



**HAL**  
open science

## Les cadres organisateurs à distance : enquête quantitative et clinique

Marie-Anne Dujarier, Loup Wolff, Régis Schlagdenhauffen

### ► To cite this version:

Marie-Anne Dujarier, Loup Wolff, Régis Schlagdenhauffen. Les cadres organisateurs à distance : enquête quantitative et clinique. [Rapport de recherche] 2015-79, Centre national de la recherche scientifique (CNRS); Conservatoire national des arts et métiers (CNAM); Association pour l'emploi des cadres (APEC); Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie et l'économie (LISE). 2015. halshs-01288182

**HAL Id: halshs-01288182**

**<https://shs.hal.science/halshs-01288182v1>**

Submitted on 8 Jun 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**N° 2015-79**

**NOVEMBRE 2015**

Partenariat de recherche avec  
Marie-Anne Dujarier  
(Sorbonne Nouvelle Paris III  
et chercheure au LISE, CNAM/CNRS)

Avec la participation  
de Loup Wolff (CEE-Creapt)  
et de Régis Schlagdenhauffen (LISE)

# – LES CADRES ORGANISATEURS À DISTANCE–

## ENQUÊTE QUANTITATIVE ET CLINIQUE

le **cnam**



## – LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômés, des cadres et des entreprises. Le département études et recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr) > rubrique *Observatoire de l'emploi*

© Apec, 2015

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT CGT).

*Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L1224 et L3352 du code de la Propriété intellectuelle).*

05	Présentation
05	Les partenariats de recherche de l'Apec
05	Le partenariat avec Marie-Anne Dujarier
09	L'équipe
10	Structure du rapport
<b>1</b>	<b>PROBLÉMATIQUE SOCIOLOGIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE</b>
12	Une enquête sur les cadres organisateurs à distance (COD)
12	Genèse
13	Des cadres et un travail mal connu
14	Objectifs des enquêtes
14	Identifier les COD parmi les cadres
15	Dénombrement
15	Une approche différentielle
<b>2</b>	<b>METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>
17	Deux enquêtes statistiques
17	Enquête Situation Professionnelle » (ES)
18	Questionnaire spécifique (QS)
21	Construction de la catégorie et de l'échantillon
21	Critères pour coder la population de cadres
23	Difficultés et limites du codage
24	Démarche, méthode et codage adopté
30	Les principales conventions
30	Analyse documentaire d'un corpus d'offres d'emploi
31	Groupes cliniques d'analyses des pratiques
31	Développer l'interprétation sociologique par l'échange
31	Participants : qualification de l'échantillon
<b>3</b>	<b>RESULTATS DES ENQUETES</b>
34	Situation des COD
34	Qui sont-ils ?
36	Où travaillent-ils ?
38	Responsabilités sur les hommes, les projets et les budgets

39	Ce que font les COD
39	Le mandat vu des recruteurs et des COD
47	Division et organisation des tâches au sein des COD
48	Encadrer à distance : comment faire ?
50	Ce qu'ils disent faire
54	Des carrières réglées
54	Des cadres plus diplômés
55	Mobilités
59	Les critères pour faire carrière
61	Rémunération
64	Le rapport au travail des COD
64	Opinions sur leurs conditions de travail
66	Relations, plaisir, risques
69	Connaissance des conséquences de leur travail
71	Conception du travail pour eux/pour autrui

## 4 – CONCLUSION GÉNÉRALE

–

## 5 – BIBLIOGRAPHIE

–

## 6 – ANNEXES

–

82	Annexe 1 – Comparaison de l'échantillon QS avec l'Enquête Emploi Cadre (EEC) Insee 2012
84	Annexe 2 – Règles de codage des COD à partir des codes JOB
85	Annexe 3 : Demande d'extraction et de traitements sur la base ES
86	Annexe 4 : Questionnaire de l'enquête QS
94	Annexe 5 : Analyse des réponses contradictoires
96	Annexe 6 : Courrier envoyé pour constituer les groupes d'échange de pratique
97	Annexe 7 : corpus des offres d'emploi analysées
97	Annexe 8 : Codage exhaustif des intitulés de poste

## –PRESENTATION–

### LES PARTENARIATS DE RECHERCHE DE L'APEC

En 2007, le département études et recherche de l'Apec a lancé un premier appel à projets auprès des laboratoires et centres de recherche. Cette démarche désormais renouvelée chaque année vise à renforcer les liens avec les milieux de la recherche en développant des partenariats sur des thématiques intéressant l'Apec, les partenaires sociaux et les clients de l'Apec.

Chaque recherche porte sur des sujets différents et l'apport de l'Apec varie selon les projets : apport financier pour optimiser des travaux en cours, appui technique pour des enquêtes sur Internet, exploitation des données de gestion de l'Apec,...

L'objectif est de construire de véritables partenariats dans des logiques de complémentarité d'expertises : les chercheurs apportent leurs expertises pointues et spécialisées pour approfondir les sujets et étudier des méthodologies spécifiques, le département Études et Recherche de l'Apec apportant, lui, une connaissance approfondie de l'emploi cadre développée depuis plus de quarante ans.

### LE PARTENARIAT AVEC MARIE-ANNE DUJARIER

C'est en 2011 que la sociologue Marie-Anne Dujarier a répondu à l'appel à partenariat en proposant une recherche sur : « Les cadres organisateurs. Profils, itinéraires, missions et perception du travail des cadres exerçant un "management à distance". »

Comme elle le précise elle-même dans sa présentation, cette recherche s'inscrit dans un projet global sur lequel elle travaille depuis plusieurs années.

Dans son projet, elle posait quelques questions apparemment simples :

- Qui sont ces cadres qui encadrent « à distance », que font-ils et comment font-ils ?
- Quel est leur profil ? Sont-ils différents des autres cadres ?
- Comment perçoivent-ils leur rôle et leur activité ?

Loin de la simplicité trompeuse des questions, l'équipe-projet du département études et recherche, qui s'est mobilisée, a accompagné une exploration extrêmement minutieuse au travers des travaux suivants :

- L'exploitation de la base des données issues de l'enquête Situation Professionnelle de 2011 (enquête réalisée auprès de 13 500 cadres du secteur privé),
- Celle des offres d'emploi et les CV en ligne sur le site Apec.fr, avec plusieurs phases d'analyse pour élaborer les critères pertinents de sélection du corpus,
- L'accompagnement dans l'élaboration du questionnaire d'une enquête quantitative *ad hoc* auprès de cadres en emploi (1 400 environ ont répondu, dont 800 intégralement),
- Et enfin l'aide pour l'organisation de réunions de groupes et d'entretiens, aide qui a également conduit à solliciter les services opérationnels de l'Apec.

### Qui dit « proximité » suggère « distance »

De manière explicite ou implicite, les débats sur ce qui définit les cadres contemporains et sur ce qui les distingue entre eux posent la question de l'encadrement et du pouvoir. Ce sont souvent les lieux de pouvoir dans l'appareil économique et dans les entreprises qui accaparent l'attention, de même que les personnalités/personnages qui incarnent cette puissance. Or une forte proportion d'entre eux, tout particulièrement dans les grandes organisations, mais aussi par le biais du maillage de la relation clients/fournisseurs, n'exercent pas de pouvoir direct sur ceux qui produisent, qu'ils soient non cadres ou cadres.

Divers travaux et recherches ont mis en évidence depuis de nombreuses années qu'encadrer d'autres personnes n'est pas un critère suffisant pour être cadre, et, qu'à l'inverse, n'encadrer personne peut caractériser des cadres haut placés dans la hiérarchie des organisations et/ou des salaires.

Ces données ont trouvé des pistes d'explication à travers l'évolution des organisations internes aux

grandes entreprises, où spécialisation et gestion pyramidale instaurent de fait une distance entre les acteurs, mais aussi dans le fort développement des activités externalisées de conseil et d'expertise, de taille diverse et où le taux d'encadrement est élevé. La croissance des emplois qualifiés s'est donc opérée dans une dispersion apparente, recouvrant en réalité un véritable maillage des lieux de pouvoir et de prises de décision.

Ces analyses socioéconomiques ne disent cependant rien, ou pas beaucoup, des acteurs concernés, en particulier de leur propre conception de ce champ de pouvoir qu'ils détiennent, aussi étroit et spécialisé soit-il.

Le projet de Marie-Anne Dujarier trouve ici toute sa place. En effet, ces dernières années, l'Apec et son département études et recherche se sont intéressés aux cadres et à l'encadrement « de proximité »<sup>1</sup>.

Qu'entend-on par les cadres et l'encadrement « de proximité » ? Dans la plupart des écrits où ils sont évoqués, ces cadres et cet encadrement sont érigés en figures positives, à l'instar de la valorisation actuelle de la notion de « proximité » dans les sociétés contemporaines, tant dans le champ politique que dans le champ social ou économique, la proximité étant généralement associée à deux notions de registres très différents : le réalisme lié au « terrain » d'une part, la valorisation des relations humaines d'autre part.

Or, en toute logique, si les cadres et l'encadrement « de proximité » existent et font l'objet d'une forte valorisation, c'est qu'il existe aussi des cadres et un encadrement qui ne sont pas de proximité, qui sont « à distance ». De manière explicite ou implicite, ces derniers sont opposés aux managers et au management de proximité : ils constitueraient le côté « aveugle », voire « obscur » de la gestion des affaires et des hommes. Paradoxalement, ils incarneraient ce qui est jugé désincarné dans les organisations...<sup>2</sup>

Comme la « proximité », la « distance » fait débat. De quoi parle-t-on ? De la distance physique et relationnelle (loin des yeux...), de la distance entre les missions et les objectifs poursuivis, donc leurs différences, voire leurs oppositions (« nos intérêts sont trop différents ») ? Ou, plus simplement, de la distance entre individus aux différences marquées : âge, sexe, formation, trajectoires professionnelles ?

### Saisir les cadres, cerner les rôles

L'intuition de nouvelles logiques structurantes des fonctions d'encadrement peut donc être associée à cet énoncé évident : qui dit proximité dit distance. Mais logiques et évidences organisationnelles n'éclairent pas pour autant les logiques des acteurs, ni leurs motivations et leurs perceptions du rôle qui leur est demandé de « jouer ».

Le caractère insaisissable des cadres en tant que groupe est une affaire très ancienne<sup>3</sup> et souvent remise en chantier.

Rien de nouveau diront beaucoup, pour preuve cet extrait d'un texte paru en 1983, au moment de l'arrivée de la nouvelle nomenclature PCS (Professions et Catégories socioprofessionnelles) remplaçant la CSP (Catégories socioprofessionnelles de 1954) de l'Insee, dans la revue *Économie et Statistique* de l'Insee, et signé par Alain Desrosières, Alain Goy et Laurent Thévenot :

« Abordant la question tant débattue de la délimitation des cadres, le taxinomiste, même le plus réticent à un regard sociologique sur l'univers des professions, ne manquera pas de percevoir qu'il s'avance sur un terrain préparé, sinon miné, dont l'occupation est un enjeu social... À l'inverse, s'il a connaissance de la littérature sociologique sur le sujet, il collectera d'innombrables réserves, critiques, suggestions sur la définition de la catégorie, qu'elles viennent de théoriciens des positions sociales ou de sociologues plus soucieux d'un travail sur le terrain. En fin de compte, il verra l'image de la catégorie se dissiper sous ses

1. Parmi les nombreux travaux, citons l'étude de l'Apec : *Management de proximité : regards croisés*. Apec, Les études de l'emploi cadre, n°2013-12.

2. Voir le titre de l'ouvrage de Marie-Anne Dujarier qui s'appuie entre autres sur l'enquête réalisée avec l'Apec : *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015.

3. De leur côté, les non sociologues rappellent avec constance que l'on n'est cadre qu'à la condition d'occuper un poste placé à ce niveau dans une classification d'emplois, et que l'individu qui est « cadre en soi », par « nature », n'existe pas.

yeux, par l'effet décomposant du décompte, au point d'en arriver à douter de son « existence. » (*L'identité sociale dans le travail statistique*. « La nouvelle nomenclature des professions et catégories professionnelles », *Economie et Statistique*, n°152, février 1983, page 68).

Définir pour pouvoir compter, la littérature sociologique est très abondante sur ce point et le consensus qui veut que l'on soit cadre par un « faisceau d'indices » a toujours été un consensus sinon fragile, du moins discuté. Parmi les critères pour définir un cadre figurent le niveau d'expérience et/ou d'expertise, le niveau de responsabilités et les missions occupées, l'animation d'équipes et/ou l'encadrement, l'autonomie et le niveau de salaire... Aucun de ces critères n'est suffisant à lui seul.

Loin d'être un exercice purement intellectuel, voire vain, ces réflexions et ces débats trouvent leurs explications dans l'évolution des sociétés en général et des organisations économiques en particulier, c'est pourquoi ils ne sont jamais clos.

Une des explications est précisément que certains de ces indices « explicatifs » ont pu perdre de leur pertinence avec le temps, alors que d'autres n'attendaient que leur mise en évidence.

Pour donner un exemple, le niveau de diplôme a longtemps joué un rôle central pour indiquer l'appartenance aux catégories sociales et professionnelles. En 1977, le Code des catégories socioprofessionnelles (Insee, 6<sup>e</sup> édition) décrivait par ce seul critère le groupe 3 (Cadres supérieurs et professions libérales, qui étaient alors distincts des « Cadres moyens » groupe 4) : « ce groupe comprend, d'une façon générale, les personnes qui exercent des professions exigeant, en principe, une instruction supérieure ».

On constate qu'au fil des chantiers successifs visant l'identification de la catégorie cadre et de ses composantes, les points d'appui ont pu évoluer sensiblement. La catégorie n'a pas été pour autant remise en cause, d'autant que son existence est avant tout rela-

tive à d'autres, parfois tout aussi discutées (ouvriers, employés, plus récemment professions intermédiaires...). Quel que soit le modèle socioéconomique et ses besoins en ressources humaines, un encadrement est nécessaire et assurément, la recherche de Marie-Anne Dujarier contribue à la définition des composantes de la catégorie cadre, de leurs contours et de leurs rôles dans les entreprises.



## Les sources des évolutions successives

### Le premier sujet des débats sur les cadres est leur nombre.

L'augmentation du nombre des cadres, en particulier dans les entreprises, n'a jamais été contestée en soi. Concernant le secteur privé, l'estimation de leurs effectifs a toujours vu se confronter les sources (Insee et Agirc). Obéissant à des logiques radicalement différentes, il n'y a aucun sens à vouloir trancher entre le « bon » ou le « mauvais » chiffre, ce qui n'interdit pas de connaître les sources de ces différences, d'en débattre à l'occasion et d'utiliser les possibilités de l'une ou de l'autre de ces sources.

### Le deuxième sujet est celui de leurs différenciations

Les cadres en France n'ont jamais été une catégorie unique dans les désignations et ont toujours été présentés comme un groupe composite. La « figure » (*i.e* « seule et unique ») du cadre est un concept abstrait, qui conduit généralement à reconnaître l'évidence de l'existence de plusieurs raisons et manières d'être cadre, ce qui, en retour, conduit tout aussi régulièrement à s'interroger sur ce qu'est « un » cadre...

Si l'on se réfère aux seuls classements des nomenclatures, les cadres ont toujours été subdivisés en sous-groupes, selon des logiques différentes, plus ou moins combinées.

- Les cadres « supérieurs » et les cadres « moyens », disparus des nomenclatures officielles depuis plus de 30 ans. Cette subdivision reste cependant une approche fréquente du « sens commun », même si à l'origine elle n'obéissait pas strictement à la logique organisationnelle qu'elle sous-entend pourtant : la hiérarchie entre les cadres refléterait le schéma pyramidal des organisations.
- Les cadres « administratifs et commerciaux » côtoient ensuite les « ingénieurs et cadres techniques », les uns et les autres étant subdivisés selon une approche professionnelle à des degrés plus ou moins fins : ici, pas de hiérarchie apparente, mais une segmentation qui semble interdire toute porosité, tout transfert, avec la référence à la figure vieillie mais solide de « l'ingénieur tourné vers la technique ».
- Les cadres « managers » et les cadres « experts » constituent une subdivision plus récente. On pourrait comprendre par là une traduction rénovée de l'approche « cadre supérieur/cadre moyen » mais l'univers de référence et les logiques de construction sont très différentes en réalité. La référence aux concepts de « *managers* » et de « *professionnels* » des nomenclatures internationales est évidente, sans satisfaire pleinement pour autant : de fait, « l'expert » y apparaît comme le cadre très qualifié qui n'encadre pas, ce qui laisse en suspens les exigences du management par projet, aujourd'hui très répandu, les managers étant par ailleurs niés dans leurs capacités d'expertise, tandis que le fait que l'on puisse être manager de managers pose la question du classement de ces derniers.
- Les nomenclatures internationales et européennes sont elles aussi un chantier, avec de nombreuses controverses jusqu'à aujourd'hui (2015). Le projet de nomenclature socioéconomique ESeC(G) (*European Socioeconomic Classification*, devenue *Group*) a à nouveau posé la question de l'identification des « faisant office de cadres » et de leurs subdivisions internes, non sans soulever de nouveaux problèmes, comme la non-distinction entre salariés et non-salariés, ou secteur public et secteur privé.

## Les enseignements de la recherche

Marie-Anne Dujarier part du constat relativement partagé d'une segmentation des rôles et des pouvoirs éloignée des représentations hiérarchiques et/ou pyramidales. Mais qui sont ces cadres organisateurs à distance ? Peut-on les repérer et les isoler facilement, occupent-ils réellement une place à part ou s'agit-il d'individus qui « participent » et « contribuent » à l'exercice du pouvoir dans les entreprises sans en être les détenteurs ?

Loin de l'image traditionnelle du « cadre dirigeant » (plutôt un homme, plutôt âgé de plus de 45 ans, plutôt « installé » et bénéficiant généralement d'une rémunération élevée), la recherche apporte un éclairage sur l'organisation concrète de la mise en œuvre des politiques et des décisions en entreprise.

- Elle montre tout d'abord, grâce à l'exploitation des données d'enquête et de gestion de l'Apec, la diversité de ces « cadres de la distance » dans un éventail de postes très spécialisés, où « l'expertise » l'emporte sur le « management ».
- Elle révèle, par le biais d'une enquête quantitative, que ces cadres sont plutôt jeunes, plutôt féminisés et que leur rémunération est moyenne. Par ailleurs, ils peuvent avoir des responsabilités d'encadrement de proximité.
- Enfin, les entretiens avec des cadres choisis pour leur profil en cohérence avec la typologie établie précédemment, montrent que ces cadres se savent détenteurs de pouvoirs, sans pour autant croire qu'ils ont le pouvoir.

Au final, c'est moins par leur « distance », (com)prise pour de l'éloignement, qu'on peut identifier ces cadres qui ne seraient pas de « proximité » que par leurs missions de prescription et normalisation du travail des autres, en particulier des autres cadres.

La « mise à distance » est au cœur de leurs missions et se concrétise par le maniement d'abstractions (chiffres, modèles, maniements d'outils, vocabulaire spécifique, anglicisme,) qui apparentent leur travail à un exercice de style, voire à un jeu (un travail éloigné du réel, une habileté dans le maniement des outils, des objectifs désignés comme des « challenges » ou des « défis ». Cette distance (aux autres, aux terrains, au concret...) n'est pas une posture erronée : elle fait partie intégrante de leur devoir professionnel. Sans elle, ils sortent de leur rôle et prennent le risque de ne plus être des « professionnels ».

De par leur formation, mais aussi parce que beaucoup sont jeunes et en quête de légitimité, ils font d'autant plus leur cette règle première de leurs métiers (par ailleurs très divers) qu'ils sont convaincus d'être porteurs d'une rationalité incontestable. Ils se savent contestés, mais ne remettent pas en cause leur rôle, voire pour certains d'entre eux se trouvent confortés parce que contestés. Soucieux d'apparaître comme des cadres comme les autres, et même plus souvent comme des salariés comme les autres, parce que malmenés, pas toujours reconnus, voire menacés dans leurs emplois, ils ne s'en considèrent pas moins comme seuls porteurs des dynamiques de progrès, d'innovation et de rationalité (et non de rationalisation) face aux autres catégories de salariés et de cadres qui ne comprendraient pas le vrai sens de leurs missions.

Un autre apport considérable de cette recherche est la richesse trouvée dans ces innombrables données dont l'Apec dispose et qu'elle crée pour une grande part. Accompagner une démarche de recherche dans une exploration inédite est une expérience d'autant plus passionnante qu'il s'agissait d'utiliser des matériaux jugés souvent trop connus ou banals, peu susceptibles d'aider à faire avancer la compréhension des logiques d'organisation.

## L'ÉQUIPE

### Marie-Anne Dujarier,

Maître de conférences à la Sorbonne Nouvelle Paris III et chercheure au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique (LISE, UMR CNAM / CNRS)

Avec les contributions :

de **Loup Wolff**, administrateur INSEE, CEE-CREAPT (Centre d'Étude de l'Emploi-Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail), pour le traitement statistique des données.

Et de **Régis Schlagdenhauffen** (ATER à l'Université de Nancy et chercheur associé au LISE), pour l'analyse sociométrique des offres d'emploi.

## Glossaire

### Catégories de cadres

COD = Cadres organisateurs à distance

MOP = Cadres opérationnels de proximité

E&R = études-R&D

NSP = cadres impossibles à coder dans les précédentes catégories, faute d'informations suffisantes sur leur activité et leur place organisationnelle.

### Sources

ES = Enquête Situation (annexe 3)

QS = Questionnaire spécifique (annexe 4)

AP = groupes d'Analyse de Pratiques.

## –STRUCTURE DU RAPPORT–

Ce rapport rend compte des principaux résultats d'une enquête quantitative et clinique, menée en partenariat par le LISE avec l'Apec entre 2012 et 2014 sur les « Cadres Organisateurs à Distance<sup>4</sup> ».

Il comporte trois parties. Dans un premier temps, il présente la problématique sociologique et les objectifs de la recherche. Ensuite, il expose les méthodo-

logies d'enquête déployées. Enfin, il rend compte des principaux résultats des enquêtes quantitatives et cliniques. Ceux-ci s'ordonnent en quatre thèmes principaux : la place organisationnelle des cadres organisateurs à distance ; leur tâche et leur activité ; les caractéristiques de leur carrière ; et enfin, leur rapport au travail. ●

# - 1 -

## -PROBLÉMATIQUE SOCIOLOGIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE-

- 12 Une enquête sur les cadres organisateurs à distance (COD)
- 12 Genèse
- 13 Des cadres et un travail mal connus
- 14 Objectifs des enquêtes
- 14 Identifier les COD parmi les cadres
- 15 Dénombrement
- 15 Une approche différentielle

## –UNE ENQUÊTE SUR LES CADRES ORGANISATEURS À DISTANCE (COD)–

Le partenariat avec l'Apec pour réaliser une enquête sur les « cadres organisateurs à distance » s'inscrit dans un programme de recherche initié dans les années 2000. Dans *L'idéal au travail* (Dujarier, 2006), puis avec *Le Travail du consommateur* (Dujarier, 2008), sont démontrés l'importance prise par les dispositifs qui encadrent l'activité productive des travailleurs et clients. Ces deux recherches mènent à s'intéresser alors au travail de ceux qui produisent et diffusent ces dispositifs techniques, marketing et gestionnaires. Il s'agit de **cadres qui se trouvent à distance** de ceux et de ce qu'ils ordonnent, dans tous les sens du terme. Aussi, nous les dénommons ici « cadres organisateurs à distance » (désormais « **COD** »).

Les COD n'ont pas la même tâche ni la même activité que les autres cadres, ni celles des « managers opérationnels de proximité » (désormais « **MOP** »). Les premiers prescrivent, outillent et contrôlent sans être à proximité

de l'activité qu'ils encadrent, à la différence des seconds. Les COD se démarquent également des cadres exerçant eux-mêmes des fonctions opérationnelles, parfois sans encadrer, tels que des commerciaux, des administrateurs de réseaux ou des médecins.

La recherche partenariale avec l'Apec vise à caractériser sociologiquement ces cadres organisateurs à distance, par une enquête quantitative et clinique. ●

Nous dénommons « opérationnelle » une activité contribuant directement à la mission de l'organisation : produire, vendre, acheter, comptabiliser, administrer (Voir la liste des intitulés de postes en Annexe 8, pages 97).

## –GENÈSE–

Nous pouvons dater l'apparition des COD dans le champ du travail salarié lors d'un premier divorce : celui de la propriété d'avec le « management », dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Berle et Means, 1932). Le taylorisme et le fordisme les ont confirmés et légitimés. Ils ont généré un second clivage, entre la conception d'une part, et de la supposée « exécution » du travail, d'autre part. Ensuite, ces managers et ingénieurs se

sont distancés des « *tops managers* » avec la financiarisation de la firme (Weinstein, 2010 ; Orléan, 2005), tout en prenant commande de leurs objectifs. Dans une division sociale du travail de direction croissante (Dujarier, 2015), les COD ont en charge de mettre en place des dispositifs qui organisent, à distance, l'activité des travailleurs et consommateurs.

4. Appelés aussi « planneurs » (Dujarier, 2015).

Les Cadres Organisateurs à Distance se sont progressivement spécialisés. Aujourd'hui, ils sont responsables des méthodes (de maintenance, production, commercialisation, achats, qualité, « conduite du changement »...), des « ressources humaines » (recrutement, mobilité, formation, évaluation...), des systèmes de pilotage par la performance (ou management par les objectifs), ou bien sont contrôleurs de gestion, financiers, responsables des systèmes d'information et du marketing. Ils sont également consultants, formateurs, *coachs*, avocats ou auditeurs, et se présentent généralement comme les experts des spécialités précédemment cités.

Les missions des COD consistent à « faire faire » à des salariés et consommateurs des tâches précises, en vue d'une amélioration des performances telles qu'elles sont définies et quantifiées de manière précise par les dirigeants et les actionnaires. Dans une société où le pouvoir s'exerce par des dispositifs (Fou-

cault, 2004) et « par les instruments » (Lascombes & Le Gales, 2004), ces cadres sont précisément les faiseurs et diffuseurs des dispositifs. Or ils prennent une place croissante dans les organisations depuis les années 1980. ●

## –DES CADRES ET UN TRAVAIL MAL CONNUS–

La sociologie du travail a très majoritairement porté l'attention sur le travail des ouvriers et employés, puis des cadres de proximité, dans les différentes organisations. Une abondante littérature rend compte de la manière dont les dispositifs de prescription sont perçus et transformés par les travailleurs : nous pourrions dire, à cet égard, que la sociologie du travail a surtout été une *sociologie de la réception* des dispositifs techniques (taylorisme, fordisme, toyotisme...) et de gestion (comptabilité, administration, management par les objectifs ou par projet...). Elle a montré que les dispositifs ne « s'appliquaient » pas aux travailleurs : ceux-ci, en

fonction de l'autonomie dont ils disposent, tentent chaque fois de subvertir le dispositif, en vue de préserver leur santé, le sens et l'efficacité de leur travail. En revanche, nous ne disposons que de peu d'études sur le travail des prescripteurs eux-mêmes (De Terssac, 2002). Les recherches privilégient le plus souvent une approche par le statut social (Boltanski, 1982), la fonction ou la profession (Gadea, 2003 ; Boussard, 2008). L'activité de ces travailleurs, comme leurs parcours socioprofessionnels au regard de leur place dans les rapports sociaux, restent à explorer plus avant. ●

## –OBJECTIFS DES ENQUÊTES–

Cette recherche propose de mieux cerner **cinq dimensions sociologiques** des cadres :

- 1 • Les caractéristiques sociales comparées des COD et des MOP et leur place dans les organisations,
- 2 • Le travail prescrit (leurs tâches ou « mandat » confié aux COD,
- 3 • La manière dont ils disent travailler,

- 4 • Leurs trajectoires professionnelles et les règles de carrière : formations, postes occupés, mobilités, rémunérations,
- 5 • Leur rapport subjectif à l'emploi et à l'activité ; leur conception du travail.

Pour mener cette enquête, il nous a donc fallu, dans un premier temps, identifier les COD parmi les cadres. ●

## –IDENTIFIER LES COD PARMIS LES CADRES–

La catégorie toute française de « cadres » est conventionnelle et comporte des obstacles importants pour leur dénombrement (Gadéa, 2007). Elle crée une difficulté de recherche, dans le choix de ce que l'on nomme cadre (Apec, 1990). Nous savons que la catégorie des « cadres » est différente selon que nous nous référons à sa définition administrative par l'Agirc (et utilisée par l'Apec), à celle que dessine conventionnellement l'Insee à partir des catégories socioprofessionnelles, ou encore à la nomenclature des Familles d'Activités Professionnelles (FAP), utilisée notamment par la Dares. Elles poursuivent chacune des objectifs propres, et embrassent des populations hétérogènes du point de vue des fonctions, des employeurs et des statuts.

Cette indécision catégorielle est également ressentie par les cadres eux-mêmes. Selon l'étude Apec « 1990-2010 : ce qui a changé chez les cadres », pour une grande proportion de cadres, le sens donné au fait « d'être cadre » est identique à vingt ans d'intervalle. Mais à la question « Qu'est-ce qu'un cadre ? », ceux que nous avons rencontrés répondent avec prudence et doutes. Dans les échanges entre eux, ils énumèrent la diversité des cas empiriques : certains encadrent, d'autres pas ; les uns sont des « experts », qui encadrent... ou non ; parfois, le statut est accordé « juste

pour de la reconnaissance ». Il arrive en outre d'encadrer sans avoir le statut de cadre, témoignent-ils. Les cadres rencontrés s'inquiètent d'ailleurs de savoir comment la chercheuse va pouvoir mener son enquête, compte tenu du caractère disparate de la catégorie. Ils vont jusqu'à questionner l'intérêt de la mobiliser aujourd'hui. « *Effectivement il y a les rémunérations et la retraite, donc je vois l'intérêt mais... en termes philosophiques je ne vois pas* », tente de me convaincre une consultante. « *J'ai travaillé avec des cadres. Dans l'informatique tout le monde est cadre, car ingénieur. Du coup, ça n'a pas de sens* », enchaîne une spécialiste des progiciels de gestion. Finalement, le terme de « cadre » semble flou dans le vécu des travailleurs. Il s'agirait plus d'un grade que d'un ensemble socioprofessionnel unifié. Ainsi, est-il intéressant de noter que de leur point de vue, la représentativité des « cadres » n'a pas de sens tant il recouvre des situations disparates<sup>5</sup>.

En outre, les COD constituent une catégorie nouvelle. Ils ne sont donc pas dénombrés comme tels dans les bases de données statistiques communes, ni identifiés dans les nomenclatures connues (PCS de l'Insee, FAP de la Dares, Nomenclature JOB de l'Apec), pas plus que dans les études sociologiques disponibles. ●

<sup>5</sup> Notons que les cadres rencontrés possèdent des caractéristiques particulières qui contribuent en partie à leurs doutes sur la pertinence de leur propre catégorie. Cadres travaillant principalement avec des cadres, et ayant été probablement recrutés comme cadres dès le début de leur carrière, ils sont encore moins en mesure que beaucoup d'autres d'explicitier leurs spécificités par rapport aux autres salariés.

## – DÉNOMBREMENT –

Nous disposons cependant de recherches permettant d'estimer la progression démographique des COD depuis les années 1980.

Alain Pichon, dans un projet de cerner quantitativement la progression de la population des « cadres » à partir des nomenclatures de l'Insee et de la Dares, observe que la catégorie globale des cadres, expurgée des enseignants et augmenté des dirigeants, a connu une hausse de 70 % de 1982 à 2002 (Pichon, 2008, p. 38). Il souligne que cette augmentation est due essentiellement aux « formateurs/recruteurs » (+351 %), aux « personnels d'études et de recherche » (+152 %) et informaticiens (+147 %), ainsi qu'aux cadres « administratifs, comptables et financiers », aux professionnels de la communication et du droit (*id.* p. 38), c'est-à-dire, au total, essentiellement des COD. Bouffartigue et Gadéa (2000) observent le même phénomène historique, qu'ils associent à la féminisation des cadres puisque les « professions qui ont le plus recruté – les spécialistes de l'organisation, des

études, du contrôle, de la formation et de la G.R.H., les cadres du marketing, des relations publiques et de la publicité – sont aussi celles qui sont les plus *féminisées* (*Id.* p.46) ».

De son côté, l'enquête annuelle *Cadroscope* réalisée auprès des cadres par l'Apec (de 1991 à 2009) indique un recul de la proportion de cadres qui encadrent directement. Il va de pair avec un accroissement, maintenant stabilisé, des cadres encadrant d'autres cadres : 50 % de ceux qui déclarent encadrer, soit 34 % du total des cadres, en 2009.

Ainsi, nous disposons d'un faisceau d'indices signalant la progression démographique des COD depuis les années 1980. D'après ces données, ils représenteraient **entre un tiers et la moitié des cadres aujourd'hui**. Ces premières estimations de la progression démographique des COD, ces trente dernières années, signalent l'importance qu'ils ont prise dans l'organisation du travail. ●

## – UNE APPROCHE DIFFÉRENTIELLE –

Au-delà des questions classiques de la représentativité statistique, les échantillons statistiques utilisés par l'Apec pour son enquête annuelle, comme celui élaboré pour le questionnaire spécifique, ne sont pas représentatifs des cadres du secteur privé **sur les critères qui nous occupent** : l'activité et la distance. En outre, nous ne connaissons pas les caractéristiques des non-répondants aux enquêtes comme aux réunions d'analyse des pratiques : un biais de représentativité peut donc exister.

