et commercialisant des objets de décoration. Les difficultés économiques rencontrées, mais aussi la fin des aides de l'Etat ont conduit ce dernier à se séparer de Dominique. Enfin, au moment où a lieu l'entretien, elle vient d'apprendre qu'elle sera licenciée lorsqu'elle rentrera de congé maternité. L'entreprise en cause cette fois est un fabricant de produits en porcelaine de Limoges qui l'emploie en tant que commerciale depuis près de quatre ans (elle avait été embauchée dans cette entreprise peu de temps après qu'elle ait quitté le designer). Cette société étant mal en point, elle n'est en aucun cas étonnée par l'annonce de son licenciement : « *Je ne suis pas surprise par mon licenciement. Cette société est en cessation de paiement et en redressement judiciaire, et la récession est importante depuis deux ou trois ans dans tout ce qui est équipement un peu superflu.* »

Quand ils sont confrontés à un licenciement pour raison économique, les personnels commerciaux ne paraissent pas à vrai dire catastrophés. Ils semblent même l'accepter comme la sanction normale du marché. Plus généralement, ils ne sont pas effrayés outre mesure par l'hypothèse d'un licenciement économique, mais tendent au contraire à le considérer comme un événement sinon ordinaire, du moins envisageable dans le cadre de leur métier. « *Je ne crains pas le licenciement* », s'écrie ainsi Francis, lequel n'en a jamais connu au demeurant. Cette dédramatisation du licenciement (ou du risque de licenciement) peut s'expliquer par l'existence d'un marché du travail structurellement dynamique pour les commerciaux. De fait, quand les personnes de l'échantillon ont fait l'objet d'un licenciement, elles ne sont jamais restées très longtemps au chômage : au pire quelques mois, en acceptant le cas échéant quelques missions d'intérim ou boulots alimentaires pour un temps limité (comme l'a fait Gaëlle, à un moment donné). La possession d'un diplôme (surtout de niveau III) et/ou d'une expérience professionnelle, la relative jeunesse des personnes, mais aussi, comme on le verra plus loin, les relations qu'ils ont construites au travail, ont favorisé une réintégration assez rapide au sein des professions commerciales. Pourvu qu'il soit accompagné d'une allocation, le chômage n'est d'ailleurs pas vécu comme un fardeau insupportable. Les personnes en profitent au contraire pour réfléchir à leur orientation professionnelle (en rencontrant par exemple des recruteurs qui leur donnent des idées sur des activités ou des types d'emplois à cibler), pour suivre une formation (comme on l'a dit plus haut à propos de Dominique), pour souffler et faire un break aussi¹⁸.

Face à un risque de licenciement économique, les personnels commerciaux ne restent d'ailleurs guère passifs. Quand leur entreprise connaît des difficultés ou quand le marché auxquels ils font face commence à donner des signes de faiblesse, il arrive qu'ils anticipent le risque d'être licencié en précipitant eux-mêmes leur licenciement. Ils tentent alors de négocier leur départ dans les meilleures conditions. Notamment, pour les commerciaux payés en grande partie à la commission, il s'agit d'une attitude parfaitement rationnelle. En effet, en assistant au déclin de leur entreprise ou de son marché, ils voient leur salaire diminuer dans les mêmes proportions que ce déclin. Du coup, ils risquent de se retrouver au chômage quand leur salaire sera au plus bas, ce qui contribuera à réduire leur allocation chômage. Avant que le verdict du licenciement ne tombe, ils ont donc intérêt à se faire licencier au plus vite. Lors de l'entretien, François commence à faire ce type de calcul. En effet, il travaille comme agent immobilier à Paris, dans le cadre d'un marché très tendu. Les produits sont soit trop rares, soit trop chers, ce qui tend à diminuer le nombre des clients potentiels. Si

¹⁷ Ce statut ouvre droit à une aide publique sous forme d'exonérations et d'allègements fiscaux pour l'entreprise.

¹⁸ Rappelons que le chômage parmi les métiers commerciaux de professions intermédiaires apparaît relativement élevé (voir encadré dans l'introduction). Il est pour autant largement banalisé par les personnes interviewées. Il est vrai qu'il s'agit de personnes encore jeunes et en majorité diplômées au niveau bac+2, c'est-à-dire de personnes en position de force sur le marché du travail des commerciaux, lequel a tendance à désavantager les salariés les plus âgés lorsqu'ils se retrouvent sans emploi. En outre, on peut faire l'hypothèse que la dédramatisation du chômage par les personnels commerciaux est une façon pour eux de mieux intérioriser son risque (élevé) et de mieux s'y préparer sur le plan psychologique.

cette tendance se confirme dans les mois qui suivent, François n'hésitera pas : « *Si ça continue comme ça, il n'y aura plus rien à vendre, il faudra aller voir autre chose. [...] Si demain le marché de l'immobilier se casse la figure et si je constate que mon salaire fond comme neige au soleil, je ne vais pas attendre car mon chômage sera calculé sur mon dernier salaire. Je vais chercher à me faire licencier avant.* »

Dans le même état d'esprit, certains personnels commerciaux en viennent à quitter leur entreprise car ils la sentent mal gérée et s'inquiètent sur sa viabilité à terme. Par exemple, Maria a pris coup sur coup ce type de décision. Dans un premier temps, après six ans de présence chez D., grossiste spécialisé en matière de micro-informatique, elle a accepté de partir à la concurrence après que M. l'ait directement contactée. Elle a ainsi « trahi » son patron dans la mesure où elle s'est rendue compte qu'il se désintéressait de manière croissante de la situation et du développement de l'entreprise. « *Quand je suis revenue de congé maternité en janvier 1999, j'ai bien vu qu'il y avait un désintéressement du dirigeant vis-à-vis du bien-être et du développement de la société. [...] Je ne savais pas comment annoncer mon départ à mon patron. C'était une petite PME, on avait de très bons rapports. Il s'était un peu instauré comme le papa de la famille. Je ne savais donc pas comment lui annoncer que je partais, en plus à la concurrence. Finalement, je suis arrivée le premier jour et je lui ai dit simplement : "je ne veux pas rester, je n'ai plus personne, je n'ai plus de client, je ne sais pas ce que je vais faire". Il n'a pas forcément compris. [...] Je voulais partir mais pas en donnant ma démission, je voulais que ce soit lui qui me licencie. On s'est donc arrangés, et il m'a licenciée. Je suis partie ensuite chez M. Il l'a su après et il n'était pas forcément content mais il a très bien compris la démarche.* » Chez M., elle a renouvelé l'opération au bout de quelques semaines seulement quand elle s'est aperçue que cette société n'était pas en meilleur état sur le plan financier. Craignant un avenir difficile, elle a préféré démissionner et accepter une autre offre de la part d'un constructeur informatique. Toutefois, nous verrons dans la troisième partie que ces décisions ont pourtant été motivées aussi par des raisons d'ordre familial.

1.3. Objectif professionnalisation

En poste, les personnels commerciaux doivent surtout répondre aux fortes exigences de professionnalisation qui pèsent sur eux. En effet, ils doivent en permanence se montrer « bons » ou performants aux yeux de leur entreprise et des clients avec qui ils traitent. Cette professionnalisation conditionne dès lors leur adéquation au poste qu'ils occupent, et influe sensiblement sur leur carrière au sein de leur entreprise. Cependant, une telle professionnalisation est également à même de jouer un rôle essentiel au-delà de l'entreprise où elle se produit.

1.3.1. D'importantes exigences en termes de professionnalisation

La professionnalisation des personnels commerciaux, c'est-à-dire le processus permanent par lequel ils tentent d'être efficaces au travail et d'apparaître comme tels au sein de leur entreprise, se révèle particulièrement exigeante. Elle vise au moins **un certain niveau de résultat ou de performance attendu**, lequel apparaît d'autant plus important pour les entreprises qu'on a affaire à des personnels qui interviennent dans le cadre d'une fonction éminemment stratégique pour elles, modelant directement leur situation économique et financière. En outre, ce niveau de résultat et de performance à atteindre n'est pas sans générer des tensions : le plus souvent, il est demandé aux différents personnels commerciaux de travailler dans l'urgence et sous pression, tout en ayant le souci de la qualité et de la satisfaction clientèle. C'est très clair, notamment, pour nombre de vendeurs et de représentants. Ceux-ci sont conduits à effectuer, sur une période souvent courte (un mois par exemple), un chiffre d'affaires déterminé a priori sous la forme d'un objectif à réaliser (défini le plus souvent de manière ambitieuse), tout en devant en même temps satisfaire et fidéliser une clientèle.

Ces vendeurs et représentants sont d'ailleurs rémunérés en grande partie à la commission, ce qui peut les inciter à rechercher pareille performance potentiellement contradictoire (ils doivent assurer tant à très court terme qu'à plus long terme leur rémunération). Ce mode de rémunération représente en tout cas une exigence forte et constante. Payé largement en fonction de ses résultats, l'agent immobilier François expose clairement cette contrainte professionnelle : « *Il faut faire son salaire constamment. Chaque mois, il faut repartir à zéro. On se doit de faire des ventes pour fournir le salaire pour le mois. Il faut à nouveau vendre suffisamment d'appartements pour fournir le mois. Il faut toujours repartir. Si vous restez un mois à vide, après il faudra rattraper rapidement le retard.* » Il est clair qu'une telle contrainte est en permanence source d'incertitude et de stress : chaque fois, il faut être en mesure de « *remettre les compteurs à zéro* » et de refaire sa rémunération.

La professionnalisation suppose d'acquérir et de mettre en œuvre **toute une série de compétences qui ne s'inventent pas**. Ainsi, la vente est un acte professionnel qui ne va jamais de soi. Certes, les personnes interrogées mettent souvent l'accent sur des qualités personnelles – comme avoir a priori un « *bon relationnel* » –, innées ou acquises au cours de la socialisation primaire. De même, ces personnes insistent sur la nécessité d'aimer sincèrement la vente, sinon les gens à qui on s'adresse. « *Je ne suis vraiment pas un type de bureau. Je suis quelqu'un du terrain, j'aime le terrain. J'aime le contact avec les gens, j'aime l'acte de vente. C'est un acte simple dans le fond. Il suffit de répondre au besoin d'un particulier ou d'un professionnel. Seul compte en fait un certain charisme. [...] Si vous ne vous intéressez pas aux gens, si vous vous foutez des gens, si vous n'aimez pas les gens, vous ne pouvez pas vendre* », affirme ainsi David. Cependant, les mêmes personnes complètent cette vision quelque peu romantique de la professionnalité commerciale en soulignant à quel point une initiation spécifique est nécessaire. Quand elles ont suivi au préalable une formation spécialisée, elles évoquent ainsi l'importance qu'a joué pour elles cette formation pour leur faire appréhender le métier. Plus généralement, elles insistent surtout sur leur apprentissage de la vente en situation de travail, en particulier lors des tous premiers postes occupés. Elles racontent alors avoir dû acquérir toute une kyrielle de compétences pour créer et gérer la relation clientèle, au cœur de toute activité de vente : décrocher un rendez-vous (par exemple au téléphone), se présenter, argumenter, négocier un prix... David, par exemple, relate avoir dû faire l'apprentissage de « *méthodes professionnelles* » pour affronter avec efficacité ses clients dans son premier job, des professionnels de la grande distribution, à qui ils devaient vendre des boissons gazeuses.

Les individus qui accèdent aux métiers de la vente sans formation préalable sont particulièrement concernés par cette acquisition de compétences. On peut citer, entre autres exemples, Virginie. Auparavant superviseuse d'une cellule de télémarketing pour le compte d'une société éditant des logiciels informatiques, elle a décidé un jour de devenir commerciale à part entière. Précisément, elle a quitté sa société pour un poste d'ingénieure commerciale au sein de la filiale française d'une entreprise japonaise spécialisée dans les logiciels antivirus. Elle a dû alors faire l'apprentissage de la vente, et notamment ce que cette activité suppose en termes d'assurance vis-à-vis des interlocuteurs à rencontrer : « *Moi, tout ce qui me manquait, c'était l'assurance en rendez-vous parce que ce n'est pas facile, au début, de se retrouver devant des mecs qui ont des titres un peu pompeux, et dont on croit qu'ils sont supérieurs à nous. Alors il faut qu'on leur prouve que non et que ce sont des hommes qui vont aux toilettes, des gens comme vous et moi.* »

Les autres activités connexes à la vente (administration commerciale, marketing, encadrement...) requièrent également la construction de certaines compétences. Ainsi, les personnels chargés de ces activités se doivent eux-aussi, le plus souvent, de savoir entrer en contact avec la clientèle. Ils se caractérisent, par ailleurs, par la maîtrise et la mise en œuvre de compétences plus spécifiques, telles des capacités de mémorisation et d'organisation pour les attachés d'administration des ventes, ou une capacité au management pour les encadrants d'équipes commerciales. Là encore, ces compétences ne tombent pas du ciel, mais s'acquièrent en situation. C'est par exemple ce que laisse entendre Patrick, lorsqu'il narre dans quelle mesure il a pu devenir « responsable de projet » chez S. (son deuxième emploi après son passage au sein de l'établissement public T.), ayant en charge une petite équipe de technico-commerciaux : « *Ce n'est pas facile de trouver ses marques. Il ne suffit pas de dire : "je suis le patron, tu fais comme je te dis". Ce n'est pas comme ça que ça marche. [...] J'ai eu des difficultés au début jusqu'au moment où j'ai compris qu'il ne suffisait pas de dire, mais qu'il fallait montrer.* »

Tous personnels commerciaux confondus, la professionnalisation passe encore par le développement d'autres capacités essentielles. Il importe d'abord de savoir se montrer autonome. En effet, dans bon nombre de situations, le commercial se retrouve seul pour agir, et ce à l'extérieur de son entreprise. À lui alors de se débrouiller pour atteindre ses objectifs. Ensuite, il convient de savoir résister à la pression, en général très forte dans ce milieu de travail, et apparemment croissante au fil du temps. Cette pression prend différentes formes : suivant les cas, elle peut avoir trait au salaire qui est « à faire » chaque mois, à l'intensité et aux rythmes soutenus de travail à respecter, aux normes rigoureuses de qualité à observer, au management par la compétition, instaurée de fait ou délibérément par l'entreprise d'appartenance... Quand il évoque les pratiques de gestion de la force de vente chez C., sa première entreprise (le fabricant américain de boissons gazeuses), David donne un exemple classique de pression managériale à laquelle le commercial doit souvent apprendre à faire face : « *C'est dur physiquement, c'est dur psychologiquement, puisqu'une boîte américaine, ce n'est pas des tendres. Ils sont justes, c'est-à-dire que vous êtes rétribué par rapport au travail. Celui qui travaille, il gagne. Celui qui ne travaille pas, il ne gagne pas. Et tout ceci est affiché. Donc des fois, c'est peut-être un peu dur psychologiquement quand vous êtes en bas de la page. Quand vous êtes en haut,*

c'est motivant et vous avancez. Bon, c'est le système vendeur du mois affiché. »

Enfin, il faut savoir paraître et plaire en toutes circonstances, au risque parfois de s'oublier. Cela est vrai bien sûr avec les clients, en face desquels il importe d'avoir constamment une apparence et une attitude impeccables, appelant le cas échéant certaines concessions avec soi-même. *« J'aime bien le contact et tout ça. Par contre, je ne suis pas un fan du rasoir systématique le matin, costumes-cravates, les chaussures cirées, et je n'aime pas trop devoir être poli avec tout le monde, y compris avec les gens que je n'apprécie pas, comme les racistes ou les butés »*, précise par exemple François. Mais cette capacité à rayonner et à séduire se révèle également utile au sein de l'entreprise. D'une part, tous les personnels commerciaux qui nous intéressent ici ne sont pas forcément en première ligne dans les opérations de vente. Ils ne peuvent donc être simplement évalués à l'aune des ventes réalisées. D'autre part, si les vendeurs et les représentants sont pour leur part jugés de cette façon, ils dépendent le plus souvent d'encadrants, avec lesquels il est important d'avoir su nouer une relation de qualité. En effet, il semblerait que ces encadrants aspirent souvent à compter sur leur propre équipe. Ils seraient donc tentés d'avantager les personnels en qui ils ont confiance (par exemple en leur facilitant l'accès à des remises), et inversement (nous le verrons plus loin à travers une expérience vécue par Jean-Pierre).

Par ailleurs, force est de reconnaître le caractère permanent de ces différentes exigences en matière de performances et de compétences. Si leur capacité à être surmontées en tout début de carrière s'avère essentielle, de telles exigences pèsent constamment sur les personnels commerciaux. Quand bien même ils ont acquis les ficelles du métier et développé leur clientèle, les vendeurs doivent subir en permanence l'épreuve de la vente, toujours incertaine. Chaque mois, ils doivent remettre les compteurs à zéro et être en mesure de refaire leur chiffre. En outre, à en croire certains commerciaux, qui reprennent là très certainement une idée véhiculée par leur entreprise, il se produirait au fil du temps une certaine forme d'obsolescence de leur compétence s'ils restent au même poste. Enfin, il est clair que chaque nouveau poste ou nouvelle situation statutaire est l'occasion d'un nouveau défi en termes de professionnalisation. Par exemple, lors de l'entretien, Caroline, chargée d'administration des ventes au sein d'une fédération de caisses de retraites, et qui vient d'apprendre qu'elle a été promue cadre, ne nous dit pas autre chose : *« Je ré-attaque en juillet avec plein d'entrain et pleine de motivations. [...] Je vais m'y atteler pour essayer de faire évoluer les choses parce que je pense qu'ils attendent de moi aussi un peu plus d'allant, que je sois un peu plus leader en termes d'évolution des outils et des techniques. [...] Je prends cela comme une reconnaissance et aussi un petit peu comme un challenge. Quand je reprends, comme je passe au niveau supérieur, il faut que je mette le paquet. »*

Ajoutons que pour faire face à leurs exigences de professionnalisation, les personnels commerciaux évoluent dans **des environnements plus ou moins propices**. Les entreprises apparaissent plus ou moins favorables. Selon l'accueil des collègues commerciaux et surtout du chef direct ou du patron de l'entreprise (pour les petites unités), la qualité et le rythme de la professionnalisation des individus à leur poste risquent de varier grandement. Plus généralement, les entreprises favorisent de manière très inégalitaire l'acquisition des compétences. Certaines (surtout les plus petites) sont peu outillées. Elles investissent très peu en matière de formation et ne possèdent pas de fiche de poste. En gros, elles laissent leur personnel se débrouiller pour construire leurs compétences. D'autres entreprises se révèlent au contraire particulièrement propices, grâce à des pratiques de formation et de mobilisation au travail qui se montrent efficaces. En entrant comme vendeur d'automobiles au sein d'une succursale d'un constructeur, Jean-Pierre a ainsi bénéficié de l'école de vente de ce constructeur, lorsqu'il a pris ses fonctions. David a profité quant à lui des méthodes d'intégration très formatives de la société américaine qu'il a rejointe en quittant l'école. Très reconnaissant aujourd'hui à l'égard de cette société, il raconte : *« On m'a dit : "tu as quinze supermarchés, il faut que tu ailles leur vendre des têtes de gondole, vas-y !" [...] Et je suis parti. Au bout de deux mois, ils m'ont fait : "alors ?" Je leur ai dit : "je ne sais pas, je ne comprends pas, je prends des claques, je n'y arrive pas quoi". Ils m'ont alors dit : "ce qui est bien, c'est qu'au bout de deux mois, tu n'es pas parti, donc nous, on va t'apprendre maintenant à mettre les claques aux autres". [...] Disons qu'au niveau techniques de négociation, vous commencez tout de suite dans le dur. Vous avez en face de vous des gens qui sont aussi bien formés. Donc ça développe votre professionnalisme de façon très importante. C'est très formateur. »*

Suivant la nature des activités exercées, l'inscription dans un territoire donné peut favoriser par ailleurs l'efficacité professionnelle des commerciaux. C'est typiquement le cas lorsqu'ils s'adressent à des particuliers pour des produits d'un certain montant, tels des biens immobiliers, pour lesquels l'accès à des informations d'ordre privé ou le tissage de relations de confiance priment. Agent immobilier à Paris, François a ainsi eu l'opportunité de récupérer un secteur géographique bien délimité (un tiers du 19^e arrondissement) après trois années d'activité. Cela lui a alors permis de multiplier le nombre de ses affaires

et d'asseoir sa professionnalité. Il a d'ailleurs emménagé lui-même dans ce secteur, pour créer davantage de proximité avec les habitants et avoir plus aisément accès aux informations sur les biens en passe d'être vendus. David confirme ce caractère éventuellement bienfaiteur du territoire. Il s'en est rendu compte quand il a été lui aussi agent immobilier, pour le compte d'une agence située à proximité de chez lui. Il en est venu à cette fonction à la suite de sa première expérience concluante chez C., le fabricant américain de boissons gazeuses – il avait dû mettre un terme à cette expérience après un accident du travail l'ayant rendu inapte. Très attaché à son village et à sa famille, il avait justement rejoint cette agence étant donné sa proximité. Grâce à cet ancrage local et plus précisément au fait d'être un « gars du coin », il a alors obtenu d'excellents résultats : *« Vous travaillez plus rapidement bien sûr quand vous êtes du coin. [...] Ma mère est aide à domicile pour les personnes âgées, ma belle famille est du coin. On a des oncles qui sont cantonnés dans les villages, mon frère est constructeur sur le coin. Mon meilleur ami est assureur. Il assure toutes les communes du canton. C'est sûr que quelqu'un qui arrive et qui n'est pas du coin, n'est pas connu. [...] Le secteur était en plein boom. J'étais du coin. Donc sans travailler énormément, je rentrais tous les mandats parce qu'on préfère donner sa maison à vendre au petit gars du coin qu'à quelqu'un d'autre. »*

1.3.2. L'impact direct de la professionnalisation sur les carrières organisationnelles

Les exigences en matière de professionnalisation ont d'importantes répercussions sur les carrières des personnels commerciaux au sein de leur entreprise. Suivant leur degré d'efficacité au travail, ils vont jouir d'une évolution favorable, ou alors trinquer durement. Analyste décidément très fin du métier de commercial, David expose clairement cette idée d'une sanction positive ou négative qui s'applique selon l'efficacité démontrée par l'individu : *« On m'a appris une chose. C'est que dans ce métier-là, il n'y a pas de cadeau. Tu es bon, tu gagnes, tu n'es pas bon, tu morfls méchamment. Parce qu'on a un métier de vente, et la vente, il faut sortir des sous. Il y a un rapport financier important. »*

La capacité à répondre aux exigences de compétences et de performances des entreprises entraîne **une reconnaissance des personnels commerciaux dans leur travail**. Cette reconnaissance est à la fois symbolique et matérielle. D'un côté, l'individu se sent apprécié en interne pour ses efforts. De l'autre, il perçoit des primes et des bonus supplémentaires ou reçoit des cadeaux éventuels (pratique très courante pour motiver la force de vente). Bref, cette reconnaissance est source de satisfaction et de plaisir pour lui, et en retour, elle est susceptible de favoriser sa professionnalisation à venir. Maria a par exemple été toute ravie d'être rapidement reconnue pour ses compétences et ses résultats quand elle a commencé sa vie professionnelle chez D., un grossiste spécialisé dans le domaine de la micro-informatique : *« On était en partenariat direct avec les fournisseurs et ces fournisseurs offraient plein de cadeaux. J'avais été très gâtée. Il y a avait beaucoup de concours pour les ventes. La première année j'avais eu 30 000 francs de bons d'achat en plus de mon salaire, j'avais gagné un scooter, etc. En plus du salaire il y a avait les bons d'achat, les gros cadeaux. J'avais gagné un relais-château. C'étaient des petites choses très sympathiques, il faut l'admettre ! »* Cette illustration montre ainsi que la reconnaissance du travail peut venir, en sus de l'entreprise, de fournisseurs ou de clients.

Une telle reconnaissance a très souvent pour effet d'engendrer des évolutions en termes de responsabilités et de promotions au sein des entreprises. Dans notre échantillon, les exemples ne manquent pas. Ainsi, Aline a fini par devenir responsable du service commercial du courtier d'assurances pour lequel elle travaille, après avoir réussi à se montrer efficace dans ce service et à gagner ainsi la confiance de son DG. Cette promotion a été très progressive. En effet, Aline a vu son champ de responsabilités s'enrichir petit à petit, et un jour elle a été reconnue responsable du service, d'abord tacitement puis formellement. Mêmes constats pour Maria et François, lesquels ont évolué sensiblement dans leur société respective, du fait de leurs comportements et de leurs résultats au travail. *« Sur les quatre on a été deux à être promus responsables. [...] Je pense que sur les quatre que nous étions, il y en avait peut-être deux qui étaient plus en attente d'ordre et deux qui étaient meneurs. [...] J'ai fait autre chose que du commercial. J'ai fait du marketing, j'ai fait des catalogues avec les magasins, alors qu'au départ ce n'était pas dans mes fonctions »,* raconte ainsi Maria, quand elle évoque son passage chez D., en tout début de carrière professionnelle. *« Au début, je n'étais que vendeur. Maintenant, je suis responsable-démarches. Je m'occupe essentiellement de faire rentrer des affaires. Ainsi, aujourd'hui, je peux mener les affaires de A à Z. Négocier les propositions, signer les papiers, prendre en charge les relations et les contrats avec les notaires »,* indique à son tour François, agent immobilier, en mesure maintenant de gagner beaucoup mieux sa vie grâce à cette évolution.

L'incapacité à faire face aux exigences de compétences et de performances des entreprises tend, quant à elle, à générer des effets contraires. L'individu risque ainsi de subir un déni de son travail en interne. S'il est

payé en grande partie à la commission, il court aussi le risque de ne jamais voir sa rémunération décoller de manière satisfaisante ou de s'effondrer radicalement. Surtout, il est tout bonnement **susceptible de perdre son emploi**. Le cas échéant, cela se traduit par une mutation interne. Caroline a par exemple vécu ce genre de situation. Alors qu'elle se plaisait dans un poste d'assistante marketing au siège de sa fédération de caisses de retraite, elle a été mutée du jour au lendemain au sein d'une délégation régionale. Elle a cru alors en un désaveu de la part de sa direction. *« J'ai été convoquée par le directeur général qui m'a dit : "ça fait trois ou quatre ans que vous tournez là, je vous mute au service commercial à proprement parler". [...] Je l'ai très mal pris parce que j'étais épanouie dans mon poste. La mutation était un peu dure à avaler. Je l'ai prise comme une punition, pour me faire passer le message : "tu ne conviens pas là où tu es alors on t'envoie là-bas". Et je trouvais que c'était injuste, je me disais : "qu'est-ce que j'ai fait ? Ils ne sont pas satisfaits, ok, mais pourquoi ?" J'ai cherché et je n'ai pas trouvé. [...] Le poste que je laissais allait être restructuré mais les missions restaient à peu près les mêmes. Alors je me suis demandé pourquoi ils ne m'ont pas proposé à moi d'évoluer et de prendre en charge ce nouveau poste. Je me disais que s'ils placent à ce poste cette fille venant de la communication, c'est clairement que moi je ne convenais pas. »*

Toutefois, les personnels commerciaux courent surtout **le risque d'être licenciés pour insuffisance de résultats**. Du reste, ils représentent une catégorie professionnelle particulièrement touchée par ce type de licenciement. Dans l'échantillon, une personne au moins a été concernée à un moment donné. Il s'agit de Jean-Pierre. Il était alors jeune vendeur d'automobiles au sein d'une succursale d'un constructeur et ne parvenait pas à réaliser ses objectifs mensuels. Il n'était d'ailleurs pas soutenu en ce sens. Etant donné sa faible ancienneté, on ne lui autorisait pas à faire des remises dépassant 7 %, tandis qu'il voyait plusieurs de ses collègues plus âgés (ou plus appréciés) avoir le droit de conclure des affaires à 8 ou 9 %, voire parfois à 10 %. Il était donc entravé dans ses possibilités d'action. En outre, son dernier directeur des ventes (il en a vu trois qui sont passés en moins de deux ans) s'est pris en grippe contre lui. Lorsqu'il arrivait quelques minutes en retard le matin, ce directeur l'empêchait de participer à la séance quotidienne de *reporting*. Il lui fixait surtout des objectifs *« inatteignables »* de son point de vue. En fait, à en croire Jean-Pierre, il voulait *« faire le ménage »* parmi l'équipe de vente et constituer sa propre équipe. Il s'est donc efforcé de faire partir les vendeurs qui lui semblaient indésirables, par exemple en durcissant encore plus les modalités de remise auxquels ils avaient droit, afin de les empêcher de faire des affaires. Dans la ligne de mire, Jean-Pierre a ainsi été licencié pour insuffisance de résultats¹⁹.

Bien sûr, les individus ne sont pas sans réaction face à de telles décisions de mutation ou de licenciement. Ils peuvent s'opposer à une mutation interne en quittant leur entreprise. Ils peuvent aussi accepter, sinon rechercher le licenciement. Compte tenu de ses résultats insuffisants et surtout de l'attitude du directeur des ventes à son égard, Jean-Pierre en est venu lui-même à se fixer l'objectif de se faire licencier. En effet, ce directeur aspirait d'abord à ce qu'il démissionne lui-même, n'hésitant pas à le harceler. Jean-Pierre a alors tenu à se faire licencier pour percevoir l'indemnité de licenciement et les allocations chômage qui suivent. Finalement, le directeur a fini par céder. *« J'ai réussi à me faire licencier. Le jeu n'en valait vraiment pas la chandelle »*, relate aujourd'hui Jean-Pierre²⁰. En inadéquation avec un poste, les individus peuvent encore anticiper le licenciement ou la mutation interne, en renonçant d'eux mêmes avant à ce poste. C'est ce qu'a fait par exemple Régis, quand il a quitté le fabricant de stylos P. et le poste de commercial qu'il occupait en son sein depuis seulement six mois. Alors qu'il se sentait bien dans cette entreprise, il n'était pas à l'aise dans son poste, lequel consistait à vendre à des sociétés du marquage publicitaire sur des stylos. Il a eu l'opportunité de rejoindre une autre société. Il ne s'est donc pas fait prier.

1.3.3. La portée supra-organisationnelle de la professionnalisation

La professionnalisation dans le cadre d'un poste déterminé influence donc fortement la destinée de l'individu au sein de son entreprise. Cependant, elle n'est pas non plus sans effet sur son parcours éventuel au-delà de cette entreprise. En effet, elle entraîne **l'acquisition de compétences susceptibles d'être transférées** dans d'autres entreprises. Pour David, c'est très clair : sa première expérience professionnelle

¹⁹ Cette épisode assez violent de la vie professionnelle de Jean-Pierre montre finalement que les besoins en performances qui s'expriment en direction des personnels commerciaux sont toujours médiatisés par des managers, plus ou moins en odeur de sainteté avec ces personnels. L'efficacité professionnelle et la compétence d'un vendeur ne résultent donc jamais exclusivement d'une simple évaluation objective, mesurable. Elles sont toujours aussi et surtout le produit d'une évaluation subjective de la part d'une hiérarchie, ainsi que de conditions de travail aménagées dans un sens plus ou moins favorable par cette hiérarchie.

²⁰ On a là à nouveau une illustration intéressante du rapport original et assez détaché des personnels commerciaux au licenciement.

chez C. a été déterminante pour ce qui a suivi, en dehors de C. Cette expérience l'a formé au métier, et lui a permis de se confronter à ce qui est réputé le plus « dur » dans le milieu commercial, la grande distribution. À l'issue de cette expérience, il a dès lors acquis un profil en mesure d'intéresser nombre d'entreprises, ainsi que des « méthodes professionnelles » à l'efficacité redoutable. « Commencer comme ça, dans sa carrière, c'est à mon avis une bonne école. [...] J'ai eu beaucoup de chance de commencer ma carrière chez C. et de traiter du professionnel. Vraiment, je crois que c'est une chance parce que ça a vraiment déterminé la suite... ça m'a permis d'être plus performant, de monter crescendo. [...] Je crois qu'au long d'une carrière, il y a une part de chance aussi. Moi j'ai eu beaucoup de chance, j'ai rencontré plein de personnes qui m'ont appris à travailler. [...] Je suis vraiment tombé dans les bonnes structures dès le départ qui m'ont permis de bien cerner la chose et de ne pas faire trop d'erreurs après. [...] Pour moi, la première société a été essentielle », déclare-t-il.

Cette forme de professionnalisation occasionne également **l'inscription dans des réseaux de relations** susceptibles eux-aussi d'influer sur les parcours futurs des commerciaux au-delà de leur entreprise. Dans le cadre de leur activité, ils construisent des relations de confiance avec différents individus en mesure de jouer un rôle sur ces parcours à venir : des clients (notamment s'il s'agit d'entreprises), des fournisseurs, des collègues de travail (des pairs ou des encadrants, s'ils en viennent à bouger aussi). Ces individus apprécient tellement de travailler ou de conclure des affaires avec eux qu'ils peuvent en venir à les débaucher ou à les faire embaucher ailleurs, pour maintenir, renouer ou renforcer leurs liens professionnels. « C'est vraiment une société où j'ai beaucoup appris. [...] Aujourd'hui, je ne regrette pas d'avoir été un peu exploitée, car en contrepartie ça m'a ouvert beaucoup de portes », indique par exemple Maria à propos de sa première expérience professionnelle chez D., un grossiste spécialisé en matière de micro-informatique. Cette ouverture a été dans son cas particulièrement suivie d'effets. Alors qu'elle a commencé, comme nous l'avons vu plus haut, à douter de la pérennité économique de D., elle s'est faite débaucher par l'un de ses concurrents. En fait, ce fut l'un de ses clients, travaillant désormais avec ce concurrent, qui a insisté pour qu'elle rejoignît cette entreprise : « J'ai su plus tard que c'étaient mes clients qui avaient changé de grossiste et qui étaient partis chez M. en leur disant : "on vient chez vous à condition que vous embauchiez Maria G." J'avais trouvé cela extraordinaire. »

L'inscription dans de tels réseaux de relations aide parfois le commercial au chômage ou en passe de l'être à retrouver un emploi dans une autre entreprise. On peut citer l'exemple de Patrick, technico-commercial à la carrière fulgurante dans le secteur des télécommunications. En 2001, en pleine déconfiture de la « nouvelle économie », il s'est retrouvé sans emploi après la faillite de la société S. pour laquelle il travaillait alors. Mais cette période de chômage a été très éphémère (quelques semaines). En effet, une société positionnée sur le même secteur et auprès de laquelle il s'était fait remarquer lorsqu'il avait pris part, quelque temps auparavant, à des négociations visant une reprise éventuelle de S. (et qui n'avaient pas abouti), lui a proposé un emploi de directeur commercial régional. « L'entreprise dans laquelle je suis entré s'était intéressée à la reprise de S. dans le cadre du plan de cession qu'avait lancé l'administrateur judiciaire », précise Patrick. Bref, l'inscription dans des réseaux professionnels dans le cours de l'activité contribue à assurer l'employabilité des personnels commerciaux au-delà de leur entreprise d'appartenance à l'instant *t*. Les rencontres effectuées en situation de travail viennent nourrir leur carnet d'adresses, et le bouche à oreille est toujours prompt à fonctionner en cas de besoin. Nous verrons dans la deuxième partie comment ces réseaux interviennent aussi de la même façon pour favoriser des mobilités externes provoquées complètement cette fois à l'initiative des individus afin de s'assurer une ascension promotionnelle.

L'inscription dans des réseaux spécifiques a d'ailleurs tendance à déterminer de nombreux parcours individuels. De plus en plus liés au fil du temps à pareils réseaux, des individus qui, certes se montrent mobiles et changent d'entreprises, restent néanmoins dans les mêmes secteurs ou les mêmes filières tout le long de leur itinéraire au sein des professions commerciales. S'il n'y a pas de déterminisme en la matière, ces professions étant au demeurant de nature transversale²¹, les relations créées dans le cadre du travail, mais aussi la réputation acquise, favorisent les reclassements ou les évolutions professionnelles intra-sectoriels. Du reste, l'observation de l'ensemble des mobilités externes réalisées par les membres de l'échantillon montre que la grande majorité d'entre elles s'est opérée dans les mêmes cadres sectoriels. Citons à titre d'exemple les trois mobilités de cette sorte vécues par Francis. Toutes trois effectuées dans le secteur de l'assurance, elles ont été permises par ses compétences spécialisées en ce domaine, mais aussi et

²¹ Dans l'échantillon, on a quelques individus qui en sont venus à un moment donné à changer de secteur ou de produit durant leur parcours. Tel a été le cas de David, qui est passé sans peine de la vente de boissons gazeuses à la vente de maisons et d'appartements.

surtout par ses rencontres : « *Après il y a les rencontres, parce que je n'ai plus fait de demandes d'embauche ou de lettres depuis mon premier job. Ça était du bouche à oreille, des rencontres avec des gens, qui m'ont sollicité, qui m'ont fait confiance.* »

Par ailleurs, une expérience d'emploi qui s'achève en licenciement ou en mutation subie ne signifie pas qu'aucune professionnalisation, potentiellement utile à terme dans une autre entreprise ou dans le cadre d'un autre emploi, ne se soit produite. Par exemple, si on reprend le cas de Jean-Pierre, il est clair que son licenciement pour insuffisance de résultats ne l'a pas détourné pour autant de la vente automobile. En effet, « *à l'occasion de cette expérience, j'ai pris conscience que le métier de vendeur d'autos me plaisait* », précise-t-il. C'est plutôt les conditions de management au sein de la succursale où il travaillait qui l'ont déçu, et non le métier lui-même. D'ailleurs, durant cette expérience, il s'est fait des relations qui vont se révéler déterminantes pour lui. En effet, encore au chômage quelques mois après son licenciement, il sera contacté par une ancienne collègue, renvoyée en son temps comme lui par le même directeur des ventes. Elle l'informerait de la libération d'une place au sein de la concession où elle aura retrouvé un emploi. Soutenu par cette collègue, Jean-Pierre postulera et se fera embaucher : « *Une ex-collègue m'a appelé, me disant qu'il y avait une place dans la concession où elle travaillait maintenant depuis six mois. [...] Au cours de l'entretien avec le chef des ventes, c'est venu tout seul, ça a collé. [...] Le chef des ventes ne pouvait pas piffrer le chef des ventes qui nous avait virés.* » Cette dernière allusion montre à nouveau tout le poids du relationnel et de l'affectif dans les métiers de la vente.

En outre, une expérience, aussi courte et difficile soit-elle, peut avoir des effets très importants en termes d'orientation professionnelle. C'est par exemple ce qui s'est passé pour Dominique, à l'occasion de son passage éclair au sein d'une entreprise spécialisée dans la décoration, en tant qu'attachée commerciale. Elle a été licenciée pour raisons économiques (l'entreprise traversait alors une période difficile), mais elle a vécu cette séparation sur le moment comme un échec personnel. Pour elle, elle n'avait pas vraiment convenu. Cette brève expérience assez douloureuse lui a fait toutefois découvrir le secteur de la décoration et l'activité commerciale proprement dite (rappelons que Dominique est titulaire d'un DUT de Gestion des entreprises et des administrations et qu'elle avait travaillé auparavant comme assistante marketing au sein d'un cabinet d'études). Elle a eu dès lors envie de centrer à présent ses recherches d'emploi sur ce genre de secteur et d'activité. Elle a profité de sa situation de chômage pour suivre une formation commerciale qualifiante et faire un stage chez un designer, créant et commercialisant des objets de décoration, lequel l'embauchera dans la foulée. Bref, elle s'est sentie très attirée par la vente de produits de décoration et a privilégié désormais cette voie dans son parcours.

1.4. L'importance du plaisir au travail

Face à un poste de travail, l'individu ne fait pas que s'adapter. De même, il ne se contente pas seulement de tirer partie pour son parcours à venir des compétences et des relations que ce poste lui permet de construire. Il évalue sur le champ, mais aussi de façon très évolutive au fil du temps, le contenu et les conditions d'exercice de pareil poste, à l'aune du plaisir ou du déplaisir qu'il ressent à leur égard. Son évaluation est dès lors à même d'influer significativement sur son parcours.

1.4.1. Le souci de se faire plaisir

Une fois en poste et bien installés au sein de leur organisation, les personnels commerciaux entendent **se faire plaisir au travail**. Ils souhaitent « *s'éclater* », « *s'épanouir* », en tout cas guère s'ennuyer ou n'exercer qu'un « *simple boulot alimentaire* ». Francis, le commercial travaillant chez un agent d'assurances, exprime bien cette philosophie du travail, reprise en chœur par la plupart des personnes interviewées : « *Moi, je travaille pour bien vivre. C'est une fin en soi, c'est une satisfaction d'avoir un bon boulot dans lequel on s'éclate, parce que j'imagine que je suis un privilégié, parce que bon nombre de gens qui travaillent dans des activités, des secteurs qui ne leur plaisent pas forcément, ça c'est certainement la majorité des gens, qui auraient aimé faire autre chose ou quoi que ce soit. Moi je suis arrivé là-dedans par hasard, mais ça m'a plu, je m'y suis adapté et je m'y éclate.* »

Évidemment, ce plaisir au travail des commerciaux provient en grande partie de la reconnaissance que leur entreprise ou les personnes qu'ils côtoient (en particulier les clients) leur témoignent. Mais il puise aussi dans d'autres sources, plus personnelles. En général, les personnels commerciaux mettent ainsi en avant l'importance de pouvoir en permanence dans le cadre de leur poste découvrir de nouvelles choses, sinon relever ce qui représentent pour eux des défis ou des challenges inédits. « *Là c'est un poste très évolutif*

dans le service où je suis car je fais des choses nouvelles tous les jours. [...] J'aime apprendre. Du moment où je fais quelque chose, il faut que je sache faire tout ce qui va autour. [...] Tant qu'il y aura des choses à apprendre, tant qu'il y aura de l'intérêt dans mon travail, tant que j'arriverai à me lever le matin pour y aller, j'y irai ! », s'exclame pour sa part Aline, responsable d'un service commercial chez un courtier d'assurances, où le changement (notamment des modalités très techniques à appliquer aux contrats à vendre) semble être la règle. D'autres personnes insistent quant à elles sur l'importance de se sentir en adéquation avec le poste occupé. C'est le cas, par exemple, de Caroline, aujourd'hui chargée d'administration des ventes au sein d'une fédération de caisses de retraites : « Aujourd'hui, je pense que je suis dans un poste qui me convient très bien, donc tout va bien. »

Un sentiment de plaisir au travail n'est pas sans conséquence potentielle sur le devenir professionnel de l'individu. Notamment, celui-ci peut être incité à se stabiliser, au moins à un moment donné, dans son poste. Il dispose d'un volume suffisant de clients fidèles, ou bien remplit aisément ce qu'on attend de lui. Il apprécie fortement son activité et ses différentes composantes, comme par exemple le fait de s'organiser librement. Il se sent bien dans son service ou sa structure. Bref, il n'a pas forcément envie de bouger, du moins dans l'immédiat. Caroline est précisément aujourd'hui dans cette situation : « *Je ne vois pas dans la société où je pourrais aller puisque après ça va tomber dans des postes d'animation des ventes ou quelque chose comme ça mais je pense que ça ne me correspond pas. [...] Pour l'instant, je ne vois pas de poste en interne où je pourrais avoir envie d'aller. [...] Je préfère un tiens que deux tu l'auras. Et finalement là je suis très bien.* »

Inversement, un sentiment de déplaisir au travail est susceptible d'encourager l'individu à quitter son poste. Certes, d'autres sources de satisfaction professionnelle, comme le fait d'être relativement bien rémunéré (cf. deuxième partie), peuvent l'inviter à réfréner ses envies de mobilité. De plus, il peut trouver des sujets de satisfaction extra-professionnelle en mesure de compenser, au moins provisoirement, ce sentiment de déplaisir²². Cependant, les personnels commerciaux sont apparemment de ceux à ne pas tolérer trop longtemps pareil sentiment. S'il n'y a pas ou plus de plaisir ou d'intérêt au travail, mieux vaut tirer sa révérence et tenter d'aller voir ailleurs, nous disent plusieurs d'entre eux. Il en va du reste de leur capacité à maintenir à terme leur efficacité. « *C'est ma philosophie, si on ne se plaît plus dans ce qu'on fait, il vaut mieux s'arrêter. [...] On passe à côté du service que l'on pourrait donner au client, on ne prend plus de plaisir, on tourne en rond, on ne donne plus rien à l'entreprise, l'entreprise ne vous donne plus rien* », recommande par exemple Pascal, technico-commercial.

1.4.2. Des mobilités d'emploi faute de plaisir au travail

Le cas échéant, les individus concernés par un sentiment de déplaisir au travail peuvent chercher à **avoir un nouveau poste en interne**. Ceci est notamment vérifié lorsqu'ils évoluent dans des entreprises fonctionnant typiquement comme des marchés internes et ne souhaitent pas renoncer à la relative sécurité d'emploi qu'elles leur offrent. Reprenons le cas de Caroline. Il faut se souvenir qu'avant de devenir chargée d'administration des ventes au sein de sa fédération de caisses de retraite, elle avait été mutée au sein d'une délégation régionale pour y exercer une fonction d'assistante commerciale. Or, elle n'a pas apprécié cette fonction : « *Ce qui ne me plaisait pas du tout dans ce poste, c'était la partie prospection téléphonique. Il fallait prendre des rendez-vous pour des consultants sur des produits que je ne connaissais pas et sans en dire trop. En plus, on s'adressait à des DRH, des gens qui ont des plannings assez chargés, il fallait ramer pour avoir un rendez-vous. Dès qu'on m'a fait faire cela, je me suis dit : "ça ne me convient pas, il faut que je parte d'ici, je postulerai ailleurs dès que j'en aurai l'occasion". [...] Les premiers consultants que j'ai eus, c'était : "tapes cela. Vous n'avez pas fini ? Dépêchez-vous, j'aimerais que le courrier parte ce soir". Je le faisais parce que je suis de bonne nature et que je ne veux pas me prendre la tête. Mais c'est vraiment là où je me suis dit : "je fais tout cela mais un jour ce sera payant. Dès qu'il y aura un poste intéressant, je vais postuler et ils ne pourront jamais me faire des reproches et dire que je me suis braquée contre ce poste". J'ai donc toujours montré bonne figure.* » Cette tactique ne sera pas finalement vaine. Moyennant négociation et coup de pouce (par le biais d'un consultant promu responsable des ventes), elle finira par retrouver un poste d'assistante statistique au siège au sein de la direction commerciale, proche de celui qu'elle occupait au tout début (assistante marketing), et surtout prélude à sa fonction actuelle de cadre chargée de

²² Il est intéressant d'observer à ce propos que des femmes (trois dans l'échantillon, à un moment donné de leur parcours) cherchent parfois à compenser un tel sentiment par le biais d'une maternité (l'une des trois femmes en question a même décidé de précipiter la naissance de ses enfants pour combler le « vide intellectuel et évolutif » qui s'était installé dans sa fonction). Toutefois, cette compensation prend le plus souvent la forme d'une simple parenthèse.

l'administration des ventes : « *C'était un peu comme un retour en arrière mais je me disais que je n'étais pas dans le négatif complet, et que si je faisais un petit recul, c'était pour mieux sauter après. Je me disais qu'au moins j'allais quitter ce service où je ne me sentais pas bien.* »

Le plus souvent pourtant (si on en croit en tout cas ce que révèle notre échantillon), les personnels commerciaux en panne de plaisir au travail cherchent à **quitter leur entreprise**. Ainsi, Virginie en est venue à prendre la décision d'une mobilité externe quand elle a eu l'impression d'avoir fait le tour de son poste de superviseuse d'une cellule de télémarketing au sein d'une société de logiciels informatiques. Précisément, elle a eu envie de se remettre en question et de découvrir la vente proprement dite. Elle a pris alors le soin de rechercher un emploi allant en ce sens et l'a finalement trouvé au sein d'une société japonaise spécialisée dans les antivirus. Autre exemple : si Dominique a quitté son premier emploi d'assistante marketing qu'elle occupait au sein d'un cabinet d'études, ce fut non seulement parce qu'elle a anticipé des difficultés économiques pour ce cabinet, mais aussi parce qu'elle s'est sentie en porte-à-faux avec certaines pratiques douteuses (des études aux résultats faussés) : « *Il fallait suivre une ligne de conduite, et d'un point de vue éthique, c'était un peu gênant. [...] Il y a un moment, il faut se positionner et se dire : "est-ce que je veux continuer à travailler dans cette société, parce que d'un point de vue éthique, on est en train de dérapier". [...] Quand j'ai quitté le cabinet, j'étais assez contente parce que ça dérapait un peu, et j'en avais marre.* » Elle aussi s'est mise à rechercher un nouvel emploi et a fini par en retrouver un au sein d'une entreprise de décoration.

Les départs ne sont pas seulement liés aux contenus des postes. Ils peuvent se produire parce que les individus ont souhaité fuir un environnement organisationnel ou managérial difficile à supporter de leur point de vue. Par exemple, quand une société spécialisée dans le montage d'antennes et de pilonnes pour les réseaux de téléphonie mobile (S.) a proposé à Patrick un emploi de responsable de projet, celui-ci n'a pas hésité une seconde. Il était alors « chargé d'affaires », en CDD, au sein d'un établissement public de télé-diffusion, et l'univers de travail lié à cet établissement commençait sérieusement à lui peser. « *Il ne fallait pas trop bosser parce que ça donnait un mauvais exemple. [...] Tout le monde était traité de la même façon, entre ceux qui ne bossaient pas et ceux qui bossaient, ceux qui magouillaient, ceux qui tiraient au flanc, je trouvais ça extrêmement injuste, je ne pouvais pas concevoir de faire toute ma carrière dans ce mode de fonctionnement. Moi, ça, ça m'angoissait. Il fallait vraiment qu'il y ait la notion de challenge, de mérite, de rêve* », explique-t-il. Aussi, lorsque S., une société avec laquelle il travaillait, lui a fait une offre, il a sauté sur l'opportunité pour s'échapper de cet univers.

Gaëlle a été abonnée pour sa part à ces situations de « fuite ». « *Quand je ne suis pas bien, je m'en vais et je vais voir ailleurs* », affirme-t-elle du reste. Au moins deux événements relatifs à son parcours confirment ce rapport très affectif au milieu de travail. Tout d'abord, elle a démissionné rapidement de son premier emploi de commercial – un emploi de commercial sédentaire pour une salle de sport qui venait d'ouvrir – à la suite d'un accrochage avec son patron, portant sur un congé maladie. Ensuite, alors qu'elle travaillait en qualité d'assistante commerciale et technique pour une PME informatique, elle a refusé de voir renouveler son CDD, en raison de la détérioration de ses relations avec le patron et la jeune femme qui le secondait. Ex-amie de Gaëlle (elle l'avait connue lorsqu'elles préparaient ensemble le BTS Force de vente en contrat de qualification), cette dernière l'avait pourtant faite embaucher. Mais Gaëlle n'a pas supporté l'emprise croissante de cette jeune femme sur le patron de la société et sa médisance apparente : « *Le problème c'est qu'elle me connaissait depuis un petit moment, donc elle rapportait aussi la vie privée. [...] Mr Lebosse, le directeur et elle partaient en voyage, en déplacement ensemble. [...] C'était une vipère, il y a des gens comme ça. [...] Elle avait mis le patron dans sa poche et elle en faisait ce qu'elle voulait. C'était une belle fille, elle le savait et en profitait. [...] À la fin de mon contrat, je suis allée voir mademoiselle et Mr Lebosse. Ils m'ont alors dit : "on va te donner une seconde chance". Mais alors là ! Ils me prenaient pour qui ? Je leur ai dit : "ça ne m'intéresse pas de continuer six mois avec vous, c'est vous qui me faites abandonner". [...] Ça devenait difficile de travailler dans ces conditions parce que d'un côté vous devez gérer la partie professionnelle, puis d'un autre côté on vous fait des reproches sur la partie privée. Ça se passait donc très mal. Alors j'ai mis les "holà" et j'ai tiré un trait. Je suis allée voir ailleurs.* »

1.4.3. Des projets de reconversion pour retrouver ou optimiser le plaisir au travail

À l'issue de leur début de carrière, certains personnels commerciaux envisagent d'ores et déjà de changer de profession, et par la même occasion, d'entreprise. Tantôt, ils se lassent de plus en plus de leur activité ou souffrent de moins en moins son côté « *usant* » ou « *stressant* ». Ils recherchent alors une nouvelle activité susceptible de leur apporter un nouvel intérêt au travail. Tantôt, ils souhaitent réaliser des projets de reconversion qui leur tiennent à cœur, et par là même en mesure d'accroître de façon significative leur

satisfaction au travail²³.

Au sein de l'échantillon, quelques personnes évoquent ainsi **l'hypothèse d'une reconversion en tant que salariées**. En règle générale, elles ne se voient pas faire toute leur carrière au sein des professions commerciales, et ont l'intention de s'y dégager à plus ou moins brève échéance. En particulier, certaines d'entre elles redoutent de vieillir dans le cadre de leur fonction actuelle. Elles ne souhaitent pas se retrouver dans la situation des cinquantenaires en difficulté qu'elles côtoient aujourd'hui sur le lieu de travail. « *J'ai envie de faire autre chose quand je vois ma responsable qui a 50 ans. Je vois qu'elle aimerait bien changer. Elle dit que la pratique est difficile pour elle. Ça bouge tout le temps. Je ne voudrais donc pas faire comme elle à 50 ans, c'est trop usant* », confie par exemple Maria, gestionnaire de comptes chez un fabricant d'ordinateurs²⁴.

Parfois, l'expérience vécue dans un certain secteur donne des idées de reconversion. Ainsi, Gaëlle, en recherche d'emploi au moment de l'entretien, désire se reconvertir dans une fonction de maintenance informatique, après avoir travaillé en tant que commerciale dans plusieurs sociétés spécialisées en informatique : « *Je veux me spécialiser en informatique. Je sais qu'ici il y a des postes en info mais spécialisés : PAO, etc. [...] Je me tâte sur l'informatique pour faire de la maintenance info et réseau. [...] Maintenant, je sais que je suis davantage technique, manuelle que cérébrale.* »

Les idées ou les projets de reconversion couvrent le plus souvent des domaines qui n'ont pas été jusqu'ici, *stricto sensu*, appréhendés ou approchés par les individus dans le cadre de leur travail, mais dans lesquels le « relationnel » possède une place au moins aussi centrale que dans l'activité commerciale. La gestion des ressources humaines est énoncée par au moins deux personnes. Parmi elles, Véronique – attachée d'administration commerciale des ventes au sein d'une PME spécialisée dans les réseaux et les télécommunications – envisage dès à présent, très concrètement, une telle réorientation. Celle-ci la conduirait inévitablement à changer d'entreprise, puisque la sienne, à l'heure actuelle, ne possède pas de service de GRH. « *Assistante commerciale, c'est bien mais c'est un peu tout et n'importe quoi. Donc moi j'aimerais bien essayer d'avoir une spécialisation dans un domaine. Je pense d'ailleurs que la seule évolution que je puisse avoir, c'est une spécialisation. Donc autant la faire dans un domaine qui va en montant. [...] Ressources humaines parce que je me suis aperçue que dans le cadre de mon évolution dans la société, il y avait beaucoup de personnes qui venaient me voir. Malgré mon caractère un peu autoritaire, je suis quelqu'un de très pédagogue. Ensuite quand j'ai eu vraiment l'intention de partir, j'ai passé des entretiens qui ont été assez loin, dont deux assez poussés. On m'a dit à la fin, avec graphiques à l'appui, que je n'étais pas faite pour rester assistante commerciale et qu'il fallait que je me tourne vers les ressources humaines* », explique Véronique. Notons qu'elle a d'ores et déjà commencé à donner chair à son projet de reconversion : « *J'ai déjà demandé un dossier au FONGECIF que j'ai là, qui est prêt à être rempli. [...] Je suis abonnée à "super secrétaire", un magazine qui est super, il porte d'ailleurs bien son nom. J'ai lu pas mal d'articles sur les formations. Et puis ils ont sorti un bouquin sur la formation, un guide qui est très bien fait. [...] Comme on a la chance d'avoir Internet, mon mari est très fort en matière d'informatique, donc on va sur le web. Je me suis documentée comme ça.* »

D'autres commerciaux pensent à des domaines qui paraissent un peu plus surprenants, tels la petite enfance et l'enseignement. Le secteur de la petite enfance est évoqué par Dominique. Lors de l'entretien, elle est en pleine phase de réflexion sur son avenir professionnel. Attachée commerciale chez un fabricant de porcelaine, elle s'apprête à être licenciée pour raisons économiques lorsqu'elle rentrera de congé maternité. De plus, si elle a su se construire une sorte de spécialisation (la vente de produits ou d'objets de décoration), elle a connu un parcours heurté au sein de petites entreprises, parsemé de licenciements, et ne la faisant donc guère déborder d'enthousiasme. D'autre part, elle est désormais la mère de deux jeunes enfants en bas âge. Elle voudrait donc concilier au mieux, en termes de contenus, cette nouvelle expérience familiale avec son activité professionnelle : « *Je vais chercher un emploi sans trop de responsabilités et si possible à temps partiel. [...] Quand on a des jeunes enfants, on cherche à donner un sens nouveau à sa vie. On cherche à concilier un emploi pas forcément mirobolant du point de vue prestige mais qui donne un sens aussi, et qui soit peut-être en relation avec ce que l'on peut connaître à titre privé* », révèle-t-elle ainsi. Elle fait alors référence aux métiers de la petite enfance comme nouvelle perspective professionnelle possible.

²³ Bien sûr, ces deux options ne sont pas exclusives l'une de l'autre.

²⁴ On a peut-être là une explication du moindre vieillissement relatif constaté chez les représentants et les membres des professions intermédiaires commerciales en regard de l'ensemble des professions intermédiaires (voir données de cadrage en encadré au sein de l'introduction).

L'enseignement est cité par deux personnes de l'échantillon : Régis et Maria²⁵. Au moment de l'entretien, Régis est également en pleine phase de questionnement sur son avenir. Il est responsable départemental des ventes chez un opérateur de téléphonie mobile, mais il a l'impression d'avoir fait le tour de son poste et se sent même menacé à terme. En outre, il ne se voit pas évoluer vers un poste de directeur régional des ventes, ni vers un poste de responsable d'un compte-clef²⁶ ou un poste au service marketing au siège, comme la structuration de la fonction commerciale au sein de son entreprise pourrait le laisser espérer. Non seulement ces perspectives lui font peur mais elles ne l'intéressent pas. En outre, un peu las de l'activité commerciale, il se demande si une reconversion ne lui serait pas profitable, notamment dans l'enseignement : « *Je me dis : "et si tu te reconvertissais dans complètement autre chose ? Pourquoi pas un poste de professeur des écoles ?" Donc carrément changer, quitter la profession commerciale.* »

Gestionnaire de comptes chez un fabricant d'ordinateurs, Maria a pris déjà, quant à elle, sa décision : elle a clairement le projet de devenir professeure des écoles²⁷. Elle explique : « *Ça m'a pris il y a à peu près un an, un an et demi. Ça fait un petit moment que j'y songe et là je me suis décidée à le faire, je vais tenter de passer le concours pour devenir professeure des écoles. Ça n'a rien à voir ! Mais ça fait un petit moment que j'y songe et là je me suis dit : "il faut que je passe le concours". J'ai déjà demandé à ma société la possibilité de prendre un congé formation parce que pour pouvoir réussir ce concours, il faut le préparer et suivre des cours, ça fait quand même quinze ans que j'ai quitté le système scolaire. [...] Il se trouve que j'adore être avec les enfants. En plus, le village est assez petit, on est environ 500 habitants, l'école est au bout de la rue. [...] Je côtoie énormément les instituteurs, les directeurs et comme c'est un petit village, on se connaît tous. Ils viennent à la maison, on va chez eux, on se tutoie. Donc ça m'a montré que ce métier était super passionnant. Ce que j'ai trouvé énorme c'est qu'on apprend des choses à des enfants. [...] Ça m'a fait tilt quand Clément était en CP et qu'il avait besoin de moi pour le suivi d'un cours. Je trouvais cela extraordinaire. [...] Je suis obligée de replonger dans les livres et je trouve cela super. [...] C'est assez rigolo les jeunes femmes qui sont mûres et qui se sont investies dans leur travail dès le départ et qui souhaitent aujourd'hui faire complètement autre chose, notamment à l'Education nationale. [...] Je pense qu'à 35 ans, plus qu'à 20 ans, on a plus réfléchi à ce que vraiment on voulait faire.* » Maria présente ainsi son projet de reconversion comme une vocation tardive, perçue en lien avec son expérience de mère et son ancrage au sein d'un village. On verra dans la troisième partie que ce projet participe aussi de son désir de trouver le meilleur équilibre possible entre travail et vie familiale.

Au sein de l'échantillon, figurent aussi **des personnes qui ambitionnent de créer ou de reprendre une entreprise**, à plus ou moins long terme. Il s'agit là, à n'en pas douter, d'un projet correspondant à une évolution sensible, mais sans constituer pour autant une rupture radicale avec les professions commerciales. En effet, la fonction de commercial a ceci de particulier qu'elle habitue forcément ses titulaires à se frotter aux questions de chiffre d'affaires et de rentabilité, au cœur de la gestion de toute entreprise. De plus, cette fonction les accoutume en général à travailler de manière assez autonome. Elle est donc susceptible de donner envie à certains individus qui l'exercent de créer ou de reprendre une entreprise. Trouvant une nouvelle source d'implication, ceux-là se mettent dès lors à rechercher des idées ou à faire des projets, puis à prospecter et à attendre l'opportunité. Francis est pour sa part assez avancé dans son projet : « *J'ai toujours su qu'en ayant démarré dans l'assurance, même pendant que je faisais le BTS, et dès la première année de vie active, j'avais envie de devenir agent d'assurances. Même si je ne savais pas très bien ce que c'était, à quoi ça correspondait concrètement, je savais que je finirais là-dedans. En tant qu'agent, avoir mon agence, etc. Donc après, j'ai tout fait pour y arriver, donc quatre ans d'abord dans un bureau pour apprendre comment ça marchait, quelque temps ensuite pour me former à la vente pure et dure. Aujourd'hui, depuis presque quatre ans, de l'administratif et de la vente, c'est un mélange des deux, et qui me forme à devenir agent. Donc d'ici un an, deux ans, dix ans, je n'en sais rien, mais à terme, c'est le but. [...] C'est une fin en soi d'être mon propre patron, d'avoir une entreprise, d'avoir envie de gérer un personnel, d'avoir ma clientèle, d'avoir cette satisfaction de créer, de développer quelque chose. [...] Je pense que j'ai une mentalité à être autonome.* » Il est clair que la création ou la reprise d'une agence d'assurances représenterait un aboutissement professionnel important pour Francis. S'il est très heureux actuellement dans son boulot de commercial, il pourrait ainsi optimiser son plaisir au travail en réalisant ce projet.

²⁵ À noter qu'ils sont tous deux titulaires d'un BTS en matière commerciale. Ainsi, les projets et les intentions de reconversion ne concernent-elles pas exclusivement les individus formés originellement à d'autres métiers.

²⁶ Les responsables des comptes-clefs au sein d'une direction commerciale sont les interlocuteurs des gros clients de l'entreprise.

²⁷ Malgré le fait qu'elle n'ait pas de diplôme de niveau II, elle pourra tout de même se présenter directement au concours étant donné qu'elle a trois enfants.

Deux personnes de l'échantillon ont déjà franchi le pas. D'une part, Patrick, lequel a pris part à la création d'une filiale spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de barrières électroniques et reliée à la société I., dans laquelle il exerce la fonction de directeur commercial, et d'autre part, David, qui a repris un cabinet spécialisé dans le crédit immobilier après avoir passé six ans au sein d'une agence immobilière. Mandataire social de la filiale ainsi constituée, Patrick s'occupe tout particulièrement de la partie commerciale. Certes, cette création d'entreprise a fait suite à un besoin de gestion éprouvé par I.²⁸, mais elle a surtout permis à Patrick de réaliser un projet professionnel qui avait émergé auparavant, quand il travaillait encore pour S., sa précédente société. À ce moment-là, il était fasciné par son patron, au point de vouloir lui ressembler, en projetant de créer lui aussi son entreprise à terme. « *Je m'étais promis de le faire aux alentours de 30 ans. [...] Je pense que c'est le patron de S., qui était vraiment un créateur d'entreprise, qui m'a donné envie de créer quelque chose. [...] C'était un mec brillant qui percutait très vite et qui avait une vision globale de l'entreprise* », dévoile-t-il. Quant à David, deux phénomènes ont joué. D'un côté, il en a eu marre d'exercer la profession d'agent immobilier, en tant que salarié. Il avait l'impression d'avoir fait le tour de la question. Il a donc eu envie de faire autre chose. De l'autre, il a souhaité devenir son propre patron, après avoir réussi selon lui ses deux précédentes expériences professionnelles et avoir acquis ainsi la confiance nécessaire. « *J'ai eu progressivement envie de créer une société. J'avais acquis la confiance nécessaire à ce genre de projet, et je me disais qu'un jour il faudrait que je me lance. [...] À un moment donné, il y a une opportunité qui s'est présentée, et qui m'a fait franchir le pas pour faire autre chose* », expose-t-il.

2. Une confrontation aux rémunérations et promotions proposées

En second lieu, les parcours des personnels commerciaux sont également déterminés par la manière dont ces personnels se confrontent aux revenus et statuts offerts par les entreprises qu'ils « rencontrent » au fil du temps. La notion de confrontation apparaît tout spécialement adaptée ici. En effet, l'expérience que ces personnels font de leur rémunération et de leur position socioprofessionnelle au sein de leur entreprise les conduit souvent à réclamer en interne une évolution sur ce plan (par l'intermédiaire de négociations, sinon de luttes, plus ou moins âpres et plus ou moins longues). Cette expérience, mais aussi les résultats de cette réclamation, peuvent aussi entraîner des mobilités externes, de nature opportuniste et visant à une ascension salariale ou promotionnelle. Pour les personnels commerciaux, se pose en définitive **la question permanente d'un possible arrangement** avec les entreprises au sujet des modalités de fixation de leur rémunération et de leur reconnaissance en termes de statut socioprofessionnel.

2.1. Le règne du pragmatisme à l'entrée des professions commerciales

Au stade de l'insertion au sein des professions commerciales, règne un certain pragmatisme à propos de la question de la rémunération et de la « qualification » – entendons ici la reconnaissance qu'une entreprise est prête à octroyer ou octroie à un individu en termes de statut ou de catégorie d'emploi, et qui se traduit le plus souvent sous la forme d'une classification liée à une convention collective.

Ce pragmatisme concerne surtout les jeunes qui sortent du système éducatif et entrent immédiatement ou quasi immédiatement au sein des professions commerciales, et ce, qu'ils aient suivi ou non, au préalable, une formation spécialisée en la matière. Ces individus tendent en effet à « accepter » des rémunérations et des statuts souvent en deçà de leurs aspirations. La plupart des personnes interviewées se trouvant dans ce cas de figure ont connu pareille expérience. Accédant au marché du travail, elles ont subi **un déclassement à l'embauche**, ou en tout cas ont eu ce sentiment – alimenté d'ailleurs par ce que certains de leurs profs ont pu leur dire sur la supposée valeur de leur diplôme sur le marché du travail. Ces personnes se sont pour autant résignées à cette situation, en se faisant embaucher à des salaires et à des niveaux de qualification relativement bas : pas plus de 8 000 francs en général, et parfois beaucoup moins quand une différence nette est faite entre le salaire fixe et le salaire variable (ex : seulement un fixe de 4 200 francs pour Jean-Pierre (« *une misère* »), quand il a commencé en tant que vendeur au sein d'une succursale d'un constructeur automobile).

²⁸ Chez I., il a d'ailleurs la chance de pouvoir actuellement cumuler cette fonction de mandataire social avec son poste de directeur commercial.

Cette « acceptation » a été liée sans aucun doute à la conjoncture particulièrement déprimée du marché de l'emploi au début des années 90. Si, comme nous l'avons vu dans la première partie, la plupart des jeunes formés à bac+2 ne semblent pas avoir eu trop de peine à s'insérer assez rapidement au sein des professions commerciales, ils ont intériorisé cette donnée conjoncturelle et ont eu tendance à limiter leurs prétentions salariales. En général, ils ont sauté sur les premières occasions qui se sont présentées (telle une offre d'emploi provenant de l'entreprise dans laquelle on a fait un stage), privilégiant l'accès à l'emploi et ne faisant pas trop la fine bouche (notamment quand ils avaient l'intention de se mettre au plus vite en couple).

Toutefois, au-delà de cette logique conjoncturelle, une telle « acceptation » a sans doute illustré les modalités d'intégration et de reconnaissance au sein des professions commerciales. En effet, avant de penser à atteindre des objectifs salariaux ou promotionnels, il s'agit pour les commerciaux en herbe d'acquérir les compétences nécessaires à leur métier et de faire leurs preuves sur le terrain. La faiblesse relative de leur rémunération représente ainsi le prix de leur professionnalisation. Plusieurs membres de l'échantillon ont consenti ce prix. Tel a été le cas de David. Dès l'obtention de son BTS Force de vente, il a eu conscience qu'il devait d'abord et avant tout se professionnaliser, si possible dans une structure de grande taille, propice à cela de son point de vue. Lucide sur la valeur effective de son diplôme, le niveau de salaire était alors pour lui secondaire. De fait, il réussira à se faire embaucher par une grosse société américaine de boissons gazeuses à un niveau de salaire de départ qu'il jugera relativement modeste (moins de 10 000 francs, commissions comprises), mais qui lui permettra de se former efficacement au métier. Aujourd'hui, convaincu d'avoir eu raison d'agir de la sorte, au vu du parcours qu'il a réalisé par la suite, il s'autorise à formuler des conseils aux jeunes commerciaux qui débudent leur carrière, en s'inspirant de sa propre expérience : « *Il ne faut pas que le jeune commercial qui sort de l'école voit uniquement le côté financier. Il faut qu'il ait un petit plan de carrière dans sa tête, dans un coin de sa tête, et il faut qu'il arrive à se dire : "j'ai 20 piges, j'ai le temps, il faut que j'acquiers de l'expérience, et je peux gagner un peu moins au départ, mais il faut que j'apprenne".* »

Dans l'échantillon, seul un individu ayant trouvé immédiatement un emploi commercial après sa sortie du système scolaire n'a pas été concerné subjectivement par un tel déclassement. Il s'agit en l'occurrence de Patrick, qui après avoir obtenu un DUT Génie mécanique, est parvenu à se faire recruter comme « chargé d'affaires » par un établissement public spécialisé dans la radio-télédiffusion. D'emblée, il a eu le sentiment de percevoir une rémunération tout à fait « *correcte* » : 11 000 francs par mois. Sans doute, le profil technico-commercial et la double compétence recherchés par cet organisme ont-ils joué dans la fixation de ce salaire d'embauche jugé relativement coquet.

