

Christophe FALCOZ

Bonjour les managers, adieu les cadres !

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2856-6

Éditions

d'Organisation

CHAPITRE 7

Les « nouveaux cadres » sont arrivés

Pour dresser le portrait du « nouveau cadre », il faut revenir une dernière fois sur l'ancienne figure en voie de disparition et sur l'entreprise type qui l'employait. Comme l'a bien décrit Michel Spielmann – ex-dirigeant, formateur et consultant –, le cadre « ancienne formule » tirait sa légitimité d'abord de ses compétences-métier¹. Le modèle de l'ingénieur a été pendant longtemps une référence pour les gestionnaires. En début de carrière, le cadre devait éprouver sa culture technique. En cas de réussite, les employeurs nommaient en priorité au poste de chef de service des collaborateurs ayant accumulé de l'expérience dans des tâches de « production » plus ou moins collectives. Ce chef de service était avant tout celui dont les subordonnés reconnaissaient la maîtrise du métier. « *C'est un bon chef, il connaît ce que l'on fait et il peut nous donner un coup de main* », pourrait être une phrase sortie tout droit de la bouche d'ouvriers, de contremaîtres ou de techniciens supérieurs parlant d'un cadre responsable d'équipe de l'époque. L'autorité qu'exercent ces ingénieurs et cadres n'est alors pas très éloignée d'une conception militaire du commandement. La hiérarchie est le repère qui fixe les rapports de force, les allégeances et les responsabilités. L'image, certes caricaturale, du directeur d'usine régnant sur de vastes « troupes » d'ouvriers, est prégnante et continue à impressionner les esprits au moins jusqu'à la crise

1. Michel Spielmann, *Quel avenir pour les cadres ? – l'encadrement dans l'entreprise de demain*, Paris, l'Harmattan, 1997.

pétrolière de 1973. En passant, ce cadre – officier au service de l’entreprise nécessairement privée – n’aurait pu être une femme ou syndiqué (sauf peut-être à la CFE-CGC).

Les anciens : une caste loyale et protégée

La fidélité constitue indubitablement le dernier critère du profil du cadre de l’ancien système. Loyal, attaché à l’entreprise dans laquelle il fait le plus souvent toute sa carrière, il approuve les décisions stratégiques prises par sa direction générale dont il est le prolongement naturel. Echappant aux licenciements secs, assuré d’une progression salariale et de responsabilités dans la plupart des cas, il se donne sans compter. Le contrat tacite est, selon lui, équilibré, et la confiance en son employeur élevée. Il montre son attachement par une disponibilité de tous les instants, toujours présent au bureau comme dans les soirées professionnelles (de l’arbre de Noël en passant par les innombrables pots de départ et d’arrivée) et autres manifestations d’entreprise (séminaires de travail à l’étranger avec la direction générale et les épouses, voyages « d’agrément » avec les clients, nombreux repas d’affaires...)

Bien sûr, diplôme et statut sont à l’époque très liés. Les détenteurs d’un titre de l’enseignement supérieur accèdent directement au statut alors que la cohorte des autodidactes devenus cadres-maison fournissent le contingent des encadrants de première ligne. L’identité statutaire est donc très importante, certains n’hésitant pas à inscrire par exemple dans la région grenobloise « cadre chez Merlin Gérin » sur leur boîte aux lettres ! Les emplois précaires sont inconnus d’eux et la flexibilité touche davantage les autres salariés que leur « caste » relativement protégée.