Aussi, la **méthode** employée dans cette recherche est-elle prioritairement **différentielle et comparative** : il s'agit, sur une population nombreuse, de relever statistiquement les caractéristiques saillantes des COD par rapport aux autres cadres, et notamment les MOP. ●



# –METHODOLOGIE DE RECHERCHE–

Deux enquêtes statistiques	17
Enquête Situation Professionnelle » (ES)	17
Questionnaire spécifique (QS)	18
Construction de la catégorie et de l'échantillon	21
Critères pour coder la population de cadres	21
Difficultés et limites du codage	23
Démarche, méthode et codage adopté	24
Les principales conventions	30
Analyse documentaire d'un corpus d'offres d'emploi	30
Groupes cliniques d'analyses des pratiques	31
Développer l'interprétation sociologique par l'échange	31
Participants : qualification de l'échantillon	31

– 2 –

Pour traiter ces questions, nous avons mis en place quatre principaux outils de recherche en partenariat avec l'Apec :

- 1 • L'exploitation des données issues d'une enquête statistique préexistante à notre recherche, déjà réalisée par l'Apec, dénommée « Enquête Situation Professionnelle » (désormais « ES »). Elle date de 2011.
- 2 • La réalisation d'une enquête spécifique, en 2013, avec un questionnaire, *via* Internet, auprès d'un échantillon représentatif de cadres. Elle est référencée sous l'acronyme *QS* (pour **Questionnaire Spécifique**) dans le rapport.
- 3 • Des **analyses de pratiques**, référencés « AP », dans une posture clinique, avec des cadres organisateurs à distance.
- 4 • L'analyse sociométrique d'**offres d'emploi** diffusées par l'Apec.

D'autres outils d'investigation, plus mineurs, ont complété cette recherche :

- Trois longs entretiens individuels avec des COD ayant participé aux groupes d'analyse des pratiques, et volontaires pour poursuivre la co-analyse de leur activité dans un cadre clinique.
  - Analyse qualitative de 40 *Curriculum Vitae* de COD, mis à disposition des recruteurs sur le site Internet de l'Apec, sélectionnés sur des critères d'âge, de spécialisation, de sexe et de secteur d'activité.
- Le détail de la méthodologie est présenté ci-dessous.

## –DEUX ENQUÊTES STATISTIQUES–

### ENQUÊTE SITUATION PROFESSIONNELLE (ES)

Une première étude quantitative a consisté à exploiter la base de données des résultats de l'« Enquête Situation Professionnelle » (« ES ») réalisée par l'Apec (année 2011), sur les **cadres du secteur privé**. Elle pose des questions relatives aux (*cf.* Annexe 3) :

- Types d'entreprises dans lesquelles travaillent les cadres (taille, secteur),
- Âge, sexe, nombre d'enfants,
- Contrat de travail, rémunération (salaire, primes, intéressement, participation, stock-options),
- Formations et avis sur les compétences mobilisées,
- Mobilité entre entreprises, raisons de la mobilité et désirs de mobilité,
- Sentiment de risque face au chômage et à l'avenir professionnel,
- Encadrement, budgets et chiffres d'affaires gérés,
- Dimension internationale du travail et des déplacements,

- Satisfaction relativement au salaire, à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, à l'intérêt du poste, aux conditions matérielles de travail, au climat dans l'entreprise, aux relations avec le hiérarchique, aux perspectives de carrière dans l'entreprise.

Cette base comporte les caractéristiques suivantes :

- Elle est constituée de 13 500 individus Il s'agit d'un échantillon représentant les 3 337 000<sup>6</sup> (0,4 %) cadres salariés de statut privé (cotisant à des caisses de retraite complémentaires cadres au titre de l'article 4 et 4 bis).
- Le redressement des résultats bruts de cette enquête est réalisé par l'Apec, à partir des caractéristiques des cadres cotisants à l'Agirc (article 4 et 4 bis) selon les critères de l'âge et du sexe. L'échantillon passe alors à **13 242 cadres**. Selon l'Apec, cette base de résultats est représentative de la population cadre du secteur privé en emploi, également du point de vue de sa répartition par région, taille et secteur d'activité des établissements comptant au moins un salarié.

<sup>6</sup> Champ Agirc (Apec, 2011 a).

- Elle présente des différences de résultats sur certains critères quand on la compare avec les données de l'Enquête Emploi de l'Insee. Ainsi, on observe :
  - Une légère surreprésentation des cadres du secteur industriel, et, par ailleurs, des commerciaux et des informaticiens.
  - Le niveau de diplôme des cadres dans l'échantillon est majoritairement (50 %) à Bac +5

(contre 28 % dans l'Enquête Emploi de l'Insee<sup>7</sup>). Seulement 5 % sont au-delà de Bac +5 (contre 22 % dans l'Enquête Emploi). Un quart est Bac +2 et moins. Notons que la proportion des niveaux « Bac et moins » est sous représentée dans cet échantillon (8 % contre 22 % dans l'Enquête Emploi).

Ces écarts structurels accompagnent les écarts entre les effectifs des « cadres du secteur privé » au sens de l'Agirc et les « cadres d'entreprises » au sens des catégories socioprofessionnelles construites par l'Insee. Dans un cas, il s'agit de données de gestion portant sur les cotisants à une caisse complémentaire de retraite cadre au titre de l'article 4 et 4 bis (hors article 36 : « cadres assimilés ») ; de l'autre, il s'agit du résultat après redressement d'un classement de salariés effectué par le système statistique public, en fonction de la réponse de ces derniers à un ensemble de questions sur leur profession et leur activité (Desrosières, A., & Thévenot, L.1992).

Les codifications effectuées par les répondants sont **auto déclaratives** (y compris le fait de se déclarer « cadre »), mais l'Apec réalise des contrôles de cohérence avant toute exploitation.

- Leur parcours professionnel (formation, spécialisation, mobilités) ainsi que les critères de réussite et reconnaissance pour la carrière,
- Leur rapport subjectif au travail (« travail vécu »), leur conception de l'activité (la leur/celle des autres), leur perception des conséquences de leur travail sur le monde.

## QUESTIONNAIRE SPÉCIFIQUE (QS)

Une seconde enquête avec un questionnaire spécifique a été réalisée pour mieux cerner les particularités des COD par rapport aux autres cadres, sur les aspects suivants (cf. le questionnaire exhaustif en annexe 4) :

- Leur poste (encadrement, place hiérarchique, budget géré, lieu de travail, taille et type d'entreprise...); leur travail prescrit et notamment leur rôle dans la mise en place de dispositifs de management,
- Leur activité ou « travail réel » (ce qu'ils font vraiment, au-delà du prescrit), pour autant que l'on peut le saisir par un questionnaire,
- Leur travail réalisé (ce qu'ils produisent finalement),
- Leurs origines sociales, leur sexe, leur âge, leur statut marital et le nombre d'enfants,
- Les salaires, participation et stock-options,

L'enquête QS s'est appuyée sur la base de données constituée des informations fournies par les cadres qui recourent à un service de l'Apec, quel qu'il soit et qui ont renseigné leur profil sur le site Internet de l'Apec (les « jeunes diplômés » en phase de primo-insertion ont été exclus de la cible). Elle correspondait au moment de l'enquête à un flux d'environ 200 000 individus qui se sont déclarés actifs (avec ou sans emploi) au moment de leur inscription ; ils se sont connectés sur le site Internet *appec.fr* avec leur *login* et mot de passe au cours des 12 derniers mois précédant l'enquête.

Ils résident dans la région parisienne pour un peu plus du tiers (37 %) et en Rhône-Alpes / PACA pour 18 % d'entre eux. Les autres régions sont toutes représentées, dans des proportions égales à l'importance de l'emploi cadre. Il en va de même pour les secteurs : services (51 %), commerce et distribution (9 %) ; industrie et construction (39 %).

7. Enquête emploi 2012, cadres d'entreprises uniquement.

Cette base présente des défauts de représentativité par rapport aux caractéristiques des cadres en poste, notamment en termes d'âge : les plus de 50 ans sont sous-représentés et les moins de 40 ans surreprésentés. Notons en outre une surreprésentation des commerciaux et des informaticiens. Ces déformations s'expliquent principalement par le fait qu'il s'agit pour beaucoup, de cadres en phase ou en désir de mobilité professionnelle.

Ces spécificités combinées expliquent en grande partie le niveau de formation relativement plus élevé des cadres Apec par rapport à la structure Insee.

Le questionnaire de l'enquête QS a été administré en avril 2013 : 10 000 cadres correspondant aux caractéristiques précitées ont reçu un email pour répondre à ce questionnaire via Internet. Les hommes et les femmes ont été sollicités de façon homothétique à leur pourcentage dans le total de la population cadres (respectivement 64 % et 36 %).

1 427 cadres (14 %) ont répondu, avec 607 abandons partiels (42 %) dont 61 % d'hommes et 39 % de femmes : celles-ci ont donc davantage répondu jusqu'au bout, sans que toutefois cet écart ne soit très important. Un redressement a été effectué selon les critères d'échantillonnage Agirc (âge et sexe).

Les questionnaires analysés sont uniquement ceux auxquels les cadres ont intégralement répondu. Nous avons enlevé les réponses des cadres travaillant dans le secteur public, trop peu nombreuses pour pouvoir se prêter à des analyses statistiques robustes (22 réponses, ces cadres étant *a priori* hors champ du point de vue des missions de l'Apec).

Le nombre total des réponses est finalement de 802 réponses, soit 8 % sur le total envoyé.

#### Qualification de l'échantillon QS :

Si l'on compare la population interrogée avec la base Agirc<sup>9</sup> sur des critères d'âge, le résultat est le suivant : **(Tableau 1)**.

**– Tableau 1 –**  
**Âge déclaré dans l'échantillon et comparaison avec la base Agirc**

	Pourcentage (avant redressement)	Pourcentage Agirc
1 Moins de 25 ans	2	1
2 De 25 à 29 ans	18	10
3 De 30 à 34 ans	20	14
4 De 35 à 39 ans	16	15
5 De 40 à 44 ans	18	16
6 De 45 à 49 ans	13	15
7 De 50 à 54 ans	11	13
8 De 55 à 60 ans	4	13
9 De 60 et plus	1	3

Source : Apec

L'âge moyen<sup>9</sup> des répondants s'élève à 39 ans, l'âge médian de 37,5 ans. L'échantillonnage est plus jeune que la population générale des cadres de l'Agirc, de trois ans environ (au 31 décembre 2011, l'âge moyen des cadres Agirc était de 42,8 ans). La tranche d'âge des 25-29 ans est la plus surreprésentée. Les moins de 30 ans sont 20 % contre 11 % (sans distinction hommes/femmes), et ce en dépit d'une sollicitation moins grande sur cette classe d'âge (16 % des cadres interrogés). Les 30-34 ans sont également surreprésentés (20 % au lieu de 14 %). Les cadres de 55 ans à 60 ans sont, eux, sous-représentés (4 % au lieu de 13 %, sans écart hommes/femmes).

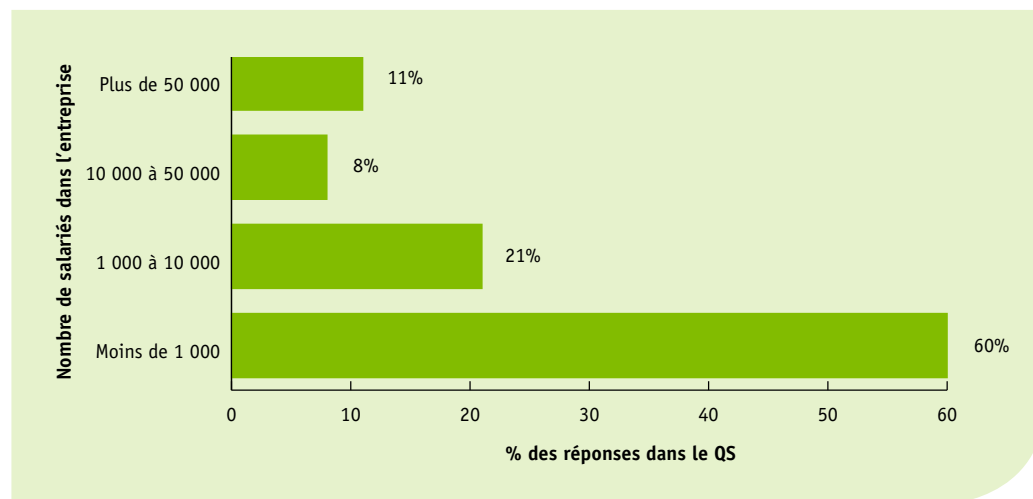
L'échantillon analysé est composé de cadres en emploi dans le secteur privé : 93 % sont employés par une entreprise et 7 % par une association.

60 % travaillent dans des entreprises de moins de 1 000 salariés, tandis que 19 % sont dans des groupes de plus de 10 000 salariés (21 % entre 1 000 et 10 000). Les PME sont donc bien représentées dans l'échantillon. La part des cadres travaillant dans de très grandes organisations de plus de 50 000 salariés est de 11 % **(Figure 1)**.

8. Participants en emploi au 31 décembre 2011 ; articles 4 et 4 Bis.

9. Le calcul prend le centre de la classe et attribue la valeur de 62.5 pour « 60 et + » et « 22.5 » pour les moins de 25 ans.

-Figure 1 -  
Répartition des réponses au QS par taille d'entreprise



60 % des cadres répondants travaillent dans des entreprises comptant plus de 40 % de cadres.

Les cadres de l'industrie sont légèrement surreprésentés, inversement à ceux du tertiaire, par rapport à la population cadre du secteur privé en général.

Les répondants à l'enquête se répartissent par fonction de la façon suivante : 17 % dans l'informatique, 14 % dans le commercial-marketing et 13% dans la fonction « études-R&D ».

Une question dans l'enquête a permis par ailleurs d'établir qu'un petit tiers (29 %) de l'échantillon interrogé se classe comme « consultant, formateur, auditeur ou coach », internes (16 %) ou externes (13 %) au moment de l'enquête (Tableau 2). Les COD sont, logiquement, significativement plus nombreux dans ces métiers (41 % contre 19 % des MOP).

-Tableau 2 -

Consultants	% pop totale	COD	Études	MOP	NSP
1 Oui, en interne, en tant que salarié de l'entreprise	16	22	11	13	18
2 Oui, en externe en tant que prestataire	13	20	17	6	6
3 Non	71	59	72	81	76

Source : ES

Du fait de l'âge de l'échantillon interrogé, les diplômés y sont surreprésentés : 99 % des répondants ont au moins le niveau Baccalauréat et une majorité se déclare de niveau Bac +5. Les cadres peu diplômés (Bac ou inférieur) sont sensiblement sous-représentés dans l'échantillon, si on le compare avec l'Enquête Emploi (et bien que cette comparaison soit délicate : cf. Annexe 1).

49 % des personnes interrogées ont réalisé leurs études dans le domaine des sciences et technologies.

Le reste se répartit entre gestion/administration, commerce et marketing (29 %) ou sciences humaines et sociales (10 %).

Un bon tiers (36 %) a fait ses études à l'université, tandis que 47 % sont diplômés des grandes écoles (17 % en gestion et 32 % ingénieurs). De ce point de vue, l'échantillon les surreprésente, puisque la population cadre en général en sortait à 28 % seulement en 2008 (Apec, 2011 a). 35 % ont obtenu un diplôme supplémentaire, jugé important, dans le

domaine des sciences et technologies, puis de la gestion/commerce, et les sciences humaines et sociales (16 %).

La rémunération brute annuelle moyenne<sup>10</sup> des cadres répondants s'élève à 49 858 euros. La médiane est de 47 500 euros en brut annuel. La moitié (51 %) gagne entre 35 000 et 50 000 euros bruts par an. Ces indications sont cohérentes avec celles que fournit la récente enquête Apec (2014-54) sur les salaires de cadres : salaire moyen de 54 KE, salaire médian de 48 KE (fixe + variable) et écart type impor-

tant (80 % d'entre eux sont compris dans une fourchette de salaires de 33 à 82 KE) (*Id.* p. 6).

Les origines sociales des répondants sont diversifiées d'après le critère de « profession du père » : 29 % des pères des répondants sont ouvriers, techniciens ou employés, 17 % sont cadres moyens, 22 % cadres supérieurs ou dirigeants, 7 % enseignants et 5 % commerçants indépendants. Les mères sont à 32 % ouvrières, techniciennes ou employées, 25 % sans profession, 13 % enseignantes ; seules 5 % sont cadres moyens, et 2 % cadres supérieures ou dirigeantes.

### Perception de l'enquête par les cadres répondants

Les cadres qui ont répondu à l'enquête ont été interrogés en fin de questionnaire pour savoir de quelle manière ils avaient vécu le fait d'y répondre. Ils déclarent majoritairement s'y être « intéressés » (52 %). Ils sont très peu à déclarer à « avoir été énervés » (1 %), « s'être ennuyés » (11 %) ou « amusés » (10 %) en remplissant ce questionnaire. Les COD ne se distinguent pas quant à leurs réponses sur ce point, pas plus que sur le volontariat pour participer à des groupes d'échange de pratiques (43 % se sont inscrits).

## —CONSTRUCTION DE LA CATÉGORIE ET DE L'ÉCHANTILLON—

### CRITÈRES POUR CODER LA POPULATION DE CADRES

Nous sommes partis d'une définition qualitative de la catégorie de « COD », en retenant deux caractéristiques qui les distinguent des autres cadres :

- 1 - Leur **activité** consiste principalement<sup>11</sup> à mettre en place des dispositifs qui prescrivent, *outillent et/ou contrôlent* l'activité des travailleurs et consommateurs ;
- 2 - Ils se trouvent à **distance** topographique et organisationnelle de ce et de ceux qu'ils encadrent par ces dispositifs.

Les COD sont donc définis par opposition aux « opérationnels », qui, eux, contribuent directement à la production.

Pour classer les cadres, il n'est pas possible de s'en

remettre à la définition du terme « opérationnel », tel qu'il est utilisé dans le langage des cadres. Les échanges avec eux (AP), ont en effet montré que ceux qui relèvent de la catégorie « COD » d'après les deux critères ci-dessus, se perçoivent parfois comme des « opérationnels ».

Typiquement, Michèle, une consultante, explique qu'elle a changé d'entreprise pour prendre un poste de contrôleuse de gestion. Pour elle, cette mobilité est un « *retour dans l'opérationnel* » puisque, de son point de vue, ce nouveau poste lui permet de « *mieux connaître le travail de ses clients, les contrôleurs de gestion eux-mêmes* ». Michèle oppose ensuite les « *opérationnels* » aux « *fonctions support, transverses, éloignées de ce que produit l'entreprise* ». Elle affirme qu'elle est opérationnelle lorsqu'elle fait du conseil chez ses clients et qu'elle agit comme « *support* » en tant que salariée au sein de son cabinet. En revanche, d'après les critères de codage du sociologue, Michèle

<sup>10</sup>. La moyenne est calculée en prenant le centre de la classe, et, pour les salaires supérieurs à 100 KE, a été attribuée la valeur de 102 500 KE (hypothèse basse, donc). Si l'on prend une valeur de 200 KE, la moyenne passe alors à 52 550 euros en brut annuel.

<sup>11</sup>. Mais pas toujours de façon exclusive, ce qui complique leur identification : ils peuvent aussi encadrer hiérarchiquement, et en direct, une petite équipe.

est « COD » lorsqu'elle est consultante de même que lorsqu'elle est contrôleuse de gestion.

Ensuite, régulièrement, pour les cadres que nous avons écoutés (AP) la catégorie « opérationnels » ne renvoie pas à une fonction ou une place objective dans l'organisation, au point de considérer, comme le fait Bernard, qu'« *on est toujours l'opérationnel de quelqu'un* ». Le terme désignerait d'abord les postes dans lesquels les travailleurs ont la sensation de « faire », de transformer les choses jugées « concrètes », même si un observateur extérieur ne le verrait pas ainsi. Citons quelques exemples : Clémence et Bernard disent de l'opérationnel qu'il est lié : « *aux mains* », « *à la sueur* », « *aux déplacements* ». La référence au corps et à la matérialité est ainsi évoquée régulièrement pour caractériser une tâche opérationnelle. Elle s'avère cependant peu discriminante. Ainsi, Bernard, consultant, affirme qu'il est opérationnel, mais ajoute immédiatement « *c'est aussi une question de point de vue* ». Il précise que le terme est plutôt laudatif (« *ne dites surtout pas d'un comptable qu'il n'est pas opérationnel !* »). Bruno, prestataire informatique spécialisé dans les logiciels financiers (un COD d'après notre classification ici encore), se dit opérationnel car « *à la fin, il y a quelque chose qui sort : un outil* ». Pour Adeline un opérationnel est « *un manager capable de remplacer un collaborateur : il connaît le travail* ». Elle l'oppose au cadre dirigeant, décideur « *qui, lui, ne produit pas* ». Elle précise sa pensée : « *oui, avec un opérationnel, il y a une réalisation, tu ne fais pas que des PowerPoint* ».

Il faut signaler une autre difficulté de désignation, relative à la perception de la distance. Les COD n'ont généralement pas le sentiment d'encadrer le travail de gens lointains. Qu'ils soient DRH, qualitatifs, ingénieurs en méthodes, organisateurs des formes de consommation ou contrôleurs de gestion par exemple, ils ne déclarent pas spontanément que leur travail a un impact sur l'organisation de celui des travailleurs et consommateurs lointains.

En outre, les COD peuvent déclarer et penser qu'ils travaillent à l'amélioration de la « *mobilité professionnelle* » ou à la « *qualité* », là où le sociologue catégo-

risera ces activités comme des optimisations économiques (mandat qui leur est confié).

L'écart entre la catégorisation sociologique et les termes employés par les cadres est tangible également dans les réponses aux questions de l'enquête quantitative (QS).

Ainsi, à la question : « Êtes-vous en charge de mettre en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion ? », seulement 59 % des cadres identifiés comme COD d'après leur intitulé de poste répondent positivement, et sans grand écart avec les MOP (57 %). Or 184 répondants (cf. liste en annexe 5) disent ne pas avoir une tâche de COD (ne pas « être en charge de mettre en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion »), alors que nombre d'entre eux sont au cœur même de ce que nous définissons comme des COD puisque leur intitulé de poste l'indique sans ambiguïté. Il s'agit de « consultants » (en conduite du changement, management, projets...), « auditeurs », « pilote de la performance », « directeurs marketing », « Ressources humaines » (directeur, responsable...), « communication externe », « publicité », « ingénieur amélioration continue », « contrôleurs de gestion », « DAF », « responsables informatiques », « *project planner and cost controller* », « méthodes » (processus, qualité, QHSE, QSE industrialisation, *lean supply chain*, achat, sécurité, amélioration continue...).

Relevons pareillement que 48 % des consultants externes déclarent qu'ils ne sont pas « en charge de mettre en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion » contre 49 % des non consultants.

Sans surprise, des écarts récurrents surgissent donc entre catégorisations sociologique et sociales. L'usage courant du mot « opérationnel » ne recouvre pas systématiquement la catégorisation sociologique, fondée sur des critères organisationnels et d'activité. Les COD tels que les identifie le sociologue ne s'auto-déclarent pas comme tels car ils ont une autre manière de décrire leur activité professionnelle. **Nous ne pouvons donc coder les cadres en nous référant à leur propre catégorisation.**

Notons que les COD que nous avons rencontrés (AP) peinent pareillement à trouver une dénomination qui les satisfasse pour désigner les autres salariés de l'entreprise. D'après eux, « opérationnel » est (au risque de la contradiction avec les déclarations précédentes) un terme péjoratif voire insultant. Le terme « les salariés » est jugé trop administratif. Lorsque le chercheur suggère de les appeler tout simplement des « travailleurs », la réaction immédiate et partagée est de dire : « *Non ! Ça fait FO ou CGT !* ». Finalement, conclut l'un d'eux, « *on les appelle " les équipes " ...même s'ils sont tous seuls* ».

Définir le contour précis de la catégorie « COD » fait partie de la problématique. Notre démarche a finalement produit des raffinements dans la méthode et les définitions (voir annexe 8). La suite de ce chapitre résume les aventures d'une telle démarche en même temps qu'elle expose les conventions de la quantification (Desrosières, 2000) qui président à la mesure et à la comparaison.

## DIFFICULTÉS ET LIMITES DU CODAGE

Les difficultés de codage des bases sont de trois ordres :

### Les limites du déclaratif

Pour coder les cadres dans l'enquête ES, nous avons utilisé l'information disponible : les fonctions déclarées par eux.

Or nous savons les limites de ces informations, et notamment que « les mêmes mots ne recouvrent pas toujours les mêmes objets » (Chenu et Al, 2000). Or celles-ci relèvent d'une stratégie de présentation de soi et du poste, plus qu'elles ne cherchent à décrire l'activité et la place organisationnelle. Dans les enquêtes quantitatives comme dans les échanges qualitatifs, les cadres disent moins ce qu'ils font que ce qu'ils pensent faire et *veulent faire savoir* dans ces contextes d'énonciation d'enquête.

De plus, dans les offres d'emploi comme dans les intitulés déclarés par les cadres, une même activité peut porter différents noms. Nous observons d'ailleurs que les intitulés sont foisonnants et parfois flous pour l'interprétation sociologique, d'autant que les termes anglo-saxons se cumulent aux acronymes. En outre, il existe un risque d'inflation de certaines appellations jouissant d'une image positive, telle que celle de « consultant », typiquement.

À cette première difficulté de codage à partir des inti-

tués de fonctions, s'ajoute celle qui concerne la connaissance de l'activité réelle.

### Incertitudes sur les activités réellement menées

De nombreux intitulés de fonctions sont rédigés de telle manière qu'il n'est pas possible de savoir s'il s'agit d'activités opérationnelles ou d'organisation à distance. Le cas est particulièrement frappant et problématique pour les directeurs ou responsables achats, logistique, technique. Typiquement, un « responsable des achats » peut être un pur opérationnel (il achète) ou bien un COD (il crée des dispositifs qui disent comment acheter). Le fait est récurrent dans les fonctions suivantes : commercial, vente, gestion et administration, comptabilité, consolidation, facturation, achats, logistique, maintenance, sécurité, services généraux, immobilier, services techniques, production industrielle, recherche.

En outre, ce que les COD déclarent faire dans un questionnaire ou dans un échange direct est à certains égards commun à tous les cadres : « fixer des objectifs et des normes », « contrôler », « outiller »... même s'ils ne le font pas de la même place et donc de la même manière qu'un MOP. Ce qu'ils disent faire n'est donc pas toujours discriminant pour le codage.

De plus, les activités opérationnelles et d'organisation peuvent être cumulées dans un même poste et donc sous un intitulé unique. Ainsi, au sein de la fonction RH, comme au sein de celle de DAF, les activités opérationnelles (paie, comptabilité, tout particulièrement) côtoient des activités d'organisation à distance (GPEC, ingénierie de formation, chargé du *change management*...).

Enfin, du fait de la division verticale du travail chez les COD, certains postes de cadres ressemblent à de l'exécution : les juniors dans les cabinets d'audit et de conseil, les techniciens ou jeunes salariés dans l'informatique, par exemple, n'exercent pas à proprement parler des fonctions de management. En revanche, leur activité participe à la production des dispositifs. De ce



point de vue, nous les considérons comme des COD. Le second critère d'identification des COD, au-delà de leur activité, est leur place organisationnelle. Or celle-ci est également parfois difficile à identifier pour le codage.

### Comment cerner la distance ?

Ce qui définit un COD, c'est aussi de travailler à distance de ce et de ceux qu'ils encadrent. Ce critère est décisif pour le codage, tout en présentant des difficultés méthodologiques.

La distance est identifiée par l'éloignement des lieux de production et de vente, ce que certains appellent le « terrain ». Pourtant, cette expression ne peut être utilisée sans risque de malentendus importants, compte tenu des variations importantes de définition. En outre, les managers à distance se déclarent « *aussi responsables d'encadrement de proximité* » dans la mesure où ils ont parfois une petite équipe à encadrer. À l'inverse, certains managers d'équipes opérationnelles sont parfois à « *distance physique de leur équipe* », et travaillent avec des outils numériques, notamment. Ce management à distance-là n'entre pourtant pas dans notre définition du COD, puisqu'il est opérationnel et hiérarchique.

Malgré ces difficultés, nous avons convenu d'un codage précis. Nous en rendons compte ci-dessous.

## DÉMARCHE, MÉTHODE ET CODAGE ADOPTÉ

En première approche, nous sommes partis du *Guide Pratique Nouvelle nomenclature Apec JOB*<sup>12</sup> et avons tenté d'identifier les COD à partir de leur fonction déclarée (voir la grille de passage en annexe 2). Avec cette méthode, nous sommes arrivés à identifier 14 catégories provisoires de COD, avec les conventions suivantes :

- Regrouper les RH et la communication interne (bien que la base Apec ne distingue pas *a priori* communication interne et externe),
- Distinguer les formateurs des responsables de formation (ceux-ci sont regroupés avec les RH),
- Regrouper le marketing et la communication externe,
- Distinguer le contrôle de gestion des autres fonctions financières, sachant que les comptables sont considérés comme des opérationnels,
- Les « méthodes » constituent évidemment le cœur

de la fonction de COD. Compte tenu de son ampleur quantitative et de sa centralité dans ce projet de recherche, nous l'avons scindée en quatre sous-catégories (SI/Qualité/AMO + MOA/Autres).

La liste **provisoire** des spécialités était alors :

1. Fonctions RH et communication interne
2. Fonction contrôle de gestion
3. Autres fonctions financières (hors comptabilité)
4. Méthodes (hors consultants et « coûts et devis »)
- 40 : Organisation
- 41 : Concepteurs de systèmes d'information
- 42 : Qualité, achats, logistique,
- 43 : Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre
5. Marketing, publicité et communication externe :
6. Consultants et avocats dans tous les domaines
7. Formateurs
8. Experts et auditeurs comptables
9. Traders /brokers

Les autres cadres sont les managers opérationnels de proximité que l'on trouve dans les fonctions de vendeur, de chef de site, de maintenance et de chef de projet opérationnel, par exemple. Il s'agit également des « cadres exerçant opérationnellement une expertise », en particulier dans les fonctions « support » (graphisme, documentation, administration, études, comptabilité, juridique opérationnel, maintenance informatique). Les fonctions de recherche et développement sont codées à part.

Une troisième catégorie regroupe toutes les fonctions d'Etudes et de Recherche (désormais E&R).

À partir de ces trois catégories (COD, MOP, E&R), et des sous-catégories de COD, nous avons procédé à un codage ligne à ligne des 13 242 intitulés de postes déclarés par les cadres eux-mêmes dans l'ES. La sélection des COD à laquelle nous sommes arrivés avec cette méthode conduit à classer les deux tiers de l'échantillon en COD. Trop éloigné de l'ordre de grandeur (30 à 50 %) dont nous disposons de leur poids dans le total des cadres, nous avons questionné ce premier codage, sans doute trop peu sélectif.

Les intitulés de fonction ne décrivent pas l'activité avec

<sup>12</sup> La nomenclature JOB a été créée par l'Apec et est utilisée pour codifier les offres d'emploi et, plus largement, pour conseiller et orienter dans le choix de fonctions cadres. La base utilise une nomenclature par fonction, au nombre de 9, chaque fonction étant détaillée à un niveau plus fin.

précision et certitude. Il faut donc d'autres indices pour coder la base avec plus de finesse : nous sommes alors repartis des réponses fournies dans l'enquête QS, pour catégoriser les fonctions (**Tableau 3 et 4**).

Nous avons confronté deux méthodes distinctes à partir des résultats de l'enquête QS :

- La première a consisté à sélectionner les COD à partir des intitulés de fonction dans le QS, cette fois. La démarche et les difficultés sont alors les mêmes

que précédemment : incertitude sur les intitulés et faible reproductibilité de la méthode.

- La seconde est une approche par les ACM (Analyse des Correspondances Multiples) : nous avons identifié deux variables *actives* que nous considérons comme discriminantes des COD par rapport aux autres cadres : leur mission telle qu'ils la déclarent et leur spécialisation perçue.

**Rappel de la première question utilisée pour cet ACM :**

Est-ce que votre mission consiste plutôt à... ? Trois réponses possibles, classées de 1 (le plus important) à 3 (le moins important)

- Mettre en place des objectifs, des normes et des procédures pour les autres salariés
- Fournir des outils et/ ou des méthodes de travail pour les autres salariés
- Mettre en place des méthodes de contrôle, d'évaluation, de reporting, de mesure des performances dans l'entreprise
- Encadrer le travail opérationnel quotidien de votre équipe

- Concevoir des produits et services
- Fournir des études, recherches et autres rapports à votre hiérarchie
- Autre

**Rappel de la seconde question utilisée pour cet ACM :**

Etes-vous en charge de mettre en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion ?

- Oui, dans mon équipe
- Oui, dans d'autres directions et services que le mien
- Oui, dans d'autres entreprises que la mienne
- Non, ou rarement

- Tableau 3 -

À ces deux questions, les réponses globales étaient les suivantes : Description de la mission principale

	% pop totale	COD	R&D	MOP	NSP
Mettre en place des objectifs, des normes et des procédures pour les autres salariés	13	15	4	14	18
Fournir des outils et/ou des méthodes de travail pour les autres salariés	12	20	8	7	10
Mettre en place des méthodes de contrôle, d'évaluation, de reporting, de mesure de performance	9	15	4	8	4
Encadrer le travail opérationnel quotidien de votre équipe	24	13	14	41	12
Concevoir des produits et services	18	23	26	7	25
Fournir des études, recherches et autres rapports à votre hiérarchie	13	8	41	6	16
Autre	11	7	3	17	14

Source : QS

Lecture : 15 % des COD estiment que leur mission principale est de mettre en place des objectifs, des normes et des procédures pour les autres salariés.

**– Tableau 4 –**  
**Existence d’une mission spécifique pour la mise en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion**

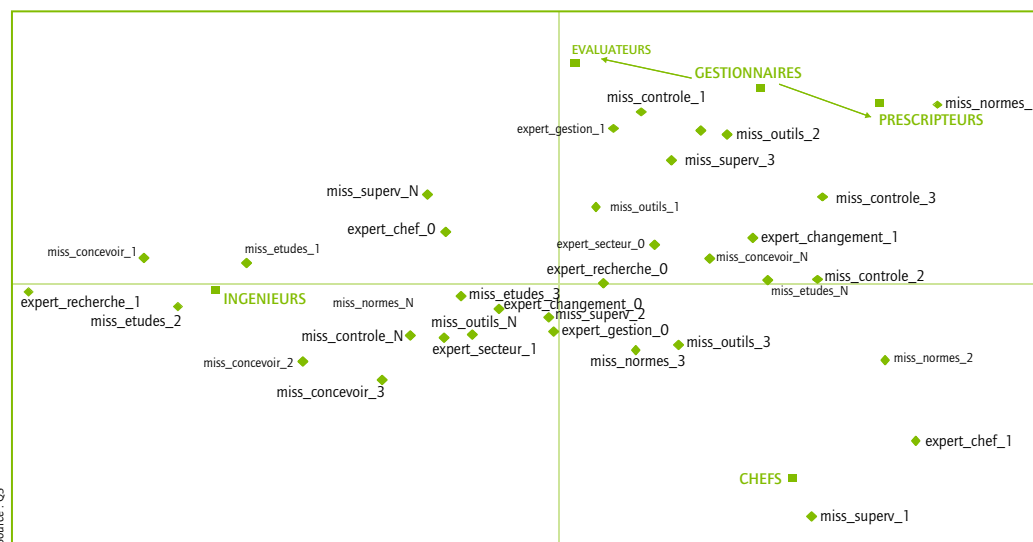
	% pop totale	COD	R&D	MOP	NSP
Oui, dans d’autres directions et services que le mien	18	28	6	11	29
Oui, dans d’autres entreprises que la mienne	6	10	3	5	6
Oui, dans mon équipe	29	21	16	42	29
Non, ou rarement	47	41	74	43	37

Source : OS

Lecture : 28 % des COD déclarent avoir pour mission de mettre en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion, dans d’autres directions et services que les leurs.