Cette dernière illustration révèle finalement tout le pragmatisme qui anime ces jeunes, au moment de leur insertion au sein des professions commerciales. Lorsqu'ils ont la possibilité de choisir entre deux emplois, ils choisissent en règle générale l'emploi le mieux rémunéré ou susceptible à terme de l'être, dévoilant du coup un intérêt ou une préoccupation précoces pour leur rémunération et son évolution probable. On peut citer l'exemple de François, titulaire d'un BTS Action commerciale. À l'issue de son service national en 1993, il s'est mis à rechercher un emploi. Il lui a alors fallu très peu de temps pour recevoir deux propositions émanant d'entreprises de nature très différente : une banque, dans laquelle il avait fait plusieurs stages lors de son BTS ; une agence immobilière, qui avait fait passer une annonce dans un journal pour recruter des « agents » (avec un statut d'indépendant). Il a fait finalement le choix de l'agence immobilière²⁹. Ce choix a été certes guidé par des considérations portant sur l'intérêt pressenti du contenu des deux postes proposés, mais aussi et surtout par les niveaux de rémunération anticipés. « *Le vrai choix de carrière, ce fut en sortant de l'armée. J'avais deux possibilités : soit l'immobilier, soit la banque. [...] La banque, les perspectives d'évolution dix ans après, c'était en gros 4 000 francs en plus. Disons que ce n'était pas très folichon comme perspective. [...] Je me suis dit qu'en tant qu'agent immobilier, ça dépend du marché, mais aussi avant tout de toi et de ta motivation. Là tu peux gagner beaucoup. [...] J'ai choisi de prendre le risque. À l'époque, je n'avais pas d'enfant, je pouvais toujours revenir vivre chez mes parents en cas d'échec. [...] Je me disais que si ça ne marche pas là-dedans, je pourrais toujours me refaire.* » Pragmatiques, les personnes comme François sont donc disposées à prendre des risques à leur entrée sur le marché du travail pour multiplier leur espérance de gains salariaux à terme. À cette date, ils n'ont pas encore fondé de famille et peuvent toujours compter, le cas échéant, sur leurs parents en cas de difficulté.

En ce qui concerne les individus qui ont connu d'autres parcours professionnels avant de s'insérer au sein des professions commerciales, on peut également parler d'un certain pragmatisme initial au sujet de la question salariale. Des personnes comme Pascal, par exemple, qui ont eu besoin de retrouver le plus

²⁹ Ce sera un choix qui s'avérera déterminant car il fera tout son « début de carrière » au sein de cet agence.

rapidement un emploi, se sont montrées assez peu regardantes au départ sur leur niveau de rémunération, un peu à l'image, par conséquent, des jeunes commerciaux débutant dans la profession. En l'occurrence, Pascal est devenu agent technico-commercial pour un grossiste du bâtiment à la suite de la cessation d'activité de la SARL qu'il avait fondée un an et demi plus tôt avec un ami. Endetté et en charge de deux enfants (sa compagne travaille, mais ne gagne pas monts et merveilles), il a accepté dans l'urgence cet emploi modestement rémunéré car ce fut le premier qui se présentât à lui. Dans une certaine mesure, on peut également évoquer les personnes promues commerciales au sein de leur entreprise. Celles-là n'hésitent pas à renoncer à leur spécialisation professionnelle d'origine. Parfois, elles tolèrent même, au moins le temps de s'adapter à leur nouvelle fonction, le fait de ne pas bénéficier sur le champ d'une progression salariale ou promotionnelle. Après trois ans au sein d'un service technique d'un courtier d'assurances, Aline a par exemple intégré un nouveau service à caractère commercial qui venait de se créer dans le but de connaître une promotion et une nouvelle source d'apprentissages. Pragmatique, elle a néanmoins accepté que ce changement ne se traduise d'emblée ni par une augmentation sensible de son salaire, ni par un passage à un statut supérieur (dans un premier temps, elle est restée considérée comme employée alors qu'elle a été amenée à occuper une fonction de niveau intermédiaire). En cela, la mobilité fonctionnelle à l'interne dont elle a bénéficié est d'abord apparue comme un coup d'essai, subordonné à une réussite dans sa nouvelle fonction.

Le pragmatisme des personnels commerciaux a cependant ses limites. En termes de rémunération ou de statut, ils ne sont pas prêts à accepter n'importe quoi sous prétexte de s'adapter à la situation. Des individus en quête d'un emploi commercial au sortir du système scolaire refusent ainsi certaines situations salariales ou statutaires qui leur sont proposées. C'est ainsi que les statuts indépendants de VRP ou d'agent font parfois peur à des jeunes commerciaux, lesquels aspirent à rejoindre le salariat ordinaire et éviter les contraintes liées à ces statuts, telle que la lourde gestion administrative à assurer soi-même. Par exemple, Maria a décliné plusieurs propositions de ce type, alors même que, fraîche émoulue d'un lycée, avec le BTS Action commerciale en poche, elle recherchait un emploi³⁰. « *Je n'avais trouvé que des choses qui ne me plaisaient pas, que j'avais refusé parce que les gens étaient prêts à accepter n'importe quoi mais je ne voulais pas faire du porte-à-porte, je ne voulais pas payer mes charges sociales. [...] Je me souviens être allée à un rendez-vous avec un monsieur qui voulait me faire vendre je ne sais plus trop quoi. Je devais être agent commercial. Il fallait que je me paye moi-même mes charges sociales* », indique-t-elle. La possession d'un diplôme technologique de l'enseignement supérieur (a priori recherché sur le marché du travail) et la faiblesse de l'ancienneté au chômage favorisent à vrai dire ce type d'attitude.

2.2. L'existence ou l'émergence d'un désir de progression

Pour les personnels commerciaux en situation d'emploi, les salaires et les promotions représentent en général des questions très sensibles. Dans le cas des vendeurs et des représentants, nous avons indiqué dans la première partie que leur rémunération était très liée à leur activité et leurs résultats, et qu'elle était donc susceptible de varier fortement dans la durée, générant en permanence incertitude et stress. Dans cette partie, nous voudrions surtout souligner à quel point les personnels commerciaux en début de carrière ambitionnent très souvent, au moins à certains moments de leur parcours, d'améliorer les conditions de leur rémunération ou de leur positionnement socioprofessionnel. Certains misent avant tout sur une augmentation, soit de la partie fixe, soit de la partie variable de leur rémunération. D'autres privilégient une promotion statutaire, comme par exemple passer au statut cadre – une problématique forcément répandue pour nos commerciaux, de rang intermédiaire. D'autres encore aspirent plus que tout à créer ou reprendre une entreprise, non seulement parce que cette perspective professionnelle les attire (cf. première partie), mais aussi et surtout dans une optique d'enrichissement³¹. C'est le cas de l'agent immobilier François, lequel a désormais envie de créer un jour sa propre société (pas forcément dans l'immobilier) : « *Travailler pour soi, c'est toujours plus enrichissant. À tous les niveaux.* » C'est aussi le cas du commercial Francis, spécialisé dans l'assurance : « *J'envisage toujours d'avancer, je suis toujours ambitieux. L'ambition, c'est, à terme, reprendre une agence. [...] Quand on travaille en tant que commercial, on gagne des sous, mais forcément, je sais que je peux gagner deux fois plus. [...] Même si aujourd'hui je me considère comme bien payé, moyennement payé, plus ou moins satisfait on dira, quand on est agent d'assurances, ça double ou ça triple.* »

³⁰ À noter que cette recherche durera tout de même huit mois, mais se conclura par l'accès à un emploi chez un grossiste spécialisé dans la micro-informatique qui s'avérera très profitable en termes de contenus et de perspectives d'évolution.

³¹ En général, ces commerciaux font partie de ceux qui ont pu déjà économiser un certain pécule, grâce à une activité fortement rémunératrice.

Le désir de progresser sur le plan salarial ou promotionnel représente parfois un **héritage intériorisé de la formation initiale**. En particulier, on observe que les jeunes titulaires d'un BTS ou d'un DUT en matière commerciale sortent souvent du système scolaire avec un « *plan minimum* », c'est-à-dire avec un horizon d'évolution leur apparaissant souhaitable ou accessible au vu de leur diplôme. Cet horizon provient notamment de ce que leurs enseignants au lycée ou à l'IUT ont pu leur conseiller. Si pour accéder à un emploi, ces jeunes acceptent fréquemment des conditions salariales ou statutaires significativement moindres, ils gardent néanmoins en tête un tel horizon. Ils en font leur projet professionnel. On peut donner l'exemple de Régis, titulaire d'un BTS Force de vente. Dès son entrée sur le marché du travail, il a eu l'ambition de devenir responsable des ventes – ce métier correspond en général à un emploi de cadre au sein des entreprises. « *J'étais déjà axé sur ce projet depuis le BTS* », se souvient-il aujourd'hui. Par la suite, ce projet ne le quittera plus, jusqu'à sa réalisation chez un opérateur de téléphonie mobile.

Le souhait d'une progression salariale ou promotionnelle a également partie liée avec **l'expérience familiale** de l'individu, bien sûr très évolutive en début de carrière. L'installation dans une vie de couple et, surtout, la naissance des premiers enfants créent des besoins nouveaux en termes de revenus et excitent par conséquent les prétentions salariales ou promotionnelles des individus. Ainsi, si Régis est si attaché à devenir responsable des ventes, ce n'est pas seulement pour atteindre un rang digne de sa qualification scolaire. C'est aussi pour faire face à sa charge familiale croissante et offrir le meilleur confort de vie possible à ses enfants : « *Il y a des facteurs ou des moments dans la vie où on se dit : "voilà, il faut peut-être avancer un peu plus vite" [...] On venait d'avoir un enfant, on souhaitait en avoir un autre, à une date rapprochée. Ma femme travaillait et on n'était pas malheureux mais j'avais envie de voir un peu plus grand. [...] Je pense que c'est un facteur important, les enfants, et il faut aussi quand même pouvoir profiter un peu. Et bon, c'est vrai que l'argent, c'est un peu le nerf de la guerre.* » Sur le même sujet, notons aussi ces propos de Francis, lequel a vu ses besoins en revenus croître à la suite de sa mise en ménage et de la naissance de sa petite fille : « *La situation familiale a changé depuis 97. Je ne suis pas marié mais je vis en concubinage. J'ai une petite fille qui aura deux ans en août. Bon, je ne suis pas encore propriétaire, mais j'espère bientôt. Donc forcément, la situation avec une petite fille, ça change tout. Donc aujourd'hui, on regarde énormément ce qu'on gagne, le salaire donc.* »

Ces besoins en revenus apparaissent d'autant plus forts que nous avons affaire, semble-t-il, à une population qui aime particulièrement **consommer et jouir d'un certain confort matériel**. Ainsi, les commerciaux de notre échantillon mesurent souvent leur bien-être à l'aune de leur capacité à se payer une belle maison ou une belle voiture, à partir en vacances, ou plus généralement, à « *profiter de la vie* » grâce à la perception d'une rémunération jugée suffisante³². Sans doute, ils entendent là récupérer, tant en termes de prestige social vis-à-vis de leur entourage que d'un point de vue strictement matériel, les fruits de leur dur labeur. Les nombreux témoignages attestant cette préoccupation vivace pour un certain niveau de vie viennent d'ailleurs très spontanément. « *Je vis bien... On part l'hiver aux Caraïbes et au ski* », affirme Jean-Pierre (vendeur d'automobiles). « *Je vois la vie du bon côté, je suis très optimiste. Les choses avancent, on a une maison et tout cela, c'est une progression ! Une progression constante. Pourvu que ça dure !* », s'exclame pour sa part Aline (responsable d'un service commercial chez un courtier d'assurances). « *Tant que ça dure comme ça, j'ai de quoi me faire une vie aisée. [...] Partir en vacances, faire des cadeaux* », indique enfin François (agent immobilier). Pour assurer ou accroître un tel train de vie, les personnels commerciaux en début de carrière vont donc avoir tendance à rechercher une amélioration ou au moins un maintien de leur rémunération et de leur statut.

Le désir d'une progression salariale ou promotionnelle se conjugue aussi avec une expérience organisationnelle singulière. Tout d'abord, on constate que lorsqu'il tarde à se résoudre, le déclassement subi à l'entrée dans la profession commerciale finit par générer chez l'individu **de puissantes vellétés de rattrapage salarial ou statutaire**. Faisant office d'attachée d'administration des ventes, mais reconnue et payée comme une simple secrétaire, Véronique (titulaire d'un BTS Assistante de direction) a rencontré par exemple ce type de problème au sein de son entreprise, une PME spécialisée dans l'intégration des réseaux et des télécommunications. « *Au sein de la société, c'est un peu particulier. Ils reconnaissent très facilement les compétences de chaque personne, mais ils ne veulent pas le reconnaître sur le papier. [...] Pour moi, ce fut vraiment très problématique. [...] J'avais su qu'une de mes collègues, qui faisait strictement le même travail que moi était, elle, secrétaire commerciale. Quand j'ai su ça et que je l'ai vu de mes yeux sur la fiche*

³² Il est bien sûr difficile de donner un montant qui serait valable pour l'ensemble des personnels commerciaux. Cela dépend de la situation familiale de chacun d'entre eux, mais aussi d'où ils en sont arrivés au niveau de leur parcours professionnel.

de paie, je peux vous dire que j'ai fait un bond de trois mètres », raconte-t-elle aujourd'hui, encore très excédée par ce souvenir.

Ensuite, **le fait de s'investir dans le travail et d'obtenir des résultats probants** incite les individus à prétendre à des augmentations de revenus ou à des promotions, en signe de reconnaissance ou de valorisation. Au sein de leur entreprise, ils attendent un juste retour de leur implication. Plus généralement, forts de leur « réussite », ils estiment qu'ils « valent » plus en termes de rémunération que ce que leur entreprise leur offre à l'instant *t* ou est en capacité de le faire (compte tenu de sa taille, de ses moyens financiers, de ses pratiques de gestion...). Entre autres exemples, on peut citer Pascal. Lorsqu'il est devenu technico-commercial pour une entreprise du secteur du bâtiment, après plusieurs expériences (dépanneur, technicien de maintenance, gérant d'une société de plomberie-électricité...), il s'est donné à fond comme à son accoutumée dans sa nouvelle activité et a eu le sentiment de se montrer efficace. Du coup, il a souhaité en tirer une reconnaissance salariale et promotionnelle en interne, en accord avec son rapport à la relation d'emploi : *« Je pense que d'un côté, si le salarié s'engage et donne, d'un autre côté le patron peut aussi s'engager. Ça doit être un deal permanent. »*

D'autre part, **l'appartenance à une entreprise ou un secteur en plein développement ou en bonne santé économique** favorise l'émergence ou l'activation d'une ambition salariale ou promotionnelle à l'intérieur de cette entreprise ou de ce secteur. Par exemple, Véronique s'est surtout fixée des objectifs de rattrapage puis d'évolution salariale durant les « belles années » de sa société (du milieu des années 90 jusqu'au début des années 2000). Par la suite, elle est devenue plus « raisonnable », dans un contexte où sa société a été amenée à se restructurer et à faire un plan social.

Toutefois, le désir d'une progression salariale peut encore procéder d'une dégradation de la situation économique de l'entreprise ou du secteur d'appartenance. En effet, une telle dégradation risque de rogner sensiblement la rémunération des commerciaux payés en grande partie à la commission. Subissant une amputation de leur rémunération et n'étant donc plus en mesure d'assouvir leurs prétentions pécuniaires, ces commerciaux sont alors tentés de se demander s'il n'est pas de leur intérêt de quitter leur entreprise. Ailleurs, ils pourraient au moins retrouver un revenu conforme à leurs aspirations. Du reste, certains de ces commerciaux vont même jusqu'à se fixer **un seuil de rémunération minimal** en dessous duquel, de leur point de vue, il serait inintéressant de continuer à se décarcasser et donc logique de viser une mobilité externe. Ceux-là se fixent pour ainsi dire une sorte de « salaire d'inefficience ». Lors de l'entretien, François, agent immobilier, confronté à un marché très tendu à Paris, et risquant une réduction du nombre de ses affaires, s'est par exemple défini un tel salaire (il l'évalue à 2 000 euros par mois).

Un désir comparable de progression salariale se rencontre également dans les situations organisationnelles où les règles de gestion des rémunérations et des promotions ont changé en défaveur des commerciaux. Ces derniers subissent par exemple une diminution sensible de la partie variable de leur rémunération, à la suite d'une décision de leur direction. Ils envisagent dès lors de quitter eux-aussi leur entreprise pour au moins pouvoir maintenir ailleurs leur niveau de revenu. En illustration, on peut reprendre un épisode relaté par Jean-Pierre, le vendeur d'automobiles. En 2003, les directeurs de concessions et les chefs de vente de son groupe (Jean-Pierre travaille à présent pour une société composée de plusieurs concessions automobiles en région parisienne) se sont plaints que les vendeurs gagnaient régulièrement plus qu'eux. Ils ont donc fait pression pour que soient modifiés les avenants du système de rémunération de l'entreprise, dans un sens défavorable aux vendeurs. La direction du groupe les a écoutés et a durci les règles déterminant les commissions. Du coup, ulcéré et craignant une baisse sensible de son salaire, Jean-Pierre a eu à un moment donné l'intention de quitter son entreprise, afin surtout de prévenir ce risque de baisse³³.

En fait, **le souhait d'une évolution salariale ou promotionnelle n'est pas forcément constant**. Tout dépend en définitive de la situation personnelle et organisationnelle de l'individu, et plus largement d'où il en est arrivé au niveau de son parcours de vie. Aussi, si un tel souhait apparaît bien prononcé à certains moments ou dans certaines circonstances, il tend à se réduire, sinon à s'éteindre à d'autres moments ou dans d'autres circonstances. Alors qu'elle vient de passer cadre et bénéficier d'une augmentation salariale substantielle lorsque nous nous entretenons avec elle, Caroline – chargée d'administration des ventes au sein d'une fédération de caisses de retraites – n'a plus ainsi dans l'immédiat le souci d'une évolution promotionnelle. Elle estime que son travail et plus largement son engagement pour cette fédération ont été reconnus. Par

³³ Finalement, Jean-Pierre a fini par renoncer à un tel départ. En effet, à partir de fin 2003 et jusqu'au printemps 2004 (date de l'entretien), le marché automobile a été de nouveau très dynamique, ce qui lui a permis de compenser (au moins pour un temps) la perte salariale occasionnée par le changement des règles de rémunération.

ailleurs, elle dispose selon elle d'une rémunération satisfaisante : « Plus de 2 000 euros sur 14 mois »³⁴. Venant d'être promue cadre, elle a maintenant pour principal objectif de développer sa fonction, afin de démontrer la légitimité de sa promotion. Elle ne manifeste plus – au moins momentanément – un appétit quelconque en matière salariale et statutaire. Elle vit d'ailleurs avec un conjoint qui gagne très bien sa vie (dans le secteur informatique). Au moment où nous le rencontrons, Régis est pour sa part dans une situation assez proche. Il est désormais responsable des ventes au sein d'un département de la région parisienne pour le compte d'un opérateur de téléphonie mobile, ce qui correspondait, comme nous l'avons vu plus haut, à son projet de jeunesse. La poursuite de son évolution à l'intérieur de cette entreprise suppose à présent de viser un poste en région de directeur commercial ou au siège en qualité de responsable d'un compte-clief ou au service marketing. Mais cette évolution ne l'enchantement guère (cf. première partie). En outre, il estime gagner désormais suffisamment bien sa vie dans son poste actuel. Il a du reste fini de payer sa villa. Même si ses deux enfants sont encore assez jeunes, il n'a donc plus forcément besoin d'augmenter sa rémunération comme il l'avait ressenti huit ans auparavant.

Remarquons aussi que l'évolution salariale et promotionnelle ne représente pas un objectif en soi, ou du moins une priorité pour tout le monde. C'est notamment le cas lorsque l'individu en vient à privilégier une activité commerciale ou un type de produit qui lui donne a priori moins de chances de « faire carrière », mais qui lui permet de se réaliser, ou du moins d'en tirer un réel plaisir ou intérêt. C'est manifestement ce qu'a connu Dominique. Comme nous l'avons vu au sein de la première partie, une expérience au sein d'une entreprise spécialisée dans la vente de produits de décoration l'a incité, par intérêt personnel, à se tourner vers ce genre d'activité. Elle a alors recherché et occupé des emplois se situant sur ce créneau : assistante commerciale d'un fabricant d'objets de décoration, puis commerciale pour un porcelainier de Limoges. Or, aujourd'hui, elle a conscience que cette orientation de carrière s'est avérée nuisible à son avancement (elle n'est pas devenue cadre et a subi deux licenciements pour raisons économiques). Mais elle dit ne rien regretter, car elle a donné le primat au contenu du travail : « Bon, bac+2, on ne prétend pas forcément à un niveau cadre dès le premier emploi mais ça aurait pu être une évolution possible et ça aurait pu être un de mes objectifs. Je n'ai pas eu dans mon parcours l'opportunité d'évoluer dans ce sens et je ne l'ai pas non plus provoquée. [...] Je n'ai pas fait de gestion de carrière. C'est plutôt une suite d'opportunités que j'ai su saisir ou provoquer. [...] J'aurais pu prétendre au statut cadre si j'avais mieux organisé ma carrière, si j'avais cherché des emplois qui demandaient peut-être plus, mais là j'ai privilégié de m'épanouir dans un secteur d'activité au détriment de mener une carrière qui m'aurait permis de progresser vers un statut cadre. [...] J'ai eu un parcours qui n'a pas été structuré dans une optique de plan de carrière mais finalement qui a quand même une certaine cohérence dans l'idée d'avoir découvert un secteur d'activité intéressant et exploré cette voie. » Il faut ajouter à son propos que son mari gagne lui aussi très bien sa vie, ceci expliquant sans doute en partie cette orientation de carrière.

En dernier lieu, il convient encore de pointer une spécificité assez remarquable : le raisonnement classique en termes de filière promotionnelle verticale – on augmente mécaniquement sa rémunération quand on s'élève dans la hiérarchie – n'est pas toujours de mise pour les personnels commerciaux. En particulier, cela est vérifiable pour les vendeurs ou les représentants payés en grande partie à la commission et qui interviennent sur des marchés dynamiques. On peut évoquer à nouveau le cas de Jean-Pierre, vendeurs d'automobiles. Au moment de l'entretien, il hésite à vouloir grimper dans la hiérarchie, en postulant à des postes de chef des ventes ou « chef de groupe » (correspondant à chef d'équipe dans les grosses concessions), ou en répondant favorablement à des offres de ce type (il a déjà été contacté à deux reprises par des chasseurs de tête). Certes, il verrait le stress du chiffre à faire chaque mois diminuer, mais il ne gagnerait pas plus (lors de l'entretien, le marché de l'automobile étant reparti, il percevait un très bon revenu) : « Serais-je plus heureux ? Je ne gagnerais pas plus, peut-être moins, mais j'aurais davantage de fixe. Tous les mois, je ne serais pas obligé de remettre les compteurs à zéro. [...] Quand on se fait des salaires de 30 000 francs par mois, et ça près de chez soi, on se dit que c'est bien d'être vendeur. On n'a pas forcément envie d'être chef des ventes ou chef de groupe, car cela signifie de retomber à un salaire bien planifié. [...] Tout compte fait, ça ne me gênerait pas de rester vendeur à 25 000 nets. » Ainsi, quand un commercial s'estime suffisamment payé (par rapport à ses besoins, mais aussi par rapport au marché du travail), il ne va pas forcément chercher à poursuivre son évolution statutaire et hiérarchique à tout prix, en prenant de nouveaux risques à l'intérieur de son entreprise comme à l'extérieur. Au mieux, il va tenter, via la négociation, d'améliorer les conditions de sa rémunération à son poste : augmentation du taux de commissionnement ou du fixe, passage à des échelons supérieurs...

³⁴ Ce montant peut sembler limité au regard des rémunérations perçues par les autres personnels commerciaux. Cela dit, Caroline ne fait pas de vente proprement dite, mais opère un suivi statistique des résultats obtenus par les différents membres de la force de vente. Elle a donc un revenu tendanciuellement plus faible, mais aussi plus régulier.

2.3. La négociation d'une évolution salariale ou promotionnelle en interne

La principale question qui se pose aux personnels commerciaux en situation d'emploi est de savoir s'ils vont pouvoir ou non satisfaire leurs aspirations en matière d'évolution salariale et promotionnelle au sein de leur entreprise. Cette satisfaction requiert dès lors une réelle capacité de négociation, comparable à celle exigée par l'activité de vente. En effet, la négociation structure les relations de travail et d'emploi entre les personnels commerciaux et leur entreprise. Notamment, il est coutumier que les objectifs assignés aux vendeurs ou aux représentants soient négociés, ainsi que les effets pécuniaires de leur réalisation. De même, les modalités de fixation des rémunérations et de positionnement statutaire des individus au sein de leur entreprise font l'objet de négociations perpétuelles. Et à tout cela les individus ne semblent pas opposés. Au contraire, ils considèrent la négociation comme une règle du jeu essentielle, sinon vertueuse pour les deux parties. Comme le dit Véronique, une adepte patentée de la négociation, « *c'est toujours une confrontation, mais de façon à ce que l'employeur et le salarié y trouvent leur compte* ».

Agent immobilier au sein de la même agence depuis la fin de son service national en 1993, François décrit ce rôle central joué par la négociation dans l'évolution de son taux de commissionnement, lequel constitue, en vertu des pratiques à l'œuvre au sein du secteur immobilier, le principal indicateur de sa carrière et de sa « valeur » professionnelle : « *J'ai été embauché à 6 %, après je suis passé à 9, maintenant je vaux 12-13. [...] Je suis monté petit à petit comme ça. [...] Plus je rapporte de l'argent à mon patron, plus je peux exiger de commissionnements. [...] C'est une promotion quand je grappille 1 %. [...] Tout se négocie, comme avec les clients. [...] Il faut voir plusieurs fois le patron pour qu'il accepte. Chacun y va de son propre chantage. Moi, c'est la force des chiffres que je parviens à dégager. Lui, il utilise l'argument que personne n'est irremplaçable.* »

Devenue responsable du service commercial au sein duquel elle travaille, Aline a été amenée quant à elle à négocier une évolution d'ordre plus statutaire (le passage au statut d'agent de maîtrise), car elle tardait à voir venir cette forme de reconnaissance : « *J'ai toujours eu un très, très bon salaire qui ne correspondait pas du tout à mon statut. À l'heure actuelle, je dois gagner plus de 20 000 francs bruts par mois. J'ai dû demander à mon patron pour passer agent de maîtrise parce qu'il ne s'intéresse pas à la partie administrative. Il se moque des fiches de paye, la qualification qui est marquée dessus ne l'intéresse pas du tout. Il est au-dessus de ça. Lui, ce qu'il veut, c'est que les gens fassent les choses qu'il leur demande. Après un certain temps, ça m'a pourtant un peu énervé car j'estime qu'on a besoin d'une progression. Donc je lui ai demandé. Je suis maintenant agent de maîtrise mais je suis restée pendant longtemps employée sans avoir vraiment un boulot d'employée ni un salaire d'employée. [...] Je l'ai réclamé et je l'ai eu, tout à fait naturellement d'ailleurs, c'était normal.* »

La négociation d'augmentations salariales en interne flirte souvent avec celle qui porte sur les aspects statutaires. Les commerciaux et leur patron peuvent notamment avoir intérêt à ce qu'il y ait ce flirt. « *Plutôt que d'avoir plus de salaire, ce fut un choix d'avoir une meilleure complémentaire, plus de retraite, etc. [...] J'ai eu une partie en pourcentage, et l'autre partie, en obtenant une couverture plus grande* », indique François, lorsqu'il narre comment et pourquoi il est passé cadre en 2001. Il souhaitait une augmentation sensible de son taux de commissionnement, au vu de ses performances. Souhaitant limiter cette augmentation, son patron lui a fait comprendre l'intérêt qu'il avait aussi à passer cadre le plus vite possible pour préparer sa retraite. L'arrangement s'est donc fait sur ces bases.

La négociation suppose bien sûr de **se présenter sous les meilleures auspices**, avec des résultats au moins conformes aux objectifs fixés au préalable et un comportement au travail irréprochable. Commerciale pour un fabricant de porcelaine, Dominique a par exemple eu tendance à éviter cette situation de négociation, car elle a dû souvent manquer son travail (deux congés maternité et plusieurs congés maladie). « *Vous ne vous sentez pas d'attaque pour négocier quelque chose lorsque vous avez brillé par votre absence dans les mois qui précèdent* », confie-t-elle.

La négociation requiert aussi **une certaine « compétence »**, qui se construit au fur et à mesure des entretiens de bilan et d'évaluation vécus ou des différentes situations de négociation provoquées directement par le salarié. Il faut en particulier trouver les bons arguments, avancer les performances obtenues, se valoriser, faire savoir son savoir-faire. Bref, il faut savoir en permanence « se vendre » soi-même. Véronique a par exemple le sentiment d'avoir progressé avec l'expérience acquise : « *Je me bats toujours, mais maintenant différemment, parce qu'ayant la maturité et voyant comme ça se passe, j'ai un peu moins de fougue, on va*

dire. [...] Au lieu carrément d'aller de but en blanc et de demander immédiatement des augmentations, je présente déjà le travail que j'ai fait. »

Dans la plupart des cas, il convient surtout de **faire preuve de persévérance et de détermination**. Car la négociation est souvent rude. Elle n'aboutit pas tout de suite ou alors seulement de façon partielle. Véronique exprime clairement cela : *« Tout ce que j'ai sur la fiche de paye au niveau augmentation salariale, je la dois à mon acharnement. C'est-à-dire que si je n'avais pas parlé, pas crié, si je n'avais pas avancé des arguments, pas demandé, pas écrit, j'en serais peut-être toujours au salaire que j'ai eu lors de mon embauche. [...] Une fois, j'ai eu une augmentation de 800 francs. Et il a fallu la pleurer. Il a fallu la pleurer. Mais à chaque fois, c'est comme ça, c'est tout le temps comme ça ».*

La négociation d'une évolution salariale ou promotionnelle suppose ainsi de s'accrocher. Il ne faut pas avoir peur de tenir tête à son chef ou son patron, voire de le vexer. Par exemple, avant d'être promue cadre, et alors qu'elle se sentait sous-payée dans sa fonction de chargée d'administration des ventes, Caroline n'a pas hésité à le faire savoir à son supérieur hiérarchique direct, plusieurs fois de suite : *« J'ai eu un petit accrochage avec mon directeur commercial. La troisième année où je n'ai rien eu, je suis allée le voir et je lui ai dit : "j'estime que je suis lésée". Il m'a dit : "ne vous inquiétez pas, on sait très bien ce que vous valez et si on ne vous donne rien pendant trois ans, c'est parce qu'on va bientôt vous donner le paquet". Je suis restée sur cette promesse et finalement l'année d'après, j'ai eu 8 % d'augmentation et je n'étais pas contente. [...] Je me disais que finalement si j'avais eu 5 % tous les deux ans, ça ferait sûrement plus que mes 8 %. J'ai redemandé un entretien avec mon directeur commercial. Il a été un peu vexé que je lui exprime ma déception. »*

Persévérance et patience sont ainsi souvent nécessaires, mais il est bon, là encore, de compter aussi sur **des soutiens ou des alliés internes** pour favoriser l'issue de la négociation. L'expérience vécue par Régis est à cet égard illustrative. Promoteur des ventes pour un opérateur de téléphonie mobile, il souhaitait, comme nous le savons déjà, devenir responsable des ventes au niveau d'un département. Il l'a fait savoir lors de son entretien annuel d'évaluation, mais la responsable ressources humaines chargée du secteur commercial s'est opposée à sa promotion. *« Je me suis un peu frictionné avec les RH pour changer de poste. [...] La personne de la RH qui s'occupait du pôle commercial n'a pas voulu me donner ma chance. Elle pensait que je n'étais pas calibré pour ce poste »,* raconte-t-il. Il n'a pas alors lâché le morceau : il a renouvelé pendant trois ans de suite sa demande lors de son entretien annuel, essuyant à chaque fois un nouveau refus de la même personne. Ce n'est que lorsque cette dernière a quitté sa fonction que la promotion est devenue possible. En outre, Régis a bénéficié à ce moment-là de l'intervention en sa faveur d'un acteur-clé, à savoir son ancien responsable des ventes, lequel venait d'être promu directeur commercial régional, et avec qui il s'était très bien entendu : *« Il y a le responsable de secteur qui faisait le 78 qui est parti et qui a pris d'autres fonctions. Et donc le nouveau directeur commercial que je connaissais m'a dit : "voilà, le poste se libère, je te donne ta chance, vas-y". [...] Le nouveau directeur commercial avait dit : "je veux Régis". Et comme c'était un nouveau DRH qui arrivait, il a dit : "oui, OK" ».* Ce témoignage atteste à nouveau toute l'importance des relations interpersonnelles dans les itinéraires professionnels des commerciaux.

Ainsi, les évolutions salariales et promotionnelles de ces personnels au sein de leur entreprise dépendent-elles de leur capacité à les négocier. Puisque nous avons affaire à un véritable savoir-faire, inégalement partagé, cette capacité explique certainement en partie les différences de vitesses observables entre les carrières individuelles. *« Je pense que je ne suis pas très bonne négociatrice pour demander des augmentations de salaire »,* avoue Dominique, laquelle, en tant qu'attachée commerciale chez un fabricant de porcelaine, reste au moment de l'enquête à un niveau de salaire assez limité et à un simple niveau de qualification d'« aide-cadre ».

Certains individus peuvent d'ailleurs se trouver **mal à l'aise** devant une telle exigence de négociation. Ils peuvent éprouver de la peine à se vendre, à adopter l'attitude « carriériste » et « combative » requise. Au fil du temps, d'autres individus sont susceptibles de s'en lasser. Tel semble être le cas de Véronique, de plus en plus importunée par l'exigence perpétuelle de la négociation : *« Je commence à me lasser de cet acharnement, ça me fatigue, parce qu'il faut tout le temps argumenter, se confronter. [...] Et puis je ne suis pas une personne qui demande des augmentations comme ça. [...] Il faut toujours revenir à la charge et je commence à être fatiguée de revenir à la charge. [...] Il faut maintenant que ça s'arrête, je ne vais pas batailler toute ma vie. »* Certes, cette lassitude s'explique probablement par le profil de formation de Véronique (elle possède un BTS Assistante de direction, et non pas un diplôme commercial, qui prépare sans doute mieux à l'acceptation de cette négociation constante de soi) et par sa fonction (elle est attachée d'administration des ventes et n'est donc pas commerciale à proprement parler). Mais elle donne aussi à

penser que la pratique de la négociation, en tant qu'exercice imposé au sein des professions commerciales pour progresser sur le plan salarial ou promotionnel, risque d'« user » des individus, au même titre que certains contenus ou ambiances de travail. On peut du reste faire l'hypothèse qu'une telle usure favorise certains projets de reconversion.

2.4. La réalisation d'une mobilité externe pour satisfaire un désir de progression

Bien entendu, les individus ne parviennent pas toujours à satisfaire leur désir de progression salariale ou promotionnelle par le biais d'une négociation auprès de leur entreprise. Leur aspiration à un enrichissement est parfois telle qu'elle ne peut de fait être assouvie que par l'intermédiaire d'une mobilité externe, le cas échéant sous la forme d'une création ou d'une reprise d'entreprise. En outre, leur présence au sein d'une entreprise en difficulté économique ou d'une PME réduit considérablement leurs chances d'évolution en interne. Par exemple, outre sa difficulté à négocier des augmentations, Dominique – qui se dit « *formatée PME* » car elle a toujours travaillé dans des petites entreprises – a fait l'expérience chez son porcelainier de la limitation des possibilités d'avancement au sein des PME : « *J'avais demandé si une évolution était possible, et on m'a fait comprendre que c'était une petite structure.* »

D'autre part, les individus peuvent se confronter à des entreprises ayant des politiques ou des pratiques de gestion qui ne leur laissent pas ou très peu de marges de manœuvre pour progresser. Ces entreprises se caractérisent par une gestion externe de leur main-d'œuvre commerciale. Elles fondent les relations d'emploi sous le simple mode de la transaction (échange services et compétences contre rémunération), ne prévoient aucune ou très peu de possibilités d'avancement, et recherchent même une certaine forme de turn-over permanent. À son grand dam, Pascal est par exemple tombé sur ce type de société, en devenant technico-commercial. Il s'est d'abord investi avec enthousiasme au sein de son entreprise, espérant bénéficier ensuite d'une reconnaissance promotionnelle. Mais il a été rapidement désillusionné sur les possibilités d'une telle reconnaissance. La pilule a été d'autant plus amère qu'il avait déjà fait auparavant l'expérience de ce genre de situation dans d'autres contextes professionnels. Toutefois, il a trouvé les pratiques de sa nouvelle société particulièrement révoltantes et choquantes : « *Il y a eu un moment... Je reviens toujours au même cycle, c'est-à-dire que je donne beaucoup et quand je demande, on me dit comme d'habitude : "ah bon ? Non". [...] J'ai fait un peu de tout parce que j'ai fait des stages en entreprise, dans l'industrie, j'ai fait des métiers un peu durs comme le dépannage. J'ai vu pas mal de choses, mais là, c'est un monde, s'ils pouvaient vendre leur mère pour avoir un peu plus à la fin du mois, ils le feraient. [...] Je ne sais même pas ce qu'ils recherchent, c'est à celui qui écrasera l'autre juste pour le plaisir. C'est horrible.* »

Par ailleurs, la possibilité de négocier au sein de l'entreprise une évolution salariale ou promotionnelle ne garantit pas la réussite. L'issue de la négociation est bien sûr toujours très incertaine. Elle dépend, certes de la persévérance et de la patience manifestées par l'individu, mais aussi et surtout, de fait, des décisions prises par la personne ou les personnes à qui il s'adresse ou qui interviennent dans le processus promotionnel. Ce peut être le patron de l'individu, son supérieur hiérarchique direct et/ou un responsable de la fonction ressources humaines. Or, ces personnes peuvent représenter des barrages infranchissables. Autrement dit, elles peuvent se montrer fermement et durablement opposées aux demandes de progression salariale ou statutaire de l'individu. Un tel type de barrage est parfois très tenace parce que très chargé sur le plan affectif. « *C'était le directeur de la boîte, le français qui était là à ce moment, un homosexuel d'ailleurs. Il ne faut pas les mettre en direction ! Il était lunatique en plus. Il n'aimait pas les filles. Moi il ne m'aimait pas* », se remémore ainsi Gaëlle, certes avec inélegance, mais aussi avec beaucoup de rancœur. À cette époque, elle travaillait en tant que téléprospectrice pour une société américaine implantée en France (elle faisait du phoning). Elle aspirait alors à évoluer en interne. Mais elle était constamment barrée par le directeur. « *Quand il y avait des évolutions internes, les postes étaient déjà pré-pourvus puisque c'était : "toi je t'aime bien, donc le poste est pour toi". [...] J'ai postulé trois fois à différents postes, j'ai toujours eu des réponses négatives. Et des gens qui venaient d'arriver passaient avant moi* », précise-t-elle.

Dans ces conditions, il n'est donc pas étonnant de voir des individus parmi les personnels commerciaux prendre effectivement la décision de quitter leur entreprise pour satisfaire leur désir de progression. Ils se mettent dès lors à préparer leur mobilité externe, via la recherche d'un nouvel emploi situé au sein d'une autre entreprise ou le montage d'un projet de création ou de reprise d'entreprise. Pour négocier au mieux leur départ, certains espèrent se faire licencier. Ainsi, lorsque Jean-Pierre a eu peur de voir ses revenus baisser, à la suite d'un changement défavorable des règles de rémunération au sein de sa société, il a

cherché à se faire licencier : « *Ils m'auraient licencié, ça ne m'aurait pas embêté. Il y a un vendeur qui a réussi. Moi, je n'ai pas réussi à me faire virer.* »

Par rapport à leur entreprise, les personnes concernées privilégient avant tout leur **intérêt personnel**. Certes, la rupture n'est pas toujours facile. C'est le cas, par exemple, quand le commercial a tissé de bonnes relations avec son patron ou ses collègues. Mais cette dimension affective est reléguée le plus souvent au second plan. Ainsi, lorsque Régis a eu l'opportunité de rejoindre l'opérateur de téléphonie mobile, il a dû quitter une entreprise dans laquelle il avait fait son stage de BTS, et qui avait accepté de le recruter six mois auparavant. Malgré cela, Régis a privilégié son intérêt personnel, en laissant en plan cette entreprise : « *J'ai eu du mal à quitter cette entreprise quand même. Mais il y a un moment, y faut se dire : "tant pis, il faut être un peu égoïste, tu vois midi à ta porte, et puis après tu verras bien" [...] C'est vrai, les sentiments dans la vie professionnelle, ça n'existe pas trop. L'expérience fait qu'à un moment, s'il faut partir, il faut partir.* »

D'ailleurs, ces commerciaux taisent la plupart du temps leur projet de départ, y compris quand celui-ci est imminent. Certains vont même parfois jusqu'à se faire licencier par leur entreprise et à ramasser par conséquent la prime de licenciement, alors même qu'ils savent déjà qu'ils vont se faire embaucher par une autre entreprise. Bref, la loyauté à l'égard de l'entreprise n'est pas forcément au rendez-vous. Et cette attitude ne choque en aucun cas. Elle est jugée tout à fait légitime par les individus, de « bonne guerre » et faisant même partie du jeu³⁵. Parmi notre échantillon et son lot de tranches de vie et d'épisodes, on peut citer l'attitude de David à l'égard de son entreprise lorsqu'il s'est mis en tête de créer ou de reprendre sa propre entreprise. Même s'il entretenait d'excellents rapports avec le couple gérant cette entreprise (une agence immobilière), il leur a caché ce projet, jusqu'au moment où son projet a pris forme et a été sûr d'aboutir. « *C'est seulement au moment où le groupe nous a choisi que je leur ai dit : "j'arrête, je pars dans un mois". Ça n'a pas été simple. Mais heureusement j'avais en face de moi des personnes très intelligentes* », souligne-t-il³⁶.

Les personnels commerciaux visant une mobilité externe pour répondre à leur désir de progression adoptent en fait **la posture de l'opportunisme**. Ils sont à l'affût des occasions susceptibles de se présenter, pour être en mesure de les saisir au bon moment. Pro-actifs, ils mènent aussi des démarches ou des recherches pour provoquer ces occasions. Ils ciblent alors de préférence les organisations susceptibles de leur offrir de solides perspectives d'évolution : de grosses structures, des firmes positionnées sur des créneaux porteurs, ou bien les entreprises qui proposent les salaires et les carrières les plus alléchants dans la filière sectorielle concernée. Par exemple, Maria nous fait comprendre ce type de tactique quand elle décrit les trajectoires promotionnelles existantes et les plus prisées au sein de la filière informatique : « *Quand on est chez un grossiste, et notamment quand on est responsable comme je l'étais, on n'a plus d'évolution possible en interne puisque l'on dépend directement des dirigeants. La seule solution possible est de partir chez un constructeur informatique. Beaucoup de responsables ou de commerciaux qui sont chez des grossistes souhaitent souvent partir chez des constructeurs car c'est la seule évolution possible. [...] C'est difficile de rentrer chez les constructeurs parce qu'il y a beaucoup de concurrence et peu d'élus.* »

Là encore, une certaine forme de pragmatisme est de rigueur. Désireux de quitter leur entreprise pour augmenter leur revenu ou leurs chances de progression à plus ou moins long terme, les commerciaux concernés n'agissent pas les yeux fermés et dans la précipitation. En emploi, ils n'ont pas l'intention de lâcher prise à la moindre occasion qui se présente. Ils comptent bien prendre des risques mais de manière très calculée. Ils attendent en fait la « bonne » opportunité, celle qui leur convient a priori. « *Ça faisait longtemps que j'avais envie de changer, ça devait faire un an, mais bon je ne pars pas sur un coup de tête, parce que j'en ai marre ou quoi. Donc après, on réfléchit, on cherche, on essaye d'aller dans un endroit où on est sûr que ça va aller. On met toutes les chances de son côté* », observe Virginie, quand elle expose pourquoi et comment elle quitte en 2000 un poste de superviseuse dans le télémarketing pour devenir ingénieure commerciale au sein d'une autre société. « *À un moment donné, il y a eu une opportunité qui s'est présentée, et qui m'a fait franchir le pas pour faire autre chose. [...] La personne qui tenait ce cabinet et qui le libérait pour prendre sa retraite faisait partie des amis de mon meilleur ami* », indique pour sa part

³⁵ Pareille attitude apparaît d'autant plus fondée que les entreprises n'hésitent pas elles-mêmes à licencier aisément des commerciaux en cas d'insuffisance de résultats ou de mauvaise conjoncture (voir première partie). Ces entreprises facilitent du coup l'émergence de rapports à l'emploi très individualistes chez ce personnel. À ce sujet, lire J. Rive et M. Valax, « La gestion des carrières des personnels commerciaux : pratiques courantes et défis actuels », in S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, 2004.

³⁶ À vrai dire, ce happy end a été favorisé par le fait que cette agence immobilière travaille désormais de concert avec le cabinet de crédit immobilier tenu par David.

David, pour décrire comment il en vient en 2002, avec cet ami (assureur de son état), à reprendre le cabinet de crédit immobilier en question. « *Mon projet à terme, c'est de prendre une agence. [...] Alors comment, sous quelle forme, je n'en sais rien. Est-ce que je vais en racheter une, est-ce que j'aurais assez de sous pour en racheter une, est-ce qu'il faudrait que j'en crée une, repartir à zéro ? [...] C'est pour ça que j'ai quatre sous de côté, j'attends l'opportunité de racheter un portefeuille. [...] Je compte sur la chance, je fais ce qu'il faut pour qu'on me sollicite et que la chance s'ouvre à moi, mais je ne vais pas à 2 000 à l'heure pour accélérer et faire bouger les choses. Je prends mon temps* », expose enfin Francis. Plus la personne vise ainsi des situations élevées, plus elle prend soin de bien mesurer les risques. Avec des responsabilités familiales souvent croissantes, elle ne peut pas non plus se permettre de partir du jour au lendemain à l'aventure.

Les individus en quête de progression externe mobilisent bien sûr leur **réseau de relations**, notamment professionnelles. Ils lui font savoir, plus ou moins ouvertement, leur intention de départ. C'est par exemple ce qu'a fait Régis, lorsqu'il travaillait comme commercial chez P., le fabricant de stylos. Il n'appréciait pas son activité, laquelle consistait à démarcher des entreprises et des spécialistes de l'évènementiel pour qu'ils achètent des stylos avec leur marque dessus. Surtout, jeune époux et jeune papa, il aspirait, comme nous l'avons vu plus haut, à gagner mieux sa vie. Ayant su garder le contact avec un ancien collègue de chez P., parti chez un opérateur de téléphonie mobile, il a alors profité des informations et du coup de main que celui-ci lui a donné pour tenter l'aventure chez cet opérateur : « *Je connaissais quelqu'un qui était entré avant le lancement de l'entreprise début 96, et qui m'a dit : "voilà, ils vont recruter une deuxième vague de commerciaux et de promoteurs des ventes, donc si ça t'intéresse, envoie ton CV et je le ferai passer". [...] C'était une opportunité, ça me permettait d'intégrer un grand groupe, avec des perspectives potentielles d'évolution. Qui dit grand groupe dit éventuellement passage dans d'autres entreprises du groupe. Et puis c'était nouveau, c'était la téléphonie mobile, ça démarrait. [...] On s'aperçoit que ça ne tient pas à grand chose une carrière, enfin du moins un début de carrière professionnelle. Parce que si je n'avais pas fait le stage chez P. [lors de son BTS], je n'aurais pas rencontré la personne qui après est partie chez l'opérateur de téléphonie mobile.* »

Parfois, ces individus n'ont pas trop d'efforts à faire car c'est le réseau qui vient à eux. Plus généralement, il faut prendre en compte le fait que nous avons affaire à une population (surtout les vendeurs qui ont acquis une excellente réputation dans leur milieu) susceptible d'attirer l'attention d'autres entreprises (concurrents, clients, partenaires...) et donc, le cas échéant, de chasseurs de tête. Il revient dès lors aux individus, contactés directement, de répondre favorablement s'ils veulent vraiment progresser. Maria a connu cette tentative de débauchage quand elle travaillait chez D., un grossiste spécialisé dans la micro-informatique. Une entreprise cliente, avec qui elle avait noué d'excellentes relations, lui a proposé une opportunité de carrière exceptionnelle pour son niveau de diplôme et son âge (elle n'avait pas encore alors 30 ans) : un poste de direction dans le domaine du marketing. « *Une autre société avait tenté de me débaucher à l'époque. Une centrale d'achat qui fait de l'électroménager et entre autres de l'informatique, et qui était l'un de mes clients. Elle m'avait appelée pour me dire : "on recherche une directrice marketing et on veut que ce soit toi"* », raconte-t-elle³⁷.

Tous les personnels commerciaux en peine pour satisfaire leur désir de progression salariale ou promotionnelle ne quittent pourtant pas leur entreprise, ou du moins n'ont pas l'intention de le faire le plus rapidement possible. Ils préfèrent continuer à jouer la carte de la négociation en interne, même si celle-ci s'est révélée jusqu'ici peu concluante et s'annonce très hypothétique pour les mois ou années à venir.

Force est d'ailleurs de constater que des personnels dans cette situation d'insatisfaction parviennent à s'en accommoder en développant d'autres ressorts identitaires au travail. L'expérience vécue par Pascal en est une très bonne illustration. Agent technico-commercial au sein d'une entreprise du bâtiment, il a souffert d'un manque de reconnaissance criant depuis son arrivée. En outre, il a subi des pressions répétées de la part de sa hiérarchie qui souhaitait le voir partir. Il en est venu alors à compenser cette situation par le biais d'un intense engagement syndical. En effet, il est devenu délégué syndical et s'est fait élire tout à la fois au comité d'entreprise (CE), au comité d'hygiène de sécurité et de conditions de travail (CHSCT) de son entreprise et au comité de groupe (son entreprise est rattachée à un puissant groupe). Certes, cet engagement syndical lui permet aujourd'hui de se protéger (« *maintenant, je suis un peu tranquille, ils me foutent la paix forcément* »), mais il lui procure avant tout un nouveau sens au travail. Pascal apprécie réellement de pouvoir participer activement à la défense des droits des salariés et « *emmerder* » ses patrons. Sans doute, cette posture à la fois sociale et conflictuelle est-elle due à son passé professionnel (avant de

³⁷Nous verrons toutefois dans la troisième partie pour quelles raisons Maria a finalement décliné cette offre, et dans quelle mesure ce refus a représenté symboliquement le principal tournant de sa carrière.

devenir technico-commercial, il avait été confronté à plusieurs reprises à un tel manque de reconnaissance). À un moment donné, il en a eu marre et a souhaité s'engager dans la lutte syndicale.

Toutefois, la plupart des commerciaux insatisfaits de leur rémunération restent dans leur entreprise pour des raisons de calcul personnel. Certains estiment, tout bien pesé, percevoir encore à l'heure actuelle un salaire relativement coquet dans la conjoncture actuelle ou au regard de ce qui se pratique dans les autres entreprises ou dans le secteur d'appartenance. Ils peuvent donc surmonter leur insatisfaction, bien relative dans le fond. D'autres évoluent dans des organisations gérées typiquement comme des marchés internes du travail, offrant une certaine sécurité d'emploi à leurs salariés. Ces commerciaux sont donc tentés de troquer leur insatisfaction contre cette sécurité, et de se montrer patients (ce type d'organisation se caractérise par des pratiques promotionnelles en interne). D'autres encore n'ont pas envie de quitter leur entreprise dans le sens où celle-ci leur fournit une situation leur permettant de ménager leur vie privée. Par exemple, leur entreprise se situe à proximité de leur domicile, ce qui est un avantage souvent très apprécié. Se sentant déclassée et insuffisamment rémunérée au vu de sa fonction d'attachée d'administration commerciale, Véronique a par exemple été pendant longtemps dans ce cas de figure. Elle travaillait tout près de chez elle (à quelques minutes) alors même qu'elle vivait à proximité de Paris (donc dans une zone où les longs déplacements travail-domicile sont la règle), et qu'elle avait deux enfants en bas âge. Aussi, malgré ses ressentiments, elle n'a pas cherché à quitter son entreprise³⁸. Cette illustration nous amène dès lors à la troisième et dernière partie.

3. Face à la forte disponibilité requise par l'activité

Les itinéraires des personnels commerciaux sont encore le fruit de leurs interactions avec des entreprises à propos de la disponibilité (i.e. le temps et l'énergie) à consacrer à leur travail. Cette disponibilité apparaît en général assez importante, les personnels commerciaux étant amenés pour la plupart à travailler beaucoup, à se déplacer et/ou à faire face à un important stress. Elle est surtout à concilier avec la disponibilité qu'ils entendent réserver à leur vie privée, notamment familiale. Selon les termes par lesquels se pose ce **problème de conciliation**, les personnels commerciaux tendent à se stabiliser dans leur emploi ou, au contraire, à se montrer mobiles³⁹.

3.1. De réelles exigences en termes de disponibilité professionnelle

La plupart des fonctions commerciales requièrent une forte disponibilité. Elles exigent de « *bosses dur* » et de passer beaucoup de temps au travail (au sein de l'entreprise) ou lors des déplacements liés à ce travail (au sein de l'espace géographique à couvrir pour les vendeurs ou les représentants itinérants). La durée légale est souvent dépassée, et les horaires décalés (par exemple, de nombreux commerciaux qui cherchent à toucher une clientèle de particuliers travaillent de préférence le soir)⁴⁰. « *C'était six heures du matin-vingt heures. [...] Si vous voulez avoir des résultats, avancer dans ce type de société, il n'y a pas trente-six solutions, il faut bosser* », raconte par exemple David quand il décrit son premier emploi de commercial (itinérant sur l'ensemble d'un département de la région parisienne) chez le fabricant américain de boissons gazeuses. « *On arrivait le matin à neuf heures, et on partait le soir à vingt-et-une heures, une heure de pause pour déjeuner. On travaillait du lundi au samedi matin* », relate à son tour Gaëlle, à propos de l'emploi de commercial sédentaire qu'elle a occupé pour une salle de gym, au tout début de sa carrière dans la profession.

Les individus travaillent souvent sur leur temps libre. Pour certains, la frontière entre temps de travail et temps libre n'est d'ailleurs pas clairement établie. Les commerciaux nomades sont typiquement dans cette

³⁸ Cette « immobilité » choisie ne l'a pas interdite, comme nous l'avons vu, de négocier de façon incessante auprès de son patron une évolution salariale. Au cours de cette négociation, elle n'a pas hésité d'ailleurs à bluffer régulièrement en agitant la menace d'un départ.

³⁹ Bien sûr, ce problème de conciliation, à l'origine de comportements et de décisions touchant directement la carrière, concerne peu ou prou l'ensemble des travailleurs, quel que soit leur métier. Mais il se pose avec acuité pour les commerciaux, étant donné que ces derniers occupent très souvent dans les entreprises des fonctions exigeant une réelle disponibilité horaire et spatiale, sinon mentale (pour faire face au stress).

⁴⁰ Les personnels commerciaux font partie des catégories de salariés qui travaillent le plus. Les représentants, par exemple, sont occupés plus de 40 heures par semaine en moyenne. Par comparaison, les membres de l'ensemble des professions intermédiaires travaillent 38,5 heures par semaine (source : INSEE, enquête Emploi 2002 ; traitement : DARES).

situation. Ils ne disposent pas forcément de bureau au sein de leur entreprise et doivent réaliser leur rapport et leurs tâches administratives chez eux (ou dans leur voiture...). D'autres personnels commerciaux, pourtant sédentaires, peuvent également travailler à leur domicile. À titre d'exemple, on peut citer l'expérience vécue par Caroline, chargée d'administration des ventes au sein d'une fédération de caisses de retraites. Tout à fait volontairement, au démarrage de son deuxième congé maternité (prématuré), elle a accepté de réaliser quelques travaux chez elle : *« Ils peuvent compter sur moi. [...] Je me donne bien. Au début de mon congé maternité, j'ai demandé à ce qu'on m'envoie des trucs parce que j'avais été arrêtée plus tôt que prévu, suite à des soucis de santé en début de grossesse. [...] Je sais que je les abandonnais, que je leur laissais des dossiers un peu difficiles, donc je n'ai pas rechigné. Ils m'ont souvent sollicité par mail. Comme j'ai l'ordinateur là, j'ai travaillé un peu. »*

Par ailleurs, plusieurs témoignages recueillis laissent entendre que la pression sur les horaires et le stress qui va avec ont tendance à s'accroître au fur et à mesure. Les exigences croissantes des clients, mais aussi des entreprises elles-mêmes, les restructurations conduites en leur sein, le passage aux 35 heures ou la mise en place d'horaires décalés sont autant de facteurs favorisant cette pression. *« On est aux 37 heures, mais je suis plus près des 45 que des 37. [...] Je n'ai pas vraiment d'horaires. Je pars très tôt le matin et je rentre très tard le soir. [...] Le client en veut de plus en plus. Il veut des résultats de plus en plus précis. Il est exigeant. Nous on l'est de plus en plus aussi parce qu'on veut que les choses soient bien constituées et que ça aille de plus en plus vite. Huit heures, c'est donc difficile, ça suffit rarement »* (Aline, responsable d'un service commercial). *« La chose qui est difficile aujourd'hui, c'est le stress, parce que c'est un stress permanent. Etant donné qu'on est beaucoup moins, on a beaucoup plus de travail, beaucoup moins de temps parce qu'on est aux 35 heures. Les RTT, c'est toujours une punition. Vous êtes en RTT, c'est à vous de vous débrouiller. [...] Il y a des jours, on ne sait même pas comment on va arriver à faire tout ce qui est à faire à la fin de la journée. [...] La pression ne va qu'en augmentant parce que plus on va être réduit en effectif et plus ça va monter de ce côté-là »* (Véronique, attachée d'administration commerciale). *« Au début quand on a commencé on avait des horaires super sympas puisqu'on travaillait quatre jours par semaine. On faisait huit heures pour faire les 35 heures. Il nous arrivait parfois d'avoir des week-ends de quatre jours. [...] Et puis quelques mois après l'arrivée des américains, ça a changé du tout au tout. On s'est retrouvés à travailler cinq jours sur sept. On n'avait jamais de week-end, on avait un jour de repos dans la semaine, des horaires décalés, on pouvait commencer à 8h comme finir à 22h30 »* (Gaëlle, quand elle était chargée de clientèle pour un opérateur en télévision, Internet et téléphonie).

Force est néanmoins de reconnaître que tous les emplois commerciaux ne requièrent pas la même disponibilité. Globalement, les emplois dans les domaines de l'administration des ventes et le marketing sont moins exigeants en termes horaires que les emplois centrés sur la vente proprement dite – a fortiori quand ces derniers sont itinérants et demandent de très longs et épuisants déplacements en voiture. Même s'il lui arrive de prendre sur son temps libre, Caroline (chargée d'administration des ventes) est par exemple loin d'être parmi les personnes les moins bien loties de l'échantillon : *« J'ai eu la chance d'intégrer une société qui me permet quand même d'avoir des horaires raisonnables. J'ai tous mes week-ends, j'ai en plus tous mes RTT. Pour moi, c'est Byzance. Je me dis avoir ce poste-là et deux enfants, je ne vois pas de quoi je pourrais me plaindre. [...] Je travaille dans une société qui a un peu l'ambiance d'une entreprise d'Etat, et qui n'est pas très dynamique. On se retrouve avec des gens qui sont très démotivés et qui vous disent à longueur de journée : "à quoi ça sert que tu t'acharnes comme ça ? Tu crois que tu vas avoir une médaille ?" [...] On est dans une société qui ne bouge pas beaucoup. Les activités commerciales ne sont pas la priorité. La priorité, le métier de base, c'est la retraite. [...] La mentalité, c'est : "je fais mon boulot. J'ai le droit de partir à quelle heure ? À 16h ? [...] L'horaire, c'est 35 heures, il ne faut pas faire 36 heures". [...] C'est un confort quelque part mais pour quelqu'un qui en veut, il se lasse vite. Moi ça va parce que je suis une femme avec deux enfants et que je m'investis d'une manière mesurée dans mon travail. »*

3.2. Des accommodements aux exigences en matière de disponibilité professionnelle

La forte disponibilité consacrée à l'activité commerciale (et donc à l'entreprise) tend surtout à être acceptée par les individus qui poursuivent **des objectifs précis de professionnalisation ou d'évolution promotionnelle**. Au stade de l'insertion et des premières années de vie professionnelle, elle prime en particulier très souvent sur la disponibilité consacrée à la vie privée. Les individus recherchent alors un emploi et sont prêts à faire d'assez longues distances (par exemple, 1h30 de route matin et soir pour Maria entre son domicile et son premier lieu de travail), sinon à déménager pour se rapprocher des entreprises susceptibles de les embaucher. Une fois en poste, ils entendent acquérir les compétences requises et réaliser les performances attendues, car il s'agit d'assurer au plus vite leur employabilité et leur rémunération.

Certains veulent aussi se faire plaisir en se lançant dans des challenges et des défis leur paraissant grisants et stimulants. Mais une telle disponibilité pour l'entreprise peut continuer à dominer au-delà de ces toutes premières années de vie professionnelle. Par exemple, la naissance d'enfant(s) peut favoriser, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, de nouvelles prétentions salariales ou promotionnelles, enclines par conséquent à stimuler les engagements professionnels et à les mettre en scène par le biais d'une disponibilité au travail plus importante ou plus visible.

De plus, il est à noter que les personnels commerciaux en début de carrière parmi les plus impliqués dans leur métier ont parfois **le projet, à long terme, de tirer avantage de cet engagement pour leur vie privée**. De manière plus ou moins claire, ils se projettent dans l'avenir avec l'idée qu'ils lèveront le pied un jour et profiteront pleinement de leurs acquis financiers. On voit ainsi poindre cette attitude chez ceux qui créent ou reprennent des entreprises. « *Je veux faire du redressement d'entreprise, quitte à reprendre des entreprises en déclin. Les redresser, les revendre. Ensuite, faire deux ou trois placements qui vont bien et puis me la couler douce* », livre ainsi Patrick, lequel est déjà à la tête d'une société. Arrivé aux alentours de la cinquantaine, il espère se retirer du monde du travail et vivre ainsi de ses rentes, tranquille et serein. Dans son cas, il est également intéressant d'observer qu'une telle motivation s'est probablement nourrie de ce qu'il a vu dans sa jeunesse à Roanne. D'origine modeste (son père était cuisinier dans un lycée), il a côtoyé un monde ouvrier en crise, laissant sur le carreau les plus âgés ou les plus fragiles. « *Je veux vraiment anticiper ma fin de carrière. J'ai vu trop de gens dans mon entourage arriver à 50 ou 55 ans et se faire virer de l'usine* », précise-t-il à cet égard.

Par ailleurs, les accommodements s'avèrent réalisables dès lors que les individus restent **en mesure de satisfaire leurs besoins de loisirs et de détente**. Cette possibilité de satisfaction semble importante pour eux. Elle leur permet de décompresser, et ce faisant, de mieux résister aux contraintes et au stress de leur activité de travail. Aline exprime bien cela : « *Il faut savoir relâcher de temps en temps. [...] Je pose des RTT quand j'ai envie d'en poser ! C'est une bonne chose. Savoir ne pas faire d'heures supplémentaires quand on est trop fatigué ou quand on n'a pas envie d'en faire. [...] De temps en temps, il faut savoir dire : "ouf, je m'en vais !" Il faut savoir décrocher, prendre le temps de manger à midi par exemple. Et ne pas garder les choses pour soi non plus. Il faut savoir s'extérioriser par moment. Le sport c'est bien pour ça. [...] J'aime beaucoup tout ce qui est maquette. Mon mari et moi faisons des maquettes. [...] Je faisais avec mon mari de la natation et de la plongée sous-marine. On s'était inscrits pendant un certain temps, c'était bien. Il faut qu'on recommence. C'est bien d'avoir des choses en dehors du travail. Il faut savoir trouver des choses pour compenser.* »

Plus généralement, la possibilité d'avoir des moments de loisirs et de détente conditionne le bien-vivre des individus. Puisqu'ils nécessitent un certain pouvoir d'achat, ces moments « finalisent » dans un certain sens leur engagement professionnel. Ils doivent donc tenir une place dans la vie des individus, même s'ils risquent d'empêcher une maximisation des gains salariaux. Commercial chez un agent d'assurances, Francis fait part à merveille de cette philosophie assez épicurienne : « *Je ne suis pas un forçat du travail non plus, j'aime bien gagner de l'argent, mais c'est pour en profiter à côté, c'est pour en profiter avec ma fille, ma femme, partir en vacances, faire du sport, découvrir des choses, m'acheter des vêtements, des livres, profiter. Donc j'aime bien vivre, faire la fête avec les copains, aller au stade Vélodrome voir l'OM. [...] C'est ça ma philosophie, c'est m'éclater dans mon boulot, mais sans que ça déborde sur ma vie. Je ne me laisserai jamais envahir par mon boulot. Cool. Bosseur mais cool. Je ne ferai jamais abstraction de ma famille pour gagner plus d'argent. De toute façon, je suis sûr que gagner trop d'argent, ce n'est pas bon non plus. [...] Bien gagner ma vie pour en profiter, partir en vacances, en voyage, découvrir. Mais juste ce qu'il faut. Voilà ma philosophie.* »

Les accommodements sont surtout possibles quand les lieux et les conditions d'exercice de l'emploi commercial avantagent la vie privée et familiale. Pouvoir organiser ses horaires librement⁴¹ facilite ainsi de tels accommodements. Tout en exerçant une activité assez prenante, les individus peuvent se montrer relativement disponibles vis-à-vis de leur conjoint, de leurs enfants, de leurs amis ou de leurs loisirs. Ils parviennent donc à concilier de manière satisfaisante vie professionnelle et vie privée, selon leur besoin du moment. Responsable des ventes au niveau d'un département pour un opérateur de téléphonie mobile, Régis a par exemple la possibilité d'organiser lui-même ses horaires de travail, ce qui lui permet de s'occuper de ses enfants et de sa maison le matin (sa femme, juriste, part très tôt travailler le matin). Issu d'une famille ouvrière (son père était ouvrier dans l'industrie automobile) et ayant lui-même côtoyé le

⁴¹ Cette autonomie horaire caractérise l'activité de bon nombre de vendeurs et de représentants. Elle leur permet de se libérer à certaines heures de la journée et de faciliter ainsi l'organisation de leur vie privée.

monde de l'usine, il percevait aisément cette situation comme un avantage prodigieux : « *C'est bien d'avoir fait des jobs d'été chez Renault, parce que ça met en parallèle le cas de la personne qui fait les trois huit et puis celui de la personne qui a la chance comme moi le matin de partir emmener ses enfants à l'école, de revenir, de ranger la maison et puis de partir après. On n'est vraiment pas dans la même situation.* »

Pareillement, pouvoir travailler à proximité de son domicile favorise l'adaptation aux contraintes professionnelles sur le plan horaire. Les déplacements s'en trouvent de fait limités, ainsi que les pertes de temps dans les embouteillages – véritables fléaux pour les commerciaux itinérants. Le temps gagné et l'énergie préservée peuvent alors être réinvestis dans le cadre de la vie privée. La proximité du lieu de travail par rapport au domicile est particulièrement appréciée par les individus qui ne souhaitent en aucune façon déménager. Ceux-là aiment trop leur lieu de résidence pour être mobiles sur le plan géographique. Soit, ils ont toujours vécu dans ce lieu, au côté de leur famille et de leurs amis, soit ils s'y sont établis par la suite (en accédant notamment à la propriété). Cette proximité du lieu de travail par rapport au domicile est bien sûr également très intéressante dès lors que les individus vivent en couple et ont des enfants.

La manière dont les individus s'accordent et s'organisent avec leur conjoint – le plus souvent actif lui-même – est encore susceptible de favoriser des accommodements aux exigences horaires liées à l'activité commerciale. En effet, moyennant un arrangement conjugal, certains peuvent compter sur leur conjoint pour prendre en charge une bonne part, sinon la majeure partie de la vie domestique (en particulier la « *gestion des enfants* », évidemment en bas âge à ce stade de la vie). À leur propos, il faut noter que ce ne sont pas forcément que des hommes. Des femmes commerciales peuvent être plus ou au moins autant investies dans leur travail que leur conjoint. Tout dépend en fait de la situation professionnelle de ce dernier et de l'organisation de la vie familiale et domestique du ménage rendue ainsi possible. Malgré ses deux enfants, Virginie a par exemple la possibilité de rester très impliquée dans son travail d'ingénieure commerciale (avec des retours tardifs à la maison) grâce à un mari disponible chaque soir : « *Voilà, je dépose les deux le matin, mon chéri récupère les deux le soir, à quatre heures et demi, parce que lui, il commence très tôt le matin. C'est lui qui fait le bain le soir, prépare à manger.* » Un autre exemple concerne une période de la vie de Maria. Elle venait alors de mettre au monde son premier enfant et travaillait chez un grossiste spécialisé dans la micro-informatique. Elle avait des horaires démentiels et devait mettre plus d'une heure trente pour se rendre dans son entreprise. Elle gagnait beaucoup plus que son mari, commercial lui-aussi, mais dans une société proche de leur domicile et moins exigeante en termes horaires : « *Moi j'avais un salaire qui permettait de faire vivre la famille. [...] C'était mon mari qui travaillait à l'époque sur la région, c'était assez facile pour lui, c'était lui qui s'occupait du bébé plutôt que moi.* » Nous verrons toutefois plus avant comment et pourquoi Maria et Virginie ont fini par revoir leur façon de voir les choses.

3.3. Des mobilités pour être davantage disponible pour sa vie privée et familiale

Si les accommodements qui viennent d'être évoqués conduisent des individus à se stabiliser dans leur emploi – au point de rendre certains dangereusement « immobiles »⁴² – ces accommodements ne sont pas tenables pour tout le monde, tout au moins en permanence. Nombreux sont les personnels commerciaux en activité qui ressentent le besoin d'accroître leur disponibilité pour leur vie privée, en visant ou en privilégiant des situations d'emploi allant dans ce sens. En général, ils se fixent cet objectif au fil de leur parcours, après s'être impliqués fortement dans leur activité. **La naissance d'enfant(s)** est sans aucun doute le principal facteur influent, mais dans une moindre mesure il y a aussi le souci de réduire les désagréments liés aux transports, l'envie d'accroître son temps de loisirs... La fixation d'un tel objectif pèse alors sur les itinéraires professionnels ou appelle en tout cas certains arbitrages.

Plusieurs commerciaux de notre échantillon ont cherché à un moment donné à se rapprocher de leur domicile et à avoir plus de disponibilité pour eux et leur famille. On peut citer en premier lieu David, lorsqu'il est venu occuper un emploi d'agent immobilier au sein d'une agence située près de chez lui. Cette mobilité est survenue après qu'il ait été reconnu inapte à l'exercice de son emploi de commercial chez C., le fabricant américain de boissons gazeuses, à la suite d'un accident du travail et d'une opération manquée du genou. Il avait refusé d'aller travailler au siège français de C. comme on lui avait proposé. Il avait donc été licencié pour inaptitude physique. En dépit d'une lettre de références paraphée par le PDG français de C. en signe de reconnaissance (David avait été très performant chez C.), et qui aurait pu l'aider à

⁴² Tel est le cas par exemple de Régis. Celui-ci profite tellement bien de son autonomie horaire qu'il tend à retarder une mobilité d'emploi qui semble s'annoncer inévitable à terme, étant donné les pratiques de GRH de son entreprise et la diminution de la confiance qu'elle lui témoigne.

se reclasser dans des postes côtés ou à fortes perspectives de carrière, il a privilégié la logique de rapprochement vis-à-vis de son domicile (il habite un village au sud de Paris). « *Comme il était hors de question que je déménage parce que je suis très, très attaché à ma région, ça faisait beaucoup trop. [...] J'aspirais à avoir une profession où je pourrais être plus proche de mon environnement familial. [...] J'ai privilégié ma vie familiale parce que c'est important pour moi et je pense que psychologiquement, on se donne les moyens d'être plus efficace au travail* », indique-t-il⁴³.