La vie de tous les cadres d’avant la crise n’est pas pour autant paradisiaque ! Le fameux ouvrage du sociologue Luc Boltanski, intitulé *Les Cadres - La Formation d’un groupe social*¹, commence et

1. Luc Boltanski, *Les cadres - la formation d’un groupe social*, Paris, Les Editions de Minuit, collection Le sens commun, 523 pages.

se termine par un entretien réalisé d'abord en 1977 puis en 1981. Le récit de cet ingénieur ayant une quinzaine d'années d'expérience, fils de boucher issu d'une « *petite école* », est loin de retracer un itinéraire jonché de roses. Etouffé sous le poids de hiérarchies fondées sur les diplômes, il entre « *sous-ingénieur* » car il n'est pas titulaire d'un titre scolaire suffisant. On le laissera plusieurs fois « *derrière un bureau sans rien faire* » et ce, pendant des mois, dans le but de le pousser à la démission. On l'autorisera à faire du commercial, mais ses succès dans le développement de nouveaux marchés seront toujours récupérés par d'autres, « *parachutés* » par une direction générale dont il se sent souvent éloigné. Car les entreprises dans lesquelles il est amené à travailler sont dirigées par des patrons de « *droit divin* » ne cachant pas leur appartenance à la grande bourgeoisie, et dont il ne détient ni les clés de lecture ni les codes...

Un autre point saisissant de ce récit se révèle lorsqu'il décrit une multinationale privée à la culture anglo-saxonne marquée, « *une boîte merveilleuse, une entreprise formidable* ». La puissance de « *La Compagnie* » lui assure une sécurité de l'emploi, du prestige, des avantages nombreux, une certaine fierté d'appartenir à une firme aux produits de qualité et au management moderne... Le modèle de l'adhésion sans bornes qui se développe dans cette entreprise à la culture forte n'est pas sans rappeler le fameux cas « *TLTX, mon amour* » relaté tout au long de l'ouvrage intitulé *L'emprise de l'organisation* réédité déjà cinq fois¹.

Les années 80 : les grand-messes de P-DG gourous

La période 1975-1985 connaît en effet un incroyable développement du management par la culture. Les directions générales des grandes firmes vont jouer les apprentis ethnologues en manipulant valeurs, normes, croyances et autres mythes fondateurs. Les chartes culturelles, les projets d'entreprise, les « grand-messes »

1. Pagès M. *et alii*, 1979, *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 261 pages.

prestigieuses réunissant le ban et l'arrière-ban des managers subjugués par leur « P-DG gourou » vont se répandre et poursuivre un même but : s'assurer l'adhésion sans faille aux objectifs stratégiques de l'encadrement, mettre l'entreprise au cœur de la vie des salariés et bâtir une idéologie de l'excellence. Jean-Pierre Le Goff, philosophe et sociologue, relate avec force détails les cas d'entreprises ayant utilisé le levier des valeurs. Challenges en tout genre, cercles-qualité, projets éthiques, principes d'action sont écrits, discours, assenés chez Bouygues, Cointreau, les AGF...¹ Il est vrai que les managers français s'ouvrent tout juste aux grands marchés internationaux et sont fascinés par le modèle américain. Les pionniers de l'implantation en France des méthodes de management par la culture sont d'ailleurs des sociétés comme Rank Xerox ou IBM. A cette référence d'Outre-Atlantique oppressante, s'ajoutent le nouvel ennemi japonais et le sentiment d'infériorité vis-à-vis de l'Allemagne de l'Ouest qui ne s'éteindra vraiment qu'au cours des années 80.

Cette excellence à la mode – vantée dans une prophétie mensongère de Peters et Waterman² et lue par des dizaines de milliers de managers – fera cependant rapidement l'objet de critiques. Certaines grandes entreprises se font envahissantes et tentent d'occuper toute la place, en remplaçant la famille (l'entreprise-mère), l'Église (le marché comme religion), la profession (le cadre appartient d'abord à la firme), les communautés culturelles (le salarié mange, fait du sport, va en vacances avec et dans l'entreprise), ou encore le système scolaire (est excellent celui qui réussit quelle que soit la formation d'origine)³. Ce néo-paternalisme – que l'on a vu resurgir avec les éphémères start-up – sera le dernier avatar de

1. On aime ainsi dans ces listes de principes, les verbes conjugués à la première personne comme : j'anime, j'analyse, je négocie, j'assume, je gagne, je tranche, je m'adapte, je suis responsable et autonome, je collabore, j'améliore, j'ai le courage de ... Voir J.-P. Le Goff, 1995, *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, collection Essais, 308 pages.

