

## La carrière des superviseurs comme mode d'adaptation aux transformations de leur travail

Anne Gillet

Volume 4, numéro 2, 2009

Les nouveaux paramètres de la gestion organisationnelle des carrières : plusieurs réponses et de nombreuses questions (Deuxième partie)

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/037445ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/037445ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

ISSN

1918-9354 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gillet, A. (2009). La carrière des superviseurs comme mode d'adaptation aux transformations de leur travail. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(2), 148–170. <https://doi.org/10.7202/037445ar>

Résumé de l'article

Les contremaîtres-agents de maîtrise représentent un groupe professionnel de près de 600000 salariés au sein de la population active française. Cependant, ils ont rarement été analysés comme objet spécifique de recherche par les sociologues français ces quarante dernières années. Ces dernières années, les contremaîtres-agents de maîtrise ont été confrontés à de fortes évolutions dans leur travail. Nos recherches (Gillet, 2005) ont montré que les transformations actuelles du travail et des organisations touchent profondément les rôles et les compétences, les profils socioprofessionnels de ce personnel d'encadrement, mais aussi leurs identités dans le travail. Cet article porte sur l'analyse des « carrières » des contremaîtres-agents de maîtrise exerçant dans un secteur technique d'entreprise. Il analyse comment ce personnel saisit les opportunités de carrière (mobilité et/ou des promotions) offertes par la gestion des ressources humaines, pour retrouver une cohérence dans leurs identités au travail mises à mal par des évolutions fortes de leur travail. Les données empiriques ont été recueillies dans une grande entreprise publique de transports urbains (de 40000 salariés, dont 7500 agents de maîtrise). La carrière est en ce sens un processus dynamique permettant des adaptations aux transformations professionnelles demandées, et le maintien d'une cohérence identitaire au travail.

## **La carrière des superviseurs<sup>1</sup> comme mode d'adaptation aux transformations de leur travail**

Anne GILLET,  
Conservatoire National des Arts et Métiers  
Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique  
CNAM-Lise-CNRS UMR 5262, France

### **SOMMAIRE**

Les contremaîtres-agents de maîtrise représentent un groupe professionnel de près de 600000 salariés au sein de la population active française. Cependant, ils ont rarement été analysés comme objet spécifique de recherche par les sociologues français ces quarante dernières années. Ces dernières années, les contremaîtres-agents de maîtrise ont été confrontés à de fortes évolutions dans leur travail. Nos recherches (Gillet, 2005) ont montré que les transformations actuelles du travail et des organisations touchent profondément les rôles et les compétences, les profils socioprofessionnels de ce personnel d'encadrement, mais aussi leurs identités dans le travail. Cet article porte sur l'analyse des « carrières » des contremaîtres-agents de maîtrise exerçant dans un secteur technique d'entreprise. Il analyse comment ce personnel saisit les opportunités de carrière (mobilité et/ou des promotions) offertes par la gestion des ressources humaines, pour retrouver une cohérence dans leurs identités au travail mises à mal par des évolutions fortes de leur travail. Les données empiriques ont été recueillies dans une grande entreprise publique de transports urbains (de 40000 salariés, dont 7500 agents de maîtrise). La carrière est en ce sens un processus dynamique permettant des adaptations aux transformations professionnelles demandées, et le maintien d'une cohérence identitaire au travail.

---

<sup>1</sup> Il s'agit au Québec d'une population répertoriée dans la classification nationale des professions (C.N.P.) par les appellations d'emplois de « contremaîtres », « superviseurs », « surveillants », « gestionnaires » de premier niveau. En France, ce sont les « contremaîtres-agents de maîtrise ».

## INTRODUCTION

Les superviseurs <sup>2</sup> représentent un important groupe professionnel de près de 600 000 personnes salariées (comprenant 10,5% de femmes) au sein de la population active française. Cependant, ils ont rarement été analysés en sociologie ces quarante dernières années comme un objet spécifique de recherche (Durand, Touraine, 1966 ; Trouvé, 1996, 1997, 1998 ; Labit 1998 ; Gillet, 2005).

Maillon hiérarchique clairement identifié entre la population ouvrière et la population cadre <sup>3</sup>, entre le « marteau et l'enclume » selon l'expression convenue, le superviseur a aussi une posture « intermédiaire » parfois difficile à tenir, entre des dynamiques professionnelles souvent contradictoires. Dans les organisations du travail, il constitue le premier niveau d'encadrement, animant les équipes ou les groupes de travail, à un niveau hiérarchique et à un niveau fonctionnel. Le statut de superviseur a une connotation restrictive dans la mesure où il ne bénéficie pas, en France <sup>4</sup>, du statut « cadre ».

Rares sont les recherches sociologiques qui analysent les superviseurs selon l'angle des identités dans le travail (Trouvé, 1997 ; Gillet, 2005), et, jusqu'à présent, aucune à notre connaissance n'en a analysé les liens avec les trajectoires de carrière. Nos recherches ont montré que les transformations actuelles du travail et des organisations touchent profondément les rôles et les compétences, les profils socioprofessionnels de ce personnel d'encadrement, mais aussi leurs identités dans le travail.

Cet article rend compte de nos recherches sur les trajectoires professionnelles des superviseurs, apportant une dimension nouvelle à la compréhension de l'articulation entre les identités dans le travail (Sainsaulieu, 1977, 1995 ; Dubar, 1991, 1994) et les « carrières » (au sens interactionniste : Hughes, 1967 ; Becker, Strauss, 1970). L'hypothèse proposée est que les superviseurs développent, dans le temps, des stratégies de mobilité et de carrière en cohérence avec leurs identités dans le travail. La carrière est ainsi analysée comme un processus par lequel ils maintiennent une certaine cohérence identitaire professionnelle. La carrière est en ce sens un moyen de régulation et une façon de résoudre certains problèmes à vivre son travail et ses évolutions.

Afin d'expliquer les évolutions des carrières (mobilité, promotion) des superviseurs, cette recherche montre l'influence d'une part de leurs logiques identitaires et d'autre part des facteurs institutionnels et sociaux liés à l'organisation. Ces deux principaux facteurs éclairent les causes, les conditions de choix, les modalités et les rythmes de carrière des superviseurs. La recherche de terrain s'est déroulée dans une grande entreprise publique de

<sup>2</sup> Dans ce texte, l'appellation des « superviseurs » du Québec est utilisée pour nommer les « contremaîtres -agents de maîtrise » de France.

<sup>3</sup> Dans ce texte, le terme « cadre » en France représente le responsable hiérarchique direct d'un superviseur / contremaître-agent de maîtrise. Il est l'équivalent du « gestionnaire de second niveau » au Québec.

<sup>4</sup> Dans certains pays (Allemagne, Canada, Etats-Unis...), la catégorie « » fait plus fortement partie du corps d'encadrement. Mais, selon les pays, les catégories ne recoupent pas exactement les mêmes emplois, métiers, professions, ni les mêmes appellations. Par exemple, le mot « *cadre* » est intraduisible en anglais ou en allemand ; et le mot anglais « *Professional* » n'a pas d'équivalent exact en français. D'où l'existence de certaines difficultés lors des comparaisons internationales.

transports urbains de Voyageurs de la région parisienne (avec un effectif de 44 000 salariés), entre 1993 et 2006.

Dans un premier temps de l'article, la présentation des résultats de la recherche à l'aide d'une typologie des postures identitaires dans le travail des superviseurs, est révélatrice d'un premier mode d'adaptation aux transformations du travail. Dans un second temps, l'analyse des mobilités professionnelles et des changements de fonction des superviseurs permet d'identifier la construction de divers types de « carrière » (mobilité et/ou promotion). Il s'agit là d'un deuxième mode d'adaptation des superviseurs aux transformations de leur travail.