On peut citer aussi Patrick. Pour s'occuper mieux de ses deux enfants – sa propre petite fille, ainsi que le fils de sa compagne –, il en est venu à opter pour des postes exigeant moins de déplacements. D'abord, alors qu'il travaillait pour une société spécialisée dans le montage d'antennes et de pylonnes pour opérateurs de téléphonie mobile (S.), il a accepté bien volontiers un poste au siège de cette société, à Paris. En effet, il avait jusque là bien « *bourlingué* » pour cette entreprise : il était venu travailler à Marseille alors qu'il était précédemment établi à Lyon ; il avait surtout évolué par la suite en tant qu'expatrié aux Pays-Bas, au Portugal, au Brésil et aux États-Unis. Il souhaitait désormais être moins mobile, dans le sens où il entendait à présent s'investir davantage dans l'éducation de ses deux enfants : « *Il y a deux étapes qui sont fondamentales dans la vie des gosses : c'est la petite enfance et l'adolescence. Donc j'ai stabilisé tout ça* », précise-t-il. Ensuite, après un licenciement économique intervenu à la suite de la liquidation judiciaire de S., il a eu rapidement la possibilité de faire le choix entre deux entreprises de la région parisienne : l'une, située à proximité de son domicile, l'autre, assez éloignée, mais lui proposant une rémunération particulièrement attractive. Le choix de Patrick s'est alors porté sur la première proposition, parce qu'elle allait a priori lui offrir une plus grande disponibilité personnelle. « *Le choix, c'était entre une boîte au sud de Paris où j'aurais dû me taper trois heures de voiture par jour, et celle à dix minutes, même si les conditions financières n'étaient pas les mêmes. J'ai préféré la proximité.* »

Il n'y a donc pas (strictement) que l'argent dans la vie d'un commercial. Le parcours de Jean-Pierre le montre également. Celui-ci est allé jusqu'à changer d'emploi pour travailler à proximité de chez lui et récupérer ainsi plus de temps pour sa vie privée. Il travaillait au sein d'une concession automobile en plein cœur de Paris tout en habitant une petite ville de la région parisienne (M.), qu'il ne souhaitait en aucun cas quitter. Au quotidien, il devait partir assez tôt de chez lui et affronter les habituels embouteillages. Comme cela lui pesait, il s'était mis dans la tête d'intégrer une concession située à côté de chez lui dès que l'opportunité se présenterait. Il en visait une en particulier, localisée à dix minutes seulement de chez lui. En effet, il était en relation avec le fils du patron : il l'avait connu lorsqu'il était devenu vendeur d'automobiles ; ils avaient fait tous deux le même stage de vente (organisé par un constructeur automobile) et étaient restés en contact. « *Je l'orgnais déjà côté M. J'avais demandé au fils du patron : "s'il y a une place qui se libère, fais-moi signe"* », explique Jean-Pierre. L'effort n'a pas été vain, puisqu'un emploi a fini par être vacant. Jean-Pierre a alors saisi cette opportunité. Si la mobilité d'emploi qui en a résulté a été l'occasion de négocier une augmentation de son salaire fixe, elle a traduit avant tout sa volonté de se rapprocher de son domicile. D'ailleurs, en quittant sa concession parisienne, Jean-Pierre savait qu'il renonçait à une structure de taille plus importante, offrant plus de perspectives d'évolution en interne. De même, il avait conscience qu'il abandonnait un chef direct dynamique, avec qui il s'entendait très bien, et qui l'aurait très certainement amené, à brève échéance, à un poste d'encadrement.

Ces exemples montrent que les commerciaux de sexe masculin peuvent très bien être concernés par la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale en termes de disponibilité. Toutefois, ce sont les commerciaux de l'autre sexe qui paraissent les plus concernés. En effet, **les femmes** ont tendance à rechercher les situations d'emploi les plus à même de produire un tel équilibre et à prendre les décisions en ce sens les plus lourdes de conséquences.

Pourtant très attachée à son organisme spécialisé dans la retraite, comparable à une administration publique du point de vue de la gestion de l'emploi, Caroline se dit ainsi prête à le quitter s'il venait à être délocalisé à l'Est de Paris (il est situé actuellement à l'opposé, là où Caroline réside). Dans cette hypothèse, elle serait disposée à négocier son départ : « *Il ne faut pas que je dépasse 1h15 de trajet. Si je dépasse ça, je suis prête à faire ma lettre ! À négocier mon départ plutôt parce qu'il faut savoir que les démissions sont rares.* » En fait, c'est un enjeu pour elle de ne pas dépasser cette durée de trajet car elle a deux enfants en bas âge à prendre en charge chaque soir. Son mari, directeur général chez un fournisseur d'accès Internet, rentre tard. Il revient donc à Caroline d'assurer l'essentiel de cette prise en charge. En outre, pour le moins du monde, elle est prête à sacrifier sa vie familiale au profit de sa vie professionnelle, et ce en raison de son histoire

⁴³ Rappelons que ce rapprochement a été toutefois une source de succès professionnel pour David. « Gars du coin », il a pu conclure de nombreuses affaires en tant qu'agent immobilier (voir première partie).

personnelle. Même son nouveau statut de cadre, qui lui demande désormais d'être plus proactive dans son activité, ne risque pas de la faire changer d'optique : *« Je garde la limite entre ma vie personnelle et professionnelle. J'ai une promotion qui est arrivée là. Je vais m'investir mais ce sera toujours dans les limites de ma vie personnelle. Je ne vais jamais sortir à 10h de mon travail, je tiens trop à préserver cette partie-là. Peut-être à cause de mon passé qui fait que pendant deux saisons je n'ai pas vécu avec mes parents. Maintenant en tant que parent, je me demande comment on peut quitter ses enfants. [...] Ma vie professionnelle, c'est 40 % de mon épanouissement. Elle ne dépassera jamais ma vie personnelle »*⁴⁴.

La plupart du temps, le projet des femmes de mettre à distance leur vie professionnelle dans le domaine commercial ne puise pourtant pas dans ce genre de passé. Il a plutôt tout bonnement pour origine la venue de leur(s) enfant(s), notamment le deuxième. Pour ces femmes, les priorités tendent alors à changer. *« Je suis arrivée à une période de la vie, où la priorité, c'est la situation familiale. [...] J'ai eu deux très jeunes enfants. Donc là, c'est le début. Et je trouve que tout bascule et que l'on prend énormément de recul par rapport à plein de choses. Toute la priorité se recentre spontanément »*, indique par exemple Dominique, qui vient tout juste de mettre au monde un deuxième enfant lors de l'entretien.

Le souci de **mettre surtout à distance sa vie professionnelle à partir du deuxième enfant** traduit un sentiment de culpabilité et une volonté de réparation. *« Ça ne m'a pas fait du tout ça pour ma première, ça ne m'est même pas venu à l'esprit une seconde. Et puis je ne sais pas, la deuxième, je ne sais pas, on est ému. Le temps passe, on se dit que c'est du temps qu'on ne passe pas avec nos enfants, que c'est irrattrapable, irrécupérable »*, confie Virginie, ingénieure commerciale, et elle aussi à nouveau maman peu de temps avant l'entretien. *« Ce qui m'a amené à changer, c'est le désir d'avoir un deuxième enfant. Je me suis dit que je ne pouvais plus continuer à m'investir autant parce que je rentrais à 9h30 le soir, je partais à 6h30-7h le matin. Ça laissait peu de temps à la vie familiale. Il a donc fallu faire un choix »*, livre pour sa part Maria, lorsqu'elle raconte à partir de quand elle a changé sa façon de voir les choses. *« Je n'avais pas vu passer les premières années de mon fils, je ne voulais pas revivre cela avec ma fille »*, ajoute-t-elle. Parfois, un événement favorise ou accélère la prise de conscience de ces femmes. Pour Virginie, ce fut un accident de voiture, sans gravité mais lui permettant de percevoir le risque d'une fin de vie brutale et donc l'importance de passer le maximum de temps avec ceux qu'on aime. Pour Maria, ce fut une fausse couche, faisant l'objet de reproches de son entourage et en particulier de son mari.

Il est clair que les femmes concernées par cette expérience de la maternité ne font pas le choix de renoncer à une activité professionnelle. Pour elles, il est important de continuer à travailler, tant pour s'épanouir que pour éviter de se déconnecter du monde du travail et s'assurer une sécurité par rapport à l'avenir. *« Je ne voulais pas arrêter de travailler parce que j'aime bien, je suis complètement heureuse dans mon travail, et je trouve que c'est important d'avoir une indépendance par rapport à son mari. On ne sait pas ce que l'avenir nous réserve, on ne sait pas pour la retraite »*, observe ainsi Maria. Même type de remarques chez Caroline : *« Moi j'ai besoin d'avoir une activité utile. Être à la maison, s'occuper des enfants, de leur scolarité, c'est une activité mais ce n'est pas utile. [...] Être à la maison, c'est bien, on garde ses enfants mais je me dis que je suis capable de faire autre chose alors autant le faire. J'ai une nounou pour garder les enfants et je les retrouve le soir. Pour eux il n'y a pas de différence. La vie professionnelle est un élément indispensable à mon épanouissement. [...] Du jour au lendemain, tout peut se casser la binette. On sait pertinemment que ça pourrait arriver, donc on est prudent, et je ne veux pas quitter mon travail. Parce que je pourrais très bien arrêter de travailler et dire que j'élève mes enfants. [...] Mais on veut garder une certaine sécurité par rapport à l'avenir en cas d'accident de parcours. [...] Je me dis aussi qu'il ne faut pas quitter le monde du travail parce qu'après on ne peut plus revenir dedans. »*

Au moment de l'enquête, seule Dominique s'interroge sur l'intérêt pour elle ou non de se retirer du monde du travail pendant un temps significatif, c'est-à-dire au-delà de la période au cours de laquelle elle aurait droit aux allocations chômage. Elle vient alors de donner naissance à son second enfant, et d'apprendre qu'elle fera l'objet d'un plan social lorsqu'elle reviendra dans son entreprise. Marié à un homme qui gagne bien sa vie, elle se pose donc la question d'un éventuel retrait. Cependant, elle semble opter de préférence pour une poursuite de sa vie active. En effet, alors qu'elle craignait devoir assumer des frais de garde aux coûts exorbitants, elle a appris qu'elle a obtenu des places en crèche, ce qui est un avantage très appréciable dans une grande ville comme Paris. En outre, elle reconnaît avoir la hantise de perdre rapidement pied avec le monde du travail en cas de retrait. Enfin, elle appréhende le regard désapprouvateur

⁴⁴ Caroline fait ici référence à une blessure liée à son enfance. Alors qu'elle avait sept ans, ses parents l'ont confiée avec sa petite sœur à sa grand-mère pendant deux saisons dans la mesure où ils sont allés gérer une brasserie à La Baule. La blessure est d'autant plus forte que le couple s'est ensuite écroulé en raison de cette expérience.

que jette la société moderne sur les femmes au foyer : « *La vie de femme au foyer est quand même très décrédibilisée. Donc ça joue aussi dans les choix. C'est presque honteux dans notre société de faire le choix de ne pas travailler.* »

Il n'en demeure pas moins que la naissance des enfants est susceptible de jouer sensiblement sur les itinéraires des personnels commerciaux de sexe féminin. En particulier, cela peut **reporter ou au contraire accélérer des décisions de mobilité externe**. Après avoir pris conscience de la nécessité de lever le pied dans sa vie professionnelle, Maria a ainsi mis en application sa nouvelle conception. Lorsqu'elle est revenue travailler à la suite de son deuxième congé maternité, elle a été immédiatement « chassée » par deux entreprises, de par sa réputation : M., un concurrent de son entreprise d'alors, lequel avait récupéré un ancien client de Maria, qui désirait absolument continuer à travailler avec elle ; une centrale d'achat, qui était aussi l'un de ses clients. Maria a alors opté pour la première proposition. Celle-ci concernait le même type de poste que le sien (responsable d'une équipe de force de vente dans le domaine de la micro-informatique). Qui plus est, elle lui offrait la possibilité de négocier des horaires moins chargés, ce qui concordait avec son projet de disposer d'une plus grande disponibilité pour sa vie familiale. « *L'avantage c'est que je connaissais très bien mon boulot et que je savais exactement ce qu'il fallait que je fasse, je n'avais aucune remise en cause, c'était assez confortable comme poste. L'autre poste, c'était tout nouveau. Directrice marketing, ça me semblait balaise dans le sens où je rentrais d'un congé de maternité, je n'avais pas forcément envie de m'investir dans un nouveau travail, de refaire mes preuves dans un nouveau poste ayant un deuxième enfant. [...] La petite avait quelques mois et je ne voulais pas sacrifier mon bébé par rapport à mon travail. [...] J'ai donc choisi le même type de poste mais aussi avec la condition de pouvoir rentrer chez moi plus tôt. Je voulais dégager du temps pour ma fille parce qu'elle était bébé à l'époque mais pour les deux aussi. C'était la condition.* »

Maria a pourtant été loin d'en avoir fini. Après seulement un mois, elle a été directement contactée par un constructeur d'ordinateurs, ancien fournisseur de D., sa première société. Certes, elle a perçu cette nouvelle proposition comme une opportunité de carrière car ce type d'entreprise, comme nous l'avons déjà souligné dans la deuxième partie, offre les rémunérations et les perspectives d'évolution les plus intéressantes au sein de la filière informatique. Mais Maria l'a considérée aussi et surtout comme une opportunité pour continuer à mieux concilier vie professionnelle et vie privée. En effet, ce constructeur lui a proposé un poste de « gestionnaire de comptes » (donc un poste dans l'administration des ventes), avec des horaires plus réguliers et des responsabilités moindres (elle est devenue la seconde de la responsable d'un service). Elle a préféré cette proposition à son poste chez M., pour lequel elle venait juste de se faire recruter, car elle s'était rendue compte qu'elle ne supportait pas le fait de devoir assumer une fonction de responsable avec des horaires allégés et un salaire relativement élevé : « *Ce qui m'a beaucoup gêné chez M., c'est que j'étais responsable de gens qui arrivaient avant moi et qui repartaient après moi. Je ne me sentais pas à l'aise. J'étais plus payée qu'eux parce que j'étais responsable mais j'en faisais moins. J'arrivais à 9h30 et je partais à 18h. [...] Je me voyais donc mal imposer des choses à mon équipe. [...] De plus, j'ai vite appris que j'avais un salaire qui n'était pas du tout en rapport avec les salaires des autres responsables. Du coup, tout le monde me regardait un peu de travers. J'étais super payée, mais je rentrais quand je voulais, je me la coulais un peu.* » Du coup, la proposition du constructeur informatique est tombée à pic. Maria n'a pas hésité à quitter M.

Ce type de décision, consistant pour la femme commerciale à mettre à distance, ou du moins au second plan, sa vie professionnelle au profit de sa vie familiale, se comprend le plus souvent à l'aune de la situation professionnelle de son conjoint. Bien sûr, quand ce dernier gagne bien sa vie, une telle décision s'en trouve facilitée. Mais elle peut être aussi prise alors même que le mari n'a pas la meilleure situation dans le couple. L'histoire de Maria est encore illustrative à cet égard. Quand elle a refusé le poste de directrice marketing, son mari était également commercial au sein d'une entreprise, mais avec un salaire sensiblement moins important et un blocage au niveau de son évolution de carrière. Bien qu'il l'incitât à prendre ce poste, puisqu'il s'agissait dans son esprit d'« *une opportunité à ne pas manquer* », Maria est restée ferme⁴⁵.

⁴⁵ La décision de Maria a eu néanmoins un effet dynamisant sur la carrière de son mari, dans le sens où elle l'a incité à évoluer de son côté par le biais d'une mobilité. En effet, Maria étant davantage disponible pour les enfants, il ne s'est plus senti obligé de rester dans son entreprise, située proche de leur domicile. « *Ce choix a permis à mon mari de changer de société et d'évoluer. Il a maintenant la chance d'être dans une société dans laquelle il évolue en termes professionnels mais aussi en termes de salaire. Ce choix qui a été fait il y a cinq ans un peu intuitivement parce que c'était ce que je souhaitais pour ma famille, je ne savais pas ce que ça allait enclencher pour mon mari. Quelque part ça lui a permis à lui aussi de changer de société, d'évoluer et de s'épanouir. [...] Il a été incité à évoluer parce que là où il travaillait, il ne pouvait plus évoluer. Avant, il n'était pas incité à prendre des risques parce que moi j'avais un salaire qui permettait de faire vivre la*

Il convient également de souligner combien la mise à distance relative de la vie professionnelle n'est pas toujours chose aisée pour ces femmes. On a vu que Maria avait eu peine, chez M., à assumer ses responsabilités hiérarchiques du fait de ses horaires allégés par rapport à ses collaborateurs (dans son milieu professionnel, l'informatique, dépasser l'horaire légal semble être la norme). À son propos, on peut ajouter que lorsqu'elle est arrivée chez H., le constructeur d'ordinateurs, elle s'est vue soupçonnée, non sans malaise, de vouloir prendre le poste de sa nouvelle responsable : *« Ce n'était pas du tout le but. Je voulais au contraire avoir moins de responsabilités, m'alléger le plus possible pour pouvoir profiter des petits. Mais quand on me connaît et quand on m'a vu sur le terrain, quand on sait que je veux prendre le maximum de choses, ça paraît un peu surprenant que j'accepte un poste où je ne suis pas responsable du service alors que j'ai les compétences, plus que la responsable en place. [...] Tout le monde pensait que je venais en sous-marin pour lui prendre son poste alors qu'au contraire je voulais prendre un peu de recul pour m'occuper des petits. »* Sur le plan personnel, il importe aussi de savoir accepter certaines évolutions liées au statut ou aux contenus de travail qui peuvent apparaître comme des régressions ou des reculs. Maria, toujours elle, a dû ainsi renoncer à son statut cadre quand elle est arrivée chez H. sur un poste de gestionnaire des comptes, ce qui n'a pas été pour elle facile à admettre tout de suite. En outre, alors qu'elle se présente comme une femme *« hyper-active »*, elle a dû se freiner au travail et consentir à exercer une activité plus ennuyeuse de son point de vue.

Par ailleurs, la mise à distance ne se traduit pas forcément par des mobilités d'emploi entre entreprises. On observe, en effet, le passage de femmes à **temps partiel ou à mi-temps** dans leur entreprise – ce passage pouvant être conçu pour des périodes déterminées ou non. Lorsqu'elle a eu son deuxième enfant, en 2000, Véronique a ainsi bénéficié de cette possibilité. Son entreprise l'a autorisée à prendre un petit congé parental à temps partiel, qui lui a permis d'avoir tous ses mercredi. Maria est parvenue à faire encore mieux. S'ennuyant dans son travail de gestionnaires des comptes chez H., et venant de mettre au monde un troisième enfant, elle en est venue à demander à sa hiérarchie la possibilité de travailler à mi-temps (trois jours par semaine). *« Ma responsable me dit un jour : "j'aspire à prendre un temps partiel". Ce jour-là, ça a fait tilt et je me suis dit : "c'est cela qu'il faut que je fasse, comme ça ce sera un peu moins calme". [...] Je me suis dit : "si je m'ennuie, je préfère être chez moi. Puisqu'il n'y a pas besoin que je sois à 100 %, je vais me libérer". [...] Avec trois enfants en bas âge, je me voyais mal rester à 100 % au travail alors que je m'ennuyais. [...] Ma décision de passer à mi-temps a été bien acceptée par ma responsable. Je pense que c'est parce que c'est une femme, elle a très bien compris. Le directeur qui m'avait recruté, lui beaucoup moins. Il m'avait vu finir très tard chez D. et tout à coup il ne comprenait pas que je veuille travailler à mi-temps. Il pensait que ça ne correspondait pas à mon caractère. »* Malgré cette réticence, Maria a eu le plaisir de voir sa demande accueillie favorablement. Cela lui a alors donné le sentiment de travailler dans une *« super boîte »*.

Pareil passage à temps partiel ou à mi-temps suppose parfois de savoir renoncer à certaines responsabilités. En occupant désormais son emploi à mi-temps, Maria a très bien compris qu'elle n'avait plus vocation, à présent, à être la seconde ou l'adjointe de la responsable de service : *« Je ne souhaitais plus le faire parce que ça m'aurait gêné de me sentir responsable d'une équipe tout en étant à mi-temps. J'aurais été mal à l'aise par rapport à mes collaborateurs. »* De même, il importe parfois de savoir faire fi des jalousies qui risquent de se manifester ou de se faire sentir sur le lieu de travail. *« Même si l'ambiance est très sympa, dans l'esprit des gens, je pense que je suis un peu jalouée. Ils sont un peu jaloux de la manière par laquelle je travaille. Quand je pars le jeudi soir et que je dis : "bon week-end", tout le monde dit : "tu es déjà en week-end toi, mais nous on a encore demain" »*. Il importe surtout de démontrer à la hiérarchie et aux clients qu'un passage à temps partiel ou à mi-temps ne nuit en aucun cas aux performances et à la qualité du travail. À cet égard, Maria a le sentiment d'avoir réussi son pari : *« C'est vrai que malgré le fait qu'au départ ils n'avaient pas tellement apprécié le mi-temps, ils sont toujours aussi contents de moi en tant que salariée. [...] Mon directeur général m'a dit il n'y a pas très longtemps : "On sait très bien que même si tu n'es là qu'à 50 %, tu fais 200 % et tu fais autant que les autres qui sont là à 100 %". »*

Dans le cas de Maria, ajoutons un autre défi qui se pose à elle et à son entreprise depuis son passage à mi-temps. En effet, ce passage a signifié la mise en place d'un emploi partagé, avec tout ce que cela suppose en termes d'échanges et de travail en commun. Sur ce point, faute d'avoir pu trouver à ce jour une bonne doublure, la situation, au jour de l'entretien, n'est pas encore réglée : *« C'est difficile. D'autant plus lorsqu'on n'a pas les mêmes façons de travailler, les mêmes réactivités, les mêmes façons de voir les choses, ce n'est pas simple. [...] Ça fait déjà deux personnes qui sont venues pour me seconder, qui n'ont pas*

famille. Aujourd'hui, c'est l'inverse », explique Maria.

convenu. Elles ont été licenciées. Depuis un mois, on a une troisième personne, j'espère que celle-ci sera cette fois la bonne. »

Bien sûr, toutes les entreprises ne sont pas prêtes à accorder des emplois à temps partiel ou a fortiori à mi-temps à leurs personnels commerciaux. Revenant de congé maternité, Virginie vient tout juste d'en faire l'expérience lors de l'entretien. Comme nous l'avons vu, elle a pris conscience, durant ce congé maternité, qu'elle souhaitait profiter maintenant un peu plus de ses deux petites filles. Elle a eu donc envie de passer à temps partiel, dans sa fonction d'ingénieure commerciale : « *Donc le mercredi, c'était le bon compromis. Lundi, mardi, jeudi, vendredi, bosser à fond et puis le mercredi, être avec elles* ». Mais sa direction lui a opposé une fin de non recevoir. Du coup, Virginie a voulu quitter son entreprise, mettant sa vie familiale au premier plan. Selon une pratique répandue au sein des professions commerciales, elle a alors négocié son départ. Sa direction a accepté qu'elle s'en aille, avec tous les avantages d'un départ sous la forme d'une transaction, mais à condition qu'elle termine le trimestre en cours. Au moment de l'entretien, elle achève justement ce trimestre. « *Je suis rentrée de mon congé maternité, j'ai demandé à travailler à 80 %, ils n'ont pas voulu me l'accorder. Donc à partir de là, on est tombé d'accord et on s'est arrangés* », précise-t-elle.

La naissance des enfants produit parfois des effets qui vont très loin. Sans renoncer à la vie active, **des femmes en viennent à quitter ou à vouloir quitter leur fonction commerciale**. Elles souhaitent équilibrer davantage vie professionnelle et vie familiale, et estiment qu'elles exercent un emploi ou, de façon plus générale, un métier qui leur interdit de trouver d'une manière comme une autre ce meilleur équilibre. Réjouies par leur expérience de mère, certaines vont jusqu'à souhaiter, comme nous l'avons vu à la fin de la première partie, s'orienter professionnellement vers des domaines ayant trait à l'enfance et à l'éducation. Maria fait partie de ces femmes, puisqu'après être passée à mi-temps (donc après avoir récupéré plus de temps à consacrer à ses enfants), elle a désormais le projet de se reconvertir dans l'enseignement, en qualité de professeure des écoles. Non seulement ce projet lui tient à cœur, telle une vocation révélée sur le tard, mais elle le voit aussi comme un moyen d'accroître sa disponibilité vis-à-vis de ses enfants (elle semble croire qu'en cas de réussite au concours, elle sera forcément nommée sur le champ ou peu de temps après à proximité de chez elle)⁴⁶.

Conclusion

Les débuts de carrière au sein des professions commerciales résultent bien en définitive de trois grands « processus interactifs », constamment à l'œuvre : la manière dont les individus entrent en adéquation avec des besoins d'entreprises en compétences et en performances ; la façon dont ils s'arrangent avec des entreprises sur la question des modalités de fixation de leur rémunération et de gestion de leur évolution promotionnelle ; la manière dont ils font face aux exigences de disponibilité liées à leur métier, au regard de leur vie privée, notamment d'ordre familial.

Bien sûr, ces processus s'entremêlent et jouent ensemble pour chacun des individus. Par exemple, une décision de mobilité peut à la fois se nourrir d'un sentiment de déplaisir croissant au travail et d'un projet de promotion.

Toutefois, le principal mode de raisonnement adopté dans le cadre de ce texte – axé sur l'examen attentif et dynamique de la manière par laquelle les individus se sont confrontés à des contextes organisationnels – semble une perspective intéressante. Il permet de voir comment ils ont fait face, de façon éventuellement changeante au fil du temps, aux contraintes et aux opportunités liées à ces contextes (à travers leurs réactions, leur stratégies, leurs tactiques...) en fonction de leurs enjeux subjectifs (être performant au travail, gagner bien sa vie, ménager sa vie privée...) mais sans pour autant surdéterminer et survaloriser leur rôle dans la production de leur parcours.

Ce sont des individus à la fois pragmatiques, opportunistes et intégrés dans des réseaux de relations qui s'imposent en fin de compte à l'analyse, de manière transversale aux trois grands processus évoqués. Les personnels commerciaux font souvent preuve d'un réel pragmatisme par rapport aux situations qu'ils rencontrent : par exemple, ils planifient assez peu leur carrière, ou alors seulement à grands traits ; de même, ils semblent avoir un rapport détaché aux différentes formes de licenciement qui les menacent. En

⁴⁶ À noter qu'au moment de l'entretien, elle compte bénéficier d'un congé individuel de formation (CIF) pour se préparer au concours, à partir de septembre 2005. Même si son directeur général est déçu de la voir se désengager un peu plus (il souhaitait la relancer en lui proposant un nouveau poste dans le marketing), il lui a d'ores et déjà donné son accord.

même temps, ils savent se montrer opportunistes, en saisissant ou en provoquant ce qui est jugé à un moment donné par eux comme des opportunités. Certains n'hésitent pas ainsi à quitter brutalement leur entreprise, dès lors qu'une telle mobilité est susceptible de servir leur intérêt personnel. Enfin, ils n'agissent pas totalement en roue libre. En permanence, ils composent avec d'autres individus, tantôt sur la base d'alliances, tantôt en opposition. Le poids du relationnel est extrêmement présent dans la construction de leur parcours.

Pour ces personnels commerciaux, ajoutons qu'il aurait été probablement intéressant d'élargir la focale de quelques années de plus. En effet, lorsqu'elles ont été interviewées, plusieurs personnes de notre échantillon, âgées alors entre 32 et 35 ans, ont évoqué des projets de reconversion. Il serait donc intéressant de voir si les commerciaux concernés par de tels projets tendent ou non à les confirmer dans les années qui suivent – notamment lorsqu'ils atteignent l'âge de 40 ans, soit un moment de l'existence où les individus sont plus fréquemment disposés à s'engager dans des « deuxièmes carrières ».

Annexe

Liste des personnes interviewées

| Personnes | Situation en 1997 (à la date de l'enquête Génération 92) | Situation en 2004 (à la date de l'entretien) | Âge et situation familiale (en 2004) | Formation initiale |
|--------------------|---|--|---|---|
| François | Agent immobilier (salarié au sein d'une agence) | Agent immobilier (salarié au sein de la même agence) | 34 ans, en couple, un enfant (un an) | BTS Action commerciale |
| Régis | Promoteur des ventes chez un opérateur de téléphonie mobile | Responsable de département chez le même opérateur de téléphonie mobile | 34 ans, marié, deux enfants (neuf ans et sept ans) | BTS Force de vente |
| Jean-Pierre | Vendeur au sein d'une concession automobile à Paris | Vendeur au sein d'une concession automobile en région parisienne | 35 ans, marié, un enfant (un an) | BTS Action commerciale |
| Maria | Responsable commerciale chez un grossiste spécialisé en micro-informatique | Gestionnaire de comptes chez un constructeur d'ordinateurs | 35 ans, mariée, trois enfants (dix ans, six ans et trois ans) | BTS Action commerciale |
| David | Agent immobilier (salarié au sein d'une agence) | Gérant d'un cabinet spécialisé dans le crédit immobilier (indépendant) | 32 ans, marié, un enfant (trois ans) | BTS Force de vente |
| Gaëlle | Commerciale chez un fabricant d'équipements pour cuisine professionnelle en région parisienne (en contrat de qualification) | En recherche d'emploi, dans le Sud-Ouest | 31 ans, célibataire avec un « copain », sans enfant | Niveau Bac B (à noter qu'elle obtient le BTS Force de vente en contrat de qualification, en 1997) |
| Caroline | Attachée d'administration commerciale au sein d'une fédération de caisses de retraite | Chargée d'administration des ventes au sein de la même fédération de caisses de retraite | 32 ans, mariée, deux enfants (six ans et quelques mois) | DUT Techniques de commercialisation |
| Dominique | Assistant marketing (chargée d'études au sein d'un cabinet d'études marketing) | Attachée commerciale chez un porcelainier (s'apprête à être licenciée économique) | 32 ans, mariée, deux enfants | DUT Gestion des entreprises et des administrations, option « petites et moyennes entreprises » |

| | | | | |
|------------------|--|--|---|---|
| Aline | Employée au sein d'un service commercial d'un courtier d'assurances | Responsable du même service | 32 ans, mariée, sans enfant | DUT Statistiques et traitement informatique des données |
| Patrick | Chef de projet au sein d'une société spécialisée dans le secteur des télécommunications (profil technico-commercial) | Directeur commercial au sein d'une autre société spécialisée dans le secteur des télécommunications & mandataire social d'une filiale de cette société | 32 ans, en couple, deux enfants (quatorze ans et trois ans) | DUT Génie mécanique |
| Véronique | Attachée d'administration commerciale au sein du service des ventes d'une PME spécialisée dans les télécommunications et les réseaux | Attachée d'administration commerciale au sein de la même PME | 31 ans, mariée, deux enfants (sept ans et quatre ans) | BTS Assistante de direction |
| Virginie | Attachée d'administration commerciale au sein de la direction commerciale d'une société qui édite des logiciels | Ingénieure commerciale au sein de la filiale française d'une société japonaise de logiciels antivirus | 32 ans, mariée, deux enfants (six ans et six mois) | BTS Secrétariat |
| Pascal | Technico-commercial chez un grossiste du secteur du bâtiment | Technico-commercial au sein du même grossiste | 32 ans, en concubinage, deux enfants | Bac pro Maintenance des systèmes automatisés |
| Francis | Commercial chez un courtier d'assurances | Commercial chez un agent d'assurances | 32 ans, en concubinage, un enfant (deux ans) | BTS Assurances |

Les débuts de carrière des cadres de la gestion des ressources humaines

Christophe Guitton

Introduction

Dix entretiens ont été réalisés avec sept femmes et trois hommes, ce qui est représentatif du processus de féminisation de la fonction ressources humaines (RH) engagé depuis une vingtaine d'années. Leur position d'emploi en 1997, telle que repérée et codifiée à l'occasion de l'enquête Génération 92, relève de la gestion des ressources humaines au sens large : filière RH généraliste, recrutement, formation, communication d'entreprise. Pourtant, un enquêté sur deux seulement est titulaire d'un diplôme de formation initiale qui le prépare à exercer dans les ressources humaines. En 2004, sept enquêtés sur dix exercent toujours dans la filière RH : les cinq titulaires d'un diplôme RH et deux seulement des cinq non titulaires d'un diplôme RH. Tous approchent la quarantaine et, sauf exception, sont cadres. Ce qui ne signifie pas que tous ont connu des carrières linéaires et continues : les parcours professionnels sont fortement polarisés entre marché interne et marché externe. Beaucoup sont aujourd'hui au seuil des fonctions de direction, dans des groupes privés, des entreprises publiques, des organismes sociaux. Presque tous, pourtant, expriment le sentiment que leur « carrière » est derrière eux. Nombreux sont ceux – et surtout celles – qui s'interrogent sur la suite : poursuite de la carrière, congé parental d'éducation, reconversion radicale ? Après douze ans d'activité professionnelle, la priorité exprimée par les uns et les autres est moins la « carrière » que la préservation d'un équilibre général de vie. Tous(toutes) font état de la difficulté de concilier vie professionnelle et vie personnelle, mais plus encore de gérer cette tension au sein de couples bi-actifs, parfois formés sur les bancs de l'université.

Pour cette raison, et particulièrement parce que les femmes sont majoritaires dans notre échantillon – à l'image de la fonction ressources humaines, aujourd'hui fortement féminisée – nous avons fait le choix de donner une place prépondérante à l'approche monographique. Après une introduction qui met en perspective les parcours des uns et des autres et interroge la question de la relation formation-emploi, ou encore la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, le corps du chapitre est constitué de dix récits de vie qui, sous une forme synthétique, donnent à voir la complexité des liens qui forment la trame d'un parcours professionnel et d'une vie.

1. La relation formation-emploi : un peu moins introuvable dans la fonction RH ?

Parmi les dix personnes rencontrées, on observe une majorité de parcours de progression professionnelle relativement linéaires et continus sur des marchés internes ou assimilés. Et pour les autres, des parcours d'emploi dominés par une logique de marché externe, plus ou moins discontinus et heurtés, parfois promotionnels, souvent erratiques, voire chaotiques. Loin de se résumer au diplôme initial, le ressort des débuts de carrière de cadres de la fonction RH repose sur le triangle compétence-disponibilité-mobilité. Dans ces conditions, les arbitrages entre vie professionnelle et vie personnelle sont particulièrement délicats, en particulier pour les femmes, aujourd'hui majoritaires dans les métiers de la gestion des ressources humaines.

Sur les dix personnes rencontrées en 2004, dont la position d'emploi en 1997 relevait de la gestion des ressources humaines au sens large :

5 ont un diplôme de 3^e cycle qui les prépare à ce type de fonction :

- 2 DESS Gestion des ressources humaines
- 2 DESS Psychologie du travail
- 1 DESS Audit de la communication

5 ont un diplôme sans lien direct avec la filière RH :

- 1 diplôme de l'Institut d'études politiques, suivi de la réussite au concours du CNESS (Centre national des études de sécurité sociale)
- 1 DEA Économie du développement
- 1 DESS Économie et société dans les pays de langue allemande
- 1 DESS Aménagement du territoire et développement rural

- 1 Maîtrise Aménagement du territoire

Cet état des lieux des diplômés de formation initiale détenus par les personnes rencontrées suscite plusieurs interrogations :

- qu'en est-il de « l'adéquation » formation-emploi, autrement dit quel est le degré de correspondance entre le diplôme initial, l'emploi occupé en « début de vie active » (1997) et l'emploi occupé en « début de carrière » (2004) ?
- quelles sont les raisons qui ont présidé au choix des études et quel jugement les intéressés portent-ils *ex post* sur ce choix au regard de leur parcours professionnel en début de carrière ?
- pour la moitié des enquêtés non titulaires d'un diplôme RH, comment se sont opérées les réorientations vers la fonction RH en début de vie active ?
- quel que soit le diplôme initial, peut-on mesurer son impact sur les parcours professionnels en début de carrière ?

1.1. Une grande hétérogénéité de situations au regard de la relation formation-emploi

Les cinq personnes dont le diplôme préparait à la fonction RH au sens large étaient dans les ressources humaines en 1997 et le sont encore en 2004, douze ans après leur sortie de formation initiale, même si deux d'entre elles ont évolué au sein de la filière.

L'une des cinq personnes dont le diplôme initial n'est pas labellisé RH (IEP puis concours du CNESS) a fait toute sa carrière au sein des organismes relevant de la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM), avec un passage entre 1996 et 1998 par la fonction RH au sein d'une caisse primaire d'assurance maladie (CPAM).

Deux autres personnes dont le diplôme initial n'est pas RH avaient intégré la fonction RH en 1997 et s'y trouvaient toujours en 2004.

Les deux dernières, après un passage plus ou moins long par la fonction RH durant les années 1996-1998, ont évolué ensuite vers d'autres secteurs.

Au regard de la question de « l'adéquation » formation-emploi, appréciée à partir de la correspondance entre diplôme initial, emploi occupé en 1997 et emploi occupé en 2004, les situations sont fortement contrastées.

1.1.1. Quatre exemples « d'adéquation » durable¹

Les deux titulaires d'un DESS de GRH (Jacques, Anne-Charlotte) sont toujours dans la filière généraliste RH en 2004, même si leurs carrières ont pris des tours très différents.

L'un des deux titulaires d'un DESS de Psychologie du travail (Patrice) a fait toute sa carrière dans le recrutement à la SNCF.

Après l'IEP Paris et le CNESS, Elisabeth a fait toute sa carrière à la CNAM.

1.1.2. Deux exemples « d'adéquation » partielle²

La seconde titulaire d'un DESS de Psychologie de travail (Emma), a démarré sa vie active dans la formation et la communication, avant d'évoluer et de faire carrière dans la filière généraliste RH, au sein du même groupe.

¹ Nous parlons d'adéquation durable au sens où l'emploi occupé en 2004 comme celui occupé en 1997 sont en correspondance avec le diplôme initial.

² Nous parlons d'adéquation partielle dans la mesure où l'emploi occupé en 1997 correspond strictement à la formation initiale, tandis que l'emploi occupé en 2004 traduit une réorientation des fonctions, voire un changement de métier, au sein de la filière ressources humaines.

La titulaire d'un DESS Audit de la communication (Laurence) a démarré dans les relations publiques et la communication d'entreprise avant d'évoluer progressivement vers le métier de consultante en formation, puis de conseil en management, au sein de cabinets privés.

1.1.3. Deux exemples d'inadéquation durable, avec réorientation confirmée³

C'est le cas de Sylviane, titulaire d'un DESS Économie et société des pays de langue allemande, qui a rejoint un cabinet de recrutement international en 1995 dont elle est aujourd'hui directrice de la filiale française.

C'est également le cas de Sophie, titulaire d'une maîtrise d'Aménagement du territoire, qui a intégré la fonction RH via le recrutement en 1996 et a évolué depuis au sein de la filière généraliste RH dans différentes entreprises.

1.1.4. Deux exemples d'inadéquation durable, avec réorientation tardive⁴

Le premier exemple est celui de Brigitte, titulaire d'un DESS d'Aménagement du territoire, qui occupait en 1997 la fonction de coordinatrice de formation dans un Greta et a réussi en 1999 le concours du Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (CNASEA) où elle dirige aujourd'hui le service paie.

Le second exemple est celui de Colin, titulaire d'un DESS en Économie du développement, qui, en 1997, était formateur interne en micro-informatique au sein d'un grand cabinet français d'audit et qui, après un parcours professionnel compliqué et une période récente difficile au plan professionnel et personnel, occupe aujourd'hui un emploi d'assistant commercial dans une société de luminaires.

1.2. Entre choix des études et début de vie active : orientation et réorientation vers la fonction RH

Les motivations associées aux choix des études suivies par les dix personnes rencontrées sont très variées. Un constat traverse toutefois la diversité des situations : le choix des études est le plus souvent à la fois opéré par défaut et peu corrélé à des choix professionnels futurs.

Parmi les cinq titulaires d'un diplôme préparant à exercer des fonctions dans les RH, les situations sont fortement diversifiées. Les deux titulaires d'un DESS de Psychologie du travail ont des parcours différents :

- le premier (Patrice) s'est orienté vers la psychologie après un échec à la sélection à l'entrée en DUT Action publicitaire, pour se faire plaisir. Sportif de haut niveau, il a assuré ses arrières en préparant un brevet d'Etat lui permettant d'enseigner le karaté au cas où il ne trouverait pas de débouché comme psychologue. Son DESS de Psychologie du travail l'a conduit tout naturellement vers le recrutement, où il a fait tout son parcours jusqu'à ce jour ;
- la seconde (Emma) dit avoir la psychologie pour des raisons qu'elle-même ne s'explique pas, alors qu'elle sort d'un bac B (Economie). En troisième cycle, attirée par le monde du travail plus que la thérapie, elle choisit un DESS de Psychologie du travail, dont les débouchés « naturels » sont la formation et le recrutement, c'est-à-dire la fonction RH.

Les deux titulaires d'un DESS de GRH généraliste (Anne-Charlotte et Jacques) ont également des profils et des parcours différents :

- la première (Anne-Charlotte), après un bac littéraire, s'est orientée dans le supérieur par défaut. Ne voulant faire « ni des maths ni du droit », elle s'inscrit en DEUG de Sciences humaines et communication. Pour différer encore le choix d'une spécialisation, elle suit une double licence de Psychosociologie et de Psychologie du travail. En maîtrise, elle opte pour la psychologie du travail, mais ne poursuit dans cette voie en 3^e cycle, parce qu'un DESS de Psychologie du travail « destine au recrutement ». Elle se réoriente vers un DESS de Gestion des ressources humaines, plus généraliste, qui lui permettra d'engager un parcours professionnel dans cette filière ;

³ Nous parlons d'inadéquation durable dans la mesure où ni l'emploi occupé en 1997 ni celui occupé en 2004 ne correspondent au diplôme initial. Par contre, l'emploi occupé en 2004 s'inscrit dans la continuité de celui occupé en 1997, ce qui témoigne d'une réorientation professionnelle confirmée.

⁴ Nous parlons d'inadéquation durable dans la mesure où l'emploi occupé en 2004 ne correspond ni au diplôme initial ni à l'emploi occupé en 1997. Par ailleurs, l'emploi occupé en 2004 est sans correspondance avec celui occupé en 1997.

- le second (Jacques), passionné par les sciences économiques après un bac B, opte pourtant pour des études d'Administration économique et sociale (AES). Ce n'est pas qu'il est déterminé à faire carrière dans les RH mais il ne se voit pas dans la comptabilité ou la finance et il n'a pas le sens commercial. Son choix d'études est donc un choix par défaut, ce qui ne l'empêchera pas de faire un beau début de parcours professionnel dans la fonction RH.

La titulaire d'un DESS en Audit de la communication (Laurence) constitue un bel exemple d'autocensure en matière d'orientation. Alors que son inclination la portait vers la psychologie, elle s'est en effet orientée progressivement vers des études de communication, par raison, ayant besoin de se rassurer par le choix d'un cursus plus professionnalisant et la perspective de débouchés sur le marché du travail. Mais après quelques années dans la communication d'entreprise, elle évolue ensuite vers la formation et le conseil en management. Aujourd'hui, elle a tourné la page de la communication d'entreprise et elle envisage même de reprendre des études de psychologie, en raison d'un intérêt croissant pour la thématique du développement personnel, mais aussi pour conforter son repositionnement professionnel dans le domaine de l'orientation, de la formation et du conseil.

Parmi les cinq non-titulaires d'un diplôme RH, les raisons qui ont présidé au choix des études sont logiquement encore plus différenciées. Mais en dehors d'Elizabeth, dont les choix résultent d'une volonté de maintenir aussi ouvert que possible l'éventail des choix, les autres ont fait des choix d'études, ou en tout de 3^e cycles, motivés par l'intérêt personnel plus que par les perspectives professionnelles. Il est à noter que, parmi ces cinq personnes, trois ont en commun d'avoir voulu un temps être enseignant et d'y avoir renoncé, là encore parce que leur intérêt réel était ailleurs... La situation de deux non-titulaires d'un diplôme RH est d'autant plus intéressante que ces derniers sont issus d'une maîtrise d'AES et qu'ils ont finalement opté pour une spécialisation différente en 3^e cycle, ce qui n'a pas été sans conséquences sur leurs débuts de carrières :

- après une licence et une maîtrise d'AES, Brigitte a choisi de faire non pas un DESS RH, ce qui aurait été le prolongement logique de son cursus et lui aurait ouvert la voie à une carrière généraliste dans la fonction RH, mais un DESS d'Aménagement du territoire et développement rural. Cette passion, qu'elle va mettre en œuvre dans le cadre d'un mandat électif, comme conseillère municipale d'une petite bourgade rurale, ne deviendra jamais son métier. Après deux années de désillusions professionnelles et de recherche d'emploi dans son domaine, elle passe et réussit le concours de l'IUFM, mais ne donne pas suite, ne voulant pas être enseignante à vie ;
- de la même manière, après une maîtrise d'AES, Nicolas choisit – par intérêt – de suivre un DEA d'Économie du développement. Au cours de cette année, ayant besoin de travailler pour financer ses études, il obtient un poste de professeur auxiliaire à l'Éducation nationale et enseigne la comptabilité et l'économie dans un lycée d'enseignement général. Mais, alors qu'il avait initialement prévu de démarrer sa vie professionnelle dans l'entreprise, en cohérence avec son parcours universitaire, son service Ville, au cours duquel il donne des cours d'informatique dans un centre socioculturel, va changer durablement le cours de sa vie professionnelle et il fera l'essentiel de son parcours dans le milieu de la formation lié aux nouvelles technologies ;
- après un bac littéraire, Marianne passe une maîtrise d'Allemand, au départ pour enseigner. Mais elle renonce finalement et intègre un DESS Économie et société dans les pays de langue allemande, un troisième cycle permettant aux littéraires de se repositionner en partie vers l'entreprise (formation généraliste, avec de l'économie et de la gestion). Cette réorientation partielle en cours d'études lui permettra effectivement de rejoindre progressivement un cabinet de recrutement franco-allemand et d'y faire carrière. Mais son inclination ancienne pour l'enseignement refait surface lorsqu'elle évoque une forme de lassitude par rapport à son métier et à ses contraintes, évoquant même la possibilité de passer le concours de l'Institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) et de changer radicalement de vie ;
- après s'être beaucoup interrogée (études artistiques ? études de puériculture, études paramédicales ?), Sophie a finalement engagé un cursus en géographie puis en aménagement du territoire, mais là encore par défaut, parce qu'elle ne voulait pas faire de droit et parce que les sciences ne l'intéressaient pas. Il est intéressant de noter que son projet professionnel futur (reprendre la direction d'un établissement pour personnes âgées) entre en correspondance avec l'une de ses perspectives d'études...

En caricaturant à peine, il est possible de dire que les titulaires d'un diplôme RH ont choisi ce type d'études par raison ou par défaut, alors que, sauf exception, les titulaires de diplômes autres que RH ont choisi leurs études – ou au moins leur 3^e cycle – par intérêt ou par passion. Il est même possible d'aller plus loin en disant que, si le choix de la filière RH a été un choix contraint pour les titulaires d'un diplôme non RH, dont

la réorientation professionnelle a été dictée par la nécessité de trouver un emploi, rien n'autorise à dire *a contrario* que les titulaires d'un diplôme RH ont fait le choix positif de la fonction RH. Autrement dit, pour les titulaires d'un diplôme de 3^e cycle RH, ni le choix des études, ni le choix de la fonction RH ne sont des choix délibérés et revendiqués *ex ante*, même si ils sont assumés *ex post*. En termes de relation formation-emploi, une question particulière est soulevée par la situation des non-titulaires d'un diplôme RH repérés à l'occasion de l'enquête Génération 92 à partir de leur position d'emploi dans la fonction RH. Cette situation n'est pas exceptionnelle puisqu'elle concerne la moitié de l'effectif. Elle pose la question de savoir comment s'opèrent les réorientations vers la filière RH en début de vie active.

Au vu des caractéristiques individuelles et des parcours professionnels des personnes rencontrées, deux filières semblent permettre d'intégrer la fonction RH sans formation initiale spécialisée :

- la formation, dès lors qu'on est spécialisé dans un domaine et que l'on passe de l'expertise dans ce domaine à son enseignement (il s'agit là du métier de formateur et non pas de responsable formation dans une entreprise),
- le recrutement, parce que le métier peut s'apprendre en situation professionnelle, pour peu qu'on ait des dispositions et qu'on soit bien coaché.

Coïncidence ou non, les deux personnes dont la réorientation vers la fonction RH s'est faite via le recrutement exercent toujours dans ce secteur en 2004, contrairement aux deux autres, qui ont expérimenté le métier de formateur à un moment donné de leur parcours mais ne sont ni l'un ni l'autre aujourd'hui dans la fonction RH.

1.3. Si le diplôme conditionne l'accès à la fonction RH et au statut cadre, les évolutions de carrière sont déterminées par le triptyque compétence-disponibilité-mobilité

Les carrières, dans la fonction ressources humaines comme dans bien d'autres domaines, obéissent à une première détermination par la formation initiale. Mais au-delà de la question classique du rôle du diplôme (en termes de niveau et de spécialité) dans la primo-insertion professionnelle des jeunes sortants de formation initiale, la question de l'impact du diplôme sur la suite de la carrière renvoie à deux conceptions possibles :

- une conception balistique de la carrière comme « trajectoire » dont le diplôme initial déterminerait tout à la fois la direction et la portée, et jusqu'à un certain point la rapidité ;
- une conception plus pragmatique et itérative de la carrière comme « parcours » fait d'arbitrages successifs entre opportunités et contraintes, ces parcours pouvant être plus ou moins promotionnels, parfois erratiques.

Parmi les dix personnes rencontrées, il est difficile de parler de carrières de type « trajectoires », mais deux exemples apparaissent relativement emblématiques. En premier lieu, celui d'Elisabeth, dans le secteur parapublic. Jeune diplômée de Sciences politiques et du CNESS, elle est mise sur orbite par son rang de sortie et gère ensuite sa carrière au millimètre en fonction des règles propres à la gestion des cadres des CPAM, au point de se trouver avant l'heure (avant quarante ans) au seuil de la fonction de direction d'une caisse. Second exemple emblématique, dans le secteur privé cette fois, la « trajectoire » d'Emma, titulaire d'un DESS de Psychologie du travail, qui intègre la filiale française d'un groupe international de papeterie au cours de son stage de fin de 3^e cycle et fait ensuite une carrière ascensionnelle et rapide de responsable ressources humaines (RRH) généraliste au sein des différentes entités françaises du groupe, au point de se trouver elle aussi avant quarante ans au seuil de la fonction de directrice des ressources humaines (DRH).

Pour le reste, les débuts de carrière s'apparentent plutôt à des « parcours » au regard desquels l'impact du diplôme initial peut être apprécié sous deux angles : le niveau et la spécialité. À une exception près, la totalité des personnes rencontrées sont titulaires d'un diplôme de 3^e cycle. Le plus souvent, il s'agit de DESS, préférés en raison de leur caractère professionnalisant et de leur stage obligatoire, mais parfois également de DEA. Le niveau de diplôme constitue une condition nécessaire – sans être absolue – pour accéder à un métier de la gestion des ressources humaines et prétendre au statut cadre. *A contrario*, la seule personne détentrice d'une maîtrise et non d'un diplôme de 3^e cycle (Sophie, titulaire d'une maîtrise d'Aménagement du territoire) a démarré sa vie active par quelques années de véritable « galère » avant de faire progressivement son chemin dans la fonction RH. Pas plus que le niveau de diplôme, sa spécialité (RH ou autre) n'est corrélée avec le type de parcours au sein de la filière : on peut avoir un diplôme RH et un parcours discontinu (Laurence), voire erratique (Anne-Charlotte) ; à l'inverse, on peut avoir un diplôme non RH et un parcours de type promotionnel (Sylvianne, Sophie). On peut en conclure que le diplôme initial favorise plus qu'il ne détermine absolument l'accès à un métier de la GRH en début de vie active. Par

contre, ni le niveau ni la spécialité de diplôme ne garantissent à leur titulaire de faire carrière au sein de la filière.

Parcours ou trajectoires, les débuts de carrière font intervenir bien d'autres facteurs que le diplôme initial, en particulier le triangle compétence-disponibilité-mobilité. Plus que la formation continue, dont le rôle n'a été considéré comme déterminant par aucune des dix personnes rencontrées, c'est l'évaluation des qualités professionnelles par la hiérarchie, mais également la motivation et l'implication personnelle, qui déterminent les progressions professionnelles. Ce qui définit la compétence, dans les métiers de la gestion des ressources humaines, c'est d'abord l'autonomie et la responsabilité. La technicité et les connaissances requises sont importantes mais elles peuvent s'acquérir en situation professionnelle, comme le démontre la situation des cinq non-titulaires de diplômes RH. Par contre, plus encore que pour les métiers du recrutement ou de la formation, maîtriser la fonction de responsable des ressources humaines (RRH), très polyvalente, suppose non seulement de connaître les différentes facettes du métier (recrutement, paie, gestion des carrières, etc.) mais également et surtout de tenir en permanence deux grands équilibres qui supposent une réelle expérience : gérer les priorités tout en faisant face à la volumétrie et au flux ; prendre au quotidien des décisions de gestion tout en appréciant à quel moment décider seul ou référer au niveau supérieur, et opérer un niveau de *reporting* satisfaisant.

Cette exigence de compétence professionnelle, qui n'est évidemment pas propre à ce seul secteur, s'inscrit par ailleurs dans un modèle de gestion des carrières de cadres de la fonction RH faisant une part centrale à la disponibilité et à la mobilité. La disponibilité exigée des cadres de la fonction RH l'est à un double titre : parce qu'ils sont cadres (au forfait sans exception) et parce que la fonction RH est particulièrement chronophage, du fait de sa polyvalence et de la volumétrie, mais également du fait de la montée au cours des dernières années des entretiens de toutes natures (entretiens annuels, entretiens professionnels, entretiens d'évaluation, etc.). Pour les personnes enquêtées, cette exigence de disponibilité se traduit par des amplitudes horaires moyennes de dix à douze heures et rend inenvisageable le travail à temps partiel. Quant à la mobilité, professionnelle et géographique, elle est au principe même de la gestion des carrières de cadres, hommes ou femmes. Les personnes enquêtées dont les parcours se sont déroulés sur des marchés internes ont connu en moyenne quatre changements de poste, avec mobilité géographique le plus souvent, en douze ans. Quant à ceux dont le parcours professionnel obéit à une logique de marché externe, ils ont connu entre cinq et six changements d'emploi en douze ans, là encore le plus souvent assortis d'une mobilité géographique. Comment, dans ces conditions, concilier vie professionnelle et vie personnelle et familiale, a fortiori au sein de couples bi-actifs ?

2. Le professionnel et l'intime : une conciliation encore plus problématique pour les jeunes femmes cadres de la fonction RH ?

Les dix personnes rencontrées, sept femmes et trois hommes, ont toutes entre 35 et 40 ans au moment de l'entretien. Tous sont ou ont été en couple, parfois des couples formés sur les bancs de l'université (dans trois cas sur dix). Plusieurs ont une vie de famille et des enfants (entre un et quatre pour la famille la plus nombreuse). Pour tous, hommes et femmes, la question de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle est posée. Elle est évoquée le plus souvent spontanément par les femmes, mais pas toujours, à l'instar des hommes qui compartimentent volontiers les domaines professionnels et personnels, mais répondent volontiers aux questions portant sur ce thème.

À tous, aux femmes en particulier mais également aux hommes, la disponibilité et la mobilité requises des cadres de la fonction RH posent un certain nombre de questions :

- compte tenu de la disponibilité requise, comment concilier vie personnelle et familiale et vie professionnelle ?
- compte tenu de la fréquence des mobilités, comment gérer les carrières respectives au sein de couples le plus souvent bi-actifs ?
- compte tenu des contraintes qui pèsent sur les débuts de carrière des cadres RH, quel jugement rétrospectif portent-ils sur leur parcours et quelles sont leurs perspectives ?

Les stratégies, ou plus prosaïquement les tentatives de réponse à la difficile question de la conciliation ne sont pas de même nature pour les hommes et pour les femmes, et pour ces dernières, apparaissent extrêmement différenciées.

2.1. La question de la conciliation n'est pas l'apanage des femmes, les hommes y sont également confrontés

Les trois hommes rencontrés sont dans des situations personnelles très différentes. Jacques correspond au modèle classique de l'homme marié et père de famille (deux petites filles) dont la carrière préside aux destinées familiales. Il conduit son évolution professionnelle au sein d'un groupe équipementier automobile en jouant le jeu de la mobilité et répond aux propositions de postes qui lui sont faites en moyenne tous les trois ans en fonction de deux critères : la possibilité pour son épouse, enseignante, de le suivre au gré de ses affectations (quatre postes et quatre mobilités géographiques en douze ans) ; un rayon de mobilité permettant de ne pas trop éloigner le couple de ses racines familiales orléanaises. Ces deux critères répondent à un même objectif : ne pas être éloigné des siens et conserver une vie de famille est nécessaire à son équilibre personnel et constitue en quelque sorte la contrepartie de la disponibilité exigée par son métier de RRH.

Patrice, pour sa part, après un mariage suivi d'un divorce rapide, refait ensuite sa vie avec une femme qui vit dans la région lyonnaise alors que lui-même est en poste à Paris, dans un centre de recrutement d'une grande entreprise publique. Sa stratégie consiste alors à demander et à obtenir sa mutation au centre de recrutement de Lyon. Il se débrouille ensuite pour évoluer au sein de ce centre, dont il est aujourd'hui directeur adjoint. Sa compagne n'étant pas mobile géographiquement et sa fille en bas âge, il refuse les propositions de direction d'un centre de recrutement assorties d'une contrainte de mobilité et attend « tranquillement » que son directeur parte à la retraite pour lui succéder.

Enfin, Colin connaît une situation aussi difficile au plan personnel que professionnel. Après avoir vécu en couple pendant de longues années avec une jeune femme rencontrée au cours de la période étudiante, il est aujourd'hui séparé, vit seul et reconnaît traverser une période de dépression consécutive à l'enchaînement des difficultés professionnelles et personnelles au cours des dernières années. Discret sur cet aspect de sa vie, il laisse toutefois entendre que les années de stress professionnel (lui-même parle de harcèlement moral) qu'il a connu au sein d'un grand cabinet français de conseil et d'audit et qui ont débouché sur son licenciement, sont également à l'origine des difficultés de son couple et de sa séparation. Aujourd'hui en poste comme assistant commercial dans une société de luminaires, emploi sans rapport avec sa compétence de départ en micro-informatique, il précise qu'il s'agit d'un emploi alimentaire lui permettant de se reconstruire tant au plan personnel que professionnel.

2.2. Les femmes et la question de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle : une grande hétérogénéité de positionnements

Les sept femmes rencontrées ont toutes évoqué, plus ou moins spontanément, la manière dont leur vie personnelle, conjugale et familiale, croise leur vie professionnelle et avait un impact sur leur parcours. Il en ressort une très grande variété de positionnements par rapport aux relations entre vie personnelle et vie professionnelle, ou encore par rapport à la manière de gérer les carrières respectives au sein de couples bi-actifs. Trois groupes émergent : les « amazones », les « post-modernes » et les « classiques ».

Les « amazones » (Emma, Elisabeth) ont en commun de s'être donné les moyens de la disponibilité et de la mobilité. Elle se présentent comme célibataires et sans enfants. En réalité elles vivent en couple. Des couples singuliers puisque, dans les deux cas, il s'agit de couples constitués au cours de la période des études sur la base d'une priorité donnée à la carrière professionnelle et au développement personnel de leurs membres. En accord avec l'autre, chacun conduit sa carrière et gère ses décisions de mobilité professionnelle et géographique comme il l'entend, à une réserve près. Alors qu'ils ne se connaissent bien évidemment pas, les deux couples d'Emma et d'Elisabeth ont adopté une règle commune : faire en sorte que les affectations respectives de l'un et de l'autre ne se traduisent pas par un éloignement correspondant à plus de deux heures de trajet en voiture, de telle sorte que le couple puisse se retrouver le week-end, alternativement chez l'un ou chez l'autre. En d'autres termes, pour Emma comme pour Elisabeth, la semaine est consacrée à la vie professionnelle, sans limite de disponibilité, et au développement personnel, le week-end étant consacré au couple. Il est frappant de souligner qu'au moment de l'entretien, l'un des deux couples tient toujours et ne semble pas vouloir remettre en cause son mode de fonctionnement, tandis que l'autre vient de se séparer, l'homme ne supportant plus les contraintes qui lui sont imposées.

Les « post-modernes » (Sylvianne, Sophie) ont inversé le schéma classique du couple. Elles donnent priorité à leur carrière et ont fait le choix de vivre avec des hommes beaucoup plus âgés qu'elles, proches de la

retraite, et qui de ce fait n'ont plus d'enjeux de carrière, ne se sentent pas en compétition avec leur compagne, sont également plus disponibles et assument l'essentiel des charges domestiques. Comme pour les « amazones », ce choix singulier est revendiqué par les « post-modernes » au nom d'un arbitrage et d'un équilibre entre raison et sentiments. Mais, là encore, il est significatif qu'au moment de l'entretien l'un des deux couples semble stable, porté par le projet commun de reprendre ensemble la direction d'un établissement pour personnes âgées dépendantes, tandis que le second couple vacille, l'homme, au chômage après avoir démissionné pour suivre sa compagne, supportant de plus en plus mal son statut d'inactif et d'homme au foyer.

Les « classiques », les plus nombreuses sans être majoritaires (Brigitte, Laurence, Anne-Charlotte), sont celles qui s'inscrivent dans le schéma traditionnel du couple : elles sont mariées ou vivent en couple, ont plusieurs enfants et doivent gérer simultanément leurs deux univers professionnel et familial. Au sein de ce groupe, on trouve toutefois deux situations relativement polaires du point de vue des modalités de gestion des carrières respectives au sein d'un couple bi-actif. Pour Anne-Charlotte, le choix a été fait dès le départ (ils se sont rencontrés sur les bancs du DESS) de donner priorité à la carrière de son compagnon et de le suivre au gré de ses mobilités géographiques. À l'arrivée, c'est-à-dire après douze années dans le sillage de la carrière de son compagnon, ce dernier est directeur des ressources humaines d'une grande entreprise, tandis qu'elle-même n'est que responsable adjointe des ressources humaines, après avoir connu, outre trois naissances, nombre de contrats précaires, de licenciements économiques et d'emplois plus subis que choisis. Au point, en congé parental après la naissance de son troisième enfant au moment de l'entretien, de se dire dégoûtée de l'entreprise et des ressources humaines et d'envisager une reconversion radicale dans la décoration d'intérieur. La situation de Laurence, tout aussi classique au départ, est en réalité très différente dans la mesure où le couple a d'emblée décidé de gérer conjointement les carrières sans privilégier l'une ou l'autre. Ainsi, lorsque Laurence quitte sa région natale parce qu'elle a trouvé un premier emploi de chargée de communication dans une entreprise parisienne, son compagnon la rejoint. Plus tard, parce qu'ils n'envisagent pas d'avoir leur premier enfant à Paris, ils décident d'un commun accord qu'elle démissionne et retourne dans leur région d'origine où il la rejoint au bout d'un an, lorsqu'il a lui-même trouvé un emploi. Cette conception égalitaire de la gestion des carrières au sein du couple prévaut encore à la naissance du deuxième enfant. Désormais consultante en formation et management, Laurence se déplace beaucoup et son compagnon prend le relais auprès des enfants. Mais avec l'arrivée de jumeaux, quelques années plus tard, il semble que l'équilibre soit rompu. Le discours change. Désormais directeur financier d'une collectivité locale, le compagnon de Laurence est lui-même moins disponible et lui laisse entendre qu'elle devrait prendre un congé parental d'éducation pour s'occuper des quatre enfants et réfléchir à la suite...

3. La trame des parcours en début de carrière – Synthèses monographiques

Emma : un début de carrière ascensionnel au sein d'un marché interne de groupe

Jacques : une carrière de généraliste au sein d'un groupe équipementier automobile

Elisabeth : un parcours sans faute de cadre dirigeant d'organisme de sécurité sociale

Patrice : après des débuts difficiles, un parcours réussi dans le recrutement au sein d'une grande entreprise publique

Sylviane : une carrière atypique et fulgurante dans le recrutement international

Sophie : une carrière internationale... en région parisienne

Brigitte : un parcours privilégiant la sécurité de l'emploi et les arbitrages personnels

Laurence : un parcours (sur)déterminé par le choix de revenir vivre et travailler au pays

Anne-Charlotte : un parcours en demi-teinte, dans le sillage de la carrière de son compagnon

Colin : un parcours chaotique à force d'être atypique

Emma : un début de carrière ascensionnel au sein d'un marché interne de groupe

À 35 ans, célibataire, sans enfants, Emma est responsable des ressources humaines du plus important établissement français d'un groupe international de papeterie au sein duquel elle a fait toute sa jeune carrière, dans la formation et la communication d'abord, dans la filière généraliste RH ensuite. Après un bac B, attirée par la psychologie « *pour des raisons qu'elle même ne s'explique pas forcément* », elle choisit ce cursus sans trop savoir comment s'orienter ensuite. « *Attirée par le monde du travail plus que par la thérapie* », elle se spécialise en psychologie sociale en maîtrise et enchaîne sur un DESS de Psychologie du travail, à Nantes, dont les débouchés les plus classiques sont le recrutement et la formation. Elle trouve un stage de fin d'études dans une entreprise du Mans appartenant à un groupe international qui fait de la papeterie. Au sein du service RH, elle réalise un audit du climat social. À l'issue du stage, l'entreprise lui propose un contrat à durée déterminée (CDD) de six mois comme assistante RH, en charge de la formation et de la communication interne, « *avec un statut de technicien et un salaire de cadre* ». À l'issue du CDD, l'entreprise lui propose un contrat à durée indéterminée (CDI) avec passage au statut cadre. En 1996, au sein de la même entreprise du Mans (350 personnes), elle passe responsable ressources humaines et, en plus de la formation et de la communication interne, prend les relations sociales et le recrutement. En 1999, Emma rejoint Quimperlé comme RRH de la plus grosse des trois entreprises du groupe situées en France (1 000 personnes), avec la responsabilité d'une équipe de cinq personnes (un cadre et quatre techniciens). À la date de l'entretien, fin 2004, elle est toujours en poste. En définitive, résume-t-elle : « *J'ai eu une carrière très simple : j'ai fait mes études à Nantes, première société au Mans et maintenant à Quimperlé. J'ai fait le grand ouest.* »

Le parcours professionnel d'Emma est marqué par un paradoxe apparent : elle se présente comme non carriériste, « *vivant au jour le jour* », alors même qu'elle réalise un parcours sans faute, une carrière rectiligne et ascensionnelle sur un marché interne au sein d'un groupe industriel. Selon ses propres termes, le paradoxe n'est qu'apparent : « *C'est une carrière où j'ai eu beaucoup d'opportunités.* » Un parcours fondé sur des opportunités, qui constituent autant de formes de reconnaissance pour elle, et des évolutions qu'elle a su négocier au mieux, même si elle se défend d'être carriériste. Son premier poste, à l'issue du stage de DESS, en 1992, est un CDD : « *La société dans laquelle j'ai effectué mon stage m'a fait une proposition d'embauche en contrat temporaire, c'est-à-dire un CDD de six mois pour un poste d'assistante RH. C'était un CDD d'essai parce que c'était une société industrielle en papeterie, j'étais psychologue, cela faisait un peu peur comme cursus [...] Un CDD de six mois, donc, avec un statut, ce qu'on appelle chez nous "deuxième collègue", donc de technicien. Ce n'était pas un statut cadre. Il s'est agi pour moi de ne pas perdre sur tous les registres. J'ai négocié un salaire de cadre, quitte à ne pas avoir le statut. À l'issue du contrat, proposition m'a été faite d'un CDI statut cadre, sur une fonction similaire [...] Ensuite, il y a eu des évolutions au sein de l'entreprise puisque [en 1996] le responsable ressources humaines qui était mon responsable hiérarchique a été licencié [pour insuffisance professionnelle, et pour perte de confiance semble-t-il, le directeur ne s'entendait pas bien avec lui]. Avec ce départ, on m'a proposé d'élargir un peu mon champ d'action et de prendre une fonction RH élargie. Cette évolution m'a été proposée dans un contexte très favorable puisque la société en question était très stable, avec un responsable hiérarchique qui était non plus un RRH mais le directeur industriel qui maîtrisait bien la fonction, ce qui m'a permis d'apprendre mon métier d'aujourd'hui dans de très bonnes conditions, facilement, en étant très encadrée, avec un très bon coaching. C'était quelqu'un de très exigeant, mais avec lequel j'ai appris à travailler. À ce titre là, j'ai vraiment appris mon métier avec lui.* » « *En 1999, on m'a fait la proposition de prendre en charge la fonction que j'ai aujourd'hui, à savoir responsable des ressources humaines, dans une autre société du groupe, où je suis aujourd'hui.* » Avec le titre de RRH, elle fait en réalité office de DRH de la plus grosse unité du groupe France et n'a au-dessus d'elle que le DRH groupe, lui-même rattaché directement au PDG. Seule lui échappe la gestion des cadres, centralisée au sein de la DRH groupe.

En contrepoint de ce parcours exemplaire, Emma se décrit comme non-carriériste : « *Je ne suis pas très ambitieuse. Comme vous avez pu le voir dans le descriptif de carrière, je touche du bois parce qu'en même temps je suis très chanceuse, souvent je me contente de ce que j'ai et j'essaie d'y trouver du plaisir, de faire au mieux. Grosso modo, tous les trois ans, et juste le temps de faire le tour de la question, on m'a proposé autre chose. Mais j'ai subi. Je n'ai pas cherché à évoluer dans des fonctions particulières, c'est venu [...] Lors de mes entretiens annuels, quand on me demandait ce que je souhaitais faire, c'était évoluer dans la fonction mais tous azimuts. Je disais : "s'il y a des opportunités, proposez les moi". Et c'est ce qui s'est fait.* » Même type de réponse à la question de savoir si elle considère que la prochaine marche est le poste de DRH groupe : « *Oui, mais là encore, je suis quelqu'un de plutôt opérationnel. J'aime bien, je suis en première ligne avec les partenaires sociaux, il y a des missions, beaucoup de reporting au niveau du groupe. Pourquoi pas, mais je ne sais pas si cela me convient. À voir [...] Je ne dis pas à mon supérieur hiérarchique que je ne suis pas ambitieuse, que je n'ai pas d'objectif, puisque c'est difficile à entendre, et en tout cas ce*

n'est pas ce qu'on a envie d'entendre d'un collaborateur. Néanmoins, c'est vrai, [...] Je suis parfaitement capable de décrire mes souhaits d'évolution et d'être crédible [...] Mais cela ne correspond pas à une réalité, je vis un petit peu au jour le jour [...] Demain je ne sais pas ».