La méthode des ACM permet, plus que la précédente, la reproductibilité scientifique. Elle a consisté à identifier provisoirement trois principaux groupes de cadres. (figure 2).

**– Figure 2 –**  
**Premier plan factoriel de l’ACM**



Source : OS

À gauche du plan factoriel, est positionnée la catégorie de cadres, dont les missions sont celles de la conception de produits, de l’élaboration d’études, et qui se considèrent comme des spécialistes de la recherche (dénommés *INGENIEURS*<sup>13</sup> dans le graphe ci-dessus). La méthode ACM a permis de faire émerger nettement cette catégorie qui correspondrait à celle des « E & R ».

À droite en bas, est positionnée celle de cadres qui sont des experts de l’encadrement opérationnel et

hiérarchique d’équipes et dont la mission est d’encadrer le travail opérationnel quotidien. Ils sont dénommés provisoirement ici (*CHEFS*) et répondraient à la catégorie de MOP.

Enfin, à droite en haut, est positionnée celle des cadres qui envisagent plus spontanément leur rôle dans la mise en place d’objectifs, de normes et de procédures, ou encore de méthodes de contrôle, d’évaluation ou de reporting. Ce sont des experts d’un domaine de gestion et de la conduite du chan-

<sup>13</sup>. Toutes ces appellations sont provisoires et créées uniquement pour ces ACM, sans référence aux catégories existantes dans d’autres nomenclatures.

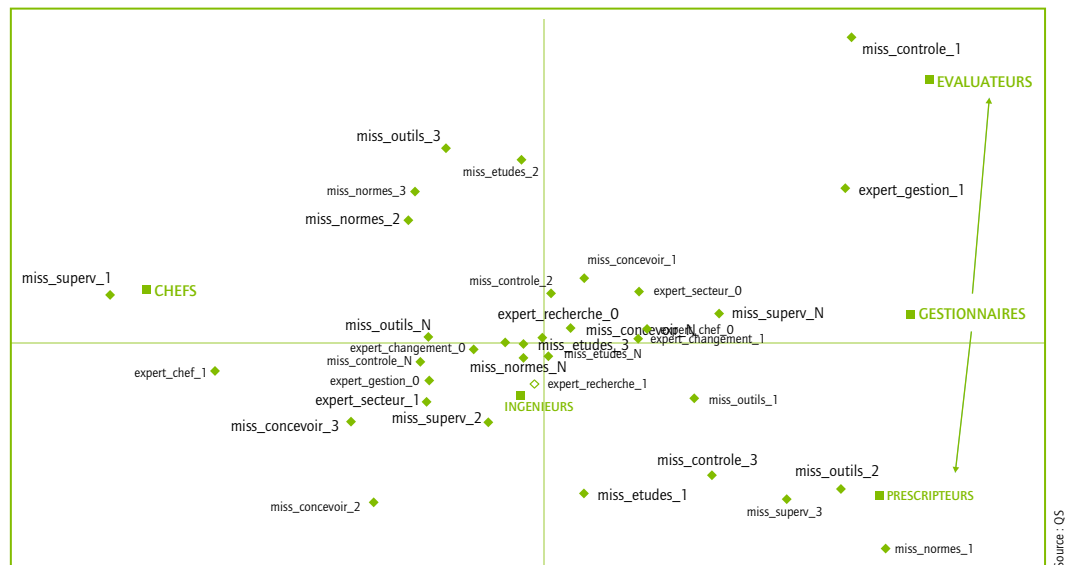
gement (dénommés provisoirement *GESTIONNAIRES* dans le graphe) : ce seraient des COD. Au 2<sup>e</sup> ordre, l'analyse fait apparaître deux figures distinctes au sein de cet ensemble (Figure 3) :

- d'un côté, des cadres experts de la gestion, dont la mission consiste principalement à mettre en place des méthodes de contrôle et d'évaluation de l'acti-

tivité (appelés dans cette approche par ACM *GESTIONNAIRES EVALUATEURS*)

- de l'autre, des cadres qui définissent plutôt leur activité par la mise en place de procédures et de normes orientant le travail d'autres salariés (dénommées ici *GESTIONNAIRES PRESCRIPTEURS*).

– Figure 3 –  
Deuxième plan factoriel de l'ACM



Ces deux approches de codage aboutissent finalement à des résultats très différents (Tableau 5).

– Tableau 5 –  
Résultats comparés du codage sur la QS (effectifs)

	Méthode des fonctions	Méthode ACM
COD ou « gestionnaires »	490	253
MOP ou « chefs »	193	236
E & R ou « ingénieurs »	5	309
Autres	109	0

Certaines fonctions sont indubitablement celles de « COD » (directeur des ressources humaines, responsable des méthodes ou du marketing...) et ne figurent pourtant pas comme telles par le codage ACM.

En outre, les COD identifiés par leur fonction ne se retrouvent qu'à 40 % classés comme tels (« gestion ») par la méthode ACM : (Tableau 6)

**-Tableau 6-**  
**Pourcentage de cadres codés par les ACM, par catégorie de fonction**

Méthode ACM Codage par	Chef 236 lignes (30%)	Gestion 253 (31%)	Ingénieurs (études) 309 lignes (39%)
COD (490 soit 62%)	25%	40%	37%
E&R (15 soit 2%)	7% (NS)	13% (NS)	73% (NS)
MOP (183 soit 23%)	47%	18%	36%
NSP 109, soit 13%	4%	4%	6%

Source : OS

Lecture : 25% des cadres codés comme « COD » par le codage ligne à ligne sont codés « Chefs » par la méthode des ACM.

Un quart des « gestionnaires » identifiés par ACM ne sont pas reconnus comme des « COD » par leur intitulé de fonction. Dans la catégorie des « chefs » nous

trouvons 51, % de COD. Ils sont près de 60 % dans la catégorie dénommée « Ingénieurs » dans la démarche ACM. (Tableau 7)

**-Tableau 7 -**  
**Pourcentage de cadres codés par les fonctions, par catégorie ACM**

Méthode ACM Codage par	Chef 236 lignes (30%)	Gestion 253 (31%)	Ingénieurs (études) 309 lignes (39%)
COD (490 soit 62%)	51%	74%	74%
E&R (15 soit 2%)	0% (NS)	0% (NS)	0% (NS)
MOP (183 soit 23%)	36%	13%	13%
NSP 109, soit 13%	12%	12%	12%

Source : OS

Lecture : 51,3% des cadres codés comme « COD » par le codage ligne à ligne sont codés « Chefs » par la méthode des ACM.

La catégorie « E&R », elle, ne trouve quasiment aucune corrélation entre les deux approches. Ils seraient 309 par les ACM et 5 par le codage des fonctions, signalant ici une sous-estimation évidente dans l'approche de codage par fonction.

Devant ces écarts, nous avons *recommencé le codage* de la QS. Nous l'avons réalisée par fonction, avec une

méthode induite par les résultats de l'ACM. Nous avons utilisé la fonction et la carte de visite fournie par les cadres dans le QS, et le secteur d'activité de l'entreprise pour distinguer le conseil des autres entreprises.

Rappel des questions :

**Q3 - Dans quel domaine se situe votre fonction actuelle ? (une réponse possible)**

1. Commercial, marketing
2. Communication, création
3. Direction d'entreprise
4. Études, recherche & développement
5. Gestion, finance, administration
6. Informatique
7. Production industrielle – travaux et chantier
8. Ressources humaines
9. Services techniques (qualité, achats, logistique, maintenance)
10. Autre

**Q3bis- Dans quel domaine se situe votre fonction actuelle ? (Une réponse possible) Autre**

En clair

Lorsqu'il n'était pas possible de coder la ligne avec certitude avec ces informations, nous avons consulté la réponse aux deux questions que nous avons mobilisées pour les ACM, sur la mission et la responsabilité quant à la mise en œuvre de méthodes de management ou des outils de gestion. Puis nous avons créé une catégorie « NSP » (pour « Ne Sait Pas »), dans laquelle nous retrouverons les fonctions qu'il ne nous était pas possible de classer de manière certaine à partir des informations disponibles. Il résulte de ce travail détaillé une nomenclature précise des intitulés de postes, classés selon quatre catégories : COD, MOP, E&R et « autres » (Voir Annexe 8).

Ensuite, dans la base de données de l'enquête ES, ont été codifiés à nouveau les 13 242 cadres en nous référant à la liste des fonctions établie grâce à la QS. En cas d'intitulé nouveau par rapport à ceux qui ont été classés par la QS, nous avons consulté systématiquement les définitions de poste détaillées disponibles sur les sites Internet Apec.fr, Onisep.fr et les offres d'emploi de recruteurs, pour cerner leur activité et place organisationnelle afin de les coder au plus juste. Au moindre doute, nous avons codé les cadres dans une catégorie d'indécidables (« NSP »).

Dans cette approche, nous avons décidé de :

- Classer les assistants à MOE/AMO en informatique dans les informaticiens,
- Supprimer les spécialités trop faiblement représentées : « *traders / brokers* », « *avocats* »,
- Dans les « Études socioéconomiques », distinguer celles qui servent à la conception de produit (typiquement les actuaires, qui fabriquent des tarifs d'assurance et sont donc des MOP), de celles où l'on retrouve des consultants internes ou encore de celles qui présentent des fonctions prescriptives de type « méthodes » (COD), comme par exemple les urbanistes.

## LES PRINCIPALES CONVENTIONS

Ce travail minutieux de codage nous a amenés à affiner nos catégories. Finalement, celles que nous avons construites pour coder les cadres sont les suivantes :

- RH et Communication interne
- Contrôle de gestion
- Autres fonctions financières (hors comptabilité)
- Méthodes dans l'informatique
- Méthodes en Achat, logistique, process, organisation, change management, restructurations,

délocalisations Méthodes en MOA et MOE (y compris informatiques)

- Autres Méthodes
- Marketing, publicité, communication externe
- Consultants
- Formateurs
- Experts et auditeurs comptables
- Juridique et fiscalité

Ces analyses quantitatives d'enquêtes par questionnaire ont été complétées par des outils de recherche documentaire.

## —ANALYSE DOCUMENTAIRE D'UN CORPUS D'OFFRES D'EMPLOI<sup>14</sup>—

Une analyse documentaire d'offres d'emploi cadres a été conduite pour des postes de COD. Une analyse socio-sémantique permet d'observer en détail le mandat qui leur est confié, de même que les compétences techniques et comportementales attendues.

Cette analyse s'appuie sur des données textuelles. Ainsi a été construit un corpus de 1 109 offres d'emploi fournies par l'Apec et réparties en 6 spécialités : 212 offres en contrôle de gestion, 244 en finance, 256 en méthodes, 310 en marketing, 87 en organisation et *lean*, et 114 en communication interne (voir Annexe 7).

Une première opération de formalisation a consisté en une mise en évidence des termes les plus *fréquents* au moyen d'un logiciel d'analyse lexicométrique, Le Trameur, développé par Serge Fleury en 2013. Cet outil a permis, dans un second temps, de réaliser des analyses mettant au jour la présence simultanée de mots associés de manière récurrente (*cooccurrences*)

et de hiérarchiser leur co-fréquence et de mettre en évidence les liens les plus saillants. Cette étape a été complétée par une mise en évidence des « termes-pivots » selon la méthode harissienne<sup>15</sup> Elle a donné l'opportunité de mettre en évidence les lemmes qui sont directement associés avant et après un terme récurrent, afin de comprendre et de rendre visible des univers de sens, des langages propres. L'analyse des termes-pivots permet en effet de saisir les principales attentes exprimées par les recruteurs.

Pour chaque catégorie d'offre d'emploi, l'analyse des fréquences a finalement permis de déterminer des « univers de sens » concernant les attendus des personnes à recruter.

<sup>14</sup>. Cette analyse de corpus a été conçue et réalisée par Régis Schalgdenhauffen.

<sup>15</sup>. Cette méthode, développée en sociométrie est attentive aux termes présents avant et après certains mots significatifs. Elle permet ainsi de rendre apparents les champs sémantiques du corpus d'annonces étudié.

## –GROUPES CLINIQUES D'ANALYSES DES PRATIQUES–

Un quatrième dispositif de construction de données empirique a été mis en place : des groupes d'analyse des pratiques, entre cadres, dont ce rapport a déjà restitué quelques extraits.

### — DÉVELOPPER L'INTERPRÉTATION SOCIOLOGIQUE PAR L'ÉCHANGE —

Les groupes d'analyse de pratiques ont pour objectif de faire expliciter, autant que cela se peut, le travail réel (ou l'activité) des COD. En outre, ils permettent d'affiner l'interprétation que l'on peut faire des données quantitatives et déclaratives.

Dans une tradition clinique de l'analyse du travail, ces réunions visent à permettre le développement de l'interprétation que ces travailleurs font de leur situation socio-organisationnelle et de la manière dont ils en répondent en actes. Après une présentation par le chercheur de la problématique et des hypothèses, les participants ont été invités à échanger sur leur demande à l'égard de cet échange. Sur les questions qu'ils souhaitaient aborder prioritairement, nous avons animé ces séances de manière à ce qu'ils puissent décrire et analyser leurs pratiques à voix haute.

Cette méthode clinique de co-analyse de l'activité s'appuie donc sur la demande des cadres pour penser leur situation de travail et la confronter. L'existence de cette demande caractérise alors l'échantillon.

Notons que les cadres qui ont participé aux échanges de pratiques ont dit leur surprise de constater le nombre et l'importance des processus sociaux communs à leur situation de travail, et ce malgré leurs différences d'âges, de postes, d'employeurs, de diplômes et de spécialités. Ils ont très majoritairement exprimé leur intérêt d'avoir pu ainsi développer, à l'aide d'hypothèses sociologiques, une analyse collective de leur situation sociale et professionnelle.

### — PARTICIPANTS : QUALIFICATION DE L'ÉCHANTILLON —

Les participants aux groupes sont des cadres ayant manifesté leur intérêt pour la démarche à la fin du questionnaire de l'enquête QS. 353 d'entre eux (sur 802) se sont signalés comme volontaires pour poursuivre cette enquête en participant à des groupes d'échange de pratiques, qu'ils soient COD, MOP, E&R ou « NSP ».

L'échantillon présente donc d'emblée un biais lié au fait que les participants sont des cadres disposés à coopérer à une recherche sociologique. En outre, ils sont dans des situations professionnelles telles qu'ils apprécient de prendre le temps de penser et d'échanger sur leur rapport au travail. Ce constat vaut aussi pour les enquêtes quantitatives, mais dans ce cas, le biais est sans doute amplifié puisque l'effort pour participer est supérieur.

Leurs attentes à l'égard de ces groupes d'analyse de pratiques sont majoritairement exprimées sous les formes suivantes : « *réfléchir, prendre du recul, faire un bilan, verbaliser* ». Notons qu'après ces réunions, la majorité a signifié sa satisfaction et son intérêt pour le dispositif.

Avec l'Apec, nous leur avons envoyé un courrier cosigné et organisé les réunions (**Annexe 6**) : deux à Paris, une à Rennes, une à Lyon<sup>16</sup>. Il s'agit de groupes mixtes, comportant non seulement des COD et des MOP, mais aussi, au sein des COD, des spécialités diverses.

Au total, 14 participants ont passé au moins deux heures dans ces groupes d'échange de pratiques.

Ces cadres - 9 femmes et 5 hommes - ont des âges variés, allant de 27 à 62 ans, avec une sur-représentation des moins de 35 ans<sup>17</sup>. Leurs formations sont également variées en termes de niveau (du Bac au doctorat), de filière de formation et de spécialité : 5 ingénieurs (Centrale, Polytech, Ensae, informatique, chimie), Droit et grande école de commerce, Sciences Po., pharmacie et sciences de gestion.

<sup>16</sup>. Nous avons essayé d'organiser des réunions dans 6 autres villes de province, mais sans réussir à réunir assez de participants (minimum 3) sur une date qui convienne à tous.

<sup>17</sup>. Les participants ont 27, 28, 29, 31, 36, 40, 41, 44, 45, 50, 53, 60 et 62 ans.



Les participants sont majoritairement des COD, dont les intitulés de postes sont les suivants : responsable qualité, développeur informatique, directeur dans un cabinet de conseil, consultant indépendant, consultante en management et organisation, juriste, responsable *Supply chain*, technico-commercial de produits de trésorerie, analyste fonctionnelle en système d'information, chargé de mission et Ingénieur *Process*. Deux cadres plus opérationnels ont également participé aux groupes, mais ayant exercé précédemment des fonctions de COD : une ancienne DRH, alors rédactrice en chef au moment de l'enquête et une coordinatrice administrative. Une seule d'entre eux encadre hiérarchiquement des salariés. Deux autres ont eu l'expérience de l'encadrement hiérarchique également. Une personne s'est dite syndiquée.

Leurs employeurs sont des entreprises industrielles (multinationale dans la chimie, PME dans le domaine de l'énergie) et des entreprises de services (grande distribution, assureurs, conseil et SSII). Trois d'en eux se disent être en recherche d'emploi car insatisfaits de leur travail actuel. Les autres disent ne pas être en mobilité, même s'ils sont toujours, disent-ils, « *sur le qui-vive* ». L'une d'eux vient de réaliser une reconversion professionnelle pour devenir enseignante.

Les prénoms (Judith, Michèle, Carine, Charles, Bruno...) utilisés dans ce rapport pour faire entendre leur parole sont fictifs, de même que nous veillons à faire en sorte que les personnes ne puissent pas être identifiées par des informations trop locales ou distinctives, afin de préserver leur anonymat.

# — 3 —

## — RESULTATS DES ENQUETES —

34	Situation des COD
34	Qui sont-ils ?
36	Où travaillent-ils ?
38	Responsabilités sur les hommes, les projets et les budgets
39	Ce que font les COD
39	Le mandat vu des recruteurs et des COD
47	Division et organisation des tâches au sein des COD
48	Encadrer à distance : comment faire ?
50	Ce qu'ils disent faire
54	Des carrières réglées
54	Des cadres plus diplômés
55	Mobilités
59	Les critères pour faire carrière
61	Rémunération
64	Le rapport au travail des COD
64	Opinions sur leurs conditions de travail
66	Relations, plaisir, risques
69	Connaissance des conséquences de leur travail
71	Conception du travail pour eux/pour autrui

## -SITUATION DES COD-

Les résultats présentés ici regroupent les données issues des différentes sources :

- Les deux enquêtes par questionnaire (QS et ES) (**Tableau 8**),
- L'étude documentaire des offres d'emploi,
- Et enfin, des groupes d'analyse de pratique (AP).

Ces sources sont systématiquement indiquées entre parenthèses dans la présentation des résultats qui suit.

Les analyses sont avant tout comparatives. Elles visent à cerner les caractéristiques sociales des COD par rapport aux autres cadres. La comparaison a sur-

tout porté sur les « COD » par rapport aux « MOP ». La catégorie « E&R » se distingue très nettement de ces deux premières sur un grand nombre de critères et de réponses. Elle mériterait sans doute de faire l'objet d'un autre projet de recherche, à part entière.

C'est également l'analyse des écarts au sein de la catégorie des COD sur des critères de fonction (spécialités), d'âge (plus ou moins 35) et de taille d'organisation (plus ou moins 500) dont il sera question ci-après.

- Tableau 8-  
Échantillonnage final des deux enquêtes ES et QS

	Enquête ES	Enquête QS
COD	44 %	37 %
MOP	36 %	39 %
E&R	9 %	18 %
Non codés : « NSP »	11 %	6 %
Total N=	13 342	802

Sources : Les enquêtes ES et QS

### QUI SONT-ILS ?

Dans les données de l'enquête ES, les COD sont **plus féminisés** que les autres cadres : les femmes sont en effet 40 % chez les COD, contre 30 % chez les MOP et 27 % dans les E & R. Les COD sont aussi plus féminisés que la population des cadres Agirc, dont le taux de féminisation se situait à 34 % en 2007-2008 (Apec, 2011 a). L'enquête QS indique la même tendance : les COD y sont à 46 % des femmes, contre 36 % chez les MOP, qui se situent eux dans la moyenne des cadres.

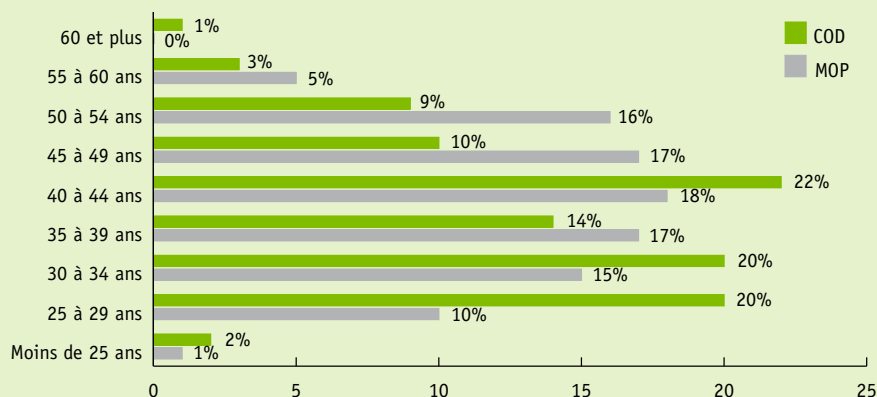
La taille de l'entreprise ne joue pas sur cette répartition. En revanche, des différences importantes sont à souligner par fonctions, confirmant ainsi les données existantes sur le cantonnement relativement marqué (Apec, 2011 c) tant des femmes que des hommes, dans des fonctions distinctes. Les taux de féminisation importants des COD se retrouvent dans les fonc-

ctions : « juridique et fiscalité » (70 % de femmes), RH et communication interne (69 %), marketing-publicité-communication externe (61 %), formateurs (59 %) puis « experts et auditeurs comptables », « contrôle de gestion » (49 %). Elles sont très peu nombreuses dans les méthodes informatiques (16 %) (QS).

Selon l'ES, la population des COD est **plus jeune** que les autres cadres, notamment que les MOP : 48 % des COD ont moins de 39 ans alors que les cadres opérationnels ne sont que 30 % à ne pas dépasser cet âge. Des différences sont à relever selon les fonctions : les formateurs et RH, autres fonctions financières et achats sont plus vieux (respectivement 56 % et 30 % et 38 % et 28 % ont plus de 50 ans). Dans la QS, les COD apparaissent également comme nettement plus jeunes que les MOP : les trois quarts ont moins de 45 ans (contre 61 % pour les MOP) et près d'un quart (22 %) a moins de trente ans (contre 11 % pour les MOP) (**Figure 4**).

– Figure 4 –

Age des COD (en vert) et MOP dans l'échantillon QS



Source : QS

Le questionnaire de l'enquête QS nous fournit des indications sur les compositions familiales des cadres.

### Sur la profession des parents

Les pères des COD sont d'abord cadres (39 %), puis des ouvriers ou employés (21 %), techniciens (7 %), enseignants (7 %), commerçants, artisans ou agriculteurs indépendants (11 %). Les résultats indiquent que **les COD ont deux fois plus souvent un père cadre supérieur** : 19 % contre 10 % pour les MOP. Ces derniers ont plus souvent des pères dirigeants (MOP eux-mêmes, donc).

Les mères des COD sont, comme pour les autres cadres, d'abord sans profession (25 %) puis des employées (23 %). Ensuite, les COD ont plus fréquemment des mères enseignantes que les autres cadres (16 % des COD contre 10 % des MOP). Les jeunes COD sont significativement moins nombreux à déclarer que leur mère est sans profession (14 % contre 25 % pour l'ensemble des COD, à la même hauteur que les MOP avec 26 %).

### Sur le conjoint et les enfants

Les COD ont moins fréquemment un **conjoint** (21 % se décalent « non concernés » par la question sur la

profession du conjoint) que les MOP (14 %). Lorsqu'ils en déclarent, il s'agit alors d'abord de **cadres moyens** (23 % du total des COD) et **supérieurs** (16 %), et dans une moindre mesure, des employés (10 %) et enseignants (5 %). Notons que seul 0.3 % de COD déclare avoir un conjoint ouvrier. Les conjoints des femmes occupent des fonctions plutôt plus élevées dans la hiérarchie des métiers, puisqu'elles sont deux fois plus nombreuses à vivre avec des cadres moyens, supérieurs et dirigeants (50 %), que les hommes (27 %).

D'après l'enquête QS, 41 % des COD n'ont pas d'enfant, contre 27 % des MOP. L'âge joue incontestablement sur ce résultat, mais n'explique pas tout. En effet, si l'on prend une tranche d'âge, comme les « 30-44 ans », 41 % des COD ont un enfant, contre 58 % des MOP. À 50-54 ans, 85 % des COD, contre 92 % des MOP sont parents. Retenons donc que **les COD font moins d'enfants** que les opérationnels. Lorsqu'ils en font, c'est majoritairement (79 %) moins de 3. Ils sont, comme les COD, nombreux à en avoir 2 : 31 % des COD et 38 % de MOP d'après la QS.

L'enquête QS permet également de situer les COD dans le champ idéologique.

### Sur leur positionnement dans le champ politique

90 % des cadres ont accepté de répondre à la question de leur positionnement politique.

Les cadres répondants (toutes catégories) sont presque équitablement répartis entre gauche (31 %) et droite (29 %), les extrêmes des deux côtés représentant 6 % et 4 %. 20 % se déclarent « plutôt au centre ». **Les COD sont légèrement plus à gauche** que les managers opérationnels (6 points d'écart). Un bon quart des COD (27 %) se déclarent à droite. Les E & R présentent encore une fois un profil atypique : plus à gauche, plus centristes et plus nombreux à n'avoir pas d'avis, ils ne sont que 20 % à se déclarer « plutôt ou très à droite ». Notons que le positionnement politique déclaré n'est pas influencé par l'âge.

### Sur leur perception des chômeurs

Plus de la moitié des cadres (59 % des MOP et 53 % des COD) pensent que les chômeurs sont des « victimes » d'un fait économique, plus que des « profiteurs d'un système d'indemnisation » (9 % des réponses, 22 % des réponses étant « ni l'un ni l'autre »). Ici encore, on observe que les COD ont des avis moins assurés que les MOP : 37 % répondent « ni l'un ni l'autre » ou « pas d'avis », contre 30 % pour les MOP. Soulignons que les COD de moins de 35 ans se démarquent ici, en étant moins nombreux à considérer les chômeurs victimes d'un fait économique (-12 points) et plus nombreux à penser qu'ils sont les « profiteurs d'un système d'indemnisation » (+7 points).

### OÙ TRAVAILLENT-ILS ?

Selon l'enquête QS, les COD travaillent **dans des entreprises plus grandes** que les autres cadres. Ils sont seulement 17 % dans des entreprises de moins de 50 salariés (contre 24 % pour les autres cadres) et sont 53 % dans des entreprises de plus de 500

salariés (contre 43 % pour les autres cadres) (ES), écart également observé dans la QS (+13,3 points de MOP dans les entreprises de moins de 500 salariés). Logiquement, les consultants, formateurs et « autres fonctions financières », se retrouvent davantage dans les petites entreprises (ES).

Les COD sont plus nombreux dans les **entreprises où l'on trouve beaucoup de cadres** : 27 % dans des entreprises composées à plus de 70 % de cadres, contre 13 % pour les MOP. En outre, ils sont moins présents dans les entreprises où travaillent peu de cadres, par rapport aux MOP : ceux-ci sont plus d'un tiers (37 %) à déclarer travailler dans une entreprise où l'on compte moins de 20 % de cadres, alors que les COD ne sont que 10 %. Un tiers des COD (32 %) exerce dans le secteur des prestations aux entreprises (alors que les MOP ne sont que 15 %), dans lequel les petites entreprises et les jeunes ont un poids important.

La **part des consultants** parmi les COD est donc sans doute un facteur explicatif de ces différences puisque ces entreprises recrutent très majoritairement des cadres. Ils sont 41 % des COD à déclarer être consultants internes (21 %) ou externe (20 %) alors que 81 % des MOP déclarent être ni l'un, ni l'autre. Aussi, 53 % des cadres se déclarant « consultants » sont des COD.

Les COD travaillent à 54 % dans le **secteur des services**, à un niveau comparable des MOP (50 %) (**Tableau 9**). Les fonctions « achats » font exception et se retrouvent surtout dans l'industrie (**Tableau 10**). Les COD sont plus nombreux également dans le secteur « Télécoms, informatique, électronique » (14 %). Ils sont moins nombreux que les autres cadres, en proportion, dans les secteurs du commerce (interentreprises et distribution), de la construction, de l'« hôtellerie-restauration-loisirs-culture », de l'immobilier et de la « santé-action sociale ». Cette répartition n'est pas liée à la taille des entreprises.

–Tableau 9–  
Répartition des cadres par secteur d'activité

Secteur	% pop totale QS	COD	Études	MOP	NSP
1 Construction	4,6	2,7	7,9	5,2	4,1
2 Transports et énergies	11,1	9,8	20,7	8,1	10,2
3 Télécom, informatique, électronique	11,3	13,5	11,4	9,7	8,2
4 Agroalimentaire	3,5	2,7	4,3	3,9	4,1
5 Autres industries	20,2	17,5	21,3	22,9	16,3
6 Prestation aux entreprises	22,7	32,0	24,3	14,5	14,3
7 Commerce, distribution, réparation	8,3	6,4	1,4	11,9	16,3
8 Banque, assurance	6,1	6,4	4,3	5,2	14,3
9 Santé, social, éducation	7,7	6,4	3,6	11,0	6,1
10 Hôtellerie, restauration, loisirs, culture	2,4	1,3	,	4,5	2,0
11 Autres services à la personne	2,1	1,3	0,7	3,2	4,1
TOTAL	100	100	100	100	100

Source : QS

–Tableau 10–  
Comparaison des fonctions occupées (nomenclature Apec, niveau synthétique)

Fonctions	% pop totale QS	COD	Études	MOP	NSP
1 Commercial, marketing	15,1	7,7	6,4	24,8	22,4
2 Communication, création	3,3	5,7	,	2,7	2,0
3 Direction d'entreprise	5,7	1,0	,	12,9	4,1
4 Études, recherche & développement	15,4	1,7	82,9	0,6	,
5 Gestion, finance, administration	10,2	13,5	1,4	11,3	8,3
6 Informatique	15,8	31,3	0,7	4,8	34,7
7 Production industrielle – travaux et chantier	7,9	5,4	3,6	12,6	6,1
8 Ressources humaines	6,9	14,8	-	3,2	2,0
9 Services techniques (qualité, achats, logistique)	11,2	10,8	2,1	15,2	14,3
10 Autre	8,5	8,1	2,9	11,9	6,1
TOTAL	100	100	100	100	100

Source : QS

Les cadres signalent<sup>18</sup> **peu de niveaux hiérarchiques en dessous** d'eux. Ceci signifie soit qu'ils sont en bas d'une pyramide (ce qui serait surprenant puisqu'ils sont cadres), soit qu'ils travaillent dans des directions « plates » ou de très petite taille.

En outre, les COD sont placés moins haut que les opérationnels dans la hiérarchie. Les **trois quarts se situent entre le niveau N-2 et N-5** et ont donc entre 1 et 4 niveaux hiérarchiques au-dessus d'eux. 41 %

18. Notons que la question posée ne permet pas de distinguer la hiérarchie entendue au sens des conventions collectives, de la hiérarchie organisationnelle et quotidienne.

déclarent être au niveau N-2 ou N-3 là où les MOP sont 56 %. Dans les entreprises de plus de 500 personnes, ils ont davantage de personnes au-dessus d'eux.

Au sein de leur propre direction ou département, 37 % déclarent être au dernier niveau hiérarchique (contre 21 % pour les opérationnels et 47 % pour les E & R) et un tiers a un ou deux niveaux en dessous de lui. 91 % des COD n'ont donc pas plus de 3 niveaux hiérarchiques sous eux. Chez les opérationnels ce taux passe à 76 %. À taille d'entreprise égale, les COD sont donc moins haut placés que les opérationnels et encadrent moins qu'eux.

–Tableau 11–

	% pop totale QS	COD	MOP	Études	NSP
% qui encadrent hiérarchiquement	46	40	65	23	29
% qui encadrent par projet	47	46	52	41	43
% qui encadrent d'une autre manière (réfèrent technique, stagiaire...)	20	21	21	13	22

Source : QS

Plusieurs réponses possibles (total supérieur à 100 %)

D'après l'enquête ES cette fois, 42 % des MOP déclarent faire une animation d'équipe hiérarchique. 37 % des COD déclarent n'encadrer personne, contre 27 % des MOP. Un tiers des COD encadre hiérarchiquement contre 57 % des MOP. Ici encore les « autres fonctions financières » se distinguent, puisqu'ils sont 81 % à déclarer faire de l'encadrement hiérarchique. Dans une autre proportion, les COD encadrent davantage hiérarchiquement dans les « méthodes achat / logistique » (47 %) et RH (49 %).

Lorsque les COD encadrent hiérarchiquement, c'est entre 3 et 6 personnes, pour un tiers, et de 3 à 18 personnes pour un quart. 62 % des MOP qui encadrent ont plus de 7 personnes sous leurs ordres, là où les COD ne sont que 35 %.

En conclusion **les COD encadrent moins fréquemment hiérarchiquement**, et, quand c'est le cas, ils **encadrent des équipes plus petites**.