Des facteurs organisationnels et les règles de gestion des ressources humaines proposent de nouveaux espaces professionnels, de nouvelles définitions du travail, des opportunités de mobilité, dont se saisissent, ou pas, les superviseurs, en fonction de leurs identités dans le travail

Les contributions principales de cette recherche portent sur la compréhension des liens entre les identités dans le travail et les trajectoires de carrière des superviseurs, et sur l'articulation théorique entre les notions correspondant à ces dynamiques sociales. Les données empiriques permettent une meilleure compréhension de la variété et des évolutions du travail de cet encadrement de premier niveau.

## I- TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET IDENTITÉS DES SUPERVISEURS

En analysant les façons dont la fonction de superviseur a été définie et regardée en sociologie (le plus souvent dans le secteur industriel), nous constatons une progression dans les problématiques de recherche. D'une définition univoque du « bon » superviseur adapté à l'organisation du travail et aux salariés qui l'entourent (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916 ; l'Ecole des relations humaines, Roethlisberger, 1945 ; Gardner, Whyte, 1945 ; Mann, Dent, 1954...), la réflexion sur le superviseur aboutit à une analyse des facteurs de diversité dans les façons de travailler, dans le cadre de relations de travail complexes, dans des univers de représentations diverses du travail - et toujours au sein d'une position d'interface (Touraine, Tripier, 1966 ; Sainsaulieu, 1977 ; Benguigui, Griset, Monjardet, 1978 ; Trouvé, 1997 ; Gillet, 2005). Un premier axe de recherche analyse la position et les fonctions du superviseur selon les transformations des organisations du travail. Un second axe porte sur la constitution des superviseurs comme « groupe professionnel ». L'objet concerne alors essentiellement l'analyse des qualifications et des statuts du superviseur<sup>5</sup>.

L'analyse des processus complexes d'adaptation des superviseurs aux profondes évolutions de leur travail ces dernières années aboutit dans un premier temps à la construction d'une typologie de leurs postures identitaires dans le travail (Gillet, 2005).

Les orientations théoriques choisies dans cette recherche montrent que face aux changements, les acteurs dans les organisations peuvent choisir entre trois logiques différentes, dans lesquelles ils circulent et arbitrent leurs investissements : la position d'acteur porteur de l'innovation et se plaçant dans le sens des évolutions souhaitées par l'entreprise ; la position d'acteur défenseur des règles, des formes antérieures ; la position d'acteur de rôle (Alter, 2000 ; Goffman, 1968). Rapprocher ces trois logiques d'acteurs (Becker, 1963, Goffmann 1961/1968, Alter, 2000) aux quatre types d'identités au travail (Sainsaulieu, 1977, 1995) et aux quatre types d'identités professionnelles (Dubar, 1991) aboutit, en croisant avec les données empiriques de la recherche, à la construction d'une typologie des logiques identitaires. La première logique d'acteur est associée à l'identité d'entreprise, la seconde à l'identité de métier, la troisième aux identités de réseau et de hors travail. Cette typologie est ainsi liée aux théories sociologiques concernant les typologies des identités du travail, des identités professionnelles et de la déviance.

Les superviseurs ont adopté ces logiques à un moment précis de leur carrière, en lien direct avec leurs identités dans le travail antérieures. À travers de complexes processus identitaires, ils développent diverses logiques professionnelles face aux prescriptions du travail et face aux normes sociales<sup>6</sup>. Notre choix théorique est donc de repérer des logiques d'acteurs, mises en perspective par les identités dans le travail.

<sup>5</sup> Cet axe s'intègre dans le cadre plus large d'une sociologie des groupes professionnels, qui s'inscrit dans la sociologie des professions (axée sur le modèle des professions libérales), qu'elle renouvelle en élargissant le nombre des catégories ou des groupes considérés.

<sup>6</sup> Constat d'« écart » classique dans les sciences humaines portant sur le travail (ergonomie, psychologie, sociologie), notre analyse plus originale a consisté à expliciter les processus, les causes de cet « écart ».

### 1.1- Une typologie des logiques identitaires des superviseurs

La typologie révèle les diverses logiques identitaires des superviseurs, à partir de la diversité des activités professionnelles, des modalités de réalisation du travail et des représentations du travail. Les superviseurs se répartissent dans plusieurs types - nommés selon leur principale composante professionnelle : le « superviseur managérial », le « superviseur technico-organisationnel », le « superviseur négociateur », le « superviseur gestionnaire et commercial ».

**Tableau 1 .** Typologie des logiques identitaires des superviseurs

Cinq indicateurs / Types identitaires	Type 1 : Superviseur « managérial »  18%	Type 2 : Superviseur « négociateur »  22%	Type 3 : Superviseur « technico- organisationnel » 25%	Type 4 : Superviseur « gestionnaire et commercial » 35%
<b>Activités privilégiées</b>	Management-gestion d'équipe	Relations avec l'équipe, gestion des tensions sociales internes, organisation du travail	Technique, organisation du travail	Relations client, management-gestion d'équipe, technique, gestion économique
<b>Parcours professionnel</b>	Concours technicien et concours superviseur, promotion « choix » évolutions rapides	Long parcours opérateur dans le même secteur Concours technicien puis choix	École de formation interne à l'entreprise, concours, Deux années universitaires	Diversité parcours Formations qualifiantes, Stages à l'extérieur ou en interne
<b>Projets professionnels</b>	Faire carrière Encadrement, Responsabilités plus importantes Transversalité	Quitter la fonction (mobilité, avoir d'autres types de responsabilités, retraite)	Rester dans la technique, pas d'encadrement	Divers et importants : Encadrement, Technique, Projets transverses
<b>Liens avec les identités au travail (Sainsaulieu) et professionnelle (Dubar)</b>	Modèle professionnel Identité « d'entreprise »	Modèle communautaire Identité de « métier », « bloquée »	Modèle communautaire Identité de « métier », « bloquée »	Modèle mobilité Identité « incertaine et autonome », de « réseau »
<b>Liens avec les logiques de « déviance » (Alter, Becker, Goffman)</b>	Innovateurs, pionniers, déviant par rapport aux normes antérieures	Exclus Joueurs de rôles, conformes par rapport aux normes antérieures	Légaliste, défense des règles et des normes antérieures	Innovateurs, pionniers, déviant par rapport aux normes antérieures

*Remarque* : La recherche n'identifie pas de modèle identitaire de « retrait » ou « réglementaire » (Sainsaulieu, 1995), ni d'identité « d'exclusion » ou de « hors-travail » (Dubar, 1994).

Les superviseurs ont eu à intégrer de nouvelles orientations professionnelles. Dans la mesure où leur identité dans le travail ne correspondait pas au nouveau profil, certains superviseurs ont développé des écarts, ou des postures de « déviance » (Becker, 1963) par rapport aux prescriptions des nouvelles tâches et des nouveaux rôles. Ils ont saisi les marges de manœuvre possibles pour développer de nouvelles configurations identitaires. Ils s'adaptent aux changements demandés de façon diversifiée : en fonction des situations de travail vécues, de leurs caractéristiques socioprofessionnelles et de leurs projets. Cela est possible grâce aux marges de manœuvre organisationnelles, aux zones de « flou » et aux interprétations possibles des prescriptions de leur travail dans leurs secteurs professionnels.

Les disparités entre les superviseurs (différences socioprofessionnelles, organisationnelles, techniques, géographiques...) et la diversité des situations de travail (organisation, climat social, type d'équipe encadrée, mode de management de la hiérarchie directe, technique...) influencent les interprétations que ces superviseurs réalisent dans la réception et dans l'intégration des changements de leur travail. La diversité de leurs interprétations des prescriptions de leur travail a été analysée en fonction de ces nombreuses variables sociologiques. Les superviseurs se sont ainsi positionnés dans des articulations complexes entre les dimensions technique, managériale et gestionnaire de leur travail. Face à ces nouvelles orientations et prescriptions de leur travail, les superviseurs réagissent diversement : à court terme en « bricolant » leurs identités dans le travail, à moyen terme en développant de profonds remaniements identitaires par des socialisations professionnelles, mais aussi par leurs trajectoires de carrière.