2. Peters T. J. et R.H. Waterman, *Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*, Paris, Interéditions, 1983.

l'entreprise telle qu'elle s'est épanouie en France à partir des années 50. Il cherche à obtenir le dévouement, le sens du sacrifice et à maintenir une harmonieuse culture d'entreprise. Les dissensions, les conflits de valeurs ou d'intérêts sont du même coup bannis. Car l'ennemi est à l'extérieur et il ne faut pas se montrer faible ou divisé dans la « guerre » menée contre les concurrents. C'est dans ce contexte que se déchaîneront les licenciements individuels de cadres pour cause de « mésentente sur la stratégie » ou de « perte de confiance ».

Les mythes de l'action (contre la réflexion) et de la réussite à tout prix forgent l'image d'un cadre chevalier attaché à sa seule entreprise. Les formations sur les valeurs de l'entreprise, les stages hors-limites (survie, saut à l'élastique...), la mise sous pression permanente, les logiques d'urgence... construisent l'image cohérente d'une époque où l'entreprise est trop rarement remise en cause dans ses excès. Certes, tous les cadres ne travaillent pas dans de tels environnements professionnels. Mais ils vont souvent rêver d'appartenir à de telles entreprises qui se font séduisantes, attractives, et surtout qui fidélisent tant que l'on est totalement à leur service. Pourtant, ce cadre compétent, dynamique et autoritaire, fidèle et évoluant dans un environnement stable, est à coup sûr une espèce en voie d'extinction. A quoi ressemble donc son successeur ?

D'abord, c'est un cadre qui se laisse beaucoup moins qu'auparavant prendre au jeu de l'appartenance aveugle. Conséquence des licenciements massifs intervenus dans cette catégorie, les sacrifices consentis n'ont en effet plus trouvé leurs équivalents positifs. Une distance s'est établie, surtout chez les plus jeunes. La loyauté s'accompagne dorénavant de vigilance et de faible attachement à long terme. Le « nouveau cadre » met en concurrence les employeurs potentiels, se soucie plus que jamais de ses droits et

3. Voir la très juste critique faite par Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac des méfaits des logiques d'excellence durant les années 80, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

exprime des exigences en termes de rémunération et de reconnaissance, en échange d'un travail non dénué de passion et de responsabilité, mais borné par d'autres engagements (familiaux, associatifs, politiques...).

Le nouveau cadre : un salarié compétent et adaptable

Bien que se sentant de plus en plus éloignés des dirigeants – qui se sont eux rapprochés des actionnaires –, les cadres ont toujours pour mission de démultiplier les objectifs généraux. Avec un bémol, celui de pouvoir exprimer les désaccords qu'ils ressentent. Surtout, étant plus près des autres salariés, les « nouveaux cadres » ne jouent plus nécessairement le jeu, avouent leur désarroi quand il y a lieu et essaient la transparence vis-à-vis de leurs équipes.

« Les rôles du cadre ? Il est un relais entre la direction et les opérationnels, il est le vecteur de la stratégie de l'entreprise mais aussi un outil de propagande de la direction, ce qu'il peut mal vivre aussi en cas de désaccord », résume cet ingénieur de 41 ans de la Caisse d'Épargne dont la vision du métier d'encadrant est largement influencée par son poste de chef de projet : *« Disponible et exemplaire, il est proche de son équipe qu'il responsabilise et dont il cherche à promouvoir chaque membre. Rigoureux, leader, il possède des qualités professionnelles s'appuyant sur les valeurs de l'entreprise. Il doit être honnête, équitable, il inspire confiance en donnant droit à l'erreur »*. Nous voilà loin du chef, dirigeant et sanctionnant du haut de son titre !