Dans l'enquête QS, 46 % des COD déclarent **encadrer par projet**. Les COD encadrent de plus grosses équipes que les MOP sous cette forme : 44 % des COD qui encadrent des équipes en mode projet,

## RESPONSABILITÉS SUR LES HOMMES, LES PROJETS ET LES BUDGETS

Lors des réunions d'échanges de pratiques, les participants observent que le statut de cadre recouvre des situations très variables quant à la réalité de l'encadrement des personnes. Pour eux, « cadre » n'est pas synonyme d'« encadrer » (AP).

Selon l'enquête QS, ils ne sont effectivement que 40 % (et seulement 30 % pour les moins de 35 ans) à déclarer encadrer hiérarchiquement (**Tableau 11**).

gèrent plus de 7 personnes, alors qu'ils sont un tiers chez les MOP. L'enquête ES signale que l'encadrement en mode projet domine dans les fonctions « méthodes en maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre » (38 %) et conseil (28 %), logiquement.

Enfin, un cinquième de l'échantillon interrogé encadre sous une « autre forme ». Il s'agit surtout d'« animation transversale » ou d'encadrement « fonctionnel », puis « organisationnel », « réfèrent technique », « coaching », « tutorat de stagiaire ».

Selon l'enquête ES, 42 % des cadres en général gèrent un **budget**. Ils sont **moins nombreux chez les COD** (36 %) que chez les MOP (50 %). Ce taux est inférieur de 25 % chez les auditeurs, fiscalistes et juristes, consultants, formateurs et contrôleurs de gestion. En revanche, les professionnels du marketing et des « autres fonctions financières » sont près des deux tiers à déclarer gérer un budget. Les montants gérés sont nettement supérieurs chez les MOP que chez les COD.

Au-delà de ces informations sur leur place dans l'organisation, il est possible de cerner ce que font les COD.

## –CE QUE FONT LES COD–

Dans ce chapitre, nous caractérisons le travail prescrit des COD dans une division sociale des tâches au sein de cet espace professionnel. Nous rendons également compte de ce qu'ils disent de leur travail réel.

### LE MANDAT VU DES RECRUTEURS ET DES COD

Pour cerner le travail prescrit des cadres, et des COD en particulier, nous disposons de trois sources : l'ana-

lyse textuelle des offres d'emploi nous informe de l'univers sémantique des critères de recrutement mobilisés par les prescripteurs. Ensuite, les réponses des cadres au QS renseignent sur leur perception du travail qui leur est prescrit. Enfin, les analyses de pratiques (AP) offrent des informations qualitatives sur leur travail réel.

L'analyse du corpus d'offres d'emploi<sup>19</sup> permet de faire ressortir les attentes les plus fréquentes des recruteurs, par spécialité (**Tableau 12**).

–Tableau 12–  
Classification hiérarchique des lemmes par domaine d'activité (fréquence)<sup>20</sup>

Contrôle de gestion	Finance	Méthodes	Marketing	Lean et organisation	Communication Interne
Expérimenté (343)	Expérience (277)	Ingénieur (265)	Mission (374)	Service (76)	Œuvrer (68)
Mission (257)	Mission (275)	Technique (235)	Communication (299)	Amélioration (70)	Acter (62)
Opérationnel (198)	Gestion (252)	Fabrication (205)	Analyser (244)	Organisation (67)	Stratégie (61)
Anglais (146)	Solution (191)	Amélioration (170)	Service (241)	Déploiement (61)	Information (53)
Maîtriser (142)	Analyser (130)	Mécanique (98)	Outil (235)	Opérationnel (57)	Relationnel (49)
Procédure (120)	Maîtriser (126)	Machines (89)	Vente (221)	Développement (56)	Participer (46)
Performance (109)	Intervenir (119)	Conception (86)	Placer (216)	Production (48)	Maîtriser (42)
Améliorer (107)	Accompagner (118)	Compétence (79)	Acter (144)	Œuvrer (39)	Rattaché (41)

Source : Apec, Base Offres, traitement R. Schalgdenhauffen

Le travail prescrit des COD est exprimé comme une « **mission** » dans les offres d'emploi. Elle vise surtout à « améliorer les performances », « maîtriser » et « solutionner », par des activités d'analyse, d'accompagnement, d'intervention, de conception, d'organisation et de développement. Dans toutes ces offres d'emploi, il est attendu des candidats qu'ils soient orientés vers la quête de « rentabilité ». Cette dernière notion, commune à toutes les offres d'emploi du corpus, se décline à travers des expressions telles qu'« améliorer », « optimiser », « conquérir », « définir et mettre en place une stratégie ».

Le second registre de mots désigne les compétences requises. Nous retrouvons avec régularité l'idée qu'il

faut déjà avoir l'**expérience** du poste qui fait l'objet de diffusion d'une offre. Le maniement de l'**anglais**, est commun à toutes les spécialités.

En outre, ces futurs salariés doivent faire preuve d'une même **attitude** au travail : ils doivent être « proactifs », « investis », « impliqués », « engagés », démontrer « une véritable envie » et avoir le sens de l'« adaptation » et « de la conviction ».

Ces offres d'emploi valorisent certaines « capacités », qui seraient une conjonction du « goût » et du « sens ». En effet, les employeurs recherchent des cadres qui aient le « sens de l'écoute, du résultat, du service... », ou encore, « des responsabilités », mais

19. Celle-ci a été réalisée par Régis Schalgdenhauffen avec le corpus, la méthode et les outils exposés dans le chapitre méthodologique.

20. Après nettoyage et lemmatisation du corpus (c'est-à-dire que les auxiliaires, conjonctions, déterminants, etc. sont exclus tout comme les formes), les 60 lemmes les plus fréquents ont été conservés. Ici ne sont présentées que les fréquences les plus significatives.



aussi le « goût du résultat, de la rentabilité, du challenge, du chiffre, de la performance, de la qualité, du service, des nouveaux services, de la vente, du chiffre d'affaires, des concepts innovants, de la veille... ». Il s'agit donc d'avoir le « goût » pour les objectifs de l'entreprise, mais aussi pour la tâche elle-même, clairement caractérisée par le maniement d'abstractions : il faut faire preuve de « goût » pour « les concepts, les données, le détail, l'analyse, la synthèse, la confidentialité ou la pédagogie, les technologies, le rédactionnel, la formalisation... ». Enfin, le « goût du travail en équipe » est également requis avec constance, en même temps que le « sens » (généralement qualifié d'« inné ») du « relationnel », « du contact », « du collectif », ... Ils doivent également avoir des « qualités d'écoute et de dialogue, de « la diplomatie », rappelant que si ces attitudes doivent être celles d'une personne individualiste « surmotivée », elle doit néanmoins composer avec du collectif. Les mots « goût » et « sens » reviennent donc avec une régularité notoire dans toutes les offres d'emploi, pour signifier des attentes en termes de rapport subjectif à la tâche et à l'organisation. Ils sont régulièrement qualifiés d'« innés » dans les textes, au risque de naturaliser des compétences et des attitudes subjectives, chez tous les COD.

Des mots spécifiques sont récurrents dans chacune des spécialités (« technique, mécanique, machine, conception » pour les méthodes ; « communication, service, vente, placement, pour le marketing », etc.). Les traits saillants sont les suivants :

- Dans la **finance**, il s'agit d'avoir tout à la fois « un rôle clef, de fortes capacités, une véritable envie, le sens du travail, un sens inné ou encore le goût du challenge ». Le « sens » est spécifié. Il s'agit du « sens de l'écoute, du résultat, du service, de la formalisation ou encore des responsabilités ». Enfin, le goût dont il est question peut être celui du « travail en équipe, d'entreprendre, pour le service, de la performance, ou enfin du challenge ».
- Dans le domaine du **marketing**, le goût ou le sens doit être ici « prononcé pour le chiffre, pour le travail en équipe, pour le terrain, pour les concepts, pour les données, le relationnel, l'organisation, le détail, la diplomatie, la confidentialité ou la pédagogie ». Le verbe « développer » revient avec régularité : il s'agit de « développer le plan, la rentabilité, de nouveaux services, la vente, le chiffre d'affaires, des concepts innovants, la veille », par exemple. Ces derniers termes sont bien souvent associés dans les

offres d'emploi au substantif « stratégie ». Celle-ci peut être suivie des précisions suivantes : « marketing, France et export, du portefeuille mobile, digitale, commerciale, innovation ou encore marketing global ».

- Dans le domaine de la **communication**, le goût attendu est celui pour « les nouvelles technologies, l'opérationnel, le travail en équipe... ». Le sens « de l'écoute, du relationnel, du service, du contact, de l'organisation et du collectif » sont mis en avant. Par ailleurs, ces offres d'emploi valorisent certaines « capacités », qui sont « rédactionnelles, d'analyse, d'adaptation, de communication, de conviction et de synthèse ».
- Dans le domaine de l'**organisation** et du *lean*, il convient d'être « ambitieux et entreprenant et d'être « dynamique, rigoureux, synthétique, force de proposition, organisé, autonome, exigeant et analytique ». Ce sont autant de termes qui mettent en lumière une multiplicité de dispositions extraordinaires, ce que le terme « charisme », employé régulièrement confirme.
- Les offres d'emploi de recrutement destinées à des cadres du **contrôle de gestion** ont la même caractéristique : ce sont avant tout des personnes ambitieuses qui sont ici recherchées. Elles doivent avoir un « réel sens du leadership », si possible « naturel ». Le « charisme » est requis aux côtés des capacités d'analyse et d'adaptabilité. Et, comme un grand nombre d'offres d'emploi le rappelle, ces « contrôleurs de gestion » se doivent d'être au service de la direction.

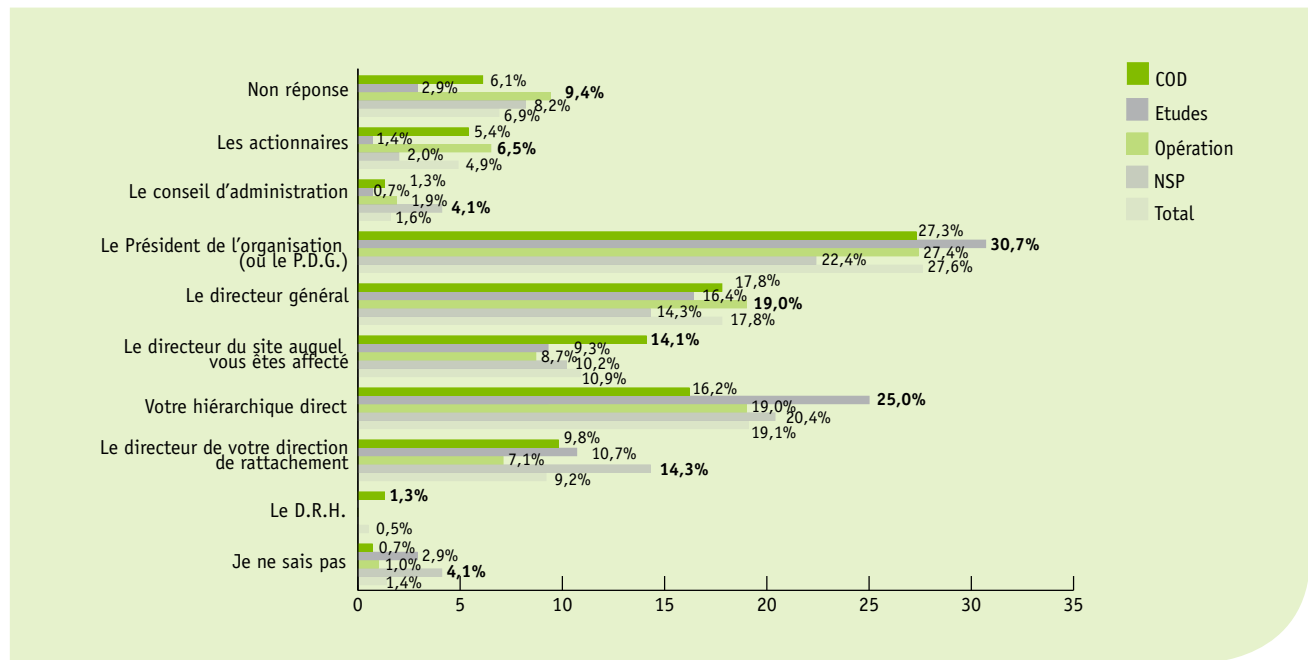
Finalement, il apparaît que le critère central de recrutement d'un COD en général est moins un ensemble de compétences techniques précises qu'un certain rapport au travail : le dénominateur commun à ces offres de recrutement est celui d'une « **profession vocation** », de *Beruf*, dans le sens wébérien du terme (Weber, 1905). Il est attendu des COD qu'ils aient une sorte de vocation à s'engager pleinement et positivement dans le travail, et ce au service des objectifs de l'entreprise. Les employeurs recherchent en effet des collaborateurs **prêts à se mettre au service de la rentabilité et de la performance**, « naturellement ». Ils en auraient le « goût » et le « sens » profondément ancrés en eux.

Cette hypothèse est confortée par la manière dont les COD eux-mêmes décrivent les attentes de leur patron. L'enquête QS a interrogé les cadres sur leur représentation de la personne du donneur d'ordres.

À la question « qui est votre **patron** ? », 45 % des cadres (toutes catégories confondues) répondent qu'il s'agit du **PDG** ou du **DG** (Figure 5). Soulignons que dans l'échantillon, moins de 5 % considèrent que la figure patronale est l'actionnaire et 2 % le conseil d'administration<sup>21</sup>. La Direction des Ressources

Humaines ne fait pas du tout figure de patron chez les cadres de l'échantillon (0,5 % des réponses). Notons que les réponses des différents cadres se distinguent peu sur cette question.

– Figure 5 –  
Qui est votre patron ? Réponses en %



Source : OS

Il a été ensuite demandé aux cadres quelle est, d'après eux, « l'attente principale » de leur « patron à l'égard du poste » qu'ils occupent. Ils pouvaient y répondre sous forme d'un slogan libre que nous avons regroupé en trois classes.

Les expressions avancées par les COD à cette occasion concernent d'abord (à 42 %) les **objectifs de l'entreprise**. Il peut s'agir d'objectifs de *chiffres d'affaire* et de développement (avec les expressions suivantes : « Satisfaire les clients, gagner sa confiance, accroître le CA, réduire les risques, développer une stratégie marketing, faire du bruit bien ciblé, améliorer l'image, toujours plus... »), d'objectifs de *profit* (« rentabilité, valeur ajoutée, marge, *make money* ; faire du fric, faire du business avec rentabilité, réduire les coûts, optimiser les ressources, productivité, profit, rapporter le plus d'argent possible, vendre des missions rentables...), de *sécurisation et de maîtrise* (des risques, des aspects financiers, législatifs...) ou de

*qualité* (« qualité et respect des engagements, atteindre les objectifs qui sont fixés ; mener à bien un projet dans les coûts et les délais fixés, continuité des SI, s'assurer que la machine fonctionne dans tous les pays avec la même cohérence, le bon produit au bon endroit au bon moment, pérenniser, délivrer dans le respect des coûts et qualité »), y compris pour les RH (conserver la paix sociale, augmenter les compétences, diminuer les accidents du travail, éviter la prison,...), ou plus globalement encore « il faut que ça fonctionne ».

Deuxièmement, un tiers des COD (34 %) déclare que l'attente principale de leur patron est une **manière de penser et de se comporter**, sans aucune référence à des résultats ou des activités concrets de l'entreprise elle-même. Trois catégories de réponses sont faites à cet égard.

Dans la première, il s'agirait d'une *attitude face à la*

21. Nous ne savons pas, cependant combien de « PDG ou DG » sont actionnaires.

hiérarchie. Une série de réponses signalent avec humour, cynisme ou froideur que les COD se vivent comme des salariés dominés : « être dévoué corps et âme », « disponible », « exécutez mes désirs, vous aurez ma sympathie », « me faire travailler le plus possible en payant le moins », « fais ton job ! », « soumission » (sans fondement, ajoute l'un d'eux), « travaille (et tais-toi) », « tant que j'entends pas parler de toi, c'est que tu fais bien ton travail »... sont les réponses fournies sur ce thème. D'autres signalent que leur patron n'a aucune idée de ce qu'ils doivent faire.

Dans la deuxième, l'attente de leur patron, telle qu'ils la perçoivent, concerne un certain état d'esprit orienté vers le profit (« il faut penser business », « Money, money, money », « Rentable », « Va, installe, teste et part en courant ») et les économies (« dis-moi ce dont tu aurais besoin, je te dirai comment t'en passer », « économiser un maximum », « En faire toujours plus avec de moins en moins de moyens », ...). De même, faut-il avoir l'esprit de « transformation » de l'organisation (« piloter le changement de manière efficiente », « transformer l'entreprise »...). Dans cette catégorie, notons la récurrence des slogans managériaux et commerciaux qui sont repris par les COD en réponse à cette question (« Le client est roi, sa satisfaction vitale », « La DSI, l'énergie au service de votre réussite », « technical lead in global projects », ...).

Enfin, un troisième type d'attitude est cité comme étant l'attente du patron : « efficacité » (ou performance) et « autonomie » viennent en tête, suivie par l'idée de rapidité, de vitesse obligatoire (« faire tout et n'importe quoi le plus rapidement possible »). D'après les COD toujours, l'attente principale de leur patron est : « initiatives, responsabilité, Best effort, bien travailler, constance, créativité, souplesse, dynamisme, audace, rigueur, sérieux, ponctualité, implication, débrouillard, mouton à 5 pattes, réactivité, être pro actif pour anticiper les dysfonctionnements, excellence, fiabilité, bienveillance, " foncez, rien d'impossible ! ", Free your energies. » Notons que les mots « compétence », « polyvalence », « professionnalisme » et « expérience » sont peu cités (5 occurrences).

Troisièmement, après les objectifs et les attitudes, 22 % seulement des COD répondent que l'attente principale de leur patron est de réaliser quelque chose de précis. Ils répondent alors par la tâche dont ils ont la charge. Il a été vérifié ici qu'il s'agit bien de celle des COD : « gérer le développement produit », « analyse des risques » ; « prévenir les risques du travail des adhérents et promouvoir leur santé » ; « exécuter

les projets et facturer selon le plan » ; « mise en place de projet ERP » ; « développer des produits qui répondent aux attentes du marché » ; « bras droit » ; « accompagner la performance de l'entreprise » ; « fournir les vrais chiffres pour les bonnes décisions » ; « déployer une démarche Qualité » ; « fournir les éléments pour un pilotage de l'entreprise optimal et sécurisé » ; « élaborer et mettre en œuvre une politique RH collée au business » ; « se débarrasser du sale boulot » ; « être gardien du phare de la qualité » ; « engagement pour la diversité professionnelle » ; « développer la dynamique sociale » ; « améliorer l'organisation de l'entreprise » ; « fliquer les gens » ; « professionnalisation de la gestion des sites »...

Ces trois catégories peuvent être combinées dans des formules telles que : « accompagner le développement du business avec rentabilité », « apprendre, partager mais surtout obtenir des résultats rapidement », « assurer l'offre de formation sans remous ni contestations des clients », « piloter le changement de manière efficiente » ; ou encore : « rentabilité, action, droit au but ! » ; « augmenter le CA de la société : Never ever give up ! » ; « toujours plus » ; « donner le meilleur de soi-même pour satisfaire le client » ; « efficacité, disponibilité, sécurité et maîtrise des coûts, par exemple ».

En résumé, les cadres considèrent que leur patron leur demande d'atteindre des objectifs de profit, en adoptant une attitude d'obéissance dynamique, dans la réalisation de tâches précises. Ces réponses sont donc cohérentes avec ce que les offres d'emploi disent de leur côté.

Les groupes d'analyse de pratiques (AP) confirment que le mandat fait aux COD par leur employeur est d'accroître continûment la performance, en réduisant les coûts et/ou en accroissant les revenus. Mais les cadres rencontrés ne définissent pas de la sorte leur mandat (et donc, sans doute, ne le déclarent-ils pas ainsi dans un questionnaire). Ils parlent d'abord de ce qu'ils font comme activité : « implanter le lean management », « élaborer une stratégie de formation », « faire du marketing direct », « optimiser la trésorerie », par exemple. Lorsqu'ils sont invités à réfléchir à la finalité de ces tâches, ils convergent pour dire qu'il s'agit *in fine* de contribuer à l'amélioration continue de la performance économique de leur organisation. Ce cheminement est clair chez Victor, par exemple. Lorsqu'on lui demande quelle est sa mission, il répond : « Moi je dois sortir un certain nombre de projets industriels en respectant la qualité, les coûts et les délais ». Puis,

lorsqu'on l'interroge sur l'objectif de cet objectif, son discours se précise : « *c'est de maintenir l'usine compétitive, dans le respect du règlement* ». Il fait une pause et conclue : « *Mais en fait, c'est surtout d'améliorer la productivité de l'usine.* ».

La réduction des coûts prend de multiples formes, parmi lesquelles la standardisation (ou « harmonisation ») des procédés au niveau régional, national ou international, des opérations de mutualisation, d'externalisation, de normalisation, de réduction des tâches et leur automatisation, notamment avec des systèmes informatiques.

« Générer des revenus » est également un mandat des COD. L'enquête ES montre cependant que cette activité concerne des fonctions très précises : les spécialistes du marketing (37 % font du chiffre d'affaires) ainsi que les consultants et formateurs (29 % et 25 % d'entre eux déclarent devoir réaliser un chiffre d'affaires). Pour les consultants rencontrés (AP), la chose est explicite, puisqu'ils doivent ramener des contrats et réaliser du chiffre d'affaires pour leur cabinet : « quand on est consultant, il faut ramener son bifteck ! ». D'après Bruno, « *la seule chose qui compte, c'est le chiffre* ». Pour Bernard, l'objectif en tant que consultant également, c'est la « *billability*<sup>22</sup> » et ajoute : « *en fait, si on ne fait pas son chiffre, on gicle !* ». Une autre consultante approuve et souligne un second critère de profitabilité : le « *taux de chargeable* » dans sa mission.

Les COD disent n'avoir pas d'opinion sur cet objectif de performance. Ils disent être des « **techniciens** » missionnés pour mettre en œuvre ces politiques, qui ne dépendent pas d'eux, rappellent-ils. « *Moi, je mets en place des outils de productivité, mais c'est le responsable de production qui nous donne les objectifs chiffrés là-dessus. C'est pas moi qui décide de ça* », explique Victor, rejoint très vite par les autres COD, qui confirment cette posture. Pourtant, le jugement sur le travail qui leur est prescrit par la hiérarchie se fait parfois critique dans les cas où, pour accroître la profitabilité, ils doivent faire des choses qu'ils réprouvent moralement, à des proches : « *les DRH Corporate nous demandent de monter des dossiers pour faire craquer les gens, sans avoir à les licencier. C'est que, pour eux c'est très serré sur les budgets, très tendu*

*donc, oui, c'est... Et pourtant, les résultats du groupe sont excellents. On fait une croissance à deux chiffres. La cotation en bourse ne cesse de monter. J'ai du mal à le faire* », explique par exemple cette cadre RH.

Lors des réunions (AP), les COD disent qu'ils cherchent à agir sur les coûts et revenus en mettant en place des **procédures** que les autres travailleurs devront « *suivre* », disent-ils. Cette expression rappelle que la procédure est, dans leur représentation, première dans l'expérience des travailleurs. « *J'écris des procés pour autrui* », affirme cette consultante en contrôle de gestion (Michèle). « *Actuellement, je travaille sur les processus, les normes, pour sécuriser une procédure concernant des médicaments* », explique Olivier. La même chose a été entendue dans les fonctions RH : « *J'ai mis en place des procédures dans les ressources humaines, pour le recrutement. En fait, j'ai fait des processus de recrutement : je dis qui doit voir les candidats, qui décide, quelles sont les différentes étapes administratives... Qui fait quoi.* » (Anne)

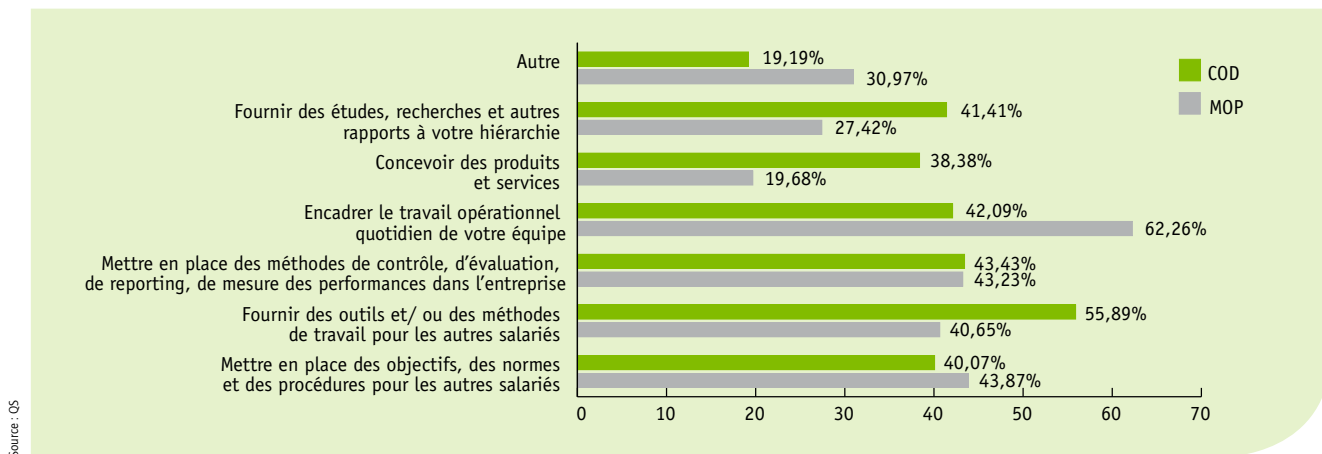
Alors, lorsque nous leur proposons de réfléchir sur la différence entre les COD et les MOP, un consultant explique qu'il distingue effectivement deux types de cadres. D'après lui, il y aurait ceux qui sont « *pris dans des processus, qui sont obligés de suivre des procédures, de produire en permanence ; qui sont très encadrés par les processus* », qu'il appelle les opérationnels. Ils se distinguent de ceux qui sont autonomes, « *comme nous* », précise-t'il (Bernard). Ce « *nous* » désigne ici les consultants chargés de produire les procédures qui encadrent le travail des autres. Quelle que soit la spécialité gestionnaire, les COD disent donc que leur mandat est de produire des plans, des protocoles et des procédures qui définissent une certaine division des tâches et des responsabilités. Leur mandat consiste à écrire, dessiner et représenter cela... et à en assurer la « *mise en œuvre* », appelée aussi par eux par l'anglicisme « *implémentation* ».

Ces résultats qualitatifs apparaissent également dans l'enquête QS. Lorsqu'on interroge les COD sur la manière dont ils perçoivent leur travail prescrit et leur mission, les réponses sont les suivantes (**Figure 6**) :

Ainsi, la majorité (56 %) des COD dit avoir d'abord pour mandat de « *fournir des outils et/ou méthodes*

<sup>22</sup>. Terme que l'on pourrait traduire par « facturabilité », c'est-à-dire le chiffre d'affaire effectif que réalise un consultant.

- Figure 6 -  
Est-ce que votre mission consiste plutôt à...?



Source : QS

de travail pour les autres salariés »<sup>23</sup>, contre 41% des opérationnels. Ensuite, ils déclarent « mettre en place des méthodes de contrôle, d'évaluation, de reporting et de mesure de performance dans les entreprises » (40 % des COD environ déclarent qu'il s'agit de leur principale mission) puis « mettre en place des objectifs, des normes et des procédures pour les autres salariés » et ensuite « fournir les études, recherches et autres rapports ».

Bien que la « conception de produits et services » ne soit pas citée prioritairement par les COD, ils sont trois fois plus nombreux à la citer comme leur mission principale, par rapport aux MOP. Notons que l'encadrement du travail opérationnel est la mission principale de 41 % des MOP contre 13 % des COD. Bien qu'ils disent encadrer hiérarchiquement à 40 %, les COD ne définissent donc pas leur mission prioritaire-

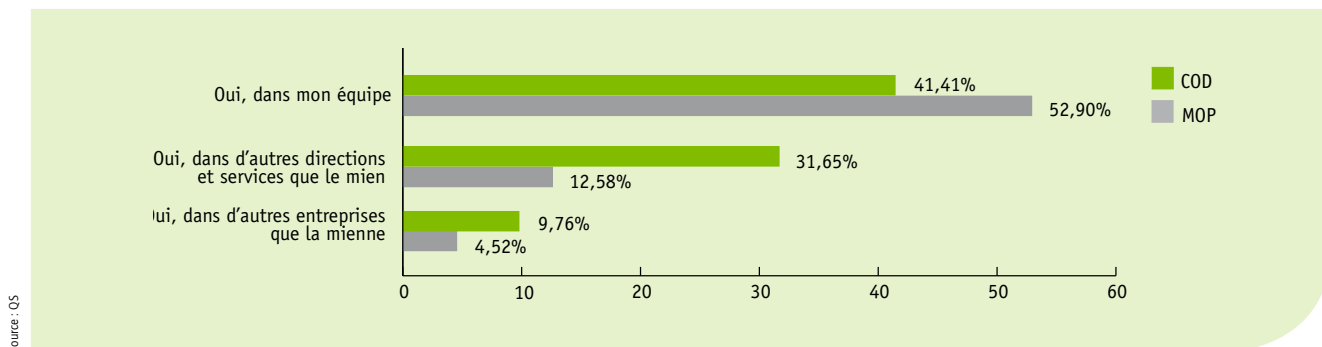
ment par cette activité. Notons que les « autres missions », déclarées par les MOP (18 % les citent en mission principale) concernent essentiellement des relations avec les clients.

Dans la même enquête (QS), à la question « Êtes-vous en charge de **mettre en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion** ? », la réponse est majoritairement positive. La question, telle qu'elle est formulée, permet aux COD comme aux MOP de s'y reconnaître, créant peu de différence quantitative dans la réponse (59 % des COD et 57 % des MOP), là où la tâche, néanmoins, est sans doute distincte. La différence est visible lorsqu'on interroge les cadres à propos des destinataires de ces méthodes (Figure 7).

Les COD sont moins nombreux à déclarer « mettre en œuvre des outils et des méthodes » dans leur propre

23. Notons que les trois premières réponses peuvent convenir autant à ceux qui conçoivent l'organisation du travail (les COD) que ceux qui doivent mettre en œuvre l'organisation prescrite (les MOP), même s'ils ne font pas la même chose.

- Figure 7 -  
Êtes-vous en charge de mettre en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion?



Source : QS

équipe » (41 % pour les COD contre 53 % pour les MOP) mais davantage « dans d'autres directions ou services que le mien » (32 % contre 13 %) ou « dans d'autres entreprises » (10 % contre 5 %). Ainsi, les COD, sont environ deux fois plus nombreux en pro-

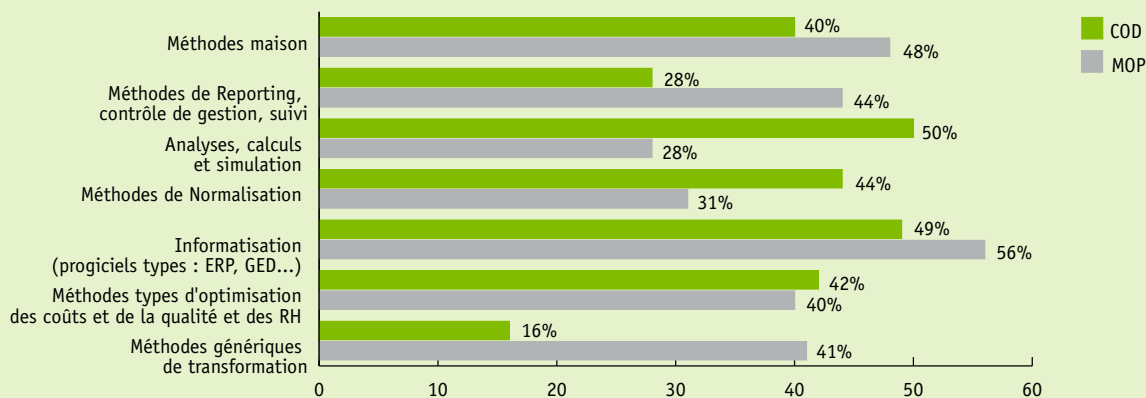
portion que les MOP à mettre en œuvre des méthodes de management en dehors de leur propre équipe.

Si ce résultat signe une spécificité de leur groupe de cadres, nous aurions pu penser que le fait soit plus massif, si l'on considère que ce qui définit les « COD » est précisément que leur mission principale est de mettre en œuvre des méthodes de management et des outils de gestion dans d'autres directions et entreprises que les leurs. Un biais méthodologique intervient sans doute ici dans la mesure où ce que les cadres déclarent faire n'est pas toujours ce qu'ils font. Ainsi, de manière très significative, 19 % des consultants externes déclarent avoir pour mission et cœur de métier de mettre en œuvre des méthodes de management dans d'autres entreprises, là où l'analyse qualitative indique qu'il s'agit pourtant de l'activité principale du métier de conseil. Si 41 % des COD ne pensent pas être « en charge de mettre en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion », c'est sans doute que la formulation proposée ne recouvre pas le sens qu'ils donnent à leur activité.

Parmi les COD qui déclarent, dans l'enquête QS, être en charge de mettre en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion, 40 % considèrent que c'est « au cœur de leur métier », à un niveau comparable aux déclarations des MOP (39 %),

et ce, de manière très distincte des E&R, pour qui cette mission est peu importante dans leur mandat. Les COD et MOP déclarent donc les mêmes méthodes et les mêmes objectifs, même s'ils n'ont pas la même place dans leur mise en œuvre (Figure 8 et 9).