## II- LA « CARRIÈRE » DES SUPERVISEURS : UNE APPROCHE INTERACTIONNISTE

Certains concepts clés de la sociologie interactionniste des professions sont particulièrement pertinents dans cette recherche sur le travail et sur les carrières des superviseurs. Le cœur de l'analyse des carrières pour les sociologues interactionnistes est cette relation entre la structuration des organisations du travail (notamment la filière d'emploi) et les trajectoires des travailleurs (notamment leurs tournants biographiques). La carrière (Hughes, 1996) est définie comme « une suite d'alternatives conditionnée par la division du travail, elle-même évolutive ». Cette recherche souligne les types de carrière possibles pour les superviseurs, les modalités de construction de ces carrières à travers des filières d'emploi (*career of an occupation*) et les caractéristiques du « tournant » (*turning point*) avec l'abandon de l'activité principale.

Dans ses études sur les professions, Hughes s'intéressait au mouvement des individus dans les positions professionnelles et au mouvement de leur métier dans la société. Hughes et les sociologues de l'école de Chicago ont lié l'univers du travail aux mécanismes de la socialisation. Exercer une « profession » ou occuper un « emploi » nécessite selon eux une « socialisation professionnelle ». Hughes (1996) formule un schéma général de référence pour étudier la « formation » (*training*) à des professions très diverses. À travers l'exemple intitulé de la « fabrication du médecin », il montre le « modèle » de la socialisation professionnelle conçue à la fois comme une initiation (au sens ethnologique) à la culture professionnelle et comme une conversion (au sens religieux) de l'individu à une nouvelle conception de soi et du monde, à une nouvelle identité. Trois

mécanismes de socialisation sont bien explicités : le passage à travers le miroir, l'installation dans la dualité et l'ajustement de la conception de Soi.

Un intérêt majeur de l'approche interactionniste est qu'elle rend nécessaire la sortie d'une analyse synchronique de la situation du travail et du système social, pour les replacer dans une perspective diachronique où l'accent est mis sur la carrière - au double sens de filières d'emplois et de trajectoires socioprofessionnelles (Becker, Strauss, 1970).

L'école de Chicago a permis de nouvelles approches de la qualification, en la redéfinissant comme « une articulation entre trajectoire probable et système occupationnel, c'est-à-dire entre un système d'attentes légitimes (à quoi puis-je prétendre étant donné ce que je sais et ce que j'ai fait auparavant ?) et un système d'opportunités (que puis-je espérer étant donné l'évolution probable des positions professionnelles ?) ». Cette approche suscite la mise en perspective d'analyses transversales et structurelles des systèmes d'emplois, permet de montrer les « systèmes occupationnels » que Tripier (1987) définit comme « sélection naturelle des opportunités des biographies » (Dubar, 1991, p. 151). Dans cette perspective, il s'agit d'identifier les filières possibles avec leurs phases significatives de déroulement et les séquences spécifiques d'apprentissages. Si certaines filières sont institutionnalisées, d'autres sont « informelles ou non admises », mais existent comme régularités de changements liés en général aux modifications dans la composition des activités. Ensuite, il s'agit de repérer les décisions cruciales mettant en relation les critères de succès professionnel avec les opportunités de mobilité et qui impliquent des choix judicieux de groupes de référence et d'« autres significatifs ». Il s'agit enfin de mettre en œuvre les stratégies de carrière définies en termes de prises de risque, de projections de Soi dans l'avenir et de prédictions plus ou moins réalistes sur l'évolution du système (Dubar, 1991, p. 150 et s.)

Hughes définit la carrière comme « somme totale de ces dispositions et orientations qui fournit la clé de la distribution des professionnels parmi les diverses voies de la carrière et les diverses sortes de pratique » (Hughes, 1996, p. 159). Il donne aussi une autre définition comme « parcours suivi par une personne au cours de sa vie, et plus précisément au cours de la période de sa vie pendant laquelle elle travaille ». (Hughes, 1996, p. 175). Il s'éloigne ainsi d'une définition étroite de la carrière qui « désigne la progression d'une personne à l'intérieur d'une bureaucratie » (Mannheim, 1930, cité par Hughes, 1996, p. 175). Ainsi, « tout le monde a une carrière » et « il existe de nombreuses carrières à l'échelle d'une vie, qui ne sont ni organisées ni définies de façon consciente » (Hughes, 1996, p. 176). Hughes éclaire dans « *Careers* », texte inédit utilisé en 1967, le contenu de l'étude des carrières : « Une partie de l'étude des carrières consiste à rechercher les postes que les gens peuvent occuper lorsqu'ils abandonnent - ou doivent abandonner - l'activité de base ou centrale du métier ; il faut également étudier les processus de sélection des gens (par les intéressés eux-mêmes ou par d'autres) pour ces postes, ainsi que leurs démarches propres qui déterminent leur avenir à plus long terme - ces mouvements les aspirant vers le haut ou les poussant vers le bas de l'échelle en matière de prestige, de revenu ou de pouvoir » (Hughes 1996, p. 182). Dans l'analyse des carrières, trois dimensions sont à prendre en compte : l'âge biologique, la répartition du temps et de l'énergie dans l'activité principale du métier, la mobilité des personnes au sein du système social.

Ces trois dimensions sont pertinentes dans cette recherche sur les trajectoires socioprofessionnelles des superviseurs. Les mobilités dans les divers postes de superviseurs sont des éléments pertinents de l'analyse des carrières. Les résultats soulignent dans quelle mesure les mobilités sont contingentes des politiques d'emploi, du marché interne du travail et des règles de gestion du personnel, et dans quelle mesure elles sont « choisies » par les superviseurs en fonction de stratégies identitaires. Les interactions, les liens entre ces deux catégories de facteurs déterminants le travail des superviseurs (les choix individuels, le cadre institutionnel) sont montrés. Depuis le milieu des années 80, les sociologues français redécouvrent les recherches issues de la « tradition de Chicago » sur les groupes professionnels. Un nombre croissant de ces sociologues intitule alors ce champ de recherche « sociologie des groupes professionnels » (Lucas, Dubar, 1994 ; Dubar, Tripier, 1998 ...). En introduisant au cœur de la sociologie des groupes professionnels la dynamique des identités salariales et de leurs évolutions dues aux mutations des formes d'emploi et des modes de gestion, le monde des « salariés ordinaires » n'est plus exclu de la sociologie des professions (Dubar, Tripier, 1998, p. 250). Ces approches sont nécessaires dans les analyses du travail et des évolutions socioprofessionnelles des superviseurs.

### III- ENQUÊTES DE TERRAIN ET LONGITUDINALITÉ DE LA RECHERCHE

En France, l'ensemble du secteur public a été invité à se « moderniser » au cours des vingt dernières années<sup>7</sup>. Dans l'entreprise où la recherche a été menée, la réforme de décentralisation de 1989 a lancé des changements importants à des niveaux profonds, d'ordre organisationnel, social, managérial et gestionnaire.

Environ 7700 superviseurs travaillent dans cette entreprise. Ils ont connu d'importantes transformations dans leur travail. Les enquêtes de terrain, construites selon la problématique de recherche, ont été réalisées plus particulièrement dans un secteur technique de l'entreprise en charge de l'ingénierie et de la maintenance technique.

Diverses méthodes ont été développées. Les analyses documentaires ont porté sur des documents internes d'entreprise (bilans sociaux, bilans de formation...). Des analyses statistiques ont été réalisées à partir des bases de données du personnel, permettant d'élaborer des sociographies (Halbwachs, 1970) pour la population des superviseurs de ce secteur d'activités (quatre cents personnes). L'intérêt du travail a été de quantifier les caractéristiques socioprofessionnelles de ces superviseurs (sexe, âge, ancienneté, diplôme initial, parcours professionnel) et d'identifier ainsi plusieurs profils, marqués par des trajectoires professionnelles liées aux dimensions techniques du travail (formations, postes occupés) et aux règles de gestion (types d'opportunités de carrière selon les secteurs d'activités). Tous ont des qualifications et/ou des compétences techniques dans un métier, acquises par une formation spécialisée professionnelle ou universitaire, ou lors de l'exercice de fonctions d'ouvrier, de technicien.

Au cours de contrats de recherche et sur une durée totale de quatre ans, de nombreuses observations participantes ont été effectuées à divers niveaux : par l'exercice d'un emploi dans un service de gestion des ressources humaines et de formation, par la participation à plusieurs stages de formation destinés aux membres de l'encadrement.

<sup>7</sup> M. Rocard, circulaire du 23 février 1989 relative au Renouveau du Service Public.

Plus de cent soixante entretiens semi-directifs (d'une durée minimum de deux heures) ont été réalisés auprès de différentes catégories de personnel (employés et ouvriers, superviseurs, cadres, responsables hiérarchiques, de formation et de gestion des ressources humaines, formateurs, syndicalistes, membres de Direction), et dans plusieurs secteurs (fonctionnel, opérationnel).

Cinquante superviseurs ont été interviewés. Ils ont été choisis grâce à une connaissance fine des secteurs d'activités, en bâtissant un échantillon scientifique (selon les hypothèses à vérifier) à l'aide des sociographies antérieurement réalisées. Ils ont été choisis afin de pouvoir être comparés entre eux dans leur variété de profils professionnels (âge, ancienneté, diplôme initial, types de fonctions exercées et parcours dans et en dehors de l'entreprise, formations professionnelles suivies). Les entretiens ont porté sur les diverses dimensions de leurs activités techniques, gestionnaires et managériales, organisationnelles, économiques et commerciales, sur les évolutions de leur travail, sur les difficultés rencontrées, sur leurs rôles d'intermédiaire au cœur de l'organisation du travail, sur les relations de travail, sur leur positionnement complexe dans l'encadrement, sur leurs trajectoires socioprofessionnelles et sur leurs projets professionnels. Les dimensions subjectives du travail ont été traitées (le vécu de leur travail et de ses évolutions, le sens du travail, les motivations au travail).

Deux analyses de contenu des entretiens ont été réalisées : l'une thématique, et l'autre lexicale, appuyées par des logiciels informatiques. L'analyse lexicale a permis, notamment, de broser une première analyse des mots issus de divers registres professionnels divers (technique, gestionnaire et managérial, organisationnel, économique).

Ces analyses ont permis la construction de la typologie des identités dans le travail (Gillet, 2005), en croisant un cadre théorique fort et de nombreuses données empiriques sur les superviseurs. La description de chaque type de superviseur est en fait un « idéal-type » (Weber, 1922). L'approche retenue privilégie un travail sur les « configurations » (Elias, 1993) soulignant les cohérences systémiques de types (Schnapper, 1999). La typologie décrit les éléments marquants caractérisant et distinguant chacun des quatre types de superviseurs. Les positionnements des superviseurs dans le changement sont donc le résultat de l'articulation entre des facteurs sociologiques divers et complexes. L'hétérogénéité des superviseurs interroge donc la pertinence des prescriptions du travail, montrant qu'il n'existe pas un seul type de superviseur, aucun « superviseur idéal » et unique.

D'autres entretiens ont été menés par la suite à plusieurs années d'intervalle (1996, 2005) avec une cohorte de trente personnes parmi les superviseurs rencontrés précédemment. Leur carrière a ainsi pu être analysée à travers leur trajectoire socioprofessionnelle se trouvant en continuité, en progression ou en rupture dans le temps. Lors de ces entretiens (d'une durée de deux à trois heures), une large part des questions a été consacrée au parcours professionnel, aux moments de changements de « carrière » (facteurs, circonstances, motivations, rôles de la hiérarchie et des services de gestion des ressources humaines), aux dynamiques d'intégration, de socialisation et de formation dans les divers postes, aux projets professionnels antérieurs et actuels. Les dimensions subjectives liées au travail ont été analysées.

Les données empiriques (quantitatives et qualitatives), recueillies à différentes périodes dans divers secteurs de l'entreprise, ont été analysées et mises en perspective entre elles. L'introduction originale de la temporalité dans ces recherches (fichiers de personnel, récits d'histoires de vie, plusieurs entretiens avec les mêmes superviseurs à trois moments distincts de leur parcours professionnel), permet une analyse fine de leur « carrière », croisée avec les dimensions identitaires du travail.

#### IV- CARRIÈRES ET IDENTITÉS DANS LE TRAVAIL

L'entreprise a connu de profonds changements à tous les niveaux hiérarchiques, fonctionnels et opérationnels. Dans ce mouvement général de transformation, la place accordée à l'encadrement, et notamment à l'encadrement de proximité, a fortement évolué. Situés dans les lieux où s'exécute le travail, les superviseurs voient leurs rôles investis d'une mission d'application et de transmission des nouvelles directives, « au plus près du terrain ». De nouveaux rôles d'encadrement et d'animation d'équipe, d'organisation du travail et de gestion économique sont demandés aux superviseurs. Dans la part technique de leurs activités, ils n'ont plus à être des experts techniques ni à prendre en charge l'intervention directe technique sur le terrain, mais plutôt à privilégier des rôles transversaux et d'appui technique auprès des opérateurs. Dans l'encadrement, une importance accrue est accordée à des rôles de management, de gestion des ressources humaines d'équipe. Ces nouvelles attributions intègrent un ensemble de tâches et de responsabilités autrefois assumées par le niveau hiérarchique supérieur (le niveau cadre). Leurs identités dans le travail, construites fortement sur les bases techniques de leur métier d'origine, se sont ainsi trouvées mises en question.

##### 4.1- Les liens entre les logiques identitaires antérieures et les fonctions actuelles

En cohérence avec leurs logiques d'action identitaires identifiées au premier temps de la recherche, certains superviseurs se sont par la suite rapprochés de leurs aspirations professionnelles et de leurs identités dans le travail en changeant de fonction (rupture de fonction). D'autres sont restés dans la même fonction, qui leur convenait et les intéressait, même si elle a un peu évolué (continuité de fonction, et adhésion à la fonction par socialisation professionnelle). Les liens entre les nouvelles fonctions exercées et les identités dans le travail des superviseurs sont analysables dans le temps.

##### *4.1.1- Des changements de fonction pour l'affirmation d'un profil technique ou managérial*

Dans les années 90, la fonction de superviseur cumulait des activités nombreuses et diverses : management d'équipe, technique, gestion de travaux, tâches administratives diverses, etc. Aujourd'hui, les modifications de cette fonction (du fait des nouvelles organisations du travail et des politiques de gestion des ressources humaines), ont permis une orientation plus unifiée dans un champ plus ciblé d'activités, et trois fonctions distinctes ont été créées : manager, technicien supérieur, chargé d'affaires. Ces trois fonctions sont clarifiées et connues. La promotion dans la catégorie cadre par « choix » de la hiérarchie est accessible à un petit nombre de superviseurs, en fonction du nombre de postes disponibles proposés par le service de gestion des ressources humaines. De nombreux superviseurs ont alors quitté la fonction d'encadrement pour ces autres fonctions.

Pour identifier les personnes suivies de façon longitudinale, l'expression « groupe superviseur » est utilisée. Hormis cinq départs en retraite, les trajectoires de l'ensemble du « groupe superviseur » sont analysées.

#### 4.1.2- Diversité de fonctions pour des cohérences identitaires

**Tableau 2.** Fonctions du « groupe superviseur » (avec les cadres)

Chargé d'affaires	Encadrement d'équipe	Technicien supérieur	Cadre	Total
39%	30%	9%	22%	100%

La fonction la plus fréquemment exercée par les superviseurs est celle de chargé d'affaires (39%), puis celle d'encadrement (30%). Plus de 20% des superviseurs ont accédé à la catégorie cadre (par choix de la hiérarchie), ce qui représente une proportion relativement importante.