Emma témoigne d'un rapport passionné et entier à son métier, avec une prédilection toute particulière pour les relations sociales. Elle garde un souvenir presque nostalgique de la mise en place des trente-cinq heures dans la société du Mans, des négociations avec les syndicats et des relations avec le ministère du Travail : *« On a été une des rares sociétés à mettre en place la réduction du temps de travail dans le cadre de la loi Aubry 1. »* Aujourd'hui, son intérêt pour la fonction demeure car il s'agit d'une fonction polyvalente (gestion prévisionnelle des compétences, formation, entretiens annuels, modifications d'organisation, management de l'équipe en charge de la gestion administrative du personnel, missions ponctuelles diverses), une fonction où *« on ne s'ennuie pas »*. Mais elle reconnaît avoir préféré exercer dans le cadre de la PME du Mans que dans sa société actuelle : *« Je me satisfais moins, comparativement à ce que je pouvais faire, paradoxalement, dans la société plus petite, parce que tout est beaucoup plus compliqué, beaucoup plus lourd. On est 1 000, donc les relations individuelles sont plus difficiles, il y a plus de distance avec les gens, la nécessité de déléguer les dossiers [...] Je crois que j'aimais mieux avant. »* D'ailleurs, quant on la pousse un peu dans ses retranchements par rapport à ses perspectives d'évolution, le discours change : *« Si je devais évoluer, à la limite, ce serait peut-être un changement radical. À ce moment là, ce serait un changement pour une fonction où on est moins exposé. Changer complètement, pour être plus au calme, moins exposée [...] Je ne sais pas, une fonction dans un service public, des travaux plus à moyen terme. Notre fonction fait qu'on est très exposé. On a un climat social difficile. Il faut gérer les problèmes, donc c'est très ingrat. »* Il ressort de la discussion qu'au sein des différentes entreprises du groupe, les quatre derniers titulaires de la fonction RRH ont été licenciés, pour insuffisance professionnelle et/ou perte de confiance. Par deux fois, cela a servi la carrière d'Emma, car elle a succédé à des titulaires du poste licenciés, mais elle est sans illusion sur la réalité du fonctionnement du groupe et parfaitement lucide quant aux règles du jeu : elle se sait sur un siège éjectable, elle est en poste tant que tout se passe bien.

Très discrète sur sa vie personnelle, Emma finit par répondre à une question sur son choix apparent de rester dans le grand ouest : *« À l'époque, mon conjoint – on était étudiants ensemble – n'avait pas de travail, donc c'était : le premier qui trouve, l'autre suit. En l'occurrence, cela a été moi, sur Le Mans. Ensuite, il a trouvé du travail, mais sur Nantes. C'est à partir de là qu'on acceptait deux heures de distance, mais pas au-delà. Pour le premier emploi, on aurait pu partir plus loin... »* En 1999, alors que lui travaille toujours à Nantes, elle accepte Quimperlé en vertu du même raisonnement : le poste se situe dans un rayon de mobilité acceptable pour le couple, soit au maximum deux heures de route : *« On est restés ensemble dix ans, la séparation est récente, et pendant dix ans on a vécu comme cela. Lui étant dans une profession de consultant, lui permettant de gérer plus facilement son temps de travail que moi, globalement, sur les dernières années, il venait une fois dans la semaine plus les week-ends. Toujours lui, parce qu'il avait plus de facilités à le faire. »* À la question de savoir s'ils n'avaient pas d'enfants par choix ou en raison des contraintes particulières qui étaient les leurs : *« C'est compliqué, certainement en partie, mais pas seulement. La situation faisait que ce n'est pas simple d'avoir des enfants quand il y en a un dans le couple pour qui le travail était important, essentiel. C'est-à-dire qu'à aucun moment l'un et l'autre n'avons voulu sacrifier une carrière professionnelle pour se rapprocher [...] Le contenu du travail et l'épanouissement personnel dans son travail étaient essentiels. »* Quand elle est au Mans, et lui sans travail à Nantes, *« il ne voulait pas aller sur Le Mans, c'était clair ».*

Dès lors qu'elle a trouvé un poste à Quimperlé, c'est-à-dire en Bretagne, il cherche à se rapprocher d'elle, mais cela ne se fera pas : *« Sa recherche à lui n'a pas été très active ; il y a eu concrètement un essai et puis au bout du compte il n'a pas été retenu. Il est dans l'Éducation nationale, il a un métier passionnant (DAFCO), il voyage beaucoup. »* Elle-même cherchera à revenir sur Nantes, sans que cela ne se concrétise non plus : *« Ensuite, on a bien sûr quand même cherché à se rapprocher, avec des propositions qui m'ont été faites, soit qui n'ont pas été retenues tout simplement, soit qui n'étaient pas suffisamment intéressantes par rapport au poste que j'occupe actuellement [...] Et puis on en est restés là. »* *« Je crois qu'on est un peu singuliers, quoique je n'en sais rien, dans nos façons de vivre, avec la recherche d'un développement personnel important. Cela c'était d'un côté comme de l'autre. Et avec pas forcément l'envie de fonder une famille mais pourquoi pas. Il se trouve que les conditions ont fait que cela ne s'est pas fait. C'était surtout une recherche de développement personnel dans son travail, dans ses loisirs, beaucoup d'indépendance chacun de son côté, un besoin un peu vital certainement. Je dois dire qu'à un moment donné, cela me convenait très bien de pouvoir allier une vie de célibataire et une vie de couple. Vous avez les avantages et pas les inconvénients. En même temps, après une dizaine d'années, cela s'est arrêté. »* Sa conclusion est emprunte de réalisme, pour ne pas dire de fatalisme : *« Ce n'était certainement pas viable à très long terme. »*

Jacques : une carrière de généraliste au sein d'un groupe équipementier automobile

Originaire d'Orléans, issu d'un milieu « *pas forcément très aisé* » (parents ouvriers) Jacques s'est orienté vers les ressources humaines par raison plus que par passion et a fait l'essentiel de sa jeune carrière dans l'industrie, l'électroménager tout d'abord, l'automobile ensuite. Après un bac B, il se dirige vers la filière AES, par défaut : « *Au départ, j'étais plutôt attiré par les sciences économiques, mais à l'époque je ne me voyais pas faire des chiffres, de la finance. [...] Et comme je n'ai pas le sens commercial, la filière ressources humaines est celle qui m'est apparue la plus évidente.[...] Quant à l'AES, c'est l'aspect opérationnel des stages en entreprises qui m'a fait choisir cette filière.* » À l'issue de sa maîtrise AES, à l'université d'Orléans, il est admis au sein du DESS de GRH de l'Université de droit de Dijon, dont il sort « *pleinement satisfait* », d'autant que son stage de fin d'études « *était couplé avec un CDD* », ce qui lui a permis d'acquérir une première expérience professionnelle de sept mois. Mais il doit ensuite enchaîner sur une année de service national et il se retrouve en 1993 sur un marché du travail « *en pleine récession* ». Bien que mobile géographiquement et ouvert à une mobilité internationale, sa recherche d'emploi est longue et infructueuse : « *J'ai mis énormément de temps à trouver, et donc j'ai occupé des boulots de magasinier, tout en étant en recherche active d'emploi, présent tous les jours à l'APEC...* » Ce n'est qu'en mai 1994 qu'il décroche son premier contrat dans une filiale d'un groupe électroménager spécialisée dans les produits de cuisson. Paradoxalement, alors qu'il effectue une recherche très ouverte, au niveau national et international, il trouve un emploi dans la banlieue d'Orléans « *à deux pas de chez moi, dans la boîte où ma mère elle-même travaillait comme ouvrière. Et on m'a confié une fonction en ressources humaines dans la même boîte que ma mère* ». Alors qu'il dépouille chaque jour la presse spécialisée (*Courrier Cadres, Entreprises et Carrières, Carrières et Emploi*), il tombe un jour sur une offre d'emploi dans un journal local « *que je regardais à peine* ». Et alors qu'il postule jusque-là sur des postes de débutant, sans même obtenir d'entretiens, il répond à une offre correspondant à un CDD de remplacement sur un poste de RRH. Il est pourtant convoqué à l'entretien, rencontre la DRH et la RRH qui doit partir en congé maternité et décide de jouer cartes sur table : « *Je ne sais pas si vous avez fait attention, mais ma mère travaille dans l'entreprise.* » Ce n'était effectivement pas le cas, et Jacques est convaincu que son attitude a joué en sa faveur : « *J'avais la formation idéale en ressources humaines en tant que jeune diplômé, mais je crois que ce qui a été décisif c'est un élément positif de ma personnalité, ils ont compris que j'étais quelqu'un de droit [...] Je pense bien sûr qu'entre-temps ils ont pris des informations pour savoir comment ça se passait, parce que évidemment, si ça avait été quelqu'un à problème, je pense que ça aurait été rédhibitoire. Mais finalement je pense que c'est un élément qui m'a plutôt servi.* » Autre paradoxe, on lui confie d'emblée des responsabilités « *surdimensionnées* » pour un débutant. Le site d'Orléans regroupe en effet trois entités (tôlerie, traitement de surface, montage), disposant chacun d'un RRH, sous la houlette d'un DRH commun. Or Jacques est recruté pour remplacer la RRH d'une des trois entités (traitement de surfaces), tout en assurant par ailleurs la fonction communication pour cette entité mais également pour une deuxième (tôlerie). Au bout d'un an, ces deux entités fusionnent et « *une opération de productivité* » est engagée consistant à passer de trois RRH à deux : le RRH de l'entité montage devient RRH de la nouvelle entité et Jacques, « *sa période probatoire achevée* », est promu RRH de l'unité montage, son CDD étant transformé en CDI à cette occasion. L'opération se produit avant le retour de congé maternité de la troisième RRH, qui sera mise devant le fait accompli de la suppression de son poste et acceptera un départ négocié. Pour Jacques, prendre le poste de RRH de l'unité de montage « *n'était pas anodin puisque ma mère travaillait au montage, et en fait, avec ma promotion, je me suis retrouvé responsable des ressources humaines de ma mère...* ». Il occupera cette fonction pendant trois ans : « *C'est une expérience que j'ai trouvée très enrichissante, difficile, et qui m'a finalement permis d'avoir l'opportunité de rejoindre le groupe où je suis aujourd'hui.* »

En juin 1998, son directeur général quitte le groupe électroménager pour créer une entreprise destinée à reprendre en sous-traitance l'activité sellerie qu'un constructeur automobile s'apprête à externaliser. Le projet consiste à créer un site d'assemblage en juste à temps à Romorantin, à une heure d'Orléans, et le poste de RRH est proposé à Jacques, qui l'accepte sans hésiter, séduit par la perspective de participer à une création de site. Ce changement professionnel n'implique pas de mobilité géographique pour Jacques, qui vit avec sa compagne dans la banlieue d'Orléans, dans une maison avec jardin dont ils sont propriétaires, en lisière de forêt. Il passe au total un an et demi sur ce projet « *avec un fort investissement personnel, mais finalement beaucoup de court terme et peu de projets* ». La pérennité de l'activité est en effet d'autant moins assurée que, dès le démarrage du projet, les plus grands doutes pèsent sur l'avenir du groupe automobile, lequel cessera finalement son activité peu de temps après. Mais entre temps, le site de juste à temps de Romorantin a été racheté par un autre groupe, qui deviendra rapidement le leader français des équipementiers automobiles. Jacques fait donc désormais partie du nouveau groupe équipementier, lequel lui propose, fin 1999, alors qu'il travaille toujours à Romorantin, de devenir RRH du site de Rennes né de la fusion des entités sellerie des deux groupes jusque-là concurrents. Deux éléments déterminent la décision de Jacques. Le premier est lié à l'absence de perspectives sur le site de Romorantin : « *Comme dans toute*

création de site, il y a deux phases. Il y a la phase un peu euphorisante du début, parce qu'il y a tout à faire, tout sort de terre, les collaborateurs sont mobilisés sur tous les sujets et donnent énormément parce qu'ils ont envie de créer [...] Par contre, il y a la deuxième étape, la phase "résultats", qui doit intervenir d'autant plus rapidement, surtout dans les groupes industriels comme les nôtres, que le projet économique n'est jamais acquis [...] J'ai été énormément sollicité, j'ai énormément donné et c'est vrai que je commençais un peu à me demander comment les choses allaient évoluer. J'ai été l'homme d'une situation, celle du démarrage, je pensais que je ne pouvais pas être l'homme de la deuxième phase. » Le second élément tient au choix de Jacques – qui s'avérera payant par la suite – de jouer le jeu de la mobilité au sein du groupe : « J'ai eu une proposition, et comme toujours vous avez le choix de l'accepter ou de la refuser. » En tant que cadre, Jacques a une clause de mobilité géographique, mais ce n'est pas ce qui détermine son choix : « J'aurais pu refuser, on ne m'aurait pas licencié pour autant, mais bon, dans un groupe, on sait très bien que si jamais il y a des opportunités et qu'on les saisit on nous proposera plus facilement d'autres opportunités que si on les refuse une première fois. » Par contre, cette affectation suppose un déménagement en Bretagne, ce qui pose un problème, la compagne de Jacques étant professeur des écoles à Orléans, dans l'académie du Loiret. Le couple fait alors le choix de se marier « afin qu'elle puisse avoir un maximum de chances de suivre ». L'idée du mariage vient de sa compagne, qui connaît bien le fonctionnement de l'Éducation nationale : « On ne regrette pas, mais ça a activé un peu le processus » reconnaît Jacques. Lui-même prend ses fonctions à Rennes au 1^{er} janvier 2000 : « Sachant que j'étais propriétaire à Orléans, j'avais une période de six mois où mes frais étaient pris en charge parce que je n'avais pas déménagé, mais par contre, après, il a fallu que je me domicilie sur Rennes, et donc il fallait absolument que ma femme vienne... » Il faudra finalement six mois pour que son épouse obtienne sa mutation : « En fait, elle a du faire la rentrée de septembre 2000 dans le Loiret, et elle obtenu, après des péripéties, une mutation en octobre. Mais, bon, on a réussi quand même à faire famille commune à partir d'octobre. »

À Rennes, Jacques est en charge de la gestion des ressources humaines de 900 personnes répartis en trois entités industrielles situées sur deux sites géographiques séparés de soixante kilomètres. L'expérience est d'autant plus rude qu'il s'agit de sites de production en juste à temps, très « réactifs » et que l'organisation d'un service RH commun est télescopée par la mise en place, début 2001, des trente-cinq heures : « J'avais trois négociations à mener de front dans les trois entités. Je me rappellerai toujours le mois d'avril 2000 où cette année là il a du y avoir 21 jours, dont 19 jours de négociation. J'étais vraiment au four et au moulin... » En définitive, les cultures et les pratiques en matière de GRH et de relations professionnelles s'avèrent tellement différents entre les deux sites issus de groupes distincts que le choix initial d'une unité de direction avec un service RH commun est finalement abandonné. En avril 2001, Jacques se recentre sur l'un des deux sites, un nouveau RRH étant recruté pour le second : « On est revenu à une organisation qui était celle d'avant mais, bon, qui était gérable. Et donc sur ce site, je me suis aussi beaucoup investi, j'ai beaucoup travaillé. Je pense que j'ai quitté le site, en 2004, en ayant fait beaucoup de choses [...] notamment pour rapprocher les systèmes sociaux de Faure et Ecia. Je pense qu'on a fait quasiment 80 % du chemin. » Début 2004, la décision est prise de « transférer » Jacques à Etampes, dans le sud de la région parisienne, où se trouve le siège de la division « sellerie » du groupe. Là encore, ce dernier joue le jeu de la mobilité et accepte la proposition. Au plan personnel, c'est en quelque sorte un retour à la case départ : « On est tous les deux originaire d'Orléans, nos familles sont proches d'Orléans, cela nous rapprochait de notre noyau familial. » La famille, qui s'est agrandie durant la période bretonne, avec la naissance de deux enfants, s'apprête à réintégrer la maison d'Orléans. De surcroît, la mutation de l'épouse de Jacques se passe « beaucoup plus facilement, parce que la nouvelle de ma mutation a été connue à temps pour qu'elle participe au mouvement national, elle donc pu revenir sans difficulté dans son académie d'origine ». Au plan professionnel, Jacques à le sentiment « d'arriver au bout d'un cycle » de dix années d'expérience opérationnelle dans la fonction RH, et il ne redoute pas d'occuper des fonctions transversales dans la nouvelle organisation du groupe.

En 2001, en effet, le groupe équipementier rachète un nouveau concurrent « et c'est désormais un groupe de 60 000 personnes (dont 20 000 en France) qui concoure pour être le meilleur équipementier mondial ». L'internationalisation du groupe provoque d'importantes réorganisations. À une organisation par pays succède une organisation par divisions correspondant aux différents métiers du groupe (échappement, intérieurs véhicules, drivers, composants sièges, assemblage sièges) et par clients (PSA, Renault, Nissan, Audi, etc.). Jacques est affecté à la division « sièges PSA » qui regroupe « au sein d'une même business unit tous les sites qui assemblent des sièges pour le compte de PSA, soit sept sites en Europe et un centre de développement basé à Etampes ». Rattaché au responsable RH de la division, dont il est fait office de bras droit, Jacques occupe une fonction dite de management-développement. Il s'agit d'une fonction de coordination du recrutement et de la gestion des carrières, notamment des cadres, à l'échelle de la division : « Il s'agit d'être le point central de la gestion des mobilités au sein de la division, de coordonner la mise à

disposition des ressources, et notamment de vérifier, quand on recrute des cadres, qu'on a bien étudié toutes les possibilités au sein du groupe avant d'aller chercher à l'extérieur, ou encore de vérifier que les promotions internes soient en cohérence avec la stratégie de gestion des carrières du groupe. » La fonction est nouvelle : « *Tout est à structurer.* » Il s'agit en effet de coordonner la gestion des carrières au sein de la division dans le respect des objectifs fixés par le groupe en matière de recrutement (50 % de jeunes ingénieurs dans les recrutements externes) comme en matière de mobilité (30 % d'emplois pourvus en interne), ces sujets étant devenus, avec la réorganisation du groupe, des éléments de corporate.

D'ores et déjà, cependant, il estime qu'il ne passera pas plus de deux ou trois ans dans cette fonction support transversale : « *C'est clairement pour moi une étape qui me permet de solidifier mes acquis pour pouvoir aller vers l'étape supérieure.* » Ses perspectives d'évolution professionnelle au sein du groupe sont de quatre ordres : prendre le poste de RRH de sa division lorsqu'il se libérera, ce qu'il envisage le plus spontanément ; rejoindre le siège du groupe, basé à Nanterre, ce qu'il n'envisage pas compte tenu de la mobilité sur Paris ; s'expatrier, ce qu'il n'envisage pas pour l'heure compte tenu de ses contraintes familiales et de son absence de goût pour les langues et l'international ; repartir dans le réseau et prendre un poste de RRH de site. Il existe en effet deux sortes de sites, les sites de juste à temps, que Jacques connaît déjà bien et dont il dit avoir fait le tour, et les sites de fabrication de composants, qui sont généralement des sites plus importants en effectifs, ce qui suppose une expérience et une ancienneté que Jacques n'a pas encore. Il n'envisage par contre pas pour l'heure de quitter le groupe : « *Cela fait sept ans que je suis dans le groupe, je suis dans un environnement hyper dynamique, j'ai eu un développement qui me convient [il gagne 63 000 euros bruts annuels et se dit satisfait de son évolution salariale par rapport au marché dont il a une idée précise, ayant été « chassé » récemment], j'ai fait des choses intéressantes, on m'a fait confiance. Je pense que je suis identifié comme quelqu'un de solide dans l'organisation [...] Je suis moi-même plutôt quelqu'un de fidèle. Donc, même si je pense que je ne ferai pas toute ma carrière au sein du groupe, pourquoi partir ?* »

Elisabeth : un parcours sans faute de cadre dirigeant d'organismes de sécurité sociale

À 35 ans, Elisabeth est directrice adjointe de la CPAM du Mans. D'origine modeste – sa mère est secrétaire de direction et son père chef d'atelier – elle incarne le modèle républicain de promotion sociale des élites scolaires. Après un bac littéraire à Tours suivi d'une année de préparation au concours des IEP, elle intègre l'IEP de Toulouse (parallèlement à sa scolarité, elle obtient un DEUG d'Allemand). Elle consacre ensuite une année à la préparation au concours du CNESS, qu'elle réussit du premier coup. Et à l'issue de ses deux années de scolarité, elle entame sa carrière de cadre au sein des CPAM. Pour Elisabeth, ces choix d'études résultent d'une volonté de maintenir ouvert l'éventail des possibles : « *Après un bac littéraire, comme beaucoup j'imagine, je ne savais pas trop ce que je voulais faire. J'ai toujours essayé de privilégier quelque chose qui m'ouvrait le plus de portes possibles. Quand on fait un IEP, on a quand même à gérer à la sortie un panel d'activités possibles relativement important, étant donné que ce sont des cours assez généralistes. D'ailleurs, avec le concours du CNESS c'est un peu pareil, on est destiné à devenir cadre dans un premier temps, puis adjoint de direction dans un organisme de sécurité sociale qui peut être une caisse primaire d'assurance maladie, une caisse d'allocations familiales, une URSSAF, etc. On peut traiter de la production, de la relation clientèle, des ressources humaines. C'est pareil, cela laisse un choix d'activité relativement important.* »

Le parcours d'Elisabeth au sein des CPAM est à la fois classique et sans faute :

- 1994 – premier poste à la CPAM de Melun comme cadre en charge des relations avec les professionnels de santé ;
- 1996 – évolution en interne sur le poste de responsable du département des ressources humaines (passe sous-directeur de niveau 1) ;
- 1998 – affectation à la CPAM d'Orléans sur un poste de sous-directeur en charge des ressources humaines et de la logistique ;
- 2003 – affectation à la CPAM du Mans sur un poste de directeur adjoint en charge des remboursements aux assurés et aux professionnels de santé et des relations clientèle.

Une carrière classique sans doute mais rondement menée, sur le marché interne particulier des CPAM. Les CPAM sont en effet des organismes privés qui gèrent un service public. À cet égard, les règles qui organisent les promotions et la mobilité sont précisément définies par des textes réglementaires. La classification des organismes de sécurité sociale distingue trois grandes catégories : les employés, les cadres et les adjoints de direction, chaque catégorie comportant plusieurs niveaux. La catégorie des adjoints de direction (au sein de laquelle évolue la majorité des anciens élèves du CNESS en début de carrière) comporte trois niveaux (AD 3, AD 2 et AD 1 avec des durées d'ancienneté minimales entre chaque niveau : trois ans entre AD 3 et AD 2, quatre ans entre AD 2 et AD 1). Au plan fonctionnel, l'organisation du travail au sein des CPAM structure l'espace de mobilité des agents sur un mode très hiérarchique : directeur, directeur adjoint ou agent comptable, sous-directeur, avec là encore différents niveaux (sous-directeur de niveau 1, 2 ou 3). Parallèlement, il existe différentes classes de CPAM : la catégorie A regroupe les caisses les plus importantes, en région parisienne notamment, la catégorie B les caisses d'une certaine importance (Anger, Nantes, Toulouse, Tours, par exemple) ; la catégorie C les caisses de taille moyenne ; la catégorie D les caisses de petite taille (Laval, par exemple).

L'évolution de carrière se fait à l'intérieur de cette classification, selon des règles définissant précisément les conditions d'inscription sur les listes d'aptitudes, ainsi que les conditions de candidature sur les postes ouverts. L'inscription sur les listes d'aptitude est conditionnée par des critères de diplôme et d'ancienneté : « *Par exemple, pour passer AD 3 (directeur adjoint de niveau 3, qui est le niveau d'entrée), il faut avoir fait le CNESS et exercé pendant tant d'années comme cadre.* » L'agent doit demander son inscription sur la liste d'aptitude et le directeur de la CPAM émet un avis : « *Une fois obtenue l'inscription, on sait qu'on peut candidater si des postes se libèrent.* » Même mode de fonctionnement pour les postes, qui sont affichés avec des contraintes de statut : « *On candidate en fonction de la classe dans laquelle on est.* » Par exemple, un agent ne peut pas postuler à un poste de directeur adjoint s'il n'est pas sous-directeur. Une fois ces conditions administratives remplies, le recrutement lui-même obéit à des règles concurrentielles, dans la mesure où le directeur d'une CPAM a toute latitude pour recruter parmi les différents candidats en fonction des critères qui lui sont propres et n'a même plus à faire valider ses choix par son conseil d'administration (ce qui était encore le cas il y a quelques années). Elisabeth a parfaitement intégré les règles du jeu : « *Après, c'est un peu les mécanismes du privé qui jouent. Ce ne sont pas les critères de l'ancienneté, du rapprochement familial et du conjoint qui jouent, c'est le directeur qui choisit avec qui il souhaite travailler.* » Mais l'inverse est également vrai en partie, dans la mesure où joue au sein du réseau des CPAM un effet de notoriété qui aboutit à un classement informel des caisses en fonction de critères comme l'intérêt du travail et l'innovation, le climat social et la réputation du directeur : « *Il y a quatre, cinq caisses qui ont*

une réputation d'innovation, donc cela peut être intéressant. Il y a une majorité de caisses qui sont sans étiquette positive ou négative. Et il y a quelques caisses qui ont une mauvaise réputation, parce que le climat social est extrêmement dégradé, le directeur autoritaire... et où il vaut mieux ne pas aller. » Elisabeth va gérer son début de carrière en jouant avec l'ensemble de ces contraintes : statutaires (maîtriser les règles encadrant les promotions et les mobilités), fonctionnelles (faire le tour des différentes dimensions de la fonction de direction d'une CPAM), stratégiques (choisir les postes successifs en fonction de la classe et de la notoriété des caisses) et pratiques (tenir compte des contraintes géographiques). Il ne s'agit pas pour elle de brûler les étapes mais de progresser à un rythme normal au regard des règles qui encadrent la mobilité et la promotion, tout en faisant progressivement le tour des fonctions de direction d'une CNAM pour pouvoir prétendre passer directeur à terme.

Le choix du premier poste se fait très simplement : « Quant on passe le concours du CNESS, on est destiné à être cadre dans un premier temps, puis adjoint de direction dans un organisme de sécurité sociale : CPAM, CAF, URSSAF, etc. On peut traiter de la production, de la relation clientèle, des ressources humaines, cela laisse un choix d'activité relativement important. » Par ailleurs, « quant on a fait le CNESS, il y a un certain nombre de postes qui nous sont proposés à l'issue des études. J'ai décidé d'intégrer la CPAM de Melun pour m'occuper des relations avec les professionnels, parce que dans une CPAM c'est quelque chose d'important. Au niveau national, il y a des conventions passées avec les professionnels de santé. Il nous appartenait des les faire vivre au niveau local, de regarder si les conventions étaient bien respectées, si les professionnels de santé respectaient leurs obligations ». Elisabeth a alors le statut de cadre adjointe, conformément à la classification des organismes de sécurité sociale. À ce titre, elle a déjà « une petite équipe à encadrer ». Deux ans et demi plus tard, en interne, « il y a eu une opportunité de devenir responsable du département ressources humaines. J'ai candidaté. J'ai été retenue. J'ai pu investir le côté ressources humaines ». Le choix du poste suivant obéit à la même logique : « Quant on fait le CNESS, l'objectif est de devenir adjoint de direction au bout de deux ans comme cadre, quatre ou cinq ans pour les externes. Un poste d'adjoint de direction s'est libéré à la CPAM d'Orléans. J'ai candidaté. J'ai été prise. » Il s'agit d'un poste de directeur des ressources humaines et de la logistique : « J'avais toujours le côté ressources humaines, mais avec plus d'autonomie que lorsque j'étais responsable parce qu'alors j'avais un chef au-dessus de moi. Il fallait organiser la politique RH de la caisse, traiter avec les organisations syndicales, négocier les trente-cinq heures. J'avais en plus le secteur logistique, c'est-à-dire l'entretien des bâtiments, les contrats, les achats, tout ce qui fait que, matériellement, une caisse peut tourner. » Lors de sa dernière années à Orléans, en 2002, son directeur lui confie également la communication interne et externe de la caisse et elle intervient ponctuellement sur les relations clientèles (mise en place d'une plate-forme de messagerie téléphonique) et sur les remboursements prestations (pilotage d'un groupe régional). Sous-directeur de niveau 2 à son arrivée, Elisabeth demande son inscription dans la classe supérieure sur la liste d'aptitude et l'obtient, ce qui lui permet de passer sous-directeur de niveau 1 : « Comme cela se passait bien, mon directeur m'a fait passer sous-directeur de niveau 1. »

Même rationalité pour le choix de son poste actuel : « En avril 2003, un poste de directeur adjoint s'est libéré à la CPAM du Mans. J'ai candidaté parce que j'estimais que j'avais fait le tour des ressources humaines et de la logistique, et j'avais envie de voir autre chose. Dans une perspective d'évolution de carrière, cela m'intéressait aussi de changer de domaine. J'ai été prise. Aujourd'hui, j'ai la fonction de directeur adjoint et je suis plus particulièrement chargée de tout ce qui concerne les remboursements aux assurés, aux professionnels de santé, tout ce qui concerne les relations clientèle (plate-forme téléphonique, accueil physique). J'ai également tout ce qui est budgétaire, et ce qui concerne l'actualité des services, puisqu'on est dans un processus de certification ISO 9001. Et il m'arrive d'aller seconder ma collègue sous-directrice des ressources humaines, parce que j'ai une petite fibre, j'aime bien. » Ce choix est avant tout dicté par la volonté de continuer à faire le tour de la fonction et par la réputation de la caisse du Mans. En effet, Elisabeth a quitté une caisse classée en catégorie B (Orléans) pour une caisse qui vient d'être déclassée en catégorie C l'année précédente en raison de la baisse démographique : « J'aurais pu rester à Orléans. Je suis venue ici sans évolution salariale, j'avais obtenu une promotion interne à Orléans. Ce qui l'a emporté, c'est que j'avais fait le tour de la fonction RH. Il se trouve que le poste correspondait vraiment à ce que je voulais faire et en plus la caisse du Mans a une réputation, c'est une caisse innovante. C'est la première caisse qui a mis en place une plate-forme téléphonique, qui a mis en place des services facilitateurs [...] c'est une caisse qui bouge beaucoup, qui teste plein de choses. C'est cela aussi qui m'intéressait. » Au plan statutaire, Elisabeth était AD 2 en arrivant au Mans. L'ancienneté requise pour obtenir l'inscription sur la liste d'aptitude pour le passage AD 1 étant de quatre ans, il lui manque encore quelques mois. Par contre, il n'existe pas de poste disponible au Mans correspondant à la classification AD 1 : « Aujourd'hui, au Mans, si je veux une promotion, soit il faut que je parte dans une caisse plus grande (de catégorie B), parce que je suis au taquet [elle est coefficient 690, qui est le coefficient maximum des AD2], soit il faut que j'attende, parce que la classification est en cours de révision, pour voir si je suis avantagée ou pas. »

La perspective qui s'ouvre à Elisabeth, à relativement court terme, est d'accéder à un poste de direction de CPAM : « *Oui, mais pas tout de suite parce que cela fait un an et demi que je suis au Mans. Je me donne trois ans à peu près. Et comme une nouvelle classification est en train d'être négociée, j'attends de voir ce que cela va donner et si je pourrais continuer à progresser en interne au Mans.* » En effet, jusque là, une règle non écrite voulait qu'un directeur adjoint ne puisse pas être nommé directeur de la même caisse. Les candidatures à un poste de direction passaient devant un Comité des carrières qui émettait un avis et « éliminait quasiment d'emblée toutes les candidatures internes, pour promouvoir la mobilité entre les organismes de sécurité sociale ». Actuellement directrice adjointe de la CPAM du Mans, Elisabeth devrait passer AD 1^{ère} classe courant 2005. L'étape suivante, au plan fonctionnel et statutaire, sera de passer directeur et de prendre la responsabilité d'une CPAM. Mais, « *autant 90 % des élèves du CNESS deviennent adjoints de direction, autant il n'y en a pas 90 % qui deviennent directeurs. Après ce sont des choix de carrière.* » Pour l'heure, Elisabeth considère son parcours comme relativement typique pour une ancienne élève du CNESS : « *50 % de la promotion doit être au niveau où je suis aujourd'hui, c'est quelque chose d'assez classique.* » Ses interrogations ne portent pas sur ses chances d'accéder à un poste de direction : « *Je suis sur une route toute tracée* », d'autant que « *la pyramide des âges m'est favorable, beaucoup de directeurs vont partir à la retraite au cours des années à venir* ». Elles ne portent pas non plus sur son aptitude à occuper un tel poste : « *Quand je me vois un peu en arrière, il y a cinq ou six ans, je ne pense pas que j'aurais eu la capacité d'être directeur. Aujourd'hui, je pense que cela se tient.* » Ses interrogations portent en réalité déjà sur la suite : « *Après, le problème c'est que vous êtes directeur avant 40 ans, et dans la mesure où on va travailler certainement jusqu'à 65 ans, c'est dire que la carrière est longue !* »

Discrète sur sa vie personnelle, Elisabeth finit par répondre à une question sur la mobilité géographique qu'en réalité elle a un ami, rencontré sur les bancs du CNESS, et qu'ils doivent gérer ensemble leurs carrières respectives, elle au sein des CPAM, lui au sein des CAF. Lorsqu'elle a obtenu son premier poste à Melun, il a pu suivre et ils ont vécu ensemble quelques années. Ensuite, pour elle, cela a été Orléans et Le Mans, et pour lui Troyes et Poitiers, avec à chaque fois un décalage de l'ordre d'une année. Leur critère de choix est de ne pas établir une distance de plus de deux heures et demi entre leurs villes respectives, de manières à pouvoir passer les week-ends ensemble : « *C'est pour cela que je ne partirai pas à Strasbourg ou à Toulouse. Il faut qu'on puisse faire le trajet en une soirée pour être ensemble le week-end. Depuis six ans maintenant nous faisons cela.* » Ils ont fait une tentative pour se rejoindre au Mans, mais lui n'a pas obtenu le poste convoité : « *Dans la mesure où c'est quasiment impossible que deux postes de même niveau se libèrent dans la même ville au même moment, je ne pense pas qu'on se pose trop la question. Cela nous évite d'être trop déçus par ailleurs. Et je crois tout simplement qu'on a pris des habitudes de vie comme ça.* » La semaine est consacrée aux activités professionnelles (l'horaire habituel de travail d'Elisabeth est 8h-19h) et extra-professionnelles (elle est passionnée de danse, prend des cours) et le week-end à son couple. À la question des enfants, elle répond : « *Je ne pense pas avoir un instinct maternel très développé, donc cela ne me gêne pas plus que cela.* »

Et à la question de la compétition qu'introduit dans le couple le fait de gérer des carrières symétriques : « *On a vraiment des carrières parallèles mais on n'a pas les mêmes ambitions. Je pense que je suis plus ambitieuse. Mon objectif est de devenir directeur d'ici trois quatre ans, lui non [...] Je pense qu'il est moins carriériste que je peux l'être moi. Il a peut-être un peu plus de détachement par rapport à la carrière professionnelle [...] On ne vit pas cela comme une concurrence [...] Je ne pense pas qu'il y ait des jalousies de l'un par rapport à l'autre. On est d'abord quasiment au même niveau ». Lui a fait le choix de la filière comptable et non pas la filière agent de direction, il n'a pas la même conception de sa carrière, devenir directeur n'est pas son ambition [...] Moi j'aime bien la compétition, être la meilleure dans ce que je fais. D'ailleurs des fois cela me pourrit la vie. Lui n'a pas ça, il estime qu'aujourd'hui il a une bonne situation, ce qui est tout à fait le cas. S'il peut progresser, il va progresser, mais ce n'est pas son objectif dans la vie. Ce n'est pas que moi c'est mon objectif dans la vie mais je pense que j'ai un côté plus compétition, ce qui me pousse peut-être à avancer plus vite que lui.* »

Patrice : après des débuts difficiles, un parcours réussi dans le recrutement au sein d'une grande entreprise publique

À 35 ans, Patrice est psychologue du travail à la SNCF, chef adjoint du centre de recrutement de la région lyonnaise. Originaire de Saint-Nazaire, « *bastion populaire* », il a grandi « *dans une cité HLM* ». Petit dernier d'une famille de quatre enfants, son père est agent de maîtrise à la SNCF : « *Quand j'étais adolescent, j'ai toujours juré haut et fort que jamais je ne travaillerai dans cette boîte...* » Élève « *moyen* » au collège (il redouble sa troisième), il intègre ensuite le lycée Aristide Briand à Saint-Nazaire, « *une des plus grandes cités scolaires de France, une véritable usine à apprendre, ancien bastion soixante-huitard* ». En première, il frôle le redoublement, mais fait appel, arguant qu'il est préférable de redoubler la terminale. Il obtient gain de cause, passe en terminale et réussit son bac B au premier tour, « *une belle revanche* ». Si sa scolarité a été un peu difficile, c'est, entre autres, que Patrice pratique le karaté depuis l'âge de 7 ans et fait de la compétition au niveau régional et même national pendant les années lycée. De plus, depuis l'âge de 15 ans, il travaille parallèlement à ses études, « *vend des fleurs sur les marchés, aide son beau-frère boulanger, travaille comme caissier de supermarché, etc.* ». Après le bac, « *sans trop y croire* », il fait une demande de DUT Action publicitaire à Saint-Nazaire : « *N'ayant pas un dossier exceptionnel, je n'est pas été retenu. Donc je me suis dit, puisque c'est comme ça, je vais me faire plaisir, je vais entamer un cursus en sciences humaines.* » Il intègre la faculté de psychologie de Nantes où il fera tout son cursus : DEUG, licence, maîtrise (mémoire sur les théories implicites de la personnalité dans la problématique des cabinets de recrutement). Au cours de son année de maîtrise, il passe le brevet d'éducateur sportif : « *J'avais préparé mes arrières en me disant : si je ne peux pas être psychologue, j'enseignerai le karaté.* » Au cours de son DESS de Psychologie du travail, il réalise un stage au sein d'un organisme associatif qui fait de la formation d'adultes chômeurs de longue durée, puis obtient un stage de fin d'études à la SNCF – « *par relations mais pas par mon père* », précise-t-il – consistant à réaliser une enquête sur les conditions de travail des contrôleurs. À l'issue de son troisième cycle, il enchaîne sur un VSL (volontariat service long) dans la Marine, à Brest, comme psychologue (recrutement, évaluation du personnel) et se débrouille pour ne faire qu'un an en cumulant les permissions. En Juin 1993, il se retrouve sur le marché du travail. Son premier contact professionnel à la BNP sur un poste de chargé de recrutement lui laisse un souvenir amer : « *Le contact ne s'est pas très bien passé, les méthodes m'ont déplu au plus haut point, donc, même si j'avais été recruté, je crois que j'aurais décliné l'offre.* » Après quelques mois de recherche infructueuse, sur le conseil d'un ancien du DESS de Nantes, il contacte le service de psychologie de la SNCF, pose sa candidature et passe cinq entretiens, ainsi que de nombreux tests, avant d'être finalement recruté. Après une formation de trois mois, il est affecté à Paris, au centre de recrutement de La Chapelle, qui couvre la zone nord de la région parisienne. Mais au bout de quelques mois d'intégration difficile, il est retiré par sa hiérarchie et affecté au « *groupe des études* » où il restera deux ans.

« *Les débuts professionnels ont été relativement difficiles* », reconnaît-il. « *Pas préparé à cette réalité professionnelle* », il connaît dans son premier poste une période d'intégration difficile (bizutage, mauvais rapports de travail, compétition interne entre collègues ambitieux et peu coopératifs, « *petites humiliations* » quotidiennes). Cette situation va rapidement « *rejaillir sur le travail, qui se dégrade [...] si bien qu'objectivement, on peut avoir des choses à me reprocher sur le traitement de certains dossiers* ». Sa hiérarchie lui donne deux mois pour se reprendre, « *laissant entendre que le licenciement pouvait être envisagé* ». Mais Fabrice se rebiffe : dès lors que la hiérarchie remet en cause la qualité de ses bilans (l'avis du psychologue est obligatoire préalablement à tout recrutement), il demande que lui soient communiqués les référentiels des métiers concernés : « *Pour me défendre, je leur demande, et là ça a surpris tout le monde, les référentiels : quels sont clairement les critères pour tel et tel métier ? Alors là, ça les déstabilise, ça a remué dans les brancards, parce que ces référentiels n'existaient pas, nous avons simplement des fiches métiers, réalisées par l'observatoire des métiers, mais sur lesquelles le service crachait un petit peu parce qu'elles étaient très génériques [...] Et puis ça dérange, ce jeune psy qui arrive, ça ne se passe pas bien, il nous pose des questions... Donc le truc a été plus ou moins étouffé. Et moi, à ce moment là, je me suis dit : "Je suis victime d'une injustice flagrante. Et je vais me battre, je vais leur montrer qu'ils ont tort et que je suis dans mon droit". Donc, dans les stratégies que j'ai mises en œuvre, je me suis fait suivre sur le plan individuel par un psychiatre à l'époque parce que sinon je pétais les plombs, je ne pouvais pas tenir. J'étais célibataire, je redescendais le week-end, enfin bon.* » Patrice se dit célibataire parce que sa compagne, rencontrée sur les bancs de la faculté de psychologie, vit toujours à Nantes. Malgré les allers-retours le week-end, l'éloignement lui pèse d'autant plus que la situation est tendue au plan professionnel (en 1993, sa compagne passe le concours de l'IUFM de Versailles – pour le rejoindre – et s'installe avec lui à Paris. En 1994, le couple se marie, mais au bout d'un an et demi de vie commune, se sépare et divorce). « *Donc je me fais suivre par le psy, je me syndique, à l'UNSA, qui est le syndicat majoritaire chez les cadres de la SNCF ("j'ai toujours ma carte aujourd'hui"). Et donc une décision est prise me concernant, on me met*

au groupe des études, chose qui me convient très bien parce que je peux faire un travail de dossier, et bon ça m'a paru une très bonne décision. » En 1995, après deux années « passionnantes » au groupe des études, Patrice demande son passage comme psychologue consultant. L'ayant obtenu « sans difficulté », il est affecté au centre de recrutement de Levallois, en charge des bilans de recrutement, des bilans de carrières et du conseil auprès des cadres de la région SNCF. Hasard de la vie, son chef de centre à Levallois n'est autre qu'un de ses anciens collègues du centre de La Chapelle... : « J'ai fait abstraction de ça, je me suis dit "je fais mon boulot", mais par contre, lui, il ne faut pas qu'il se plante parce que je ne le raterai pas. Et c'est ce qui passe. C'est-à-dire que c'est quelqu'un qui s'avère un piètre manager, pas à l'aise du tout dans la relation [...] En qualité de chef de centre, il a souffert. Et là, c'est sûr que j'ai dû tirer les ficelles à certains moments, j'ai pris un malin plaisir à le faire [...] Et donc, comme sa maladresse managériale amusait beaucoup l'ensemble de l'équipe... là, pour le coup, il y avait une excellente ambiance au sein de l'équipe, qui se faisait un peu au détriment du chef. Très animal comme comportement en fait [...] Vous savez, c'est un mécanisme psychologique bien connu, les gens qui se font humilier deviennent à leur tour humiliateurs [...] Bon, j'ai peut-être été un peu humiliateur à ce moment là, j'ai tiré un peu les ficelles, oui, effectivement, j'ai pris ma vengeance. Voilà, c'est la vie quoi. »

En 1997, Patrice rencontre une femme qui vit à Macon. Dès lors, il « cherche des opportunités pour descendre à Lyon ». En 1998, il demande sa mutation géographique « sans promotion » et sa demande est acceptée immédiatement, sans procédure de sélection interne. « C'est que j'ai bonne presse » en conclue-t-il. Il est affecté au centre de recrutement de Lyon-Perrache, responsable de la région SNCF de Clermont. Il s'installe avec sa nouvelle compagne, enseignante à Macon, à une heure de Lyon. Son arrivée au centre de Lyon-Perrache est également l'occasion de conflits, qu'il gère de façon différente, plus mûre, Patrice disant avoir tiré les leçons de « ses débuts professionnels difficiles ». « Au bout d'un an, un an et demi, j'ai un collègue ici qui est assez particulier, qui voit mon arrivée, mes fonctions peut-être, d'un mauvais œil, en se disant "il va prendre trop de place". Donc quelqu'un qui commence à être assez désagréable dans le relationnel... qui n'est pas sans me rappeler des choses que j'ai vécu quelques temps avant. Donc, je me positionne en retrait, c'est-à-dire que ne je ne rentre pas dans le jeu. Quand il y a une dérive comportementale de sa part, je lui en fait part et je m'arrête là. Mais par contre, je lui signifie les choses. Et puis, pas de chance pour lui, il se retrouve isolé, l'ensemble de l'équipe le voit fonctionner, etc. Au bout d'un moment, il sent le vent tourner, il décide de partir [...] Aujourd'hui, il est dans un placard, persona non grata à la SNCF. » Peu de temps après son arrivée à Lyon, en 1999, Patrice demande à faire de la formation, et sa demande est une nouvelle fois acceptée. Au cours des années suivantes, il se partage entre son activité d'adjoint au chef du centre de recrutement de Lyon (deux tiers temps) et la formation (un tiers temps). Il s'est spécialisé dans la « formation accidents de personnes pour les conducteurs, agression pour l'ensemble des agents », puis dans la « victimologie », autrement dit la formation des hiérarchiques à la prise en charge des agents victimes d'accidents de personnes ou agressés. En 2001, son chef de centre – pour lequel Fabrice a beaucoup de considération – obtient la création d'un poste d'adjoint et « met en concurrence deux psy du centre, moi et une collègue [...] C'était sa façon de faire et là, moi, je n'ai pas voulu entrer dans le jeu. Donc j'ai continué à faire mon boulot, etc. Et je crois que j'ai bien fait parce que ça a créé indéniablement une pression psychologique, d'autant plus que je m'entendais très bien avec cette collègue, donc je n'avais pas de raison de jouer les pervers ou quoi que ce soit. Et puis dans les faits c'est elle qui n'a pas supporté vraiment cet état de fait et qui a demandé à partir [...] Et je crois que le chef de centre s'est fait prendre à son propre piège parce que je pense qu'il a très surpris de la voir partir et que ça lui a coûté. Et donc, après ça, il me reçoit en me disant bien entendu "je suis désolé". Donc je lui fait entendre que oui, s'il fait un choix par défaut, j'ose espérer qu'il ne le regrettera pas. Mais vous voyez, je mets ça de côté, maintenant je travaille avec lui, j'ai toujours un côté prudent parce qu'on est toujours dans des relations professionnelles. »

Courant 2002, un poste de chef de centre se libère à Strasbourg, que Fabrice refuse. Son refus est motivé principalement par des raisons personnelles : sa femme, enseignante à Macon, n'est pas mobile géographiquement, et ils ont eu leur premier enfant deux ans plus tôt. Mais sa décision est également motivée par des raisons salariales car cette promotion, bien qu'accompagnée d'une mobilité géographique, ne se traduirait pas par une progression indiciaire. Sa récente promotion comme adjoint au chef de centre de Lyon s'est en effet traduite par un changement de qualification (de F à G) sur une échelle qui va de F à H pour les cadres, et au-delà pour les cadres supérieurs. Cette promotion a été l'occasion d'une véritable progression salariale, puisqu'il est passé au coefficient 28 (soit 2 839 euros brut mensuels). Par contre, une nomination comme chef de centre à Strasbourg n'aurait pas provoqué un nouveau changement de qualification, le précédent étant trop récent. C'est la raison pour laquelle Fabrice n'a pas voulu renoncer à la situation qui est la sienne à Lyon et qu'il considère comme satisfaisante : « La qualification H n'est pas une fin en soi, je met en avant l'intérêt du travail [...] 2 839 euros, c'est quant même une somme, qui moi me convient très bien et je ne me plains pas du tout. Enfin, je veux dire si je compare mon salaire, mes conditions de travail, la polyvalence, l'intérêt du travail, et si je mets tout ça dans la balance [...] et la

sécurité de l'emploi, et la qualité de vie que j'ai à côté. » Dès lors, ses perspectives sont simples : « *Attendre tranquillement que le poste de chef de centre de Lyon se libère.* » Manque d'ambition professionnelle ou arbitrage personnel ? « *Je ne vis pas pour la carrière* » : cette déclaration résume bien l'état d'esprit de Patrice. Après des débuts difficiles, force est de constater qu'il a fort bien mené sa barque au sein de la SNCF, mais il en garde une forme de sagesse, mêlée de prévention à l'égard de la gestion des carrières à la SNCF : « *On ne vit pas que pour l'argent, pour la carrière... J'ai vu trop de cheminots autour de moi, enfin des anciens, des gens qui ont évolué, même des directeurs d'établissements et des cadres sup. partir en retraite aigris. Des gars dire le jour de leur retraite : "Le regret que j'ai, c'est ma carrière. J'ai déménagé quinze fois en trente sept ans, j'ai divorcé deux fois, j'ai fait un infarctus du myocarde après 1995 et j'ai un salaire, une retraite qui fait que j'aurais mieux fait de continuer à dérouler conducteur de train sur un roulement TGV. Je me ferais plus de 20 000 balles par mois et je serais parti en retraite pénard, sans souci". Beaucoup de gens à la SNCF actuellement se posent des questions autour de ça. La carrière, la mobilité géographique et tout, on en revient. Il y a des gens qui ont fait leur carrière parce qu'ils étaient mobiles géographiquement et qui ont atteint leur seuil d'incompétence... ça interpelle [...] Je me suis assez identifié à l'entreprise, je pense que j'ai encore beaucoup de choses à apporter à la boîte et la boîte a encore beaucoup de choses à m'apporter, donc pour l'instant mon avenir je le vois à la SNCF [...] même si je suis très étonné de voir certains collègues plus anciens qui commencent à voir les choses autrement [...] Pour l'instant, je ne tire pas de plans sur la comète, parce que je sais que chez nous ce n'est pas si simple.* » « *Moi, j'ai tendance à dire : "Je préfère travailler pour vivre plutôt que vivre pour travailler". Après, je ne sais pas combien de temps ça durera. Je sais qu'une carrière n'est pas un long fleuve tranquille. J'ai eu des débuts difficiles, et la question que je me pose, c'est : "La nouvelle tempête, quand est-ce que je l'essuierai ? Et quelle stratégies je développerai pour me protéger à ce moment là ?".* » Le choix de Patrice résulte d'un arbitrage global entre sa carrière, sa vie familiale et son ancrage associatif et sportif local. Il vit désormais depuis huit ans en région lyonnaise avec sa compagne et son enfant. Sans s'étendre sur le sujet, il reconnaît que sa situation familiale a grandement contribué à sa stabilisation personnelle et professionnelle. L'autre facteur d'équilibre, depuis toujours, est le sport. Bien que n'ayant jamais envisagé une carrière de sportif de haut niveau, il continue à pratiquer le karaté en compétition (depuis des années, il remporte tous les championnats de karaté organisés par la SNCF) et se trouve par ailleurs très impliqué dans la vie associative et sportive de sa ville d'adoption. Si Patrice a renoncé à être chef de centre, à moins de 35 ans, ce qui aurait constitué, de son propre aveu, « *une belle carrière au sein de sa filière* », c'est au nom de cet arbitrage qu'il revendique entre « *qualité de vie* » et « *intérêt du travail* ».

Sylviane : une carrière atypique dans le recrutement international

Le fil rouge de la carrière de Sylviane, directrice de la filiale française d'un cabinet franco-allemand de recrutement, c'est son tropisme pour l'Allemagne et sa maîtrise de la langue allemande plutôt qu'un choix initial de travailler dans le recrutement. Après un bac littéraire, elle passe une maîtrise d'Allemand pour « devenir prof ». Mais elle renonce finalement et intègre un DESS Économie et société dans les pays de langue allemande, un troisième cycle « qui permettait aux littéraires de faire une formation plus économique, avec de la gestion, enfin une formation plutôt généraliste mais qui permettait d'avoir une autre image ». À la suite de ce repositionnement, et grâce à sa connaissance de l'Allemagne et de la langue allemande, elle est recrutée par la chambre de commerce franco-allemande de Paris, où elle s'occupe quelque temps du journal interne : « *Donc c'était quand même lié à l'allemand, à la formation DESS [...] Et là j'ai travaillé sur la connaissance du milieu franco-allemand en France, et des entreprises allemandes en France.* » Elle a la responsabilité globale du journal, de la conception des articles à la fabrication et à la diffusion, « *ce qui m'a donné un petit peu l'envie de faire du journalisme, ce que j'ai essayé de faire en ayant une carte...* ». Le « contenu du poste » lui plaît : « *Je faisais du rédactionnel, je rencontrais les gens, j'épluchais les dossiers de presse, je tenais le bloc-note culturel, j'étais invitée à toutes les avant-premières à Paris, c'était sympa...* » Mais elle réalise rapidement que son avenir n'est pas dans le journalisme, parce qu'il « *fallait avoir beaucoup de talent* » et que « *c'est un métier quand même très superficiel [...] on récupérait les trucs des attachés de presse mais on n'allait pas beaucoup sur le terrain, donc après, j'ai un peu changé d'avis* ». Surtout, les perspectives d'évolution professionnelle lui paraissent quasi nulles « *au bout de deux ans et demi dans cette structure semi-publique, peu évolutive, surtout pour des femmes* ».

Courant 1995, sa recherche d'emploi la conduit dans un petit cabinet de recrutement parisien, dont le patron est attiré par sa connaissance du milieu franco-allemand, pour développer les activités internationales : « *Je ne connaissais pas du tout ce métier. Il m'a appris, il m'a formé à faire de l'approche directe, le head hunting, la chasse de tête.* » Cela dure trois ans, au cours desquelles elle apprend le métier de recruteur, « *développe la clientèle en Allemagne* » et acquiert rapidement une autonomie d'autant plus grande que le patron « *n'était pas très présent* ». Alors pourquoi ce changement au bout de trois ans ? : « *Parce qu'en fait, il s'est avéré que la boîte était dans une situation très difficile, le patron un escroc, enfin je passe les détails...* » En 1998, le cabinet met la clef sous la porte et Sylviane reprend sa recherche d'emploi, avec la volonté d'évoluer vers un poste de consultante. Elle est finalement recrutée par un cabinet allemand dont le patron est un français installé en Allemagne et qui souhaite s'implanter en France : « *Par hasard, ou par chance, j'ai rencontré la société dans laquelle je suis toujours [...] c'était une aubaine, puisque le patron m'a proposé d'ouvrir une filiale en France. Donc j'ai accepté, j'ai ouvert le bureau à Paris en 1998, ça s'est très bien passé...* »

En 2001, à la suite d'un événement personnel douloureux, Sylviane décide « *couper les ponts avec Paris* » et de s'installer à Marseille où résident ses parents. Son compagnon, commercial dans une entreprise de distribution de cartes mémoire informatiques, vient d'être licencié, à 57 ans, pour raisons économiques. Dans la perspective de son départ à Marseille, Sylviane entame une recherche d'emploi et, alors qu'elle est en pourparlers avec un cabinet de recrutement marseillais, le patron du cabinet lui propose – pour la retenir – d'ouvrir un second bureau à Marseille, tout en conservant la direction du bureau parisien. Elle accepte, malgré le caractère acrobatique de la situation, puisqu'elle se trouverait ainsi en charge du management direct des deux équipes parisienne et marseillaise. Elle hésite également parce que les relations ne sont pas au beau fixe avec son patron, trop peu présent à son goût, particulièrement dans les moments difficiles : « *J'ai toujours été complètement autonome parce que j'ai toujours eu des patrons pas très présents. C'est marrant, j'ai eu la même typologie de patrons trois fois, très peu présents... Et alors comme je suis quelqu'un qui m'investis énormément, qui m'implique très fortement dans mon travail, j'étais très vite autonome, c'est ce qui m'a fait évoluer.* » Mais instruite par l'expérience, elle prend les devants et subordonne sa décision à « *un engagement personnel écrit* » de la part de son patron de s'impliquer plus dans le suivi de l'activité de la filiale française, obtenant ainsi qu'il « *se repositionne positivement* », au moins temporairement. L'arrivée de Sylviane à Marseille, début 2001, est concomitante de la dégradation de la situation de l'emploi. Or l'activité des cabinets de recrutement est étroitement dépendante de la conjoncture, avec la nécessité, en période de retournement, de développer le commercial pour maintenir le niveau d'activité, de manager de près les équipes pour conserver la motivation, et le cas échéant de procéder à des licenciements... La baisse de l'activité du cabinet, à partir de 2001, associée au départ de Sylviane à Marseille, a d'ailleurs failli provoquer la fermeture de la filiale française de son cabinet : fin 2003, après plusieurs licenciements économiques, les équipes parisiennes et marseillaises sont réduites au minimum et il est même question que Sylviane passe en free lance (portage salarial). Sylviane travaille énormément au cours de cette période, cumulant des fonctions de production, de commercial et de management, et naviguant en permanence entre Marseille et Paris. Pourtant, elle considère que c'est au

cours de ces années noires (2001-2003) qu'elle est passée du statut de consultante junior à celui de consultante senior : « *Il a fallu mettre les bouchées doubles pour ne pas se casser la figure [...] Cela a été très dur mais enrichissant. Très dur parce qu'il a fallu aussi licencier, pour des raisons économiques... Enrichissant, parce que jusque là je n'avais aucune vision de la gestion, j'étais dans le cœur de métier, la production, et j'ai dû me mettre à la gestion, avec l'aide de l'expert-comptable. Et maintenant, j'ai une vision beaucoup plus gestion, centre de profit... Je fais mes budgets et je sais ce que je dois faire tous les mois comme chiffre d'affaire pour arriver à l'équilibre... J'ai appris toute seule.* »

L'activité reprend progressivement à partir de fin 2003. Au cours des derniers mois de 2004, « *la situation s'est plutôt améliorée, il y a eu de nouveaux projets, de nouvelles perspectives, on a recruté de nouveau quelqu'un à Paris. Je vais peut-être enfin faire autre chose que du recrutement parce que là je manage à nouveau une équipe et c'est vrai que j'en ai un peu marre de faire de la production* ». Et son patron, qui à défaut d'être très présent a de l'intuition, a senti sa démobilitation et – pour la retenir une nouvelle fois – lui propose de l'associer (à hauteur de 10 % du capital de la société) alors qu'elle n'avait jusqu'à présent que le statut de dirigeant salarié. Sylviane accepte à nouveau de rester, mais elle conditionne une fois de plus sa réponse à un nouvel engagement formel de son patron de se réinvestir à ses côtés. Rétrospectivement, Sylviane se dit « *fatiguée* » et s'interroge sur son avenir : « *Dans quatre ans, j'aurais quarante ans. Je vois bien le marché du travail, je suis en plein dedans. À partir de quarante ans on n'est plus vendable. J'exagère un peu, mais bon... J'ai mis mon CV sur internet, il ne s'est rien passé parce que, par rapport à Marseille, je suis très chère en termes de rémunération parce que j'ai gardé mon salaire parisien. Et puis je n'ai pas envie d'aller dans un cabinet classique et je n'ai pas nécessairement les compétences pour travailler en entreprise dans une DRH...* » La réflexion est très ouverte, y compris l'éventualité de passer le concours de l'IUFM, Sylviane exprimant une passion ancienne pour l'enseignement, un métier par ailleurs compatible avec son statut de mère, puisqu'une petite fille est née en 2002. Pour toutes ses raisons, elle décide de faire un bilan de compétences (programmé pour février 2005, soit après l'entretien).

Sylviane est d'autant plus dans l'expectative que la situation de son compagnon s'est dégradée. À Marseille, après plusieurs mois de chômage en 2001, il est entré en contact avec une entreprise suédoise qui distribue des « *ordinateurs durcis* ». Cette société lui a proposé d'investir les marchés français, italien et espagnol, mais sans le salarier, en le rémunérant uniquement à la commission. Depuis lors, le constat est amer : « *Il n'en vit pas puisque ça ne marche pas, il ne vend rien. C'est-à-dire qu'il a 25 projets en cours, mais les commandes ne passent pas [...] Heureusement, il a un chômage qui n'est pas mal parce qu'il avait un salaire à Paris et qu'il en bénéficie longtemps parce qu'il avait 57 ans quant il a été licencié.* » Au moment de la naissance de leur fille, en juillet 2002, Sylviane propose une sorte de deal à son compagnon : renoncer à son activité professionnelle pour devenir père au foyer et s'occuper de leur fille, elle-même gagnant suffisamment bien sa vie pour subvenir aux besoins du ménage et ayant besoin d'une grande disponibilité en raison des contraintes liées à son activité professionnelle. Il semble que la proposition ait eu l'effet inverse de l'effet recherché, son compagnon n'acceptant pas la perspective d'une mise en retrait professionnel : « *Les réactions face au chômage sont très différentes selon les personnes et en fonction des générations.* » À la question de savoir si du coup elle envisagerait une mobilité géographique pour permettre à son compagnon de renouer avec des marchés du travail plus porteurs (Lyon, Paris...), elle répond par la négative : « *Aujourd'hui, il n'est pas question de changement, je viens d'acheter une maison, ma fille est bien ici, elle a besoin d'un peu de stabilité, de repères [...] Mais Paris, Paris moi non.* » À mots à peine couverts, elle laisse entendre que la question ne se pose en réalité pas vraiment dans la mesure où leur couple est aujourd'hui en grande difficulté : « *L'équilibre est cassé, pour pleins de raisons, professionnelles et personnelles.* »

Sophie : une carrière internationale en région parisienne

Après une maîtrise de géographie, le parcours professionnel de Sophie est clivé entre la période d'entrée dans la vie active (1992-1996), qu'elle-même qualifie de « *parcours de survie* », et la période ultérieure (depuis 1997), marquée par une insertion réussie dans la filière RH, suivie d'une progression rapide, avec des expériences diversifiées et une forte dimension internationale (trois entreprises en dix ans : une japonaise, une française, une américaine) au sein d'un espace de mobilité géographique réduit à la région parisienne.

Aujourd'hui chef de projet RH au sein de la filiale française du groupe américain de micro-informatique, Sophie a 38 ans. Dernière des trois enfants d'un père cadre, retraité, et d'une mère infirmière-puéricultrice, directrice d'un service de PMI, elle a grandi en région parisienne. Après un bac B « *parce que cela ferme peu de portes* », Sophie s'interroge sur la suite : « *J'aurais bien aimé faire quelque chose d'artistique mais mon père m'a expliqué que ça ne nourrissait pas son homme ni sa femme [...] J'ai tenté vainement de trouver un bulletin d'inscription pour rentrer dans des métiers paramédicaux, puisque maman était infirmière puéricultrice et directrice de PMI, donc c'était une voie toute tracée. Pour autant je ne voulais pas faire de la puériculture parce que je ne voulais pas faire comme ma mère.* » Elle envisage même un moment de repiquer une terminale D, pour pouvoir suivre une formation paramédicale, mais renonce et entre à l'université où elle s'oriente finalement vers des études de géographie, par goût mais également par défaut : « *Je ne voulais pas faire de droit [...] Je n'ai pas fait science parce que cela ne m'intéressait pas.* » Après un DEUG en trois ans, parce qu'elle travaille à mi-temps pour financer ses études – son père étant au chômage – elle intègre un magistère Collectivités territoriales et aménagement du territoire, mais pour les mêmes raisons tenant à la nécessité de travailler en cours d'études, elle ne peut aller au terme du magistère et quitte l'université avec une maîtrise d'Aménagement du territoire.

S'en suivront plusieurs années « *chaotiques* » au plan professionnel, avant qu'elle ne parvienne progressivement, au fil des missions d'intérim et des CDD, à stabiliser son insertion dans la fonction RH, dans le recrutement tout d'abord, puis comme RRH. Sophie arrive en effet sur le marché du travail en 1992, « *le désert de Gobi au niveau de l'emploi* ». Dans la foulée de ses jobs étudiants, elle travaille en CDD dans une entreprise d'audit téléphonique, tout en préparant le concours de cadre de la fonction publique territoriale, auquel elle échoue. De 1993 à 1996, elle enchaîne les emplois, en intérim ou CDD, comme hôtesse d'accueil, standardiste, etc. : « *Tout le début de ma carrière a été chaotique, parce que j'avais besoin de manger [...] C'était un parcours de survie, quelque chose d'alimentaire.* »

En 1996, elle intègre « *une boîte japonaise qui vend des copieurs et des fax* », pour remplacer l'assistante de la responsable des ressources humaines partie en congé parental d'éducation. Grâce à ce CDD d'un an, elle connaît une période « *de grande stabilité* ». Elle fait fonction d'assistante personnelle, gérant l'ensemble des problèmes non professionnels des cadres japonais expatriés en France (visas, logements, voitures, sécurité sociale, etc.) : « *J'ai appris à travailler avec des japonais, c'est-à-dire des gens rigoureux, qui n'ont strictement rien à faire des femmes.* » Surtout, elle découvre la gestion des ressources humaines dans laquelle elle va ensuite faire carrière : « *C'est là que j'ai fait mes premières armes en RH parce qu'avant j'avais travaillé autour des ressources humaines (présélection, formation, communication) mais je n'étais pas dedans. Là j'ai découvert un métier qui m'intéressait [...] un univers qui m'intéressait beaucoup plus que l'urbanisme social dans lequel je n'arrivais pas à trouver de débouchés [...] Donc il m'a fallu quatre ans, en fin de compte, pour obtenir ce poste et pour découvrir la voie que je voulais prendre pour m'en sortir.* »

À l'issue de ce CDD, Sophie suit une formation en Anglais à l'Institut de formation commerciale permanente (IFOCOP), qu'elle finance elle-même pour l'essentiel (l'ASSEDIC complétant), tout en réalisant quelques missions en intérim. En 1997, grâce à une mission d'intérim cadres, elle entre dans un grand cabinet français d'audit, comme responsable du recrutement. Après la culture japonaise, la culture française... un univers professionnel clivé entre les « *externes, que sont les auditeurs, les consultants et les juristes, et les internes que sont les fonctions support* ». Les premiers bénéficient d'une gestion de carrière millimétrée, les seconds « *essaient de vivre, de se démerder et de crier suffisamment fort pour qu'on les entende* ». Recrutée comme assistante RH, elle a en charge les recrutements et la gestion de l'intérim. Progressivement, elle prend la mesure de son poste, crée son équipe (jusqu'à quatre personnes), qui fonctionne comme une cellule de recrutement interne gérant l'ensemble du processus de sélection pour l'ensemble des postes en dessous d'auditeurs : assistantes, chargés de communication, etc. Elle gère jusqu'à 200 recrutements par an – et parfois jusqu'à 80 recrutements simultanément – (en raison d'un turn-over moyen de 35 % sur l'ensemble des catégories de personnel, qui correspond à la politique du cabinet : recruter des juniors et les renouveler très régulièrement). Au fil des années, elle prend également en charge la gestion des carrières de ces personnels : « *À partir du moment où ça montait vers manager, c'était le directeur du personnel qui les*

gérât. Tout ce qui était en dessous de manager n'avait ni couleur ni odeur et globalement ça finissait chez moi. » En tout, elle passe quatre ans au sein de ce cabinet d'audit, avant de démissionner : « Cela a été dur et en même temps super formateur. Un cabinet d'audit, ça laisse forcément des marques. Et j'en suis partie parce que je ne m'entendais pas avec mon nouveau chef, au bout d'un an c'était lui ou moi, ça a été moi. Donc je suis partie une fois que j'ai eu trouvé ce poste. »

Ce poste, qu'elle rejoint en 2001, est celui de responsable des ressources humaines de la filiale française d'un groupe américain de micro-électronique. Parmi les différentes propositions qui lui sont faites, elle retient celle-là pour plusieurs raisons : *« Parce que ça avait l'air super cool, c'était une boîte américaine, on vient travailler en jean même le lundi, c'est quand même un scoop, et en plus c'était à dix minutes de chez moi, ça m'a fait rêver [...] C'était vraiment pour moi une autre qualité de vie. »* Sous la responsabilité du DRH, elle prend en charge la population des commerciaux (recrutements, gestion des carrières, mais aussi plans sociaux... les effectifs passent de 1 200 salariés à un peu moins de 900 aujourd'hui). Au bout de deux ans, après de graves problèmes de santé et plusieurs opérations, elle demande à changer de fonction : *« Les commerciaux c'est trop dur à gérer, c'est trop prenant [...] Contrairement aux ingénieurs, qui ont un côté très carré, très cartésien, c'est une population qui n'est pas gérable dans son essence même : un commercial c'est quelqu'un de créatif, d'orgueilleux, d'individualiste [...] et donc moi cela me prenait trop d'énergie. »*. Elle se voit alors confier la responsabilité de la composante française d'un projet international consistant à créer, au sein de chacune des filiales du groupe, un pôle de ressources RH gérant les problèmes d'administration du personnel pour l'ensemble des collaborateurs (paie, réponse aux questions des collaborateurs, production de documents, etc.). Elle constitue une équipe, crée les outils informatiques (logiciels, sites intranet), ainsi que les outils de reporting, et pilote le projet pendant deux ans, à la satisfaction de l'entreprise. Mais aujourd'hui, la même logique d'optimisation des coûts de gestion qui a présidé à la mise en place de ce projet en 2003 pourrait bien aboutir à terme à l'externalisation de la gestion des ressources humaines : *« Je ne sais pas ce que sera mon avenir chez Sun eu égard à cette externalisation [...] Ce qui est sûr, c'est que demain mon équipe peut être externalisée, même si le poste de manager ne l'est pas, puisqu'il va quand même falloir continuer de contrôler en tant que client ce que fait le prestataire [...] Donc en fait, aujourd'hui, je ne connais pas mon poste de demain, je ne sais pas de quoi il sera fait et si cela va m'intéresser. »*

Cette perspective, même si aucune décision n'est encore prise, conduit Sophie à réfléchir à la suite des événements : *« J'ai un projet à moyen terme, qui n'a rien à voir avec les ressources humaines [...] c'est un projet de vie, qui est lié au fait que mon ami est beaucoup plus âgé que moi et qu'il va prendre sa retraite avant moi [...] Ce que je voudrais, c'est pouvoir me reconverter. Et là, je suis complètement américaine dans ma tête. Je souhaite plutôt aller vers quelque chose de plus social [...] de retourner à quelque chose de plus social que j'ai touché du doigt pendant mes études [...] J'aurais envie de partir sur un projet de responsable d'un établissement de type maison de retraite. »* Sa réflexion est suffisamment avancée pour qu'elle envisage de reprendre des études en sciences humaines appliquées à la gérontologie à l'INFA (Institut de formation), et par ailleurs de faire valider ses compétences en RH et gestion dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience (VAE) : *« Je me donne, selon ce que va être mon avenir chez Sun, au maximum cinq ans pour préparer cette reconversion [...] Ma DRH est au courant et soutient mon projet. »* En définitive, Sophie considère que son parcours n'est pas si atypique que cela : *« Je pense que je n'ai pas un parcours aussi atypique qu'on veut bien le croire. Je pense que je suis plus avant-gardiste de ce que devrait être demain un parcours professionnel. Je pense que le diplôme ne fait pas tout et que les acquis on les a aussi sur le terrain [...] En France, on est très attaché au diplôme, au classement des écoles, et au bout du compte on est attaché à la théorie et pas à la pratique. C'est qu'on n'est pas dans la société anglo-saxonne. Et en fait c'est ici [dans la filiale française de ce groupe américain] que je me suis sentie le mieux, parce qu'on ne m'a jamais reproché mon parcours. Et je pense qu'on a besoin d'une société d'hommes et pas d'une société de diplômés. »* Quant à ses débuts dans la vie active : *« Je ne souhaite à personne de vivre ce que j'ai vécu pendant mes quatre premières années d'expérience professionnelle. Mais d'un autre côté, je ne sais pas ce que je serais aujourd'hui si je ne l'avais pas vécu. On s'enrichit de tout et c'est ça qui fait les bases de ce que l'on peut devenir ensuite. »* Il en ressort une conception assez anglo-saxonne de la responsabilité individuelle, qu'elle s'applique à elle-même comme aux autres : *« Moi, j'ai passé des années à expliquer aux gens : "si tu attends qu'on te fasse évoluer, tu te fourres le doigt dans l'œil, c'est à toi de prendre ton destin en main. On t'aide pas à traverser la rue non plus, donc traverse l'espace de ta carrière, sois force de proposition, de toute façon on ne prendra en considération que les gens qui font des propositions" [...] Je pense qu'on est responsable de son destin, que ce soit professionnel ou personnel. »*

Sophie entretient un rapport très engagé au travail, presque physique, fait de détermination et de pragmatisme. Les premières années ont été déterminantes à cet égard : *« Les premières années, ça a été alimentaire. Cela m'a permis de toucher à beaucoup de choses, cela m'a permis aussi d'avoir beaucoup*

d'humilité par rapport à ce que l'on m'a demandé de faire et de perdre beaucoup d'arrogance qui pourrait être liée de temps en temps à un diplôme d'études supérieures. Et quand on me demande, aujourd'hui encore, d'aller faire une photocopie, je n'ai jamais la prétention de dire que ce n'est pas ma responsabilité ni mon rôle. » Ses trois expériences successives dans des entreprises de cultures très différentes, japonaise, française et américaine, lui ont permis tout à la fois de construire sa professionnalité et de forger son rapport au travail. La première expérience, au sein d'un groupe japonais, a été déterminante dans la mesure où elle lui a permis d'intégrer la filière RH et d'apprendre son métier, mais également d'apprendre à travailler : *« La rigueur au travail, le travail sous pression, les japonais m'ont appris beaucoup. Je leur en ai beaucoup voulu, mais dans cette méthode de travail avec les expatriés j'ai appris énormément de choses. J'ai appris à faire travailler mon système D pour trouver des solutions à leurs problèmes, qui étaient tous les jours plus nouveaux, plus divers et variés. »* Les quatre années passées dans le cabinet d'audit français comme responsable du recrutement correspondent à une période de professionnalisation : *« C'est là que j'ai vraiment appris à travailler. Ma méthodologie de travail s'est affinée pour pouvoir répondre à la volumétrie que je devais délivrer [...] Savoir travailler dans l'urgence, savoir qualifier, savoir aussi déléguer [...] Je ne serais pas passée par ce cabinet, je n'aurais pas aujourd'hui cette capacité de travail, cette capacité d'analyse, et puis aussi cette capacité de gestion de la pression. »*

Quant à son poste actuel dans un groupe américain, c'est selon ses propres termes *« le poste de la maturité [...] de l'épanouissement »*. Cela tient au mode de relations de travail à l'anglo-saxonne : *« Pour ça je ne regrette pas du tout, parce que je trouve que les américains ont beaucoup de défauts mais ils ont aussi beaucoup de qualités. Ils sont assez avancés sur les conditions de travail et sur une certaine méthodologie de travail. C'est intéressant, en fin de compte, cette relation de confiance, même si, derrière, il faut mettre les bons curseurs pour pouvoir qualifier et quantifier le travail fourni. »* Mais cela tient également au fait qu'il s'agit d'un poste généraliste (recrutement, licenciement, gestion de la performance, rémunération, médiation, contentieux, gestion de projet, etc.) qui maintient le sentiment de renouvellement dans l'approche de l'activité professionnelle : *« Je pense que j'ai vraiment fait énormément de choses qui me donnent un regard assez large sur le monde des ressources humaines, suffisamment pour me dire que au-dessus rien ne m'intéresse [...] Et donc voilà aujourd'hui je peux rester sur le même poste tant qu'il existe et qu'il m'intéresse. »* Plus que la progression salariale, c'est en effet l'intérêt du travail qui motive Sophie : *« En fait ce n'est pas mon moteur l'argent... c'est important. Je refuserais de ne pas avoir cette reconnaissance, mais ce n'est pas ce qui me fait avancer [...] Moi j'ai besoin de venir au travail pas à reculons, de continuer à apprendre sur le terrain, de me dire qu'il y a encore du nouveau, un nouveau truc, un nouveau projet [...] À partir du moment où l'équilibre est respecté entre ce que moi je reçois et ce que j'apporte à l'entreprise, si ce que moi je dois donner pour exercer ma fonction est équivalent à ce que je reçois de l'entreprise au niveau intellectuel, si l'équilibre est respecté ça va. »*

« Pour moi, aujourd'hui, la vie est équilibrée entre une certaine réussite professionnelle... je ne peux pas appeler ça la réussite professionnelle, je suis plutôt satisfaite de mon parcours et je suis épanouie dans ma vie privée. » Le mari de Sophie (ils se sont mariés en 2005) est responsable des services généraux d'une clinique depuis vingt-sept ans. Ils se sont rencontrés quand elle intégrait le cabinet français d'audit, en 1997. Agé de 60 ans, il s'apprête à prendre sa retraite. En raison de leur écart d'âge, leur rapport au travail respectif est très différent, ce que Sophie présente comme la clé de l'équilibre de leur couple : *« Je pense qu'il y a très longtemps que mon travail a pris une très grande importance dans ma vie [...] parce que je pense que cela nourrissait aussi la propre reconnaissance que je recherchais [...] Je n'ai pas énormément d'activités à côté, même si nous avons beaucoup de copains et sortons beaucoup. »* Pour sa part, son compagnon a un rapport au travail plus décontracté et un rythme moins soutenu : *« Je lui dis : "tu as la rémunération de tes horaires de travail". Il me dit : "oui mais j'ai la vie que je veux". »* Du coup, il est *« super disponible, super présent »* et contribue volontiers à faire tourner la maison. Sans enfant et avec un compagnon proche de la retraite, Sophie reconnaît que sa situation de couple favorise sa propre carrière : *« Je pense qu'aujourd'hui les couples ont la carrière que l'on peut avoir par rapport à la vie de couple que l'on a. »* D'autant *« qu'il m'a toujours laissée libre de gérer ma carrière comme je voulais »* et que leur écart d'âge les met à l'abri de toute forme de compétition : *« Lui, sa carrière, elle est certainement pas devant lui, elle est très loin derrière lui, donc il n'y a pas de jalousie, pas de compétition »,* ce dont elle se félicite : *« Je pense que c'est dur d'avoir deux carriéristes dans un même couple. »* Leur projet de couple, leur *« bébé »* comme dit Sophie, c'est la perspective à court moyen terme de prendre la gestion d'une maison de retraite. Pour elle, c'est à la fois un projet personnel, professionnel, conjugal et même familial. Personnel et professionnel parce que cela constitue une perspective de reconversion, après plus de dix ans dans les ressources humaines, et un retour à la dimension sociale de sa formation initiale. Conjugal, parce que c'est un projet qu'elle entend conduire avec son compagnon, dont l'expérience en matière de gestion d'établissement de soins lui semble déterminante, et que l'objectif est également d'aller vivre en province, en Normandie, au moment où lui aura pris sa retraite. Mais également familial dans la mesure il s'agit aussi

pour Sophie de se rapprocher des ses parents âgés, conformément à une sorte de division du travail explicite avec ses deux frères : « *L'idée, c'est d'être à une heure et demie de chez mes parents [...] Ca c'est mon histoire, enfin l'histoire c'est que mes frères ont fait les enfants que je n'ai pas faits, ils ont une famille à gérer, moi j'ai autre chose à gérer (c'est moi qui m'occupe de mes parents), et donc c'est la répartition des rôles entre frères et sœur.* » Ses parents vivant dans la maison familiale de Grainville, en Normandie, le triangle géographique dans lequel Sophie recherche l'établissement qu'elle projette de reprendre avec son compagnon se situe entre Rennes, Caen et Alençon...

Brigitte : un parcours privilégiant la sécurité de l'emploi et les arbitrages personnels

Après un bac littéraire, une licence et une maîtrise d'AES à Saint-Etienne, Brigitte se réoriente, par intérêt personnel, vers un DESS Aménagement du territoire et développement rural, toujours à Saint-Etienne. À la sortie des études, après avoir vainement prospecté dans son domaine, elle trouve en 1993 un CDD de six mois dans une mutuelle de santé. À la suite de ce CDD, elle part rejoindre son compagnon qui travaille en Afrique, et à son retour, en 1994, s'inscrit à l'ANPE et entame une recherche d'emploi. Simultanément, elle passe et réussit le concours de l'IUFM. Au même moment, par le biais d'une offre d'emploi déposée à l'ANPE, elle entre en contact avec le GRETA de Saint Etienne qui lui fait une proposition de CDD. Elle doit donc arbitrer entre une carrière de professeur des écoles et un emploi de contractuel dans la formation continue. Alors même que le GRETA de Saint Etienne ne lui propose au départ qu'un CDD d'un an renouvelable, elle arbitre en ce sens.

Les raisons de son choix ne tiennent pas d'abord à des questions de mobilité géographique (elle a réussi l'IUFM de la région Centre, basé à Orléans, ce qui lui paraît acceptable) mais plus fondamentalement à une « *crainte par rapport au métier d'enseignant et par rapport à la perspective d'être à vie enseignante à l'Éducation nationale* ». Par ailleurs, elle entend « *ne pas renoncer définitivement à son métier d'origine, l'aménagement du territoire et le développement rural, qu'elle exerce en tant qu'élue municipale* ». En effet, depuis 1993, elle fait partie de l'équipe municipale de sa ville, une petite commune de la Loire (4 000 habitants), au sein de laquelle elle s'occupe des questions d'urbanisme, d'aménagement du territoire et de tourisme. Enfin, elle considère que son statut de contractuelle au GRETA lui « *offre plus de souplesse en termes de mobilité* » qu'un statut d'enseignante à l'Éducation nationale, mobilité qu'elle considère comme nécessaire dans la mesure où son conjoint travaille à l'étranger. Au cours des années 1994-1999, Brigitte est coordinatrice de formation au GRETA de Saint-Etienne (spécialisée sur les formations tertiaires). Elle partage son temps entre son activité professionnelle et son engagement municipal, ce qui lui permet d'exercer ses compétences en matière d'urbanisme et d'aménagement du territoire dans un cadre électif, à défaut de les exercer dans un cadre professionnel.

En 1999, alors que son mari est rentré d'Afrique, Brigitte passe le concours du CNASEA, « *sur une opportunité* ». Elle « *a eu l'information par son réseau, parce que le GRETA est en lien avec le CNASEA* ». Ses motivations sont de plusieurs ordres. En premier lieu, elle est à la recherche « *d'une stabilisation professionnelle* », dans la mesure où son compagnon est rentré en France. En second lieu, il s'agit pour elle « *d'un challenge personnel : passer un concours de niveau bac+5* » et rattraper ainsi le décalage antérieur avec son niveau de diplôme. Enfin, le CNASEA est basé à Clermont-Ferrand, à une heure de Saint-Etienne, ce qui lui permet de ne pas quitter sa région d'origine, même si elle doit se résoudre à déménager, à quitter sa commune et donc à renoncer à son mandat électif. Depuis lors, cadre A de la fonction publique, elle occupe la fonction de responsable du service paiement à la délégation régionale du CNASEA à Clermont-Ferrand, en charge du paiement des stagiaires de la formation professionnelle et du paiement des rémunérations des bénéficiaires de contrats aidés. Elle partage désormais son temps entre un emploi qu'elle qualifie « *d'intéressant sans être passionnant* » et sa famille qui s'est agrandie au fil des ans avec la naissance de deux enfants.

Laurence : un parcours (sur)déterminé par le choix de revenir vivre et travailler au pays

À 35 ans, mariée et mère de quatre enfants, Laurence est consultante au sein d'un cabinet de formation au management et de conseil en stratégie situé à Annecy. Au moment de l'entretien, elle est en congé maternité après la naissance de jumeaux. Elle-même est née et a grandi à Annecy. Après un bac B, elle part faire ses études à Grenoble : une année d'Hypokagne, suivie d'un double DEUG Anglais et Histoire-géographie « pour avoir un socle de culture générale ». Suivent, à Grenoble toujours, une licence et une maîtrise des sciences et techniques (MST) de Communication. Dans la foulée, après deux échecs au concours du CELSA (École des hautes études en sciences de l'information et de la communication), elle est prise dans un DESS en Audit de la communication à Bordeaux. Laurence exprime rétrospectivement un rapport angoissé aux études et à l'insertion professionnelle : « *Je n'avais aucune difficulté scolaire, j'étais une bonne voire très bonne élève, mais j'ai eu pendant toutes mes études une très grande angoisse par rapport à l'insertion professionnelle [...] c'était aussi un problème personnel de confiance en moi [...] J'ai choisi ce parcours [la communication] en raison des débouchés, et en même temps, avec le recul, je vois bien que mes études étaient une sorte de fuite en avant de la qualification [...] Au total, sur mon parcours scolaire j'ai dû faire six ou sept stages, dont certains de plusieurs mois [...] J'ai choisi une maîtrise des sciences et techniques, puis un DESS, en raison de leur caractère professionnalisant, cela dit, cela ne me rassurait pas.* » Dans le cadre du DESS, Laurence effectue un stage de fin d'études de cinq mois à Paris au sein d'une compagnie aérienne où son père travaille, et réalise un audit de Communication interne sur le climat social. C'est indirectement grâce à ce stage qu'elle va trouver son premier emploi, en 1992, comme assistante relations publiques/relations presse dans une agence de publicité parisienne à qui la compagnie sous-traitait sa communication : « *J'ai obtenu mon premier job facilement alors que j'étais tellement angoissée par mon insertion professionnelle, sans avoir eu vraiment à chercher [...] Pour moi, c'était une bonne expérience, c'était dans mon domaine. Ce qui coïncidait c'est que c'était Paris. J'ai fait venir mon copain qui est devenu mon mari et qui l'est toujours. C'était un choix un peu dur, il est venu pour moi. On est d'ici [Annecy] [...] Mais pour nous c'était un passage, et d'ailleurs ça l'a été. On est resté sur Paris quatre ans et demi pour moi et cinq ans et demi pour lui, et après on a pu revenir en région.* » « *J'ai travaillé un an dans cette agence où j'ai appris à rédiger des communiqués de presse, le métier de relations publiques, c'était intéressant. C'est une fille un peu plus confirmée qui m'a formée. Là où ça c'est compliqué, c'est que cette agence était très mal gérée. Assez vite, il y a eu des difficultés économiques, l'agence périlait. Un an après, en 1993, cela faisait assez court, je me suis retrouvée licenciée économique, étant la dernière entrée [...] Je me suis retrouvée sur le marché du travail, et là cela a bien coïncé, je suis restée neuf mois au chômage, et dans un état de tétanie par rapport au marché de l'emploi. Ma trouille des études m'a rattrapé là [...] J'avais un parcours universitaire et une première expérience professionnelle qui n'était pas inintéressante, mais je me tétanisais moi-même, je me démoralisais, je me détruisais intérieurement, le mot n'est pas trop fort, en me disant : "qui va vouloir d'une nana comme moi avec un bout d'expérience d'un an ?".* »

S'en suivent neuf mois de recherche d'emploi, l'inscription dans une antenne spécialisée, mise en place par les métiers de la communication à Issy-les-Moulineaux « pour aider les professionnels à se reclasser parce qu'il y en avait pas mal sur le carreau » avec des recruteurs spécialisés et un accompagnement spécifique (analyse graphologique, conseils CV, accompagnement à la recherche d'emploi) : « *J'en ai profité pour faire des stages de perfectionnement intensif en anglais des affaires à la chambre de commerce de Paris.* ». En répondant à une annonce dans le *Figaro*, Laurence est retenue « parmi 250 candidates » comme assistante du responsable de la communication d'une PME de 900 personnes, filiale d'un groupe allemand, qui fabriquait des chariots de manutention. « *J'ai donc retrouvé un emploi sur Paris, ce qui n'était pas évident, j'habitais en banlieue nord et l'entreprise était à Rungis, soit une heure et demie de trajet matin et soir [...] J'ai travaillé sur la partie communication externe : monter des campagnes de publicité avec mon responsable, participer à des salons, réaliser la documentation de l'entreprise, les catalogues, etc. [...] C'était intéressant, même si je commençais à me sentir plus intéressée par la partie communication interne, qui était dévolue au service des ressources humaines [...] J'avais quelque part un avenir tracé dans le sens où mon responsable allait probablement évoluer vers un autre poste et il m'avait laissé entendre que comme cela se passait bien, dans les années qui venaient, j'aurais pu reprendre le poste [...] En même temps, c'était le domaine mécanique et ce n'était pas très passionnant [...] C'était un peu répétitif : chaque année les mêmes salons, les mêmes catalogues à faire, cela ne m'enthousiasmait pas vraiment. Par contre, c'était relativement bien payé, c'était cool au niveau de l'ambiance, des horaires [...] J'ai trouvé là une certaine stabilité et de quoi me donner un petit peu plus confiance.* » Au cours des années 1995 et 1996, tout en travaillant à Paris, Laurence cherche à revenir sur Annecy : « *En même temps, comme l'envie de revenir en région était quand même forte, je regardais toujours le marché et je prospectais un petit peu [...] Quand j'étais au chômage, avant ce poste là, j'étais venue l'été pour me changer les idées, et tous les matins je prospectais les boîtes, j'avais fait ma liste des agences de communication, des sociétés de conseil et je faisais du porte à porte [...] J'avais eu une touche avec une société qui faisait de la formation et du conseil*

aux entreprises [...] Le patron était intéressé par une consultante junior [...] j'avais gardé le contact et je le relançais régulièrement, cela a duré comme ça un an et demi [...] À chaque fois, il me disait "non, mais cela m'intéresse toujours, il faut que je mûrisse mon projet de créer un poste". [...] Je me désespérais un peu parce que cette piste là ne semblait pas trop aboutir. J'avais 27 ans, donc on s'est dit que de toute façon l'objectif était de rentrer en région et on a fait un bébé [...] Je venais d'apprendre que j'étais enceinte quand le gars m'appelle et me dit : "ça y est, je suis décidé, je crée le poste, je vous recrute". [...] Cela a été comique "qu'est-ce que je fais, je lui dis que je suis enceinte, je ne lui dis pas, c'est l'opportunité de ma vie de revenir en région, ce n'est pas possible". J'ai joué franc jeu et il m'a quand même recrutée. Je suis revenue à Annecy et j'ai fait six mois chez lui. » « La société où j'étais à Paris, je leur ai annoncé que je repartais en région parce que j'attendais un bébé et que je ne voulais pas qu'il naisse à Paris et parce que j'avais trouvé quelque chose d'autre. » « Le gros critère c'était de pouvoir revenir en région [...] Je suis partie la première mais il fallait que mon mari trouve un poste derrière [fonctionnaire territorial, il rejoindra un an plus tard, comme directeur financier de la ville d'Aix-les-Bains, dont il est aujourd'hui directeur général adjoint]. » « Pour nous c'était quand même un choix de vie extrêmement important de pouvoir revenir et en même temps d'exercer chacun dans des domaines cohérents pour nous. Je me souviens qu'à une période je me disais que de toute façon il faudrait qu'on revienne en région, notamment pour les enfants. Je n'avais pas du tout envie d'élever mes enfants à Paris. Je me rappelle que je disais : "s'il le faut même, je fais un peu n'importe quel boulot, je ferai secrétaire" pour qu'on puisse revenir vivre en région et parce qu'on savait que cela ne serait peut-être pas évident pour tous les deux de trouver un emploi qualifié dans ce qu'on cherche. La vie a fait que cela ne s'est pas mal passé, donc on est plutôt content. »

Fin 1996, c'est le retour à Annecy. Laurence démissionne de son CDI parisien sur un poste correspondant à sa formation et à son métier pour un CDD de six mois assorti d'une vague promesse de CDI dans une petite structure de conseil en management : « Pour moi, cela a été un changement d'orientation puisque je laissais tomber la partie communication pour aller sur le conseil en management [...] C'est vrai que c'est un peu aussi les opportunités qui m'ont orienté professionnellement ». « Ces six mois se sont passés de manière moyenne parce que ce consultant n'a pas su vraiment me transmettre ses savoirs, il était beaucoup en déplacements [...] À la fin du CDD on a convenu qu'on ne renouvelerait pas. » « Après j'ai eu mon congé maternité pour mon premier enfant. Là j'étais décidée, j'avais bien envie de me réorienter plus dans le domaine de la formation. » En 1997, trois mois après la fin de son congé maternité, par le biais d'un cousin, Laurence est recrutée par un établissement de jeux situé à Annecy, comme assistante en charge de la communication et de la formation : « En réalité, ce n'était pas très clair, la communication était le dada du patron, qui faisait pas mal de mécénat, et qui n'avait aucune intention de la lâcher. » Laurence se trouve de facto en charge de la formation, à devoir en réalité actualiser et faire appliquer les procédures (dénommées « standard ») élaborées par son prédécesseur pour codifier « et figer les pratiques professionnelles dans une vision assez dirigiste [...] Les gens étaient censés apprendre leur métier à la fois avec leur chef de service et en se référant à ces manuels [...] dont ils avaient une peur bleue [...] et moi, l'assistante formation, j'étais censée vérifier qu'ils appliquaient les procédures, c'est-à-dire faire la "rapporteuse" en gros [...] En fait, c'était un jeu très malsain autour de ce poste. C'était intenable. Je me faisais ramasser par les chefs de service qui ne supportaient pas qu'on vienne mettre le nez dans leur service. Les salariés étaient très mal à l'aise avec moi parce que le rôle que je jouais n'était pas clair du tout. » « Le directeur était quelqu'un de très spécial, avec une vision complètement négative de l'être humain, une vision très répressive des rapports au travail : "il faut contrôler les salariés parce que de toute manière il en feront toujours le moins possible". C'était infernal comme culture d'entreprise. J'ai essayé naïvement de faire évoluer les choses et de le changer mais au bout de deux ans j'ai clashé avec lui et c'est moi qui suis partie, encouragée par mon mari. » « Je suis partie en profitant encore une fois d'un congé de maternité pour mon deuxième enfant. On a fait une transaction à la fin de mon congé maternité et je suis partie. »

En 1999, au bout de quelques semaines de recherche d'emploi, Laurence rejoint un cabinet de formation dans lequel elle avait suivi une formation à l'informatique quand elle travaillait dans l'établissement de jeux : « De nouveau, les contacts ont fait que j'ai su que ce cabinet cherchait des formateurs au moment où je me suis mise à regarder le marché de l'emploi. J'ai envoyé un CV, je les ai contactés, on eu des entretiens et j'ai démarré dans ce cabinet là où je suis toujours salariée. » « J'ai un profil qui a pas mal évolué au sein du cabinet : au début, j'ai démarré sur des missions de formation en informatique-bureautique, pour dépanner, puis j'ai rejoint le département communication-management. » « J'ai démarré assistante formatrice junior et aujourd'hui je suis formatrice senior, après cinq ans d'expérience au sein de ce cabinet (la dernière année j'étais autonome en termes de portefeuille. » « Professionnellement, c'était très dense, très exigeant parce qu'il y a plusieurs missions dans mon poste : une mission de formation, préparer et animer les formations, et une mission commerciale, parce que c'est une petite structure (une dizaine de personnes) [...] Aujourd'hui je peux dire qu'il y a quasiment ces deux métiers sur lesquels je peux me positionner [...] J'ai un double profil : je suis capable de représenter l'entreprise, ses produits, de traiter aussi des

négociations, de ramener des contrats et en même temps de pouvoir animer des stages. » « Je suis montée en me formant au sein de l'équipe. Mes autres collègues m'ont transmis leur savoir. » « En cinq ans dans ce domaine de la formation qui me correspond bien, qui me plaît bien, je pense que j'ai trouvé ma voie, avec une évolution possible, qui est d'aller de la formation vers le conseil. Le cabinet dans lequel je travaille évolue de plus en plus vers des missions de conseil en stratégie... » Au printemps 2004, Laurence met au monde des jumeaux. Elle est en congé maternité au moment de l'entretien. Selon son expression, elle marque une « pause professionnelle » et réfléchit à la suite : « Personnellement j'avais envie d'un troisième enfant. Il se trouve qu'aujourd'hui on en a quatre, on assume. Je pense qu'à l'avenir il va falloir que je trouve une voie médiane pour à la fois garder un emploi qui soit intéressant pour moi en termes de qualification et qui ne soit pas trop prenant en temps. » « Une évolution possible est que je me mette à mon compte, que je travaille plus au contrat et que je puisse éventuellement choisir mon temps. » « Autre évolution possible, reprendre un parcours de formation en psychologie et pourquoi pas obtenir un diplôme de psychologue. Cela me plairait bien pour ensuite accompagner des individus. Je reste modeste mais cela me plairait bien. Et là je suis, par choix personnel et professionnel, dans un parcours de développement personnel [...] La communication d'entreprise, pour moi, c'est du passé, je suis beaucoup plus maintenant dans l'orientation, la formation, le conseil, et pourquoi pas le coaching. »

La trajectoire professionnelle de Laurence a deux caractéristiques : la volonté de revenir vivre et travailler au pays après un début de vie active à Paris et, en lien direct avec ce choix de vie, une réorientation progressive de la communication d'entreprise vers la formation et le conseil. Son parcours est en quelque sorte (sur)déterminé par le choix de « revenir en région ». Après quelques années à Paris, qui constituent une sorte de passage obligé en début de vie professionnelle, la priorité affichée est le retour à Annecy, parce que c'est là que sont les racines du couple et qu'il leur paraît inenvisageable d'élever des enfants à Paris. Pour parvenir à ses fins, Laurence renonce à une carrière de type marché interne : elle lâche non seulement un CDI mais la perspective de devenir responsable de la communication d'une grosse PME filiale d'un groupe. La suite de sa carrière en région ne sera pas aussi linéaire : CDD non reconduit dans un cabinet de conseil en management, passage par le chômage, expérience professionnelle difficile de deux ans au sein d'un établissement de jeux, intégration d'un cabinet de formation et de conseil où elle se stabilisera professionnellement au prix de régressions salariales successives, suivies d'un rattrapage partiel. Alors qu'elle gagnait 17 000 francs nets à Paris comme assistante communication dans une PME, elle passe à 13 000 francs nets comme assistante communication-formation au sein d'un établissement de jeux : « J'accepte, je serre les dents parce que c'est un nouveau métier où je vais former et parce qu'il n'y a pas beaucoup d'opportunités. » En intégrant l'organisme de formation comme consultante junior, elle retombe à 10 000 francs nets, et au bout de cinq ans, comme consultante senior, autonome au plan commercial et de l'animation des formations, elle est remontée à 14 000 francs nets. Sans que cela remette en question ses choix, elle souffre de cette régression salariale qu'elle ressent comme une sorte de dévalorisation personnelle, même si elle sait que les rémunérations dans le conseil sont moins élevées qu'en entreprise, et en région qu'à Paris. La décision de Laurence de revenir vivre et travailler au pays a eu pour conséquence une réorientation professionnelle progressive, de la communication d'entreprise vers la formation et le conseil. Cette évolution est liée aux opportunités professionnelles et aux arbitrages géographiques mais elle est revendiquée *ex post*. Son choix initial des études de communication était essentiellement dicté par la nécessité de réussir son entrée sur le marché du travail. Aujourd'hui, alors qu'elle a évolué vers la formation puis vers le conseil et qu'elle s'interroge sur une nouvelle évolution vers le coaching, elle exprime rétrospectivement le regret de ne pas avoir suivi un cursus de psychologie, plus immédiatement en adéquation avec son attirance professionnelle pour l'accompagnement individuel et son tropisme pour le développement personnel.

Laurence donne le sentiment d'un rapport au travail équilibré et subordonné. Équilibré : autant son rapport à l'emploi est marqué par une forme d'angoisse existentielle, autant son rapport au travail respire l'équilibre. Elle est investie dans le travail, capable de travailler beaucoup à certains moments, compétente et reconnue comme telle, mais pas surinvestie : les horaires, l'ambiance, l'intérêt du travail sont pour elles des critères importants. Dotée d'un bon relationnel, elle s'intègre facilement dans des environnements professionnels variés. Le seul épisode professionnel véritablement difficile qu'elle a connu, au casino d'Annecy, s'est soldé par une démission : elle ne s'est pas obstinée face à un patron qu'elle ne « pouvait pas changer » et est partie « avant de laisser trop de plumes ». Subordonné : en quittant Paris pour Annecy, Laurence a non seulement lâché un CDI pour un CDD et une carrière bien engagée pour un avenir incertain, mais elle était alors déterminée à occuper n'importe quel emploi (y compris de secrétariat) pour revenir au pays élever son premier enfant. Son rapport au travail, à l'emploi et à la carrière est en quelque sorte subordonné à ses choix de vie : vivre et travailler au pays, concilier vie familiale et vie professionnelle. Le couple donne en effet le sentiment d'une sorte d'égalité de départ face à la conduite de leurs carrières respectives. Laurence trouve son premier emploi à Paris et son compagnon la rejoint, à sa demande, alors qu'il est en poste comme

fonctionnaire territorial dans sa région d'origine : « *Cela a été un gros sacrifice pour lui, il l'a vraiment fait par amour.* » Ayant décidé ensemble de revenir au pays au moment de la naissance de leur premier enfant, il mettra lui-même un an de plus que sa femme pour trouver un poste qui lui permette de revenir à Annecy. Ensuite, au fur et à mesure des naissances, la situation évolue : « *Mon mari m'a toujours encouragé à avoir une activité professionnelle, il ne m'a pas dit "si c'est difficile restes à la maison" parce qu'il sent bien que c'est nécessaire pour mon équilibre et que cela fait partie de ma personnalité [...] Quand j'étais dans l'établissement de jeux, il me disait "il ne faut pas que tu restes", il m'encourageait à bouger, à prospecter.* » Au cours des dernières années, comme consultante et formatrice, Laurence a de nombreux déplacements et son mari prend le relais pour s'occuper des deux enfants, mais la situation est souvent tendue : « *Dans les périodes où je devais beaucoup me déplacer, forcément je comptais sur lui pour la gestion de la famille, parce qu'on partage beaucoup les tâches tous les deux, mais c'est sûr qu'au bout d'un moment cela devenait une tension. Il ne l'acceptait pas forcément toujours bien. Il l'aurait sûrement accepté beaucoup mieux si je ramenaient plus d'argent, mais vu la paye de fin de mois, il trouvait que c'était quand même beaucoup d'investissement pour pas beaucoup de retour. Il me pousse à quitter ce cabinet pour devenir indépendante et avoir plus d'autonomie.* » La naissance récente des jumeaux change encore la donne : « *Au départ, il n'était pas trop partant pour le troisième, c'est sûr que lorsque j'ai annoncé que c'était quatre, c'était un peu difficile. Il se voyait bien avec deux enfants. Il sentait que dans mon job j'avais un rythme difficile à tenir pour la famille, lui ayant aussi beaucoup de responsabilités, c'était souvent acrobatique avec les enfants [...] L'idéal, dans ce type de job [consultante], si on est très bien payé, c'est de prendre quelqu'un à la maison. Mais vu mon niveau salarial, même si lui est bien mieux payé que moi, c'est impossible qu'on ait quelqu'un à la maison.* » Aujourd'hui directeur général adjoint de la ville d'Aix-les-Bains, son mari est deux fois et demie mieux payé qu'elle et il commence à exprimer son incompréhension face à sa volonté de reprendre son travail de consultante, mal payé, alors qu'il y a désormais quatre enfants : « *Il a du mal à comprendre cela, c'est un sujet de désaccord entre nous [...] Il y a eu un basculement. Depuis que j'ai les jumeaux, de ce que j'ai senti des derniers échanges qu'on a pu avoir, je crois qu'il me verrait bien au moins plusieurs années à la maison [les trois années de congé parental] pour lui le décharger et pour que ce soit vivable au niveau équilibre global de la famille [...]. La c'est un peu une période de parenthèse professionnelle pour moi, mais sur un plan personnel j'avance [...] J'étais partagée aussi parce que là j'atteignais une période d'équilibre professionnel. C'était de plus en plus intéressant, gratifiant, et tout quitter en vol, même si mon contrat de travail n'est que suspendu, ce n'est pas facile. Cela dit, il y avait aussi ce désir d'enfant, la biologie fait que 36 ans... je ne voulais pas aller trop loin par rapport à mon âge, donc j'ai fait ce choix là. J'en suis heureuse, mais pour moi c'est une période. J'espère que l'avenir me donnera raison et que je pourrais reprendre mon activité professionnelle sous une autre forme. Laquelle, je ne sais pas pour le moment.* »

Anne-Charlotte : un parcours en demi-teinte, dans le sillage de la carrière de son compagnon

Fille d'un père ingénieur reconverti dans le conseil en gestion des ressources humaines (il a créé son cabinet « Résonance ») et d'une mère au foyer, Anne-Charlotte a grandi dans la banlieue ouest de Paris, dans un milieu classique et aisé. Après un bac littéraire, elle s'oriente dans le supérieur par défaut. Ne voulant faire « *ni des maths ni du droit* », elle s'inscrit à Paris X-Nanterre en DEUG de Sciences humaines et communication. Pour différer encore le choix d'une spécialisation, elle suit une double licence de Psychosociologie et de Psychologie du travail. En maîtrise, elle opte pour la Psychologie du travail, mais ne poursuit dans cette voie en 3^e cycle, parce qu'un DESS de Psychologie du travail « *destine au recrutement* ». Elle se réoriente vers un DESS de Gestion des ressources humaines, plus généraliste. Admise en troisième cycle à la faculté de droit de Dijon, qui propose un DESS RH ouvert à des non-juristes, c'est sur les bancs de l'université qu'elle rencontre son compagnon, originaire d'Orléans et titulaire d'une maîtrise d'AES. Elle effectue son stage de DESS à Montceau-les-Mines, dans une entreprise qui confectionne des vêtements d'enfants, pour réaliser le bilan social : « *C'est tout ce que j'ai trouvé.* » À l'issue du DESS, en 1992, elle arrive sur un « *marché du travail épouvantable* », tandis que son compagnon part au service militaire. Fin 1992, elle trouve un CDD de six mois dans un groupe métallurgique, à Nevers, où on lui confie la mise en œuvre de la gestion des compétences (mise en place de l'accord A Cap 2000). L'expérience s'avère passionnante : « *C'est là que j'ai trouvé ma voie.* » À l'issue du CDD, retour à Orléans avec son compagnon, chez ses beaux-parents, « *en attendant de savoir qui allait trouver du boulot le premier, sachant que le premier qui trouvait du boulot emmenait l'autre* ». Suivent six mois de recherche d'emploi, avec une « *mobilité totale, France entière* ». En décembre 1993, c'est son compagnon qui trouve le premier, un poste de gestionnaire de paie dans une sucrerie à Saint-Quentin, dans l'Aisne : « *On ne postulait pas sur les mêmes postes, lui a un profil AES+GRH : droit, paye, gestion du personnel.* » Il restera cinq ans dans ce premier poste. En juin 1994, Anne-Charlotte trouve à son tour un emploi d'adjointe RRH (gestion des compétences et de la mobilité) dans un groupe immobilier à Cambrai, à quarante kilomètres de Saint-Quentin. L'essentiel du poste consiste à décrire les compétences requises par les emplois des différentes filiales. Passionnée là encore par cette expérience, Anne-Charlotte exprime le « *regret de ne pas être passée à la gestion individuelle* ». En effet, en février 1997, des plans sociaux sont annoncés, avec une perspective de licenciement économique pour Anne-Charlotte : « *Du coup on a avancé nos projets de maternité, prévus pour 1998.* » En février 1998, Anne-Charlotte réalise un bilan de compétences, et son licenciement intervient quinze jours avant le début du congé maternité. S'en suit, « *une période difficile : pas de boulot, maternité difficile, couple en difficulté, crainte et refus de rester à la maison s'occuper du bébé* ». Au cours de cette période, Anne-Charlotte effectue deux périodes d'intérim comme consultante RH via une association intermédiaire (Alliance Cadres) : une mission de deux mois pour élaborer un guide en droit social destiné à l'encadrement d'un groupe de l'industrie chimique ; une mission de un mois consacré à une opération de recrutement de trente personnes pour un groupe de l'industrie pharmaceutique.

Fin 1998, alors que son compagnon « *végète dans son job* », Anne-Charlotte « *lui pose un ultimatum : je n'ai pas de boulot, alors on bouge [...] On cherchait tous les deux à nouveau, l'idéal c'était que ce soit lui qui trouve, parce qu'il était mieux parti que moi.* » Dans les deux mois, son compagnon « *trouve un boulot intéressant et mieux payé à Rouen, comme RRH dans une entreprise du secteur de l'électronique* ». En juin 1999, quinze jours après le déménagement familial à Rouen, elle trouve un emploi à Rouen par l'APEC : un CDD de dix-huit mois (douze mois suivi d'un renouvellement de six mois) en remplacement de l'adjointe RRH de la filiale française d'un groupe électroménager. Elle a en charge le recrutement, la formation et le bilan social. Le couple décide alors de reporter d'un an la deuxième maternité : « *Je ne voulais pas prendre le risque que le CDD s'arrête à cause d'une maternité.* » À l'été 2000, le CDD débouche sur un CDI et Anne-Charlotte « *met en route son deuxième enfant* ». Pendant son congé maternité elle est remplacé par « *une jeunette qui sortait de l'école* » et qu'elle a elle-même recrutée avant de partir. À son retour de congé maternité, elle demande un 4/5^{ème}, l'obtient mais se trouve « *mise au placard* », la « *jeunette conservant son poste et son bureau* », tandis qu'elle-même est « *reléguée à l'autre bout du couloir et effectue des missions ponctuelles* ». Suivent trois années éprouvantes au plan professionnel : contenu de l'activité peu intéressant, relations extrêmement tendues et conflictuelles au sein du service. Le couple décide alors d'engager une nouvelle maternité et la naissance du troisième enfant a lieu en juin 2003 : « *Je l'avais mis en route en septembre, je devais savoir qu'il allait y avoir un plan social, mais de toute façon celui-là j'avais décidé de le faire à cette date là et je l'ai fait à la date que j'ai décidé, point.* » En décembre 2003, Anne-Charlotte fait à nouveau l'objet d'un licenciement économique : « *Pour finir, il y a eu un nouveau plan social et j'étais dedans.* » En Juin 2004, à la date de l'entretien, après un congé de reclassement de huit mois, Anne-Charlotte a quitté le dispositif avant terme avec un capital. Depuis elle est en congé parental jusqu'aux 3 ans du petit dernier. Son compagnon, pour sa part, a été promu DRH en 2002 : « *Il est rentré comme RRH, il est*

passé DRH, il a un job qui marche bien, il est super content et gagne bien sa vie. » Pour sa part, Anne-Charlotte s'interroge sérieusement sur la suite : retourner dans l'entreprise ? dans la fonction RH ? créer sa propre entreprise ? reprendre un commerce dans leur village proche de Rouen ? Sa dernière expérience professionnelle l'a particulièrement marquée : « *En regardant l'expérience déplorable que j'avais eue, je suis sortie de là totalement dégoutée, dégoutée de l'entreprise, dégoutée des ressources humaines, en me disant que je ferai tout sauf cela, je monte ma boîte, je crée une boutique, je ne sais pas quoi, je ferai n'importe quoi mais je ne veux plus bosser en entreprise [...] J'ai perdu méchamment confiance en moi au plan professionnel [...] Avec le temps, on réfléchit, mais aujourd'hui, c'est un peu l'état d'esprit dans lequel je suis en demandant : est-ce que je retravaille ?* »

Le parcours d'Anne-Charlotte a une double caractéristique : une trajectoire d'emploi discontinue (plusieurs CDD, des passages par le chômage, le recours à l'intérim par défaut, deux licenciements économiques) et, selon sa propre expression, « *une carrière franchement merdique* » qui n'est pas allée au-delà d'adjointe RRH (chargée d'étude au sein d'une direction du personnel, responsable de projet, consultante ressources humaines, adjointe RRH). En définitive, un parcours en demi-teinte, dans le sillage de la carrière de son compagnon : le plus souvent, elle l'a suivi, une fois c'est elle-même qui a provoqué son évolution professionnelle, suivie d'une promotion pour lui et d'une nouvelle mobilité géographique pour la famille. À l'arrivée, sa propre carrière est en suspens, après un second licenciement économique, alors que lui est DRH, au faite de sa carrière : « *C'est lui qui mène la boutique et je me dis qu'un jour peut-être je créerais quelque chose.* » Le rapport au travail d'Anne-Charlotte est passionné et extrême. Sa première expérience professionnelle, qui lui a fait découvrir la gestion des compétences, l'a littéralement passionnée ; elle en parle en termes quasi vocationnels : « *C'est là que j'ai trouvé ma voie.* » Après cette expérience inaugurale, le désenchantement n'en finit pas... En particulier, sa dernière expérience professionnelle en date, à Rouen, l'a profondément atteinte, y compris au plan personnel : alors qu'elle avait investi la fonction avec passion, au point de reporter d'un an un projet de grossesse, le sort qui lui a été réservé à son retour de congé maternité la révolte : « *On m'a mise au placard [...] j'ai été punie.* » Et du coup elle se désinvestit totalement, passant d'un extrême à l'autre : « *Ce job est devenu purement alimentaire.* » Ce rapport passionnel se retrouve dans le sentiment qu'elle exprime au moment de l'entretien d'être « *dégoûtée de l'entreprise et des RH* ». Anne-Charlotte exprime rétrospectivement un rapport ambivalent vis-à-vis de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. D'un côté, elle exprime une volonté marquée d'autonomie et d'indépendance. Cette revendication vaut par rapport au travail (choix de faire des études supérieures, de travailler pour être indépendante) comme par rapport au couple (choix de ne pas se marier pour « *rester libre de partir* »). La réalité apparaît plus complexe : Anne-Charlotte a beaucoup sacrifié au plan personnel, pour une réussite professionnelle toute relative : sur trois grossesses, deux ont été reportées pour raisons professionnelles, seule la troisième a été engagée au moment choisi, à une période où le rapport au travail est considérablement détérioré. Par ailleurs, sa revendication d'autonomie par rapport à son compagnon, gage de sa propre liberté, est sans cesse contredite par les faits, au point qu'elle revendique aujourd'hui le fait que la carrière de l'homme prime et que c'est bien ainsi (elle fait référence à un couple d'amis qui fonctionne sur un schéma inverse, au nom d'une revendication d'affirmation personnelle de la femme, au point de provoquer des tensions qui, selon Anne-Charlotte, mettent en péril le couple). Elle-même semble naviguer entre rationalisation *ex post* d'une carrière en demi-teinte dans le sillage de son mari et modération d'un discours initial d'émancipation, lui-même alimenté par l'expérience du divorce de ses parents et de la situation de très grande précarité qui s'en était suivie pour sa mère jusque là femme au foyer.

Colin : un parcours chaotique à force d'être atypique

À 36 ans, célibataire, Colin est attaché commercial dans une société de luminaires... alors que, titulaire d'un DEA d'Économie du développement, il a fait pratiquement toute sa carrière dans la formation à la micro-informatique. Ce parcours atypique trouve ses racines dans des choix opérés à la sortie des études. Colin constitue en effet un bel exemple d'inadéquation formation-emploi. Titulaire d'un bac B et d'une maîtrise AES, il enchaîne, par intérêt personnel, sur un DEA d'Économie du développement à Paris 2. Au cours de cette année, ayant besoin de travailler pour financer ses études, il obtient un poste de professeur auxiliaire à l'Éducation nationale et enseigne la comptabilité et l'économie dans un lycée d'enseignement général. Mais il doit ensuite faire son service national et, dans la foulée de son expérience d'enseignant, opte pour un service Ville au sein d'un centre socioculturel situé en zone d'éducation prioritaire (ZEP), dans lequel il donne des cours d'informatique et anime un atelier informatique. Cet événement va changer durablement le cours de sa vie professionnelle : *« Avec ma formation initiale économique, généraliste mais plutôt orientée socio-économique avec ma maîtrise d'AES dans laquelle j'avais fait du droit et de l'économie essentiellement, j'avais une bonne base culturelle pour rentrer dans l'entreprise en général. Un DEA d'Économie m'avait donné une base supplémentaire. J'avais plutôt prévu de m'orienter vers une carrière en entreprise traditionnelle sans savoir vraiment vers quoi je voulais aller. Et il se trouve que les conditions de l'existence ont fait que j'ai mis le pied dans la formation et dans les nouvelles technologies. J'ai attaqué ma vie professionnelle en 1993, dans le centre culturel qui m'employait à la suite de mon service Ville, j'ai donné des cours d'informatique et j'étais responsable d'un atelier informatique. Et de fil en aiguille, finalement, j'ai fait quasiment toute ma carrière dans cette branche [...] Après deux ans et demi dans ce centre culturel, j'ai continué à chercher dans ce type de poste et j'ai été successivement dans plusieurs entreprises, mais toujours dans le milieu de la formation lié aux nouvelles technologies. »* En 1996, il enchaîne deux CDD successifs dans deux entreprises différentes : une entreprise de développement de logiciels d'auto-formation en informatique et bureautique, puis une start up qui développe des logiciels d'auto-formation à destination du grand public (filiale d'un éditeur de magazine spécialisé en micro-informatique) dans laquelle il est chef de projet pour la création de nouveaux produits. En 1997, il est recruté par un grand cabinet d'audit et de conseil comme formateur interne en micro-informatique. Licencié au bout de quatre ans pour perte de confiance, la rupture se soldant par une transaction. S'en suit une période de chômage de plus d'un an, période difficile tant au plan professionnel que personnel (séparation, dépression). En 2002, il enchaîne à nouveaux deux CDD, le premier de six mois au sein d'un organisme de formation spécialisé dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le second de quatre mois dans une entreprise de luminaires spécialisée dans l'éclairage professionnel, comme formateur interne en micro-informatique. En 2003, à l'issue du CDD, les besoins de formation interne étant pourvus, l'entreprise l'embauche en CDI mais comme assistant commercial, placé auprès du directeur du marketing, un emploi que Colin lui-même qualifie *« d'alimentaire »*.

Alors même qu'il a fait l'essentiel de son parcours dans la formation à la micro-informatique, Colin ne se considère pas comme un informaticien, juste comme un *« bidouilleur »*, un passionné de micro-informatique, mais sans réelles compétences réseau ou en programmation, par exemple, ce qui lui interdit d'évoluer professionnellement comme informaticien. En réalité, il se considère avant tout comme un formateur, un tropisme qui est né de son expérience de professeur auxiliaire et qui s'est confirmé au cours années passées à animer l'atelier informatique d'un centre culturel. Ses connaissances d'autodidacte en micro-informatique, alliées à son penchant pour la pédagogie, ont trouvé assez naturellement leur débouché professionnel dans la formation à la micro informatique et à la bureautique, domaine dans lequel il dit exceller dans la mesure même où il est un autodidacte – qui connaît les besoins de l'utilisateur – et non un informaticien professionnel. Son domaine de compétence, sa professionnalité c'est *« l'interface entre le monde de la micro-informatique et l'utilisateur, la prestation de services, la formation, l'expertise, mais au niveau micro-informatique »*. En lien ou pas avec la caractéristique précédente, la trajectoire d'emploi de Colin apparaît discontinue et heurtée. Même si lui-même utilise le terme *« carrière »*, comment qualifier le parcours de Colin, qui s'est déroulé au sein de structures extrêmement hétérogènes (un centre culturel de quartier, des start up, un prestigieux cabinet d'audit, un organisme de formation, une société de luminaires...) et des fonctions pour le moins variées (animation d'atelier informatique et formation en micro-informatique, chef de projet développement de logiciels d'autoformation à la micro informatique, formateur interne en bureautique et micro-informatique) jusqu' à un récent changement de métier, la nécessité de travailler après une période de chômage et de grande difficulté personnelle l'ayant contraint à accepter un poste d'assistant marketing dans une société de luminaire... dont il cherche à sortir pour revenir à la micro-informatique et/ou à la formation. Si le parcours de Colin est aussi discontinu et heurté c'est – selon ses propres dires – en raison d'un rapport personnel au travail qui lui est particulier : *« J'ai bénéficié de conditions favorables qui m'ont permis une transition dorée entre l'âge des études et l'âge de la vie professionnelle. »* Son premier emploi, dans un centre culturel, lui convient en effet non seulement parce

que la micro-informatique et la formation le passionnent, mais parce que « le marché du travail était calme en 1993 » et qu'on lui propose un emploi à côté de chez lui, un temps partiel qui lui permet « de profiter du temps libre ». C'est aussi un « choc culturel » pour lui, « formaté intellectuellement à Paris 2 », en raison de la confrontation à l'univers des jeunes issus des banlieues (« une formidable ouverture d'esprit et une vraie dimension formatrice ») et au milieu des animateurs socioculturels (« un milieu très particulier, très libre, avec d'autres codes que le monde de l'entreprise »). Il est alors en ménage, « dispose d'un logement sans loyer » et « contribue de manière égale au foyer sur la base de son demi-salaire (il gagne entre 4 000 et 5 000 francs »). Alors qu'il l'envisage au départ comme un emploi de transition, « en attendant de trouver du boulot », il « s'installe progressivement dans la situation » qui va durer deux ans et demi. En 1996, poussé par la nécessité d'augmenter ses revenus, « rattrapé par la vie, par la pression sociale », « ayant du mal à assumer un mode de vie non traditionnel », il se décide à chercher un emploi à plein temps et à démarcher les entreprises du secteur de la micro-informatique.

Sa première expérience professionnelle, dans une entreprise qui fait des logiciels d'auto-formation, tourne court, alors qu'il a été recruté en CDI : « J'ai ressenti une grosse difficulté personnelle dans cette première entreprise où j'ai été rappelé à l'ordre par le directeur général. Il me reprochait mon attitude et, sur le coup, je me rappelle que je n'ai pas bien compris pourquoi. En fait, maintenant j'ai compris, j'étais un peu tout fou à l'époque, je sortais du centre culturel, donc d'une structure extrêmement peu orthodoxe, très peu cadrée. Et donc j'étais sûrement arrivé avec des réflexes un petit peu trop spontanés. Voilà, j'étais trop spontané, je n'étais pas dans le cadre de l'entreprise traditionnelle... » L'expérience suivante, un CDD dans une start up, « s'est plus ou moins bien passée. J'étais chef de projet, le directeur était un jeune gars très brillant mais pas structuré. Mes directives étaient floues ou inexistantes, il était peu présent, on était livrés à nous-mêmes. Moi j'étais jeune et sans expérience [...] j'ai managé plus ou moins bien, comme on peut le faire quand on débute... et voilà, le directeur n'a pas souhaité renouveler mon CDD, arguant d'un manque de compétence technique en informatique [...] À mon avis, il y avait d'autres raisons, il y avait aussi un côté relationnel, le côté management qui ne lui convenait pas, dans la mesure où j'ai rencontré des problèmes relationnels avec l'équipe avec laquelle je travaillais [...] n'étant moi-même quasiment pas coaché.» Au sein du cabinet d'audit, la situation est très différente, Colin décrit avec amertume la hiérarchisation implicite « entre les "professionnels" [selon l'expression en usage au sein du cabinet], c'est-à-dire les consultants positionnés sur les trois métiers cœur de l'entreprise [juridique et fiscal, audit, conseil], facturés à prix d'or, et le menu fretin, le petit personnel, les gens qui ne sont pas issus des grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs et qui ne sont pas appelés les professionnels. » Autrement dit « les professionnels sont ceux qui rapportent de l'argent, et les autres sont des administratifs, des gens qui coûtent ». Pourtant, universitaire de niveau bac+5, Nicolas va comprendre rapidement qu'il fait partie de « cette seconde catégorie de personnel [...] Je n'étais pas un seigneur, j'étais un universitaire ». Ensuite le cabinet a modifié son vocabulaire, évoquant les « gens du front » et les « gens de l'interne », mais le sentiment de dévalorisation demeure : « Un jour, j'ai entendu un jeune loup consultant plus jeune que moi que j'étais en train de former, qu'il fallait bien que je garde présent à l'esprit que c'était lui qui rapportait de l'argent et moi qui en coûtait [...] C'était la culture du cabinet, et j'ai toujours très mal vécu ça, d'autant que les jeunes consultants ou les professionnels aguerris que je formais avaient un niveau socioculturel proche du mien. » Devenir consultant lui traverse l'esprit à l'occasion d'une mission informatique chez un client, mais « si j'avais voulu changer de métier, évoluer en interne, il aurait fallu que je tisse un réseau de connaissances [...] Ce n'est pas quelque chose que je maîtrisais à l'époque [...] Et puis j'étais chef de projet au service formation, j'étais content de ce que je faisais [...] Mais c'est vrai qu'en termes de carrière pure, j'aurais pu avoir un tremplin intéressant dans cette entreprise si j'avais réussi à passer du côté des métiers du front ». Ensuite, la situation se dégrade brutalement : « Au bout de quatre ans en fait, crise personnelle et professionnelle à la fois. Une séparation très douloureuse sur le plan affectif, un très gros bouleversement dans ma vie, une dégradation de la situation personnelle, de mon moral, de ma capacité à être zen au boulot. » Dans le même temps, un nouveau chef du service formation est nommé, avec lequel les choses se passent mal d'emblée : « La moitié des gens de mon service se sont sauvés dans un autre service ou ont quitté l'entreprise. Moi je suis le seul avec lequel ça a clashé, c'est-à-dire que j'ai rongé mon frein pendant quelques mois, et un jour, en réunion, j'ai exprimé les difficultés que j'avais, elle l'a prise de manière extrêmement personnelle et en fait elle a monté un plan machiavélique, on peut le dire comme ça, elle m'a viré, après un harcèlement moral en règle de plusieurs mois [...] Une atmosphère absolument délétère, invivable, une communication qui n'était plus que sur le mode de l'agression, c'était l'enfer [...] Bon mais j'étais moi aussi dans une période de fragilité personnelle intense et je n'avais absolument pas les ressources pour ronger mon frein [...] Moi ce n'est pas dans ma personnalité, pas dans ma nature personnelle, pas dans ma culture de supporter des horreurs simplement parce qu'il faut les supporter [...] Donc j'ai été viré pour incompatibilité d'humeur en étant très content de signer mon arrêt de mort, par soulagement. J'ai obtenu une transaction qui s'est réduite au minimum légal. J'étais content de partir, c'est vous dire comme le harcèlement moral a parfaitement fonctionné. » Plusieurs années après, Colin reconnaît n'être toujours pas sorti du traumatisme provoqué par

cet épisode et avoir accepté un « *job* » d'assistant commercial dans une société de luminaires par nécessité de travailler, bien sûr, mais également parce qu'il ne se sent pas la force d'affronter le marché du travail en situation de faiblesse. Il entend bien revenir un jour à sa passion pour la formation et pour la micro-informatique mais ne sait pas à quel horizon.

Annexe

Structure de l'échantillon des cadres de la fonction ressources humaines interviewés

| | 2 ^e cycle | 3 ^e cycle | Emploi 1997 | Emploi 2004 | Adéquation | Parcours | Perspectives professionnelles | Situation personnelle |
|----------------|------------------------|---------------------------------------|---|--|------------|----------|---|----------------------------|
| Jacques | AES | DESS GRH | RRH site 1 équipementier automobile | RRH site 2 équipementier automobile | 1 | 1 | RRH division | Marié 2 enfants |
| Anne Charlotte | Psycho travail | DESS GRH | RRH adj. Cabinet immobilier | RRH adj. Groupe électronique | 1 | 4 | CPE Reconversion ? | En couple 3 enfants |
| Emma | Psycho travail | DESS Psycho Travail | RRH site 1 filiale française groupe int papeterie | RRH site 2 filiale française groupe int papeterie | 2 | 1 | DRH filiale française ? Reconversion ? | Célibataire Sans enfant |
| Patrice | Psycho travail | DESS Psycho Travail | Psychologue consultant Entreprise publique transports | Adj. Chef de centre recrutement Entreprise publique transports | 1 | 2 | Chef de centre Entreprise publique de transports | En couple 1 enfant |
| Laurence | Comm | DESS audit de la communication | Assistante relations publiques groupe All. | Consultante Formation Stratégie | 2 | 4 | CPE ? Consultante ? | Mariée 4 enfants |
| Elisabeth | IEP | CNESS | RRH organisme de sécurité sociale 1 | Dir. adj. Organisme de sécurité sociale 2 | 1 | 2 | Directrice Organisme de sécurité sociale | En couple Sans enfant |
| Brigitte | AES | DESS Aménagement du Territoire | Formatrice GRETA | Responsable service paie organisme public de formation | 4 | 3 | Chef de service Organisme public de formation | Mariée 2 enfants |
| Colin | AES | DEA Eco du développement | Formateur Micro-informatique Cabinet français audit | Assistant commercial Société lumineaires | 4 | 4 | Formateur ? Micro-info. ? | Célibataire Sans enfant |
| Sylviane | Allemand | DESS éco/soc pays de langue allemande | Chargée de recrutement Cabinet fr. | Directrice Cabinet de recrutement franco-all. | 3 | 3 | Statu quo Reconversion (IUFM) ? | En couple 1 enfant |
| Sophie | Aménagement du Territ. | - | Chargée de recrutement Société japonaise de photocopieurs | RRH site Société américaine de micro informatique | 3 | 3 | Gestion établissement personnes âgées | En couple Sans enfant |

Parcours

- 1 – Parcours de promotionnel sur des marchés internes de groupes privés
- 2 – Parcours promotionnel sur des marchés internes de type public ou parapublic
- 3 – Parcours de progression professionnelle sur le marché externe
- 4 – Parcours discontinus

« Adéquation »

- 1 – « Adéquation durable » : l'emploi occupé en 2004 comme l'emploi occupé en 1997 sont en correspondance avec le diplôme initial.
- 2 – « Adéquation partielle » : l'emploi occupé en 2004 ou l'emploi occupé en 1997 traduit une réorientation partielle (au sein de la fonction RH) par rapport au diplôme initial.
- 3 – « Inadéquation initiale avec réorientation confirmée » : l'emploi occupé en 2004 est en correspondance avec l'emploi occupé en 1997 mais pas avec le diplôme initial.
- 4 – « Inadéquation durable » : les emplois occupés en 1997 et 2004 sont sans correspondance avec le diplôme initiale (ni entre eux).

Les parcours de début de carrière dans des professions artistiques et culturelles : entre liberté créative et sécurité de l'emploi

Laurence Diederichs-Diop, Arnaud Dupray, Marie-Agnès Legay

Introduction

Comment se construit le rapport à une activité liée à un registre créatif, c'est-à-dire comment émerge l'aspiration à un exercice professionnel dans le domaine artistique ou culturel, quelles conditions participent à sa structuration et comment les aspirations artistiques se confrontent-elles à la réalité du marché du travail : précarité des emplois existants, concentration géographique, irrégularité des revenus (Amar et Koubi 2004)... Comment, enfin, ces aspirations s'articulent-elles avec le besoin, de plus en plus prégnant avec l'âge, d'une certaine stabilité ou sécurité de la situation professionnelle. Tel est l'objet de notre questionnement. Nous adopterons, à l'instar de Nicolas Le Strat (1998), une conception élargie de l'activité artistique qui déborde des figures traditionnelles du travail artistique et de ses propriétés – le talent distinctif, l'unicité de l'œuvre, l'extériorité au rapport marchand, l'élitisme... – pour intégrer les conditions sociologiques qui rendent possible une activité artistique ou culturelle. Parmi ces conditions, on peut évoquer le développement des médias de reproduction des œuvres et l'essor des technologies de l'immatériel (logiciels informatiques, internet, médias audiovisuels), la prise en compte du travail créatif dans l'appareil économique à travers la recherche de compétitivité¹, la formalisation sociale du talent et le partage des compétences créatives, la production artistique qui se définit de plus en plus comme un continuum à polarités et pratiques multiples, tous facteurs qui participent au développement d'une « créativité diffuse » pour reprendre la terminologie de Nicolas Le Strat. Toutefois, si cette activité créative se généralise en s'inscrivant dans un mouvement de complexification des produits et services dans une société toujours plus avide de distinction et de nouveauté (d'où l'expansion du travail créatif notamment dans le domaine du design, de la mode, du dessin et de l'impression, dans les technologies de l'habitat...), elle n'en continue pas moins à présenter des caractéristiques spécifiques. Empruntant des voies particulières, comme la mise à l'épreuve, la construction de cette forme d'activité professionnelle accorde à la création une place souvent centrale à la fois dans l'activité elle-même et dans l'identité sociale et professionnelle de l'individu. **L'objet de notre approche est donc d'explorer comment une sensibilité artistique donne corps à une activité professionnelle qui comporte peu ou prou un registre créatif, d'examiner quelles en sont les caractéristiques, les déterminants et les formes professionnelles d'expression**, et ce à partir d'un corpus d'une vingtaine d'entretiens biographiques.

La construction du champ étudié : les professionnels des arts, du spectacle et de la culture

Cet ensemble recouvre, d'une part, des professions spécifiques et, d'autre part, des professions qui tout en s'exerçant au service d'une activité de création dans le spectacle vivant, l'audiovisuel, l'édition peuvent aussi s'exprimer dans d'autres activités liées à la production de services marchands, à la fabrication de produits manufacturés, etc.

Ainsi, en abordant ce champ par une entrée secteur d'activité, les professions des arts, de la culture et du spectacle rassemblent des professions très hétérogènes qui vont des professions artistiques proprement dites aux emplois administratifs et de communication, en passant par les professions techniques (Fayolle et Martinelli 2005). Les premières comprennent par extension les journalistes, les animateurs, les réalisateurs de films, les producteurs, les comédiens, les metteurs en scène, les musiciens, les danseurs... Les professions techniques intègrent des métiers qui ne sont pas tous spécifiques au secteur du spectacle : informaticiens, électriciens, machinistes, accessoiristes... Enfin, dans le troisième groupe, on trouve les administrateurs de compagnie, les attachés de presse, les chargés de programmation et des emplois d'accueil et de service... métiers qui permettent l'opérationnalisation des spectacles, la diffusion des œuvres et assurent plus largement une légitimité économique aux activités de création.

¹ Compte tenu de la prise en considération de plus en plus répandue d'un débouché économique préalablement à la mise en œuvre d'un travail créatif.

Il apparaît que le degré de proximité avec l'activité créative ou la participation à la production d'un bien ou d'un service créatif varient du plus fort au plus faible, entre ces trois groupes professionnels. Cela étant, on voit bien que certains métiers sont spécifiques au milieu artistique (danseur, musicien, comédien...) et que d'autres, plus courants, peuvent s'exercer dans bien d'autres contextes comme le tourisme ou l'hôtellerie-restauration par exemple.

Par ailleurs, une telle entrée par le secteur d'activité omet de prendre en compte certains métiers qui intègrent une part de création, mais qui peuvent s'exercer en rapport à une finalité productive qui n'est pas liée à un produit ou service culturel ou artistique mais en rapport avec la réalisation d'un bien ou service marchand plus standardisé. Pour autant, ces métiers intègrent une part de créativité qui fait appel, peu ou prou, à un sens artistique.

Pour cette raison, il a paru préférable, au plan méthodologique, de retenir une entrée par la profession exercée, en se limitant à celles de niveau intermédiaire et supérieur, les plus à même de révéler un contenu artistique ou culturel à partir du libellé de l'activité, tel que révélé par la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles de l'Insee (PCS 82).

Notre échantillon a été constitué à partir de l'enquête Génération 92 du Céreq, relative aux sortants du système éducatif en 1992 et interrogés cinq ans après, au cours du second semestre de l'année 1997. Pour être éligibles à l'entretien, les personnes interrogées devaient occuper une des professions suivantes au moment de l'interrogation en 1997 (sur la base de la nomenclature détaillée de la PCS 82 en 455 postes) :

4634 = Assistants techniques des arts graphiques de la mode et de la décoration, salariés
4635 = Assistants techniques des arts graphiques de la mode et de la décoration, indépendants
4636 = Photographes salariés
4637 = Photographes indépendants
3512 = Auteurs littéraires, scénaristes, dialoguistes
3513 = Bibliothécaires, archivistes, conservateurs de la Fonction publique
3521 = Cadres de la presse, de l'édition, de l'audiovisuel et des spectacles
3522 = Cadres artistiques des spectacles
3523 = Cadres techniques de la réalisation des spectacles
3531 = Artistes plasticiens
3532 = Artistes professionnels de la musique et du chant
3533 = Artistes dramatiques, danseurs
3534 = Professeurs d'art (hors établissement scolaire)
3535 = Artistes de variété

Sur cette base, une vingtaine d'entretiens ont été réalisés, concentrés principalement au second semestre de l'année 2004, par rapport à une population initiale de 106 individus dans la cible, sur un total d'environ 25 000 sortants du système éducatif en 1992 et enquêtés en 1997.

Remarquons que le groupe des personnes interrogées est composé très majoritairement de personnes qui ont réussi à pérenniser leur situation dans une profession mettant en jeu des compétences culturelles ou artistiques, ou des compétences techniques ou gestionnaires entrant en dialogue et en interaction avec des tâches artistiques ou de création. Néanmoins, et bien que revendiquant toujours un métier artistique, deux personnes interrogées peinent à en vivre. Au total, cette étude est donc basée essentiellement sur les témoignages correspondant à des parcours qui ont permis l'inscription durable des enquêtés dans une profession artistique ou culturelle. Elle n'approche donc que de manière partielle et indirecte des événements et situations qui auraient été néfastes à la pérennisation d'une telle activité.

À cet égard, on peut identifier une série d'éléments susceptibles d'avoir influencé un cheminement professionnel en lien avec une activité créative, artistique ou culturelle :

- l'héritage social et culturel ;
- la formation initiale et professionnelle ;
- la force de l'aspiration ou du projet individuel ;
- la résistance et la persévérance individuelle dans la mise à l'épreuve ;
- l'importance et l'usage du réseau relationnel ;
- le vécu du travail en termes d'identité sociale, d'apprentissage, d'enrichissement personnel et d'organisation ;
- la validation de l'emploi, en d'autres termes les risques et récompenses qui lui sont associés ;
- l'horizon professionnel subjectif et les perspectives d'avenir.

Ces thématiques seront développées ci-dessous. Auparavant, la population étudiée va être caractérisée en termes d'origine sociale et de niveau de formation initiale comparativement aux structures observées dans la génération d'appartenance et pour des personnes occupant des professions comparables.

L'héritage social et culturel

Une partie non négligeable de ces actifs engagés dans un métier faisant appel à une discipline culturelle ou artistique a une origine plutôt modeste (7 sur 20), identifiée par la profession occupée par les parents à la fin des études : père et mère occupant une profession ouvrière ou d'employé avec un niveau d'études souvent faible équivalent au certificat d'études et beaucoup plus rarement ayant un niveau V (CAP ou BEP) ou le baccalauréat.

Un autre groupe de cinq personnes se distingue par une ascendance mixte, au sens où un des parents est indépendant (artisan, commerçant...) tandis que le conjoint est le plus souvent employé ou profession intermédiaire. Un seul de nos enquêtés a ses deux parents indépendants.

Cependant, six interviewés avaient au moins un de leurs parents dans un poste de cadre à la fin de leurs études ou en retraite après avoir occupé un tel poste.

Notons que pour l'ensemble des interviewés, leurs deux parents étaient ou avaient été actifs alors que, dans leur génération d'appartenance, un peu moins d'un cinquième des mères n'avaient jamais travaillé.

Au total, par comparaison à la Génération 1992 des sortants du système éducatif, les individus interrogés en 2004 bénéficient d'un héritage social en moyenne plus élevé puisque leur génération ne comptait que 16 % de parents cadres et 10 % de professions intermédiaires. La culture de l'indépendance professionnelle les marque aussi davantage que dans l'ensemble de la génération pour laquelle on ne trouve que 18 % des pères ayant le statut d'indépendant (agriculteur, artisan, commerçant, chef d'entreprise) et 11 % des mères.

La structure socioculturelle du groupe enquêté est somme toute assez fidèle aux données dont on dispose sur l'ensemble du champ professionnel des emplois artistiques alimentés à 35 % par des familles de cadres ou de professions intellectuelles supérieures et à 18 % par des familles où le chef de ménage a le statut d'indépendant ou d'agriculteur (Menger 1997).

L'héritage conféré par des ascendants occupant une profession intellectuelle supérieure peut au moins se lire à deux niveaux : la socialisation à un certain univers intellectuel et culturel et la transmission afférente d'une assurance, d'une prétention ou d'une ambition scolaire et professionnelle, mais aussi, d'un point de vue économique, la capacité des ascendants à pouvoir supporter financièrement² un cursus de formation parfois long et erratique, le plus souvent marqué par des discontinuités qui sont autant d'étapes vers le développement d'un projet professionnel viable. Autre élément à considérer, l'importance relative des ascendants travaillant sous un statut d'indépendant. Les valeurs d'effort, d'initiative, d'organisation, d'indépendance à l'œuvre dans ces professions trouvent un écho dans des professions culturelles et artistiques, car, hormis pour les héritiers issus du milieu, l'inscription dans ce champ professionnel nécessite certaines dispositions en termes de communication, de débrouillardise, d'efforts, de conviction et de persévérance.

Le niveau de formation initiale

Si on se réfère à la formation initiale de type académique reconnue par le ministère de l'Éducation nationale et pouvant être classée en termes de niveaux d'étude, l'enseignement supérieur prédomine parmi nos enquêtés. Si on ne peut arguer de la nécessité de posséder un diplôme du supérieur pour pérenniser son activité dans le milieu culturel et artistique, force est de constater que ceux qui ont été interviewés ont en moyenne des niveaux de formation initiale plus élevés que l'ensemble de la génération d'appartenance et également plus élevés que ceux qui occupaient une profession culturelle ou artistique cinq ans après la sortie du système éducatif (tableau 1). Ainsi, plus des trois quarts de nos enquêtés sont passés par l'enseignement supérieur (16 sur 20) et plus de la moitié y ont obtenu un diplôme. En comparaison, parmi les actifs occupant une profession similaire à cinq ans, seulement 60 % avaient entamé un cursus dans

² Ainsi, David exprime de la reconnaissance envers ses parents pour avoir financé un cursus en école privée d'architecture d'intérieur...

l'enseignement supérieur pour moins d'un tiers de sortants diplômés. La structure des niveaux de formation observée est au total plus proche de celle des diplômés de la Génération 1998 qui étaient trois ans après leur sortie de l'école dans une telle profession (60 % de diplômés de l'enseignement supérieur, les trois quarts ayant effectivement entamé un cursus d'études supérieures). La situation de la génération 1998 suggère que, comme dans d'autres professions, le niveau de formation initiale constitue de plus en plus un atout pour s'insérer dans des professions à contenu artistique ou culturel.

1. Les facteurs à l'origine de l'activité professionnelle artistique ou culturelle

Parmi les conditions qui font qu'un loisir ou un talent vont évoluer et se développer pour structurer un ensemble de décisions et d'événements qui vont donner sens à un début de trajectoire professionnelle, il y a d'abord la capacité du jeune à exprimer ses talents, ses affinités et à les convertir dans une activité qui va prendre de plus en plus d'importance dans sa vie. C'est bien la force du souhait, du projet, de l'ambition que l'on cherche à déceler ici et surtout le moment où ce souhait va impulser des décisions et des actions qui transforment l'éventualité en possibilité, puis en réalisation.

Il nous faut considérer ensuite l'impact du cursus ou de la filière de formation. Celle-ci peut intervenir en tant que support direct de l'orientation et du développement d'une aspiration artistique ou culturelle, soit en tant qu'ouverture plus ou moins professionnalisée vers un champ d'activité où les aspirations artistiques ou culturelles pourront trouver à s'exercer, soit encore en tant qu'alibi ou condition d'investissement connexe dans une pratique artistique.

Ce sont ces deux dimensions que l'on va successivement traiter avant de tenter d'apprécier le rapport de l'individu à ces conditions initiales et les étapes de mise à l'épreuve du projet et de l'ambition. C'est en effet dans l'épreuve, dans la confrontation à un public, aux pairs, à un contexte d'emplois, que l'individu donne force à son projet, le consolide et légitime les décisions et sacrifices consentis auparavant pour transformer ce qui au départ n'était qu'un simple souhait idéalisé en activité professionnelle concrète.

Tableau 1
STRUCTURE DES NIVEAUX DE FORMATION

| Niveaux de formation % en lignes | I et II | III | IVsup. | IV | V et inférieur | Total |
|--|--|--|--|-----------------------------------|----------------------------------|-------|
| Ensemble de la Génération 1992 | 16 % | 13 | 6 | 21 | 44 | 100 |
| FAP : professionnels des arts et des spectacles (G98) | 28 % | 32 | 15 | 13 | 12 | 100 |
| Niveaux de formation (G92) Professions artistiques et culturelles en 1997 | 19 % | 13 | 28 | 21 | 19 | 100 |
| Niveaux de formation dans la population enquêtée en 2004 Effectifs % en ligne (£) | 6 30 % Michèle, Igor, Fabrice, Cécile, Natacha, Sylviane | 5 25 % Gilles, Damien, Fanny, Erick, Fleur | 5 25 % Pierre, André, Jean, Didier, Sabine | 2 10 % Béatrice, Ludovic | 2 10 % Benoît, François | 100 |

Sources : enquêtes Génération 92 et Génération 98 (interrogation à 3 ans).

(£) Remarquons qu'il ne s'agit pas de la situation en 1992 car certains ont obtenu un diplôme de niveau supérieur par la suite.

1.1. L'origine de l'engouement, du centre d'intérêt ou de la passion

La pratique artistique ou l'aspiration vers une activité artistique ou culturelle naît plus ou moins tôt dans un parcours de vie et s'exprime plus ou moins précocement comme amorce d'un projet professionnel.

D'une part, il y a les personnes qui sont pour ainsi dire « tombées dedans » très tôt et qui n'ont cessé de développer et consolider leur activité artistique parallèlement à leur cursus scolaire académique. D'autre part, il y a les personnes dont la distance entre leur pratique ou leur centre d'intérêt artistique et le débouché professionnel est plus grande et dont le rapprochement ne s'est opéré que chemin faisant, par l'intermédiaire de formations techniques, de stages et d'expériences aux franges du marché du travail, lesquels ont rendu possible le parcours qui mène au métier.

Parmi le premier groupe, on trouve les personnes dont les métiers sont liés à des domaines artistiques emblématiques tels que la danse, la musique ou la comédie. L'attrait pour cette pratique a débuté très tôt notamment pour les danseurs et les musiciens, c'est-à-dire à l'occasion d'initiations et d'apprentissages en école ou en conservatoire. Parce que ce sont des disciplines qui demandent un long apprentissage technique et corporel et des centaines d'heures de pratique, la plupart des danseurs et instrumentistes de musique savante ont débuté tôt leur apprentissage. Le degré de précocité de l'entrée dans la carrière et la part des apprentissages « académiques » est notamment ce qui caractérise les professionnels de musique savante (Coulangeon 2004). La formation de danseur, comme celle de musicien savant, est également balisée et nécessairement outillée par le passage par des écoles de danse ou des conservatoires.

Pour Sabine, violoncelliste professionnelle, à la fois enseignante et ttitiste contractuelle dans un orchestre symphonique, son initiation a débuté à huit ans. Fille de parents enseignants et mélomanes, elle a bénéficié très tôt comme ses sœurs d'un enseignement musical dans une école de musique municipale où elle a débuté la pratique du violoncelle. Ce n'est qu'après le baccalauréat qu'elle entre au conservatoire de musique de Lille et obtient son prix de conservatoire deux ans plus tard, en consacrant auparavant six mois à temps plein à la pratique de son instrument. Elle passe ensuite par le centre de formation des musiciens intervenants (CFMI) pour pouvoir enseigner la musique dans des écoles maternelles et primaires. En parallèle, elle suit pendant un an les cours de l'École normale de musique de Paris, puis pendant trois ans se perfectionne en classe de violoncelle dans un conservatoire de la capitale. Plus tard, elle passera par l'Institut de formation à l'enseignement musical en école primaire (IFEDEM) pour obtenir en deux ans le diplôme d'État de violoncelliste lui permettant d'enseigner en conservatoire.

Pour Béatrice, la danse a été une révélation, elle y est tombée dedans à 3 ans et n'a cessé ensuite d'organiser sa scolarité autour de ses cours de danse, deux fois par semaine en primaire, trois fois par semaine au collège. Après la troisième et alors qu'elle était admise en seconde générale, elle opte pour une filière professionnelle bureautique jusqu'au bac professionnel afin de se ménager le plus de temps possible pour la danse...

Cet entraînement assidu et les progrès qui s'ensuivent amènent naturellement à la question du devenir de la pratique : simple loisir, pratique amateur ou pré-professionnalisation. Pour Béatrice, tout s'est joué à la fin de ses études secondaires : *« Et puis c'est venu d'un seul coup, le déclic il est venu l'année où j'ai passé mon bac. Je l'avais certainement au fond de moi, mais le déclic... La décision, je l'ai vraiment prise là. »*

Mais, si elle souhaite vivre de sa passion, elle abandonne l'idée de percer en tant que danseuse pour intégrer un ballet ou une compagnie, non seulement à cause de la concurrence et de la nécessité de passer des auditions, mais aussi car cela aurait impliqué le statut d'intermittent du spectacle qui ne lui convenait pas. Son origine sociale est modeste et elle sait que sa famille n'aurait pu la soutenir dans une démarche de professionnalisation au long cours.

Au milieu des années 90, elle prépare en un an et demi le diplôme d'État de danse dans une école privée à Paris et, en parallèle, elle commence à enseigner la danse dans un centre culturel municipal et au cours d'interventions en écoles primaires.

Ces deux exemples montrent qu'une formation technique très poussée n'est pas simplement spécifique à la priorité qu'elles ont donné toutes les deux à l'enseignement dans leur devenir professionnel.

Cela dit, un investissement formatif important n'est pas réservé au domaine de la musique savante. Ainsi Pierre, pianiste de variété, a commencé lui aussi très tôt, dès l'âge de 7 ans, par trois années de conservatoire. Il s'arrête, un peu dégoûté par les exercices, et s'y remet au collège grâce à un professeur de

musique. C'est à partir de ce moment que cela devient une vraie passion. Il étudie par le biais de cours particuliers, puis dans des écoles privées, notamment une école de musique spécialisée de la région parisienne pendant 5 ans, parallèlement à ses années de lycée et ses années d'université en DEUG de Musicologie à la Sorbonne.

Ces données se retrouvent à un degré moindre chez les comédiens. D'abord, il existe une plus faible institutionnalisation du parcours de formation. Certes, de grandes écoles existent comme le CNSAD, l'ENSATT ou l'école du TNS³, mais elles ne concernent qu'une extrême minorité des gens qui arrivent dans la profession et ne sont accessibles bien souvent qu'au-delà du baccalauréat. Ensuite, il existe une pléthore de cours privés principalement concentrés à Paris et en Île-de-France par lesquels sont passés les trois quarts des comédiens ayant reçu une formation à l'art dramatique (Menger 1997, p. 58), mais l'âge moyen d'entrée se situe autour de 21 ans. Avant cela, une vingtaine de classes d'art dramatique se répartissent dans les conservatoires nationaux de région et une soixantaine d'autres existent, dispersées dans des écoles nationales de musique et écoles municipales agréées (*ibid.* p. 60). Une partie de la formation s'acquiert donc sur le tas avec l'expérience. Il n'est d'ailleurs pas rare que les jeunes comédiens s'inscrivent dans un cours privé après avoir débuté dans la profession. Pour devenir interprète de musique savante, *a contrario*, il est quasiment impensable de ne commencer à s'initier qu'à l'adolescence.

Si les techniques liées à la gestuelle, à la diction... sont nécessaires, elles sont peut-être, à l'instar de ce qui se passe pour la musique populaire comparativement à la musique savante, moins essentielles ou moins suffisantes à l'accès à un bon niveau de pratique. La voix, l'allure, le talent oratoire, l'éloquence, la présence pour un comédien, comme la capacité d'improvisation et l'adaptabilité dans la musique populaire, sont au moins aussi importantes que la technique et peuvent peut-être plus aisément contrebalancer des déficits techniques que dans la danse ou la musique savante.

Les deux comédiens interrogés témoignent ainsi d'une pratique qui s'est forgée sur le tas et de compétences qui se sont construites en articulation avec d'autres qui relèvent davantage de la technique (lumière, mise en scène) ou de l'administration (communication, marketing, montage budgétaire...).

François, comédien, a commencé à faire du théâtre au collège. C'est au club théâtre en quatrième qu'il a le déclic et se dit qu'il sera comédien. Le spectacle qu'il présente en fin de troisième lui vaut d'être orienté en seconde section théâtre alors que ses résultats académiques sont par ailleurs très justes. En seconde, l'effet d'entraînement⁴ de sa passion pour le théâtre sur son travail dans les autres matières fonctionne. Cependant en première, il surinvestit les enseignements de théâtre au détriment des autres disciplines. À l'issue de son redoublement en première, l'accès en terminale lui est refusé. S'étant beaucoup impliqué dans le travail théâtral, il intéresse la compagnie qui intervient dans la formation : elle lui propose alors de l'engager pour des cachets de comédien en intermittence. Il débute ainsi sa vie professionnelle avec des expériences diverses et notamment de la figuration dans une pièce du festival off d'Avignon au cours de laquelle il noue une relation d'amitié avec le metteur en scène qui deviendra quelques années plus tard son associé.

En tant qu'objecteur de conscience, il est recruté au service communication d'une scène nationale où il se familiarise aux méthodes de communication et de promotion de l'activité, développe un esprit critique sur les spectacles et la forme théâtrale et passe six mois avec l'équipe technique pour s'initier aux régies son, lumière, plateau...

Pour Igor, sa passion pour le théâtre a démarré encore plus tôt avec des fables qu'il joue devant sa classe en CM1. Dès cet âge, il exprime le souhait de devenir comédien. Repéré par son instituteur, il est encouragé à persévérer dans cette voie. Cet instituteur le suit par la suite et l'aide à monter des pièces de théâtre pendant sa scolarité dans le secondaire. Après un bac A1, il s'inscrit en lettres modernes et continue à s'investir dans une activité théâtre. En 1990, il monte une pièce à grand spectacle comportant beaucoup de comédiens à partir d'un texte de Brel. Refroidi par cette expérience où il a beaucoup investi de lui-même, mais aussi financé le spectacle sur ses propres deniers, il enchaîne en 1991 avec une pièce plus intimiste. L'expérience est déterminante dans le sens où le spectacle marche bien (joué une trentaine de fois) et le conforte dans ses aptitudes et son souhait d'en faire son métier. En maîtrise, il fait un stage de trois mois comme assistant du directeur artistique de ce théâtre au cours duquel il apprend par osmose et côtoie nombre de professionnels reconnus. Il interrompt ensuite sa maîtrise pour se lancer comme intermittent du spectacle à l'occasion d'une proposition de contrat en tant que marionnettiste dans une petite compagnie. Il est ainsi lancé...

³ CNSAD : Conservatoire national supérieur d'art dramatique ; École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre ; TNS : Théâtre national de Strasbourg.

⁴ Effet d'entraînement attendu par l'institution scolaire et ses parents.

Ces deux parcours illustrent bien l'aspect empirique et moins outillé pédagogiquement du devenir professionnel de comédiens, qui rappelons-le, ont la particularité de s'être formés et de travailler en province, alors que Paris et sa région concentrent près des trois quart des professionnels du spectacle (Menger 1997).

Ce qui réunit danseurs, musiciens et comédiens, c'est dans tous les cas la précocité de leur projet professionnel qui apparaît comme la traduction directe de leur passion artistique. La proximité de ces métiers avec les pratiques et situations artistiques vécues en tant qu'amateur font que la projection de l'individu dans ces métiers est rendue possible, et ce, éventuellement dès le plus jeune âge. Ce n'est évidemment pas le cas dans les métiers artistiques, y compris ceux à caractère plus technique, dont les situations de travail ne sont pas visibles pour le public. Certes, la partie apparente du travail du comédien, du danseur ou du musicien est un aboutissement, le résultat de centaines d'heures de pratique et de répétition qui restent invisibles au commun. Reste que le produit fini, révélé le temps d'une représentation, est la meilleure promotion pour l'art qui le rend possible.

Cependant, la plupart des productions artistiques sont complexes et mettent en œuvre une kyrielle de métiers plus ou moins techniques, mais qui ne peuvent être saisis qu'après une introduction au domaine d'activité. Par exemple, dans une production audiovisuelle interviennent des techniciens de l'image, du son, de l'éclairage, du décor, de la mise en scène, de la direction d'acteurs, du montage... Il est ainsi difficile d'imaginer qu'un jeune se dise à l'adolescence qu'il sera caméraman, à moins de baigner dans « le milieu » depuis sa plus tendre enfance.

Ces autres itinéraires manifestent pour la plupart un intérêt de la personne pour un ou plusieurs domaines artistiques à l'adolescence et une orientation de la formation après le bac qui s'articule à la sensibilité artistique personnelle. La formation suivie ensuite, nourrie de stages et de situations pratiques d'apprentissage variées, permet d'affiner le projet professionnel qui ne se concrétisera réellement que sur le marché du travail avec le premier contrat, le premier cachet...

Souvent, le projet apparaît d'abord comme un choix d'orientation scolaire. La projection de soi dans la sphère professionnelle n'est pas alors aussi claire que pour les pratiques artistiques décrites plus haut. Avant de visualiser un métier, ces individus ont suivi une logique d'entonnoir, précisant peu à peu leur orientation scolaire pour aboutir à la formation susceptible de correspondre le mieux à leurs aspirations. À ce stade, ces aspirations concernent plus un domaine d'activité ou d'univers professionnel qu'un métier précis. Le projet professionnel en tant que tel, émerge peu à peu au cours de la formation choisie et conditionne par la suite la recherche d'un premier emploi et éventuellement la suite du parcours professionnel.

Le projet professionnel a parfois pu être très structurant du parcours professionnel. C'est le cas de Cécile qui s'est accrochée à son projet de journaliste de presse dans un magazine féminin, qui a émergé pendant son DESS de Journalisme bilingue français-anglais ou de Natacha dont l'ambition de devenir traductrice d'italien découle d'abord d'un amour de la culture et de la langue italienne, environnement qu'elle a côtoyé tout au long d'une thèse en histoire médiévale.

Il arrive aussi que le projet professionnel s'élabore de manière stratégique en tenant compte de la concurrence et des contraintes du marché. Il en est ainsi pour Fabrice dans son projet de devenir journaliste de télévision qui s'est manifesté lorsqu'il suivait sa formation de journaliste : *« J'avais comme idée de devenir journaliste ou, tout au moins, de travailler dans la communication depuis mon baccalauréat [bac A1 lettres et maths]. »* Après avoir envisagé un temps de faire hypokhâgne pour intégrer Sciences Po, la peur de rater le concours le pousse à choisir la fac de droit : *« J'ai fait du droit et je me suis rendu compte que ce qui m'intéressait, ce n'était pas les matières juridiques, c'était surtout tout ce qui avait attiré justement à la presse, à la politique, donc je me suis plus orienté en sciences politiques. »* Après sa réussite au concours d'entrée dans une grande école de journalisme, il choisit en deuxième année de se spécialiser pour la télévision : *« À l'époque j'ai choisi la télévision à cause de plusieurs choses. Il n'y avait pas beaucoup de candidats, c'était après 1990, la guerre du Golfe, etc. La TV n'avait pas très, très bonne presse auprès des journalistes. Je me suis dit qu'en presse écrite, je n'aurais pas de stage au Monde ou à Libération, je vais me retrouver en PQR [presse quotidienne régionale] parce que je savais que je ne faisais pas partie des meilleurs, tandis qu'en TV c'était quelque chose que j'aimais bien. Il y avait peu de place et je me suis dit que forcément je vais avoir un stage dans une chaîne nationale. Parce qu'on va être très peu et du coup cela va être plus valorisant ma sortie en TV. C'est un peu stratégique et puis aussi parce que j'aime bien la TV. [...] J'ai eu un stage de deux mois à la sortie du [nom de l'école] à TF1, où j'avais demandé. C'était un stage*

où tout de suite, dans les trois jours, j'ai fait mon premier JT. C'est ce que m'avait apporté la formation du [nom de l'école], c'est-à-dire de pouvoir être tout de suite opérationnel sur le marché du travail... »

Lorsque la formation suivie n'est pas spécialisée au point de cibler un éventail de métiers mais plutôt un domaine d'activité, ce sont aussi le marché et les opportunités qui façonnent les destins professionnels. Gilles a développé plusieurs cordes à son arc durant son adolescence : passionné par la musique, il joue de plusieurs instruments en amateur sans oublier le chant. Il fait partie d'une classe d'orchestre à l'école de musique locale, joue dans une harmonie municipale, a monté un orchestre de bal, est responsable d'une chorale de village... Parallèlement, il est bricoleur et se plaît à démonter et « bidouiller » les appareils électriques, attirance qui coïncide avec son orientation en filière F2 électronique au lycée. Il démontre par ses multiples investissements musicaux un attrait pour la gestion d'équipe, l'organisation, l'animation et une capacité à mener de front plusieurs activités. Ce cocktail se retrouvera mis à contribution dans son parcours professionnel.

Il fait d'abord un choix d'études, le BTS Audiovisuel, et n'a pas hésité à redoubler sa terminale alors qu'il avait obtenu le bac afin d'améliorer son dossier de candidature pour intégrer cette section sélective, toute récente à l'époque et qui comptait un admis pour cinq candidats. À l'occasion de son BTS, il fait des stages dans une télé locale et y travaille bénévolement le week-end. Il pense alors travailler dans une chaîne de télévision locale ou régionale à la fin de ses études. À l'issue de son BTS, on lui propose effectivement un poste dans la chaîne pour laquelle il a travaillé, mais il ne peut l'accepter, étant rappelé par ses obligations militaires. À son retour du service national, le poste est pourvu et il démarché des chaînes de TV et des sociétés de production. Suite à la recommandation d'un ami, il est finalement recruté par un grand parc d'attraction de la région parisienne. Il s'y développe une cellule de production audiovisuelle susceptible de mettre à profit ses compétences. Il entre ainsi comme technicien opérateur spécialisé avant de devenir très vite chef d'équipe spectacle, puis régisseur d'une grande scène de spectacles et il continue ensuite d'évoluer en matière de responsabilités. L'environnement artistique de l'activité professionnelle est bien présent, mais le souhait de fin d'études de travailler pour la télévision est remis en cause par l'opportunité d'embauche.

Lorsque c'est le dessin qui a été le centre d'intérêt de l'individu à l'adolescence et que ce loisir a pu orienté la formation, les emplois occupés s'articulent plus étroitement à la formation que dans le domaine de l'audiovisuel. En effet, la formation est d'autant plus légitime et structurante dans le ciblage de l'activité professionnelle qu'elle a été poursuivie en lien direct avec l'activité artistique pratiquée en loisir. Ainsi, pour Fanny, styliste tissus dans une PME de Lyon, son orientation s'est organisée en cohérence avec sa pratique hebdomadaire du dessin et de la gravure lorsqu'elle était au collège.

« Je faisais du dessin et de la gravure aux Beaux-Arts le mercredi... J'aimais bien... En troisième, j'ai eu une prof de dessin super bien, c'est elle qui m'a dit que ça existait [la filière F12 arts appliqués]. Pourquoi pas ? C'est un bac qui préparait à différents trucs : stylisme, archi, design, etc. »

Elle poursuit alors sa scolarité en internat pour préparer un bac F12, puis est admise en BTS Stylisme-textile pendant lequel elle fait son stage dans une entreprise de tissage. Elle débute ensuite comme coloriste dans une entreprise qui achète des dessins et les adapte pour des impressions.

Fleur a également commencé très tôt à dessiner. Au collège, elle suit des cours de dessin dans une école des Beaux-Arts en province. Ne pouvant préparer un bac A3 (latin-mathématiques) dans son lycée, elle commence une terminale D qu'elle interrompt pour suivre un stage d'insertion dans la vie professionnelle (SIVP) dans une agence de publicité. Elle prépare le bac A3 avec le Centre national d'enseignement à distance (CNED), échoue, mais est admise dans un BTS (école privée) dans une grande ville du sud de la France située à plus de 400 kilomètres de là où elle est en stage. Elle suit cette section de techniciens supérieurs option graphisme-publicité en alternance et obtient son diplôme en juin 1995. Elle n'arrive pas à se faire embaucher par des agences de publicité, mais trouve un travail dans le service marketing d'une PME de négoce de vin. Elle mobilise alors sa formation et son expérience pour créer des supports de communication (fiches produits, affiches, plaquettes...).

Comparativement au groupe des artistes « emblématiques » (musiciens, plasticiens, danseurs, et comédiens) qui ont exprimé assez tôt un projet professionnel précis, les parcours précédemment évoqués montrent que le projet est mûri par étapes et se définit progressivement à partir d'un choix d'orientation, parfois à partir du secondaire mais le plus souvent dans le supérieur. Le projet, peu précis au départ, cible un domaine d'activité ou un environnement professionnel. Les stages contribuent ensuite à resserrer les attentes professionnelles, puis les opportunités et premières expériences achèvent de donner corps au projet initial,

tout en l'amendant ou en modifiant éventuellement ses composantes. Dans ces parcours, le projet définit un cadre permettant de penser les orientations successives.

1.2. Le rôle de la formation pour l'accès à l'activité

La formation peut être considérée sous trois registres : celui de la formation générale et académique reconnue par l'État et dépendant du ministère de l'Éducation nationale, celui des formations artistiques (conservatoires, écoles d'art dramatique, écoles spécifiques à la discipline dépendant notamment du ministère de la Culture...) enfin, celui de la formation professionnelle spécialisée (initiale ou continue) qui est venue complétée (ou suppléer) au cours des premières années de vie active la formation initiale plus académique.

Au-delà de la structure générale des niveaux de formation académique décrite plus haut, il est intéressant d'examiner comment ces cursus standards se combinent avec des formations spécifiques qui échappent quelque peu à la grille des niveaux de formation, comme les diplômes d'État de danse ou de musique, ou qui relèvent, pour certaines, de la formation professionnelle continue. Même si elles peuvent déboucher sur des certifications, leur reconnaissance est souvent restreinte à un certain domaine professionnel.

À cet égard, plusieurs configurations de parcours formatifs peuvent être dégagées.

Une partie des interviewés se caractérisent par un parcours formatif académique, c'est-à-dire dans des filières conduisant à un diplôme reconnu par l'Éducation nationale, donc à validité générale, que ce diplôme soit plus ou moins spécialisé ou professionnalisé comme certains BTS. Dans ce groupe, il y a ceux pour lesquels la formation initiale a préparé à l'exercice du métier. C'est clairement le cas de Cécile qui obtient un DESS de Journalisme bilingue français-anglais et qui, après un début de parcours en dents de scie, devient journaliste. Ce groupe compte aussi des individus pour lesquels le cursus de formation initiale a été détourné de sa vocation première en permettant des investissements parallèles ou l'éclosion d'intérêts qui lui ont donné un rôle d'instrument permissif de maturation d'un projet professionnel, en lui-même faiblement articulé à la formation. Ainsi, Natacha obtient un doctorat en histoire médiévale et devient traductrice d'italien, tandis qu'Igor obtient une licence de Lettres modernes et n'achève pas sa maîtrise pour devenir comédien. Remarquons que dans les deux cas, il existe quand même une interaction positive entre les sphères d'études et d'emplois. À l'occasion de la préparation de son doctorat, Natacha obtient des bourses pour plusieurs séjours d'études à l'école française de Rome où elle s'éprend littéralement de l'Italie, de son ambiance, de sa langue... Igor est conscient que ses études de littérature et la compréhension profonde de textes l'ont servi pour son métier de comédien : *« Mes trois années de fac jusqu'à la licence, ce sont vraiment des choses qui encore aujourd'hui sont ancrées en moi par rapport à tout ce que cela m'a apporté et fait comprendre [...] Dans le métier propre de rendre un texte, il faut d'abord le digérer, le comprendre pour pouvoir en faire quelque chose. »*

Un deuxième groupe d'enquêtés est constitué de personnes qui ont complété leur cursus scolaire ou universitaire par une formation spécialisée, pour ne pas dire professionnalisée, dont le diplôme délivré est, ou non, reconnu par l'État, et cela, dans leur parcours de formation initiale ou en parallèle à leur formation initiale académique.

De même que Natacha et Igor, Sabine et Béatrice ont instrumenté l'école pour développer leur art et le transformer en vocation professionnelle. Violoncelliste pour la première et professeur de danse pour la seconde, elles ont chacune obtenu ainsi leur diplôme d'État qui leur permet d'enseigner.

D'autres enquêtés dont les aspirations artistiques n'étaient que latentes durant leurs études primaires et secondaires se sont orientés vers des écoles spécialisées. La plupart d'entre eux arrivent dans le secondaire ou en fin de secondaire sans idée claire de ce qu'ils veulent faire plus tard mais c'est le moment où ils arrivent à concilier des goûts, des loisirs qu'ils pratiquent, des domaines d'activité qui les attirent ou qu'ils fréquentent avec des univers de formation. Peu importe souvent à ce stade le débouché professionnel : ce qui compte, c'est avant tout d'éprouver du plaisir à se former, d'avoir un rapport ludique et intéressé aux enseignements.

La trajectoire de Damien est emblématique de ce type de parcours : sa scolarité secondaire est laborieuse puisque, après une seconde générale, il est réorienté en seconde technique ; après une première E, il passe en terminale F3, plus technique et moins théorique ; il obtient finalement son bac à 21 ans. Il échoue

ensuite (aux deux sens du terme) en première année d'institut universitaire de technologie (IUT) en Génie électrique et informatique industrielle, car les débouchés et le contenu de la formation ne l'intéressaient pas beaucoup. À 22 ans, lassé de ce parcours hésitant, il commence à se poser des questions sur ce qu'il aime vraiment faire, en partant de ses centres d'intérêt depuis qu'il est gamin : il faisait beaucoup de photos, des tirages en noir et blanc, du montage de diapos avec des exposés, donc en lien avec les univers du son et de l'image : « *Je suis bien quand je fais ça, le côté jeu, rêve...* » Il va alors rechercher une formation dont le contenu se rapproche de ces domaines mais sans envisager les débouchés professionnels relatifs à cette orientation. Il passe ainsi les épreuves d'admission à l'École supérieure de réalisation audiovisuelle, termine avec succès ce cursus en trois ans et obtient en parallèle un BTS Communication.

Erick, quant à lui, après un bac D obtenu à l'arrachée, s'inscrit dans une école d'architecture pour un cycle de trois ans et s'arrête après le diplôme d'études fondamentales en architecture (DEFA) obtenu en deux ans. Didier a fait l'ENSAM, École supérieure des arts modernes qu'il intègre sans le bac, école technique d'enseignement privé sur l'architecture intérieure. Il a également complété cette formation pendant qu'il était au chômage par une formation au Greta sur un logiciel de dessin en 2D et 3D. À ce titre, il se rapproche de ceux du dernier groupe, ayant acquis une compétence professionnelle par le biais d'une formation professionnelle continue.

Ainsi, le dernier groupe est constitué des personnes qui ont quitté l'école avec un niveau d'études modeste ou sans spécialisation bien définie et qui ont complété ce cursus par une formation continue obtenue en tant que demandeur d'emploi ou repris des études. À l'exception de Michèle, une caractéristique commune à ces personnes est leur rapport compliqué à l'école au cours de leurs études secondaires : difficultés au collège, redoublements, orientations précoces en filière professionnelle, redoublements en lycée ou orientations successives à l'université. On peut supposer que pour certains, ce rapport difficile avec l'institution scolaire est corrélatif de leur tempérament ou de leurs prédispositions artistiques.

La difficulté à trouver sa voie, qui marquait les individus appartenant au deuxième groupe, est encore accentuée pour ceux qui quittent l'école sans véritable bagage et dont les perspectives professionnelles ne s'ouvrent qu'après un stage en formation professionnelle continue. Les formations liées à l'usage de l'informatique ont en particulier permis d'impulser une orientation professionnelle ou d'affirmer une expérience professionnelle encore balbutiante.

Deux parcours illustrent cet aspect : après avoir échoué au bac G2, André débute un BTS Comptabilité en contrat de qualification qu'il ne réussit pas à obtenir. Dès l'âge de neuf ans et durant sa scolarité, il suit des cours de piano au conservatoire, enseignements qu'il interrompt lorsqu'il est au lycée. Après la terminale et profitant de sa rémunération en contrat de qualification, il s'achète un synthétiseur et commence à composer des morceaux. Après son service national, il se met à la recherche d'un emploi et s'inscrit au chômage. À la même période, animateur musical dans un restaurant, il compose une chanson pour faire un disque enregistré au profit du Secours populaire. Il l'enregistre dans un studio de la région parisienne dans lequel il s'investit peu à peu, d'abord en travaillant de manière non déclarée, puis en étant embauché en contrat à durée indéterminée (CDI). Il est à la fois technicien, infographiste et programmeur. Il acquiert des compétences sur le tas en graphisme et par le biais d'une formation en infographie sur un logiciel de publication assistée par ordinateur (PAO), ce qui lui permet à la fois d'accroître et de formaliser ses connaissances. Jean, quant à lui, a passé trois ans à l'Université, d'abord en médecine puis en DEUG MASS sans obtenir de diplôme. Il s'inscrit ensuite au chômage et développe en parallèle une passion pour l'informatique qu'il met à contribution pour réaliser des travaux d'impression et des affiches pour des mariages, des ouvertures de restaurant ou de magasins... Il se voit ensuite offrir l'opportunité, en tant que demandeur d'emploi, de suivre une formation de graphiste qui lui sert à formaliser ses connaissances, ainsi qu'à les confronter aux pré-requis dans les métiers de la PAO. Il obtient, quelques mois après le stage, un premier emploi de maquettiste salarié avant de devenir plus tard maquettiste indépendant.

Une autre configuration de ce dernier groupe est celle où la formation suivie, même lorsqu'elle a représenté un investissement important en termes d'efforts et éventuellement de financement, n'a pas permis de déboucher sur un emploi corrélatif.

C'est le cas de Ludovic qui a quitté le lycée en terminale sans obtenir le bac. Après son service national, il s'inscrit à une formation artisanale de relieur qu'il finance au préalable par des petits boulots. Cette formation (un an à temps plein sur une année civile) lui donne un niveau équivalent au BTS, bien que le diplôme ne soit pas validé par l'État. Après sa période de stage, il ne parvient pas à trouver un emploi correspondant à sa formation et, contraint de gagner sa vie suite à la décision de se mettre en ménage avec une jeune fille encore étudiante, devient lecteur presse. Finalement, après une série d'emplois dans cette

activité, il réussit un concours d'agent qualifié du patrimoine qui lui permet d'accéder à une fonction d'assistant documentaliste, emploi qui lui permet de rester dans l'univers du livre.

Le déficit en formation initiale peut être aussi comblé par une reprise d'études, laquelle permet de formaliser un ensemble de connaissances acquises sur le tas avec l'expérience professionnelle. C'est ce qui s'est produit pour François, comédien et surtout administrateur d'une compagnie de théâtre : il s'est orienté vers une reprise d'études après avoir validé son expérience pour rendre visible, et corrélativement transférable, un ensemble de compétences qu'il a acquis par la pratique au travers de son implication dans l'administration d'une compagnie artistique. Bien qu'ayant quitté le système éducatif en première, son dossier de validation des acquis de l'expérience (VAE) lui permet de valider ses douze années d'expérience professionnelle pour pouvoir s'inscrire en DESS de Droit, propriété intellectuelle et gestion des entreprises culturelles. En outre, après le succès de son dossier de VAE, il obtient un congé individuel de formation, ce qui réduit fortement le coût de cette année d'études pour son employeur.

C'est donc par la mise en adéquation d'univers fréquentés dans la jeunesse ou pendant le temps libre et de situations de formation et de contenus d'enseignement qui mobilisent des outils techniques et transmettent des savoirs en rapport avec les univers de prédilection, que s'opère une capitalisation des aptitudes créatives et artistiques et que s'ouvre la possibilité de les appliquer dans une activité professionnelle.

Mais au-delà de l'importance du dessein et de la représentation subjective d'un métier dans l'enfance ou à l'adolescence, et de la place de la formation dans la structuration d'un projet professionnel, le chemin vers la professionnalisation d'un talent ou d'un goût artistique passe aussi par des mises à l'épreuve qui complètent les évaluations et validations éprouvées au cours de la phase de formation.

1.3. La mise à l'épreuve

La passion pour une activité artistique, l'ambition d'en faire son métier, la formation qui développe et structure la sensibilité et la pratique artistique ne suffisent pas à garantir une conversion professionnelle. Encore faut-il que cette « plate-forme » de projection dans le futur résiste aux confrontations avec le marché de l'emploi, à l'accueil du public, au regard des pairs et des aînés... Ce n'est que dans ces épreuves que la force du projet sera réellement évaluée et que ce dernier contribuera plus ou moins à structurer l'avenir individuel.

Quand le projet professionnel est né très tôt et exprimé de façon assez précise, comme chez les comédiens, les musiciens ou les danseurs, dans le lent parcours vers la professionnalisation, il existe une étape importante où l'individu s'expose et se met en situation de représentation de son art. En effet, outre la maîtrise pour soi de son art, dès lors que ces métiers débouchent sur une confrontation à un auditoire (spectateurs, élèves), ils réclament une épreuve d'évaluation par confrontation à des pairs et à un public.

Ainsi, après son prix de conservatoire, Sabine acquiert une première expérience d'orchestre déterminante qui la convainc du bien-fondé de son aspiration professionnelle : par deux fois, elle participe à des tournées d'été en France et à l'étranger de l'OFJ (Orchestre français des jeunes) et rencontre à cette occasion des personnalités musicales de premier plan.

Cette mise à l'épreuve, on la retrouve également dans l'apprentissage du comédien. Ainsi, Olivier, lorsqu'il commence à travailler pour une petite compagnie de marionnettes, passe un marché avec son employeur pour qu'il l'aide à monter une pièce en solo. Le choix d'un texte et le fait de pouvoir le jouer en solo constituait une étape essentielle vers sa professionnalisation en lui donnant confiance dans ses capacités. *« Et moi j'avais un truc qui me revenait dans la tête depuis quelques mois : je voulais jouer tout seul. C'était un défi, je voulais savoir si j'étais capable de monter quelque chose tout seul, de présentable, pendant une heure, être tout seul sur scène. Je bouquinais pas mal, je cherchais un texte. Un soir, j'ouvre un bouquin où je lis deux pages, je me relève, je prends un crayon de papier et je commence à faire un découpage. Je dis : Je vais jouer ça... »*

Cette mise à l'épreuve peut également survenir plus tard, même une fois que la personne est lancée dans son métier. Sabine a ainsi préparé un concours pour entrer dans un grand orchestre régional en 2001.

L'enjeu est alors moins pour elle d'obtenir le poste, très concurrentiel⁵ que de se donner une échéance pour préparer pendant six mois un mouvement de concerto et de se tester. « *Il fallait que je joue quelque chose, même si c'était devant un paravent et même s'ils ne m'écoutaient pas derrière, je me suis dit : "Tu prépares pendant six mois un mouvement de concerto". En étant prof et en étant en orchestre, on ne joue pas vraiment des choses très difficiles. Voilà, je bossais un peu moins alors je me suis dit : "C'est l'occasion, tu t'inscris, ce n'est pas loin. Tu bosses vraiment à fond un programme, tu le présentes à quelqu'un et après tu le joues."* Je l'ai joué devant une prof de violoncelle qui a trouvé cela pas mal. Au niveau du jury là-bas, on n'a pas de retour. Mais ils m'ont dit que je n'étais pas pire que les autres parce qu'en général on joue juste le début et on a une petite clochette qui signifie... On a tous eu le début et ils nous ont tous arrêtés au même endroit sauf quelques-uns qu'ils ont arrêté au bout de deux lignes. Je n'ai pas été arrêté au bout de deux lignes, j'étais assez contente de moi »⁶.

Le parcours de Sylviane offre un contre-exemple qui semble confirmer la règle de passer avec succès la mise à l'épreuve pour pouvoir évoluer et conforter son activité professionnelle. Sylviane est pianiste, mais elle se destinait à l'enseignement, compte tenu qu'elle a toujours repoussé l'idée et l'expérience de se produire en public. Or, cette hantise l'a poursuivie jusqu'à la freiner, puis finalement lui interdire l'accès à un poste d'enseignant titulaire.

Parallèlement à sa formation pianistique qu'elle débute à 8 ans, dans un conservatoire municipal d'une ville de la Côte-d'Azur, elle obtient un bac A3 et poursuit son cursus académique avec un DEUG de Musicologie. Sa scolarité est assez moyenne, elle redouble la première, réduit sa pratique du piano pendant qu'elle est en première et en terminale pour se consacrer aux études et prend des cours particuliers d'harmonie par la suite pour décrocher son DEUG. Elle commence à donner des cours de piano pendant qu'elle est étudiante et, après son DEUG, poursuit par des cours collectifs dans des écoles pour le compte du conservatoire municipal où elle était élève de longue date. Plus tard, suite à son divorce, elle reprend ses études et obtient sa licence en même temps qu'elle continue à enseigner la musique en augmentant ses heures de travail. Comme s'ouvre la perspective d'une titularisation de son poste, elle abandonne l'idée de passer le concours de l'Institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) qui lui aurait permis, en cas de réussite, de devenir professeur de musique. Hélas, son ancienneté dans son poste est insuffisante pour qu'elle puisse être titularisée automatiquement et elle doit passer par un DUMI (il s'agit du diplôme universitaire de musicien intervenant qu'a obtenu Sabine).

Or, elle présente cette obligation comme une contrainte particulièrement forte compte tenu des tests d'accès qui lui paraissent très sélectifs. Cela représente une véritable épreuve pour elle à tel point qu'elle ne réussit les tests d'admission qu'à la troisième tentative⁷. « *Il y a un stress à passer des examens... Moi je suis quelqu'un de très émotif, c'est pour ça aussi qu'à la base je n'ai pas choisi une carrière dans le piano parce que je ne pouvais plus jouer en public, ça me... ça me ruinait quoi...* » Lors de sa troisième présentation aux tests du DUMI : « *J'ai même pris des trucs pour ralentir le rythme cardiaque, pour être détendue parce que je tremble...* »⁸.

Cette mise à l'épreuve peut également être moins ponctuelle et prendre la forme d'un processus de confrontation au milieu professionnel que la personne cherche à intégrer. La nécessité de se faire connaître, la limitation des postes et les échecs des candidatures forgent alors le caractère de ces personnes et éprouvent la force du projet professionnel comme élément déterminant de leur avenir.

Natacha, par exemple, a fait une thèse d'histoire médiévale sur un sujet en relation avec l'histoire de Naples. Après douze ans d'études supérieures⁹ dont cinq années de thèse – et cinq séjours d'été à Rome –, elle se retrouve assez déçue par le milieu académique et ne souhaite pas enseigner, même si elle apprécie

⁵ Les postes de titulaires en orchestre ne concernent que 5 % environ des musiciens (musiques populaires et savantes confondues, Coulangeon *op. cit.*)

⁶ Le candidat commence à jouer son mouvement derrière un paravent. Il peut être interrompu à tout moment par le jury. La durée de la prestation est alors un gage de la performance de l'interprétation.

⁷ Il apparaît aussi que comparativement à Sylvie ou Bénédicte par exemple, son attirance semble peut-être aller moins vers la musique que vers un métier qui lui permet de travailler avec des enfants, ce qu'elle a réussi à faire, avec une intensité plus ou moins grande, pendant plus d'une dizaine d'années.

⁸ Par la suite, des difficultés extra-professionnelles (des douleurs articulaires aux mains et un accident de travail) font qu'elle interrompt sa formation et perd son poste conservé jusqu'alors en tant que contractuelle. En arrêt maladie depuis près d'un an au moment de l'enquête, elle n'envisageait pas de reprendre sa formation...

⁹ Elle a fait une hypokhâgne et deux classes de Khâgne avant son cursus universitaire.

l'activité de recherche. En même temps, depuis un premier voyage en Italie à 16 ans, elle a appris la langue par la méthode de « L'italien en 90 leçons » !

Son ambition de devenir traductrice ressort donc de la conjonction de ces deux éléments : un rejet du milieu universitaire d'une part, une véritable passion pour l'Italie d'autre part. *« Je savais que c'était très difficile de me faire un nom dans la traduction mais j'ai tenté le coup parce que ça me plaisait. L'idée de la qualité de vie, le fait de travailler dans mon coin, parce que je ne suis pas très sociable, me convenaient plus que d'avoir à enseigner... »*

Évidemment, les débuts se révèlent difficiles même si elle admet avoir eu de la chance par moment dans ses premiers contacts avec les éditeurs et ses premières opportunités de traduction. La satisfaction de la maison d'édition pour laquelle elle commence à travailler comme lectrice lui permet d'être recommandée à un autre éditeur qui lui offre l'occasion de traduire son premier roman... Ses premières expériences se font à un tarif bien en-deçà de celui établi chaque année par l'Association des traducteurs littéraires de France, mais elle admet que c'est le prix à payer pour se lancer.

« J'ai commencé à faire des lectures en 1988. À ce moment-là, j'avais une amie qui faisait des lectures en anglais pour une maison d'édition parisienne, laquelle cherchait un lecteur en italien. Elle a proposé mon nom... On m'a fait faire un petit test. On m'a fait lire deux livres, un qu'ils avaient refusé et un qu'ils avaient accepté et puis j'ai trouvé... heureusement... Mon goût correspondait au leur et ils ont commencé à me donner des livres à lire et j'ai commencé à faire des traductions en 1990. [...] Au début, c'était difficile car personne ne me connaissait et il y a plein de traducteurs qui cherchent du travail. J'ai commencé, j'ai eu de la chance, ils avaient un livre pas tellement littéraire qui concernait les ventes d'armes à Saddam Hussein avant la guerre du Golfe, il était écrit en allemand avec un tiers en italien et comme ils étaient dans l'urgence... Ça a été ma première traduction. Ensuite j'ai commencé à lire pour une deuxième maison d'édition et alors là, j'ai eu de la chance, en 1991, on m'a demandé de traduire un des plus beaux livres de la littérature italienne du XIX^e siècle... Et donc c'était un très, très gros livre, j'avais eu un accord où j'étais peu payée, au début c'était ça aussi... accepter d'être payée des peaux de figue pour qu'on me mette le pied à l'étrier. »

La traduction de cet ouvrage a constitué pour elle un véritable déclic et l'épreuve qui a renforcé sa vocation. Un autre élément qui a été un atout pour elle, c'est d'avoir vécu en Italie de 1992 à 1999. En effet, cette situation faisait qu'elle pouvait informer ses correspondants parisiens sur ce qui sortait en Italie, ce qui se vendait bien et proposer éventuellement des ouvrages... Par contre, son éloignement et le fait d'être peu connue l'obligeait à revenir périodiquement en France pour des séjours de deux à trois semaines pendant lesquels elle nouait et renforçait des contacts avec les éditeurs.

Il apparaît ainsi que tout le travail de construction d'un réseau d'éditeurs, d'acquisition d'une réputation professionnelle par la qualité de ses traductions est une démarche de longue haleine. Pour pouvoir commencer à en vivre, elle accepte de traduire aussi des romans historiques sous un pseudonyme, romans qui se vendent en général mieux que les ouvrages plus littéraires. *« Ça a été très difficile les sept premières années. Il m'a fallu ce temps pour me faire un nom dans ce métier au prix d'un gros travail, mais ça valait vraiment le coup. »*

Les difficultés contribuent dans ce cas à renforcer l'aspiration professionnelle de la personne. C'est le cas aussi pour Cécile dont le souhait était de devenir journaliste dans un magazine féminin, au moment où elle entreprend un DESS de Journalisme. Malgré les difficultés, elle ne s'est jamais résignée en abandonnant son projet. Cependant, ne connaissant personne dans ce milieu et compte tenu de la mauvaise conjoncture économique de l'époque (nous sommes en 1992), elle traverse une longue période de « galère » : trois ans de chômage et tout son lot de petits boulots et de déceptions et une demande de revenu minimum d'insertion (RMI) qu'elle a très mal vécue. À force de volonté et de ténacité, au printemps 1995, elle entre dans un magazine féminin par la petite porte. C'est lors d'un stage d'un mois pour le magazine *Elle*, pour un travail de maquettiste qu'elle a l'idée d'entrer dans un magazine par un poste de secrétaire de rédaction, avec l'espoir, une fois dans la place, de s'orienter vers le rédactionnel pur. Elle entame donc une formation rémunérée en PAO. Dans le cadre de sa formation, elle obtient deux mois de stages dans deux magazines différents. À l'issue du deuxième stage, un poste de journaliste lui est proposé. Sa stratégie a réussi : elle parvient finalement à intégrer un magazine féminin en tant que journaliste après trois ans de galères. Finalement, de ces années difficiles, elle dit en avoir tiré profit : en commençant en bas de la hiérarchie et en étant mal payée, elle a eu confirmation que c'était bien le journalisme dans un magazine féminin qui l'intéressait.

Ces récits montrent la nécessité d'avoir des occasions et de saisir les opportunités qui se présentent pour les transformer en succès et en nouvelles possibilités de montrer ses capacités. C'est donc un processus qui prend du temps. Les expériences de Cécile et Natacha révèlent aussi que ces personnes ont mis plusieurs années avant de pouvoir réellement vivre de leur métier.

Il arrive aussi que les portes s'ouvrent rapidement prédisant une carrière toute tracée et que la personne prise par des contraintes externes perde cet avantage et soit obligée de repartir d'en bas. C'est ce qui est arrivé à Fabrice.

Fabrice voulait aussi devenir journaliste depuis son bac A1, mais il s'est laissé porté par ses études de droit jusqu'à la maîtrise avant d'intégrer un grande école de journalisme où il se destine au journalisme télévisé. À l'occasion d'un stage à TF1, il fait un reportage qui passe au journal télévisé. Parallèlement, son école le propose pour un concours prestigieux, sur la base d'un reportage qu'il réalise avec une personnalité connue. Son reportage est primé, ce qui lui offre la possibilité de travailler trois mois à la rédaction de France Télévision et d'y rester un peu plus longtemps que les autres après la période d'été : *« Quand j'ai vu, dès le mois de septembre, tous les petits copains des écoles de journalisme qui étaient là en stage, partir... Il n'y avait plus personne. Tout le monde avait fini, au revoir, et moi je restais. Cela me donnait une notoriété, une place différente dans la rédaction. Il y en avait certains aussi qui étaient en stage dans des services où on ne leur confiait rien. Moi on m'a tout de suite confié des reportages. C'était bien. »*

La réussite à ce concours lui a donc offert l'opportunité d'acquérir une certaine notoriété et de se distinguer des autres journalistes débutants à la rédaction. Mais compte tenu de ses longues études, il avait été obligé de choisir la coopération en 1991 pour allonger son sursis et il doit partir en 1993. Il n'est pas trop inquiet puisque le chef du service pour lequel il a travaillé demande au directeur de rédaction qu'il s'engage à reprendre Fabrice à son retour du service national. De janvier 1993 à mai 1994, il part donc « faire sa coopération » dans un pays du Moyen-Orient où il ne perd pas son temps puisqu'il travaille comme responsable des pages françaises dans un hebdomadaire local en langue anglaise. Mais de retour en France, la direction de la rédaction a changé, d'autres ont pris la place des journalistes qu'il avait côtoyé. En tant qu'ancien lauréat, on lui offre toutefois la possibilité de travailler comme pigiste pour une émission de télévision, à raison de dix jours par mois au maximum.

Fabrice a passé une période relativement difficile, en devant prendre des piges chaque jour : *« On m'appelait au jour le jour : le jour pour le lendemain, le matin pour le jour-même. On me faisait signer un contrat d'une journée. [...] On vient chercher votre "force de travail" pour une journée, ou pour deux jours, ou pour une semaine. »* Cette situation qu'il a vécue comme quelque peu bizarre lui a cependant permis de connaître un aspect du métier de journaliste qu'il ne soupçonnait pas avant : une grande solidarité entre pigistes. *« ...Cela m'a permis d'avoir des fiches de salaires, de pouvoir louer un appartement. Je devais gagner, en net, facilement 10 ou 12 000 francs par mois à peu près. C'était régulier. En même temps il fallait vivre avec l'incertitude. J'avais dix jours assurés à France 2, j'avais des CDD de temps en temps à France 3, pendant les vacances j'avais fait un CDD d'un mois et demi à deux mois, pendant la période de Noël aussi. À France 2, j'en n'avais plus jamais dans la rédaction, j'ai fait des piges ponctuelles. Par contre, à France 3 Île-de-France j'ai eu des CDD. Finalement, cela s'équilibrait. Mais c'était extrêmement volatile. Comme c'était des contrats très courts, cela pouvait très bien s'arrêter le mois suivant... En septembre 1995, parce que je suis retombé dessus le week-end dernier en déménageant, j'avais envoyé une lettre à quelqu'un et j'étais complètement angoissé parce que j'avais appris à la rentrée de septembre que c'était fini, qu'il n'y aurait plus de piges à [nom de l'émission] et donc que les dix jours par mois, c'était terminé. C'était quand même l'épée de Damoclès en permanence. »*

Cette période dure en fait un an et demi, pendant laquelle il fait ses armes dans le métier et se construit un solide réseau de relations professionnelles : journalistes et responsables de rédaction mais aussi collègues pigistes auxquels il renverra plus tard l'ascenseur quand il sera salarié de maisons de production et aura une activité plus régulière.

Fin 1995, grâce à deux reportages faits auparavant pour une émission sur France 5, il se voit offrir l'opportunité de devenir rédacteur en chef de cette émission avec un CDD de six mois proposé par la maison de production qui réalise l'émission.

Remarquons que les parcours que l'on vient d'évoquer renvoient à des individus qui ont en commun un haut niveau d'études. Celui-ci a donc pu contribuer à influencer leur attitude persévérante par rapport à l'aboutissement de leur projet professionnel malgré les aléas et les difficultés. Tout se passe comme si leur investissement éducatif en soi ou pour ce qu'il a permis d'acquérir en termes de maturité et de construction

d'une ambition professionnelle, légitimait et justifiait tous les efforts encore à consentir pour opérationnaliser leur projet.

Au total, cette période de début professionnel, compliquée à vivre sur le plan personnel à cause de la modicité et de l'irrégularité des rentrées d'argent, est donc aussi une étape où l'individu doit « tenir » son projet, malgré l'étroitesse du marché et des conditions d'emploi. C'est un temps d'apprentissage et de constitution d'un réseau professionnel, éléments qui apparaissent primordiaux dans ces métiers avant de prétendre à une certaine réputation et d'être assuré d'avoir une activité régulière ou un emploi stable.

2. L'impact du réseau dans la construction de l'activité

Comme pour beaucoup de groupes professionnels, mais peut-être encore plus pour les professions artistiques, le réseau de relations constitue un facteur important pour comprendre et analyser les parcours professionnels.

Le réseau est une notion multiple qui renvoie à plusieurs dimensions. Il fait référence aux relations avec les personnes qui le composent, notamment la famille, les collègues de travail ou les camarades d'étude. Le réseau renvoie aussi à l'idée de guide ou de modèle, c'est-à-dire une personne-clé qui a pu impulser ou renforcer un intérêt pour un domaine artistique.

Nous allons étudier les différentes dimensions du réseau de relations et ses effets sur les débuts de carrières. Nous analyserons également les conséquences de la localisation géographique des artistes et sa combinaison éventuelle avec le réseau.

2.1. Les mentors

Nous entendons par là les personnes qui ont joué un rôle important dans la formation artistique ou dans le parcours professionnel en incitant ou en renforçant une attirance pour une discipline artistique. Ces guides ont donc pu avoir un rôle moteur, en particulier dans le début de la carrière. Ainsi, pour Béatrice, Igor, Pierre ou Sabine, la représentation en public constitue une partie de leur activité professionnelle et réclame, notamment au démarrage, une forte confiance en soi et en ses capacités qui peut être apportée ou renforcée par une personne-clé.

S'ils sont intervenus une fois l'attirance pour un art déclarée et la trajectoire artistique enclenchée, les mentors ont pu, par leurs encouragements, remarques, et critiques, confirmer ou consolider la vocation artistique des personnes, en particulier lors de moments de doute ou de manque de confiance en elles. S'il s'agissait de critiques, elles étaient vécues non pas comme des remises en cause personnelles, mais bien au contraire comme des critiques constructives formulées pour aider la personne à se perfectionner. Ce fut notamment le cas pour Igor avec une ancienne sociétaire de la Comédie-Française.

Les individus rencontrés qui ont bénéficié de guides dans leur parcours sont tous des artistes emblématiques, c'est-à-dire comédien, danseuse ou musicien. L'influence de la (ou des) personne(s)-clé(s) est variable, son rôle pouvant aller de la simple relation située en un lieu et un temps donnés comme celle qui a cours entre un enseignant et son élève (cf. Sabine la violoncelliste et un professeur de l'IFEDEM) au véritable mentor qui suit l'individu tout au long de son parcours et constitue un référent, un soutien, une personne-ressource dans la trajectoire formative et professionnelle de l'individu (cf. Béatrice la danseuse avec son ancienne professeure de danse et Igor le comédien avec l'instituteur et l'ancienne comédienne), en passant par des rencontres déterminantes car faites d'encouragements de la part de personnes dont la notoriété est incontestable (cf. Pierre le pianiste et sa rencontre avec un grand musicien ou Igor depuis sa rencontre avec un romancier connu devenu un ami par la suite).

Pour Béatrice et Igor, on peut incontestablement parler de mentor. Béatrice a ainsi rencontré celle qui allait devenir son modèle très jeune, vers l'âge de 5 ou 6 ans. Il s'agissait d'une de ses premières professeurs de danse, alors âgée d'une vingtaine d'années. C'est elle qui l'a initiée à la danse, l'a aidée à progresser et à avoir confiance en elle. Elle lui a également permis de décrocher son poste de professeur de danse dans le centre culturel d'une petite commune de Seine-et-Marne. Ensemble, elles ont créé une petite compagnie de danse, avec quelques autres amies danseuses. Bref, plus encore qu'un guide, cette danseuse est devenue la meilleure amie de Béatrice et la marraine de sa fille.

Quant à Igor, on peut considérer qu'il a eu deux mentors : l'un, un instituteur, a joué en quelque sorte le rôle de révélateur de sa vocation, l'autre, une comédienne, l'a aidée à progresser dans le métier de comédien, une fois l'ambition d'en faire son métier affichée. Le premier guide d'Igor a donc été son instituteur de CM1. Grâce à lui, il a découvert l'univers du théâtre. Il a ensuite continué à travailler avec lui pendant ses années de collège et de lycée. Par la suite, au début de sa vie active, Igor a rencontré une « *grande dame du théâtre* » retirée de la vie professionnelle. Cette rencontre déterminante pour sa professionnalisation lui a permis de se perfectionner en tant que comédien : conjointement, ils ont engagé un long travail d'apprentissage de l'art de la comédie (diction, gestuelle, ponctuation, travail sur les textes et sur lui-même). Igor la sollicitait également en cas de doute ou lorsqu'il avait besoin d'un conseil. Longtemps, cette ancienne comédienne lui a dit qu'il était « *un bon animateur* ». Mais, enfin, lors de la première d'une de ses pièces, elle vient dans sa loge et lui dit : « *Maintenant, Igor, tu es un comédien* ». « *C'était ma personne de référence. [...] Oui, je pense qu'il y avait... je ne sais pas, je n'aime pas trop dire filiation, mais il y avait quelque chose, il s'est passé quelque chose entre nous humainement qui a largement dépassé les premiers enjeux professionnels qui nous liaient* ».

La rencontre de Pierre avec un grand musicien ne s'est pas transformée en processus d'accompagnement comme dans les deux exemples précédents, mais « *cela a été un grand moment* ». Ce musicien réputé et admiré par Pierre l'a beaucoup motivé. Il lui a donné l'opportunité de jouer avec lui, en l'engageant temporairement pour remplacer son pianiste habituel. Finalement, pour Pierre, « *[il] a servi un peu de modèle pour moi*. » Pour Sabine, c'est pendant sa formation pour obtenir son diplôme d'État de violoncelliste qu'elle a rencontré un professeur « *vraiment bien* » qui l'a faite progresser en pratique et en pédagogie.

En revanche, lorsqu'il n'y a pas eu de personne-ressource, comme dans le cas de Sylviane, la professeure de piano, ce n'est pas toujours par manque d'opportunités, mais plutôt faute d'avoir pu, su ou eu envie de les saisir. La première intervention du mentor se situe en effet dans un rôle d'évaluation, forcément critique, et qu'il faut accepter. L'exemple de Sylviane et son absence de modèle illustrent en creux le fait que trouver un mentor, c'est aussi le chercher. Il ne s'agit pas d'une démarche explicite, mais bien au contraire d'une recherche implicite. Sylviane n'en avait pas besoin car elle savait, en choisissant la filière de l'enseignement auprès d'enfants en bas âge, qu'elle n'aurait jamais à se produire en public, redoutant depuis toujours cette expérience. Or cette crainte a finalement fait obstacle à son évolution comme on l'a vu.

Bien sûr, un mentor ne choisit pas n'importe qui : pour qu'un artiste débutant suscite l'intérêt d'un autre plus confirmé, encore faut-il que ce dernier pressente une ébauche de talent et l'envie chez lui de persévérer et de progresser. La relation entre artistes débutant et confirmé est faite d'interactions : ainsi, le mentor peut donner des conseils, des recommandations que le « protégé » suivra ; et « l'élève » peut également être en demande d'une opinion, d'une direction ou d'un jugement que le mentor lui apportera.

Ces figures de guides ne sont apparues dans les discours que pour les artistes emblématiques, les autres professions culturelles ou artistiques n'y faisant pas référence. On peut supposer que cette personnalisation de l'accompagnement est en partie corrélative du mode d'évaluation de la professionnalité qui comporte l'accueil du public. Il est logique que les personnes confrontées au regard du public, en prise directe avec lui, soient demandeuses d'une mise en confiance et de confirmation dans leur art par des pairs reconnus. Ceux-ci, en constituant des modèles, apportent donc une certaine forme de reconnaissance et de légitimité. Ils agissent alors dans un processus évaluatif par rapport au travail artistique de leur protégé et l'accompagne jusqu'à l'adouber.

2.2. Le réseau familial

Le rôle de la famille, composée d'entités multiples (parents qui constituent les premiers éléments du réseau, frères et sœurs, conjoint), peut avoir été sensible soit au cours de la formation initiale, soit au moment de l'entrée dans la vie active, l'un n'excluant pas forcément l'autre. Au-delà du positionnement social évoqué plus haut, il est donc intéressant de voir comment et à quel titre, les parents sont ou non convoqués dans les récits relatifs aux parcours scolaire puis professionnel.

La figure du parent « artiste » qui passe le témoin à son fils ou à sa fille ne se retrouve que dans deux cas. Ce parent n'a pas forcément une profession artistique, mais c'est cette figure artistique de l'activité du parent, le père en l'occurrence dans notre enquête, qui est convoquée et qui s'est manifestée plus ou moins

objectivement. Ainsi, pour Pierre, dont le père était musicien professionnel, non seulement celui-ci a fait la démarche de l'inscrire au conservatoire, donc a permis son initiation à la musique, mais par la suite, il lui a aussi facilité l'accumulation de premières expériences professionnelles grâce à des copains et collègues dans le métier. Il arrive aussi que le domaine d'activité des parents, au contact duquel la personne a été forcément socialisée à un moment donné, agisse comme une force de rappel. Ainsi, pour Jean, responsable artistique indépendant pour deux bimestriels, *« c'est surtout que dans la famille on est tous issus, mon père, ma mère, tout le monde travaille dans l'édition ou dans la presse, alors que mon frère et ma sœur ont fait des études aussi très différentes. Donc j'ai été un peu influencé... »*.

Les parents peuvent être les initiateurs de la découverte d'un art, en incitant à une pratique artistique, parfois lorsque l'enfant est très jeune. Cependant, cela a pu produire un effet contraire à celui voulu lorsque l'initiation est ressentie plus ou moins comme une contrainte. Ainsi, pour reprendre l'exemple de Pierre, son père l'inscrit au conservatoire pour étudier le piano vers l'âge de 7 ans. Mais, c'était sans doute trop tôt, puisque Pierre arrête au bout de trois ans. C'est quelques années plus tard, au collège, qu'il s'y remet, grâce à son professeur de musique : *« Ça m'a redonné le goût, et après je ne pensais plus qu'à cela et je n'arrivais plus à travailler à l'école. »*

Cette ouverture à un univers artistique ne passe pas forcément par l'enseignement. Ainsi, Igor a été abonné dès l'âge de 11 ans par ses parents à un théâtre national, ce qui lui a permis d'acquérir très tôt une première culture théâtrale.

Lorsqu'elle est évoquée, l'influence des parents est plutôt perçue sur le mode de la mise en garde ou de la prudence : ceux-ci conçoivent pour leur enfant un destin éducatif et professionnel en lien avec celui qu'ils connaissent et sont plus réticents à les pousser dans une voie qu'ils conçoivent comme incertaine, au regard de la possibilité d'en vivre. Les parents peuvent donc tenir une position de modérateur si la passion est jugée trop envahissante et/ou si la pratique artistique est considérée comme trop aléatoire du point de vue professionnel et de sa capacité à fournir un emploi stable et suffisamment rémunérateur. Le côté « vie de bohème » des artistes n'est pas un élément très attractif, lorsqu'il est envisagé du point de vue des parents... Dans notre enquête, nous n'avons pourtant pas rencontré de personnes qui ont vécu des expériences de ce type au point d'être détournées de leur aspiration artistique, puisque justement, les personnes rencontrées exercent, parfois à des degrés divers, des métiers en accord avec leur prédilection artistique.

Par rapport à cette attitude de prudence, l'enquêté profite en général du soutien parental dans une filière académique pour, en parallèle, pousser plus loin son investissement dans l'activité artistique élue, et ce, jusqu'à ce qu'il soit suffisamment outillé pour rendre possible l'émancipation de la tutelle parentale. Il a donc pu être amené à négocier, voire à adopter des stratégies de contournement, pour continuer à exercer son art, tout en acceptant de s'inscrire dans un parcours scolaire ou universitaire plus classique.

C'est dans cet esprit que Sabine, violoncelliste, accepte de s'inscrire au CFMI, centre de formation des musiciens intermittents, pour préparer le diplôme permettant d'enseigner la musique dans les écoles maternelles et élémentaires. *« Mes parents sont mélomanes mais pas musiciens. Ils ne connaissent pas du tout le milieu de la musique. Pour eux le métier de la musique, comme beaucoup de gens dans la rue qui vous disent : "Vous gagnez votre vie ? Vous faites autre chose dans la vie ?". Ce n'est pas un métier où on gagne sa vie. C'est pour se faire plaisir. Voilà. Donc en fait j'ai été jusqu'au bac, j'ai fait un bac scientifique. Je me suis inscrite en DEUG A... Puis j'ai fait le CFMI pour rassurer mes parents. Parce que c'était des études universitaires, c'était la fac. Et c'était plus clair pour eux comme métier, aller dans les écoles. Ma mère est prof d'anglais, mon père instituteur. C'était plus proche de leur domaine. »* Mais souhaitant continuer l'apprentissage du violoncelle et ayant obtenu un prix de conservatoire, Sabine obtient ensuite de ses parents qu'ils lui financent une inscription très coûteuse à l'École normale de musique de Paris.

Igor, comédien, dont les parents sont employés dans le secteur médical, négocie avec eux le financement d'une année supplémentaire d'études après sa licence. Pour lui, cette stratégie est envisagée dans l'espoir de pouvoir se lancer en tant que comédien pendant l'année de sa maîtrise sans avoir de souci financier. *« Quand j'arrive en licence, mes parents me disent : "Tu fais quoi après ?". J'ai toujours cette envie d'être comédien... Je crois qu'ils ont peur de ce métier qui ne donne pas de sécurité. Ils commencent à me parler CAPES. Je me connais et je me dis : "Si jamais je fais un CAPES, je vais travailler et je ne serai jamais comédien". Parce que, il y en a qui l'ont fait, il faut quand même donner un sérieux coup de reins quand on a une rentrée pécuniaire mensuelle, donc un confort, quand on s'installe un peu dans sa vie, pour dire : "Je lâche tout pour tenter l'aventure". Ils me disent : "Mais si, tu continueras, comme cela tu feras tes pièces...". Mais moi ce n'est pas cela que je veux. Là je joue et je leur dis : "Est-ce que vous me payez encore une année, je fais une maîtrise". Je ne leur dis pas vraiment mais je me dis que c'est l'année où il faut que je*

trouve du boulot... Je me dis que je fais ma maîtrise et que si je ne trouve rien de concret à la fin de la maîtrise, je m'inscris au CAPES et voilà. »

Il se produit, les deux exemples précédents le montrent, une sorte d'échange implicite entre un investissement éducatif qui va dans le sens du souhait des parents – pour leur faire plaisir et les rassurer – et, en contrepartie, le maintien de la prise en charge, essentiellement d'ordre financier. Dès lors, cet échange permet le développement d'expériences en parallèle ou au sein du cursus, celles-ci servant directement l'ambition artistique de l'individu.

De manière plus explicite et lorsque la voie choisie n'est pas considérée comme trop incertaine, l'appui parental peut relever de l'aide à la recherche d'un stage, comme ce fut le cas pour Didier. Ici, le stage effectué chez un tapissier, ami de la famille, lui a permis de commencer un parcours de formation professionnelle en troisième, à un moment où Didier ne savait pas vraiment ce qu'il souhaitait faire. Il aura, par la suite, envie de se former en architecture d'intérieur, et même si son emploi actuel se situe à la marge de ce domaine, on peut penser que ce stage réalisé chez une relation familiale a eu un impact très fort dans l'émergence du projet d'orientation professionnelle de Didier.

L'influence parentale, via notamment son réseau de relations, intervient également au moment de l'entrée dans la vie active, une fois la période scolaire achevée. Avoir des parents qui soit travaillent dans un environnement professionnel et artistique, soit connaissent du monde dans le milieu que la personne souhaite intégrer s'avère être un principe indéniable et reconnu pour faciliter l'insertion dans les milieux artistiques réputés plutôt fermés. L'exemple emblématique de notre échantillon est encore Pierre qui, étant fils d'un musicien professionnel, a profité des relations de son père pour commencer sa vie professionnelle : *« J'ai été inséré dans le milieu professionnel rapidement par des copains de mon père déjà au départ. J'ai remplacé des pianistes que connaissait mon père. »* Cependant, les choses ayant beaucoup changé en trente ans¹⁰, Pierre a dû se trouver un secteur dans le milieu musical qui lui assure à la fois un travail stable et un salaire correct : son emploi principal est pianiste accompagnateur de chorales¹¹.

Le réseau familial peut également être évoqué en creux, par son absence. C'est alors vécu comme un manque, dans la mesure où pour intégrer le monde artistique ou culturel, le fait d'avoir des parents extérieurs à ces milieux est ressenti comme une barrière à l'entrée. C'est notamment le cas pour les milieux de la musique et du journalisme où une recommandation familiale est jugée nécessaire, sinon fortement utile.

Deux personnes travaillant dans ces professions en ont fait l'expérience. Ainsi, Cécile a voulu devenir journaliste à la fin de ses études. À force de volonté et de ténacité, elle a réussi à intégrer une équipe rédactionnelle et à faire carrière dans un magazine féminin. Lors de l'entretien, elle a beaucoup insisté sur le manque d'appuis et de connaissances qu'elle considère comme indispensables pour intégrer le milieu journalistique. André travaille lui dans un studio d'enregistrement en ayant de multiples cordes à son arc (technicien de studio, pianiste, infographiste, etc.) ; il se dit toutefois quelque peu déçu de ne pas avoir pu percer dans la musique. À son sens, le milieu de la musique est si fermé que finalement, pour contourner le manque de relations, les initiatives comme la *Star Academy* lui paraissent une bonne solution pour un jeune qui veut se lancer.

L'héritage familial est au bout du compte peu manifeste en matière d'orientation dans la formation, si ce n'est quand il a permis un investissement éducatif par un soutien économique. Il semble encore plus rarement évoqué comme un passage de témoin qui inscrirait l'élan vers une profession culturelle ou artistique dans la filiation d'une carrière artistique réalisée par un parent, ou comme la projection des aspirations d'un ascendant.

Au-delà des parents, les frères et sœurs, et en particulier ceux plus âgés, peuvent avoir également joué un rôle dans l'orientation choisie. Par mimétisme, une personne sans réel projet se décidera pour le même choix d'étude que son aîné(e). Dans certains cas, cela pourra être bénéfique, dans le sens où reproduire l'exemple d'un frère ou d'une sœur, surtout si il ou elle a réussi scolairement et/ou professionnellement, peut aider à trouver sa voie. Mais ce n'est pas toujours le cas, ce qui peut alors entraîner des parcours plus longs et erratiques. Damien, gestionnaire de production audiovisuelle, en a fait l'expérience. Il a été

¹⁰ Notamment, à la suite de l'arrivée du numérique dans les années quatre-vingt-dix, ce qui a entraîné un besoin moindre de musiciens de studio pour les enregistrements.

¹¹ Chorales constituées de chanteurs amateurs de variétés qui emploient, en général, un chef de chœur et un pianiste en tant qu'intermittents du spectacle.

fortement influencé dans le choix de sa formation après la seconde par son frère aîné. Âgé de onze mois de plus, celui-ci, particulièrement brillant en sciences, s'est orienté vers des études d'ingénieur. Damien a essayé de suivre ses traces. Or, non seulement des études scientifiques ne lui correspondaient pas, mais ne l'intéressaient pas vraiment non plus. Après plusieurs essais infructueux, Damien se pose enfin la question de ce qu'il souhaite réellement faire et s'inscrit finalement dans une école de réalisation audiovisuelle.