– Figure 8 –  
Méthodes citées par les COD et MOP ayant déclaré que la mise en œuvre de management ou d'outils de gestion et leur cœur de métier (plusieurs réponses possibles)



(le total est inférieur à 100 % puisqu'il inclut également les « E & R » et « autres cadres »)



–Tableau 13–  
Méthodes que les cadres déclarent mettre en œuvre (plusieurs réponses possibles)

Objectif des méthodes et outils :	% pop totale	COD	Études	MOP	NSP
Conduite du changement	31,8	38,4	9,3	35,8	30,6
Réduction des coûts	28,8	31,7	9,3	33,2	38,8
Optimisation des flux, de la qualité ou de la sécurité	33,8	34,3	16,4	40,3	38,8
Fiabilité financière et comptable et de contrôle de gestion	16,0	17,2	6,4	18,4	20,4
Optimisation de la fonction RH	10,2	12,5	2,1	12,3	6,1
Informatisation, automatisation	19,5	25,6	6,4	18,1	28,6
Développement, innovation	19,8	18,5	16,4	20,6	32,7
Autre	3,8	3,4	1,4	5,5	2,0

Source : QS

Les méthodes qu'ils disent mettre en œuvre sont, par ordre d'importance, dans l'enquête QS : la « conduite du changement » (38 % pour les COD, 36 % pour les MOP), l'« optimisation des flux, de la qualité et de la sécurité » (34 % COD et 40 % pour les MOP) et la « réduction des coûts » (32 % et 33 %). Viennent ensuite, corrélés aux spécialités, « l'informatisation » (26 et 18 %), « développement, innovation » (19 % et 21 %), « fiabilité financière et comptable et de contrôle de gestion » (17 % et 18 %) puis l'« optimisation de la fonction RH » (environ 12 % dans les deux cas).

Lorsqu'on leur demande (enquête QS) de préciser le nom des méthodes et outils qu'ils ont en charge de mettre en place, les réponses des COD sont très variées. Certaines expressions sont littérales : « reporting », « gestion de projet *talent management* », « résolution de problèmes », « analyse des risques », « adaptation des méthodes de travail à l'évolution réglementaire », « amélioration des processus logistiques et commerciaux via l'outil informatique développé en interne », « audit », « automatisation », « outils de prospection », « conduite du changement », « démarche processus », « gestion de projet », « outils d'ordonnement, programme ordonnateur de production », « analyse des risques », « analyse de non-conformité », « amélioration continue », « évaluation fournisseurs », « entretien annuel d'évaluation », « tableau de bord », « analyse et suivi des évolutions de process, des situations et contextes de travail », « définition de fonctions et identification », « évaluation du personnel », « gestion du temps », « recrutement », « définition des aspects environnementaux significatifs »...

Cependant, la majorité des méthodes et outils qu'ils ont la charge de mettre en œuvre portent des noms

spécialisés, incompréhensibles pour un profane, d'autant qu'ils sont régulièrement exprimés par des acronymes et des anglicismes, des langages informatiques et des marques de progiciels : « 5S », « TPM », « WMS », « ABC », « ISO 22 000 », « SIPOC », « VSM », « SMED », « AGIL », « Merise », « UML », « PIM », « CRM », « SCRUM », « arbre des causes », « Ishikawa », « CMMI », « ITIL », « Cycle en V », « RSE », « COBIT », « Prince2 », « lean 6 sigma », « document unique », « ERP », « SAP », « Oracle on Demand »... Ces expressions signalent qu'il s'agit de méthodes standardisées que l'on peut acheter ou emprunter sur le marché des méthodes en management. Relevons que les cadres citent très minoritairement le recours à des méthodes « maison », « personnelles », ou à celles construites par « empirisme » ou « expérience ».

Une analyse détaillée des 396 réponses fournies librement montre que les termes « outils et méthodes » sont compris de manière très diverse, au point où un traitement statistique n'est pas pertinent. En revanche se sont dégagées **six catégories types de méthodes**, qui donnent à voir, plus concrètement, ce qu'elles ambitionnent de faire :

- Les méthodes généralistes de transformation organisationnelle : « conduite du changement », « méthodes de résolution de problème », « gestion de projet », « management par objectifs », « AGIL », « SCRUM »,
- Les méthodes types d'optimisation des coûts et de la qualité (Lean, Kanban, TQM, CRM ...) incluant la RH (GPEC, talent,...),
- Les progiciels types (ERP tels que SAP et Oracle, GED...) et l'automatisation,
- Les démarches de normalisation avec affichage ex-

terne (ISO, RSE, livre blanc...),  
 - Les méthodes d'analyses, de calculs et de simulation (financiers, des risques, de la valeur),  
 - Le *reporting*, contrôle de gestion, suivi.  
 Ce résultat doit être compris au regard de la division fonctionnelle et verticale du travail chez les COD.

## DIVISION ET ORGANISATION DES TÂCHES AU SEIN DES COD

Les entretiens approfondis comme les échanges de pratiques signalent que **le travail de ces cadres organisateurs est lui-même rationalisé** et fortement divisé. Les COD, ces spécialistes de la procédure (pour autrui), ont eux-mêmes un **travail procéduralisé**, qui va de pair avec une division du travail précise. Le caractère standardisé des dispositifs qu'ils mettent en place en témoigne.

C'est ce que confirment aussi les échanges de pratiques : « *La conduite du changement, c'est comme l'amélioration continue : il existe une procédure de conduite du changement* », explique Victor, pour signifier que les COD *eux aussi* suivent des procédures et méthodes.

En écho, les informaticiens, RH, consultants, contrôleurs de gestion et autres trésoriers qui ont participé aux entretiens disent eux devoir suivre des protocoles prédéfinis dans leurs fonctions. Leur travail est lui-même « procéduralisé » et taylorisé (AP) et divisé socia-

lement : les plus jeunes sont mandatés pour réaliser des tâches partielles, répétitives et très spécialisées, sous contrainte de temps (faire des calculs, réaliser des entretiens en série, sur les besoins fonctionnels des « utilisateurs », remplir des PowerPoint, programmer,...). Leurs productions sont assemblées par des responsables de projets, qui répondent à des commandes de leur direction. Enfin, dans chaque spécialité, on trouve des *consultants* extérieurs, en miroir des fonctions dans l'organisation.

Alors l'espace professionnel des COD peut-il être décrit au moyen de **trois critères** :

- La *spécialité* (stratégie, contrôle de gestion, qualité, RH, SI, marketing...),
- Le *grade*, auquel correspond un type de tâches précises, dans lequel on distingue trois principaux niveaux :
  1. Au sommet, les COD travaillent à la stratégie (directeurs) et à la commercialisation de dispositifs (pour les consultants, formateurs, auditeurs) dans leur spécialité,
  2. A la base, les cadres débutants ou avec peu d'expérience se disent être des « exécutants »,
  3. Entre les deux, se trouvent des responsables d'encadrement, qu'ils soient chefs de mission ou de projets « animateurs » ou autres « *team leaders* »,
- L'employeur : consultant ou non.

Prenons trois illustrations de ce découpage, dans le conseil en stratégie, l'informatique et les ressources humaines (**Tableau 14**) :

– Tableau 14 –

Niveau	Conseil en stratégie	Informatique	RH
Stratégie/commercial/ conception globale	Partners, associés : vendent des missions, en définissent les grandes lignes entre termes de produit final et de moyens de réalisation	Directeur des systèmes d'information (stratégie, maîtrise d'ouvrage), cabinet de conseil (schéma directeur).	Directeur des Ressources Humaines, des relations sociales, de l'organisation : déclinaison de la stratégie d'entreprise en directives RH
Encadrement de projets, missions, tâches	Managers et directeurs : encadrent la réalisation des missions vendues dans le budget alloué, décident du type de document final standard qui sera remis (le <i>template</i> type, et les adaptations à lui apporter).	Manager de projet, architectes, team leader, maître d'œuvre du projet	Chefs de projets en change management, évaluation, formation, recrutement, GPEC, licenciements, RPS, paie...
Exécution de tâches analytiques	Stagiaires, Juniors, seniors : « analystes » qui réalisent des calculs, des entretiens, des analyses documentaires standardisés, pour remplir un <i>template</i> .	Analystes (collectent les besoins auprès d'utilisateurs pour les spécifications fonctionnelles), programmeurs, testeurs, techniciens, Help Desk, maintenance hard ware	Chargés de tâches : descriptions de postes, rédaction de procédures, calculs de coûts, simulations de masse salariale, synthèse des besoins de formation, planification des EAE...

Source : AP et entretiens



Les échanges entre cadres indiquent que cet espace fait l'objet de jugements de valeur et de **hiérarchisations par eux-mêmes** : les consultants sont placés plus hauts dans la hiérarchie à la fois symbolique et salariale. Les jugements et revenus indiquent également une gradation en valeur des spécialités, qui donne aux fonctions les plus abstraites le plus d'importance : stratégie, finance, communication,... sont ainsi mieux cotées que des spécialités plus proches de la logistique matérielle (achats, méthodes, et même RH). Tout en haut de cet espace, se trouvent donc les directeurs associés de cabinets de conseil en stratégie, ou des associés (actionnaires) de cabinets d'intermédiation financière, qui cumulent les trois critères de domination dans l'espace. Tout en bas, se situent des jeunes recrues, employées dans des entreprises, spécialisées sur un domaine moins coté (typiquement, une jeune femme chargée des tableaux de bord RH dans une entreprise).

Cette division sociale des tâches chez les COD a une incidence majeure sur leur activité d'organisation du travail des autres, à distance.

### ENCADRER À DISTANCE : COMMENT FAIRE ?

Les COD sont mandatés pour mettre en œuvre des démarches qualité, des processus RH, de production, commerciaux... Ils font du « *change management* », écrivent des procédures, rédigent des scripts langagiers, diffusent des méthodologies de pilotage par les coûts, font des plans marketing. Mais au-delà de ce travail prescrit, que disent-ils de leur travail réel ?

D'après l'enquête QS, les COD disent travailler **d'abord dans leur bureau** : 65 % passent l'essentiel de leur temps **au siège** (contre 56 % des MOP) ou à l'extérieur pour 16 %. Les COD sont très peu nombreux en valeur absolue, et deux fois moins en valeur relative par rapport aux MOP, à déclarer « aller sur le terrain (visites, réunions ...) dans leur entreprise » : 6 % contre 12 %... sachant qu'un quart des MOP travaille *déjà* sur le terrain lui-même.

Cette **séparation topographique** d'avec les autres travailleurs peut être maintenue même lorsque la proximité existe. Ainsi, dans une industrie où le siège est sur le même lieu qu'une usine, un ingénieur ob-

serve que les salles de pause, les zones fumeurs, les cantines, sont séparées (AP) :

« *La direction a tenu à les maintenir séparées. Elle empêche l'interaction avec l'usine (...). La séparation entre les ouvriers de l'usine et les cadres du siège persiste dans les industries anciennes. C'est la lutte des classes, quoi (sourires)... Ce n'est pas loin d'être la vérité ! Ils ont des salaires différents une organisation du travail différent, des représentations, et des lieux de travail bien séparés* » (Victor).

Les COD, dans les échanges de pratiques, constatent qu'avec cette distance ils **ne connaissent ni les gens, ni le travail, ni le métier que leurs procédures encadrent**.

Cet informaticien nous l'explique ainsi :

« *Je travaillais sur un logiciel de production, pour le jambon de la marque X. Mais moi, je n'y connais rien au jambon ! (Rires). Il fallait que je travaille sur le logiciel qui permet aux mecs de suivre la ligne de production, la gestion des stocks etc., mais moi je n'ai jamais vu une ligne de production de jambon de ma vie !* » (Charles)

En écho, une consultante en conduite du changement nous raconte :

« *J'ai accompagné le déploiement d'un ERP qui introduisait la mesure du temps de travail. Les cadres étaient debout sur la table, trouvaient cela scandaleux. Ils nous ont appelés en tant que lobbyistes, pour faire passer au syndicat le système d'information. (...) Moi, les ERP, je n'y connais rien. On fait juste de la conduite du changement.* » (Nathalie).

En outre, une difficulté importante de leur tâche, analysent-ils lors des réunions d'échange, tient à ce qu'ils **ne sont pas les supérieurs hiérarchiques** des utilisateurs finaux mais aussi des salariés dont ils organisent l'activité.

« *Il faut que les gens s'engagent à bien faire, sachant que je n'ai pas de mesures de rétorsion possible. (...) J'ai l'impression de diriger un troupeau de chats<sup>24</sup>. C'est impossible !* » (Sophie).

« *Un responsable qualité, ça doit penser au travail qui sera fait par quelqu'un d'autre. Il faut faire en sorte*

24. Expression anglo-saxonne : *herding cats*.

*que ça soit fait, mais sans levier hiérarchique* » (Carine, responsable qualité dans l'industrie).

Lors des réunions (AP), les COD ont été invités à réfléchir à la **problématique de la distance** organisationnelle et topographique (et donc physique) entre eux et les autres travailleurs.

Ils pensent alors d'abord et quasi exclusivement à celle qu'ils expérimentent avec leurs collègues et leur chef, dans les formes plus ou moins franches de télétravail. Leur expérience immédiate du management à distance est donc celle qu'ils expérimentent en tant que producteurs, avant d'être celle qu'ils se représentent en tant que prescripteurs.

Ils évoquent la distance géographique avant tout. Dans un premier mouvement, elle est décrite comme une source d'autonomie. L'échange commence autour du thème « il n'y a pas de problème ». Avec un ton d'évidence et une pointe de fierté pour le caractère moderne de la situation, ils rappellent qu'il est aujourd'hui possible de travailler sans difficulté. « *La distance physique n'est plus un problème, grâce aux mails et aux conférences téléphoniques* », dit Bruno sur le ton de l'évidence.

Mais immédiatement après cette affirmation, leur analyse prend un autre tour. Adeline nous explique que « *c'est un peu plus compliqué, en fait* ». Les « *rencontres physiques* » sont plus efficaces, surtout si c'est avec des étrangers, analyse-t-elle. Il faut « *voir leur tête* », approuvent Michèle et Sophie. L'enjeu est à la fois moral et d'efficacité, d'après elles : « *c'est très important de se voir ! On reste des êtres humains, tout même ! Et puis sinon, ça marche moins bien. On gagne du temps à prendre du temps pour se rencontrer* » (Sophie).

Chacun rappelle alors, dans son expérience, l'importance fonctionnelle des « *points de rencontre* », du « *besoin de la relation humaine* », du « *face à face* », de « *l'empathie* », de « *la relation physique* », de la « *relation de confiance* »..., ce qu'ils résument sous le nom d'« *humain* ».

La proximité physique avec ses interlocuteurs est finalement décrite comme efficace pour travailler, négocier, convaincre, contrôler. En outre, l'autonomie s'avère finalement rimer le plus souvent avec une solitude difficile à vivre :

*« C'est fascinant au début, d'être autonome. C'est un challenge ! Mais au bout d'un certain temps c'est dommage de ne pas pouvoir échanger. Ça manque de machine à café ! »* (Michèle).

Suit alors un échange faisant l'éloge unanime de la proximité et des relations directes, pour arriver à bien travailler. Un échange plus poussé, dans l'un des groupes, a porté sur les vices et vertus du télétravail. Très rapidement, ces cadres évoquent les possibilités de fraude que la distance permet... puis constatent que, précisément, « *plus la distance est grande, plus il faut de contrôle* ».

La confrontation des expériences concrètes vient donc changer l'interprétation et le jugement qu'ils portent sur la distance entre travailleurs, jusqu'à affirmer qu'elle produit en fait des difficultés importantes. Ne pas trouver d'interlocuteur hiérarchique, ne pas pouvoir discuter de la validité des consignes, avoir tout le temps l'impression de déranger les autres, être dans l'impossibilité de poser des questions dans le cours de l'action pour la faciliter, ne pas pouvoir échanger de manière informelle, ne pas voir le visage des autres... sont analysés comme des obstacles à l'activité et au plaisir de travailler. De manière assez consensuelle, la distance, dans leur expérience est finalement perçue comme un problème pour l'apprentissage, l'efficacité et leur santé.

La distance qui les sépare des « *utilisateurs*<sup>25</sup> » des dispositifs managériaux et marchands qu'ils conçoivent n'est jamais citée spontanément dans les entretiens et groupes de pratiques. Pourtant, à la réflexion, ils confirment être à distance physique, organisationnelle et hiérarchique des travailleurs qui vont utiliser les dispositifs qu'ils mettent en œuvre. Lorsqu'ils sont invités à analyser leur activité, ils expliquent que cette distance complique singulièrement leur travail. C'est le cas de Carine, dont le poste est tout à fait paradigmatique de la situation de ces COD :

*« En tant que responsable qualité, je dois produire un tableau des clients à risque, chaque mois. C'est obligatoire, réglementaire. Il faut que les assistantes me l'envoient. Mais elles ne le font pas. J'en appelle au N +1 et N +2, et ça prend finalement 6 mois ! C'est pourtant une simple extraction de base de données, mais ce n'est pas leur priorité à eux. Moi, je fais de la qualité. Je mesure des pourcentages de gens formés, des taux de conformité. Donc on n'a pas les mêmes objectifs ! Moi, je suis responsable légalement et pénalement : je m'engage ! (...) Je dois faire des procé-*

<sup>25</sup>. Notons que le terme d'« utilisateurs », employé par les COD, signale une certaine représentation de leur propre travail comme une production de dispositifs qu'ils diffusent et que d'autres vont « utiliser ».

*dures, du contrôle, de l'évaluation et de la formation des techniciens pour qu'il n'y ait pas de problème pénal. »*

Charles renchérit :

*« Moi, c'est pareil. Je récupère des données informatisées. Je les envoie à Manille pour qu'ils les traitent. Ils font les basses tâches, comme trier des données et les vérifier. Je les reçois, puis je les renvoie au Maroc, pour un second traitement. Puis, je fais un traitement final. C'est à moi de dire ce qu'ils doivent faire à Manille et au Maroc et comment le faire. Si je veux changer une procédure il faut que je m'assie à côté de lui... Enfin il est très loin, donc ce n'est pas possible... Mais il faut lui expliquer longuement, lui montrer les avantages du changement de la procédure pour qu'il l'applique. On fait ça par Skype. Ce n'est pas facile... »*

Olivier explique également sa situation :

*« Il s'agit du circuit d'un médicament, de la pharmacie jusqu'aux patients, avec un processus du contrôle de broyage, mixage et identification. Il faut sécuriser le circuit. J'ai des objectifs de santé mais aussi des objectifs économiques (...) Je fais de la méthodologie. J'ai d'abord des procédures et j'essaie d'inciter les intervenants pour qu'ils partagent les règles. (...) Je travaille aussi avec les fournisseurs : j'essaie de les convaincre de changer leur routine, de poser les bouteilles d'oxygène ailleurs. Mais il n'y a pas beaucoup de conviction ! »*

L'échange sur les distances topographique et hiérarchique évolue donc rapidement sur leur difficulté commune, qu'ils soient qualitatifs, informaticiens, responsables des RH ou consultants, à obtenir que ces travailleurs appliquent correctement les procédures qu'ils leur demandent de « suivre ».

Le travail prescrit par leur employeur consiste en effet aussi à **faire accepter les transformations d'organisation aux salariés et utilisateurs finaux**, voire de les y faire « adhérer ». « Il faut conduire le changement. C'est-à-dire accompagner, personnaliser, assurer la transition pour diminuer les rejets et l'inquiétude » récapitule Judith.

Leur discours est ici encore, au-delà des spécialisations gestionnaires, très homogène. Ils opposent systématiquement les outils, jugés bien faits, aux « problèmes humains » de leur utilisation. **De leur point de vue, « le problème c'est l'homme »**, c'est-à-dire tout ce qui déborde de la prévision rationnelle.

*« L'humain, au début c'est dur quand on est ingénieur.*

*C'est vachement dur ! Pour nous, deux plus deux ça fait quatre. Mais en fait, pas dans ce cas ! Les gens ont des humeurs. Pour manager, il faut aimer l'humain. »* explique Victor.

Lors d'une réunion (AP), un groupe aborde la question du « partage de la connaissance » dans l'entreprise et les risques identifiés de sa « déperdition ». D'après Anne :

*« En fait, définir les processus, ce n'est pas le problème ; ce n'est pas difficile. Le problème, c'est faire en sorte que des infos centrales, qui sont dans la tête des gens, soient mises en commun. Typiquement on peut avoir une super procédure de systèmes d'information qui industrialise le processus... Mais il y en a qui n'ont pas le mot de passe ! Et on ne sait pas à qui on peut le confier. Il y a ceux dont on a peur qu'ils aient accès aux serveurs. Il ne faut pas lui donner les mêmes droits. ». Olivier abonde : « Oui, on n'arrive pas à tout partager, c'est difficile (...). C'est difficile parce que c'est une des appropriations du savoir et du pouvoir. »*

Elle relève encore : *« Oui, les gens pensent : « moins j'en dis, moins on sait ce que je fais, moins on m'embête ». Olivier poursuit l'échange : « Oui, donc c'est un gros travail psychologique pour tout le monde ! », ce que Nadia requalifie immédiatement en « résistances ». Pour Olivier, « l'outil n'est pas le souci. Le problème, c'est le comportement humain, c'est le problème du partage. On crée l'outil, le process mais après, comment l'alimenter ? C'est humain, c'est ça le problème ! »*

La problématique de leur activité, d'après eux, n'est donc pas tant de produire des protocoles, des procès, des procédures et autres systèmes automatisés, que de s'assurer que des « hommes » les utilisent selon le mode rationnel prévu, en dépit des jeux de pouvoir qui s'y instillent. Comment disent-ils faire pour faire faire, alors ?

## CE QU'ILS DISENT FAIRE

En réunion (AP), à la question « comment faites-vous pour fabriquer une procédure ? », les réponses fusent toutes vers la même direction : *« On part d'un besoin ! », « On part de la fin et en fait un rétro planning*

des différentes tâches. C'est avant tout la gestion du temps. Ce n'est pas technique », « une procédure, c'est un algorithme pour aller d'un point A à un point B », « il faut écrire les modes opératoires logiques : appuyer sur ce bouton, tourner la molette à gauche, etc. ». Leur logique est donc de partir du résultat attendu (sécurité, réduction de coût, création de chiffre d'affaires...) et de « remonter » par un procédé, à ce qu'il faut faire rationnellement, pour atteindre ce résultat. Ce procédé sera manipulé par des salariés, alors baptisés « utilisateurs ». Les COD ont le souci d'obtenir leur coopération et disent donc être à l'écoute de leurs « besoins ».

La méthode la plus répandue pour les connaître, disent-ils, consiste à aller s'entretenir avec eux. Le chef de mission mandate généralement des jeunes COD pour faire des entretiens en série avec eux :

« Il faut commencer par aller voir les représentants des utilisateurs, ceux qu'il faudra former à la fin. Dans un projet informatique, il y a donc des responsables pour connaître les besoins des utilisateurs. Pour la mise en place des ERP, on prend un représentant par domaine, qui dit ce dont il a besoin. Puis, une fois mis en place le système, il fait la formation et la conduite du changement. » (Judith).

Cette méthode ancienne est standardisée dans la gestion de projets informatiques, pour la construction des « cahiers des charges fonctionnels ». Elle se retrouve également dans d'autres spécialités. Pour mettre en place une méthode RH, une procédure managériale ou un nouvel outil de contrôle, par exemple. Les COD se disent soucieux de les « associer » à leur projet : « On va voir les opérateurs, on collecte des idées pour la rédaction du cahier des charges, le design du projet pour l'usine. Puis on fait une synthèse, des calculs de dimensionnement pour l'investissement, les travaux, les machines » (Victor). Certains affirment qu'« il faut **faire avec l'utilisateur**, car c'est lui qui doit décider. Je lui demande de décider, je lui fais faire... Bon il y a aussi des fois où on rate des missions... On n'a pas 100 % de réussite ». Une consultante confirme : « Les clients s'approprient notre travail. Ce sont eux qui nous signalent tout ce qui ne va pas » (Michèle). Dans la discussion à ce sujet, Olivier abonde : « Je suis convaincu qu'un outil est bien utilisé s'il a été conçu avec les utilisateurs finaux ».

Lorsqu'il n'est pas possible de faire ces longs et chronophages entretiens ou questionnaires – dont les

COD soulignent par ailleurs le caractère rapidement obsolète, ces derniers disent parfois mobiliser leur **imagination** pour savoir ce qu'il faut faire : « il faut imaginer, se mettre dans la peau de l'utilisateur... donc, on fait des spécifications sur des cas imaginaires » (Nadia). D'après un informaticien, ces recueils des « besoins utilisateurs », sous forme d'enquête ou de cahier des charges imaginés, ne sont pas performants :

« Le système fait qu'on privilégie le cahier des charges. C'est le standard par les grands groupes. C'est ça qui explique les 60 % de déchets en informatique. Oui, parce qu'on sait que deux tiers des projets informatiques sont lancés, puis abandonnés car ils ne correspondent pas aux besoins initiaux. Je suis convaincu que c'est à cause de ça ! »

La difficulté tient à la méconnaissance du travail que font les salariés. Alors, certains revendiquent de prendre le temps d'aller voir, écouter et rencontrer les opérationnels. Mais ils décrivent ce choix comme une déviance professionnelle : ce n'est pas « normal » soulignent-ils. S'ils vont « sur le terrain » en enfreignant les normes, c'est essentiellement, arguent-ils, pour rompre avec la routine et l'abstraction quotidienne de leur propre travail :

« Moi, je vais sur le terrain, avec la personne. Sinon, je m'ennuierai toute seule dans un bureau ! Mais je ne suis pas normale. Les autres qualitatifs, ils restent dans leur bureau en général. » (Carine)

Charles abonde en ce sens :

« Aller voir les gens, c'est la partie intéressante du boulot ! Moi, j'étudie à fond comment ils font. Et alors ensuite je mets en place le logiciel. Mais je suis le seul : il y a trop peu d'informaticiens qui font comme ça. (...). Le travail de base, le travail normal d'un informaticien, c'est de faire des logiciels à partir d'un cahier des charges. Il lit un papier, et fait un outil à partir de ce qu'il comprend et de ce qu'il a lu. Mais un informaticien normal ne va jamais voir le travail et les processus. Il part d'un cahier des charges écrit. »

Les échanges (AP) signalent donc une **tension** à cet endroit précis : les COD affirment que pour faire un bon outil il faut avoir eu l'expérience du travail ou du moins s'en approcher de près...mais ils affirment aussi que la pratique courante et la norme professionnelle sont plutôt de maintenir la distance et la méconnaissance.

Une explication possible de ce désir contrarié de

s'approcher des « utilisateurs » est proposée par Judith : « *ne pas connaître le métier, permet de ne pas se perdre dans le détail* ». C'est d'une certaine façon aussi ce point de vue fonctionnel défendu par Victor, lorsqu'il observe : « *Au siège, ils préfèrent rester en vase clos. Ne pas fréquenter des gens de l'usine, c'est plus confortable. On peut faire nos trucs dans notre coin* ».

Les COD notent en effet une ambiguïté quant à la notion de « besoin » : ils parlent de « *besoin des utilisateurs* », suggérant qu'ils sont au service des métiers, qu'ils outillent. Mais, observent-ils, ces « besoins » peuvent aussi être ceux de la direction, et l'emporter sur les précédents. Leur fonction les amène alors à tenter de concilier les deux logiques : celle, abstraite, de la mesure économique et celle, concrète, de la production. La distance peut donc être utile pour soulager la contradiction entre les objectifs de rentabilité que leur donne leur employeur et les « *réalités de terrain* ». Les premiers ont évidemment le dernier mot : « *après le recueil des besoins des utilisateurs, on fait la synthèse... En sachant qu'un projet, ça n'est pas une démocratie. On peut entendre les besoins et ne pas tenir compte, sans avoir à se justifier. Faut que le projet soit rentable avant tout, hein !* » dit Victor, avec l'assentiment des autres COD avec qui il réfléchit sur leurs pratiques.

Ces cadres déploient alors un important discours de **conviction et de justification** de la mise en œuvre des dispositifs. Le principal argument qu'ils mobilisent pour convaincre les autres salariés est que ces transformations sont rationnelles, d'une part et contribuent au bien commun, d'autre part.

Prenons le cas de la mise en place d'un contrôle électronique des présences des salariés, tel qu'en parle celui qui l'a mis en place dans son organisation :

« *Il faut pouvoir retracer les choses, c'est important. Ça sert collectivement tout le monde. Le traçage informatique améliore le confort de vie des salariés. Par exemple le badgeage au début était mal vu (...). N'empêche que, ça remplace le papier et le système des signatures qui étaient très lourds.* » (Olivier)

Descendants idéologiques des Lumières, de la conception démocratique, méritocratique et anti clientéliste de la bureaucratie, les COD affirment leur rejet de la subjectivité, de l'imprévu, du désordre, de l'idiosyncrasie (des comportements singuliers), de la personnalisation et de l'inefficacité. « *C'est bien d'avoir des processus. Il faut que tout le monde suive la procédure, sinon ce n'est pas possible !* »

affirme une consultante avec force conviction.

Ils justifient donc la mise en place des dispositifs comme un moyen rationnel de faire converger les intérêts de tous dans l'organisation.

Ainsi, une informaticienne explique :

« *Quand on industrialise, on gagne du temps in fine. Ça évite d'avoir à refaire plusieurs fois la même chose, à reprendre le dossier à zéro. Avec l'industrialisation du process, tout le monde est jugé sur les mêmes critères. Les gens sont remplaçables ; les objectifs sont formalisés ; c'est moins à la tête du client. On part tous de la même base. Moi je trouve ça positif, ça structure.* » (Nadia)

Dans ce discours, se lit un éloge tout wébérien de la bureaucratie. Les méthodes universelles sont ainsi mises en œuvre par les COD, pour rationaliser la vie sociale en entreprise et atténuer ses conflits possibles, tout en les dépersonnalisant :

« *Moi, j'aime bien regarder ailleurs... Et voir ce qui se fait. Par exemple les call centers enregistrent les conversations. Dans les services d'aide sociale, il est important aussi d'avoir une trace de ce qui leur a été répondu. Ainsi on peut faire du remontage (sic), avec des traces objectives. On peut résoudre des conflits grâce à ces traces objectives. Ce sont des outils tout bêtes, qui fonctionnent bien si on les utilise bien.* » (Olivier)

Les COD justifient ainsi avec constance leur activité, par des critères d'efficacité et de justice. Un projet ingrat de prime abord s'avère finalement bienfaiteur pour tous, arguent-ils :

« *En informatique, on parle d'industrialisation des processus. Parfois il y en a qui travaillent comme des fous, sans compter leurs heures et qui font tout le travail y compris dans l'urgence. Mais quand ils ne sont plus là, on peut plus rendre les services. Alors il faut documenter et « procédurer » pour prendre le relais le jour où il n'est pas là. Il faut rendre le service homogène. Au début, ça paraît emmerdant. Tout le monde doit suivre le même processus. Mais après, on trouve ça plus confortable.* » (Nadia)

L'action de réduire les coûts et d'accroître les revenus est régulièrement qualifiée par ces COD de « **progrès** », « **amélioration** » ou « **développement** », à l'instar de leurs employeurs dans les offres d'emploi.

« *Moi je m'occupe d'une équipe de Supply Chain. Ma mission officielle est d'organiser l'échange de données électroniques. Ma mission réelle et de faire pro-*

gresser les choses en améliorant les processus, les méthodes et en faisant progresser mes collaborateurs », explique ainsi Adeline.

Au total, leur mandat tel qu'il est dit, serait de faire progresser les autres et l'organisation, en mettant en place des procédures.

Bien que leur travail consiste, d'après eux, à porter le progrès pour le bien commun, ces COD disent rencontrer des oppositions presque systématiques chez les autres salariés.

Loin de chercher à saisir ce à quoi ils résistent et pour quelles raisons, ils désignent généralement l'opposition sous l'expression générique de « **la résistance au changement** ». Elle pourrait faire penser qu'il s'agit d'une chose substantielle ou naturelle chez les (autres) travailleurs et salariés, à la fois inéluctable et à combattre.

Les COD déploient alors tout un arsenal de techniques de communication, de participation, d'incitations regroupées sous le terme anglo-saxon de « change management ». Puisque les transformations sont rationnelles et bonnes, il s'agit d'expliquer, de « faire de la pédagogie » (présupposant ici que la résistance provient du retard de compréhension des autres et non l'inverse) avec les opposants, afin de provoquer leur « adhésion au changement ». Dépasser la « résistance au changement », serait, si l'on suit leur argumentation, **faire le bien de tous à moyen terme, contre le gré de chacun à court terme.**

Pour obtenir que leurs procédures et méthodes soient « appliquées », « suivies », « mises en œuvre », alors qu'ils ne sont pas les hiérarchiques de ces salariés, ils jouent sur plusieurs tons. Un échange d'expériences démontre la diversité des moyens déployés pour **obtenir des comportements attendus** sans avoir d'autorité directe sur les personnes : « on répète les trucs 30 fois », « on les chouchoute », « on les menace de leur retirer le dossier », « on fait appel au sens de l'honneur », « on fait à leur place ». Mais le recours à la force est régulièrement utilisé également : « on les dénonce à leur supérieur », « on signale à leur directeur qu'ils ne suivent pas la procédure », « on tape du poing sur la table »...

L'extrait suivant, d'une responsable qualité dans la fourniture de matériel de santé à des particuliers, montre bien le raisonnement des COD :

« Oui c'est ça. Je suis sur le dos des gens. Je dis au technicien comment il doit faire, avec un enrobage,

une papillote. Par exemple, un technicien qui a fait une erreur va être signalé au service client. Le patient va réclamer. Alors ils vont m'appeler. Moi j'appelle le technicien et je lui demande comment il a fait et pourquoi. Puis, j'appelle son chef avec qui je vois s'il a les bons outils. Je dis à son chef que ce n'est pas bien (fait une grimace). Pour 4/5e des opérationnels, je n'ai pas besoin de sortir le bâton, mais pour l'autre 1/5e, à un moment, faut arrêter d'être sympa, quoi. » (Carine)

Pour encadrer à distance le travail d'autrui, convaincre et menacer ne suffisent pas : il faut aussi, disent-ils, renforcer le contrôle formel, comme l'illustrent ces extraits d'échanges de pratiques :

« Moi, je contrôle tout. Enfin, je contrôle la cohérence, mais je ne peux pas vérifier le fond, ce qui relève du métier pur » ; « Moi je contrôle par échantillonnage. Je ne contrôle que la conformité à la loi, et que ça. Je ne peux pas rentrer dans le contenu que je ne comprends pas vraiment. Je reste sur un contrôle formel » ; « Un pilote de processus, heu... il n'est pas vraiment en charge de faire, mais c'est celui qui doit s'assurer que le processus avance, que les gens font bien les bonnes choses. C'est avoir les données de production, les indicateurs, les analyser et faire des plans d'action ».

Ces COD insistent pour dire que ce contrôle est strictement formel : ils ne s'intéressent pas au « fond » de ce qui est contrôlé. (AP)

Il ressort également que le travail des COD est essentiellement une activité de **maniement des symboles, de chiffres et de lettres**. Ainsi, dans l'enquête QS, l'ensemble des cadres interrogés estiment passer un cinquième de leur temps à faire des mails (20 %), puis à « rédiger des notes, rapports, procédures » (12 %), à « animer ou participer à des réunions internes » (12 %). Viennent ensuite des activités telles que « faire des calculs, des modélisations techniques, économiques, commerciales » (10 %), « faire du reporting » (10 %) <sup>26</sup> et « rédiger des présentations » (7 % du temps déclaré par les COD et 3 % pour les MOP). Ainsi, la presque intégralité de leur temps de travail est-elle consacrée à **écrire, parler et calculer**.

La « formation (stage de formation, veille, lectures, conférences...) » est estimée à 3 % du temps de travail des COD (2 % pour les MOP), au même niveau que les temps de déplacement.

Les COD passent plus de la moitié de leur temps en relation avec d'autres, en face à face ou réunion **(Tableau 15)**.

<sup>26</sup> Les écarts entre COD et MOP sur cette question ne dépassent jamais 6 points, leurs estimations respectives de temps passé par tâche se ressemblent, même si les COD se disent relativement plus nombreux que les MOP à faire des calculs, simulations et autres analyses. Ce résultat confirme ce que l'on sait qualitativement des fonctions de MOP : l'importance prise par la gestion dans leur activité quotidienne.



-Tableau 15-

## Répartition du temps de travail déclaré selon les interactions

	% pop totale	COD	R&D	MOP	NSP
Seul (bureau, domicile, transports...)	47	44	56	45	50
À deux, en direct	13	14	12	14	11
À deux par téléphone, audio/visio conférence, messagerie instantanée...	8	9	7	8	12
Avec plus de deux personnes, en direct	21	22	15	24	16
Avec plus de deux personnes, par audio/visioconférence, messagerie instantanée...	9	11	9	7	11
Autre situation éventuelle	2	1	1	2	1

Source : QS

Lecture : En moyenne, les cadres (en général) déclarent passer 47 % de leur temps seul dans leur bureau.

Etant très peu en contact avec les salariés qu'ils encadrent, ces interactions quotidiennes ont lieu avec d'autres COD essentiellement, eux aussi mandatés pour produire des concepts, des chiffres et des discours (AP).

En somme, le travail des COD est-il caractérisé par un

mandat commun à tous les cadres, mais spécifique par la place qu'ils occupent dans les rapports de production. Il s'inscrit dans un espace professionnel à trois dimensions, régit par des règles et normes de carrière précises.

## -DES CARRIÈRES RÉGLÉES-

Le recrutement et les mobilités des COD sont socialement réglés, comme dans tout espace professionnel. Les enquêtes quantitatives et qualitatives permettent de cerner les normes dominantes dans ces dynamiques.

### DES CADRES PLUS DIPLÔMÉS

Dans les deux enquêtes ES et QS, les COD s'avèrent être nettement **plus diplômés** que les MOP : 75 % des COD sont « Bac +5 et plus » contre 58 % des MOP dans la QS, et 64 % contre 38 % dans l'ES. Ils le sont en revanche moins que les cadres d'E&R (87 % sont Bac +5 et plus, dans l'ES). Les plus jeunes et les COD travaillant dans les grandes entreprises sont plus diplômés encore que les autres : 90 % des COD de moins de 35 ans sont Bac +5 et plus (QS). Inversement, selon l'ES, les MOP sont deux fois plus

nombreux à détenir un Bac +2 ou moins par rapport aux COD (40 % contre 18 %). Parmi les COD, les moins diplômés se trouvent dans « autres fonctions financières » (26 %) et « méthodes dans l'informatique » (25 %). Ces résultats sont plus contrastés que dans l'enquête QS où les Bac +2 et moins ne sont que 7 % chez les COD et 22 % chez les MOP.

Au-delà du niveau du diplôme, il est intéressant de regarder le type de formation suivie. Les cadres en général sont **d'abord diplômés dans des écoles de gestion ou d'ingénieur** (à 50 % d'après l'ES, et à 47 % dans le QS), puis de l'Université (38 % dans l'ES et 37 % dans le QS). Logiquement, les juristes sont très majoritairement issus de l'Université (83 %). De même, on note un fort taux d'universitaires chez les formateurs (61 %). Les professionnels du marketing, et des RH, experts et auditeurs, sont pour un tiers issus d'écoles de commerce (respectivement 36 %, 29 % et 32 %). Les responsables de méthodes sont issus à 90 % des écoles d'ingénieurs ou de l'Uni-

versité (ES). Les MOP sont davantage issus d'écoles spécialisées et du lycée que les COD, alors plus nombreux en proportion à sortir de l'Université (44 % contre 33 % dans l'ES et 43 % contre 31 % dans le QS).

Les jeunes COD sont plus nombreux à sortir d'écoles de gestion (55 % contre 36 % d'universitaires) que leurs aînés. Ils sont aussi moins formés en « gestion, administration, organisation » et davantage en « commerce et marketing » (QS).

Les COD ont été recrutés après des formations et **spécialités disciplinaires très variées**<sup>27</sup>. Ils se trouvent d'abord, à 21 %, formés en « Informatique, télécommunications, multimédia » (et ce trois fois plus que les MOP), en « Gestion et comptabilité » (14 %) et en « Sciences et technologies » (11 %). Les disciplines dans lesquelles ils se sont formés ne les distinguent pas des autres cadres, à part qu'ils sont moins nombreux à avoir fait des études de marketing et vente (9 % contre 18 % pour les MOP), sauf chez les moins de 35 ans. Notons qu'ils sont un peu plus nombreux à avoir été formés aux SHS (14 % contre 9 % pour les MOP) (QS). Dans l'ES, il apparaît aussi qu'ils sont deux fois plus nombreux à avoir fait des études de « GRH et administration » et cinq fois plus nombreux à avoir fait des mathématiques (sur un total faible toutefois). Il y a trois fois moins de cadres ayant une formation commerciale chez les COD (4 %) que chez les MOP (17 %) d'après l'ES.

37 % des cadres répondent positivement à la question suivante : « Au cours de votre vie professionnelle, avez-vous suivi une ou plusieurs formations ? ». Des différences notoires sont à relever selon les spécialités : les formateurs, RH, MOP et « autres fonctions financières » en ont suivi nettement plus que la moyenne (respectivement 52 %, 46 % et 43 %, 41 %). En revanche, les juristes/fiscalistes, cadres de marketing et des méthodes sont très en dessous (respectivement 26 %, 27 % et 24 %).

Or, la formation considérée comme « principale » par les cadres est, pour les deux tiers, **dans un autre domaine** que celui de leur formation initiale. Les compétences acquises dans ce cadre sont jugées beaucoup moins importantes que celles qui ont été acquises par des formations professionnelles significatives, pour 63 % d'entre eux (ES). Dans l'enquête ES, **20 % des cadres jugent que cette formation principale est en adéquation avec le poste**

**occupé** (notée 8 à 10 sur une échelle de 1 à 10). Les COD ne se distinguent pas à cet égard. Consultants, formateurs et spécialistes de méthodes en MOA sont nettement en dessous (7 et 8 %).

Une exception à cette généralité est observée : dans le domaine financier (contrôle de gestion, audit et fiscalité, autres fonctions financières), les cadres se distinguent par l'approfondissement du domaine initial.

Aussi, un tiers des cadres établissent un rapport plus que « moyen » (noté de 5 à 8 sur une échelle de 10) entre leur formation initiale et leur poste actuel, à l'exception des fonctions d'expertise audit (42 %) et juridique / fiscalité (41 %) et autres fonctions financières (40 % pour qui la formation initiale est jugée plus massivement en adéquation avec le poste actuel). La plus faible corrélation entre formation initiale et poste occupé, se trouve dans la fonction « marketing ».

Pourtant, à la question « Votre formation principale vous destinait-elle à travailler dans la fonction dans laquelle vous exercez aujourd'hui ? », 65 % des cadres déclarent « oui » ou « plutôt oui » et seulement 14 % « pas du tout ». À cet égard, ce sont là encore les cadres des « autres fonctions financières » précités (entre 45 et 50 % de « oui tout à fait ») qui jugent qu'il existe ce lien, à l'inverse des formateurs et des méthodologues en MOA et des consultants (respectivement 12 %, 19 % et 22 % de « oui tout à fait »). Ainsi, à part dans la Finance, les COD déclarent majoritairement que leur formation initiale les destinait à occuper leur fonction *et* que cette formation n'est pas en adéquation avec elle. Ce hiatus signale que la formation initiale, pour les COD, procure un niveau de qualification général et une socialisation utiles à leur activité, plus que des apprentissages techniques qui seraient en précise adéquation avec elle.

## — MOBILITÉS —

La place d'un COD dans l'espace professionnel, à l'instar des autres salariés, est définie par les **trois coordonnées : son employeur, son grade et sa spécialité**. C'est ainsi que les COD se présentent par oral ou par écrit (sur leurs cartes de visite et CV) et qu'ils sont désignés dans les offres d'emploi : « chef de pro-

<sup>27</sup> La spécialité « Educatif, culturel, activités sportives » est la seule à ne compter aucun COD.



jet informatique dans un grand groupe pharmaceutique », « contrôleur de gestion débutant pour une PME de services », « directeur des ressources humaines dans une association caritative », « consultant junior dans un cabinet de conseil en marketing »...

Chez les cadres en général, la perception de leur spécialisation est qu'elle est d'abord sectorielle (QS). Pourtant, les COD se définissent moins que les autres cadres par celle-ci (**Tableau 16**).

– Tableau 16 –  
Vous considérez-vous plutôt comme spécialiste... ? (Deux réponses maximum)

	% pop totale	COD	MOP	R&D
D'un secteur d'activité	48	41	52	52
D'un domaine de gestion	21	28	19	6
De méthodes de travail ou de conduite du changement	28	36	26	18
De l'encadrement opérationnel et hiérarchique d'équipes	25	19	38	11
De la recherche	7	4	3	27
Je n'ai pas de spécialité	12	13	10	14

Source : QS

Lecture : 41 % des COD s'estiment spécialistes d'un secteur d'activité. Les pourcentages en colonne peuvent excéder 100 % puisque les répondants ont la possibilité de citer deux spécialités.

Les COD défendent nettement plus que les autres une **spécialisation sur les « méthodes de travail ou de conduite du changement »** (36 %), ou sur « un **domaine de gestion** » (28 %) (QS). La recherche (27 % pour les E&R contre 4 % pour les COD) et l'encadrement (19 % pour les COD, et seulement 10 % chez les moins de 35 ans, contre 38 % pour les MOP), sont plus importants pour les autres cadres<sup>28</sup>. Cette caractéristique est cohérente avec l'importance des fonctions de « **consultants, formateurs, auditeurs ou coaches** » que les COD sont 62 % à avoir exercées (près de 21 %) ou exercent actuellement (41 %). En outre 52 % de ceux qui ne le sont pas aujourd'hui envisagent de le (re)devenir dans le futur. Les opérationnels, eux, sont rarement consultants, formateurs, auditeurs ou coach (19 %). Ils le sont alors surtout en interne.

Les échanges de pratiques (AP), confirment que **la carrière de certains COD n'est pas inscrite dans un approfondissement de la connaissance d'un secteur économique**.

« *Moi, je ne sais pas ce qu'il y a dans les serveurs que je maintiens ! Ça m'est égal d'être dans un secteur ou dans un autre, même si j'ai une préférence pour la publicité. Mais bon, je peux tout aussi bien travailler dans les assurances, hein ! (...)* C'est parfois mieux de venir d'un autre secteur. On a un œil neuf. Les compétences sont transférables. » dit Nadia. « *Une fonction*

*support, on peut l'appliquer n'importe où. Mais il arrive que les employeurs préfèrent prendre des gens qui viennent du même secteur* », nuance Anne. Sophie expose qu'elle ne connaît rien au secteur dans lequel elle travaille et revendique son goût pour le changement : « *C'est aux experts en assurances de connaître l'assurance, pas à moi. Une fois, ils m'ont expliqué quelques mots du métier, quelques mots-clés. Je les ai utilisés sans les comprendre vraiment (...)* Ma légitimité, ce sont mes capacités d'organisation et de coordination. Moi, ce que j'apporte c'est une énorme culture générale. ». Charles confirme : « *On n'a pas besoin de connaître le secteur, avant d'y aller. Moi, on peut m'envoyer dans n'importe quel domaine. Je suis capable de m'imprégner du sujet. Ma légitimité vient de ma capacité d'adaptation justement du fait que je ne connais pas le secteur. Rester dans le même secteur serait ma hantise ! Ce serait rester coincé, quelle horreur !* »

L'hypothèse d'une forme d'indifférence au secteur d'activité est confortée par l'analyse des offres d'emploi. Elles sont peu exigeantes quant à la connaissance du secteur d'activité et des métiers qu'il s'agit d'encadrer. Souvent même, elles valorisent l'expérience dans d'autres domaines. La mobilité est alors un atout.

Les CV des COD comme des MOP signalent qu'ils changent plus fréquemment de poste avant 35 ans.

<sup>28</sup>. À la question ouverte « De quel secteur d'activité vous considérez-vous spécialiste », les réponses des COD sont caractérisées par une très grande variété dans les catégories mêmes qu'elles empruntent : certains citent un secteur d'activité (« automobile », « fromage »), d'autres répondent par des fonctions (« RH », « supply chain »), par des problématiques (« handicap ») ou encore, des outils (« réseau informatique »).

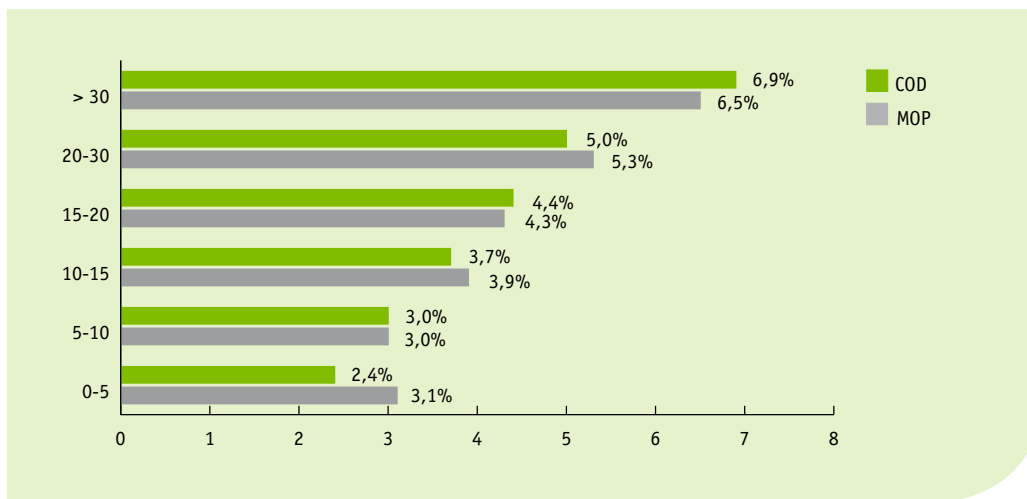
Entre 25 et 35 ans, les COD sont plus mobiles (environ un tiers) que les autres cadres (ES). Ensuite, le mouvement s'inverse, et ce sont les MOP qui deviennent plus mobiles : un quart des COD de 35/40 ans a changé d'entreprise dans l'année contre 29 % chez les MOP. D'après l'ES, donc, la mobilité des MOP est relativement constante, là où celle des COD est dé-

croissante : ils sont **davantage mobiles en début de carrière**.

D'après l'ES toujours, les COD et MOP ont travaillé pour un nombre d'entreprises comparable (**Figure 9**), sauf en tout début et toute fin de carrière : les COD changent moins d'entreprises dans les 5 premières années, et davantage après 35 ans d'ancienneté.

– Figure 9 –

Nombre d'entreprises connues le parcours professionnel des COD (vert) et MOP (Gris)



Source : ES

Les proportions de COD et de MOP ayant changé d'entreprise ces 5 dernières années sont comparables (respectivement 68 et 67 %). Mais les COD âgés changent moins souvent d'entreprise, comme l'ensemble des cadres en général.

En effet, si l'on rapporte le nombre d'entreprises dans lesquelles ont travaillé les cadres depuis qu'ils sont salariés, il apparaît que les COD ont connu 4,3 entreprises en moyenne et les MOP (mais ils sont plus âgés) 5 entreprises. Leur mobilité externe est donc dans les mêmes proportions, avec des nuances par génération. Les COD semblent moins mobiles dans les classes d'âge inférieures : 20 % des moins de 35 ans ont eu un seul poste, alors que les MOP ne sont que 10 %. En outre, la part des COD de moins de 35 ans qui ont changé d'entreprise en 2010 est de 39 %, contre 36 % pour les MOP. De même, 37 % des COD de 35 à 50 ans ont connu plus de 5 entreprises, contre 45 % des MOP de la même classe d'âge.

Chez les plus de 50 ans, au contraire, si l'on regarde maintenant la mobilité<sup>29</sup> du point de vue du nombre de postes occupés, celle des COD a été supérieure : ils sont 32 % de COD à avoir connu plus de 10 postes,

contre 15 % des MOP. Seuls 13 % des COD ont occupé moins de 4 postes, contre 24 % des MOP de cette classe d'âge. (QS).

Les échanges de pratiques entre cadres (AP) confirment ce fait. Ils en soulignent la norme, comme l'expriment ces extraits : « *Oui, c'est normal ! C'est la norme il ne faut pas rester plus de quatre ans dans un poste* » ; « *On est obligé de bouger, sinon on est mort* » ; « *Dans l'informatique ça bouge, donc ils doivent bouger* ». La mobilité, analysent-ils, offre des moyens de formation, d'accumulation des expériences et des références. Il permet aussi de fuir l'environnement qui saisit les jeunes cadres employés à faire des calculs, des slides, des tableaux de bord ou des lignes informatiques de manière répétitive, sous contrainte de temps (AP).

Notons que les trois quarts des cadres enquêtés (77 %) n'ont jamais travaillé à l'étranger. Et une même proportion de COD et de MOP déclare avoir travaillé au moins trois ans à l'étranger (respectivement 10 % et 12 %). Cette **faible mobilité internationale** constatée dans la QS, recoupe ce que l'on sait

29. Notons des résultats surprenants sur ces questions : par exemple 15 personnes annoncent avoir changé d'entreprise sans avoir changé de poste. Il est possible que les répondants aient connu un changement d'employeur sans changer d'intitulé de poste. Une autre hypothèse est émise : les rachats et fusions d'entreprise font qu'on peut changer d'employeur sans changer de poste. Aussi, un biais existe en raison de la cible interrogée constituée de cadres utilisant les services de l'Apec et donc en quête plus ou moins active de mobilité.

dans la littérature sociologique (Wagner, 2007) sur la faible « mondialisation » des cadres.

En revanche, la moitié des répondants déclare que leur activité comporte des dimensions internationales. En outre, **27 % des cadres font des déplacements à l'étranger**. Les COD à sont dans la moyenne des cadres (par contre, les E&R sont nettement plus concernés : 38 %).

Dans l'enquête QS, 13 % des cadres déclarent avoir travaillé dans le public précédemment et 72 % y accepteraient un poste. Les réponses des COD sont très légèrement (4,5 points) supérieures aux MOP sur ces deux questions.

Dans cette même enquête, 47 % des cadres (tous confondus et sans différence notable entre eux) pensent qu'il leur est **facile ou très facile de changer de poste et d'employeur**. Le quart déclare qu'il ne peut pas changer de métier. Ce sentiment est plus fort chez les cadres des petites entreprises. Les COD ne font pas de déclarations significativement différentes des MOP sur ces points. Le sentiment de pouvoir changer de poste baisse avec l'âge, de manière similaire chez les COD et les MOP : il est proche de 60 % pour les moins de 35 ans et autour de 40 % ensuite. Le sentiment de pouvoir **changer de métier** est nettement plus élevé chez les MOP jeunes : 46 % pensent qu'ils peuvent changer facilement ou très facilement, contre 26 % des COD. Ils se rejoignent autour de 19 % après 35 ans.

Le **sentiment de pouvoir changer d'employeur** est assez élevé chez les COD et les MOP et baisse avec l'âge : près de 60 % avant 35 ans à 40 % après cet âge.

Selon l'enquête ES cette fois, les cadres qui envisagent de **changer d'entreprise** dans un avenir proche affirment qu'ils le feront « sûrement » à 34 % ou « peut-être » à 37 %. Seuls 6 % ne l'envisagent « sûrement pas ». À cet égard, il n'y pas de distinction entre COD et MOP.

En ce qui concerne les **motifs** de leur mobilité, la moitié des COD qui ont changé de poste dans la même entreprise (9 %) en 2010 déclarent l'avoir fait prioritairement pour « **élargir leurs missions et res-**

**pensabilités** ». Les mobilités subies (« **imposées par l'entreprise** ») suivent (42 % des réponses) au même niveau que la réponse à une **opportunité** » (42 %). Les COD expliquent ensuite leur mobilité par les « restructurations / réorganisations » (35 %), l'« augmentation de la rémunération » (16 %), « dans le cadre d'un changement de contrat, d'une fin de mission » (14 %) et « rompre avec la routine » (13 %). Les autres raisons à leur mobilité (valorisation d'une formation, réorientation professionnelle, changement de lieu de travail, fuite de la pression et du stress, rachat d'entreprise, réduction du temps de trajet entre domicile et travail) représentent moins de 7 % des déclarations.

Les différences à cette question, entre les COD et les MOP concernent essentiellement (et bien que les tailles d'échantillon deviennent ici critiques pour l'interprétation) la réponse « dans le cadre d'un changement de contrat, d'une fin de mission ». Seuls 6 % des MOP expliquent leur mobilité par ce motif, alors des COD sont proportionnellement bien plus nombreux : les juristes et fiscalistes (33 %), consultants (31 %) et méthodologues de projet AMO<sup>30</sup> (15 %). Notons également que les « auditeurs » (75 %), « autres fonctions financière » (58 %) et « RH » (57 %) sont majoritaires à citer pour raison à leur mobilité l'item « pour élargir vos missions/responsabilités ». Enfin, la réponse « pour cause de restructuration / réorganisation » concerne surtout les formateurs (90 %) et les « juristes et fiscalistes » (67 %), contre 35 % pour la moyenne des cadres (ES).

Pour les COD, les motifs strictement utilitaristes (salaires, horaires, trajets) sont donc moins souvent cités que ceux qui ont trait à la contrainte ou à l'intérêt du poste. D'ailleurs, deux tiers des cadres ayant connu un changement de poste dans l'année l'ont **fait sans promotion hiérarchique**, sans que cette proportion ne varie entre COD et MOP et sans que la taille de l'entreprise ne joue significativement sur ce résultat non plus.

D'après leur analyse (AP), les COD disent que **leur mobilité ne peut s'effectuer que sur l'une des trois dimensions à la fois** : soit monter hiérarchiquement dans sa spécialité<sup>31</sup> (un chargé de mission formation devient chef du pôle formation, par exemple), soit

<sup>30</sup>. Assistance à Maîtrise d'Ouvrage.

<sup>31</sup>. Devenir expert (non encadrant) ou managers (exposé au risque de perte de compétence technique pointue).

changer d'employeur dans la même spécialité et dans un grade comparable (un responsable de la formation dans un groupe industriel prend un poste comparable dans une autre société, par exemple), soit changer de spécialité, sans changer d'employeur ni de grade (un chargé de mission marketing devient responsable de formation commerciale, au sein du même groupe, par exemple). Le changement de spécialité chez un employeur s'observe dans les grands groupes qui promeuvent la mobilité interne.

Les COD signalent une **exception** à la règle de la mobilité sur un seul critère à la fois : la possibilité de faire un changement d'employeur et de grade simultanément, lorsque les recruteurs peinent à trouver des candidats notamment.

Sinon, comme l'indiquent très clairement les offres d'emploi, les employeurs demandent majoritairement aux candidats d'avoir été au même poste dans une autre entreprise. Les profils recherchés sont **conservateurs** : il est majoritairement demandé, et ce tout à fait explicitement, d'avoir eu l'expérience de la même activité, si possible dans le même secteur d'activité et au même grade.

Enfin, selon l'enquête ES, 32 % des cadres, toutes catégories confondues, déclarent se sentir « tout à fait » ou « plutôt » menacés par le risque de **chômage**. Les MOP se sentent légèrement plus vulnérables que les COD. Pour la grande majorité, COD et MOP sont donc « très » ou « plutôt » **confiants dans leur avenir**, (respectivement 67 % et 66 %). Les cadres sont là encore très homogènes dans leurs réponses : le statut semble ici plus déterminant que l'activité et la place organisationnelle dans leur représentation de leur chances d'emploi. Cette confiance est plutôt corrélée à l'âge et décroît avec lui, comme pour l'ensemble des cadres (Apec, 2014-46, p. 7). Ces résultats signalant leur lucidité quant à la difficulté objectivement croissante avec l'âge, de trouver un emploi sur le marché du travail.

Cette mobilité est régie par des normes sociales et des critères de reconnaissance socialement construits.

## LES CRITÈRES POUR FAIRE CARRIÈRE

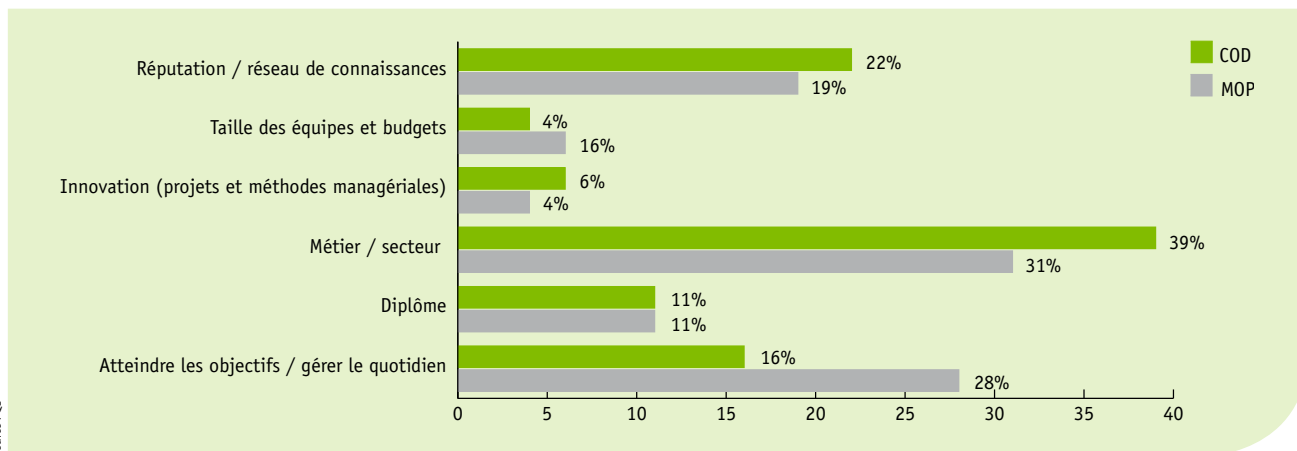
L'enquête QS a interrogé les cadres sur ce qu'ils considèrent être le plus important pour faire carrière.

Les cadres citent en premier lieu (61 % des trois choix prioritaires parmi 12 propositions) l'*expertise* de métier. Les COD sont 7 % plus nombreux à citer l'**expertise de métier** que les MOP. Ce sont ensuite le « **réseau de connaissances** » (41 % des cadres le citent), puis « avoir atteint des **objectifs** quantifiés » (39 %). Le diplôme, suit (32 %). En revanche, « réussir les projets », « avoir bien administré et géré le quotidien » et « avoir lancé des projets innovants » (19 % des COD le citent parmi les trois premiers critères, et 14 % des MOP), suivis de « la taille des équipes dont on a été responsable » et le « niveau des budgets gérés » (9 %) sont cités par moins d'un cadre sur cinq. « Connaître les innovations managériales » est le critère le moins cité (5 %). D'après les cadres, donc, les critères pour faire carrière sont moins **l'accomplissement d'une activité concrète que l'expertise de métier et l'insertion sociale dans un réseau**.

Les « autres éléments pour réussir sa carrière » sont très minoritaires (4 %), indiquant que l'essentiel des déterminants de la carrière, d'après eux, est contenu dans les réponses proposées. Ce que les cadres précisent dans « autres », signale surtout des compétences relationnelles telles que le « sens politique, la communication, le charisme, être force de proposition, la capacité à convaincre, la facilité de contact, la présentation, l'adaptabilité, la curiosité, l'empathie, la communication de ce qui a été réalisé avec succès par son équipe, l'autonomie, la veille constante, savoir se vendre, la pugnacité, les relations humaines, avoir les infos avant les autres pour avoir une longueur d'avance, la résistance au stress, la résistance politique, l'expérience, la polyvalence, le talent, le bon goût, l'audace, le culot, être au bon endroit avec les bonnes personnes... ». Ces termes rappellent implicitement ou littéralement les termes des employeurs dans les offres analysées.

Faisant l'hypothèse que la manière de poser la question et leur segmentation pouvait donner des résultats relatifs non proportionnés, les 12 réponses ont été regroupées en six catégories (**Figure 10**) :

**- Figure 10 -**  
**Selon vous, qu'est ce qui est le plus important pour réussir sa carrière dans votre domaine ?**  
**Trois réponses possible**



Source : QS

Selon ce regroupement, les réponses des COD et MOP restent toutes deux orientées vers les mêmes types de critères pour faire carrière : l'expertise et le réseau de connaissances viennent en tête, puis « avoir atteint des objectifs » et « savoir gérer le quotidien » semblent également importants pour la carrière.

Les cadres affirment donc ici une croyance selon laquelle il existe un lien entre les résultats de leur travail et leur carrière, validant ainsi un principe méritocratique individuel. Dans les entretiens qualitatifs, ce point a été approfondi afin de mieux interpréter cette réponse. Il s'avère qu'il doit être nuancé et dialectisé, comme cet extrait d'entretien avec Nadia permet de l'illustrer :

« C'est vrai que atteindre les objectifs, c'est très important », commence-t-elle. Je lui demande si sa carrière s'est faite sur ce critère. Elle me répond avec énergie : « Non !!! Car dans mon cas, la boîte a grossi de manière phénoménale. Ils n'auraient pas pu me fixer des objectifs, ou m'évaluer à partir d'eux. C'est juste qu'ils considèrent que je fais bien mon boulot, en fait (...). Moi, je n'ai jamais focalisé sur les objectifs. Mais atteindre ses objectifs, c'est important pour avoir une promotion interne. Les objectifs, c'est important en général, mais c'est difficile à mettre en œuvre quand les entreprises connaissent une forte croissance, des rachats, des changements de stratégie... Mais c'est

important d'en fixer aux collaborateurs ! Les objectifs peuvent être plus ou moins flous. Ils sont souvent très flous. Dans le questionnaire, ce qu'ils ont voulu dire, c'est que pour réussir dans son job il faut performer. Il faut délivrer (sic). »

Ce discours rejoint le constat de Carine : « Quand on est cadre de son entreprise, le fait que ça avance n'a aucune importance. Être stratège ça suffit (rire). »

Dans les échanges, les COD affirment que la taille des équipes et des budgets gérés est un critère très important sur un CV, et plus important encore que les diplômes, d'après eux : « C'est d'abord ce que demandent les chasseurs de têtes ». Ici encore, l'écoute qualitative des réponses vient nuancer et préciser celles qui sont fournies dans le cadre d'un questionnaire déclaratif avec questions fermées ou choix multiples.

Selon les cadres interrogés dans l'enquête QS, pour faire une belle carrière de cadre, il faut être reconnu(e) en priorité par la ligne hiérarchique (la moitié citent la direction, un tiers le hiérarchique direct). Ce constat s'accroît dans les petites entreprises. Les COD citent un peu moins la direction que les MOP (9 points d'écart). En revanche, la reconnaissance par les personnes autres que la hiérarchie

(pairs, experts, chasseurs de têtes, clients) n'est pas jugée importante pour la carrière (moins de 30 % des cadres les citent). Soulignons surtout que ces cadres, toutes catégories confondues, déclarent pour **88 % d'entre eux que la reconnaissance des autres salariés n'a pas d'effet sur la carrière.**

Autrement dit, leur point de vue est qu'il faut satisfaire les critères portés par la hiérarchie - plus que ceux des autres salariés - et notamment ceux dont ils encadrent le travail, pour faire carrière.

Si l'on additionne les réponses « pairs », « experts », « clients », « chasseurs » (reconnaissance par le réseau

externe), d'une part et « hiérarchique direct », « direction », « chefs », d'autre part, les résultats changent un peu. La **reconnaissance interne est citée par les deux tiers des cadres comme un premier choix (Tableau 17)**. La reconnaissance extérieure est citée en premier choix par 38 % des COD et 37 % des MOP. La seule différence notable de réponses entre COD et MOP apparaît avec un accroissement de la taille des entreprises : dans les entreprises de plus de 500 salariés, la reconnaissance externe est citée de manière plus fréquente (un tiers) par les COD, et moins par les MOP (un quart).

— **Tableau 17—**  
**Les sources de la reconnaissance**

	% pop totale	COD	R&D	MOP
Le hiérarchique direct	24	20	31	24
La direction	37	38	39	35
Les salariés de l'entreprise	3	3	1	4
Les pairs du même domaine de spécialité, situés en dehors de l'organisation	14	12	13	18
Les consultants, experts, formateurs	3	3	1	2
Les chasseurs de têtes	7	8	4	6
Les clients et usagers de l'organisation	12	15	11	10
Autres	1	1	0	1

Source : QS

Lecture : 23,7 % des cadres souhaitent avant tout être reconnus par leur hiérarchique direct.

Notons que ce résultat ne correspond pas exactement aux données qualitatives, qui signalent une attention soutenue des cadres à leur réseau pour y être reconnus, qu'ils soient des pairs, des clients et des chasseurs de tête. Les méthodes d'enquête peuvent creuser l'écart de résultats.

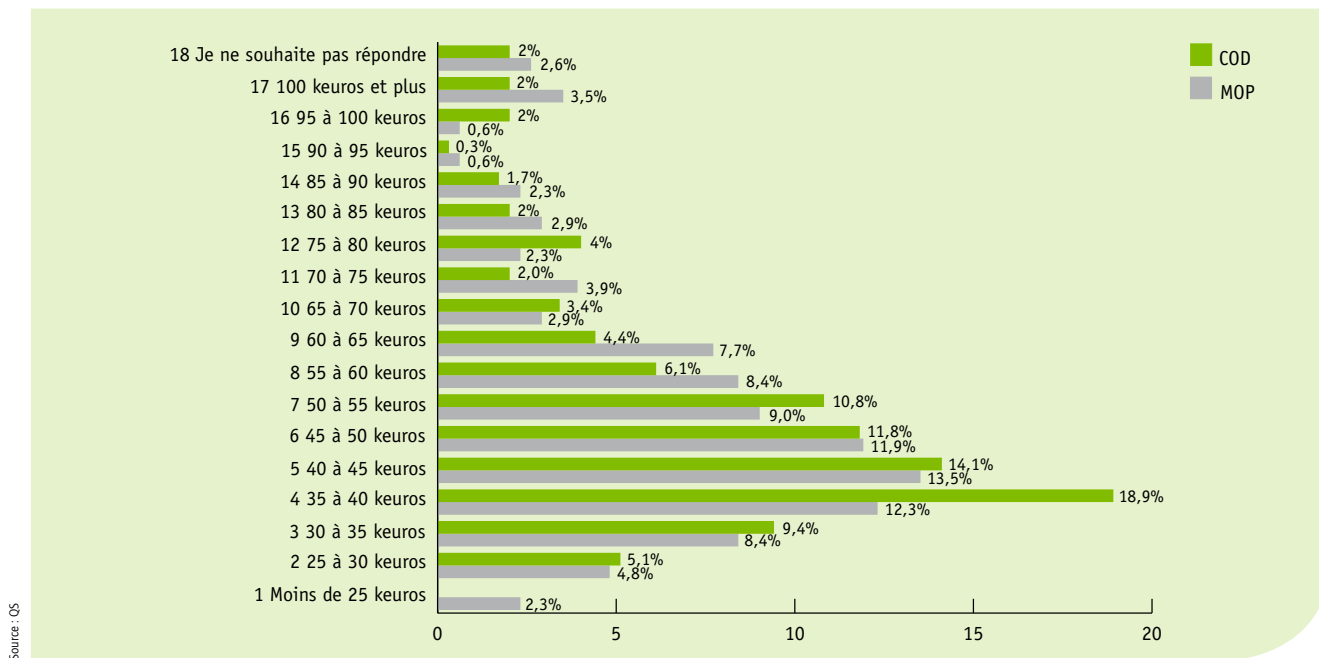
La reconnaissance permet la mobilité dans un espace professionnel, dans lequel les variations de rémunérations sont importantes.

## — RÉMUNÉRATION —

Selon l'enquête QS, plus de 95 % des cadres interrogés sont en CDI à plein temps. Les COD ne se distinguent pas des autres cadres, à cet égard. D'après les salaires déclarés<sup>32</sup> des COD, un tiers d'entre eux se situe dans la tranche de 35 k€ à 45 k€ brut annuels, soit entre 2 300 et 3 000 euros nets par mois environ.

32. Rappel de la question :  
« Quel est le montant de votre rémunération brute annuelle actuelle ? Salaire fixe + part variable (salaire et/ ou primes variables), hors intéressement et participation - en euros. En équivalent temps plein.

- Figure 11-  
Salaires annuels bruts déclarés (en 000 d'Euros) des COD et MOP



Source : QS

Dans l'enquête ES, les salaires déclarés par les COD sont en **moyenne de 52,3 KE**, et la médiane s'établit à 47 KE, le premier centile à 33 KE et le dernier à 76 KE. Ces rémunérations sont légèrement **inférieures à celles des MOP** dont la moyenne déclarée s'élève à 55 KE, la médiane à 48 KE et le dernier centile à 84 KE (**Figure 11**).

Cette différence peut être liée à l'âge inférieur des COD et à leur féminisation, et ce en dépit de leur diplôme plus élevé en moyenne. Pour le savoir, une régression a été réalisée à partir de quatre variables (sexe, âge, fonction, diplôme). Celle-ci permet d'expliquer le logarithme du salaire, et d'analyser les effets séparés de ces variables, toutes choses égales par ailleurs. Cette analyse statistique confirme le **malus féminin** en termes de rémunération (15 % par rapport aux hommes, toutes choses égales par ailleurs), le **malus de l'âge**, et le **bonus du diplôme**, jusqu'à Bac +5.

Si l'on compare (ES) COD et MOP, **l'effet de malus des COD est très faible** au global (2 % par rapport aux MOP), à l'exception de quelques fonctions précises (finances, notamment) où l'écart est un peu plus important (jusqu'à 12 KE d'écart par an).

Mais ces résultats cachent de fortes disparités, selon l'enquête QS. Tout d'abord, selon les fonctions : la

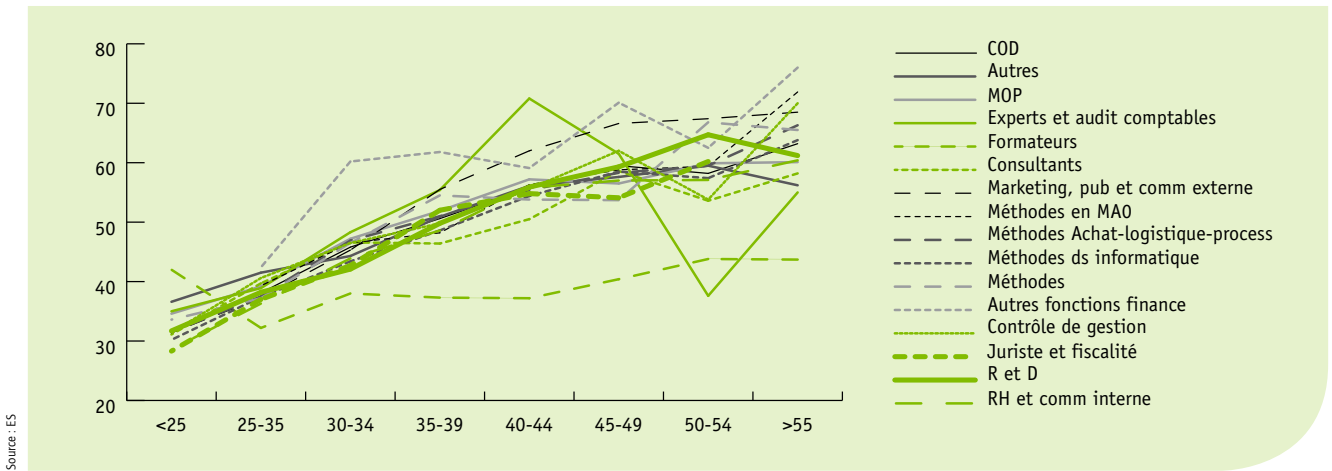
rémunération brute annuelle dans les « autres fonctions financières » se trouvent nettement au-dessus (65 KE de moyenne avec un centile supérieur à 96 KE) alors que celles des formateurs (41 KE) sont nettement en dessous. Les fonctions les plus rémunératrices, au sein des COD, à âge, diplôme et sexe égaux sont, dans l'ordre, les « autres fonctions financières », le marketing, le contrôle de gestion, l'audit, les méthodes (MAO, puis achats et logistique), les fiscalistes / juristes, les RH, les consultants, les méthodes dans l'informatique et, loin derrière, les formateurs (ES). Certaines spécialités sont plus homogènes en termes de salaires (formateurs, contrôle de gestion) où le dernier centile ne dépasse par le double du premier, alors que d'autres spécialités sont caractérisées par des écarts notoires : marketing, RH, méthodes en achats / logistique et finance, à l'instar des MOP.

Le salaire par tranche d'âge<sup>33</sup>, en 2010 montre une **corrélation entre salaire et durée de l'expérience professionnelle** dans toutes les fonctions (**Figure 12**). Les disparités de salaires sont contrastées selon les âges (ou l'ancienneté). Le niveau de salaire est corrélé au nombre d'années d'études après le Bac jusqu'au Bac +5. Au-delà, le salaire est peu sensible.

33. La catégorie « moins de 25 ans » n'a pas été retenue, car les occurrences étaient trop peu nombreuses pour une analyse détaillée (41 COD en tout).



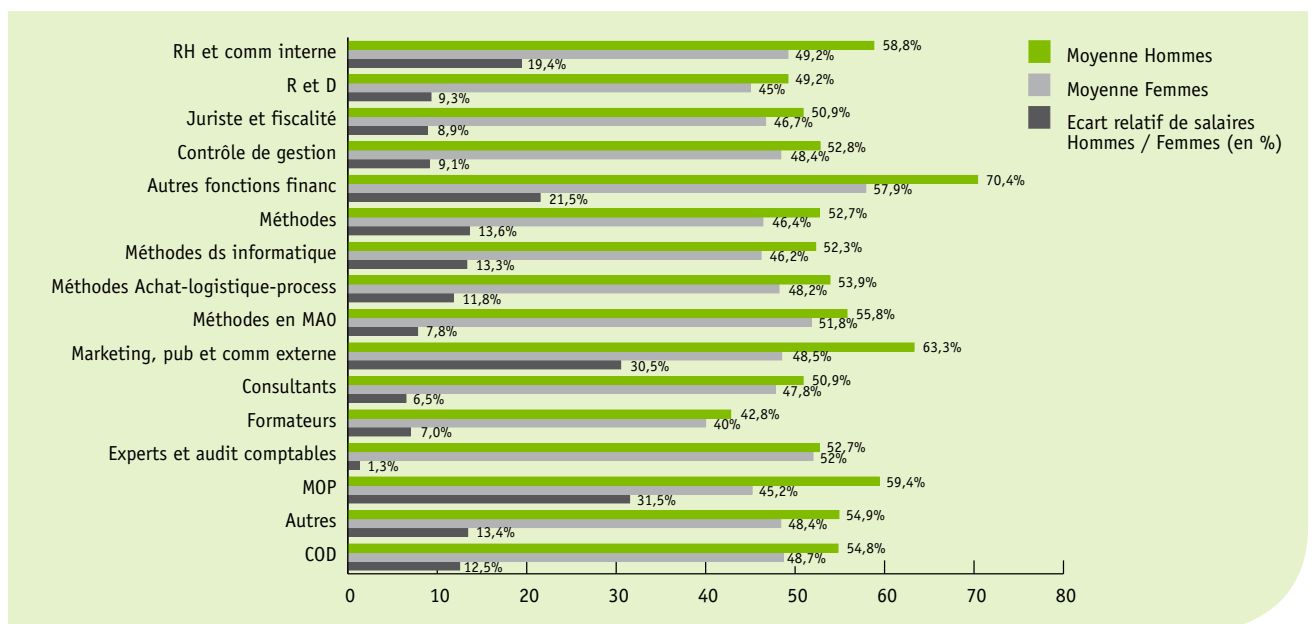
– Figure 12–  
Rémunération des COD par fonction et par âge



Les cadres, qui déclarent **encadrer hiérarchiquement**, gagnent plus (60 KE de rémunération brute annuelle, en moyenne, tous cadres confondus) que ceux qui déclarent animer une équipe (52 KE), et eux-mêmes sont mieux rémunérés que ceux qui animent dans le cadre de projets (50 KE) ou n'encadrent pas du tout (45 KE). L'écart et l'ampleur des variations sont plus marqués chez les COD et supérieurs que chez les MOP.

Enfin, les salaires marquent des écarts notoires selon le sexe (Figure 13). La décote de salaire féminin est nette : les hommes gagnent en moyenne 11 % de plus que les femmes chez les COD. **Le malus féminin est en moyenne moins important chez les COD que chez les MOP** où l'écart est de 27 %, à âge et diplômes égaux, mais sans doute pas à grade égal. Si cette différence hommes / femmes s'observe dans toutes les fonctions, mais avec des disparités importantes.

– Figure 13–  
Ecart relatif de salaires Hommes / Femmes (en %)





Les fonctions « Méthodes en achat et logistique » et « Marketing, publicité et communication externe », marquent des écarts de rémunération entre hommes et femmes de 40 % et 31 % au profit des hommes. Les écarts sont également notoires sur les « autres fonctions financières » (21 %), « RH » (20 %). Les écarts de salaires sur les méthodes s'élevaient autour de 15 %, sauf pour les méthodes en AMO (8 %). Les écarts de salaires sont remarquablement faibles chez

les auditeurs (2 %) et les consultants (6 %). Enfin, notons que l'**intéressement** concerne 36 % des cadres, sans distinction entre les types de cadres. Le constat est le même pour la participation. Les **stock options concernent** 3 % des cadres en général, avec davantage d'occurrences (4 %) pour les « autres fonctions financières », « méthodes » et « marketing », sans que cet écart ne soit non plus très significatif.

## -LE RAPPORT AU TRAVAIL DES COD-

### OPINIONS SUR LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL

Les COD sont majoritairement satisfaits de leurs conditions de travail (ES).

Plus de la moitié des COD (53 %) se déclare **satisfait quant au salaire**, sans distinction avec les autres cadres. Dans un premier temps, il semblerait que le taux moyen de satisfaction soit lié au niveau absolu de salaire : les financiers sont très satisfaits, jusqu'au formateurs, qui se disent plutôt insatisfaits. Mais si l'on ôte ces deux extrêmes, la corrélation disparaît et laisse apparaître quatre groupes :

- Ceux dont le salaire est le plus haut et la satisfaction peu élevée : marketing, méthode de projets (maîtrise d'ouvrage et maître d'œuvre), MOP.
- Ceux qui sont satisfaits en dépit d'un niveau de salaire moyen par rapport aux autres : RH, contrôle de gestion, méthodes, méthodes en informatique, achats et logistique. Les cadres des méthodes en informatique sont moins satisfaits que les autres, pour le même salaire.
- Ceux qui sont moyennement satisfaits, avec des salaires pourtant inférieurs : juristes / fiscalistes, Etudes & Recherche,
- Et les consultants, isolés, dont l'insatisfaction est la plus nette (54 % d'insatisfaits).

Ces résultats de l'ES contrastent avec le discours qualitatif échangé entre COD sur la question du salaire et du statut (AP). En effet, les plus jeunes cadres sont forts critiques sur leur salaire : « *le statut de cadre ne veut rien dire, à part que c'est un forfait jours, qui intéresse les entreprises. Le statut de cadre est plus*

*intéressant pour l'entreprise que pour le salarié.* » (Charles). Les moins de 35 ans observent en effet que leur salaire n'est pas aussi important que le statut le laisse croire. « *Il existe des fantasmes sur les salaires des jeunes cadres. Or ils sont parfois moins bien payés que les techniciens en 10 ans d'ancienneté. Il y a plein de cadres dans la com' qui touchent 1 500 euros par mois, hein !* » (Nathalie). Victor confirme : « *Oui, les ouvriers chez Total gagnent plus de 3 000 euros par mois. Pour un ingénieur à l'entrée, il est largement en dessous !* ».

Pour ces jeunes, comme le dit l'un d'entre eux, être cadre signifie qu'« *on est mal payé et qu'on cotise davantage* ». Les plus anciens observent que le statut de cadre peut être une occasion pour l'employeur de les faire travailler sans compter. « *Le cadre, je n'y crois pas. Ce statut coûte plus cher que ça ne rapporte. On est corvéable à merci. Les cadres ne suscitent plus d'admiration* » résume Sophie. Ils rappellent cependant régulièrement que ce statut est préférable aux autres, du fait de la mutuelle, de la retraite et du « confort » qu'ils procurent. (AP). Si ces commentaires qualitatifs n'ont pas de portée représentative de l'ensemble des cadres, ils indiquent néanmoins l'existence de critiques sur le salaire de cadres, en dépit de la satisfaction moyenne de la catégorie.

Les cadres interrogés (ES) se déclarent également satisfaits de l'**équilibre vie professionnelle / vie privée** pour près des deux tiers (63 % pour les COD contre 59 % pour les MOP). Ici encore, ces résultats quantitatifs contrastent avec le discours plus critique et plaintif des cadres de notre échantillon dans leurs échanges, à propos des débordements du temps de travail.

71 % des COD se disent **satisfaits également de leurs conditions matérielles** de travail avec des « experts et auditeurs » très majoritairement (80 %) satisfaits, par contraste avec les opinions plus mesu-

rées des cadres des fonctions « marketing » et des consultants (respectivement 66% et 67 % se déclarent satisfaits sur ce critère).

En ce qui concerne leur statut de cadres salariés, notons la récurrence des explications culturalistes aux faits sociaux qu'ils traversent. Pour eux, « *c'est français* », par opposition au modèle étatsunien, qui serait davantage enviable. Lors des échanges, une sorte d'accord tacite entre eux s'établissait sur des assertions accablant la France en comparaison avec d'autres pays : « *les Américains ont des objectifs chiffrés plus précis, vous savez où vous allez. Ce n'est pas notre cas en France* ». « *Aux États-Unis, les carrières de cadres sont plus souples* », « *les managers aux États-Unis ont davantage de proximité au terrain* », « *en France, les cadres ne peuvent pas partir quand ils ont fini leur travail. Ils doivent faire semblant de travailler. C'est le pire. On doit faire semblant de s'agiter. C'est très français* Dans les groupes internationaux, on rentre chez soi quand on a fini son taf. En Allemagne c'est mal vu de rester tard ! ».

Enfin, 51 % des COD se disent **satisfaits du climat dans l'entreprise**.

Le point d'insatisfaction majoritaire chez les COD se trouve finalement sur les questions de carrière : **seulement 34 % sont satisfaits des perspectives de carrière** dans leur entreprise, avec des différences importantes selon l'âge : elle va croissant de 25 à 35 ans, puis décline, alors que la satisfaction des MOP se montre davantage stable selon les classes d'âges, autour d'un tiers de satisfaits.

Il faut souligner une tendance au **cumul des opinions** positives et négatives entre elles. Les formateurs, les cadres du marketing et les consultants sont moins satisfaits que les cadres d'autres spécialités, et notamment les financiers, ceux des méthodes et de l'audit, qui sont globalement les plus satisfaits. Ainsi, les opinions sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle sont corrélées à celles sur les conditions matérielles de travail (méthodes informatiques, méthodes MAO, contrôle de gestion typiquement). Les opinions sur les perspectives de carrières, l'intérêt et la rémunération sont liés entre eux (chez les financiers très nettement, mais aussi chez les cadres des méthodes, des achats, d l'audit, des RH et les MOP), sans ce que cet arbitrage ne soit généré.

Au-delà des conditions de travail, presque trois cadres sur quatre déclarent trouver un **intérêt dans leur poste**, qu'ils soient MOP ou COD. Chez ces derniers,

les variations de satisfaction vont de 66 % (dans le contrôle de gestion) à 80 % (dans la finance). Les hommes sont généralement plus satisfaits que les femmes sur leur poste (de manière nette dans l'audit et le contrôle de gestion), sauf dans les fonctions « méthodes ». La déclaration de satisfaction pour l'intérêt du poste varie en fonction du type d'encadrement exercé : **les plus satisfaits de leur poste sont les responsables hiérarchiques** (30 % sont très satisfaits et 49 % satisfaits, soit 79 % au total), plus que les animateurs permanents (72 % de satisfaits) et les animateurs de projets (71 %), et ceux qui n'encadrent pas (64 %).

Dans les entretiens qualitatifs (AP), cette satisfaction est moins nette, sans doute du fait des caractéristiques de notre échantillon. Les jeunes, notamment jugent mal l'intérêt de leur tâche. Spécialisation, hiérarchisation, rationalisation mènent à ce que le travail des plus juniors soit réduit à la réalisation de tâches partielles, répétitives et ennuyeuses, disent-ils. « *Au Crédit X, c'est une boîte hyper hiérarchisée. Ma tâche consistait à maintenir un logiciel de guichets. Je n'avais pas d'idée à donner, je ne prenais pas de décision. Ça ne m'a pas plu. Je faisais des tâches rapidement. Il y a des jours où je n'avais plus rien à faire. (...) On était 11 dans un open space. Le seul bruit que j'entendais c'étaient des touches sur le clavier. Personne ne se parlait à la machine à café. C'était un travail frustrant, ennuyant.* » (Charles)

Le travail répétitif des jeunes est parfois appelé le

« *bore-out* » (épuiement professionnel par l'ennui), terme qui signale un risque fort pour la santé mentale, en référence au « *burn-out* ».

## RELATIONS, PLAISIR, RISQUES

Dans l'enquête QS, le jugement des cadres, sur la manière dont ils vivent leurs relations avec leur entourage a été évalué sur une échelle de 1 (« plaisir ») à 5 (« souffrance, angoisse, péril pour la santé »).

Le résultat montre un **niveau généralement bon** (toujours supérieur à la moyenne) **de relation avec les autres**. Les relations avec les **collègues** ressortent clairement comme étant les plus positives (82 % des cadres en général, et des COD en particulier, le citent en « 1 ou 2 »).

Bien qu'intermédiaires entre la direction et les autres salariés, et contrairement à ce que l'on aurait pu croire, compte-tenu de l'histoire entre ces deux niveaux, cette enquête ne signale pas de tension ou de conflit majeur avec les **ouvriers et employés** de l'entreprise. 69 % des cadres et des COD, encore ici parfaitement dans la moyenne de l'échantillon global, cotent leur relation à eux en « 1 ou 2 », c'est-à-dire du côté du « plaisir » au même niveau que les MOP (67 % d'entre eux). Notons que dans ces réponses, il n'est pas possible de savoir à quels « employés et ouvriers » les COD se réfèrent : il peut s'agir de ceux qu'ils cotoient quotidiennement (secrétaires, assistants...) comme, moins probablement, des ouvriers et employés lointains, avec lesquels ils n'ont pas de relation directe.

L'enquête qualitative (AP) invite à interpréter les choses dans le premier sens : lors des échanges de pratiques, les COD disent régulièrement avoir d'excellentes relations avec leur secrétaire, leurs collègues de proximité, leur stagiaire. Leur place organisationnelle fait qu'ils ont par ailleurs très peu de relation avec les autres employés et ouvriers de l'entreprise. Les « autres travailleurs », évoqués dans l'enquête ES sont alors probablement compris comme leurs collègues proches, plus que comme la masse de salariés distants qu'ils encadrent aussi.

En outre, leurs échanges (AP) signalent qu'ils ont le **sentiment d'être mal vus et mal reconnus** de ces opérationnels lointains. Ces derniers n'auraient pas

d'idée précise de ce que font les COD, disent-ils. Ils se sentent perçus comme des inutiles, agités à faire des mails et de la communication, des gens « *qui ne produisent rien* » aux yeux des autres. « *Les ouvriers et techniciens nous disent " nous, on travaille ! ". Ils disent des gens du siège qu'ils ne foutent rien !* » (Victor)

Contrairement aux cadres en général qui se disent satisfaits à 83 % de leur image sociale et majoritairement reconnus (Apec, 2011 a), les COD pensent même avoir une très mauvaise image auprès des ouvriers et employés, comme l'exprime Anne, par exemple : « *J'ai été DRH pendant 10 ans. C'est comme l'informatique : on a une image horrible, une image de duplicité, de fourberie (...). Les ressources humaines ont un déficit d'image a priori, c'est clair !* ». Aussi, les bonnes relations avec les ouvriers et employés désignent sans doute celles qu'ils ont dans leur environnement immédiat, c'est-à-dire dans une vie de bureau (secrétaire, coursier, agent de ménage, ...).

Dans l'enquête QS, ils déclarent en majorité avoir de bonnes relations avec les **prestataires et clients** (65 % en « 1 ou 2 », sensiblement moins marqué pour les moins de 35 ans).

En revanche, les relations avec la hiérarchie font l'objet d'un jugement plus critique : seulement 46 % la citent comme positive (1 ou 2) ou neutre (29 %) chez les cadres en général, et 25 % d'entre eux déclarent avoir des relations mauvaises avec leur hiérarchie (4 ou 5). C'est le seul interlocuteur qui fasse un score négatif aussi net. Les COD sont les cadres les plus critiques à cet endroit (seulement 44 % de réponses « 1 ou 2 », contre 57 % pour les MOP).

L'enquête qualitative (AP) permet de donner d'étayer ce jugement négatif sur les relations hiérarchiques. La majorité des cadres rencontrés expriment une **mauvaise opinion des dirigeants comme de la performance organisationnelle** dont ils seraient responsables : « *loin du terrain* », « *lents à réagir* », « *mauvais pour prendre les décisions* », voire « *fuyants* ». Les cadres ont chacun des anecdotes significatives pour eux, à cet égard. En résumé, dit Nathalie, la hiérarchie est perçue avant tout comme lâche ; avec eux, « *c'est courage, fuyons* ». Comme les autres cadres, ils ont peu confiance en leur direction (Apec, 2011 b) et se déclarent critiques à l'égard des politiques de RH en particulier (Apec, 2011 a).

Dans ces échanges, les cadres soulignent régulièrement les avanies du management.

Le pilotage par les objectifs est tout d'abord mis en cause. « *Ils ont un management par objectifs, avec des objectifs qui descendent de la Région sur le directeur d'agence, sur les responsables opérationnels et finalement sur les techniciens. La déclinaison fait qu'à la fin, on ne travaille pas tous pour la même chose !* » (Carine). Ensuite, l'organisation matricielle, comme l'organisation plate, sont pareillement accusées de ralentir les décisions : « *Dans une organisation matricielle, y'a plus vraiment de chef, c'est ça le problème. Ce n'est pas facile au quotidien.* » (Victor).

Les représentations, jugements et niveaux de satisfaction sont très contrastés à l'égard du management par les dispositifs existants : ce dernier n'est pas problématique du point de vue de leur conception, mais vivement critiqué du point de vue de son « *utilisation* ». C'est ainsi qu'une même personne peut entretenir deux discours et jugements différents selon la place qu'elle occupe.

Les COD qui sont venus aux AP peinent également à trouver de la crédibilité aux discours managériaux... dont ils sont eux-mêmes souvent des reproducteurs comme en témoigne cette femme de 36 ans, responsable qualité dans l'industrie pharmaceutique : « *En fait il y a une très bonne communication humaine. Il y a de grosses missions sur le handicap, sur le partage des différences, sur la valeur humaine... Mais en fait on était pions ! Et des budgets énormes sur la communication. Ils sont forts ! Je reçois régulièrement des courriers de la communication chez moi. Je le lis. C'est frustrant, en fait : je constate un décalage avec la pression au quotidien.* »

En outre, ces COD n'entretiennent pas d'illusion sur les intentions et les objectifs de leur employeur. De ce point de vue, ils se vivent comme des **salariés comme les autres**, employés pour ramener de l'argent aux employeurs avant tout (AP). « *Moi, je suis une ressource pour l'entreprise, c'est-à-dire pour les dirigeants oui, c'est évident : une ressource !* » affirme une ancienne DRH. Pareillement, les consultants vivent leur rapport à l'emploi sur un mode réaliste : « *dans le secteur des SSII, les commerciaux<sup>34</sup> sont des marchands de viande* » explique posément Judith aux autres cadres qui confirment, sans même sourire à la métaphore. Ils ont une conscience aigüe de leur emploi comme d'une dépense à optimiser : « *Dans les SSII, tout est dans la manière dont tu as été vendu : si tu es bien vendu à endroit, tu es rentable* ».

À la question de savoir s'ils se situent plutôt du côté des patrons ou des ouvriers, le débat signale un glissement en faveur des seconds, surtout chez les jeunes dont le travail est fortement rationalisé : « *Traditionnellement, le cadre fait partie du patronat, il est vu comme de la direction. Mais moi, je ne me sens pas appartenir à la direction. Je suis cadre mais je n'ai aucun pouvoir. Je ne vais pas au comité de direction, et je n'encadre personne. Je pourrais même me syndiquer.* » (Victor)

Ceux que nous avons entendus (AP<sup>35</sup>), ont une conscience aigüe d'être licenciables à tout moment. Certains ont eu l'expérience amère du licenciement sans faute, avec une brutalité qu'ils évoquent encore avec émotion. « *Dans le cabinet de conseil lors de la crise de 2008 on m'a dit : " faut penser à une trajectoire externe " » (rire), c'est soft, hein !* ».

Elle conclut : « *Moi, je suis un pion ! Oui, je suis... Comment dit-on lorsque l'on ne fait que faire ? Exécutant, Oui ! Exécutant ! On me donne des guidelines, et moi, j'obéis. Tout va très bien jusqu'au jour où on vous dira que le poste est supprimé...* ». L'expression « je ne suis qu'un pion » est régulière chez les COD que nous avons rencontrés. Lorsque les COD rencontrés sont invités à développer leur interprétation, il apparaît que c'est le rapport à l'emploi qui le provoque : le sentiment de pouvoir être déplacé ou licencié au gré des besoins de l'entreprise, et sans manière<sup>36</sup>.

Salariés sans illusion quant au rapport de subordination, les cadres rencontrés abordent la question de la **mesure du temps** de travail avec passion (AP). Premièrement, ils signalent que leur temps est compté. Les consultants sont les premiers concernés, mais ne sont pas les seuls : « *Quand on est consultant, on doit remplir régulièrement sa time sheet. Je déteste cet exercice. On se croirait en plein taylorisme. Il faut justifier de tout ce que l'on fait, au jour le jour. On peut tricher, mais bon...* » Victor lui rétorque : « *Moi, ça ne me dérange pas. Il faut bien réaffecter les coûts à chaque projet. Les cadres ne pointent pas, mais pointent avec la time sheet !* ». Ce à quoi Judith répond : « *Moi, il est hors de question que je fasse des heures supplémentaires. Tout dépend si tu es payé au forfait jours ou au forfait heures. L'entreprise essaye de nous faire passer au forfait jours, et comme les syndicats sont faibles, ça passe.* »

Finalement, la « *pointeuse* » des cadres est jugée à la fois normale du point de vue de la relation salariale, humiliante du point de vue de l'activité, et, plus rarement, opportune comme outil permettant d'objectiver le temps de travail réel et / ou pour tenter de le limiter.

34. Ils vendent des contrats de prestation, que les consultants réalisent.

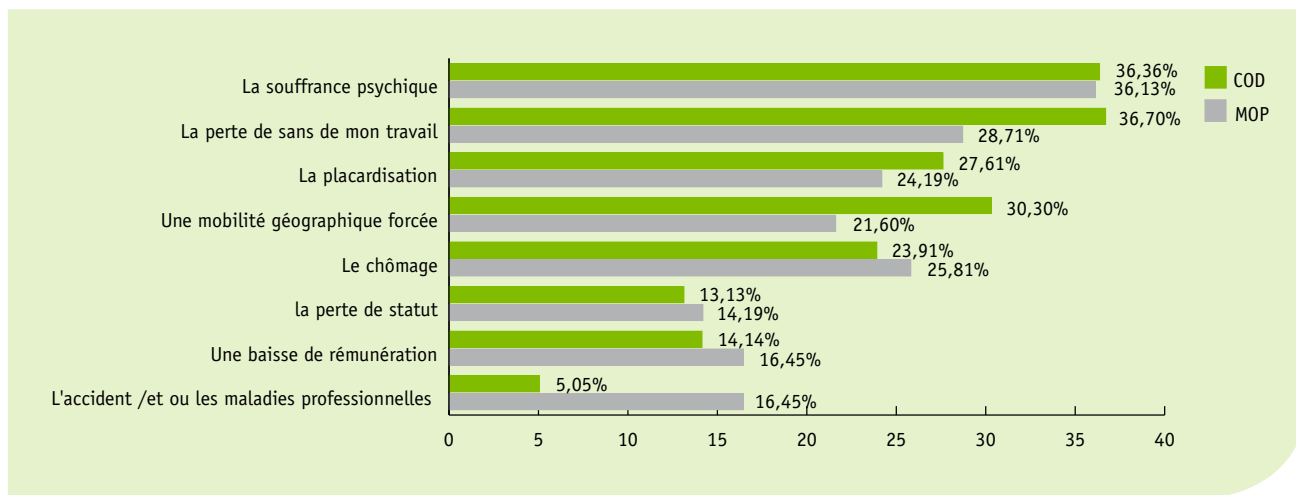
35. Mais sans doute existe-il un biais d'échantillonnage sur ce point en particulier, qui accentue le caractère amer des déclarations.

36. Notons cependant que cette déclaration peut aussi servir à reporter sur autrui la responsabilité de ce qu'ils font : elle a aussi une fonction défensive, dans un contexte où les COD seraient interpellés sur le contenu même de leur tâche, et leur place dans les rapports sociaux.

Les cadres déclarent voir comme principal avantage à leur statut le fait de bénéficier d'un contenu du travail intéressant, puis, d'être libre de choisir l'organisation et les méthodes de travail. Le contenu de l'activité semble donc primer sur les questions de conditions de travail (Apec, 2011). Or à la question de savoir si leur activité professionnelle comporte des

risques (enquête QS), les cadres répondent très clairement que **le risque le plus élevé est celui de la perte de sens et celui de la souffrance psychique (Figure 14)**. Ici, les COD sont en tête, surtout par rapport aux opérationnels (8 points d'écart sur le risque de perte de sens par rapport aux MOP).

- Figure 14-  
Risque professionnel perçu comme « élevé » par les cadres »



Source : QS

Les risques cités ensuite (autour d'un quart des réponses à « risque élevé »), sont ceux qui ont trait non plus à l'activité mais à leurs conditions d'emploi : **la mobilité forcée, la « placardisation » ou le chômage**. Ensuite, viennent les risques liés au statut, à la rémunération et enfin aux accidents et aux maladies professionnelles. Les différences entre types de cadres sont marquées sur ce dernier critère, avec un plus grand risque perçu chez les opérationnels. D'une manière générale, les COD perçoivent des risques dans leur rapport subjectif à l'activité (sens, souffrance, « placardisation ») plus qu'aux conditions matérielles de travail (accident, rémunération, statut, chômage)

D'ailleurs, les cadres soulignent presque tous **l'omniprésence du stress** au travail. L'analyse collective (AP) leur fait dire qu'il est lié aux changements permanents des stratégies, directions et structures, dont les cadres en général perçoivent l'omniprésence (Apec, 2014) : « *Le problème principal c'est la gestion du stress, lié au changement de l'environnement, au concurrent, au marché, et aux crises. Tout ça se reporte sur les cadres en particulier, sans qu'ils en aient les*

*moyens (...). Il faut anticiper les changements qu'on va nous imposer ; il faut bouger avant* », dit Bernard, sous le regard approbateur de ses pairs, qui ajoutent : « *Les directions changent tout le temps : les gens sont obligés de bouger* ». Le stress tel que le décrivent ces cadres provient de l'incertitude sur les stratégies, les emplois, les places.

Le sentiment de précarité de leur poste, mais aussi de leur activité et de leur emploi est net : « *on a peur d'être le bec dans l'eau* », c'est-à-dire licencié, le plus souvent. La menace est vécue de manière d'autant plus aigüe qu'elle semble aléatoire : avoir été licencié, alors que l'on a de très bons résultats par exemple, précipite le salarié dans une sorte d'anomie : « *il n'y a plus de règles* », dit l'un d'eux.

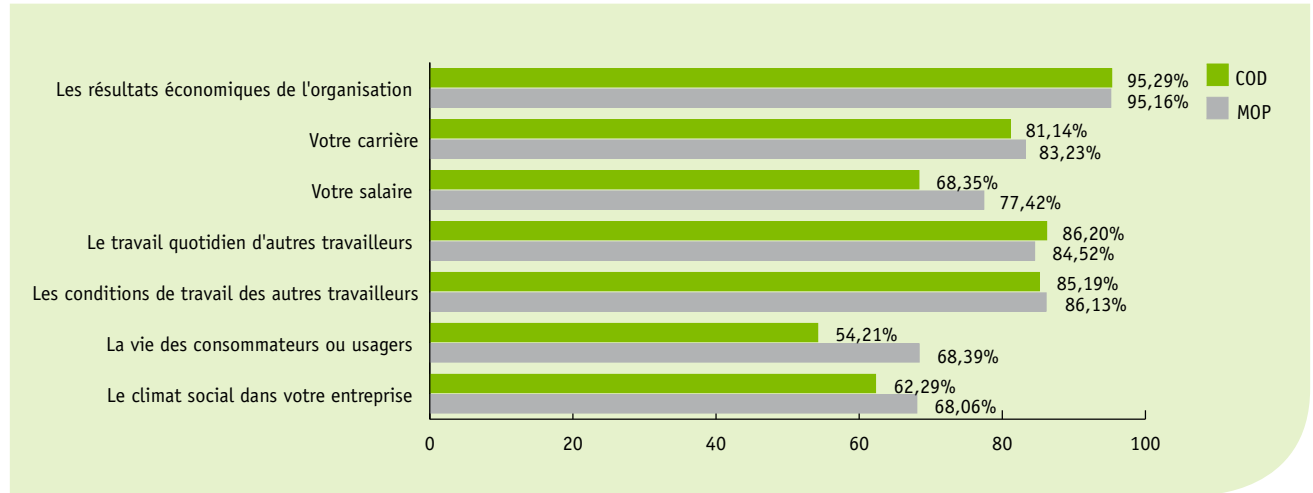
Face à cette situation, les cadres s'accordent pour souligner l'importance d'être dans les « *bons cercles* », les réseaux informels qui permettent de court-circuiter les processus, pour débloquer les situations et avoir des informations sur les postes. « *Ceux qui restent sont ceux qui jouent de leur réseau* » résume Michèle. Ce à quoi Adeline ajoute : « *et il faut soigner sa réputation* ».

L'insatisfaction exprimée pourrait laisser penser qu'ils se sont rapprochés des syndicats. Or, d'après les échanges entre eux, il s'avère que pour la grande majorité, **le syndicalisme est associé au monde des ouvriers**, des prolétaires et des salariés protégés. Ce sont des « *traîtres à la cause* » dit Victor. Pourtant, il analyse que « *Les cadres ne s'intéressent pas au syndicalisme. Ils se considèrent au-dessus de la mêlée... Jusqu'au jour où ils rencontreront un licenciement sordide. On est Bac +5 mais on ne nous a jamais parlé de syndicats. On n'est pas formé à ça. Quand on est cadre, personne ne vient nous voir.* »

## CONNAISSANCE DES CONSÉQUENCES DE LEUR TRAVAIL

Dans l'enquête QS, les cadres ont été questionnés sur l'appréciation qu'ils portent sur les conséquences de

— Figure 15—  
Déclarent que leur activité a des conséquences (connues ou non) sur...



Source : QS

95 % des cadres qui ont répondu à cette enquête pensent que leur action a des conséquences **sur les résultats** de l'entreprise, dont 68 % sont « connues » d'eux. Les COD sont deux fois plus nombreux que les MOP à dire que ces conséquences ne sont pas connues d'eux. Ils perçoivent les conséquences de leur action **sur le « travail quotidien d'autres travailleurs »** (83 %), plus que sur les **conditions de travail** (70 %) ou le **climat social** (61 %). Les COD ne se distinguent

leur action dans le monde, c'est-à-dire sur les effets des dispositifs qu'ils contribuent à diffuser (Figure 15). Les réponses formulées à la question de **l'utilité sociale** de leur travail signalent une différence entre les COD et les MOP. Ceux-ci doutent moins que les COD de l'utilité sociale de leur activité, même si la majorité se dit assez confiante : 71 % des MOP **pensent qu'ils sont plutôt utiles** contre 63 % pour les COD. Ces derniers sont 23 % à répondre « oui et non », à la question de savoir s'ils se sentent utiles. Les COD de moins de 35 ans sont plus dubitatifs encore (53 %). Finalement, un tiers (35 %) des COD pensent que leur activité n'est pas utile ou ambivalente. Les MOP sont moins de 28 % à entretenir ce sentiment. La perception que les différents cadres ont des **conséquences** de leur activité<sup>37</sup> sont en revanche convergentes entre COD et MOP.

pas des MOP à cet égard. Leur travail a des **conséquences moins assurées et moins connues, d'après eux, sur leur carrière et leur salaire**. Seule la moitié des cadres interrogés affirme qu'il existe un lien direct et connu avec leur activité. Étonnamment, c'est sur la vie des clients que les conséquences sont perçues comme moins importantes (mais tout de même 60 %) et les moins connues (20 %), et ce d'autant que le cadre travaille dans une petite entreprise ou est COD.

37. Cette question est peut être biaisée par l'effet de « désirabilité sociale », c'est-à-dire la tendance des enquêtés à répondre conformément à ce qu'il pense être la « bonne réponse » d'après l'enquêteur.



Les cadres qui pensent que leur travail a des conséquences sur le travail quotidien ou les conditions d'autres salariés, précisent qu'ils agissent de manière « importante » ou « très importante », sur les objectifs, le contenu du travail et les relations de travail (50 % répondent « important ou très important »). Ils estiment avoir moins d'impact sur l'emploi, les salaires et l'environnement de travail (27 %, 20 % et 24 %), et ce d'autant qu'ils sont plus jeunes. Rares (10 %) sont ceux qui pensent avoir un impact important sur la vie hors travail. Autrement dit, les cadres en général pensent que les conséquences de leur propre travail **influe sur l'activité** (sa prescription et les relations de travail) des autres **plus que sur les conditions de travail** (salaire, rémunération, environnement physique).

Les COD, pour cette question, se situent encore une fois entre les « Etudes & Recherche » et les « MOP ». Ils ont le sentiment que leur travail a légèrement moins d'impact en général sur le travail d'autrui que les MOP.

Pour les critères « objectifs », « contenu » et « relations de travail », les COD sont moins nombreux à juger que l'impact est très important. Mais notons que, de manière générale, **les COD répondent moins fréquemment que les MOP qu'ils ont un impact « très important »** : ils sont plus dubitatifs quant à l'importance des effets de leur propre activité sur le reste du monde. Les cadres n'ont pas le sentiment que leur travail a un impact important ou très important sur **la vie des clients**. Un tiers d'en eux et, il s'agit surtout des opérationnels, pense avoir un impact sur les produits et services proposés. En ce qui concerne les autres dimensions de la consommation (la manière d'acheter, la manière de consommer, l'imaginaire, le pouvoir d'achat, les relations avec autrui), **les cadres sont moins de 15 % à penser avoir un impact**. Les réponses, sur ces taux faibles, ne permettent pas de les différencier statistiquement entre eux. Ce sentiment est cohérent avec les discours qualitatifs qui font des « exigences » des clients un fait social qui s'impose aux entreprises plus qu'elles n'en seraient le produit.

Ces réponses à l'enquête QS peuvent être mises en rapport avec le constat que **l'évaluation des effets des dispositifs qu'ils mettent en place**, d'après les cadres interrogés (AP), est rarement réalisée. En effet, leur jugement quant à l'utilité de leur travail est mitigé : ils doutent régulièrement de l'efficacité des dispositifs qu'ils instaurent. « *Il y a des gens qui disent que ce que je leur dis de faire, leur fait perdre du temps... Ce*

*n'est pas faux non plus.* » (Olivier). « *Il faut dire aussi que l'on a tendance à industrialiser tout et n'importe quoi ! Mais bon... C'est bien sur des processus clés* » abonde Anne. À la question de savoir si elle connaît l'impact de son travail sur celui des autres, cette responsable de SI me dit : « *On fait des enquêtes de satisfaction auprès des clients internes, lorsqu'ils ont signalé un problème. On leur demande s'il a été résolu, si l'interlocuteur a été gentil... Mais ce sont des enquêtes aléatoires. En fait nous avons peu de réponses. Et ce sont essentiellement les mécontents qui répondent !* » (Nadia)

Une écoute compréhensive des COD permet de montrer qu'ils **sont très soucieux et sensibles des impacts de leur travail, sur leurs collègues proches** (hiérarchie, pairs, membre de projets), et sur les questions « *stratégiques* ». En revanche, ceux qui concernent les autres salariés, dont, pourtant, ils encadrent indirectement l'activité, ne sont pas cités spontanément.

Un chargé de mission dans le secteur sanitaire auprès d'enfants atteints de lourdes maladies chroniques fournit une illustration de ce fait, soulignant ainsi sa préoccupation pour les conséquences perçues par le Conseil d'Administration, son principal interlocuteur : « *Je pense aux conséquences de ce que je fais. La plus importante c'est l'image, car dans les milieux associatifs, c'est un secteur concurrentiel. On a des partenaires, des financeurs, et l'image c'est une donnée que je prends en compte avant de prendre une décision. Les conseils d'administration sont plus sensibles à l'image dans une association. Si les usagers sont mécontents, on perd des marchés c'est-à-dire des appels d'offres.* » (Olivier). Cette analyse des enjeux montre une attention aux conséquences valorisées par le CA, en priorité. Les salariés et patients de l'association sont secondaires dans cette hiérarchie des enjeux.

Plus globalement, la moitié des cadres enquêtés (QS) ont le sentiment que leur activité affecte, directement ou de manière lointaine, les « **sujets d'actualité** », tels que l'environnement, le travail, les valeurs sociales et les conditions de travail et l'emploi. Les COD ne se distinguent pas nettement des cadres opérationnels à cet égard, sauf qu'ils sont chaque fois un peu moins affirmatifs.

Mais les cadres sont peu nombreux à avoir le sentiment d'influer directement sur ces sujets : lorsque c'est le cas, il s'agit surtout des MOP, à propos des valeurs, de l'emploi, des conditions de travail et de l'environnement.

ment. D'après les COD, leur influence directe s'exerce sur le travail (31 %), les conditions de travail (26 %) puis l'emploi (23 %).

Notons que plus de la moitié des MOP (53 %, dont 27 % « directement ») disent avoir une influence sur les « valeurs sociales », alors que les autres cadres sont en retrait sur cette affirmation (seuls 16 % pensent avoir une influence directe sur les valeurs). En outre, deux tiers des cadres affirment n'avoir **aucune influence**, par leur travail sur les inégalités, le genre, la santé des citoyens, et la mondialisation.

D'une manière générale, les réponses indiquent une certaine modestie affichée, pourrait-on dire, des cadres quant à l'influence de leur travail sur la société : bien qu'à des positions hiérarchiquement hautes, le sentiment dominant n'est majoritairement pas d'avoir une action directe par leur travail. Cette perception des cadres peut trancher avec leur image sociale et quant à leur place sociale.

## CONCEPTION DU TRAVAIL POUR EUX / POUR AUTRUI

Dans l'enquête QS, les cadres ont été interrogés sur la manière dont ils se représentent le travail en général. C'est la première question de l'enquête : « En guise d'introduction, diriez-vous tout d'abord que travailler, pour vous, c'est plutôt » (une seule réponse possible) : « Un mal nécessaire dans la vie / Une activité centrale et précieuse / Un plaisir et une peine à la fois : c'est ambivalent » (**Tableau 18**).

54 % des cadres répondent que le **travail est d'abord ambivalent** (56 % pour les COD) et pour un bon tiers

(35 %) qu'il est « une **activité centrale et précieuse** » (33 % pour les COD). Les jeunes COD sont encore plus ambivalents (+8,4 points d'écart par rapport à la moyenne des cadres) et sont moins nombreux en proportion à déclarer (7,4 points d'écart) que le travail est une « activité centrale et précieuse ».

Les cadres n'optent donc pas pour des versions radicales, que ce soit dans sa version biblique (le travail comme peine) ou celle de la centralité du travail : comme dans les précédentes enquêtes sur ce sujet (Baudelot & Gollac, 2003), c'est bien un rapport ambivalent au travail qui domine.

Vers la fin de l'enquête QS, cette question est abordée de nouveau de manière un peu distincte : il s'agit de connaître leur représentation de l'attitude *des autres* travailleurs (et notamment ceux qu'ils encadrent) à l'égard du travail.

La question est la suivante : « Globalement, pensez-vous que les gens aiment travailler ? » avec comme réponses possibles : « Plutôt oui / Plutôt non / Oui et non à la fois »

Les cadres confirment ici leur opinion sur le caractère ambivalent du travail puisqu'ils sont 47 % à répondre « oui et non à la fois » (53 % des COD et 43 % des MOP) à la question de savoir si « les gens aiment travailler ». S'il ne l'est pas, c'est le « plutôt oui » qui suit, pour un tiers environ.

Or il n'existe pas de **corrélation systématique** entre la conception du travail pour eux (Q2) et celle qu'ils déclarent pour les autres :

–Tableau 18–  
Les gens aiment-ils travailler ?

Pour eux	Plutôt oui	Plutôt non	Oui et non	Total
Un mal nécessaire	9 %	35 %	56 %	100 %
Une activité centrale et précieuse	46 %	12 %	42 %	100 %
Un plaisir et une peine (ambivalence)	25 %	16 %	59 %	100 %

Source : QS



Ainsi, seulement moins de la moitié des COD (46 %), qui déclare que le travail est une activité « centrale et précieuse » (pour eux), pensent que « les gens aiment travailler ». Ceux qui pensent que les gens n'aiment pas travailler sont un quart (24 %) à penser que le travail est une activité « centrale et précieuse » pour eux-mêmes, au même niveau que le travail comme « mal nécessaire ».

L'ambivalence au travail, pour soi, domine donc (52 %) parmi ceux qui pensent que les gens n'aiment pas travailler. Notons que ces réponses ne sont pas significativement distinctes selon qu'il s'agit de COD ou de MOP.

Pour analyser plus avant leur rapport au travail, les cadres ont été interrogés sur ce qui en fait l'intérêt (AP). Leurs analyses convergent systématiquement : c'est tout d'abord **l'autonomie** qui est citée et valorisée. Ils soulignent également que l'engagement dans le travail est motivé par le désir **d'apprendre**. « *On a besoin d'apprendre toujours. Sinon c'est comme de crever* », nous dit Sophie. « *Ce qui différencie un travail épanouissant d'un travail aliénant, c'est le fait d'apprendre !* » Le pire, d'après eux, c'est l'ennui, la routine, ou ce que Charles appelle, en référence au « burn-out », le « bore-out ». D'après ces cadres, le pire c'est lorsqu'« il faut faire semblant de travailler » alors qu'ils s'ennuient. Ils observent en outre que des situations de ce type pendant les heures de travail contaminent le hors travail. « *Quand on a un travail qui n'est pas palpitant... C'est difficile de faire quelque chose de stimulant hors travail. C'est tuant* », témoigne Sophie, manifestement épuisée.

Ensuite, les **relations humaines** font, les cadres, la richesse et la beauté du travail. « *Chez nous, l'humain, c'est important. C'est ce qu'il y a de bien dans ce travail. L'humain, c'est être proche des autres. C'est chacun à sa place, sans se marcher dessus ; avoir des contacts francs.* » (Carine).

Enfin, le plaisir dans l'activité provient également, d'après les cadres, dans le fait de « voir le lien direct entre ces actions et les résultats », d'« avoir une valeur ajoutée », **d'être utiles**. Nathalie l'explique ainsi, par le doute : « *Moi, je recherche un sentiment d'utilité. J'ai été cadre, j'ai fait quatre postes en trois ans, ça été très chaotique. Je ne sais pas si j'ai une réelle utilité, en fait. C'est pénible.* »

Cette conception de ce qui fait l'intérêt du travail et

de la manière dont il contribue à la santé change significativement lorsque ces cadres évoquent le travail des autres. Lors d'un atelier d'échange de pratiques, est ressortie très nettement que la représentation du travail des non cadres était celle d'un travail ennuyeux, répétitif, sans initiative ni créativité. À propos de l'autonomie des non cadres, Carine résume ce point de vue assez généralement commun aux COD écoutés : « **Les autres, ce n'est pas pareil. Ils ont des tâches et des horaires précis. Quand ils rencontrent un problème, ils doivent voir leur chef. C'est plus praticopratique. Il ne faut pas qu'ils prennent des décisions. L'encadrement est là pour résoudre les problèmes.** »

Mais le contraste de croyance sur ce que c'est que travailler est bien plus net encore lorsque l'on compare ce qu'ils disent de leur expérience du travail comme prescripteurs, d'une part et ce qu'ils en disent en tant que producteur et consommateur d'autre part.

**Les dispositifs conçus par d'autres COD qui s'imposent à eux dans leur activité** en tant qu'« utilisateurs », sont très violemment attaqués et critiqués. « *Moi, je travaille avec une feuille Excel, qui satisfait tout le monde. Les informaticiens ont voulu le moderniser en faisant une jolie base de données. Mais ça n'a jamais marché !* » réagit Bruno. Une consultante, qui met en place des méthodes de contrôle de gestion standardisées dans des entreprises, enchaîne avec verve et sans que la **contradiction** qu'elle exprime par rapport à sa propre situation ne soit relevée : « *Oui c'est vrai ! Les gens qui font les outils ne sont pas ceux qui les utilisent, et c'est ça le problème ! Dans une chaîne de supermarchés, il y a des je-ne-sais-pas-quoi qui pondent des procédures. Des gens qui étudient un processus, qui font des audits et qui interviennent chez tout le monde. Les magasins les subissent : ça vient du haut (...) Les processus ça réduit l'autonomie des cadres* », analyse Adeline qui pourtant, exerce également à distance des fonctions de planification et normalisation du travail d'autrui.

À propos de l'obligation faite au consultant de rendre compte de l'usage de leur temps de travail dans de time sheet, Nathalie est mécontente de la manière dont l'outil est conçu, qui semble dénier la réalité de ce qu'elle expérimente : « *C'est une manière de normer le temps, alors que le temps n'est pas normable !* » s'exclame-t-elle. Pourtant, en tant que COD, son tra-

vail quotidien consiste à mettre en place des systèmes de mesure et contrôle du temps pour le travail d'autrui, sans le connaître.

Pareillement, une consultante critique vertement « *les consultants du consultant du consultant* » dans les organisations. D'après elle, cet empilement de prestataires mandatés pour organiser le travail « *crée le bordel !* ». Et pourtant, elle est elle-même consultante auprès de COD. Ainsi, compréhensive à l'égard des informaticiens, Nadia se met en colère en tant qu'utilisatrice des systèmes d'information conçus par d'autres. Michèle, elle, observe la délocalisation des fonctions RH et comptables en Inde : « *Ça va de plus en plus loin ; ça me choque. Ils ne peuvent pas être aussi bons car ils ne peuvent pas connaître le détail ; pourtant, je suis consultante, hein ! J'écris des processus... Mais tout n'est pas modélisable, hein !* ».

Les COD se font également critiques des mouvements de marchandisation, par les mêmes COD qui sont embauchés pour les porter. « *L'associatif, maintenant, c'est ouvert à n'importe lequel profil classique. On a des directeurs des ressources humaines qui viennent de l'industrie (...) Ils ne connaissent pas le secteur. Ça a certainement des effets positifs, c'est mieux organisé. Pour une économie de marché concurrentiel c'est bien, sans doute. Mais ça fait perdre du sens. La conviction, l'engagement, le militantisme... D'ailleurs*

*ils disent qu'ils pourraient aller travailler ailleurs* », analyse Olivier.

Constatant l'importance prise par la « *logique du marché* », Anne dit que « *ça perd son âme* ». Nadia ajoute « *et en plus tu mets des processus là-dessus... (rit)* ». Et Olivier conclut : « *oui mais quand ça devient gros, on est bien obligé !* ».

Pour tenter de mieux connaître la conception du travail des cadres, il leur a été demandé dans l'enquête QS de jouer au Portrait Chinois, avec la question libre suivante : « Si votre travail était un jeu, quel serait-il ? » ?

Cette question avait pour objectif de tester une hypothèse selon laquelle les COD entretiendraient un rapport ludique à leur tâche.

Seul 0.6 % des réponses contestent la question elle-même en affirmant : « mon travail n'est pas un jeu ». Sinon, 15 jeux concentrent 40 % des réponses. Il s'agit des jeux suivants : échecs (39 citations), puzzle (32), Monopoly (31), Poker (29), casse-tête (28), jeu de Go (24), Lego (24), Tetris (17), Mikado (17), Risk (15), Dames (14), Rubicub (14), Cluedo (12), solitaire + réussite (10) et Mah Jong (7) (**Tableau 19**).

Les réponses peuvent être examinées en fonction du type d'activité que propose le jeu. 6 catégories regroupent 71 % des réponses.

– Tableau 19 –

Type de Jeu	Jeux cités par les COD	% de réponses COD
Raisonnement stratégique, logique, combinatoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétition intellectuelle sans hasard</b> : Echecs, Dames, Go, MahJong, Quarto, Puissance 4, Abalone</li> <li>• <b>Casses-têtes</b> : Puzzle, Rubicube, Sudoku, démineur, Taquin, Master Mind</li> <li>Compétition stratégique : Risk, Diplomatie, Monopoly, Cluedo</li> <li>• <b>Réflexion, connaissances</b> : Scrabble, Trivial Poursuite, Memory, Pictionary</li> </ul>	38 %
Jeux de carte	Poker, belote, tarot, 1000 bornes, bataille, bridge, solitaire, réussite	10 %
Jeux d'adresse	Chat et souris, 1,2,3 soleil, balle au prisonnier, cachecache, Mikado ; Jenga, Tetris ; Pac Man	7 %
Jeux de construction	Lego, Kapla, jeu de construction, mécano	6 %
Jeux sportifs	Course d'endurance, marche, jogging, Entraîneur d'une équipe sportive, équilibriste, escalade, football, jongleur, squash, tennis, Rugby, sport collectif, pingpong, natation synchronisée, golf, «le basket, pour l'habileté, l'adresse et le doigté»	4 %
Jeux de hasard	Backgamon, jeu de l'oie, petits chevaux, dés, domino, bonne paie, roulette russe	5 %

Source : QS

Nous observons que les **jeux de compétitions intellectuelles sans hasard** (échecs, dames, jeu de go...) dominent les représentations (plus d'un tiers des réponses). Donc, si le travail était un jeu, il serait avant tout de ceux qui font appel à l'habileté intellectuelle, conceptuelle, abstraite, avec une dimension agonistique ou stratégique dans la majorité des réponses. Les jeux qui impliquent le **corps, les sens et les sensations sont nettement minoritaires, de même que les jeux de hasard**. Il faut relever à cet égard la faible

place (3 %) des jeux d'aventure (chasse au Trésor, jeu de piste, Kho Lanta, énigme, Labyrinthe) comme des jeux de rôle (« Warcraft, Age of Empire, Super Mario, Sims, la guerre des étoiles, savoir parler, être un acteur, faire du théâtre, bluffer »), au même niveau.

Les réponses des COD diffèrent très peu de celle des MOP, sauf sur deux types de jeu : les MOP citent plus fréquemment les jeux de cartes (12 % des jeux cités par eux contre 7 % pour les COD) et les jeux sportifs (8 % contre 4 %) (**Tableau 20**).

-Tableau 20-

Part relative des jeux cités par les COD et les MOP (en %)

Pourcentage des jeux par type de cadre		COD	MOP
Raisonnement stratégique, logique, combinatoire		38	37
Dont	Damiers	20	21
	Casse-tête	9	10
	Réflexion	5	2
	Stratégie	4	4
Jeux d'adresse		10	5
Jeux de cartes		7	12
Jeux de construction		6	4
Jeux de hasard		6	5
Jeux sportif		4	8
Total de ces réponses		71	71

Source: OS

La part relative des jeux d'adresse et de construction parmi ces jeux cités est légèrement supérieure pour les COD que pour les MOP.

De cette question du rapport au jeu, il ressort donc essentiellement que si leur travail était un jeu, les cadres le comparent d'abord à des jeux combinatoires, faisant appel à la logique et à la rationalité stratégique plus qu'à la culture, au corps, aux rôles ou au hasard.

# -CONCLUSION-

-4-

En résumé, les Cadres Organisateurs à Distance (COD) ne se distinguent ni spectaculairement, ni systématiquement des autres cadres. Pourtant, leur tâche et leur position organisationnelle diffèrent. Leur statut commun et le partage de normes sociales sur ce qu'il convient de penser, dire et sentir en tant que cadre explique sans doute la faible distinction de leurs déclarations, notamment dans les questionnaires. Les COD auraient donc pris une place clé dans les rapports sociaux, sans transformer significativement le rapport au travail, à la carrière et au monde, des cadres en général. Pourtant, il ressort aussi de ces enquêtes, que les COD entretiennent certains traits singuliers, notamment du point de vue des trajectoires, de l'éthos, de l'activité quotidienne et de leur rapport au travail.

Il s'agit de salariés embauchés plutôt dans des grandes entreprises de services ou de firmes de conseil, dans lesquelles se trouvent un taux élevé de cadres. Ils sont plus jeunes, plus féminisés et plus diplômés que les cadres opérationnels (MOP). Ils sont plus fréquemment des enfants de cadres supérieurs. Leurs conjoints sont plus souvent des cadres supérieurs ou moyens, et ils ont moins d'enfants que les autres cadres. Ils se disent politiquement plutôt au centre ou à gauche.

Leur travail prescrit est d'accroître la rentabilité et la performance de l'organisation en mettant en place des outils, méthodes de travail, contrôles et procédures tels que, majoritairement : « conduite du changement », « optimisation (des flux, de la qualité des RH...) », « informatisation », « développement et innovation » et « fiabilité financière ». Cette mission se justifie, d'après eux, par sa contribution rationnelle au bien commun et au progrès.

Dans leurs offres d'emploi, les recruteurs et donc futurs employeurs, exigent des COD qu'ils aient le « goût » et le « sens » innés des « résultats », de la « performance », des « challenges ». Ils doivent vivre leur travail sur un mode vocationnel. C'est aussi ce que les COD perçoivent du mandat qui leur est fait par leur PDG. Les COD sont porteurs d'un ethos, fait d'obéissance et d'intelligence dans le maniement d'abstractions, que les normes de carrières, dans un cercle étroit de spécialistes, sanctionnent positivement.

Ils travaillent essentiellement dans leur bureau, le plus souvent au siège. Ils gèrent rarement des budgets (à l'exception des financiers) et ces derniers sont inférieurs à ceux que gèrent les MOP. Ils encadrent peu hiérarchiquement. Lorsque c'est le cas, il s'agit de petits effectifs. Ils sont en revanche plus fréquemment en situation d'encadrer en mode projet.

Marqué par une forte division du travail, le travail des COD est lui-même « procéduralisé » et taylorisé. L'activité quotidienne des COD consiste essentiellement à manier des symboles : ils écrivent, calculent et modélisent. En tant qu'organisateurs à distance de l'activité des autres salariés et des consommateurs, ils semblent concevoir leur travail avant tout comme un exercice intellectuel abstrait, qui requiert de mobiliser une intelligence rationnelle, stratégique et parfois agonistique.

S'ils font faire des recueils de « besoins » auprès de ceux qu'ils appellent des « utilisateurs » et font « participer » des opérationnels à la mise en œuvre de leurs dispositifs, ils restent cependant éloignés physiquement de ce et de ceux qu'ils organisent. Pour faire en sorte que les « utilisateurs » appliquent leurs procédures, les COD utilisent la rhétorique du bien commun, mais aussi le recours hiérarchique et l'accroissement du contrôle.

Ils ont des parcours professionnels majoritairement nationaux avec une forte mobilité avant 35 ans. Plus diplômés que les autres cadres, mais avec des formations initiales peu significatives, selon eux pour ce qu'ils font aujourd'hui (la formation continue l'est davantage d'après eux), leur carrière s'organise dans un espace triplement structuré et hiérarchisé par la spécialité, le grade et l'employeur (consultant ou non). Les critères pour réussir la carrière sont d'abord, d'après les cadres en général, l'expertise de métier et le réseau de connaissances. La gestion quotidienne compte moins, surtout chez les COD. L'expertise varie entre MOP et COD: les premiers sont des professionnels du « faire » alors que les seconds sont spécialisés sur des techniques du « faire faire ». Les critères qui comptent pour faire carrière sont d'abord ceux portés par la direction. Ceux que défendent les salariés « utilisateurs » ne sont pas décisifs du tout, d'après eux.

Autrement dit, c'est la reconnaissance hiérarchique qui définit ce qu'est un « bon » travail de COD, plus que l'avis des salariés encadrés par les dispositifs qu'ils diffusent.

Les rémunérations croissent avec le taux d'encadrement. Aussi, les COD sont-ils moins payés en moyenne que les MOP, avec des différences importantes selon les spécialités. Le malus féminin est notoire (15 % en moyenne), surtout dans les fonctions « Méthodes en achat et logistique » et « Marketing, publicité et communication externe ».

COD et MOP se disent majoritairement satisfaits de leur rémunération, de leurs conditions de travail et du climat social dans leur entreprise, comme la majorité des cadres.

Comme les MOP, les COD sont confiants dans l'avenir pour les deux tiers, craignent le chômage pour un tiers, et ont le sentiment de pouvoir changer de poste facilement. Pourtant, ils se disent majoritairement insatisfaits par leurs perspectives de carrière. Ils ont une conscience aiguë de ce que signifie le statut salarié tant du point de vue des risques liés à la précarité de l'emploi que des exigences de productivité dans l'activité.

Les relations de travail sont jugées majoritairement bonnes avec les collègues, et dans une moindre mesure avec les ouvriers et employés (dans la mesure où ils en connaissent), comme avec les clients. Les relations hiérarchiques sont en revanche jugées mauvaises. Les COD ont un jugement critique de l'organisation de leur entreprise, de la direction et du management. Leur point de vue varie donc selon qu'ils se voient comme « utilisateurs » ou faiseurs de dispositifs managériaux.

Les COD ne disent pas être distincts des autres cadres, et notamment des MOP. Ils font des déclarations proches pour ce qui concerne leur satisfaction au travail, leur rapport au salariat, à la carrière et au

statut. En revanche, ils craignent, plus que les autres, et plus que tout le reste, la perte de sens et la souffrance psychique dans leur travail. Ils évoquent régulièrement leur « stress » lié à l'inconstance des stratégies, des directions et des places organisationnelles. Ils doutent plus que les autres cadres de leur utilité sociale, même s'ils pensent que leur travail a des conséquences sur les résultats de l'entreprise, le travail et les conditions de travail des autres. Enfin, ils ne pensent pas que leur travail ait un impact significatif sur les questions de société.

D'un point de vue méthodologique, l'enquête présente l'originalité de confronter des données empiriques quantitatives (deux enquêtes, dont une ad hoc), qualitatives (étude documentaire des offres d'emploi) et cliniques (échanges de pratiques). Les différences de résultats entre elles rappellent les limites respectives des méthodes d'enquête et signalent l'intérêt de les combiner (Gollac, 1994). Notamment, la méthode d'analyse clinique du travail permet d'observer les transformations des déclarations des cadres, parfois jusqu'au renversement de propos lorsqu'ils peuvent penser, élaborer, échanger et finalement « coanalyser » leur situation sociologiquement. Ce mode de connaissance vient compléter celle, déclarative, que les questionnaires permettent à grande échelle. Dans un questionnaire, les réponses s'apparentent davantage à des opinions individuelles, là où l'enquête clinique recueille des réflexions élaborées collectivement. Finalement, leur confrontation permet d'apporter des nuances et des interprétations nouvelles.

Enfin, si l'on veut poursuivre l'analyse sociologique des cadres en adoptant les catégories proposées, des approfondissements semblent intéressants à mener sur les cadres « E&R ». Ils se distinguent en effet assez systématiquement des autres cadres, tant sur les conditions de travail que sur l'activité ou le rapport au travail.

# - BIBLIOGRAPHIE -

-5-

- Apec, 1990, *Les cadres français et leur diversité*.
- Apec, 2011 a., *1990-2010 : ce qui a changé chez les cadres*. Apec, Les études de l'emploi cadre, 2011.
- Apec 2011 b, *Enquête climat 2011*. Apec, Les études de l'emploi cadre. 2011.
- Apec 2011 c, *Femmes cadres et hommes cadres : des inégalités professionnelles qui persistent*. Apec, 2011.
- Apec, 201312, « *Management de proximité : regards croisés* ». Apec, Les études de l'emploi cadre.
- Apec, 2014-03, *L'évolution de l'organisation du travail des cadres : facteurs et impacts*. Les études de l'emploi cadre.
- Apec, 2014-46, *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, Synthèse.
- Apec, 2014-54. *Les salaires dans les fonctions cadres*. Edition 2014.
- Baudelot Ch. & Gollac M., 2003, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. Fayard.
- Berle A. A., Means G.C., 1967 (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World, New York.
- