

Études

Opinion

Ouvertures

Territoires

Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante

Dans les représentations de nombreux salariés, devenir cadre est très contraignant. Leurs priorités sont au contraire de garder du temps pour soi et sa famille, et de conserver son identité professionnelle. Ainsi, une partie des salariés des professions intermédiaires ne souhaite pas renoncer au métier pour des activités managériales, ni rejoindre une catégorie de personnel souvent considérée à part au sein de l'entreprise.

Nathalie **Bosse**,
avec la collaboration de
Laurence **Baraldi**,
William **Cavestro** et
Christine **Durieux**
(CREG, centre associé
au Céreq pour la région
Rhône-Alpes)

Proposition du Céreq

Approfondir le dialogue social sur la question de la **conciliation** entre vie professionnelle et familiale.

Environ la moitié des salariés non cadres du secteur privé ne souhaite pas passer cadre. Ce résultat, issu d'une enquête réalisée en 2009 par l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), interroge sur les motivations des salariés. Logiquement, les professions intermédiaires, les plus à même d'accéder au statut cadre, aspirent davantage que les ouvriers et les employés à cette évolution. L'étude de l'Apec montre que les plus diplômés, les plus jeunes, les hommes, ceux qui supervisent le travail d'autres personnes ou encore ceux qui ont une bonne opinion des cadres de leur entreprise envisagent plus souvent cette promotion.

Néanmoins, une part non négligeable de cette catégorie n'en exprime pas le souhait : c'est le cas de 28% des techniciens, de 41% des agents de maîtrise et contremaîtres et de 33% des autres professions intermédiaires. L'explication tient à la fois à des facteurs individuels et aux politiques d'entreprises. En effet, les possibilités d'évolution des professions intermédiaires vers le statut cadre sont variables en fonction des entreprises et du dynamisme de leur marché interne. Ces dernières vont mettre en œuvre des dispositifs plus ou moins organisés et systématiques afin d'aménager ce passage. Si le diplôme et l'ancienneté, ou l'expérience, apparaissent toujours comme des éléments

entreprise
carrière
métier
GRH
travail
cadre
mobilités
individus

essentiels, ils sont presque systématiquement combinés avec des mécanismes d'évaluation des compétences.

Quelles raisons les salariés mettent-ils en avant pour expliquer leur refus, à un moment donné, de passer cadre ? Les résultats présentés ici s'appuient sur une enquête qualitative et exploratoire, réalisée par le Céreq, sur les professions intermédiaires dans les entreprises. Des monographies ont été réalisées pour chaque entreprise enquêtée : cette synthèse présente ainsi les principaux résultats issus de l'analyse des propos des salariés (cf. encadré). Le souhait des salariés des professions intermédiaires de ne pas évoluer vers un nouveau statut s'exprime ainsi de deux manières différentes : certains sont satisfaits de leur poste actuel et n'envisagent pas de changement, « *mes projets... continuer... je me sens bien, je n'ai pas du tout envie de changer* », d'autres affirment un refus de devenir cadre motivé par des raisons précises.

Des représentations partielles du « métier » de cadre

Le refus d'évoluer vers le statut cadre s'appuie sur ce que les professions intermédiaires entendent des cadres ●●●

Une enquête auprès des professions intermédiaires

Ce *Bref* s'appuie sur des investigations conduites dans le cadre d'un dispositif d'enquête piloté par le Céreq entre 2008 et 2011, visant à dresser un état des lieux de la situation et de la dynamique des professions intermédiaires en entreprise, et dénommé Enquête sur les professions intermédiaires en entreprise (EPIE).

Les investigations ont été réalisées par une trentaine d'intervenants : enseignants-chercheurs, chargés d'études du Céreq et de son réseau de centres associés, chargés de mission de l'Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Elles se sont traduites par de multiples entretiens, menés sur 28 terrains (un terrain comportait parfois plusieurs entreprises) et auprès de responsables (dirigeants, responsables RH, encadrement opérationnel) et de salariés occupant les emplois de niveau intermédiaire étudiés.

Les entreprises concernées appartiennent à divers secteurs d'activité (industrie automobile, commerce de gros, secteur financier...).

Sur la base d'un partenariat établi avec l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), un zoom a par ailleurs été effectué sur la question du passage cadre des professions intermédiaires.

• Les propos des personnes interviewées sont en italique dans le texte.

●●● à leur contact. Mais se construire une représentation n'est pas chose aisée. Les cadres représentent en effet une catégorie hétérogène, composée de différents groupes professionnels. Les contours de cette catégorie demeurent flous : les données les concernant sont variables selon que l'on intègre les fonctionnaires, comme les enseignants et les cadres des entreprises publiques, ou si l'on ne tient compte que des cadres des entreprises privées. La question du groupe d'appartenance est aussi posée : une partie des cadres appartient en effet aux classes supérieures, une plus grande partie encore aux classes moyennes, voire à la classe moyenne inférieure. En outre, le terme cadre ne donne pas une indication sur le contenu de l'activité, mais apparaît avant tout comme un titre et un statut. Comme l'écrit O. Cousin, « être cadre, c'est d'abord un statut, un titre, une étiquette, bien plus qu'un travail. Le titre donne des indications de la place occupée par les individus dans la division sociale du travail, mais n'a que très peu de valeur descriptive quant au contenu de leur activité ».

La proximité des professions intermédiaires avec les cadres est plus ou moins grande selon les entreprises enquêtées. Le souhait de ne pas passer cadre se fonde donc souvent sur les représentations que les professions intermédiaires se font du rôle et de l'activité des cadres, plus que sur une connaissance réelle du contenu de leur travail : « Je n'ai pas de visibilité de ce que font les cadres » explique ainsi un salarié.

Préserver la sphère personnelle

Les difficultés rencontrées pour concilier vie professionnelle et vie personnelle, à cause notamment des horaires atypiques ou impré-

visibles, constituent une des sources de malaise au travail. Les cadres sont parmi les plus exposés à ces contraintes. Dans les propos des salariés, le statut cadre est souvent associé à une grande disponibilité, à de longues journées de travail : « J'ai l'impression que les cadres travaillent plus, beaucoup, font des heures à rallonge. »

Les enquêtes Emploi de l'Insee montrent en effet que ce sont les cadres qui ont la durée annuelle du travail la plus longue : 1 870 heures en moyenne contre 1 640 heures pour les professions intermédiaires et 1 610 pour les employés et ouvriers. Cependant, l'image du cadre qui ne compte pas ses heures et prêt à sacrifier sa vie privée pour son entreprise tend aujourd'hui à s'atténuer. Une étude réalisée en 2011 auprès de cadres montre en effet que ces derniers essaient de préserver l'espace et le temps de leur vie privée, et veillent à maintenir une frontière entre leur travail et leur vie personnelle. Depuis la loi et les accords sur les 35 heures, le comptage des heures ou des jours de travail des cadres s'est développé et les temps sociaux se sont également modifiés, les cadres bénéficiant de congés supplémentaires. Néanmoins, la notion de travail au forfait recouvre des réalités différentes : plus on s'élève dans la hiérarchie, plus la durée du travail est longue.

Nombre de salariés déclarent ainsi ne pas souhaiter s'investir davantage dans leur vie professionnelle afin de préserver leur vie hors travail : « J'ai une vie après le boulot ! » Au regard de leur situation personnelle, les personnes perçoivent différemment l'équilibre des temps professionnel et personnel. Devenir cadre apparaît aux yeux de certains difficilement compatible avec leur situation familiale : « Si un jour je passe chef de rayon, j'ai peur que ça impacte sur la vie de famille, les heures que je passerai au travail, je ne les passerai pas avec ma famille. » Et même si les salariés considèrent leur niveau de salaire insuffisant, ceci est compensé par la « qualité de vie » au sein de l'entreprise, qui leur permet de concilier plus facilement vie familiale et vie professionnelle : « Je peux partir à 16h30, si j'ai envie d'aller chercher ma fille, je vais chercher ma fille... on n'est pas pris dans des impératifs importants. »

Concilier travail et vie de famille est une question particulièrement sensible pour les femmes. Plusieurs études décrivent en effet la difficulté de mener les deux de front, et soulignent les inégalités persistantes entre hommes et femmes dans ce domaine. La répartition des tâches domestiques et parentales demeure inégale au sein des couples. L'arrivée d'un enfant marque une rupture dans les trajectoires professionnelles des mères, alors qu'elle influe peu, sauf rares exceptions, sur les carrières des hommes. Une des salariées interviewées anticipe ainsi la construction d'une famille, projet incompatible pour elle avec un emploi de cadre :

« Ce n'est pas le moment. Ce n'est pas l'entreprise, c'est surtout ça, ce n'est pas l'entreprise. Quand je dis ce n'est pas le moment, j'ai d'autres projets personnels que je n'arriverais pas du tout à concilier avec un statut cadre. En tout cas dans cette entreprise. J'ai bientôt 30 ans, je voudrais construire une famille... » Une autre élève seule ses enfants et se trouve dans l'impossibilité d'occuper un poste qui engendrerait une augmentation de son temps de travail : « J'ai une vie aussi à l'extérieur du travail et donc mes perspectives je n'en ai pas plus parce que des postes plus importants avec beaucoup plus de responsabilités, qui me demanderaient beaucoup plus de travail, ça ne m'intéresserait absolument pas (...) Parce que j'ai des enfants. Surtout parce que je suis toute seule avec mes enfants. »

Pour les salariés, l'amplitude horaire de travail demandée à un cadre n'est pas le seul élément susceptible d'empiéter sur la sphère personnelle. La crainte que le stress associé au « métier » de cadre ne rejaillisse sur la vie privée est également évoquée : « Je ne veux pas être cadre. Je ne veux plus de stress. Je suis perfectionniste... mon boulot, je l'ai bien cerné mais je ne veux plus de responsabilités supplémentaires. Je ne veux pas aller au-delà. Je veux pouvoir profiter de mes congés et fermer la porte. » L'enquête Familles et employeurs, réalisée par l'Institut national des études démographiques (Ined), révèle en effet que la présence mentale du travail à la maison est fréquente et souvent mal vécue par les salariés. Et le stress, terme flou recouvrant des réalités multiples, est identifié par de nombreux cadres comme une source de difficulté dans leur vie professionnelle, au point parfois d'impacter leur vie privée.

Enfin, certaines promotions sont soumises à une exigence de mobilité géographique, et tous les salariés n'envisagent pas un tel déplacement, en raison de la carrière du conjoint, des enfants, des réseaux sociaux : « Aujourd'hui je suis bien dans mon poste, j'ai la chance d'habiter à un quart d'heure d'ici. Lorsque B. nous a annoncé qu'il allait reprendre une succursale pas très loin d'ici, il m'a demandé d'évoluer là-bas, pour l'instant j'ai refusé car je suis très bien où je suis, j'ai ma femme qui travaille pas loin ; de l'autre côté, tout chambouler d'un seul coup, je n'étais pas prêt, donc j'ai préféré pour l'instant rester là et on verra après. »

Garder son identité professionnelle

Le passage cadre est souvent associé à un changement de métier. Se pose alors la question de l'identité professionnelle : renoncer à ce qui fait le cœur de leur métier n'est pas envisageable pour nombre de professions intermédiaires. Et c'est l'opposition entre l'aspect technique de la profession et les activités managériales liées à un emploi de cadre qui domine dans les propos, « Faire que du management... l'aspect technique me manquerait »,

« Moi le côté technique me plaît absolument mais après le côté gestion du personnel, c'est quelque chose qui m'échappe et qui ne m'intéresse absolument pas. »

Plusieurs salariés soulignent ainsi leur manque d'appétence pour le management, et certains considèrent ne pas posséder les compétences requises ou pensent, d'une manière plus générale, que devenir manager ne correspond pas à leur personnalité. Apparaît alors en filigrane l'idée que le management repose sur des qualités ou compétences naturelles : « Je ne suis pas sûr que le métier de cadre me corresponde », « j'ai toujours refusé d'être cadre, parce que je savais qu'être cadre ce n'est pas du tout mon tempérament. »

Les salariés expriment surtout des doutes sur les compétences relationnelles qui, selon eux, leur feraient défaut alors même qu'elles leur paraissent incontournables pour exercer une fonction d'encadrement : savoir gérer une équipe, s'exprimer publiquement... : « Je ne suis pas sûre d'avoir les compétences pour ça (...) Je ne suis pas forcément à m'exposer, à parler... », « Je n'ai pas beaucoup de relationnel. » En effet, les situations professionnelles qu'ils occupent ne favorisent pas toujours le développement de ce type de compétences. Ils appréhendent également de devoir mettre la pression sur les salariés supervisés. C'est ce qu'exprime ce commercial : « Manager des commerciaux, je pense que c'est vraiment un métier très particulier. Il faut savoir un peu montrer les dents (...) Ce n'est pas être méchant, mais c'est le métier qui veut ça. Moi, je ne sais pas secouer les gens, ce n'est pas mon truc! (...) Le manager purement commercial, son souci n'est pas de faire évoluer les produits ou le marché. Son souci est de faire marcher les commerciaux, un chiffre, une agence. »

Conserver son groupe professionnel d'appartenance

Devenir cadre signifie changer de métier, mais aussi s'éloigner de ses collègues actuels. Les propos des salariés révèlent ainsi que les cadres sont perçus comme appartenant à un

« Moi, je ne voulais pas avoir de pression au travail » Témoignage d'un salarié

« Il faut que les cadres managent une équipe, chose que moi je n'ai pas à faire, c'est un peu pour ça que j'ai toujours refusé d'être cadre, parce que je savais qu'être cadre ce n'est pas du tout mon tempérament, les responsabilités, les horaires qui ne sont plus comptés. Je ne supporte pas le conflit déjà entre deux personnes alors pour manager une équipe, être cadre... Je ne suis pas quelqu'un d'ambitieux je dirais dans ma vie... Moi je veux un boulot « pépère », c'est un peu mon tempérament. Enfin quand je dis « pépère »... quand je pars le soir, je suis tranquille. [...] Ils auraient bien aimé que je m'implique plus, que je devienne cadre. Donc eux ça les déçoit parce qu'ils auraient aimé plus compter sur moi. Moi je ne voulais pas avoir de pression au travail, je ne voulais pas... j'avais d'autres sources de pression on va dire qui me suffisaient. »

À lire également

La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires. Analyse quantitative. Enquêtes en entreprise, J.-P. Cadet, M. Möbus, recherche en partenariat Céreq/APEC, APEC, Les recherches en partenariat, septembre 2011.

Devenir cadre par la promotion. Données de cadrage, M. Möbus, avec le concours d'A. Delanoë et F. Ryk, Céreq, Nef, n°47, octobre 2011.

Le passage cadre en entreprise, J.-P. Cadet, Céreq, Nef, n°49, décembre 2011.

groupe distinct. Ce sentiment apparaît lié à la relation de proximité que les professions intermédiaires entretiennent avec eux. Plus les cadres sont nombreux ou éloignés, comme peuvent l'être par exemple « les cadres du siège », plus ils existent aux yeux des professions intermédiaires en tant que groupe spécifique.

Ce salarié raconte ainsi la distance qui s'est installée au quotidien avec les cadres au fur et à mesure du développement de l'entreprise : « Cela fait longtemps que je suis ici, au début on était vraiment très peu nombreux. Et donc à l'époque les relations par exemple avec les cadres, nos supérieurs... on était très proches tous, on se connaissait bien, on se voyait tout le temps... Maintenant (...) les relations c'est clair que ce n'est plus du tout pareil, on sent que c'est... ils sont obligés de prendre du recul... et puis... en ce qui me concerne, je ne leur parle plus comme avant. C'est l'une des choses qui me gêne le plus, mais je pense que ça se passe comme ça dans beaucoup d'entreprises, on n'est plus comme avant une petite structure... Du coup, il y a beaucoup plus de choses qui ne peuvent pas se dire, on a moins confiance en les autres, c'est une autre ambiance. »

Plusieurs salariés redoutent de rompre avec leur univers actuel : « Pour le moment, je suis bien dans mon service, donc je n'ai pas spécialement envie d'être responsable de groupe ou d'unité si c'est pour changer de service où ça se passerait pas forcément bien... », « Je suis bien, j'ai mon petit noyau là, je suis un peu casanière entre guillemets. » Cette crainte apparaît d'autant plus forte que les opinions émises sur les cadres ne sont pas toujours très positives : leur absence de communication avec les autres salariés, ou encore leur mauvaise connaissance de la réalité du terrain leur sont principalement reprochées : « Ils sont dans leur bulle... ils ne se rendent pas forcément compte des problèmes qu'on peut avoir. » Au-delà de ces problèmes relationnels entre professions intermédiaires et cadres, ces derniers sont parfois dépeints comme un groupe où règnent tensions et conflits : « Les cadres se tirent dans les pattes », « Il y a beaucoup de conflits d'intérêts, c'est très conflictuel. Ils ne sont pas très soudés en fait. »

Les cadres représentent donc une catégorie à part, située entre les professions intermédiaires et la direction. Ils défendent les orientations stratégiques de l'entreprise et cette proximité avec la direction semble freiner les projets d'évolution de certains salariés, qui déclarent parfois ne pas partager les valeurs de l'entreprise : « La fonction de responsable RH est quand même une fonction particulière dans l'entreprise, on est quand même proche de la direction et moi c'est plus cette proximité avec la direction qui me gêne... »

Être cadre ne représente pas pour tous les salariés une position envisageable ou même enviable. Des conditions de travail fragilisant l'équilibre des temps personnel et professionnel, l'abandon de ce qui fait le cœur du métier, l'intégration d'un groupe de salariés mal connu et parfois mal perçu... sont autant de facteurs justifiant les réticences de certaines professions intermédiaires. Ce positionnement des salariés, à un moment donné de leur parcours, est aussi à replacer dans le contexte de leur entreprise : on peut se demander si certains n'intériorisent pas l'absence réelle de possibilité de promotion.

Les entreprises apprécient diversement le fait qu'une partie des professions intermédiaires ne souhaite pas évoluer vers le statut de cadre. Dans certains cas, cette position ne pose pas de difficultés, ces salariés représentant une catégorie moins exigeante en termes de gestion des carrières. Dans d'autres, elle peut être interprétée comme un manque d'engagement. Dans les entreprises volontaires pour dynamiser les carrières des professions intermédiaires, la mise en place de dispositifs de reconnaissance des compétences, dans le cadre par exemple de la VAE et du bilan de compétences, ou de l'accès à des formations diplômantes, pourraient contribuer à modifier les représentations et à permettre l'acquisition de compétences spécifiques (management). Mais quel que soit le diagnostic, il pose la question de l'évolution professionnelle de ceux, parmi les professions intermédiaires, qui ne deviendront pas cadres : l'enjeu est d'éviter leur désinvestissement et leur mobilité externe. ■

Pour en savoir plus

« Temporalité des cadres et malaise au travail », J. Thoemmes, R. Kanzari, M. Escarboutel, *Revue Interventions économiques*, n°43, 2011.

« Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangement ? », A. Pailhé, A. Solaz, *Travail, genre et sociétés*, n°24, novembre 2010.

Comment les non-cadres perçoivent les cadres, Apec, octobre 2009.

Les cadres à l'épreuve du travail, O. Cousin, Presses universitaires de Rennes, 2008.

« Les salariés à temps complet travaillent 1650 heures dans l'année », M. Befly, *Insee Première*, n°1066, février 2006.

Temps, travail et modes de vie, M. Lallement, PUF, 2003

réagir sur
www.cereq.fr

Bref n° 298-2 ● avril 2012

Bulletin de recherche
emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication

Francis Fonderflick

Secrétariat de rédaction et mise en page

Elsa Personnaz

**Centre d'études
et de recherches
sur les qualifications**

10, place de la Joliette,
BP 21321,
13567 Marseille cedex 02
T 04 91 13 28 28

www.cereq.fr

Commission paritaire
n° 1063 ADEP.

Reproduction autorisée à condition
expresse de mentionner la source.
Dépôt légal juillet 2012.

Imprimé au Céreq
Publication gratuite
ISSN 2116-6110

ministère
du Travail
de l'Emploi
et de la Santé

ministère
Éducation
nationale
supérieur
vie associative

ministère
de la Santé