Une fois les personnes émancipées du cercle parental, entre en jeu, le cas échéant, une autre influence liée à la famille, celle du conjoint. Comme dans le cas des parents, le conjoint peut exercer son influence de multiples manières et à différentes périodes. Il peut s'agir, en premier lieu, d'un soutien financier, en particulier lorsque la période d'insertion n'est pas complètement terminée et dans des métiers comme ceux exercés par les artistes qui relèvent souvent de l'intermittence du spectacle et qui n'offrent donc pas, notamment lorsqu'on débute, de véritable stabilité financière. Cette instabilité potentielle et les risques inhérents à ces professions sont en quelque sorte mutualisés au sein du couple (Menger 1997, p. 41). Mais au-delà du soutien financier, le conjoint peut également être source d'appui et d'encouragement. Fleur, par exemple, qui a créé sa propre entreprise, a bénéficié des relations de son mari, lorsqu'elle est devenue graphiste indépendante. Elle s'est faite conseiller par un comptable spécialisé qui travaille pour des graphistes à leur compte et que son mari connaissait. L'avis de celle qui allait devenir sa femme apparaît compter à deux moments clés de la trajectoire d'Igor : elle lui donne son aval lorsqu'il décide d'arrêter sa maîtrise de Lettres et de prendre le statut d'intermittent pour commencer à travailler dans une compagnie de marionnettes. Ensuite, c'est elle qui le pousse à répondre à une proposition pour jouer dans un spectacle pour jeune public, malgré une partie chantée, ce dont il ne voulait pas entendre parler.

Cependant, pour beaucoup, la place du conjoint dans leur propre trajectoire professionnelle n'est pas évoquée.

En somme, l'appui des parents à la réalisation d'une vocation artistique apparaît plutôt anecdotique dès lors qu'eux-mêmes ne travaillent pas dans un tel milieu. Le soutien est avant tout économique et leur préoccupation marquée pour l'existence de débouchés professionnels et la stabilité de l'emploi et des revenus. Une fois engagés dans un processus de réalisation professionnelle de leurs aspirations, ces jeunes actifs semblent mobiliser avant tout des relations liées aux formations qu'ils ont suivies ou aux premières expériences professionnelles.

2.3. Les liens faibles

Parallèlement à l'environnement familial, le réseau professionnel se constitue progressivement, par itération, en intégrant les différentes relations qui se sont nouées, d'une part, au moment des études et, d'autre part, dans les emplois ou les postes successifs¹². Ces liens faibles, pour reprendre les termes du concept développé par Granovetter¹³, apparaissent comme des éléments indispensables aux artistes et aux professionnels du milieu culturel ou artistique pour réussir dans un statut de travail qui cultive les vertus d'indépendance et d'autonomie et pour saisir, voire se créer, des opportunités. Les liens faibles mettent en jeu de multiples notions aussi diverses que la réputation, la confiance ou encore la fidélisation. Ces différentes dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres, mais elles se combinent dans la plupart des cas et se confortent mutuellement. Avoir un réseau professionnel stable est une condition nécessaire pour s'assurer un travail stable et constant et une potentielle aire de mobilité professionnelle (Becker 1988).

Le réseau commence donc à se former au moment des études. Des relations entre camarades de promotion peuvent se créer de manière informelle ou via des instances plus formalisées comme les associations d'anciens élèves ou les bureaux des élèves dans certaines écoles. Pierre explique notamment qu'un des intérêts de sa formation à l'école de musique suivie en région parisienne, c'est de pouvoir se créer un réseau de relations en côtoyant beaucoup de musiciens, plus ou moins expérimentés et qui interviennent à divers moments de la création. *« C'est une école qui m'a fait rencontrer d'autres musiciens, et après cela fait un peu boule de neige. [...] On avait l'opportunité d'écrire des arrangements et de les faire jouer par des cuivres qui enseignaient eux-mêmes dans cette école. Il y avait un réel échange entre les musiciens. Ceux qui écrivaient, ceux qui composaient et ceux qui jouaient. Cela faisait participer tout le monde et en plus,*

¹² L'importance des relations professionnelles et leur impact sur la carrière des artistes sera plus précisément commentée dans la partie sur l'identité professionnelle (cf. 3.). Nous nous centrons ici sur le réseau des copains de promotion.

¹³ « La force d'un lien est une combinaison [...] de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité [...] et des services réciproques qui caractérisent ce lien », Granovetter (2000), *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 46.

on était en collaboration avec un studio d'enregistrement, avec des jeunes qui apprenaient aussi à enregistrer le son. »

Le réseau des copains de promotion intervient également après la fin des études, au moment de la recherche d'un emploi. Plusieurs personnes ont ainsi relaté que l'accès à leur premier emploi a été facilité, voire rendu possible, par les anciens camarades de promotion. Damien a ainsi trouvé son premier emploi dans la publicité dès son diplôme en poche, grâce à une ancienne copine de BTS.

C'est via un copain de promotion que Gilles a été engagé dans le parc d'attractions où il travaille toujours douze ans plus tard. Le très bref entretien d'embauche s'est d'ailleurs déroulé en présence du copain, le recruteur le sollicitant même pour donner son avis sur les compétences de Gilles. *« Bon, j'ai envoyé mon CV, j'ai été convoqué par le recruteur, et quand je suis arrivé avec mon collègue, le recrutement a duré trente secondes. [...] "Tu es un pote de Fred, Fred il bosse comme toi ?" "Oui". [...] Et donc voilà, l'entretien, ça a été ça. On m'a dit : "Tu veux combien ?". J'ai dit : "8 000". On m'a dit : "Tu auras 9 000". Super. Au bout d'un mois, on est venu me voir, on m'a dit : "Tu auras 10 000". Super. »*

L'exemple de Fanny illustre comment le réseau de relations, en l'occurrence celui qui s'est créé pendant les études, peut être un vecteur de nouvelles opportunités professionnelles. Fanny ne pensait pas changer d'emploi lorsqu'elle revoit une ancienne camarade de sa promo de BTS. Cette copine travaillait dans une nouvelle entreprise qui cherchait à recruter : elle l'a donc mise en contact avec le service de recrutement qui propose un poste à Fanny. Finalement, celle-ci accepte, une des raisons étant que la nouvelle entreprise se situe à cinq minutes à pied de chez elle, contrairement à son ancienne. Par rapport à son précédent emploi, le travail de Fanny s'est enrichi, diversifié. Ainsi, si elle n'avait pas revu cette copine de BTS, elle n'aurait sans doute pas quitté son premier emploi, dans tous les cas, pas à ce moment-là.

2.4. L'inscription territoriale du réseau

Parmi les vingt personnes rencontrées qui se rattachent aux professions artistiques et culturelles, douze vivent à Paris ou en Île-de-France et huit en province. Quand ils vivent en province, c'est très majoritairement dans leur région d'origine que les individus sont basés, à l'exception de François, comédien et administrateur de compagnie et de Fleur, graphiste indépendante. La plupart des provinciaux ont construit leur parcours sur place, et pour ceux qui ont connu une mobilité géographique, cela ne fut que transitoire, de courte durée ou pendant le temps de leur formation.

Les origines et itinéraires antérieurs des personnes vivant en région parisienne sont un peu moins univoques. Leurs parcours sont plus variés : certains sont originaires de province, d'autres ont déjà connu des mobilités géographiques, parfois longues (Natacha en Italie), parfois courtes (Cécile comme assistante de lycée en Angleterre, Ludovic pendant son stage de relieur à Strasbourg, Fabrice lors de son service national effectué en coopération au Moyen-Orient), d'autres, enfin, ont toujours vécu et travaillé en Île-de-France. Le cas de Béatrice est quelque peu atypique par rapport aux autres personnes vivant en région parisienne : depuis son enfance, elle a toujours vécu dans de petites communes de Seine-et-Marne, très éloignées de Paris. Excepté lors de sa formation pour obtenir son diplôme d'État de danseuse qui se déroulait à Paris, elle s'est formée et insérée dans un environnement très circonscrit géographiquement. En fin de compte, son parcours et son ancrage local ressemblent plus à ceux des provinciaux.

L'ancrage territorial des professions artistiques et culturelles, lorsqu'il existe, n'est pas identique pour tous. Il est non seulement lié au fait d'être ou non en province, mais aussi et surtout, dans certains cas, aux raisons de cet ancrage. Elles peuvent être de deux ordres :

- ❑ soit en lien avec des dimensions personnelles ou familiales,
- ❑ soit en raison d'un contexte professionnel particulier.

En premier lieu, des circonstances personnelles ou familiales peuvent expliquer l'inscription territoriale des personnes.

Le fait d'avoir toujours vécu dans le même endroit, d'y être intimement attaché, de ne pas pouvoir concevoir de vivre ailleurs, tout cela explique qu'une partie de nos enquêtés aient fait le choix de rester dans la région où ils ont grandi. Ce choix peut entraîner dans certains cas des handicaps pas toujours facilement surmontables par rapport à l'activité professionnelle. Ainsi, alors que Sabine, Béatrice ou Igor ont plutôt bénéficié de leur fort ancrage local pour se stabiliser professionnellement, en revanche, pour Michèle

ou Sylviane, l'attachement à leur région a impliqué beaucoup d'inconvénients et de freins. Installée depuis son enfance dans les Alpes-Maritimes, Sylviane a construit son parcours scolaire et professionnel dans ce seul département. Or, de vacances en vacances pour des postes d'intervenante en milieu scolaire, son parcours est très marqué par la précarité : pas de rémunération pendant les deux mois d'été, travail à temps partiel et surtout grande difficulté pour devenir titulaire.

Le cas de Michèle est particulièrement illustratif d'un refus de mobilité. Enceinte pendant sa dernière année aux Beaux-Arts, elle n'obtient pas le diplôme et ne veut pas entendre parler de mobilité tant que son enfant est jeune. Elle opte donc pour une reprise d'études – elle obtient un DESS dans la culture – tout en travaillant à mi-temps. Elle et sa famille (la situation de son conjoint est identique) vivent ainsi jusqu'à son licenciement. Un déclic s'opère alors (son fils a 14 ans) : elle commence une formation continue en PAO et accepte l'idée de mobilité qui est inévitable dans sa région pour des emplois de graphistes. Depuis, stabilisée dans un emploi situé à une centaine de kilomètres de son domicile, elle s'épanouit dans son travail.

À l'opposé, Sabine, Béatrice, Igor ont tourné à leur profit leur envie de rester vivre dans la région de leur enfance. Eux ont su se créer des opportunités qui leur ont permis de pouvoir vivre dans leur région d'origine. Cet aspect positif de leur ancrage territorial est, sans conteste, lié à la nature de leur activité professionnelle et à leur emploi qui ne sont pas autant dépendants de la situation économique du marché du travail local que dans le cas de Michèle. Sabine et Béatrice sont toutes deux professeurs de musique ou de danse dans des structures permanentes. En outre, leur statut est stable : Sabine est fonctionnaire territoriale, alors que Béatrice est contractuelle de la Fonction publique territoriale. Certes, Igor est intermittent du spectacle, statut théoriquement plus précaire, mais il est depuis plusieurs années associé dans une compagnie locale de théâtre dont la structure est stable. Si le risque n'est pas nul que les choses changent à leur désavantage, il semble relativement limité par le fait qu'ils ont un réseau stable.

En second lieu, l'inscription territoriale peut être liée à des motifs professionnels. Certaines personnes ont ainsi développé leur activité et construit leur emploi par rapport à des niches professionnelles qui sont souvent ancrées dans un territoire. C'est particulièrement vrai pour Fleur. Graphiste indépendante, elle conçoit et réalise des étiquettes de vins et spiritueux. Son activité est très liée à la région de Montpellier, grande productrice de vins : ses clients (commerciaux, viticulteurs, responsables de caves coopératives, directeurs marketing), comme ses prestataires (imprimeurs, photographes, verriers, cartonniers) sont basés aux alentours. Fanny est également localisée géographiquement pour des motifs professionnels. Son activité de styliste se situe dans le secteur du textile, secteur très ancré dans la région lyonnaise. Erick est, quant à lui, basé dans les environs de Grenoble où est implantée son unique entreprise cliente. Cependant, contrairement à Fleur et Fanny, il paraît moins dépendant de l'ancrage local de son client car son travail peut être effectué à distance et ne nécessite pas de prestataires. On pourrait ainsi concevoir qu'Erick habite en dehors de la région d'implantation de son client, en travaillant à distance et en s'y rendant régulièrement. Autrement dit, l'inscription territoriale ne semble pas aussi vitale à l'activité d'Erick que pour les autres.

Cependant, pour d'autres individus enquêtés, l'inscription territoriale de leur activité nécessite d'être en région parisienne. Si, quel que soit le secteur d'activité, l'Île-de-France représente la principale région de recrutement des jeunes, c'est encore plus vrai pour les professions culturelles et artistiques¹⁴. Les emplois de journalistes, dans la musique, l'audiovisuel, le spectacle vivant¹⁵ sont concentrés le plus souvent en région parisienne. Tous les grands média nationaux (quotidiens, hebdomadaires, télévisions) sont basés sur Paris et sa banlieue. Cécile, Fabrice, Damien, Pierre ou André, installés dans ou à proximité de la capitale, n'abordent donc quasiment pas la question du local dans leurs entretiens. Ce qui importe le plus pour leur travail, c'est le réseau de relations.

Finalement, deux configurations se côtoient dans notre groupe de professions artistiques et culturelles. Dans le premier sous-ensemble, c'est le réseau relationnel qui prime sur le local, et, comme nous venons de le voir, ce cas de figure concerne les artistes de la région parisienne. Dans le second sous-ensemble, l'ancrage territorial du réseau est très prégnant. Ce sous-groupe est très majoritairement constitué de personnes vivant en province. Leur réseau est structuré localement, ce qui est un avantage indéniable pour leur activité au moment de l'enquête, mais qui peut aussi constituer un frein pour une éventuelle mobilité, en cas de perte d'emploi par exemple.

¹⁴ Plus de 70 % des artistes résident à Paris ou en région parisienne (Menger 1997, p. 24-25).

¹⁵ Bien que dans une moindre mesure dans le spectacle vivant, suite à l'essor de scènes nationales installées dans des villes de province (Menger 1997, p. 25-26).

Car, si la question de la mobilité géographique est bien en partie liée à celle du réseau, les parisiens aussi peuvent être concernés, notamment dans le cas d'un projet de retour au « pays » (Damien) et/ou en cas de changement d'activité professionnelle (Didier). Pour ce dernier, la question est particulièrement cruciale, puisque, pour mener à bien son projet de devenir architecte d'intérieur, il devra non seulement acquérir une expérience professionnelle, mais également reconstruire un réseau dans la région où il souhaite s'installer

Pour conclure sur l'importance du réseau dans la construction de l'activité professionnelle, il est intéressant de regarder quelle est l'évolution de la place des différents composantes du réseau au fil des ans. Au moment des études et de l'entrée dans la vie active, c'est certainement le réseau fondé sur la famille ou les proches qui importe le plus. D'une part parce que l'individu ne s'est pas encore émancipé du soutien familial, d'autre part parce que l'activité professionnelle dans laquelle il s'est engagé n'est pas encore complètement stabilisée. Ensuite, une fois la carrière enclenchée, les relations de travail viennent suppléer les premières et font passer au second plan l'importance de l'entourage familial.

3. Le vécu du travail

L'importance attachée au travail est affirmée de façon presque unanime. Si le travail façonne à l'évidence l'identité professionnelle, nous verrons qu'il interfère aussi fortement avec la vie familiale et sociale. La contrepartie de cet investissement, c'est la revendication de liberté : la créativité se nourrit de liberté, notamment en matière d'organisation du travail et de gestion du temps. Enfin, l'évolution professionnelle suppose l'entretien et l'enrichissement des compétences.

3.1. L'identité professionnelle et sociale

Tout d'abord, il s'agit dans ces métiers d'une affaire personnelle : l'identité professionnelle est construite, elle n'est pas héritée. D'une part parce que parmi les personnes rencontrées, très peu avaient un parent ou un proche exerçant dans la même partie, et d'autre part parce que, même dans ce cas particulier, la personne a dû comme les autres construire son propre rapport au métier, dans un registre différent de celui de son parent. Cette affirmation ne revient pas à nier l'influence des parents : celle-ci est présente dans tous les cas de figure, qu'elle intervienne positivement, sur le mode de l'ouverture à un univers artistique ou de la facilitation des premiers pas professionnels, ou négativement, sur le mode de la mise en garde contre les aléas de la vie d'artiste. Mais, il s'agit là d'éléments parmi d'autres, de pièces d'un puzzle que la personne va assembler pour constituer progressivement sa propre identité professionnelle. À titre d'exemple, le mentor, lorsqu'il existe, est lui aussi en position de transmettre des éléments du puzzle de la construction identitaire.

Si pour les artistes (au sens large des professions étudiées ici), le travail est au cœur de la réalisation de soi, c'est parce qu'il est approprié. Même les salariés n'évoquent pas, ou seulement à propos de périodes sombres et généralement transitoires, le sentiment d'un assujettissement, d'un devoir-faire qui irait à l'encontre de leur puissance créative. Chacun trouve, à l'échelle de la liberté dont il dispose, matière à s'investir de manière positive. Le cas de Fleur est emblématique à cet égard. Graphiste pour des négociants en vin, elle crée des étiquettes de bouteilles, des cartons, des affiches promotionnelles, des pupitres de démonstration ou des motifs décoratifs pour des objets publicitaires liés au vin. Sa liberté de création est étroitement encadrée par un grand nombre de contraintes techniques et réglementaires. Pour autant, elle parvient à créer son propre style, à proposer une identité visuelle pour chaque client et à la faire évoluer. Elle y trouve matière à exercer son goût de la création graphique et du travail bien fait.

Cette appropriation du travail suppose une adéquation entre la personnalité de l'individu et son activité de travail. Cela explique que nombre des personnes rencontrées aient construit elles-mêmes leur poste de travail. Mais le témoignage d'Erick montre que, même en position de salarié, il est dans certains cas possible de faire évoluer son poste en fonction de sa propre personnalité. À partir de son activité de maquettiste, Erick met progressivement au point sa posture singulière : au départ, il relève des incohérences dans les textes qu'il met en page et fait des propositions de modification. Ainsi, il en vient peu à peu à travailler sur le contenu. Puis il est amené à travailler sur la maquette du catalogue d'une grande entreprise dont son propre employeur est sous-traitant.

« Petit à petit, au sein de l'entreprise, je me suis fait un nom, une réputation sur le type de prestations que je pouvais offrir. Comme moi je ne suis pas enfermé dans le carcan de l'entreprise, j'ai un peu un regard

extérieur et plus libre sur ce qui peut être fait et pas fait, je me permets de bouleverser un peu les habitudes. Moi, mon travail, ma valeur ajoutée, c'est sur la structuration de l'information et présenter. Parce qu'en gros en fait, j'analyse cela comme ça en disant que moi, depuis que je suis gamin, je n'ai jamais aimé lire. Petit à petit, cela vient en vieillissant mais je n'ai jamais aimé lire, j'avais du mal avec la lecture. Et en fait, je fais des catalogues pour faire en sorte que les gens n'aient pas à lire. Je structure l'information pour que graphiquement, visuellement, on accède aux informations qu'on cherche de manière assez intuitive et beaucoup par le biais de pictos, de dessins, de photos. Avant, par exemple, la présentation d'une offre comme ça de coffrets avait été présentée sur quatre ou huit pages avec énormément de textes à lire, et là maintenant sur une double page, il y a toute l'information. [...] Ce sont des choses qu'on ne nous apprend pas à l'école, c'est d'avoir confiance en soi et de savoir quoi trouver en soi quel est son plus. Parce que je pense que cet esprit de synthèse c'est quelque chose que j'ai toujours eu, sauf que c'est le hasard et le travail qui me l'a fait découvrir et qui a su me faire le mettre en valeur. [...] J'ai mis à profit mes défauts pour en faire des qualités. »

L'adéquation entre la personnalité et l'activité de travail génère en général une forte implication dans le travail, même lorsqu'il s'agit au départ d'un travail prescrit. Toutefois, si la plupart des personnes de notre groupe mettent en avant l'importance de leur investissement professionnel, une ou deux tiennent à se démarquer. Ainsi Jean, maquettiste indépendant, affiche une distance par rapport à tout investissement contraignant. Il a échoué dans ses études à deux reprises, la première fois en médecine et la seconde en DEUG MASS, et dit être devenu maquettiste sans l'avoir vraiment cherché. Adolescent, il s'est intéressé à l'informatique et il a, par la suite, mobilisé ses compétences au fil des sollicitations de son entourage. Peu à peu, il est parvenu à en vivre. Il continue donc, mais insiste sur le fait qu'il ne valorise pas le travail, qu'il n'a pas d'ambition, ni même d'objectif professionnel.

À l'opposé, certains parmi les indépendants s'impliquent dans leur travail au point de développer une véritable déontologie professionnelle. Ainsi Fleur, graphiste en vin, insiste-t-elle sur les valeurs morales de respect et de confiance : *« J'ai des relations un peu particulières. J'ai de très bonnes relations avec les gens avec qui je travaille. On travaille dans la confiance et dans le respect, donc il n'y a pas de... tout va bien. »*

Cette affirmation témoigne de la volonté de Fleur de mettre en cohérence sa pratique professionnelle avec une exigence éthique liée à sa personnalité. Mais elle renvoie probablement aussi à la recherche d'une position viable dans un environnement concurrentiel. De fait, l'identité professionnelle ne se construit pas seulement par rapport à un objectif de réalisation de soi. Elle intègre aussi d'autres dimensions, et en particulier le contexte économique de l'activité, en termes de concurrence, de marché, de clientèle. Les stratégies d'adaptation à l'environnement économique participent aussi à la structuration de l'identité professionnelle.

Ces professionnels de l'art et de la culture sont tributaires de clients et évoluent dans un univers concurrentiel. C'est presque tautologique pour les indépendants. C'est vrai aussi dans une certaine mesure pour les salariés : la pérennité de leur poste dépend de la satisfaction de la clientèle de l'entreprise, même si de nombreux autres paramètres viennent interférer avec celui-là. Toutefois, les salariés ne disposent pas des mêmes leviers que les indépendants pour agir sur leur propre devenir au sein de leur firme.

La nature de cette dépendance au client peut être explicitée. Dans nos entretiens, il ne s'agit pas d'un lien direct avec une clientèle non identifiée, émiétée, et suspecte de ne pas être en mesure de juger sagement de la qualité de l'œuvre. En cela, notre groupe se différencie d'un certain archétype de l'artiste, sur le mode de l'artiste peintre qui expose en galerie ou de l'artisan potier qui vend dans des foires spécialisées. Il y a généralement des interlocuteurs identifiés, qu'ils soient eux-mêmes les consommateurs finaux ou simplement des intermédiaires.

Dès lors, pour garantir la pérennité de l'activité, se mettent en place des stratégies pour assurer la satisfaction des clients, tenir la concurrence à distance et éventuellement développer la clientèle. Toutefois, dans les entretiens, ces stratégies sont rarement explicitées comme telles : les personnes préfèrent se référer à des valeurs. Celles-ci sont intégrées à leur identité professionnelle. Par exemple la responsabilité : celle-ci se décline en respect des clients et des engagements pris à leur égard. Cela suppose disponibilité, qualité du travail et tenue des délais. La contrepartie, c'est la confiance, la fidélisation des clients et l'accès à la réputation.

La confiance est une valeur importante dans le milieu culturel et artistique, en particulier lorsque l'emploi repose sur un statut d'indépendant. Pour Erick, par exemple, la confiance est la clé de voûte de sa relation avec son unique entreprise cliente. C'est grâce à elle qu'il a aussi bien réussi dans son créneau, la

conception et la rédaction du catalogue de cette entreprise. Cette relation de confiance s'inscrit dans la réciprocité. L'entreprise a suffisamment confiance en Erick pour lui déléguer la responsabilité de certains chapitres de son catalogue en lui donnant la possibilité d'innover pour l'améliorer. Réciproquement, Erick a suffisamment confiance en l'entreprise pour ne pas craindre de n'avoir qu'un seul client. Il qualifie d'ailleurs cet état d'esprit de « *gagnant-gagnant* », caractéristique de la culture d'entreprise de sa société cliente.

Le cas de Fleur, graphiste indépendante spécialisée dans les étiquettes de vin, est également révélateur de l'importance d'une relation basée sur la confiance. Travailler avec des prestataires qui ont mérité sa confiance garantit la qualité de son travail. « *Et c'est pareil, les imprimeurs avec qui je travaille, c'est des gens avec qui j'ai confiance... parce que leur travail à eux, c'est aussi à 90 % mon travail à moi. Si c'est mal imprimé, ce n'est pas sûr qu'on dira [que ce sont eux les responsables]. C'est mon travail à moi, après on me dira : "Ce n'est pas bien fait" ou..."Le rendu, c'est un rendu". [...] Pour l'instant, les retours [des clients] que j'ai sont positifs, donc...* » Et se respecter mutuellement, avec ses clients mais aussi avec ses concurrents potentiels, est gage de stabilité. « *C'est une question de respect aussi [entre graphistes spécialisés dans le vin], c'est toujours pareil. On a nos clients et on ne va pas prendre ceux des autres. Moi j'ai mes clients... Des fois même, mes clients me demandent de faire des choses, je sais que cela a été fait pour d'autres produits avec d'autres personnes, je leur en parle et je leur dit : "Moi je ne suis pas trop d'accord, cela copie un peu trop..."*. Après, c'est une question de respect du travail aussi. »

Une fois gagnée la confiance de la clientèle, il faut la fidéliser afin de limiter les risques de concurrence. Pour cela, nos indépendants doivent faire preuve de **disponibilité**. La crainte de perdre une position durement acquise peut même conduire certains d'entre eux à une forme d'autocensure quant à leur liberté de refuser une commande. Natacha, qui est traductrice de littérature italienne, insiste sur l'importance de la concurrence entre traducteurs. Bien qu'elle fasse maintenant partie du petit cercle des traducteurs d'italien les plus renommés en France, elle est parfois amenée à accepter du travail qu'elle préférerait refuser, faute de temps. Mais la peur qu'on ne fasse plus autant appel à elle l'empêche de dire non. Ainsi se créent des rapports de fidélité entre le traducteur et les maisons d'édition : elle travaille régulièrement pour huit éditeurs et assure la majorité des traductions de romans pour deux grandes maisons d'édition parisiennes. Par ailleurs, le même type de lien se noue entre le traducteur et les auteurs, qui demandent à conserver le même traducteur, même s'ils changent de maison d'édition.

Conforter sa position au-delà du cercle de la clientèle déjà acquise suppose d'avoir bonne **réputation**. Car qui dit réputation dit visibilité et attractivité : même sans vous connaître, on n'hésitera pas à faire appel à vous. L'enjeu, c'est d'abord la réduction de la dépendance par rapport à sa propre clientèle : si une personne « réputée » souhaite changer de clients ou d'employeur, elle ne prendra pas un risque trop élevé. Dans nos entretiens, rares sont les personnes qui n'évoquent pas, à propos de leur parcours professionnel, l'importance de la réputation. C'est particulièrement vrai dans les professions culturelles, de l'audiovisuel ou du spectacle.

Ainsi Cécile, journaliste de presse écrite, peut-elle envisager de nouvelles perspectives professionnelles, car elle a deux atouts : d'une part, elle s'est forgée une réputation de sérieux et de compétence dans le milieu des magazines féminins et d'autre part, elle connaît du monde. Pour se recentrer sur son cœur de métier, l'écriture, elle envisage de se lancer en tant que pigiste en free-lance. Elle sait que ses collègues des autres magazines féminins feront appel à elle et qu'elle pourra ainsi maintenir son niveau de vie, voire l'augmenter, tout en ayant des horaires de travail plus souples et moins de contraintes d'encadrement. La réputation de Fabrice en tant que journaliste et documentariste, notamment au sein de sa société de production, lui assure un travail régulier de réalisation de reportages, ce qui, pour lui, est gage de sécurité d'emploi. Elle lui permet aussi d'envisager des projets professionnels dans d'autres domaines que le reportage, comme la rédaction en chef d'un magazine de télévision. Quant à Erick, sa réputation de compétence et de prise d'initiatives le conduit désormais à travailler avec plusieurs départements au sein de son entreprise cliente. En particulier parce que, lorsqu'un de ses interlocuteurs est muté dans un autre service, il souhaite continuer à travailler avec lui. Cela permet à Erick de limiter le risque de n'avoir qu'un seul client.

Mais la réputation peut jouer dans les deux sens. S'exposer, c'est aussi risquer d'être dénigré. Personne n'est à l'abri d'une défaillance et la réputation, comme la rumeur, n'est guère contrôlable... Il y a donc une fragilité à dépendre de sa réputation. Le témoignage d'André l'exprime clairement. Son activité dans son studio d'enregistrement musical est tributaire de sa réputation et des recommandations qui en découlent : « *Parce que si en musique on fait une erreur, c'est du téléphone. La personne dit : "Non, ne vas pas là, ce n'est pas bien". Et là, c'est fini. Par contre, l'inverse : "Là c'est super" et cela nous apporte plein de clients.* »

Si la personne peut aussi bien être confortée que mise en danger par des effets de réputation sur lesquels elle a peu de maîtrise, elle peut en revanche mobiliser un autre registre pour consolider sa position et se sortir d'un éventuel mauvais pas : celui du réseau de ses relations professionnelles. Précédemment, nous avons observé à travers les entretiens l'importance des relations interpersonnelles – liens forts comme liens faibles – pour l'accès à l'activité rémunérée. Il faut insister à présent sur le rôle central que continuent à jouer les réseaux dans la phase ultérieure de consolidation et d'évolution professionnelles. Simplement, les relations professionnelles prennent le relais des relations familiales ou amicales. Pour nombre des personnes rencontrées, qu'elles relèvent de professions artistiques ou culturelles, entretenir un réseau de relations professionnelles fait partie intégrante de leur métier. Ne se démarquent que quelques salariés en CDI qui n'envisagent pas de prendre l'initiative de changer d'entreprise. Cela dit, l'attention portée au réseau professionnel peut recouvrir des réalités diverses. Pour certains, des relations s'établissent naturellement au fil de la vie professionnelle alors que d'autres ont développé une véritable stratégie.

Erick et Fleur font partie de la première catégorie. Au fur et à mesure qu'Erick a défini la prestation qu'il pouvait offrir en matière de présentation visuelle et synthétique de l'information, il a convaincu son interlocuteur au sein de l'entreprise cliente. Dans le service concerné, les collègues de cette personne ont aussi appris à apprécier Erick. Par la suite, ceux d'entre eux qui ont évolué vers d'autres services ont souhaité continuer à faire appel à lui. Ainsi, son réseau relationnel s'est progressivement étendu de manière quasi spontanée. Le cas de Fleur est assez voisin, à ceci près que ce sont les sollicitations de ses relations professionnelles qui l'ont conduite à s'installer en libéral : *« Chez [nom de l'entreprise], on était beaucoup de salariés et cela a beaucoup tourné. Il y a eu des vagues de licenciements de quarante personnes d'un coup, il y a eu de grosses restructuration au niveau du changement du groupe, donc tous ces commerciaux, ces chefs de produits, ces personnes que je connaissais qui sont parties travailler ailleurs, avec qui je m'entendais bien en fait, m'ont rappelée après. Au début j'étais dans la société, donc je ne pouvais pas aller travailler... Savoir si cela m'intéresserait de travailler et tout ça... Et quand j'ai vu qu'il y avait pas mal de demandes et que bon... parce que c'est vrai les gens vous disent : "Si tu te mets en indépendant, on te fera travailler." Après il faut voir si cela suit. Bon là cela a suivi. »*

Disposer d'un réseau professionnel apparaît ainsi comme quasi incontournable pour s'imposer dans les métiers considérés, sauf à occuper un poste salarié classique. Même Jean, qui tient à se distancier de son travail de maquettiste indépendant, explique qu'il entretient soigneusement son potentiel professionnel. En se formant aux nouveaux logiciels, mais aussi en tissant au fil du temps des liens amicaux avec ses relations de travail : *« Il est important que les collègues avec lesquels on travaille un moment deviennent des amis car vous aurez plus de chances d'être rappelé en cas de besoin. Des contacts amicaux, c'est toujours plus agréable de se dire : "Tiens je vais le contacter pas uniquement pour le travail mais pour aller se faire un barbecue ou je ne sais quoi", c'est toujours plus solide dans le temps. »*

Cette observation donne à penser que dans ces professions la limite entre sphère professionnelle et sphère privée n'est pas toujours clairement établie. Nous allons voir que si la vie professionnelle se répercute souvent sur la vie familiale, en retour la vie personnelle n'est pas sans influence sur les choix professionnels.

3.2. Une interpénétration entre vie professionnelle et vie privée

Exercer une profession artistique ou culturelle peut-il être sans incidence sur le mode de vie au quotidien ? Sans doute pour les salariés titulaires d'un unique contrat de travail leur permettant d'en vivre, à condition qu'ils aient des horaires réguliers et des tâches qu'ils exécutent sans avoir en outre la charge d'aller chercher les commandes. Ainsi la vie personnelle de Fanny, Michèle ou Didier n'est pas affectée par le fait qu'il exercent une profession relevant des arts appliqués. À ceci près peut-être qu'ayant des métiers où l'emploi est relativement rare, ils peuvent être conduits à accepter de longs trajets domicile-travail.

Il en va tout autrement de la plupart des intermittents du spectacle et des indépendants.

D'abord parce que leur vie professionnelle impose souvent des rythmes de travail atypiques auxquels la famille doit s'adapter.

Rythmes atypiques au quotidien pour certaines activités qui s'exercent par définition en horaires décalés, le soir ou le week-end, quant les « clients » sont disponibles. Parmi les musiciens, évoquons les concerts pour Sabine, les répétitions de chorales ou les fêtes à animer pour Pierre. Pour Béatrice, professeur de danse, ce sont à la fois les cours qu'elle donne quatre jours par semaine jusqu'à 22 heures (en période scolaire), et les

spectacles dans lesquels elle se produit avec sa compagnie. « *Il y a des périodes de l'année, oui, où c'est souvent [qu'elle se produit dans des festivals]. Par exemple là, ça commence, c'est presque tous les week-ends. En général, ça commence au mois de mars. Mars jusqu'à juin. [...]. Des fois, c'est aussi dans l'année, comme ça... [mais] c'est moins courant.* »

Pour d'autres, les rythmes sont atypiques par leur irrégularité. En effet, nous verrons à propos de l'organisation du travail que nombre des métiers concernés supposent de respecter des « deadlines ». Celles-ci génèrent souvent des périodes de travail intensif où la disponibilité pour la vie familiale devient très difficile.

Il faut évoquer aussi le cas des déplacements de longue durée. Igor, qui est comédien, vit en couple et est père de deux jeunes enfants. Son métier l'amène à partir régulièrement en tournée. À propos de la durée de ses absences, il précise : « *Un mois. En règle générale, on essaye de ne pas dépasser un mois sans retour. [...] Il y a eu un moment très compliqué, c'est quand j'ai eu mon premier enfant. Là c'était... il est venu en décembre, on avait une grosse tournée tout de suite en janvier mais bon... Du coup elle est venue me rejoindre, on avait trois jours mais on était sur Toulouse et donc elle l'a embarqué, elle a pris l'avion, elle est venue me rejoindre à Toulouse, c'est ce qui a coûté. Bon après c'est un rythme de vie.* »

Au-delà de la question des rythmes, l'intensité de l'implication dans le travail peut être telle que la vie personnelle doit s'en accommoder. Un mois après son accouchement, Béatrice a recommencé à danser. « *En fait, j'ai fait ma rentrée scolaire normale, parce que je voulais la faire de toute façon. J'ai accouché en novembre, le 27 novembre, donc en fait, j'ai fait ma rentrée début septembre, je me suis arrêtée juste avant les vacances de la Toussaint. Ils ont trouvé une remplaçante et puis j'ai accouché le 27 novembre et mon premier cours de danse, je l'ai repris fin décembre. Mais bon, je n'ai pas trop forcé, mais sinon, j'ai repris en janvier. J'ai repris en janvier pour moi, pour mes cours pour moi, à danser. [...] Donc finalement, je ne me suis pas arrêtée de danser beaucoup, parce qu'il y a eu les vacances scolaires. Donc en fait, j'étais enceinte de quatre mois et je dansais sur scène encore. Donc finalement, je n'ai pas trop arrêté.* »

Dans certains cas, le travail est vécu comme tellement central et accaparant qu'il vaut mieux renoncer à des investissements personnels. C'est le cas de Natacha, la traductrice d'italien. Elle a déjà du mal à concilier les différentes facettes de son travail. Elle s'impose de lire pour découvrir des auteurs, elle doit traduire les ouvrages qui lui sont confiés... Ce qui fait qu'elle peine à dégager du temps pour son activité de prédilection, l'écriture. Parce que c'est pour elle prioritaire, elle préfère renoncer à d'autres dimensions de la vie : elle voit très peu ses amis et, bien qu'elle vive en couple, n'envisage pas d'avoir un enfant.

Toutefois, la vie professionnelle peut aussi évoluer dans un sens favorable à la vie personnelle. Ainsi, depuis qu'Erick est devenu indépendant, sa vie de famille est plus détendue. D'une part, il est beaucoup plus présent à la maison, puisqu'il travaille principalement chez lui, où il s'est aménagé un bureau. D'autre part, ses revenus se sont notablement accrus, de telle sorte que sa femme a pu passer à temps partiel. En outre, il peut programmer son travail et profiter de périodes calmes pour organiser des voyages en famille.

Enfin, chez ces intermittents et indépendants des professions artistiques et culturelles, la sociabilité elle-même est souvent fortement ancrée autour de l'activité professionnelle. Cela ne leur est certes pas spécifique, mais ces liens paraissent néanmoins présenter des particularités à certains égards.

D'abord parce qu'émergent parfois dans le travail des relations exceptionnellement fortes, comme celle nouée avec un mentor (cf. partie précédente). Ensuite parce que les réseaux professionnels et amicaux tendent souvent à se confondre. S'il est partout très répandu que des relations personnelles se forment à partir de rencontres dans le cadre du travail, il y a ici une dimension particulière du fait qu'entretenir et développer son réseau relationnel fait partie intégrante du métier. À cet égard, il est éclairant de citer à nouveau Jean : « *Il est important que les collègues avec lesquels on travaille un moment deviennent des amis car vous aurez plus de chances d'être rappelé en cas de besoin. Des contacts amicaux, c'est toujours plus agréable de se dire "tiens je vais le contacter pas uniquement pour le travail mais pour aller se faire un barbecue ou je ne sais quoi", c'est toujours plus solide dans le temps.* »

Apparaît clairement ici l'étroite imbrication entre intérêt professionnel bien compris et plaisir des relations amicales.

Toutefois, des forces inverses sont également à l'œuvre. La sphère privée déteint sur l'activité professionnelle d'abord du fait du conjoint, et souvent aussi en présence de jeunes enfants.

Le conjoint a pu exercer une influence sur le devenir professionnel de la personne rencontrée, et ce, de multiples manières. En premier lieu, par le biais d'un soutien financier. Lors de la période d'insertion, ce soutien a pu constituer une condition permissive de la persévérance dans un métier qui n'offre pas au début de véritable stabilité financière. Avoir un conjoint salarié évite de ressentir trop fortement la pression liée à un statut instable.

Mais au-delà, le conjoint peut aussi être source d'appui et d'encouragement. Appui pour prendre en charge la gestion quotidienne pendant les absences, mais aussi encouragement moral. À persévérer lors des périodes difficiles, ou encore à oser franchir le pas en cas d'hésitation : accepter une proposition, changer de statut pour se mettre à son compte...

Encourager pouvant aller jusqu'à bousculer le cas échéant... Ainsi, la femme d'Igor l'a incité à accepter un rôle dans lequel il devait chanter, ce dont il ne voulait pas entendre parler. Elle lui a fait comprendre qu'il ne pouvait pas se permettre de refuser. Il s'est avéré que l'intervention de son épouse lui a permis non seulement de jouer dans la pièce, mais également de rentrer dans une nouvelle compagnie de théâtre dans laquelle il s'est impliqué de plus en plus, pour finalement en devenir un des associés.

Enfin, le conjoint, lorsqu'il est en position d'extériorité par rapport au milieu artistique ou culturel, se permet parfois de rappeler des normes ou exigences, usuelles dans le monde professionnel, mais quelque peu oubliées dans ces milieux particuliers. C'est le cas du compagnon de Cécile, la journaliste : lorsqu'elle a accédé à davantage de responsabilités, il lui a fait prendre conscience qu'il y avait lieu de négocier une augmentation de salaire. Elle-même, tout à la joie d'accéder enfin au poste tant convoité, n'y pensait même pas !

L'arrivée d'un enfant est un événement propice à la remise en question des habitudes professionnelles. Il s'agit alors de chercher un nouvel équilibre qui laisse plus de temps pour la vie personnelle. Depuis qu'elle a repris le travail après son accouchement, Cécile s'impose de partir à 18h pour s'occuper de sa fille, alors qu'auparavant elle prolongeait couramment ses journées de travail jusqu'à 20h. Quant à Fleur, elle a opté pour le statut d'indépendante après la naissance de son second enfant. En tant qu'indépendante, elle travaille à temps partiel et dispose de beaucoup plus de souplesse pour concilier vie professionnelle et vie familiale.

Si les mères sont impliquées au premier chef dans ces réaménagements, les pères le sont aussi, quoique sans doute différemment. C'est plus tard, autour du moment où l'enfant entre à l'école, que certains pères envisagent d'infléchir quelque peu leur vie professionnelle. Gilles parle ainsi de différer un projet de mobilité ascendante qui le tente, mais l'accaparerait beaucoup, au motif qu'à leur âge ses deux enfants ont besoin de lui. L'arrivée d'un second enfant peut aussi susciter de nouveaux projets : puisqu'il faut quitter l'appartement devenu trop petit, des projets peuvent germer. Didier, breton d'origine, trouve insupportable d'élever ses enfants à l'étroit en banlieue parisienne. Il envisage une évolution professionnelle qui s'inscrirait dans le cadre d'un retour vers sa région d'origine.

Enfin, la préservation de la qualité de vie personnelle peut constituer un objectif en soi, même en l'absence d'une vie de couple classique ou d'une petite famille. Michèle, graphiste, qui a trouvé son emploi salarié à une centaine de kilomètres de chez elle, a choisi de ne travailler que quatre jours par semaine pour ne pas être tenue de déménager, afin de préserver sa vie privée. Elle loge en chambre d'hôtes trois soirs par semaine et rentre chez elle le jeudi soir. De même, Jean, maquettiste de magazines, apprécie son travail à l'aune du temps qu'il peut dégager pour sa vie hors travail : heureux d'arriver à en vivre en y consacrant seulement 80 % d'un temps complet, mais regrettant que la périodicité des magazines l'empêche de prendre plus de quinze jours de vacances d'affilée.

Il apparaît que cette dimension de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle renvoie classiquement à des arbitrages et/ou à des compromis entre investissement de soi dans le travail et préservation de l'espace nécessaire à la vie personnelle et familiale. Mais ce qui est particulier dans le cas des professions artistiques et culturelles étudiées ici, c'est que, relativement à nombre d'autres professions, les intéressés disposent la plupart du temps d'une marge de liberté plus importante dans l'organisation de leur travail.

3.3. Créativité (du travail) versus sécurité (de l'emploi)

Pour la plupart des artistes rencontrés, la créativité est une référence essentielle. *A priori*, le plaisir au travail, lié à son contenu culturel ou artistique mais aussi à l'étendue et au renouvellement des expériences, prime pour eux sur les autres considérations. Pour autant, chacun est amené à construire son parcours à l'intersection de deux aspirations : la créativité certes, mais aussi la nécessité de pouvoir vivre de son travail, qui recouvre les deux dimensions de la pérennité de l'activité et du niveau des revenus. Plus que la mise en couple, c'est la naissance des enfants qui engendre des préoccupations matérielles qui n'avaient guère cours auparavant (nouvelle installation immobilière, frais de garde...).

S'il y a souvent tension entre ces différentes dimensions, elles ne sont pas pour autant radicalement contradictoires. Plutôt que de trancher, il s'agit souvent de négocier des aménagements. Différentes configurations sont observables, selon le positionnement de l'individu au sein d'un triangle créativité/sécurité/argent. Loin d'être statique, cet arbitrage est susceptible d'évoluer au fil du temps, notamment en lien avec les étapes de sa vie personnelle.

3.3.1. Au moment de l'insertion

L'aspiration à la créativité est souvent première chez les artistes rencontrés. En arrivant dans la vie active, ils ne sont pas prêts à transiger sur l'intérêt du travail. S'ils doivent se résoudre à chercher des emplois alimentaires, c'est de façon transitoire, en attendant d'accéder à un travail qui leur convienne. À ce stade, la dimension « argent » renvoie essentiellement à la préoccupation de l'indépendance financière. Mais celle-ci se décline de façon diverse en fonction de leur situation familiale : soutien parental plus ou moins prolongé, présence éventuelle d'un conjoint qui assure un revenu stable... De même, leur conception de la créativité n'est pas uniforme.

La soif de créativité peut être primordiale et conduire la personne à choisir de s'en tenir à son cœur de métier en repoussant à plus tard les considérations d'ordre financier ou statutaire. Cette attitude coïncide souvent avec la construction progressive de son poste de travail.

Béatrice a réussi au fil des ans à se stabiliser dans un emploi de professeure de danse dans le cadre d'un centre culturel d'une petite commune de la région parisienne. Cependant, elle n'est pas fonctionnaire territoriale et ne se précipite pas pour passer le concours qui lui permettrait de l'être : *« Non, je ne suis pas titulaire. Sur ma fiche de paye, c'est marqué non titulaire, parce que pour être titulaire, il faut que je passe le concours d'agent territorial. Enfin je suis considérée comme un agent territorial. [...] Je ne sais plus comment ça s'appelle ce concours d'ailleurs, qui n'a même pas de rapport avec mon boulot. Il faut que je fasse un stage, il faut que je m'inscrive. Et je recule la date à chaque fois, parce que ça me fait suer. [...] Ah il faut que je le fasse, à chaque fois, on me pousse pour le faire, pour être titulaire. [...] Bon, il n'y a pas de problème pour l'instant [par rapport à son CDD régulièrement reconduit de manière tacite] mais il faudrait quand même que... Déjà rien que pour ma paye... [...] Je passerai un échelon au-dessus. »*

Cette préférence accordée à l'intérêt créatif et artistique du travail plutôt qu'à ses conditions d'exercice se rencontre même chez des personnes dotées d'un bagage universitaire leur permettant de prétendre à des postes plus confortables. Ainsi, parmi les personnes interviewées, trois diplômés de niveau bac+5 (ou davantage) ont persisté dans leur projet malgré une phase d'incertitude plus ou moins prolongée.

Ceux qui ont connu des années de « vaches maigres », de montée en puissance progressive de l'activité ou d'accumulation d'expériences diverses ont été conduits à s'interroger sur leurs choix professionnels au vu des contraintes rencontrées. Il y a tout lieu de penser qu'un certain nombre d'impétrants n'ont pas persévéré et se sont finalement réorientés. Par construction de notre étude, ceux qui l'ont fait avant la fin des cinq premières années de vie active échappent à notre champ d'investigation. Parmi ceux que nous avons sollicités, qui avaient en commun d'exercer une activité professionnelle culturelle ou artistique cinq ans après leur entrée dans la vie active, les réorientations ultérieures sont rares.

À l'inverse, il est des cas où la tension entre créativité et accès à un revenu stable et suffisant se manifeste avec acuité dès l'entrée dans la vie professionnelle, notamment en l'absence de soutien financier des parents ou d'un conjoint.

Didier, formé à l'architecture d'intérieur dans une école privée, cherche sans succès un emploi correspondant. Après un année d'emplois alimentaires, l'ANPE lui finance une formation à un logiciel

informatique spécifique. Ses nouvelles recherches en architecture d'intérieur n'aboutissant toujours pas, il se résout à élargir sa prospection au montage de stands temporaires dans les foires, domaine où l'offre est plus fréquente. Il trouve alors assez vite un emploi dans un petit bureau d'études spécialisé dans les stands.

Plusieurs des musiciens rencontrés se sont trouvés confrontés au même type de choix. Pour eux, il s'agissait d'arbitrer entre enseignement de leur instrument et pratique indépendante.

Ainsi Pierre, pianiste de variétés, explique qu'il ne s'est pas tourné vers l'enseignement car il juge cette activité peu créative, mais aussi trop absorbante. Il estime que le maintien de la qualité de ses prestations suppose un lourd investissement en travail quotidien, incompatible avec un travail d'enseignant. *« Pour gagner correctement sa vie en enseignant, il faut enseigner tous les jours et on ne fait plus que cela. Et là [en tant que pianiste de variétés] je peux vous assurer qu'il faut pratiquer comme un sportif. Si vous ne pratiquez pas l'instrument tous les jours vous régressez. Il y a deux catégories : les enseignants et ceux qui jouent vraiment. À part les profs au conservatoire qui ont un niveau, on ne peut pas faire les deux correctement. Ce n'est pas possible. Parce que même les profs au conservatoire ont une spécialité classique. Dans la variété il y a tellement de choses. [...] Les profs ne peuvent pas faire ce que je fais. »* Quant à Sabine, violoncelliste, elle a connu des débuts difficiles. Après avoir occupé divers postes à temps partiel ici et là, elle a postulé pour un poste d'enseignante qui lui a permis d'accéder à un statut de fonctionnaire territorial. Bien que la monotonie de l'enseignement lui pèse parfois, cette situation représente pour elle un compromis acceptable : issue d'une famille d'enseignants, elle évolue dans un univers artistique sans renoncer à la sécurité de l'emploi.

Toutefois, dans la phase d'insertion professionnelle initiale, le problème ne se pose pas nécessairement en termes d'arbitrage entre créativité et stabilité. Dans les arts appliqués par exemple, les titulaires de BTS que nous avons rencontrés ont rapidement trouvé un emploi salarié correspondant à leur formation et à leurs aspirations.

Il faut enfin évoquer un dernier cas de figure. Certains des artistes rencontrés n'ont pas réellement cherché à exercer leur activité actuelle pour sa dimension créative. C'est à partir d'un hobby de jeunesse qu'ils ont peu à peu accédé à une activité professionnelle, sans avoir construit un projet précis. C'est le cas de Jean que son goût pour l'informatique a conduit à une activité de maquettiste indépendant. À partir de travaux ponctuels réalisés d'abord pour des proches, il a progressivement gagné en professionnalité et étendu son réseau de relations, jusqu'à travailler comme maquettiste pour des magazines. Il estime avoir eu de la chance, car le travail est toujours venu à lui. Il apprécie son activité et sa dimension créative, mais ce qu'il met surtout en avant, c'est qu'elle lui permet de vivre assez correctement en travaillant de manière autonome une trentaine d'heures par semaine en moyenne. *« C'est vrai qu'actuellement, [...] je pourrais prendre d'autres travaux mais là qui me mettraient à en revenir à un temps plein mais je ne le fais pas. Parce que je veux conserver... Je me dis ça ne sert à rien de gagner un peu d'argent si c'est pour le mettre dans la banque, je suis un peu comme ça. »*

3.3.2. Dans la suite du parcours professionnel

Passée la phase d'intégration professionnelle, le regard porté sur l'importance respective de la créativité et de la consolidation de la situation professionnelle est susceptible d'évoluer. Différents facteurs entrent en considération : les opportunités qui se présentent, le vécu du travail, le ressenti face à l'absence de sécurité, la situation conjugale et familiale, l'éloignement éventuel par rapport à la région d'origine, etc.

Lorsque la créativité a été privilégiée dans un premier temps au point d'induire une prise de risque, elle continue généralement à occuper une place déterminante.

C'est le cas pour André qui a précocement lié son destin à celui d'un studio d'enregistrement, malgré l'instabilité chronique de son statut d'emploi (sans contrat de travail au départ, puis en CDD et CDI, puis de nouveau au « noir » depuis le dépôt de bilan du studio). Parmi ses multiples activités liées à la vie du studio, certaines sont particulièrement créatives comme la réalisation de clips vidéo ou de pochettes de CD en PAO. Ayant suivi un stage de perfectionnement en infographie dans un organisme de formation, il devient lui-même formateur sur ce logiciel de PAO pour cet organisme. L'appréciant pour ses qualités techniques et pédagogiques, l'organisme le sollicite de plus en plus comme formateur sur différents logiciels. Pendant près de trois ans la formation devient son activité principale ; il en tire un revenu régulier et substantiel qui vient compléter les revenus de ses activités au studio (rémunération globale de 15 000 à 16 000 francs nets). Mais il n'a plus assez de temps pour faire de la création avec le studio d'enregistrement... Il renonce alors à son nouveau métier de formateur, sans avoir pour autant obtenu des assurances du côté du studio...

Toutefois, cette priorité donnée à la créativité ne va pas toujours sans tensions. De crainte d'être moins sollicitée si elle refuse des demandes, Natacha accepte toutes les commandes et se trouve submergée de travail. Son statut d'indépendante est alors plus facteur de contraintes que de libertés. Ce n'est qu'au prix d'un surcroît de travail qui empiète sur sa vie privée qu'elle parvient à poursuivre sa démarche d'écriture.

Fabrice est désormais un documentariste reconnu, il gagne bien sa vie, mais son statut d'emploi n'est pas stabilisé : sa maison de production le recrute en CDD, documentaire après documentaire. À l'occasion de l'achat d'un appartement, il a pris la mesure de l'inconfort de sa situation. Sans remettre en question son activité qui le passionne, il s'est interrogé sur l'opportunité de choisir le statut d'intermittent du spectacle. Hypothèse qu'il a récusée, car elle est incompatible avec le maintien de sa carte de journaliste à laquelle il est très attaché. La question de la sécurité de l'emploi est donc très importante aux yeux de Fabrice. Elle n'est cependant pas son unique critère pour juger de l'intérêt d'un emploi. Pour lui, la notion de sécurité est associée à celle d'aventure : « *À la fois je cherche l'aventure dans la sécurité.* ». En d'autres termes, Fabrice a besoin d'un minimum de sécurité en termes de durée du contrat et de revenu et d'un minimum d'aventure pour expérimenter les différentes facettes de son métier de journaliste.

Il arrive aussi que l'implication dans l'activité créative ne soit pas couronnée de succès. Faut de réussir à s'affirmer, la personne peut finir par décrocher, rétrogradant son centre d'intérêt au rang de simple loisir.

C'est le cas de Benoît, qui réussit un concours de chant à la seconde tentative et devient chanteur dans un orchestre régional de variétés. Pendant quelques années, il vit modestement du cumul de temps partiels dans et autour de la musique. Son objectif est de publier sa musique, mais les maisons de disques refusent ses créations. De guerre lasse, il finit par démissionner de ses engagements musicaux et passe à autre chose, dans une optique plus alimentaire. Au moment de l'entretien, il est professeur de danse dans une école privée parisienne. Il faut préciser que cette décision est liée à la rencontre avec sa compagne actuelle, qui le conduit à changer de région et à reconsidérer ses priorités. Pour autant, il continue à solliciter de temps en temps les maisons de disques, mais son approche n'est plus la même, puisque maintenant, c'est avec son amie qu'il souhaite développer des projets artistiques liés à la musique ou à la danse.

Lorsque l'accès au travail a supposé un compromis entre soif de créativité et stabilité du statut d'emploi, la dimension créative de l'activité peut se renforcer progressivement, l'avancée dans la vie professionnelle s'accompagnant d'un véritable processus de professionnalisation dans le cœur de métier. Fanny qui travaille dans les arts appliqués se trouve dans cette situation. Dans son premier emploi, elle a été coloriste en tissus d'ameublement. L'essentiel de son travail consistait à choisir des motifs dessinés par des graphistes et à les colorer dans différentes gammes de tons. Dans son emploi actuel, elle crée désormais du linge de maison et a ainsi élargi la palette de ses fonctions. D'une part, parallèlement à son activité de coloriste, elle dessine elle-même, en déclinant un dessin de base (dont le motif continue à être acheté) pour différentes pièces assorties : une housse de couette, un drap housse, une taie d'oreiller, etc. D'autre part, grâce aux progrès des logiciels, elle voit se profiler des sauts qualitatifs dans les techniques de production, allant notamment dans le sens de l'enrichissement de la palette de couleurs à laquelle elle pourra recourir.

Toutefois, le même point de départ, à savoir un compromis initial entre soif de créativité et stabilité du statut d'emploi, peut conduire à des évolutions différentes. En effet, lorsque la dimension créative ne se renforce pas au cœur même de l'activité, la situation peut devenir pesante au fil du temps et conduire à des réaménagements, voire à des remises en question.

Des réaménagements dans le cas de Sabine, la violoncelliste, ou de Béatrice, la danseuse. Leur choix d'enseigner en école de musique ou de danse ne les condamne pas à l'enfermement dans une activité répétitive où déperirait leur créativité. Elles ont progressivement développé des activités connexes (en se produisant en spectacle) qui leur permettent d'exprimer leur créativité et même de renouveler leur approche d'enseignante. Cet investissement peut être lourd, empiéter sur la vie privée à travers la mobilisation régulière de soirées et/ou de week-end. Il n'est généralement pas lucratif, mais il apparaît comme le contrepoids nécessaire du choix initial d'insertion.

Une remise en question pour Didier, qui occupe depuis dix ans le même emploi de concepteur-monteur de stands d'exposition à Paris. Bien intégré dans une petite structure qu'il apprécie et où il gagne convenablement sa vie, il a l'impression d'avoir beaucoup appris, mais de répéter désormais des automatismes qui lui pèsent de plus en plus. Il ne trouve pas dans cette activité la créativité qu'il prête au métier d'architecte d'intérieur auquel il s'est formé mais qu'il n'a jamais exercé. En outre, il supporte mal les heures passées en multiples déplacements dans Paris et souffre de voir grandir ses deux jeunes enfants à

l'étroit dans un petit appartement. Il mûrit depuis quelque temps le projet de revenir à la fois à son métier de prédilection et à sa région d'origine, en deux étapes. D'abord en cherchant à Paris un emploi salarié dans ce domaine, puis en partant s'installer comme architecte d'intérieur indépendant dans sa région d'origine, avec le soutien de sa famille. Ce plan, qui vise « à ne pas se lâcher des deux mains » au niveau financier, témoigne d'un souci de compromis entre besoin de créativité, désir d'une meilleure qualité de vie familiale et nécessité de contribuer aux revenus du ménage.

Il faut encore mentionner un cas de figure, présent mais plutôt atypique, celui de l'abandon de la créativité au profit de la carrière.

C'est le cas de Gilles, salarié d'un parc d'attractions. D'emblée, il s'est intensément investi dans le travail, y trouvant d'abord l'opportunité d'articuler spectacle et technique. Mais assez vite son sens relationnel et son talent pour le management des personnes lui ont permis de s'affirmer sur un autre registre : il a connu une ascension très rapide dans la hiérarchie de cette entreprise qui fonctionne « à l'américaine ». Professionnellement, son objectif est désormais d'optimiser sa progression de carrière. Toutefois, il s'impose deux contraintes. La première est, pour rester présent auprès de ses deux jeunes enfants qu'il voit déjà trop peu, de différer quelque temps une mobilité professionnelle qui supposera vraisemblablement un départ à l'étranger. La seconde est de continuer à travailler dans l'univers du spectacle. En effet, à défaut d'être lui-même créatif dans son activité, il est important pour lui de continuer à évoluer dans un environnement créatif. *« Aujourd'hui, je suis dans une phase de ma carrière où on a tous les ans des rencontres, ce qu'on appelle rencontres, c'est-à-dire on fait un bilan de l'année. Et donc j'ai dit à mon directeur : "Moi, j'ai deux solutions, devant moi, je n'ai rien. J'ai soit à droite, je pars complètement vers le spectacle et j'abandonne les opérations du parc, ou soit je pars vers les opérations et j'abandonne le spectacle". La partie avant l'opération ne m'intéresse pas du tout. Je veux partir vers le spectacle. [...] Un poste de directeur de production m'intéresserait, un poste de directeur d'opérations ne m'intéresse pas du tout. »*

Au terme de cette revue des diverses manières de se positionner au fil du temps dans la tension entre créativité et optimisation du revenu, c'est la variété des postures qu'il faut souligner. Si certains privilégient clairement un pôle au détriment de l'autre, nombreux sont ceux qui sont sur le registre du compromis. La créativité demeure importante pour la plupart, mais il devient nécessaire au fil du temps de prendre aussi en compte d'autres paramètres, au premier rang desquels la construction de la cellule familiale.

Cela ne signifie pas que l'impact de la vie personnelle est négligeable dans la période précédente, celle de l'insertion. Nous avons pu observer l'enjeu du soutien financier éventuel des parents ou d'un conjoint lors de cette étape. Mais au début, l'importance de l'argent est souvent minimisée, voire déniée, tant l'aspiration à la créativité est forte. Par la suite, cette posture est peu à peu abandonnée lorsque s'affirment les responsabilités familiales. En effet, l'arrivée d'un enfant, et tout particulièrement d'un second enfant, vient souvent réactiver la question du revenu. Il devient nécessaire de quitter un logement désormais exigu, de trouver un mode de garde adapté, d'assurer des conditions de vie familiale plus agréables, etc. Ainsi, Damien, gestionnaire de production audiovisuelle, envisage ainsi un projet de déménagement et de retour au pays pour que ses enfants grandissent à la campagne. Il étudie une proposition de travail sur place, mais même si cela ne se fait pas, il est prêt à assumer des allers-retours hebdomadaires pour que sa famille vive dans de meilleures conditions qu'en région parisienne (achat plutôt que location d'un appartement plus spacieux).

Ce revirement du discours est d'ailleurs surtout le fait d'hommes qui disent se préoccuper davantage des questions matérielles depuis qu'ils sont devenus pères. Certains hommes vivant en couple insistent sur le fait qu'ils gagnent désormais nettement plus d'argent que la compagne qui les a aidés à vivre au moment de leur démarrage professionnel. En cela, ils révèlent a posteriori que cette dépendance financière initiale leur pesait. Igor par exemple, qui a longtemps été soutenu financièrement par sa femme, est satisfait de gagner maintenant plus qu'elle, bien qu'il estime que l'argent n'est pas l'aspect le plus important de son travail. Après la naissance de leur deuxième enfant, l'accroissement de son revenu a permis à sa femme de travailler à temps partiel et d'aménager ses horaires de travail.

4. L'organisation du travail et la maîtrise de l'activité

Si la créativité des professions artistiques et culturelles étudiées engendre une forte implication dans le travail, elle suppose en retour pour pouvoir s'exprimer que l'univers du travail soit vécu comme un espace de liberté. Mais cette aspiration commune à la liberté ne recouvre pas les mêmes attentes concrètes pour

tous. En matière d'autonomie dans le travail, le niveau d'exigence varie d'une personne à l'autre. Chacun, en fonction de sa personnalité, attache plus ou moins d'importance aux différentes facettes de **l'autonomie**. C'est sans doute ce qui explique que le statut de salarié ne constitue pas en soi un obstacle à la créativité.

Ce besoin de liberté se décline a minima à deux niveaux que nous envisagerons ici : la maîtrise du « quoi produire », qui renvoie à la nature de la prescription, et celle du « comment produire », qui renvoie à l'organisation du travail.

4.1. L'autonomie dans le travail et la créativité

Au sein même de notre groupe, le rapport à la prescription varie selon les métiers. L'attente de la clientèle n'a pas du tout le même sens pour le comédien qui se produit devant un public, la violoncelliste qui enseigne son instrument ou la styliste qui crée des motifs sur des tissus. Corrélativement, les procédures d'évaluation sont elles aussi profondément différentes. Pour autant, quelle que soit la forme de la commande, tous ont besoin que celle-ci préserve une marge d'initiative au commandité. Les entretiens montrent que les intéressés ne se plaignent pas de la rigueur de la prescription. Les salariés eux-mêmes insistent en général sur la marge de manœuvre dont ils disposent dans l'accomplissement de leur travail. Toutefois, leur situation est plus fragile que celle des indépendants dans la mesure où ils ne maîtrisent pas l'organisation du travail au sein de leur entreprise. Ainsi Fleur, lorsqu'elle était graphiste dans une société de négoce de vin, s'est-elle vue affecter successivement dans trois services différents au fil du temps, en lien avec la recomposition de l'organigramme de son entreprise. Si son second poste a été particulièrement enrichissant pour elle, lui permettant de côtoyer les commerciaux et de prendre des initiatives, le troisième a été particulièrement éprouvant. Au retour de son premier congé de maternité, son ancien service avait disparu. Elle était désormais rattachée à un nouveau service au sein duquel un graphiste avait été recruté pour faire son travail. Par l'effet conjoint d'une prescription devenue plus stricte, d'une division du travail accrue réduisant son espace d'intervention et d'une très mauvaise ambiance de travail liée à la personnalité du chef de service, tout son plaisir au travail a disparu. Si ce contexte délétère fait figure d'exception dans nos entretiens, il n'en a pas moins l'intérêt de souligner que la créativité suppose une atmosphère de travail positive, un espace de confiance.

La charge de travail est un autre paramètre important en matière de créativité. Les entretiens montrent des situations très diverses à cet égard. Certains contrôlent leur charge de travail, d'autres non. Être salarié ou indépendant n'est pas clivant de ce point de vue. Depuis qu'elle est indépendante, Fleur limite ses engagements pour être sûre de pouvoir faire du bon travail tout en restant suffisamment disponible pour sa vie familiale. De même Jean, maquettiste indépendant, se réjouit de pouvoir vivre en ne travaillant qu'à 80 %. Quant aux salariés, ils peuvent être confrontés à des horaires de travail lourds ou décalés. C'est le cas de Didier, qui gère de manière autonome ses chantiers de conception et de montage de stands pour ses clients réguliers. Amené à beaucoup se déplacer, confronté à des échéances strictes et fréquentes, il rentre couramment chez lui après 22 h. Gilles aussi, du fait de l'importance de ses responsabilités de manager dans une structure de loisirs, assume des horaires de travail très lourds. Mais d'autres salariés ont habituellement une vie professionnelle plus respectueuse des horaires, comme les graphistes ou les enseignants.

Au-delà de la charge de travail, il faut considérer aussi **le rythme du travail**. L'exercice des métiers artistiques et culturels étudiés ici est rarement linéaire. Dans la plupart des cas, le travail est rythmé par des échéances. En relation par exemple avec la périodicité d'une publication pour Jean le maquettiste ou Cécile la journaliste. Parfois aussi, c'est une succession de périodes distinctes qui caractérise l'activité ; les répétitions puis les tournées du comédien ou les spectacles de la danseuse alternent avec des moments plus calmes, la période des salons puis la trêve estivale pour le concepteur de stands. À cet égard, le statut ne semble pas discriminant. Comme les indépendants, les salariés ne sont pas à l'abri de « coups de feu ». Ainsi, Fanny, styliste tissus salariée, précise : « *On n'est pas aux trente-cinq heures (on était moins de vingt salariés au moment de la loi), on travaille trente-neuf heures trente. Mais on s'habitue... L'horaire de base est régulier, de 8h à 17h avec une heure de coupure à midi. [...] Bien sûr ce n'est pas rose tous les jours, il y a parfois des contraintes, des choses qui ne vont pas toujours comme on veut... Il y a des coups de bourre, où il ne faut pas hésiter à donner de son temps...* »

La plupart du temps, ces rythmes de travail spécifiques sont bien acceptés. Ils peuvent convenir à la personnalité de l'intéressé, notamment lorsque celui-ci a contribué à les définir. Et même lorsqu'ils ne les maîtrisent pas, les individus de ce groupe disposent en général d'une marge de liberté qui leur permet de s'y

adapter. C'est important, car pour que la créativité puisse s'exprimer, il faut que les conditions concrètes d'exercice du travail soient vécues positivement.

Si une organisation du travail qui respecte la personne est un pré-requis pour la créativité, cela ne signifie toutefois pas la même chose pour tous. Certains ont besoin de disposer d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail, alors que d'autres s'accommodent sans problème des normes habituelles du travail salarié.

Pour les personnes du milieu artistique et culturel rencontrées, participer à un collectif de travail qui induit des contraintes de rythme et d'organisation du travail ne pose pas nécessairement problème. Les salariés – citons les graphistes, la journaliste, les enseignants de musique et de danse – mais aussi certains indépendants comme les comédiens ne maîtrisent pas leurs horaires de travail. Ils sont souvent soumis à des contraintes particulières : périodes de forte pression, horaires décalés pour les spectacles, tournées des comédiens. Voici ce qu'en dit Fanny, styliste tissus salariée : « *Les clients deviennent plus exigeants : leurs demandes sont plus pointues (avant ils se contentaient de prendre ou refuser le dessin qu'on leur proposait, maintenant ils nous demandent de décliner, de présenter, c'est plus intéressant). Les clients sont aussi plus réactifs par rapport aux délais : par exemple, ils demandent une nouvelle coloration, il faut que deux jours après ils l'aient reçue. Moi j'aime bien travailler dans la pression de l'urgence, à mon niveau ça me convient bien.* »

Quand Igor parle de ses tournées de comédien, il indique que sa famille est maintenant accoutumée à ce rythme et que ses absences de trois semaines à un mois sont bien intégrées. À l'opposé, bien qu'il gère en toute autonomie ses dossiers de création et montage de stands, Didier supporte de plus en plus difficilement ses multiples déplacements professionnels en voiture dans les embouteillages parisiens, d'autant plus qu'il habite en banlieue et assume régulièrement des semaines de soixante heures de travail. Ceci, joint au caractère répétitif et assez faiblement créatif de son activité, explique qu'il rêve de retourner dans sa Bretagne natale et de s'y installer en libéral comme architecte d'intérieur.

En tout état de cause, ceux qui peuvent organiser eux-mêmes leur travail apprécient grandement cette liberté. Chacun gère son temps en fonction de sa personnalité ou de ses propres priorités.

Certains travaillent au rythme des échéances. C'est le cas de Damien, intermittent du spectacle dans la gestion de production. Il explique qu'il s'est orienté vers ce métier parce qu'il est en adéquation avec sa personnalité. Il conjugue travail enrichissant et dynamique avec liberté et autonomie : il n'a pas d'horaires, ce n'est que lorsque se profile la « deadline » qu'il réussit à s'investir efficacement dans le travail. Boosté par l'urgence, il s'y immerge complètement, et s'accorde ensuite un temps de récupération.

D'autres, à l'opposé, privilégient la régularité du travail : Pierre, pianiste de variétés, accompagne des chorales et assure l'animation musicale de fêtes. Il place son exigence d'excellence dans sa capacité à s'adapter immédiatement à la demande de ses « clients ». Mais c'est souvent aussi la recherche d'un équilibre entre travail et vie personnelle qui prévaut dans l'organisation du travail. D'abord en termes de temps détourné du travail pour soi ou sa famille, mais aussi en termes d'aménagement des plages horaires de travail. L'objectif, c'est de concilier au mieux travail de qualité et richesse de la vie familiale. Pour Erick, la liberté dans le travail c'est de travailler chez soi plusieurs jours par semaine pour s'épargner les embouteillages au quotidien, mais c'est aussi de pouvoir dégager deux semaines en cours d'année pour faire un beau voyage en famille. Pour Fleur, être devenue indépendante, c'est pouvoir s'occuper de ses enfants le mercredi et une semaine sur deux lors des vacances scolaires en cours d'année, quitte à mettre les bouchées doubles l'autre semaine pendant que sa belle-mère s'occupe des enfants.

En définitive, il apparaît que l'autonomie dans l'organisation du travail est vécue comme particulièrement précieuse par ceux qui en bénéficient, sans pour autant que ceux moins privilégiés de ce point de vue jugent leur situation incompatible avec l'exercice de leur créativité. L'intérêt pour le contenu de l'activité et l'adhésion à ses conditions d'exercice semblent suffire à créer une forme d'autonomie subjective qui autorise la créativité. C'est lorsque l'intérêt pour l'activité s'amenuise ou que les conditions de travail se détériorent à l'excès que la situation devient difficilement supportable.

4.2. L'entretien et l'enrichissement des compétences

C'est un souci très présent. Il se présente de manière diverse selon les métiers, mais il s'agit toujours a minima de maintenir son potentiel, de rester « dans la course », et pour certains aussi, de progresser, d'enrichir sa pratique.

Pour les artistes en contact direct avec un public (ou artistes de spectacle) – musiciens, danseurs et comédiens essentiellement – les deux dimensions sont clairement distinctes.

La simple préservation de l'acquis suppose un important travail d'entretien. L'outil de travail c'est le corps lui-même, dans le sens où la compétence est incorporée, c'est-à-dire au sens littéral, portée corporellement par l'individu. Les gestes du musicien comme ceux des danseurs sont ainsi le fruit d'un entraînement assidu et ne peuvent s'exprimer parfaitement sans celui-ci. Comme pour un sportif de haut niveau, sans pratique la compétence s'effrite. Travailler sans relâche son doigté, sa souplesse ou sa voix requiert une assiduité qui en fait sans doute la dimension la plus ingrate du travail. Ainsi, pour Pierre « *il faut pratiquer comme un sportif. Si vous ne pratiquez pas l'instrument tous les jours, vous régressez.* »

Mais au-delà de cet effort nécessaire, ces artistes peuvent s'épanouir en s'investissant dans des pratiques où ils peuvent exprimer toute leur créativité. En s'engageant dans des expériences novatrices, souvent à la marge de leur activité principale, ils se ressource et développent des compétences qui peuvent venir enrichir l'activité principale. Béatrice la danseuse et Sabine la violoncelliste n'ont pas tout à fait un plein temps d'enseignement (correspondant à environ vingt-et-une heures par semaine), ce qui leur laisse du temps pour diversifier leur activité, mais toujours en lien étroit avec leur art. Violoncelliste au « cachet » dans un orchestre régional, spectacle pour enfants sur scène avec chanteur et guitariste, spectacle tout public avec chanteuse, enregistrements avec des artistes de variété, telles sont les expériences menées par Sabine. Quant à Béatrice, à côté de ses enseignements, elle se produit régulièrement dans des festivals ou des rencontres chorégraphiques, ainsi que dans un spectacle alliant danse et théâtre à destination du jeune public.

Pour cette catégorie de professions, la formation continue au sens classique n'a guère de place et de sens dans le processus d'enrichissement des compétences.

La situation des salariés des arts appliqués est différente. Ceux-ci peuvent se trouver dans une situation paradoxale quant à l'entretien et à l'enrichissement de leurs compétences. En effet, leur pratique professionnelle leur permet d'accroître leurs compétences effectives dans le cadre de leur activité présente, mais ne les protège pas nécessairement du risque de déqualification au cas où il leur faudrait chercher un autre emploi. L'explication réside dans la rapidité de l'évolution des logiciels informatiques. Car les entreprises où travaillent ces salariés ne s'équipent pas en permanence des nouveaux logiciels disponibles. Même lorsqu'une nouvelle version de leurs propres logiciels est mise à leur disposition, ils doivent en général s'y adapter par eux-mêmes et sont conscients de n'utiliser que très partiellement les nouvelles fonctionnalités.

Plusieurs témoignages vont dans ce sens. Michèle, graphiste, souhaite poursuivre son activité actuelle car elle s'épanouit dans ce qu'elle fait. Mais elle s'inquiète car sa situation est tributaire de la survie de son entreprise dans un environnement concurrentiel. En effet, du fait de sa compétence professionnelle fortement adossée à l'usage de logiciels informatiques et du manque de temps pour se former à de nouveaux logiciels, elle sent qu'elle se déqualifie peu à peu au plan technique. Fanny, styliste textile, se trouve dans une situation comparable. Même si son poste n'est pas actuellement menacé, l'importation de plus en plus massive de produits textiles en provenance d'Asie et les délocalisations risquent à terme de mettre en question la pérennité de son entreprise : « *Tous les jours, dans la région, on entend parler d'entreprises textiles qui ferment, donc on n'est pas en sécurité... Mais bon, pour l'instant j'ai la chance d'être dans une entreprise assez saine, qui fait des bénéfiques, mais jusqu'à quand ? Dans dix ans, je ne sais pas si l'entreprise textile tiendra toujours.* »

En même temps, cette situation fortement concurrentielle instaure un contexte où les entreprises sont obligées d'innover, ce qui génère des nouveaux apprentissages : « *Dans le textile, beaucoup d'entreprises ont fermé, donc on est obligé de se diversifier, ne pas se cantonner dans ce qu'on sait faire. C'est intéressant, ça nous oblige à apprendre plein de choses... On va vers la polyvalence. On a beaucoup de contacts actuellement. Je vois des personnes beaucoup plus cloisonnées que nous : chacun fait une chose. Je vois une fille qui a travaillé pour nous pendant un an, qui était avant dans une entreprise textile à la pointe en termes de tendances, de dessin, etc. En arrivant chez nous, elle était très surprise que ce soit la même*

personne qui fasse les dessins, qui les mette en valeur, qui les colorie, alors qu'elle ne faisait que la coloration. »

Contrairement aux artistes en contact direct avec le public, l'entretien et le développement de la professionnalité de ces salariés des arts appliqués devraient relever de la formation continue. Celle-ci serait d'autant plus nécessaire que la fragilité de l'entreprise ne permet pas d'exclure un licenciement économique. Mais, paradoxalement, cette fragilité même interdit d'investir lourdement dans la formation, en raison du coût élevé de ces formations informatiques.

Il faut souligner que les indépendants qui exercent ce type de métier (graphiste, maquettiste, etc.) n'expriment pas cette crainte d'un décalage par rapport à l'évolution des exigences sur le marché du travail. Sans doute parce que leur clientèle est constituée et qu'ils n'envisagent pas de chercher un emploi salarié.

Cependant, Jean indique qu'il se doit d'être performant pour ses clients, ce qui suppose d'entretenir et développer ses compétences. Une part de son travail est donc consacrée à la maintenance informatique et à l'auto-formation et l'actualisation de ses compétences d'usage lorsque de nouvelles versions des logiciels graphiques avec lesquels il travaille sortent sur le marché. En revanche, il évite de recourir à la formation continue qu'il trouve hors de prix, même s'il admet qu'il pourrait apprendre mieux et plus vite certaines techniques comme la conception de sites internet.

Les « artistes » relevant de professions intellectuelles ou culturelles se trouvent dans une situation intermédiaire. La distinction entre maintien du niveau professionnel atteint et développement des compétences n'est pas aisée. En accumulant les expériences de travail, ils maintiennent leurs acquis et progressent tout à la fois. Mais lorsque le métier comporte plusieurs facettes, il peut y avoir tension entre les exigences des unes et des autres, le fait de progresser sur un registre pouvant menacer un autre volet de l'activité. Par exemple, un dilemme peut survenir entre avancer dans sa carrière et approfondir sa professionnalité dans son métier de base. Ainsi Cécile la journaliste est-elle amenée à s'interroger : son investissement professionnel lui a permis de progresser dans son métier car désormais elle supervise une équipe de pigistes. Pendant un certain temps, elle a pu concilier cette nouvelle responsabilité avec l'écriture d'articles en propre, au prix de journées de travail prolongées jusqu'à 20h. Mais sa récente maternité l'a conduite à s'imposer de partir à 18h. Elle n'a presque plus le temps d'écrire, alors qu'à ses yeux, c'est le cœur de sa professionnalité.

« Et puis bon, il y a eu la naissance de ma fille, c'est vrai aussi qu'effectivement ça me fait beaucoup réfléchir, encore en ce moment, à la façon dont je vois mon avenir professionnel tout simplement. C'est-à-dire que bon, déjà je sais que je n'irai pas chercher un poste de rédac chef parce que ça ne m'intéresse pas [...] Ça ne correspond pas du tout à un épanouissement personnel. Par contre, effectivement, pourquoi pas demain aller dans un autre magazine en tant que simple rédactrice ou même carrément aller à la pige, devenir pigiste moi-même, c'est-à-dire travailler pour différents magazines en free-lance... J'y pense de plus en plus, parce que je me dis que c'est ce système qui me permettrait effectivement de me libérer un peu la tête du stress, parce que c'est quand même stressant d'être dans un bureau avec des horaires. C'est quand même... Au bout d'un moment, ça pèse, avec un enfant, ça pèse vraiment. [...] Je pourrais bosser chez moi. [...] Ce n'est même pas les horaires à la limite. Moi en fait, ce qui me pèse, c'est l'organisation. C'est le fait de devoir sans arrêt m'ajuster par rapport à des gens qui n'anticipent pas, qui font tout au coup par coup, à la dernière minute, etc., et ça, pour quelqu'un comme moi, c'est vraiment épuisant. Moi, je n'arrive pas à fonctionner comme ça. »

4.3. Les perspectives d'évolution

Au regard de l'évolution de l'activité professionnelle des personnes rencontrées, on peut distinguer différentes attitudes qui s'interprètent comme le produit de leurs caractères personnels, des possibilités d'entretenir leurs compétences dans le travail et de leurs projets et aspirations.

Certains adoptent plutôt, mais à des degrés divers, une attitude défensive. D'autres sont dans le statu quo, notamment les indépendants qui occupent des niches d'activité et ont su trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

Par ailleurs, certains se situent davantage dans une démarche de consolidation de leur activité et de leur professionnalisme en multipliant les expériences et en se diversifiant. Natacha, qui a déjà publié un livre

comme auteur, voudrait parvenir à dégager davantage de temps pour développer ce travail d'écriture personnelle qu'elle juge plus créatif que la traduction.

D'autres, enfin, sont dans une démarche plus active d'évolution professionnelle même s'ils se donnent du temps, c'est-à-dire une, voire quelques années, pour choisir l'orientation la plus favorable. Cette phase de transition est liée, pour Damien et Gilles, à un souhait de freiner ou différer leur évolution de carrière dès lors qu'elle entre en conflit avec le bien-être de leurs enfants : Damien a clairement le projet à court terme d'installer sa résidence principale avec femme et enfants en Bretagne, région dont il est originaire, pour que ses deux filles grandissent à la campagne. Gilles a refusé une proposition de mobilité à l'étranger pour être plus présent pour ses enfants : « *Depuis que j'ai une deuxième petite fille, c'est vrai... Et au cap des 35 ans, on se dit "on va mettre un petit peu la pédale douce sur le métier qui prend un peu le pas sur la famille".* »

Avec une préoccupation similaire de pouvoir dégager plus de temps pour sa fille, Cécile aimerait se lancer comme pigiste free lance, ce qui lui donnerait plus de liberté pour organiser son temps de travail. Elle se donne un an pour mûrir son projet.

Enfin, François est dans une attitude délibérément offensive. Il se sent pénalisé dans son évolution professionnelle et la reconnaissance de ses compétences par le fait qu'il a quitté l'école en première. L'arrêt précoce de ses études a engendré chez lui une sensation de « non-choix ». Au début de sa vie professionnelle, il se sentait « *condamné à ce que ça marche* » car il n'avait au départ pour toute ressource que sa passion pour le théâtre : « *Je me suis laissé emporter dans quelque chose d'empirique qui n'est finalement qu'une course en avant, parce qu'à un moment donné, je n'ai pas su me poser et je n'ai pas su faire un choix en conscience. Alors je ne dis pas que j'ai subi le théâtre parce que ça m'intéresse, mais il n'y a plus le choix.* » Ayant du mal à assumer ce parcours, il lui est difficile de prendre du recul sur sa pratique et il ressent le manque d'une explicitation de ses savoir-faire, à la fois pour lui et pour autrui. Par le biais d'une VAE, il obtient la possibilité de s'inscrire en DESS de Droit, propriété intellectuelle et gestion des entreprises culturelles. En fait, il n'arrive pas par hasard dans ce DESS. Deux ans auparavant l'ancien directeur de la scène nationale où il a débuté avait suivi ce même cursus et l'année suivante un salarié en emploi-jeune dans la compagnie qu'il administre y a accédé à son tour. C'est ce dernier qui convainc François de présenter un dossier de VAE, car il est persuadé que la commission sera intéressée par son parcours et rendra un avis favorable. Il l'aide à constituer le dossier pour valider son aptitude à s'inscrire dans ce DESS. Ce soutien a encouragé François qui au début n'y croyait pas vraiment : « *Et puis je me dis "c'est quand même con de ne pas pouvoir accéder à ce type de formation, je trouve ça intéressant..." tout en me disant, de toute façon, ça ne sera jamais possible.* » A présent, on sent François fier de cette occasion de revanche sur l'institution scolaire : « *Enfin je veux dire, ça m'a rendu malade de me dire "voilà, tu n'étais pas en capacité à ce moment-là de faire les choses, donc..."*. Ça te marque à vie... On a raté le train et ça y est, c'est fini, c'est trop tard. Et en fait, non, on est quand même dans une société où c'est possible de... »

Conclusion

L'examen de ces débuts de vie professionnelle dans un métier artistique ou culturel tend à dessiner plusieurs figures d'insertion et d'intégration dans ces métiers. Si l'on accorde quelque crédit aux concepts de rapport au travail et de rapport à l'emploi¹⁶, les parcours observés et les métiers examinés permettent de définir trois relations d'ordre entre ces deux rapports : un cas où le rapport au travail domine le rapport à l'emploi en ce qu'il le précède et le suscite, le projet vocationnel créant lui-même les voies de sa traduction professionnelle, une configuration où ces deux rapports s'équilibrent, l'un ne pouvant s'exprimer sans l'autre et le dernier cas où le rapport à l'emploi commande le rapport au travail et peut en déterminer la forme et la nature, la pérennité ou la disparition. À travers ce balancement, on retrouve la question de l'arbitrage entre créativité et sécurité : la première est clairement du côté du travail et sa force, sa consistance peut rendre caduque toute question de sécurité ou de stabilité d'un cadre d'emploi. Cette optique rejoint le portrait que dessine Menger (2002) de l'artiste au capital incorporé dont la réputation crée le débouché. Dans d'autres situations professionnelles, la stabilité de l'emploi est nécessaire pour que la créativité puisse s'exprimer, et

¹⁶ Le premier définissant les conditions intrinsèques dans lesquelles s'opère l'activité créative et qui place la focale sur l'action de l'individu et l'usage qu'il fait de ses compétences, le second conduisant à examiner les conditions économiques, extrinsèques à la situation de travail proprement dite, qui justifient l'existence de l'emploi correspondant et la pérennité de la situation professionnelle. Dans le premier cas, on s'attache au « contenu » pour délaisser le « contenant » et inversement si l'on se focalise sur le rapport à l'emploi.

la question ne se pose pas en termes de préférence entre créativité et sécurité. Au début de la vie active, le désir de ne pas renoncer à l'activité créative peut conduire à des compromis entre créativité et sécurité, mais assez rapidement se réalise un équilibre entre les deux. Enfin, lorsque la créativité est totalement dépendante de l'emploi, elle ne peut lui préexister ou lui survivre, elle lui est à la fois consubstantielle et subordonnée : elle n'en constitue qu'un des attributs, aujourd'hui utile et valorisé, demain peut-être sans objet car sans débouché économique.

Remarquons que ces différentes configurations représentent des cas polaires et ne sont pas étanches entre elles : comme nous l'avons noté, avec l'âge et les responsabilités familiales, les conditions d'emploi, le montant et la régularité des revenus acquièrent une importance nouvelle. La priorité donnée à l'exercice de son art au détriment des conditions d'emploi lorsqu'on débute sa vie active devient par la suite moins tenable lorsque les conditions matérielles ne progressent pas. Le passage d'une situation où le rapport au travail prédomine à la situation où l'importance accordée aux deux rapports s'équilibre est ainsi fréquente.

Dans le premier type de situation où le rapport au travail l'emporte sur le rapport à l'emploi, on place les débuts de trajectoire professionnelle de ce qu'on peut appeler les artistes emblématiques : comédiens, danseurs et musiciens. Ces parcours professionnels réunissent un certain nombre de caractéristiques communes : la précocité de la vocation ou de l'attirance pour la pratique artistique en question, laquelle s'est développée en parallèle au cursus scolaire académique, la rencontre avec un éclaircisseur ou un « passeur » qui les a accompagnés et poussés à exprimer leur talent et à développer leur pratique artistique. Tous ont dû traverser une mise à l'épreuve artistique qui constitue une forme de rite de passage pour l'accès à la possession subjective de l'identité professionnelle d'artiste. Ces métiers relèvent aussi d'une confrontation directe à la demande finale (un public d'élèves, des spectateurs, des auditeurs...). L'accueil reçu constitue à la fois la récompense des efforts consentis et la légitimation de l'identité professionnelle. La réputation, voire la notoriété qui en découle, constitue un enjeu majeur dans ces professions. Une caractéristique de ces parcours est le brouillage entre la phase d'initiation, d'apprentissage ou de pratique de son art en tant que loisir et la phase où celui-ci se transforme progressivement dans une pratique professionnelle.

Ces parcours ont aussi en commun la construction d'une compétence professionnelle assumée individuellement et portée corporellement. Sans pratique, la compétence s'effrite. L'autonomie professionnelle est importante et la division du travail peut être extrêmement réduite (un musicien ou un comédien par exemple peut se produire quasiment seul en limitant à l'extrême les aides techniques).

Les débuts de parcours professionnels de Igor (comédien), de François (comédien), de Béatrice (professeur de danse) ou de Pierre (pianiste) correspondent à ce profil. La préoccupation pour la situation d'emploi apparaît en revanche plus présente dans les parcours de Sabine (violoncelliste) ou de Sylviane qui a échoué à se forger une identité professionnelle de professeur de piano tant elle a repoussé ou contourné la mise à l'épreuve. Bien plus, dans le parcours de Sylviane, c'est l'emploi temporaire et contingent dans l'école de musique de la commune qui a porté sa professionnalité : celui-ci remis en cause, Sylviane n'a pu faire valoir sa compétence, faute de posséder les garanties d'expertise suffisantes. Son parcours effectif réunit donc les attributs d'un itinéraire où le rapport au travail est subordonné au rapport à l'emploi.

Chez Sabine, on retrouve dès le début de son parcours le besoin de se construire une sécurité professionnelle, d'abord relativement à ses parents (école spécifique pour devenir enseignante de musique), ensuite pour elle (obtenir un poste de professeur en école de musique ou en conservatoire). Elle se retrouve ainsi bardée de diplômes, comparativement à Pierre par exemple qui est pianiste de variétés¹⁷. Ainsi le parcours de Sabine semble plutôt relever du second type où s'équilibrent les forces de la créativité dans la pratique artistique et celles liées à la sécurité des conditions d'emploi.

Par ailleurs, bien qu'étant dans des professions plus culturelles ou techniques, les débuts de parcours de Cécile (journaliste), de Natacha (traductrice), d'André (technicien de studio) ou à un degré moindre, de Fabrice, empruntent à cette forme de cheminement. Si leur vocation est intervenue plus tardivement après un cursus long dans l'enseignement supérieur, ils ont en commun d'avoir maintenu et affirmé leur projet professionnel malgré les obstacles et des conditions de reconnaissance et d'emplois peu favorables. Leur compétence est également fortement intégrée et peu dépendante d'outils ou d'équipes extérieures (même si c'est moins le cas des techniciens de l'audiovisuel) de sorte qu'elle répond à un haut degré de

¹⁷ Remarquons que la socialisation au milieu des musiciens dont a bénéficié Philippe, relativement à Sylvie dont les parents étaient enseignants, n'est probablement pas neutre dans leur différence d'inscription professionnelle en tant que musicien.

transférabilité. Enfin, la réputation ou la notoriété, comme pour les artistes « emblématiques », fait partie des capitaux symboliques propres à ces champs professionnels.

Mais à mesure que la reconnaissance de leur compétence s'installe, les conditions d'emploi ou de revenu deviennent une préoccupation importante pour ces personnes de sorte que leur parcours reflète ensuite une configuration plus équilibrée entre rapport au travail et rapport à l'emploi et entre créativité du travail et sécurité de l'emploi.

Ceux dont le parcours relève dès le départ d'un équilibre entre travail et emploi réunissent également quelques caractéristiques communes.

Notamment, des talents ou pratiques artistiques et culturelles développées dans la jeunesse mais qui n'ont pas débouché d'emblée sur une vocation, d'où une revendication artistique moins automatique que dans le premier groupe et plus délicate à justifier et à légitimer auprès des proches. Si le diplôme de formation initiale a été un atout pour ouvrir des portes et mettre le pied à l'étrier, en aucun cas, il ne suffit à légitimer sa place dans la profession. La compétence utile se construit en partie sur le tas par des participations et projets successifs et la constitution progressive d'un réseau de relations et de partenaires. Pour autant, la compétence est individualisée et peut facilement être négociée auprès d'autres opérateurs. La compétence est d'ailleurs évoquée dans une relative indépendance par rapport aux structures éventuelles dans lesquelles évoluent ces professionnels au moment de l'entretien.

L'activité créative, culturelle ou artistique s'inscrit dans une division du travail plus complexe que dans le premier groupe, même si les individus disposent d'une large autonomie dans leur activité. Corrélativement à cette chaîne de production plus longue dans laquelle ils interviennent, leur réputation professionnelle se construit en partie indépendamment de l'accueil final des clients ou du public. Ils ne portent au mieux qu'une part de responsabilité dans le succès ou l'échec de la création à laquelle ils collaborent. Cela étant, la contrepartie financière de leur contribution productive apparaît dans leurs discours comme une préoccupation non négligeable, effet sans doute accru par la possession d'un capital scolaire susceptible de peser sur leur aspirations professionnelles et de les orienter vers la négociation de meilleures conditions d'emploi. Certes, ces considérations n'interviennent souvent que chemin faisant après que l'individu a d'abord réussi à « tenir » son projet et à se constituer une expérience significative et valorisable. L'aspect rémunération n'en est pas moins plus prégnant que dans le premier type de parcours.

Ainsi, les formes et conditions d'emploi attachées à ces métiers concourent à rendre viable ou non l'activité de travail. Si l'attachement au contenu du travail et à son registre créatif est central pour ces individus, les conditions d'emploi et de rémunération qui rendent ce travail possible importent très vite autant.

Les individus engagés dans des métiers techniques d'appui à la création – Damien, gestionnaire de production, Fabrice, documentariste, Gilles, cadre sénior d'opérationnalisation des spectacles, ou Jean, cadre artistique indépendant – ont des parcours où se conjuguent à la fois la logique de l'intérêt du travail et de son côté créatif et celle de l'emploi ou du statut, permettant d'assurer une certaine régularité des commandes et des revenus. La manière dont Natacha gère son parcours depuis quelques années en ne limitant pas son offre de service dans un souci de prévoyance et de consolidation de sa place sur le marché au détriment du temps de création pure, l'écriture, illustre l'ambivalence des arbitrages qui prévaut dans ces parcours.

Enfin, la prédominance du rapport à l'emploi sur le rapport au travail caractérise des parcours où l'activité créative se déploie de manière plus limitée et s'exprime dans le cadre de l'emploi, qu'il relève du salariat ou d'un statut d'indépendant, et des conditions qui l'entourent. Le rapport à l'emploi, avec les conditions de travail, les rapports hiérarchiques éventuels, la rémunération afférente est identifiable isolément du contenu du travail.

La création participe d'une division du travail complexe et dont le contenu créatif est plus standardisé que précédemment (participation à l'élaboration d'un produit manufacturé par exemple) et se construit en situation. Fortement en prise avec les réalités économiques du secteur dans lequel ces professionnels ont leur clients, leur registre créatif est encore plus fortement conditionné par la demande que précédemment. L'activité s'exerce en relation avec le secteur concurrentiel et est éloignée des marchés d'activités subventionnées.

La professionnalité de ces personnes s'est construite au fil d'expériences très fortement inscrites et marquées par les organisations dans lesquelles elles ont travaillé : elle est en quelque sorte contingente et localisée

même si elle fait appel à des compétences, par exemple en dessin ou en architecture, acquises en formation initiale. La maîtrise de l'avenir professionnel ou les perspectives de développement de l'activité apparaissent plus brouillées que pour les métiers évoqués auparavant. En effet, les opportunités de maintien ou d'essor de l'activité sont fortement associées à l'état du marché et seulement faiblement liées à un savoir-faire incorporé à l'individu.. Si la réputation n'est pas absente, elle est peu transférable : elle est très localisée car dépendante d'une niche ou d'un réseau de contacts circonscrit géographiquement .

On retrouve ici la plupart des professionnels des arts graphiques. Si certains sont devenus indépendants, c'est moins par choix que poussés par les événements ou leurs interlocuteurs une fois obtenue l'assurance de la viabilité de cette orientation. C'est parce que Fleur s'est constituée un réseau solide et fidèle de connaissances dans son domaine et parce que son mari a des revenus réguliers qu'elle a pu se lancer en tant que graphiste indépendante.

Didier illustre bien ce type de parcours où stabilité et sécurité de l'emploi l'ont emporté sur l'intérêt du travail : il a dû ainsi abandonner l'idée de s'insérer dans son domaine de formation (l'architecture d'intérieur) et réduire son appétit créatif en acceptant un travail de conception de stands dont il estime avoir fait le tour.

En définitive, ces parcours professionnels d'individus engagés dans des métiers artistiques et culturels diffèrent non seulement par la diversité des statuts d'emploi de ces personnels (emploi salarié classique, intermittent, associé ou indépendant), mais surtout par la manière dont s'expriment dans ces itinéraires, et dans le récit qu'ils en font, le rapport entre le contenu de leur travail et leurs conditions d'emploi. Plus le contenu créatif, artistique ou culturel, est mis en avant, plus le registre de l'emploi paraît secondaire et inversement.

Certains facteurs comme une vocation précoce, une socialisation par la famille au milieu professionnel convoité, la rencontre d'un mentor, la capacité de l'individu à franchir avec succès les épreuves successives favorisent l'ouverture de débouchés dans la voie poursuivie.

Lorsqu'elle conduit à une intégration durable dans l'activité visée, la primauté accordée à la créativité, donc au travail, ouvre parfois des perspectives d'évolution et de reconnaissance non négligeables. Et cela d'autant plus que la personne évolue souvent dans un secteur subventionné, donc quelque peu à l'abri des turbulences économiques. À l'inverse, lorsque le contenu créatif est plus limité, les conditions d'emploi comptent autant, sinon davantage et l'horizon professionnel apparaît plus tributaire de la situation économique du secteur d'activité en question. De fait, certains parcours rejoignent ceux de l'emploi salarié classique et ne sont pas propres à des activités créatives.

Bibliographie

Amar M. et Koubi M. (2004), « Les entreprises du spectacle de 1995 à 2001 », *Insee Première*, n° 978, juillet.

Coulangeon P. (2004), *Les musiciens interprètes en France*, Paris, La Documentation française.

Département des études et de la prospective (2005), *Emploi et Spectacle*, note de l'Observatoire de l'emploi culturel, n° 40, octobre.

Fayolle V. et Martinelli D. (2005), « 30 300 salariés du spectacle en PACA », *Sud Insee l'essentiel*, n° 81, mai.

Le Strat N. (1998), *Une sociologie du travail artistique*, Paris, L'Harmattan.

Menger P.-M. (1997a), *La profession de comédien, formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*, ministère de la Culture et de la Communication, DAG, Paris, La Documentation française.

Menger P.-M. (1997b), *Le spectacle vivant*, Paris, La documentation française.

Menger P.-M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, La République des idées/Seuil.

Paradeise C. (1998), *Les comédiens*, Paris, PUF.

Renard E. (2005), « Les demandeurs d'emploi des métiers du spectacle », *Les Essentiels de l'observatoire de l'ANPE*, novembre.

Annexe

Résumés des parcours individuels

Béatrice, professeur de danse, 32 ans

Dès l'âge de 3 ans, la danse est devenue une passion pour Béatrice. Elle a tout fait pour structurer sa vocation de danseuse, c'est-à-dire trouver une section, en l'occurrence bac pro Bureautique, qui lui laisse du temps pour se consacrer à la danse ; chercher à pouvoir en vivre en donnant des cours, d'abord au sein d'une association, puis, une fois son diplôme d'État de Professeur de danse obtenu, dans le cadre d'un centre culturel d'une commune de Seine-et-Marne. Elle intervient également en milieu scolaire auprès d'enfants de maternelle et de primaire. Elle arrive aussi à se ménager du temps pour monter des spectacles dans le cadre d'une petite compagnie de danse.

Benoît, professeur de danse, 34 ans

Après une adolescence passée à la Direction des affaires sanitaires et sociales (DDASS) et plusieurs formations professionnelles – CAP Peintre en bâtiment et BEP Finition (peinture), BEP et bac pro Productique (couture), il devient chanteur dans un orchestre de variétés du Sud-Ouest, grâce à un concours organisé localement. Son parcours professionnel se compose d'une succession de CDD et de périodes de chômage. Benoît a eu diverses expériences dans le milieu artistique (chant, danse, musique, mais aussi régisseur, éclairagiste, preneur de son, barman, animateur). Il change souvent d'activités car régulièrement, il se lasse et quitte son emploi du moment, même si cela implique d'être quelque temps au chômage. Actuellement, prof de danse dans une école privée basée à Paris avec le statut d'intermittent du spectacle, il a un travail régulier de dix heures par semaine, mais en parallèle, il consacre une bonne partie de son temps à la restauration de la maison qu'il vient d'acheter avec son amie.

Cécile, journaliste, 37 ans

Après une maîtrise LEA Anglais-espagnol, Cécile opte pour le journalisme et fait un DESS de Journalisme bilingue français-anglais. Après trois ans de précarité, elle parvient à se stabiliser dans le métier qu'elle désirait faire en devenant pigiste dans un magazine féminin. Elle est actuellement chef du service beauté pour un mensuel féminin. Depuis qu'elle est devenue maman, elle a revu l'organisation de son activité : ayant une journée de travail plus courte, elle se concentre sur l'essentiel, en évitant de perdre du temps avec des tâches annexes.

Didier, concepteur-réalisateur de stands, 33 ans

Formé à l'architecture d'intérieur dans une école privée en trois ans à Paris, il n'arrive pas à trouver du travail dans ce domaine et se replie sur la conception et la réalisation de stands dans les expositions. Stabilisé depuis dix ans dans un petit bureau d'études parisien, il se sent désormais assez professionnel pour prendre le risque de le quitter pour revenir à l'architecture d'intérieur dont il a la nostalgie. Son objectif à terme : se mettre à son compte comme architecte d'intérieur dans sa région d'origine. Là-bas, il peut compter sur des appuis : son père y est artisan peintre et un de ses amis d'école, installé comme architecte d'intérieur à proximité, a déjà une clientèle importante. Auparavant, il va chercher un emploi salarié chez un architecte d'intérieur à Paris, le temps de se familiariser avec la pratique du métier.

Damien, gestionnaire de production audiovisuelle, 37 ans

Après des études secondaires laborieuses, Damien sort diplômé de l'École supérieure de réalisation audiovisuelle et passe un BTS en parallèle. Après une période de deux ans et demi où il alterne contrats précaires ou boulots alimentaires et chômage, il travaille dans la gestion de production audiovisuelle depuis fin 1994 et prend le statut d'intermittent du spectacle en février 1997. Depuis 2000, il en vit très bien grâce à un bon réseau et une bonne réputation dans le métier. Il envisage au moment de l'entretien de s'installer dans sa région d'origine, même s'il doit continuer à travailler un temps sur Paris.

Erick, concepteur-rédacteur en free-lance, 35 ans

Méfiant par rapport à l'enseignement académique, il s'arrête après un bac+2 d'architecture et se forme sur le tas à l'infographie, en tant que maquettiste. Il évolue dans la continuité : d'abord cantonné dans la mise en forme, il s'implique de plus en plus dans la rédaction, la structuration et la présentation visuelle des contenus. Il devient « chef de projet ». Très vite, il travaille presque exclusivement comme « concepteur-rédacteur » pour une grande entreprise de matériel électrique : comme salarié de sous-traitants, puis en tant que profession libérale, il conçoit des notices descriptives et des chapitres de catalogues.

Fleur, graphiste indépendante, 33 ans

Très motivée par le dessin, elle privilégie la formation en alternance (SIVP, puis BTS de communication visuelle en contrat de qualification), et passe son bac en parallèle. Par l'ANPE, elle devient graphiste dans une entreprise de négoce de vin. Elle reste huit ans dans ce premier emploi ; elle y acquiert une professionnalité pointue dans les techniques industrielles et la réglementation de la communication. La détérioration de l'ambiance et de l'intérêt du travail la conduit à s'installer à son compte après sa seconde maternité. Depuis un an, elle est graphiste toujours spécialisée dans les supports de vente du vin, mais en tant qu'indépendante. Elle maîtrise désormais tout le processus, de la création à la réalisation. Le réseau de ses anciens collègues de travail (désormais dispersés, mais toujours dans le commerce du vin dans la région) constitue sa clientèle. Elle s'est autorisée cette évolution car son mari est salarié dans un poste relativement stable. Cette solution lui permet de concilier vie familiale et vie professionnelle.

Fabrice, documentariste, 37 ans

Fabrice a concrétisé son envie de devenir journaliste suite à sa maîtrise de droit en intégrant une grande école de journalisme. Après une période difficile (piges à France Télévision pendant plus d'un an), il devient rédacteur en chef adjoint sur une émission de mise en perspective critique de la télé et y reste trois ans et demi. Voulant revenir à la réalisation de reportages, il devient salarié d'une maison de production et réalise, depuis 2000, deux à trois documentaires par an, qui sont régulièrement diffusés sur France 2.

François, comédien-administrateur de compagnie, 32 ans

François est comédien mais, de plus en plus dans les faits, administrateur d'une compagnie artistique. La compagnie a démarré en tant qu'outil d'insertion par le théâtre en amenant à la comédie des individus très en marge dans le cadre d'une politique de la ville. François s'est arrêté en première A3 section théâtre, recruté pour jouer dans une petite compagnie qui intervenait dans la formation. Après une période de chômage et de cachets par intermittence, il effectue son service national en tant qu'objecteur de conscience dans une scène nationale. Avec le statut d'intermittent, il s'associe par la suite avec un metteur en scène pour recréer une compagnie artistique. Ayant, avec les années, pérennisé l'activité de la compagnie, il a effectué une démarche de validation de son expérience pour suivre un DESS pour lequel il a obtenu un congé individuel de formation.

Fanny, styliste textile, 33 ans

Le travail de Fanny se situe dans la continuité de sa formation de stylisme textile. Elle n'a pas de plan de carrière, n'aime pas le changement, mais sait tout de même saisir les opportunités qui se présentent. Elle estime avoir de la chance : elle a pu faire les études et le métier qui lui plaisaient. Actuellement, elle se professionnalise et continue à progresser avec les nouvelles techniques d'impression numérique qui se profilent... avec tout de même le spectre de la concurrence asiatique qui menace le secteur textile français, source d'un certain sentiment d'insécurité. Aucune contrainte familiale n'interfère avec sa vie professionnelle.

Gilles, cadre senior, 35 ans

Après un baccalauréat électronique et un BTS Audiovisuel, Gilles entre dans un grand parc d'attraction de la région parisienne comme technicien opérateur spectacles. Il n'a cessé depuis d'évoluer dans l'entreprise. Ses responsabilités l'ont peu à peu amené à délaisser les activités créatives et artistiques pour la gestion de budgets et d'équipes : depuis 2002, il encadre des managers et a donc perdu, comme il dit, « *le contact terrain* ». Il envisage son avenir professionnel tant en interne qu'en externe, même s'il est depuis deux ans plus vigilant vis-à-vis de l'impact de son évolution de carrière sur sa vie familiale.

Jean, cadre artistique-maquettiste, 32 ans

Après un bac D et quelques années passées à l'université sans succès, Jean s'est construit sur le tas une expérience en informatique. Associée à un goût pour les travaux d'impression et de maquettisme (réalisation d'affiches pour des mariages, des restaurants...) et complétée par une formation de graphiste, sa compétence lui a permis de débiter sa vie professionnelle comme maquettiste. Il enchaîne les expériences professionnelles et devient directeur artistique pour un magazine d'arts martiaux. Il collabore ensuite à la conception de plusieurs magazines, avec une incursion dans un groupe de presse comme pigiste. Depuis 1999, Jean est travailleur indépendant, inscrit à la « la maison des artistes », et s'occupe de la direction artistique pour deux bimestriels.

Ludovic, assistant documentaliste, 34 ans

Ludovic a suivi avec succès une formation le préparant au métier de la reliure d'art. Mais une conjoncture difficile et une mise en ménage avec une jeune femme encore étudiante l'amènent à abandonner ce projet et à chercher un emploi pour assurer leur autonomie financière. Il devient lecteur presse à partir de 1995 et découvre un métier dans lequel il progresse rapidement et où il a l'occasion de se former sur le tas en informatique. Son côté intransigeant et critique l'amène à changer plusieurs fois d'employeurs. Il enchaîne ainsi plusieurs expériences dans la lecture presse et la revue de presse jusqu'en février 2003. Il change de direction en avril 2003 et travaille pendant un an comme vacataire à mi-temps dans un laboratoire de l'Inserm, mettant à profit ses compétences en informatique pour développer un système d'accès et d'échanges de documents en réseau. Finalement, après un entretien en février 2004 pour devenir agent qualifié du patrimoine, avec une fonction d'assistant documentaliste, il obtient un statut de fonctionnaire stagiaire dans une mairie de la région parisienne et revient au livre.

Michèle, graphiste, 46 ans

Elle fait d'abord les Beaux-Arts, comme son ex-compagnon artiste peintre, mais s'arrête sans avoir obtenu le diplôme pour cause de maternité. Refusant la mobilité tant que son fils est jeune, elle opte, faute d'emploi sur place, pour la reprise d'études longues (un DESS dans la culture) et vit parallèlement d'un « petit boulot » à mi-temps. À nouveau, ses études ne lui permettent pas de trouver un véritable emploi sur place. Lorsqu'elle est licenciée de son emploi à mi-temps, elle a 36 ans et son fils 14. Au terme d'une formation à la PAO en allocation de formation reclassement (AFR), elle accepte cette fois la mobilité. Elle se stabilise assez rapidement dans un emploi d'infographiste dans une PME à cent kilomètres de chez elle. Un travail qu'elle aime (studio de création), mais un emploi qu'elle sent menacé. N'ayant pas accès à la formation continue, elle estime que, même si elle progresse au plan artistique, elle se déqualifie peu à peu au plan technique.

Natacha, traductrice, 41 ans

Après une thèse de doctorat en histoire médiévale et plusieurs séjours en Italie pendant ses études, Natacha décide de devenir traductrice d'italien. Elle commence par être lectrice régulière pour une maison d'édition dès 1988 et débute la traduction en 1990 par un ouvrage politique, puis un roman en 1992. Elle met sept ans pour « se faire un nom dans le métier » et bien gagner sa vie. Elle continue de faire des lectures, découvre des auteurs et suscite des traductions auprès des éditeurs français. Elle fait aussi, à titre alimentaire, de la traduction de romans historiques et tente de se dégager du temps pour l'écriture. Elle a publié son premier roman en 2000.

Igor, comédien, 34 ans

Igor est comédien. Après un bac A1, il s'engage dans un cursus de lettres modernes à l'université. Parallèlement, au lycée, puis à l'université, il s'investit dans le théâtre. Après avoir débuté professionnellement avec le statut d'intermittent du spectacle dans un théâtre de marionnettes, il entre en 1997 dans une compagnie de théâtre destiné au jeune public. Depuis, il est associé dans la structure qui compte trois permanents. Si son cœur de métier reste la comédie (80 % du temps), il touche aussi à la mise en scène, à la gestion des éclairages et fait des adaptations. Enfin, il commence à écrire des pièces et s'investit chaque été dans l'organisation d'un festival d'arts vivants.

André, technicien de studio d'enregistrement, 32 ans

Pianiste de formation et après une scolarité laborieuse (échecs au bac G2 et au BTS Comptabilité), André commence à travailler en 1995 dans un studio d'enregistrement de la région parisienne. D'abord au noir, puis en CDD et en CDI, il devient assez vite le bras droit du gérant du studio. Son activité est très polyvalente : il compose des musiques d'attente téléphonique, il est aussi technicien, infographiste, programmeur. Parallèlement, entre 1997 et 2000, il a été formateur en informatique en free-lance.

Pierre, pianiste de variétés, 32 ans

Pierre est pianiste de variétés. Il est intermittent du spectacle depuis son service national en 1994. Il travaille essentiellement en tant qu'accompagnateur de chorales. Il a été et est toujours amené à faire des remplacements, souvent au pied levé, de pianistes pour des enregistrements ou pour accompagner des artistes. Il travaille aussi de manière régulière mais peu fréquente à l'élaboration de musiques de films, en particulier de dessins animés ou de films de pub. Il a également un groupe de reprises avec lequel il anime des soirées.

Sylviane, professeur de piano, 34 ans

Pianiste redoutant de se produire en public, mais attirée par le contact avec les enfants, Sylviane obtient un DEUG de Musicologie. Dès la fin de ses études, le conservatoire municipal où elle a elle-même étudié lui propose un poste d'intervenante contractuelle en milieu scolaire. Lorsqu'elle divorce, son fils a un an. Pour stabiliser sa situation, elle vise le concours de l'IUFM. Tout en travaillant, elle reprend ses études, puis arrête, car elle pense être titularisée sur son poste. Mais cela ne se fait pas, et elle doit au contraire préparer un diplôme de musicien intervenant en milieu scolaire pour pouvoir conserver son poste. C'est pour elle un énorme effort : enfin admise, elle cumule travail, formation et nouvelle maternité. Elle se met alors à souffrir de violentes douleurs aux mains. Elle ne peut plus jouer du piano. Lors de l'entretien, elle est en arrêt de maladie depuis un an et son CDD n'a pas été renouvelé. Elle ne terminera pas sa formation ; elle souhaite se reconvertir dans l'écriture d'articles en tant que critique de spectacles locaux (c'est ce que fait son nouveau conjoint).

Sabine, professeur de violoncelle, 37 ans

Sabine est violoncelliste, elle s'est retrouvée par hasard à apprendre cet instrument dès l'âge de 8 ans, orientée par des parents mélomanes. Après une première année de DEUG A, Sabine se consacre six mois à temps plein à la pratique de son instrument pour préparer et obtenir un prix de conservatoire. Elle passe ensuite un diplôme pour être intervenante en école primaire, puis, quelques années après, le diplôme d'État pour devenir enseignante en école de musique. Elle est actuellement enseignante titulaire dans plusieurs écoles de musique du nord de la France. Parallèlement, elle diversifie ses expériences musicales : orchestre, enregistrements pour des artistes de variété et, depuis trois ans, tournées dans un spectacle avec chanteur et guitariste à destination des enfants et montage d'un spectacle avec une chanteuse à destination d'un public adulte.

Conclusion générale

Un enseignement général de cette enquête réside dans la mise en évidence à la fois d'une pluralité d'objectifs qu'ont ces jeunes actifs en première partie de carrière et d'un ensemble de régularités avec des moments-clés communs qui jalonnent la plupart des parcours.

Variété d'abord car les domaines professionnels qui ont été sélectionnés et les caractéristiques sociales, scolaires et biographiques des individus qui intègrent ces activités divergent en bien des points. On l'a vu, le contexte familial, la réussite scolaire, le réseau de relations personnelles et professionnelles constituent des gisements potentiels d'appuis et de ressources susceptibles d'être mobilisés pour s'insérer sur le marché du travail, changer d'emploi ou évoluer professionnellement. Cependant, il apparaît que ces ensembles de ressources sont convoqués de manières différentes selon le champ professionnel considéré et pèsent également de façons contrastées dans l'orientation donnée aux débuts de carrière de ces actifs. C'est ce que nous allons examiner dans un premier temps.

Mais communauté d'expériences aussi en ce sens que certaines situations et événements sont partagés par une grande majorité des individus, quelle que soit leur orientation professionnelle. Les contextes nouveaux qui en découlent sont alors sources de réactions et de conduites dont la nature ne relève pas tant du champ professionnel dans lequel les individus sont intégrés que d'autres éléments plus personnels. Ainsi, à mesure que l'intérêt de l'individu évolue vers un intérêt plus collectif, celui de son couple et de sa famille – et aussi en fonction de la taille de celle-ci – les conditions de décision professionnelle intègrent d'autres paramètres relatifs à la sphère privée. Il en résulte de nouveaux compromis entre logique professionnelle et logique personnelle hors travail s'exprimant dans une préoccupation revendiquée pour préserver ou améliorer la vie de la famille et en particulier celle des enfants. Ces différents registres de perception et de comportement communs à ces histoires individuelles seront évoqués dans le second point de cette conclusion.

Dans un dernier point, on insistera d'abord sur l'originalité méthodologique du dispositif longitudinal et rétrospectif d'enquête qui mêle les informations collectées par une enquête quantitative auprès d'individus ayant passé cinq ans sur le marché du travail et des entretiens biographiques effectués sept ans plus tard. Ceux-ci reprennent le fil des histoires personnelles, en les resituant par rapport à la chronologie des événements d'emploi, de chômage et de formation notamment, qu'ils ont connu au début de leur vie active. Enfin, on terminera en évoquant les questions théoriques que ces analyses peuvent permettre d'éclairer ou les positionnements théoriques qui seraient mobilisables pour interroger ce matériau empirique.

1. Les enjeux des débuts de carrière

Compte tenu de la diversité des domaines professionnels retenus et des âges très variables auxquels les individus ont débuté leur vie active et commencé à accumuler une expérience significative, l'examen des douze premières années de vie professionnelle confère des sens contrastés à la notion de carrière.

Une partie des salariés intégrés dans des fonctions RH ou dans des fonctions commerciales ont connu des mobilités ascendantes qui les ont propulsés à des niveaux élevés de responsabilités et parfois au seuil de fonctions de direction¹. Dans ces itinéraires, si des options ont été prises, des arbitrages opérés, cela a été au bénéfice de la carrière de la personne. La cohérence entre le cursus scolaire, l'orientation professionnelle choisie en début de vie active et les opportunités internes ou externes saisies par la suite se traduisent par des débuts de carrière prometteurs, carrière qui correspond alors au sens usuel d'une évolution ascendante en termes de salaire, de niveau de qualification et de responsabilité dans l'emploi occupé. Les évolutions plus erratiques ou plus discontinues sont notamment le fait de femmes qui ont consenti à privilégier la carrière de leur conjoint ou de personnes qui ont traversé des épreuves personnelles ayant perturbé leur rapport au travail.

¹ C'est le cas aussi de Gilles rentré comme technicien dans un grand parc d'attraction et qui occupait au moment de l'entretien une fonction de « management » avec l'encadrement de plusieurs centaines de salariés.

L'idée de carrière est plus floue et d'amplitude potentiellement plus restreinte si l'on s'arrête sur les débuts de carrière des commerciaux. En effet, pour ces diplômés de niveau bac+2, l'accès à une fonction cadre ne constitue pas forcément un but en tant que tel surtout si celui-ci risque de s'accompagner d'une baisse de salaire. Le salaire seul – et sa composition entre une partie fixe et une partie variable – constitue un enjeu majeur de progression de carrière chez les commerciaux et un sujet de négociation dans la relation salariale. Endossant une partie du risque de marché (concurrence d'autres produits, baisse de la demande...) ils comptent sur des bonus substantiels en cas de succès. C'est un comportement opportuniste et pragmatique qui domine chez ces professionnels qui n'ont pas de plan de carrière a priori. Dans cette perspective, la mobilité externe au sens d'un changement d'employeur, s'accompagnant éventuellement d'un nouveau produit ou service au cœur de la fonction commerciale, ne fait pas problème. Elle est au contraire conçue comme un mode normal d'évolution professionnelle dès lors que les conditions de rétribution de l'effort ou de l'acte commercial ne correspondent plus au niveau que s'est fixé l'individu. Une autre raison de la mobilité a trait aussi parfois à l'envie d'une plus forte autonomie ou d'une plus grande maîtrise de l'activité pouvant alors susciter un projet de mise à son compte.

La carrière dans les professions artistiques et culturelles prend un sens assez différent des précédents puisque l'enjeu phare en est la réputation, laquelle garantira la pérennité de l'activité en amenant d'autres propositions, d'autres commandes, d'autres financements, d'autres sollicitations de collaboration, d'autres élèves pour les professeurs, etc. Réaliser un coup financier à un moment donné ne suffit donc pas à asseoir l'activité ; c'est dans le temps, à force d'expériences, de travail, de reconnaissance que se constitue progressivement la compétence individuelle, laquelle est ensuite entretenue et renforcée par le public ou le réseau de contacts professionnels qui peuvent en témoigner. Dans un milieu constitué de petites entités (associations, entreprises individuelles, sociétés de production, compagnies artistiques...), et structuré davantage en marchés professionnels, que l'on considère des métiers artistiques « emblématiques » ou d'appui technique notamment dans l'audiovisuel, l'important est que la compétence personnelle soit largement communiquée, diffusée dans son milieu et reconnue comme telle. La difficulté est alors de conjuguer montée en crédibilité et en reconnaissance, source de nouvelles propositions et de commandes, et la maîtrise de l'activité en se ménageant des possibilités de refus ou de report vis-à-vis des sollicitations, en particulier pour des indépendants qui redoutent, même lorsque le succès est acquis, le spectre du retour « des vaches maigres ».

À l'enjeu de réputation s'ajoute celui d'autonomie ou de liberté dans l'exercice de l'activité, dimension hautement valorisée et mise en avant par ces professionnels. Le fait de pouvoir organiser son temps de travail, de maîtriser le rythme de son activité est une valeur très appréciée et à laquelle beaucoup ne pourraient renoncer.

Les gains monétaires ne viennent alors que comme une gratification de second rang, un élément qui permet de les situer socialement par rapport à la famille ou aux amis, mais en aucun cas un étalon de mesure de leur compétence. Remarquons que l'évolution professionnelle passe souvent chez eux par un enrichissement interne de leur travail ou par une diversification sur un registre connexe au cœur de leur activité et non par un niveau de responsabilités supérieur. L'idée de hiérarchie et de rapport de pouvoir est donc assez peu en usage parmi ceux qui exercent effectivement une activité culturelle ou artistique, alors qu'elle resurgit dès lors que la personne s'éloigne de son cœur de métier pour effectuer des tâches d'administration, de gestion, etc.

Ce qui domine évidemment dans ces parcours, c'est aussi la satisfaction d'être parvenu tant bien que mal à travailler dans la profession dans laquelle on s'était projeté, parfois depuis l'école primaire. Ils offrent pour certains d'entre eux l'image d'itinéraires très construits au sens où une motivation et une confiance inébranlables, ainsi que des mises à l'épreuve successives traversées avec succès, ont assuré au bout du compte l'aboutissement du projet.

Les carrières des jeunes ayant débuté dans la branche hôtellerie-café-restauration (HCR) se déclinent différemment et se situent dans des perspectives moins florissantes. Arrivés dans ce domaine professionnel par inadvertance, par relations ou à la suite d'une formation appropriée mais choisie le plus souvent par défaut, la première attente de ces jeunes est de se faire une place dans le monde du travail après un passé scolaire souvent chargé de désillusions. L'inscription dans un collectif, les relations avec la clientèle offrent un cadre susceptible de permettre à la personne de reprendre confiance et de se représenter un avenir professionnel possible. Pour beaucoup, l'évolution de carrière se limite dans un premier temps à une stabilisation dans un poste, et à l'obtention d'un revenu suffisant pour permettre une autonomisation financière vis-à-vis de la famille (se trouver un logement, acheter une voiture, etc.).

Pour ceux restés durablement dans le secteur, la progression de carrière se heurte assez vite à une pression sur le rythme de travail et la disponibilité avec la fréquence des horaires décalés. Celle-ci est tenable en l'absence de charge familiale mais devient beaucoup plus compliquée à gérer, notamment pour les femmes, dès lors qu'il y a mise en couple et enfants. Les itinéraires professionnels conduisent alors nombre de ces actifs à retrouver une maîtrise de leur temps de travail et ce, de plusieurs manières : en quittant la restauration traditionnelle pour la restauration collective, en devenant associé (restaurant, traiteur), ou en se reconvertissant dans un autre métier (commercial, ouvrier dans l'industrie, employé dans l'administration, aide-soignante). L'enjeu est alors de parvenir à transférer les savoirs et compétences acquises dans ce secteur à une autre activité, notamment en l'absence d'un socle de formation initiale assurant une certaine transversalité aux savoirs accumulés. Il en résulte au mieux des projets de reprise d'études et plus souvent des passages par le chômage ou des emplois précaires.

Si la mobilité jalonne nombre de ces parcours, elle apparaît nettement moins construite que dans les professions commerciales ou d'encadrement dans la fonction RH et liée en partie aux modalités de gestion de la main-d'œuvre dans un secteur qui connaît structurellement un important turn-over. Des événements personnels, comme des mises en couple ou des séparations mais aussi des accidents de travail pèsent dans les changements d'emploi qu'ont connus ces individus. Ainsi, douze ans après avoir quitté l'école, une grande partie de ces sortants de la Génération 1992 occupant cinq ans après l'école un métier dans la branche HCR ne sont pas dans une position professionnelle stabilisée correspondant à leurs attentes et pour beaucoup, se situent à un carrefour en termes de choix professionnels : passer à temps partiel, notamment pour les femmes en couple avec enfants, se reconvertir dans une activité offrant des opportunités d'emplois aux horaires plus compatibles avec leur vie de famille.

Au total, les devenirs professionnels de ces actifs encore jeunes (à peine plus d'une trentaine d'année au moment de l'entretien) restent très ouverts, même si la majorité d'entre eux ont fait le choix ou envisagent de quitter le secteur d'activité.

De l'examen de ces itinéraires, il ressort que les principes d'avancement et de progression dans la vie professionnelle relèvent de déterminations qui se situent sur des registres variables selon les domaines professionnels. Pour les cadres RH ou les professions commerciales, les déterminations semblent avant tout articulées aux règles d'évolution propres au champ professionnel dans lequel s'inscrivent les individus, avec le triptyque compétence-disponibilité-mobilité pour les premiers et la négociation salariale de sa capacité commerciale pour les seconds. La figure de l'entreprise et de ses règles de fonctionnement et celle de la relation marchande impriment de fait fortement la manière dont ces jeunes actifs vont composer leur expérience et jouer leur partition professionnelle.

À l'inverse, dans les deux autres champs d'activité étudiés, les principes des débuts de carrière empruntent davantage à des sources d'ordre personnel mais de manières très contrastées. Pour schématiser, la combinaison de cursus scolaires inachevés ou trop tôt interrompus et d'un contexte familial et/ou local facilitant une première insertion dans l'emploi propulsent des jeunes dans un secteur, celui de l'hôtellerie-café-restaurant, auquel peu sont initiés. Les logiques d'évolution suivent alors pour beaucoup la voie de la réparation (par rapport à l'échec scolaire), de l'arrangement (avec des contraintes familiales, un ancrage local, etc.), de l'émancipation et de l'autonomisation. Les individus sont alors guidés par la volonté de s'extraire d'un passé (l'échec scolaire, des conditions de travail médiocres, une exploitation salariale...) pour gagner un avenir professionnel incertain et aux contours d'autant plus imprécis que l'expérience acquise jusqu'alors est très spécifique au sens de Becker (1964). Alléger ou se débarrasser d'un fardeau et trouver une place qui ouvre des perspectives d'avenir pourrait résumer ces débuts de carrière.

À l'opposé, les débuts de carrière de la plupart des individus engagés dans une profession artistique ou culturelle sont tirés par un objectif, une ambition personnelle qui organise stratégiquement la manière de solliciter ou de s'emparer des ressources mises à disposition tout au long du parcours. Il en va ainsi de l'institution scolaire et de ses différents paliers d'orientation, il en va également des rencontres, des stages ou petits boulots, des expériences vécues qui sont réappropriés pour aider à l'élaboration du projet professionnel ou pour concourir à sa réalisation.

L'appel de la vocation et la force du projet personnel font ainsi sens pour les débuts de carrière dans les professions artistiques et culturelles. La réputation et la reconnaissance par les pairs qui l'accompagne viennent par la suite consacrer la légitimité de la démarche et ouvrir à des préoccupations plus matérielles, une fois conquise l'identité professionnelle.

2. Des expériences communes

Débutant sur le marché du travail dans une conjoncture défavorable, à des âges plus ou moins avancés et munis d'un bagage scolaire et de ressources sociales et culturelles très variables, les actifs interrogés n'en sont pas moins confrontés à des préoccupations similaires lorsqu'ils quittent l'école, celles de trouver un emploi, de gagner son indépendance financière et souvent de fonder une famille. À cette fin, les ressources mobilisables ne sont pas infinies et le capital scolaire en est une, loin d'être mineure dans la société française (Duru-Bellat 2006)².

La réussite du parcours scolaire, des diplômes et concours que l'on a visé semble dans tous les cas représenter un atout à opérationnalisation immédiate en termes de signal pour ouvrir les premières portes de l'accès à l'emploi mais aussi en termes psychologiques (pour persévérer dans son ambition professionnelle malgré les difficultés rencontrées) et de capital mobilisable à long terme, pour faciliter d'éventuelles réorientations ou reconversions³.

Dès lors que les individus souhaitent évoluer et sont amenés à envisager une mobilité, en changeant de secteur d'activité ou de métier, la formation initiale représente un atout, mais qui s'exprime surtout en creux. C'est-à-dire qu'elle est davantage évoquée en tant que manque ou déficit qu'en tant que ressource décisive.

Devant l'impossibilité de faire reconnaître leur compétence accumulée dans la restauration pour changer de secteur par exemple, certains décident de retourner en formation ou de préparer un concours. D'autres n'expliquent l'absence de promotion ou d'évolution qu'en raison d'un niveau de diplôme de formation initiale insuffisant que leur travail et l'expertise acquise en cours d'emploi ne permettent pas de compenser. Même lorsque le début de parcours professionnel a été valorisant et que les perspectives d'évolution ne sont pas fermées, des stratégies de rattrapage ou de « réparation » vis-à-vis de l'institution scolaire se font jour, notamment par des démarches de validation des acquis de l'expérience. L'importance du diplôme en tant que vecteur légitime de reconnaissance des compétences est ainsi intériorisée par beaucoup, aboutissant à des conduites de « récupération » de cette ressource pour ceux sortis précocement du système scolaire.

Un autre élément notable de ces débuts de carrière, d'autant plus marquant que la vie professionnelle a débuté tôt, est l'importance du réseau relationnel et de l'enracinement géographique de celui-ci. Ainsi, pour les jeunes actifs de province, l'attachement à une région ou à la ville d'origine est inséparable du réseau familial ou professionnel sur lequel ils peuvent compter. Plusieurs figures typiques émergent : celle de l'indépendant par exemple, qui a construit et pérennisé son activité grâce à la constitution progressive d'un réseau de connaissances dans lequel sont puisés des clients, des fournisseurs, des associés potentiels, etc., celle d'artistes qui ont rencontré durant leur scolarité, ou en parallèle à celle-ci, des personnes-clés qui les ont soutenu et aidé dans leur projet jusqu'à leur permettre de trouver un débouché professionnel local à leur aspiration artistique.

Il existe aussi le cas des jeunes ayant débuté très tôt leur vie professionnelle dans un cadre familial (la restauration en particulier) ou qui profitent d'un logement familial ne parvenant pas à une autonomie financière qui leur permettrait de décohabiter. Remarquons que dans ce secteur d'activité (HCR), les retours chez les parents, notamment en cas de séparation, ne sont pas rares. À défaut d'une autonomie financière leur permettant de traverser sans encombre les aléas de la vie, une forme de mutualisation des ressources s'opère via la proximité géographique de la famille et la possibilité de la mobiliser en cas de besoin. Ressources au plan local, elles constituent dans le même temps des freins à la mobilité géographique dans un secteur où les perspectives d'évolution salariale sont limitées et où les appuis matériels en provenance de la famille jouent dans l'acceptation d'un emploi.

Cet ancrage local des parcours professionnels est moins sensible pour les individus travaillant en région parisienne, le réseau professionnel propre au secteur d'activité s'affranchissant de frontières géographiques bien délimitées. Il en est de même pour les actifs dotés d'un capital scolaire reconnu, et qui évoluent par la mobilité (interne ou externe) au travers d'expériences professionnelles plurielles en termes de situation géographique.

² Marie Duru-Bellat (2006), *L'inflation scolaire. Les désillusions de la méritocratie*, Paris, Seuil, coll. « La république des idées ».

³ Nous renvoyons aussi le lecteur intéressé par cet aspect à « Les multiples incidences de la formation initiale en début de carrière », Céreq, *Bref*, n° 231, juin 2006.

Les débuts de carrière, qu'ils se déroulent dans la branche HCR, dans une fonction commerciale, de gestion des ressources humaines (GRH) ou dans certaines professions artistiques et culturelles sont également marqués par l'importance des investissements professionnels consentis notamment en matière de disponibilité horaire. De ce point de vue, la progression dans la carrière avec l'expérience passe aussi par une maîtrise plus grande de son rythme de travail et de ses horaires. Cette orientation peut amener certains à devenir indépendants, d'autres à limiter leurs envies de changement ou d'évolution professionnelle de façon à dégager plus de temps pour la famille, d'autres encore à opter pour des situations professionnelles moins chronophages – quitter la restauration traditionnelle pour un autre secteur d'activité par exemple. Mais des conduites inverses existent aussi parmi certaines femmes occupant des fonctions de responsables de ressources humaines. En effet, le desserrement des contraintes de disponibilité est alors obtenu en tenant la vie familiale à distance, cas de femmes sans enfant qui vivent seules la semaine et consacrent le week-end à leur couple, chez elle ou au domicile de leur compagnon, cas aussi de femmes en ménage avec un homme bien plus âgé qu'elles, avec une carrière déjà accomplie qui les rend plus disponibles pour la vie familiale.

Enfin et surtout, la sphère familiale, dès lors qu'elle a quelque consistance avec l'arrivée notamment du deuxième enfant, vient à un moment donné interférer avec les aspirations et décisions professionnelles et ce quel que soit le métier dans lequel évolue la personne. Avec l'élargissement de la famille, des répercussions existent pour les deux sexes mais n'impliquent pas des changements de mêmes natures. L'arrivée d'un enfant peut constituer dans un premier temps un accélérateur professionnel, pour des hommes qui ont une situation instable ou dont les conditions de rémunération sont modestes. L'émergence d'un sentiment de responsabilité et de protection vis-à-vis des siens amène alors ces individus à consolider leur situation professionnelle ou à prendre des décisions visant à mieux assurer leur avenir professionnel.

Les hommes bien engagés dans une trajectoire de mobilité ascendante vont plutôt envisager quant à eux, de mettre un frein à leurs aspirations professionnelles, en refusant par exemple une mobilité promotionnelle qui aurait nécessité de leur part une disponibilité plus importante, tandis que d'autres entreprennent une mobilité professionnelle et/ou résidentielle afin de se rapprocher de leur région d'origine et du cercle familial. À défaut de pouvoir se rendre plus présents à court terme, les pères expriment une préoccupation nouvelle pour le cadre de vie familial. Pour les femmes, les repositionnements professionnels peuvent être plus conséquents dès lors qu'elles expriment le souhait d'une plus grande disponibilité pour élever leurs enfants. Certaines prolongent leur congé maternité par un congé parental d'éducation, d'autres envisagent de passer à temps partiel ou encore plus radicalement de se reconvertir dans un métier qu'elles estiment davantage compatible avec leurs charges familiales, comme l'enseignement. Les interruptions d'activité semblent exceptionnelles et interviennent lorsque plusieurs événements se juxtaposent et remettent en question la répartition des temps professionnel et domestique au sein du ménage, par exemple la naissance d'un enfant et une mobilité géographique du mari qui oblige l'épouse à rechercher un emploi dans la nouvelle région. Mais les arbitrages conjugaux ne se décident pas toujours en défaveur de la femme, certaines arrivant à maintenir leur engagement professionnel grâce à une plus grande disponibilité de leur compagnon, au moins pendant un temps.

3. Aspects méthodologiques et théoriques

Le Céreq a acquis une expertise dans l'analyse de l'insertion professionnelle à travers ses dispositifs d'enquête par questionnaire, qui depuis l'enquête Génération 92, interrogent une même année un échantillon représentatif de l'ensemble des sortants du système éducatif⁴. La période d'observation de cinq ans pour l'interrogation en 1997 de « la génération 92 » a été étendue à sept ans lors de la troisième interrogation de « la génération 98 ». Passées les premières années dans la vie active et la problématique générale d'insertion professionnelle à laquelle l'ensemble de la cohorte se trouve confronté, les problématiques tendent à se diversifier. C'est ainsi que des modules spécifiques des enquêtes à cinq ans et à sept ans ont pu permettre de placer la focale, entre autres, sur les conditions de la mobilité professionnelle, l'intégration dans l'entreprise et les rapports aux pairs et à la hiérarchie, la nature de l'expérience professionnelle, ou sur la négociation au sein des couples en matière d'activités professionnelle et domestique.

Ces champs d'investigation ont indubitablement apporté des enseignements nouveaux sur la nature et le contexte dans lesquels s'opèrent différents événements majeurs de ces débuts de vie professionnelle. Mais

⁴ Le taux de couverture était de 83 % de l'ensemble des sortants en 1992, il atteint 98 % pour les enquêtes Génération 98 et suivante.

compte tenu de la procédure d'interrogation, par téléphone, le recueil d'informations se fait essentiellement sur des données factuelles même si des questions d'opinion ou de ressenti sur le déroulement des parcours ne sont pas absentes. Il revient alors à l'analyste de découvrir l'écheveau de relations et d'articulations entre les différents événements. Mais la compréhension de l'enchaînement de causalités qui a abouti à telle ou telle situation reste inaccessible. Des éléments relatifs aux représentations, aux anticipations et aux motivations des décisions individuelles de même que l'expérience vécue du travail par exemple sont ainsi compliquées à restituer dans ce type d'enquête. Celles-ci ne peuvent au mieux offrir que des visions partielles ou au pire, partiales du phénomène en question. Le recueil d'information est ainsi prisonnier des hypothèses a priori et des catégories avec lesquelles travaille le concepteur de l'enquête. La nouveauté provient alors plus de la mesure d'une intensité inhabituelle dans la survenue d'un événement et d'une situation selon telle et telle condition, ou encore de la mise en évidence de relations plus significatives entre situations, attributs, etc., et nettement moins du recueil d'un événement ou d'une situation que l'analyste n'avait pas *a priori* envisagé.

En comparaison, la technique de l'entretien⁵ permet une investigation plus inductive des parcours en permettant de faire émerger une cohérence dans l'emboîtement des événements et situations qui ont finalement abouti à la réalisation d'un parcours professionnel singulier.

L'entretien biographique a alors l'intérêt de donner du sens à des événements que le questionnaire a tendance à extraire de leur contexte. Et la démarche adoptée, de travailler sur un échantillon d'individus sur lesquels on possède une information factuelle assez détaillée sur la succession des situations vécues au cours des cinq premières années de vie active, présente l'intérêt de bien mettre en évidence la complémentarité entre informations collectées par questionnaire et celles récoltées à l'occasion d'un entretien et se faisant, apporte une intelligibilité supplémentaire aux premières⁶. Ainsi, par exemple, le constat d'une présence durable en emploi au cours des cinq ans après la sortie du système éducatif peut laisser supposer une insertion réussie et une stabilisation en emploi. Mais cette interprétation est battue en brèche quand on apprend que 70 % de cette durée d'emploi correspond à de l'emploi alimentaire, extrêmement rentable d'un point de vue financier mais sans aucun lien avec le type de profession visée par l'individu. Le chômage durable pour rompre avec cette « logique d'emploi facile » qui s'en suit est alors vécu positivement par l'intéressé... Au-delà des enchaînements singuliers de situations que laissent apparaître les biographies individuelles, la soixantaine d'entretiens réalisés a permis de dégager des régularités dans le type d'événements ou de carrefours rencontrés par ces individus. En retour, ces matériaux qualitatifs peuvent aider à la préparation d'un canevas standardisé de questions pour explorer plus systématiquement et sur une grande échelle un point particulier de ces débuts de carrière comme par exemple ce qu'on pourrait désigner par « l'effet du local » sur les parcours professionnels ou encore les conditions de réorientation professionnelle qui ont fait l'objet d'un module de questionnement spécifique dans l'enquête Génération 98 à sept ans (3^e interrogation).

Chaque type d'enquête apporte ainsi des éclairages complémentaires sur les parcours professionnels et peut susciter des approfondissements soit sur un plan quantitatif soit de compréhension et donc inviter à étendre, complexifier, ou au contraire spécialiser un questionnaire ou bien à cibler un échantillon et préciser une grille d'entretien pour procéder à une investigation qualitative.

D'un point de vue plus théorique, les explorations monographiques livrées ici pourraient être réinterrogées par rapport à des enjeux théoriques et problématiques plus nettement affirmés que dans ce texte. Sans ordre dans la présentation, on peut citer la problématique de la construction progressive de la compétence via l'expérience professionnelle, ou de l'identité professionnelle dans une optique plus sociologique, qui pourrait être étudiée plus frontalement. Elle est traitée en filigrane notamment pour la branche HCR et les professions artistiques et culturelles. De la même manière, plusieurs passages des monographies apportent des éclairages sur les questions de socialisation-intégration dans un collectif de travail ou une profession. Par rapport aux quatre groupes professionnels étudiés, il pourrait être tenté de mettre plus précisément en lumière les conditions favorables à la réalisation de ce processus.

La référence à la théorie des « capabilities » de Sen serait également mobilisable pour dégager les espaces de ressources et de contraintes dans lesquels sont pris les individus lorsqu'ils font face à la nécessité de

⁵ Plutôt non ou semi-directif, l'entretien directif refermant plus le cadre d'interrogation et donc circonscrivant plus étroitement la parole de l'enquêté.

⁶ Voir à ce sujet : Battagliola F., Bertaux-Wiame I., Ferrand M., Imbert F. « À propos des biographies : regards croisés sur questionnaires et entretiens », *Population*, mars-avril 1993, n° 2, pp. 325-346.

chercher un emploi pour gagner leur indépendance financière⁷. Les individus interrogés, à égalité de ressources disponibles, ne possèdent pas tous les mêmes capacités de s'en saisir.

Enfin, une approche par la structuration du marché du travail pourrait être aussi privilégiée. Dans ce cadre, les populations étudiées laissent entrevoir la prédominance tantôt d'une logique marchande de fonctionnement comme pour les commerciaux, tantôt d'une logique de marché professionnel, pour certaines professions de la branche HCR ou certaines professions artistiques et culturelles notamment, tantôt de marché d'entreprise comme pour une partie des cadres RH interrogés, entrés tôt dans des grandes entreprises.

Arnaud Dupray

⁷ Lire à ce sujet la prochaine livraison de la revue Formation Emploi, n° 98 du deuxième trimestre 2007, consacrée à « l'approche par les capacités »

CÉREQ
Dépôt légal 3^e trimestre 2007

Imprimé par le Céreq
Marseille

RAPPORTS ET ECHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION

ISBN : 2-11-095589-9
978-2-11-095589-0
ISSN : 1763-6213
20€

Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

www.cereq.fr