Lors d'une enquête conduite à plusieurs en 2000, il a été demandé à des managers ce qui était indispensable pour réussir dans l'entreprise. La réponse est sans appel : il faut d'abord « bien décrypter le système », puis « s'engager à fond » et enfin « accepter de jouer le jeu » (au moins officiellement). D'autres items comme la « loyauté », l'« anticipation », la capacité de « se mettre en valeur » ou encore celle de « nouer des relations » arrivent loin derrière, reléguant en deuxième position les vieilles valeurs de l'attachement indéfectible à l'entreprise. En revanche, maîtriser les contradic-

tions, faire face aux incohérences, affronter l'incertitude ou ressentir des difficultés à anticiper, sont des réponses souvent plébiscitées¹. Plus de doute : nager dans le flou ou assumer ses missions sans grande visibilité devient une nécessité pour le manager qui doit en outre dégager de la valeur ajoutée et motiver son équipe ! De cette ère des paradoxes et des contraintes, les cadres en savent quelque chose !

Deux mots semblent parfaitement résumer la transformation à l'oeuvre depuis plus d'une dizaine d'années : adaptabilité et leadership. Dans un environnement économique mouvant, le cadre se doit de posséder de bonnes capacités d'apprentissage. Non seulement, il doit être en mesure d'apprendre de nouvelles techniques comme par le passé, mais il doit pouvoir aussi intégrer de nouveaux comportements face aux clients ou faire siennes les valeurs d'un nouvel actionnaire majoritaire. Il s'agit donc bien d'une adaptabilité – d'une plasticité – qui englobe tous les registres, qu'ils soient cognitifs (les savoirs), liés à l'expérience (les savoir-faire, les aptitudes professionnelles) ou aux attitudes (les savoir-être²). « *Etre cadre c'est réfléchir, c'est anticiper, c'est prévoir. Il s'agit d'un métier très polyvalent basé sur le savoir-être, pour lequel ce qu'on fait est aussi important que la manière dont on dit les choses. Et le courage de dire aussi... Trouver une solution à un problème plutôt qu'un coupable, c'est très important dans le management* », résume une femme-cadre interrogée.

Le cadre n'est donc plus le représentant du personnel qualifié de haut niveau ; il est devenu un salarié dont l'entreprise attend qu'il soit compétent et adaptable. Le diplôme et les connaissances acquises, la mise en œuvre des principes théoriques dans la pratique d'un métier ne suffisent plus. Les comportements, les attitudes, les croyances sont entrés de plain-pied dans la gestion des

1. H. Laroche, L. Cadin et C. Falcoz, *op. cit.*

2. Pour une tentative d'explicitation de cette notion, voir l'ouvrage de Sandra Bellier-Michel, *Les savoir-être dans l'entreprise - utilité en gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, collection Entreprendre, 202 pages.

cadres. Cette déconnexion entre maîtrise du métier et encadrement de professionnels est clairement identifiée par une DRH travaillant au sein du groupe BP : « *Certains cadres possèdent la même compétence technique que ceux qu'ils encadrent. Mais on voit aussi apparaître de plus en plus de managers qui n'ont pas forcément la compétence technique des personnes qu'ils gèrent, mais qui ont la faculté et le recul suffisant pour faire fonctionner une équipe. Un cadre peut s'appuyer sur les aptitudes de son équipe sans pour autant avoir toutes les connaissances nécessaires pour remplir les postes de ses subordonnés.* »

Le nouveau cadre : un animateur plutôt qu'un chef

Qui dit adaptable, dit aussi polyvalent et mobile. Non seulement le « nouveau cadre » doit maîtriser un métier mais il doit surtout pouvoir le transmettre, l'ouvrir sur d'autres horizons connexes, voire en changer. D'où l'importance, aujourd'hui, des injonctions de mobilité des entreprises envers leurs cadres. La carrière ne peut plus être strictement verticale. Le cadre doit être capable de se déplacer entre plusieurs fonctions mais aussi, plus classiquement, géographiquement. Propositions de mutation ou d'expatriation se sont donc naturellement renforcées dans un contexte d'internationalisation.

L'immense littérature sur les leaders et les exigences répétées des entreprises envers leurs cadres pour qu'ils deviennent de véritables entrepreneurs, converge pour dessiner un profil largement renouvelé. La médiatisation des leaders d'entreprises qui caractérise notre époque, tend à mettre en avant des figures de cadres dont l'aptitude commune est de signifier la volonté d'entreprendre et l'espoir en l'avenir. Ils représentent en quelque sorte l'antidote aux nécessités économiques qui les ont fait naître, c'est-à-dire la crise économique – et son cortège de faillites – ainsi que l'imprévisibilité des marchés. Le leader serait celui qui assure la perception (représentation de l'environnement et collecte d'informations en interne) et la fixation de l'objectif fondamental de son service, de son établissement... Il est celui qui construit et détient la « vision

stratégique » de son domaine en lien avec la politique générale de l'entreprise.

De nombreuses firmes et consultants sont passés maîtres dans l'établissement de listes de traits de personnalité relatifs aux styles de leadership. L'aptitude à s'intégrer rapidement, les capacités de travail en groupe collaboratif côtoient les facultés à susciter l'enthousiasme, à déléguer ou à communiquer. La mode du management participatif étant passée par là, on ne s'étonnera pas de trouver un profil à l'antithèse du cadre autoritaire et sûr de son pouvoir hiérarchique. Ainsi que l'explique un directeur des systèmes d'information de PME : *« Aujourd'hui le cadre doit être un leader, un animateur fédérateur plutôt qu'un petit chef. Il doit prendre en compte les conditions sociales, savoir motiver son équipe, être à l'écoute... »*. Chez Sodiaal (Yoplait, Candia...), dans le modèle de compétences comportementales destiné aux cadres, on relève : *« est confiant dans sa capacité à s'intégrer dans un groupe, fait preuve du courage de dire..., persévère dans ses convictions face à une opposition, crée un climat propice à l'innovation, fait émerger des coopérations nouvelles... »* ; ou parmi les 113 items d'un questionnaire d'évaluation dit « 360° » en préparation : *« exprime sa confiance dans les autres, traite les autres avec dignité et respect, possède le sens de l'humour, ose..., facilite..., incite... encourage..., s'adapte à la pression et au stress... »*

Tous ces éléments de redéfinition du cadre ne sont bien évidemment pas étrangers aux refontes des structures d'entreprise. Parce qu'ils se retrouvent dans une culture plus souvent internationale, les managers doivent parfois maîtriser plusieurs langues et être capables de s'adapter à des cultures nationales éloignées. Parce qu'on les place à la tête d'une structure autonome avec un budget propre, ils deviennent de véritables « intrapreneurs », sorte d'entrepreneurs liés à une entreprise par un contrat de travail et une obligation de créativité et d'autonomie. Parce qu'enfin, les entreprises vivent dans un monde plus incertain, la flexibilité est reine et le cadre a pour mission de s'adapter et d'accompagner ses

« collaborateurs » en leur donnant de la lisibilité et un contexte favorable à leur épanouissement. La gestion par projet prend tout son sens si on rapproche ses particularités avec ce nouveau profil d'encadrant. Dans une structure projet, la collaboration horizontale est le principe, excluant toute idée d'autoritarisme du manager. Au contraire, celui-ci sera un facilitateur et un formateur, à l'écoute des autres et capable de créer les conditions favorables à l'innovation, en particulier en phase amont.

L'expert, un cadre à part

Enfin le « nouveau cadre » ressemble, à l'extrême limite, à ce manager sans attache, animateur de réseaux relationnels à l'intérieur comme à l'extérieur de son entreprise et grand consommateur de NTIC, décrit par Boltanski et Chiapello dans un ouvrage qui a fait date¹. Véritable voyageur organisationnel, il passe d'une entreprise à l'autre au gré des offres de chasseurs, des mouvements de capitaux et des opportunités croisées dans ses réseaux d'affaires. Les changements incessants (fusion, rachat...) qui surviennent dans son entreprise ne sont plus perçus comme une source de perte de repère, mais plutôt comme de multiples opportunités. Opportunités que seuls les plus adaptables et les plus mobiles pourront saisir ! Quant au statut de cadre à la française, il ne s'y reconnaît pas car il est la marque d'un ancrage trop « immobilisant » dans des institutions trop strictement nationales. On l'aura compris, c'est une logique de sélection naturelle par l'intervention du marché qui est en oeuvre ici ; une pensée néolibérale qui s'applique non plus seulement à l'entreprise, mais aux cadres eux-mêmes.

Bien sûr, de tels schémas renvoient à un archétype qui relève largement du fantasme de certains dirigeants à la recherche de cadres aussi fluides que les capitaux qui circulent entre les places

1. Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, collection NRF Essais, 1999, 843 pages.

boursières. Pourtant, ils influencent sûrement certaines politiques de gestion des cadres ainsi que les discours de recruteurs. Le cadre d'un nouveau genre se déplace ainsi d'une entreprise à l'un de ses services externalisés puis devient son fournisseur après avoir été essaimé... Point de flexibilité subie ici, disent les chantres du nomadisme, mais plutôt un jeu subtil de hasard, de choix et d'opportunités baignés dans des marchés fluides et des entreprises sans frontières.

Néanmoins, les travaux de recherche aussi bien que les discours des consultants occultent largement un autre versant de la population des cadres constituée d'experts. Ce silence en lui-même en dit long sur l'écrasante domination de la figure de manager. Selon ma propre expérience, pourtant, la très grande majorité de cadres rencontrés depuis quatre ans ont une idée très claire de cette distinction. Chez Infogrames par exemple, une définition précise est proposée pour distinguer les deux sous-ensembles : l'expert est une personne difficilement interchangeable en interne et dont le remplacement est long et coûteux. Le manager, quant à lui, est un salarié encadrant au moins quatre personnes, et ceci sans qu'il soit fait obligatoirement référence à la convention collective fixant le statut de cadre. Derrière cette distinction se cache l'opposition entre profil généraliste (le manager) et spécialiste (l'expert). *« Il y a deux types de carrière. Les spécialistes, les experts – en douane, en chimie... – des gens très pointus qui constituent un profil très particulier. Et il y a ceux qui ont une capacité à communiquer, à convaincre, et eux à la limite, quel que soit le métier de l'entreprise ou la fonction, ils feront du management »*, résume un cadre du groupe Rhodia.

Peu d'entreprises disposent aujourd'hui d'une véritable politique de gestion des experts. Les propos du directeur général du centre mondial de recherche de Lafarge rencontré en 1999, reflètent bien la position de nombre de ses homologues : *« Gérer des experts, des chercheurs pour la plupart chez nous, cela revient à dire qu'il est possible de dresser des chats à marcher à plusieurs sur un fil suspendu dans les airs ! »*, et c'est un docteur en physique, ancien membre du CNRS

et du centre mondial de recherche d'IBM qui parle ! Mais une fois de plus, faut-il faire la différence entre un ingénieur en informatique et le responsable juridique des autorisations de mise sur le marché mondial d'une industrie pharmaceutique. Dans le deuxième cas, ils sont quelques dizaines dans le monde à maîtriser parfaitement l'hypercomplexité des normes sanitaires, des tests et des protocoles d'essais relatifs aux médicaments, alors qu'environ 40 000 postes de cadres informaticiens ont été pourvus en 2001 par recrutement externe en France.

Des qualifications techniques fragiles

En dehors des experts de haut niveau, souvent très diplômés et détenteurs de compétences rares, il existe un large ensemble de cadres qui n'ont pas naturellement la prétention à encadrer et dont la valeur sur le marché du travail repose essentiellement sur des qualifications techniques. Comparés aux managers, ces experts – détenteurs ou non du titre d'ingénieur – sont beaucoup plus sensibles à l'évolution des marchés et des technologies. Si, par exemple, le marché des télécommunications vient à s'enrhumer, c'est tout le recrutement des spécialistes en télécoms qui s'effondre brusquement. A la baisse des offres d'emploi – qui sont autant d'opportunités à saisir en période d'euphorie –, s'ajoutent les risques de licenciement, la recherche de flexibilité et les tensions sur les salaires.

Si l'on regarde cette question de l'expertise sous l'angle de la seule catégorie des ingénieurs et cadres techniques, on parvient à des conclusions similaires. Les ingénieurs ayant actuellement un avenir, sont ceux qui abandonnent rapidement la technique pour le management. Ceux des grandes écoles en tête de classement, des écoles généralistes et des établissements plus ouverts aux sciences humaines ont toutes les chances de parvenir à effectuer cette mue sans trop de difficultés. Les ingénieurs et titulaires de doctorat, demeurant dans le domaine de la recherche et développement, peuvent faire l'objet d'une véritable reconnaissance en tant

qu'experts. En revanche, les perspectives d'avenir sont beaucoup plus sombres pour ceux qui sont dans les activités de production en usine, les « ingénieurs maison » sortis du rang et la cohorte des ingénieurs non-encadrants des activités tertiaires. Ainsi, les ingénieurs en informatique cantonnés aux tâches de tests, de codage, de programmation, de maintien des systèmes, de hot-line... se trouvent dans une position peu enviable à long terme. Leur activité est souvent taylorisée, routinière et susceptible d'être « délocalisée » parce qu'en concurrence avec des ingénieurs indiens ou de l'ex-Europe de l'Est... Ils sont aussi en danger lorsque, consultants dans une SSII, leurs missions tendent à devenir répétitives. Leur employabilité diminue et leurs compétences techniques se rétrécissent. C'est donc environ les deux tiers des ingénieurs et cadres techniques qui, faute d'appartenir à un centre de recherche de taille confortable ou d'avoir embrassé les carrières managériales et technico-commerciales, sont dans une position plus ou moins critique.

Le manager peut, quant à lui, faire valoir des compétences plus transversales. Il peut plus facilement « rebondir », comme on aime à le dire aujourd'hui, car il semble admis que diriger une équipe de vendeurs de photocopieurs ou d'acheteurs en matériaux d'isolation, relève de la même logique professionnelle. Bien sûr, le degré de technicité des produits ou services peut influencer le degré « généraliste » de l'encadrement. Mais à observer les nominations aux postes de dirigeant des grands groupes en France, on peut se rendre compte que cette idée n'est pas partagée au sein des états-majors. Serge Tchuruk n'est il pas devenu le P-DG d'Alcatel après avoir passé l'essentiel de sa carrière dans le secteur pétrochimique ?

Les managers jouissent donc d'un *a priori* positif quant à leur capacité à se mouvoir dans des espaces professionnels variés et à faire valoir des compétences d'encadrement qui sont, aux yeux de beaucoup, devenues universelles. Pourtant, les entreprises n'ont jamais autant insisté sur la nécessité de bien maîtriser le métier, la culture

ou les technologies de chacune d'elle. Reste que le fantasme du « one best way » ou la croyance en l'existence de la solution scientifique aux problèmes de gestion ne sont pas morts, bien au contraire.

Le sésame du management

En fin de compte, soit une entreprise bichonne quelques experts qui sont à la source d'innovations déterminantes pour l'avenir – et donc de plus-values et de différenciation –, soit elle gère, en fonction du marché, une cohorte de diplômés qui s'acquittent de tâches techniques ou de fonctions-supports (comme responsable de la paie, juriste d'entreprise...). La question est : pourquoi ces experts de deuxième rang sont-ils aujourd'hui fragilisés, risquant à tout moment de tomber dans la précarité ? Parce que plus que jamais les entreprises mettent en concurrence leurs « experts maisons » avec des prestataires extérieurs qui multiplient les missions et échappent aux logiques internes de pouvoir du client. S'il est actuellement facile pour un titulaire de Bac + 5 en informatique ou en réseau de trouver un poste avec le statut cadre, deux dangers doivent être pris en compte. D'une part, le trop plein de diplômés est toujours possible avec la multiplication des organismes de formation dans le domaine. D'autre part, un retournement de conjoncture peut, à tout instant, arrêter net le flux des offres d'emploi. Et les déconvenues récentes de Vivendi-Universal, d'Alcatel ou de France Télécom ainsi que d'une nouvelle économie un peu trop vite baptisée, n'ont pas fini d'avoir des conséquences en matière d'emplois de cadres techniques. La nécessité d'acquérir une double compétence, ingénieur et diplôme en management par exemple, est donc absolue. La bonne santé des masters, des DESS de gestion en formation continue ou des DESS CAAE (certificat d'aptitude à l'administration des entreprises, ouverts à des personnes n'ayant pas fait d'études en économie et gestion) en atteste ; pour beaucoup, il est crucial d'élargir leurs compétences au domaine général du management.

Il existe des itinéraires de carrière pour les experts. Ils sont peu nombreux et dépendent souvent du niveau et de la réputation du diplôme. Pour les autres, soit ils devront abandonner rapidement l'expertise pour intégrer des fonctions de management de plus en plus dominantes, soit ils resteront simples techniciens exposés aux logiques de restructuration, d'externalisation et d'évolution de la rareté relative de leurs compétences techniques.

En conclusion, quelques caractéristiques seront précisées pour mieux comprendre cette population. Tout d'abord, les experts ressemblent à s'y méprendre aux « professionnels » anglo-saxons que l'on oppose aux « managers ». L'importation des distinctions d'Outre-Manche et d'Outre-Atlantique est ici patente. Ensuite, les experts sont souvent porteurs d'éléments d'implication particuliers et externes à l'entreprise. Être publié dans une revue, participer à des colloques, obtenir des moyens en relation avec les ambitions de leurs recherches, échapper à la routine organisationnelle... représentent des sources de motivation qui en font des marginaux-sécants, des électrons libres. Mais ils ne sauraient échapper totalement au management. Pour devenir directeur d'un centre de recherche, pour être placé à la tête d'un programme de développement ou devenir chef d'un grand projet par exemple, il faudra savoir communiquer, transmettre sa passion, convaincre, vulgariser, maîtriser des budgets, accepter le contrôle et le suivi des états d'avancement... tout en restant aux yeux des équipes légitime dans le domaine pointu sur lequel repose l'expertise.

Quoi qu'il en soit, le management et le caractère généraliste qu'on lui attribue, constitue le plus sûr accès aux postes les plus élevés. En effet, une nouvelle figure se détache au-delà des cadres banalisés, des experts de plus ou moins haut niveau et des managers de première ligne. Les cadres à haut potentiel sont en train de devenir le nouveau noyau-dur des moyennes et grandes entreprises. Ils sont ceux qui incarnent le mieux les « nouveaux cadres », la réussite et surtout la survivance d'un modèle classique de la carrière ascendante et synonyme de « success story ».

CHAPITRE 8

Hauts potentiels : le nouveau « top management »

Certains experts constituent avec d'autres populations de cadres ce que l'on appelle des « hommes-clés ». Ce terme limpide en soi permet de comprendre l'esprit des systèmes de gestion mis en place dans les entreprises depuis une dizaine d'années. Certains dirigeants, les experts de haut niveau, les cadres à haut potentiel et dans une moindre mesure les chefs de projets, forment l'essentiel du capital humain stratégique aux yeux des employeurs. Comme le souligne Nicolas Michel, spécialiste de ces questions, ces profils sont « clés » parce qu'ils relèvent de compétences spécialisées et rares, parce qu'ils disposent de capacités et traits de personnalité recherchés, parce qu'ils occupent des postes stratégiques reposant sur des réseaux relationnels puissants et enfin, parce que leur départ subit et leur remplacement seraient sources de nombreux dysfonctionnements ou difficultés¹.

Mais, même parmi les hommes-clés, il existe une hiérarchie qui place à son sommet les cadres à haut potentiel. Pourtant, pendant longtemps, leur existence même est restée largement confidentielle en France. L'association d'employeurs « Entreprise et Personnel » travaille, dès le début des années 70, sur la question de la détection des futurs dirigeants avec des grandes entreprises nationalisées et quelques rares groupes privés comme BSN (qui

1. Nicolas Michel, « La gestion des hommes-clés », *Revue de Gestion des ressources Humaines*, n° 39, 1^{er} trimestre 2001.