**Tableau 3.** Fonctions du « groupe superviseur » (sans les cadres)

Chargé d'affaires	Encadrement d'équipe	Technicien supérieur	Total
50%	39%	11%	100%

Aujourd'hui, les superviseurs du groupe étudié se répartissent globalement pour 50% dans une fonction de chargé d'affaires, pour 39% dans une fonction de manager, et pour 11% dans une fonction de technicien supérieur. Ainsi, un peu plus d'un tiers seulement des superviseurs a conservé une fonction d'encadrement.

Ces données montrent que la fonction de superviseur est le plus souvent une fonction « de passage », une étape dans la carrière des superviseurs. Les personnes sont restées dans leur ancien poste d'encadrement au minimum deux ans, et en moyenne quatre à cinq ans.

Les superviseurs ont saisi, dans la grande majorité, les opportunités offertes, plutôt qu'ils n'ont provoqué activement une demande explicite de mobilité. Ces opportunités sont liées à des créations d'activités dans les structures et dans les organisations du travail, ou à des départs sur des postes. Quand une opportunité intéressante se présente, les personnes candidatent. Les services de gestion des ressources humaines viennent en appui des processus de mobilité.

**Tableau 4.** Continuité entre les logiques identitaires antérieures et les fonctions actuelles du « groupe » (avec fonction actuelle d'encadrement)

Ancien type identitaire	Fonction actuelle	Continuité, rupture ou évolution entre fonction antérieure en (1996) et récente (2005)	%
Type 1 « managérial »	Manager	Continuité	11%
Type 2 « négociateur »	Manager	Continuité	11%
Type 4 « gestionnaire commercial »	Manager avec composante technique et	Continuité	17%
Total			40%

Toutes les personnes du type 1 « superviseur managérial », la plupart de celles du type 4 « superviseur gestionnaire et commercial », et une part du type 2 « superviseur négociateur », sont restées dans la fonction d'encadrement. Elles ont souvent choisi de faire carrière dans le management, par intérêt ou par opportunité d'une promotion.

**Tableau 5.** Rupture entre les logiques identitaires antérieures et les fonctions actuelles du « groupe » (sans fonction d'encadrement)

Ancien type identitaire	Fonction actuelle	Continuité, rupture ou évolution entre fonction antérieure (1996) et récente (2006)	%
Type 2 « négociateur »	Chargé d'affaires	Rupture	12%
Type 3 « technico-organisationnel »	Chargé d'affaires	Rupture	11%
Type 4 « gestionnaire et commercial »	Chargé d'affaires	Rupture	17%
Type 3 « technico-organisationnel »	Technicien supérieur	Rupture	5%
Type 4 « gestionnaire et commercial »	Technicien supérieur	Rupture	5%
Total			60%

Presque les deux tiers des superviseurs ont changé de fonction. Toutes les personnes du type 3 « superviseur technico-organisationnel » ont changé de fonction ainsi que certaines personnes des types 2 « superviseur négociateur » et 4 « superviseur gestionnaire et commercial », se retirant d'une fonction d'encadrement pour accéder à une fonction de technicien supérieur ou de chargé d'affaires.

**Tableau 6.** Promotions cadres selon les logiques identitaires antérieures

Logiques identitaires (types antérieurs)	Fonction actuelle
Type 1 « managérial »	Responsable d'équipe
	Chef de projet
	Coordinateur
Type 4 « gestionnaire et commercial »	Pilotage opérationnel
	Chargé d'affaires

Les superviseurs devenus cadres proviennent exclusivement des types 1 « superviseur managérial » et 4 « superviseur gestionnaire et commercial ». Ces deux types s'inscrivent dans les logiques professionnelles proches des orientations souhaitées sur les compétences de management, dans une implication plus forte au travail. Donc, la conformité aux orientations managériales a facilité le déroulement de carrière de ces superviseurs. Ils se situaient dans des projets personnels forts d'évolutions professionnelles.

#### *4.1.3- Des fonctions mieux adaptées aux aspirations professionnelles des superviseurs*

La recherche montre que la fonction exercée par les superviseurs est en forte adéquation avec la logique identitaire et le projet professionnel construits antérieurement. Les superviseurs considèrent avoir un travail intéressant, correspondant à leurs aspirations professionnelles actuelles. Dans certains cas, la fonction exercée correspond pour eux à une étape, encore provisoire, avec l'objectif d'une future évolution professionnelle.

Tous les superviseurs rencontrés (sauf un) exercent donc des activités en forte adéquation avec leurs aspirations professionnelles.

Ainsi, quand leurs aspirations antérieures n'étaient pas atteintes, afin d'évoluer, ils ont fait des mobilités fonctionnelles et géographiques, parfois en profonde rupture avec leurs activités et leurs conditions de travail antérieures. Quand leur situation antérieure leur convenait, ou si elle a évolué dans le sens qu'ils souhaitaient, ils ont intégré les évolutions de leur fonction d'encadrement, sans chercher à faire de mobilité fonctionnelle ou géographique. Donc, tous les superviseurs ont développé des parcours leur permettant une dynamique et une cohérence forte entre leurs aspirations, leurs projets professionnels et les possibilités de carrière dans l'entreprise.

Lors de notre première recherche, une grande part des superviseurs vivait le changement « sous contrainte ». Exercer une fonction « superviseur » n'avait pas toujours été un véritable choix, mais le seul moyen de quitter une fonction d'exécution et bénéficier d'un meilleur déroulement de carrière dans l'encadrement. Par conséquent, certains superviseurs (surtout des types 2 « superviseur négociateur » et 3 « superviseur technico-organisationnel ») se trouvaient finalement être en rupture avec les nouvelles orientations de l'entreprise et leurs nouvelles attributions professionnelles, ne se sentant ni « *à leur place* » ni « *à l'aise* » dans la nouvelle fonction d'encadrement telle qu'elle était prescrite par les Directions. Certains étaient même en souffrance dans leur travail (Dejours, 2000). Mais la situation est actuellement fortement différente. Les résultats actuels de recherche apportent une vision plus positive du travail et des carrières des superviseurs, soulignant ainsi leurs ressources et leur capacité à développer de nouveaux projets, à saisir les évolutions professionnelles possibles. Une seule limite, cependant, est qu'ils attendent parfois longtemps une opportunité de mobilité. De plus, ils prennent rarement l'initiative de demander une mobilité - mais c'est alors dans ce cas avec beaucoup d'énergie et de motivation.

Un résultat marquant de cette recherche est une adaptation forte du superviseur aux évolutions de son travail, qui s'est traduite dans le temps par des changements de fonction ou par le maintien dans la même fonction, selon les orientations des logiques identitaires antérieures. A l'instar de la diversité des positionnements dans des logiques identitaires, les trajectoires professionnelles et de mobilités sont analysées comme des moyens d'adaptation aux évolutions du travail prescrites du superviseur.

#### ***4.1.4- Des mobilités professionnelles comme moyen d'affirmer un profil technique ou managérial***

**Tableau 7.** Lien entre identités antérieures et fonctions actuelles

<b>Identités antérieures</b>	Identité d'entreprise « managérial »	Identité catégorielle « négociateur »	Identité catégorielle « technico-organisationnel »	Identité de réseau « gestionnaire et commercial »
<b>Fonctions actuelles</b>	Cadre, manager	Manager, Chargé d'affaires	Technicien supérieur, Chargé d'affaires	Diversité : mobilité externe, cadre, manager, chargé d'affaires

Aux anciennes identités d'entreprise (modèle professionnel) du « superviseur managérial » correspondent aujourd'hui des personnes ayant accédé au statut de cadre ou souhaitant y accéder. Ils se sont confirmés dans leur fonction de management ou encore ont évolué vers des fonctions plus ouvertes à une progression de carrière.

Aux anciennes identités catégorielles (modèle communautaire) du « superviseur négociateur » correspondent aujourd'hui des fonctions de chargé d'affaires ou de management d'équipe. L'exercice d'une fonction de chargé d'affaires souligne un lien plus direct avec la formation initiale technique des superviseurs.

Aux identités catégorielles (modèle communautaire) du « superviseur technico-organisationnel » correspondent aujourd'hui des fonctions orientées vers leur formation et leur métier initiaux techniques (technicien supérieur, expert dans un domaine technique, chargé d'affaires).

Aux identités de réseau (modèle de la mobilité) du « superviseur gestionnaire et commercial » correspondent aujourd'hui une diversité de trajectoires réalisées et de fonctions développées : statut cadre, fonction management, chargé d'affaires, mobilité externe. Ces personnes sont celles qui ont le plus souvent changé de fonction ou de lieu d'exercice, car elles ont le plus souvent développé un projet professionnel précis et ont saisi l'occasion, ou se sont donné les moyens, d'évoluer en ce sens. Dans cette recherche, ce type d'identité n'a plus été détecté au sein du groupe de superviseurs analysés.

Peu d'identités de « retrait » (ou « modèle réglementaire ») avaient été observées lors de la précédente recherche. Cependant, cette identité a été plus récemment développée par certains superviseurs – plus déstabilisés par les nouvelles compétences et par les nouveaux rôles demandés. Cette rupture dans leurs logiques professionnelles est essentiellement le cas des anciennes identités catégorielles « bloquées » suite aux changements dans l'entreprise (cas des superviseurs « négociateur » et « technico-organisationnel »). Ces personnes ont alors évolué vers ce modèle de « retrait ». En effet, elles accordent une place plus grande aujourd'hui à leur vie familiale et personnelle, et/ou sont proches de leur départ en retraite. Ces superviseurs privilégient alors l'ambiance et les conditions de travail, plutôt qu'un fort investissement dans leur travail comme ils avaient autrefois. Cependant, la baisse d'investissement dans le travail s'accompagne d'un minimum d'implication professionnelle. Aujourd'hui, ce type de superviseurs exerce pour la majorité une fonction de chargé d'affaires. Les analyses confirment qu'aucun « retrait » n'est possible en réalité pour les superviseurs exerçant une fonction d'encadrement, tant leurs domaines d'activités nécessitent une forte implication professionnelle.

Ainsi, les superviseurs ont développé des parcours leur permettant d'avoir des fonctions adaptées à leurs profils et à leurs projets professionnels. Dans ce processus, ils dépassent les contradictions ou les déséquilibres vécus antérieurement dans leur travail, pour trouver d'autres activités plus adaptées à leurs aspirations professionnelles et personnelles actuelles (effet de la socialisation), ou bien pour poursuivre leurs logiques professionnelles antérieures. Cela est possible dans cette entreprise, dans la mesure où il y a des opportunités de promotions et/ou de mobilités professionnelles vers d'autres secteurs, d'autres fonctions ou métiers. En d'autres termes, les actions menées et les outils développés par les ressources humaines permettent progressivement les évolutions des superviseurs vers les nouveaux rôles et profils demandés. L'analyse longitudinale des trajectoires souligne des évolutions de fonction en lien avec les contraintes et les opportunités professionnelles proposées par l'entreprise (au niveau de la gestion des ressources humaines, au niveau de l'organisation des structures des services). Les superviseurs ont saisi des postes disponibles offerts à la mobilité ou en création (le plus souvent au sein d'un même service ou d'un même département), afin de gérer leurs stratégies et leurs choix professionnels. Dans notre première recherche, les positionnements dans la déviance et dans les identités étaient liés à une forme d'arbitrage entre des activités techniques et managériales. La technique était une dimension fondamentale du métier initial de superviseur, alors que le management correspondait aux nouvelles évolutions du travail. Aujourd'hui, les superviseurs exercent dans des registres clairs d'activités qui leur

conviennent : management, technique, gestion d'affaires ou de projets. Ces différentes fonctions - avec ou sans encadrement, sont définies et valorisées. Chaque logique identitaire s'inscrit dans l'exercice d'une fonction principale différente.

#### **4.1.5- La « carrière » comme mode de remaniement identitaire dans le travail**

Dans la mesure où les fonctions exercées aujourd'hui ont été plus largement choisies, il existe moins de logique de refus des évolutions professionnelles, et, pour une large majorité des superviseurs, se développe une logique d'acceptation et d'adhésion aux évolutions de l'entreprise. Tous les superviseurs ayant aujourd'hui réussi à intégrer une fonction les intéressant fortement, se positionnent par conséquent plus largement comme membre de l'encadrement, et adhèrent plus facilement aux orientations et aux évolutions de l'entreprise. Ils se retrouvent ainsi majoritairement dans l'exercice de leur fonction, dans une posture à la fois de reconnaissance de *l'identité pour soi* et à la fois de reconnaissance de *l'identité pour autrui* (Dubar, 1991).

L'analyse de leurs parcours souligne que lorsque l'opportunité s'est présentée, ils ont évolué dans leur fonction, ou ont effectué une mobilité pour exercer une autre fonction, afin d'être en adéquation avec leurs aspirations professionnelles. En ce sens, ils se sont adaptés aux transformations voulues de leur travail. Une autre raison à ce positionnement est évoquée par leurs prises de conscience des évolutions nécessaires de cette entreprise publique encore très protégée et accompagnée par l'État, mais qui s'inscrit dans un contexte économique et social difficile, concurrentiel, de dimension internationale. La diversité des logiques d'acteur et des positionnements identitaires analysés lors de notre première recherche s'expliquait par des logiques d'action liées aux situations de travail, et par des identités dans le travail construites antérieurement. Cette diversité s'inscrivait en adhésion ou en opposition avec les orientations des nouveaux profils plus récemment prescrits. Il existe aujourd'hui une remarquable continuité entre les anciennes logiques identitaires au travail et les fonctions actuelles des superviseurs.

#### **4.2- Les liens entre les fonctions exercées et les dynamiques identitaires actuelles**

Des décalages existent-ils encore pour ces superviseurs entre leurs fonctions exercées aujourd'hui et leurs souhaits professionnels ?

Ces superviseurs travaillent depuis de nombreuses années dans l'entreprise, et exercent aujourd'hui des fonctions leur permettant de vivre une situation professionnelle qui leur convient. Certes, chez la majorité de ces superviseurs, les motivations à évoluer sont constantes (évolutions de carrière et avancement, stimulation de l'intérêt au travail), et les projets professionnels en perpétuelle transformation.

Leur niveau de rémunération leur paraît souvent insatisfaisant, mais ils privilégient d'autres aspects du travail.

Trois logiques professionnelles principales déterminent aujourd'hui les motivations et les modes d'investissement de ces superviseurs, ainsi que leurs principaux objectifs dans le travail : faire carrière et évoluer dans l'entreprise, avoir un travail intéressant, avoir de bonnes conditions de travail et une bonne qualité de vie au travail. Ces trois logiques

professionnelles correspondent à des modalités possibles de fonction exercée et de carrière (manager, technicien supérieur, chargé d'affaires).

**Tableau 8.** Tableau synthétique des logiques professionnelles actuelles du « groupe superviseur »

Logiques professionnelles : « Faire carrière », « évolution dans le travail »	Logiques professionnelles : « Métier », « intérêt au travail »	Logiques professionnelles : « Conditions et qualité de vie au travail »	Total
33%	50%	17%	100%
Origines dans tous les types identitaires de superviseurs	Origines dans les type 2 : négociateur ; type 3 : technico-organisationnel ; type 4 : gestionnaire et commercial	Origines dans les type 2 : négociateur ; type 3 : technico-organisationnel	

Les diverses logiques professionnelles actuelles sont développées par les superviseurs qui se positionnaient dans des types antérieurs divers.

Pour tous les superviseurs anciennement dans le type 1 « managérial », leur logique professionnelle est restée identique, avec des identités dans le travail basées sur une dynamique d'évolution dans l'entreprise et dans la carrière.

Les superviseurs anciennement dans le type 2 « négociateur » développent principalement (à 67%) des identités dans le travail basées sur l'importance accordée aux conditions et à la qualité de vie dans le travail, ou encore des identités dans le travail basées sur l'importance à donner à la dynamique de carrière et à l'évolution dans l'entreprise (33%).

Les superviseurs anciennement dans le type 3 « technico-organisationnel » développent des identités dans le travail basées sur l'intérêt au travail et au « métier » (67%), et sur la qualité de vie au travail (33%).

Pour les superviseurs anciennement dans le type 4 « gestionnaire et commercial », les logiques identitaires au travail ont également évolué. Certains (14%) s'inscrivent dans une logique carriériste dans l'objectif de devenir cadre. D'autres (57%) privilégient l'intérêt au travail, dans une certaine forme d'identité de métier, ou encore privilégient la qualité de vie au travail et les conditions de travail (29%).

Il existe ainsi une cohérence forte entre les trajectoires professionnelles et les anciennes identités dans le travail des superviseurs.

Ceux qui vivaient déjà en adéquation entre leur fonction et leur logique identitaire, ont poursuivi dans la même voie (garder le même poste avec parfois quelques évolutions).

Ceux qui vivaient à l'époque une inadéquation entre leur fonction et leur logique identitaire d'action, ont connu des opportunités professionnelles de mobilité et de changements dans leur fonction leur permettant d'effectuer les ajustements nécessaires. Ces

changements actuels touchant les superviseurs sont donc une conséquence de leurs logiques d'action antérieures.

Il y a adéquation entre les projets professionnels antérieurs et la fonction actuelle. Cette absence de rupture démontre que face aux changements dans le travail et à certaines remises en question professionnelles, les superviseurs cherchent à se rapprocher des fonctions qui leur correspondent le mieux, et remanient leurs identités dans le travail, pour aboutir à une cohérence identitaire professionnelle interne.

Dans la mesure où les superviseurs ont développé de nouvelles logiques identitaires, la recherche confirme que les identités dans le monde du travail sont régulièrement modifiées et négociées, dans une interaction constante entre les représentations de soi et la reconnaissance des autres (et la reconnaissance par l'institution).

Dans cette recherche, une transaction s'est effectuée entre les profils et les identités dans le travail des superviseurs, face aux prescriptions des Directions en termes de compétences et de positionnement dans l'encadrement. Il est remarquable de constater que le processus de « double transaction » (Dubar, 1991) de ces superviseurs aboutit à une forte proximité entre leur construction biographique identitaire, et la reconnaissance sociale par la hiérarchie et les Directions (dans les relations avec les collègues, dans l'avancement professionnel).

### **4.3- Les carrières des superviseurs**

Une diversité d'orientations professionnelles et une temporalité spécifique caractérisent les carrières des superviseurs.

#### **4.3.1- Des « modèles » de carrière**

Cette recherche sur les carrières analysées par les trajectoires et les dynamiques identitaires des superviseurs, se rapproche de certaines recherches portant sur la notion de carrière et sur la construction des itinéraires professionnels (Minguet, Osty, 2002). Celles-ci permettent de dégager quatre types de carrière.

Un premier type de carrière est la *carrière ascendante*, correspondant à l'accès à des postes de management et de responsabilité hiérarchique, et représentant la voie de promotion par excellence accompagnée d'un mouvement d'ascension verticale. L'acceptation de cette carrière définie comme « classique » est sous-tendue par une séquence ordonnée et cohérente de phases, de statuts, de strates (Chanlat, 1992 ; Courpasson, Dany, 1994 ; Falcoz, 2001).

Ce type de carrière correspond dans notre recherche à celle des superviseurs ayant accédé aux postes de cadres avec encadrement, à celle des superviseurs s'étant confirmés dans la tenue d'une fonction managériale plus reconnue et valorisée aujourd'hui. Il s'agit, dans notre dernière catégorisation de superviseurs, de ceux qui ont comme projet d'« évoluer dans l'entreprise », de « faire carrière ». Ils sont proches du type 1 « managérial ».

Un second type de carrière est la *carrière comme réalisation de soi*. Le rapport au travail est ici le centre de gravité de la trajectoire. Ce sont le contenu du travail et les possibilités d'engagement offerts qui sont premiers aux considérations politiques de la carrière ascensionnelle. Cette carrière dissocie le statut et le travail, qui devient le lieu de valeurs, d'estime de soi, de significations. La figure du « professionnel » caractérise ce parcours (Osty, 2000). L'aboutissement d'un travail et l'épanouissement sont privilégiés, plutôt que les logiques d'ascension.

Ce type de carrière correspond, dans notre dernière catégorisation, à celle des superviseurs qui privilégient l'intérêt au travail et l'investissement dans leur métier. Ils sont proches du type 3 « technico-organisationnel ».

La *carrière de chef de projet* est une alternative récente et peu légitimée par rapport à la carrière promotionnelle. La position d'influence (Middler, 1993a), voire la mission, caractérisent la réalité organisationnelle du chef de projet, et non pas sa fonction, son métier ni son statut. Rappelons que la structure d'organisation par projet et la gestion de projet sont des formes de l'innovation organisationnelle au début des années 90 (Middler, 1993b). Les politiques de ressources humaines ont dû repenser cette fonction de chef de projet, qui prend de nos jours une plus grande ampleur dans les entreprises.

Cette carrière est proche de celle des superviseurs devenus chargés d'affaires. Mais ceux-ci, bien souvent, privilégient les bonnes conditions de travail et la qualité des modes de réalisation du travail.

La *carrière entrepreneuriale*, définie par l'affranchissement de la régulation sociopolitique existante, se construit indépendamment des contraintes et des opportunités organisationnelles. Ce type de carrière peut être rapproché du type 4 « gestionnaire et commercial ».

Aucun modèle de carrière énoncé ci-dessus ne correspond précisément au type 2 « négociateur ». Ce résultat confirme une caractéristique forte pour ce type : la disponibilité aux collègues et la dépendance aux contraintes des situations de travail. Les superviseurs peuvent alors rester bloqués dans l'exercice d'un travail qui leur apporte peu d'ouvertures et peu d'évolutions professionnelles.

Par ailleurs, le deuxième temps de notre recherche a mis en avant la logique d'action de personnes qui, ne cherchant pas à faire carrière, se cantonnent dans un investissement moindre dans l'entreprise et développent des motivations dont l'objectif principal est d'avoir de bonnes conditions de vie au travail (horaires de travail adaptés, articulation favorable entre temps de vie professionnelle et vie personnelle...).

#### **4.3.2- Deux moments de construction de la carrière**

Deux moments de natures distinctes caractérisent la carrière des superviseurs. Le poids des acteurs impliqués dans la construction des carrières des superviseurs varie à chaque moment. Ces deux « moments » - selon la notion de *turning point* de Hughes (1996), correspondent à deux processus de nature différente dans la construction des carrières de superviseurs.

Un premier moment correspond au milieu des années 90, dans une période de fortes injonctions au changement, qui amène les superviseurs à réaliser un ensemble d'activités « dans l'ombre », loin des préconisations managériales, pour rester en cohérence avec leurs identités dans le travail. Les superviseurs sont actifs, développant des « bricolages d'activités » en fonction de leurs propres interprétations et intérêts du travail, dans un cadre certes contraignant mais permettant tout de même des marges de manœuvre, des « déviations » par rapport aux prescriptions du travail. Les dynamiques sociologiques marquantes sont les recompositions des identités dans le travail et les phénomènes de déviance. Quelques années après, un second moment correspond à la reconnaissance de diverses fonctions de superviseurs (manager, technicien supérieur, chargé d'affaires) par les Directions et par les gestionnaires des ressources humaines, et à la construction d'une carrière plus officielle dans chacune d'entre elles. Les dynamiques en œuvre sont des mobilités professionnelles permises par des cadres institutionnels et des rapports hiérarchiques.

Ces deux moments avec leurs causes multifactorielles diverses participent fortement aux transformations des identités dans le travail des superviseurs. Il existe une co-construction des carrières entre les superviseurs, les Directions des ressources humaines et les hiérarchiques. Certains facteurs structurels sont explicatifs des évolutions des superviseurs : les évolutions technologiques, les règles, outils et pratiques de gestion des ressources humaines, les évolutions des organisations du travail. Les influences de ces différents facteurs sont décelables à plusieurs niveaux : dans les nouvelles définitions des profils de compétences pour diverses fonctions de superviseurs ; dans la création et l'offre de postes à la mobilité suite à des modifications d'activités ou de structures.

## CONCLUSION

La recherche a montré une cohérence entre les mobilités et les carrières des superviseurs et leurs identités dans le travail. L'hypothèse de recherche annoncée a donc été validée.

Les évolutions profondes de l'organisation et du travail sont rendues supportables par les projets individuels d'évolution professionnelle, et par des modes de gestion du personnel permettant des mobilités professionnelles des superviseurs. La carrière est un processus qui s'est fortement construit par les superviseurs eux-mêmes, dans un but d'adéquation et d'équilibre individuel entre leurs identités dans le travail, leurs projets professionnels d'avancement et la fonction exercée. La gestion des carrières peut être alors analysée comme un outil de « stratégie identitaire » pour les superviseurs, et utilisée diversement par eux. La construction de la carrière, en interaction avec les modalités de gestion de l'encadrement, souligne également une certaine appropriation des règles de gestion des ressources humaines par ce personnel, afin de se saisir des postes disponibles à la mobilité. Il n'y a pas véritablement pour cette fonction superviseur de « marché du travail interne » structuré fortement par les Directions de l'entreprise et par les services de gestion des ressources humaines. Ce marché du travail interne est construit et investigué de manière informelle et stratégique par les superviseurs. La recherche apporte des connaissances sur les possibilités peu connues et les dynamiques de carrière des

superviseurs. Elle montre les possibilités de carrières multiples, facilitant les évolutions socioprofessionnelles des superviseurs, et leur façon de vivre au mieux les changements dans leur travail.

La recherche souligne deux « moments » - selon la notion de « *turning point* » de Hughes (1996), qui correspondent à deux processus de nature différente dans la construction de ces carrières. Pour chacun, le facteur principal diffère. Dans le premier, il s'agit des dynamiques identitaires dans le travail, et des déviations. Dans le second, il s'agit des cadres institutionnels. Ces deux moments et ces deux causes multifactorielles sont nécessaires dans les transformations en profondeur des identités dans le travail des superviseurs, et dans la construction de la carrière. La carrière - au sens interactionniste, est ainsi éclairée par la prise en compte des données longitudinales sur les dynamiques identitaires. Au-delà de ces résultats, la recherche pointe également de nouvelles perspectives pour des thèmes portant sur les transformations du travail croisant la sociologie et la gestion des ressources humaines.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALTER, N. 2000. *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- BECKER, H.S. 1985. *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Ed. Métailié. Première édition :1963.
- BECKER, H. S., Strauss, A.L. 1970. Careers, personality and adult socialization, in *Sociological Words. Method and Substance*, Allen Lane, Penguin Press, pp. 245-260.
- BENGUIGUI, G., GRISET, A., MONJARDET, D., 1978. Une analyse typologique des fonctions d'encadrement, dans *Division du travail. Colloque de Dourdan*, Paris, Galilée, pp. 307-320.
- BOLTANSKI, L. 1982. *Les cadres ; la formation d'un groupe social*, Paris, Minuit.
- BOUFFARTIGUE, P. 2001 a. *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- BOUFFARTIGUE, P. (ed.). 2001 b. *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- BOUFFARTIGUE, P., GADEA, C. 2000. *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte.
- CHANLAT J.-F., 1992. Peut-on encore faire carrière ?, *Revue Gestion*.
- COURPASSON D., DANY, F. 1994. La gestion des carrières des cadres en question. *Gérer et Comprendre*, septembre, pp. 30-44.
- DEJOURS, C. 2000. *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard.
- DUBAR, C. 1991. *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.
- DUBAR, C. 1994. Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel, dans Coster (De) M., Pichault F., *Traité de sociologie du travail*, Paris, De Boeck Université, pp. 363-379.
- DUBAR, C. 2000. *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.
- DUBAR, C., TRIPIER P. 1998. *Sociologie des professions*, Paris, A. Colin.
- DURKHEIM, E. 1978. *De la division du travail social*, Paris, PUF. Première édition : 1893.
- DURAND, C., TOURAINE, A. (étude sociologique dirigée par) et menée par J.-P. Barbou, J. Bonis et P. Tripier, 1966, *La de la régie nationale des usines Renault*.
- FALCOZ, C. 2001. La carrière « classique » existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel. *Gérer et comprendre*, juin, pp. 4-17.
- GADEA, C. 2003. *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Belin.
- GARDNER, B.B. et WHYTE, W.F., 1945. The man in the middle : positions and problems of the foreman. *Applied Anthropology*, n°2.
- GILLET, A.. 2007, *Les gestionnaires de premier niveau (contremaîtres, agents de maîtrise) à la Société de Transport de Montréal : analyses du travail, formation et intégration socioprofessionnelle, modes de gestion*, recherches post-doctorales, Crises-UQAM, Montréal, et Cnam-Lise-CNRS, Paris.
- GILLET, A.. 2005. *Les transformations socioprofessionnelles des agents de maîtrise. L'exemple de la RATP*, thèse de doctorat de sociologie, Cnam- Lise-CNRS, Paris.
- GOFFMAN, E. 1968. *Asiles*, Paris, Minuit.
- HALBWACHS, M. 1970. *Morphologie sociale*, Paris, A. Colin.
- HUGHES, E.C. 1967. *Men and their work*, Glencoe, The Free Press, 2ème édition.
- HUGHES, E.C. 1996. *Le regard sociologique*, textes réunis par J.-M. Chapoulie, Paris, Ed. de l'EHESS.
- JACQUEMIN, R. 1987. La fonction et son évolution, in C. Levy-Leboyer, J.C. Sperandio. *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF.

- LABIT, A. 1998. *La maîtrise, analyseur du changement de modèle productif de la firme industrielle*, Thèse de doctorat européen, Université de Rouen.
- LUCAS, Y., DUBAR, C. 1994. *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Lyon, PUL.
- MANN, F.C., DENT, I.K. 1954. The supervisor, member of two organizational families. *Harvard Business Review*.
- MIDDLEL, C. 1993a. *L'auto qui n'existait pas. Management de projet et transformations de l'entreprise*, Paris, InterEditions.
- MIDDLEL, C. 1993b. Le responsable de projet, portrait d'un homme d'influence. *Gestion 2000*, n°2.
- MINGUET, G., OSTY, F. 2002 Redéfinir la réussite : observations sur les formes plurielles de carrières d'ingénieurs, dans *Les Cahiers du GDR C.A.D.R.E.S. Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés*, 2003-3, Dany F. (dir.), Actes de la journée du 6 juin, pp. 64-79.
- REYNAUD, J.-D. 1989. *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin.
- ROETHLISBERGER, F. J. 1945. The foreman : master and victim of double talk. *Harvard Business Review*.
- SAINSAULIEU, R. 1977. *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, PFNSP.
- SAINSAULIEU, R. et coll. 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- SCHNAPPER, D. 1999. *La compréhension sociologique. Démarche de l'analyse typologique*, Paris, PUF.
- SCHWEITZER, S. 1990. Comment peut-on être contremaître ? dans Y. Lequin et S. Schweitzer (ed.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise, XIXème et XXème siècles*, Lyon, PUL.
- TRAPIER, P. 1987. *De la qualification au marché du travail professionnel*, Communication aux Journées de Sociologie du Travail, Nantes.
- TROUVE, P. (Dir.) 1998. Le devenir de l'encadrement intermédiaire. Entre marché du travail, gestion d'entreprises et stratégies identitaires. *La Documentation française*, Paris.
- TROUVE, P. 1997. *Les agents de à l'épreuve de la modernisation industrielle. Essai de sociologie d'un groupe professionnel*, Paris, L'Harmattan.
- TROUVE, P. 1996. La fin des contremaîtres traditionnels. *Revue française de Sociologie*, XXXVII, pp. 287-308.
- WEBER M. 1971. *Economie et société*, Paris, Plon. Edition originale : 1922.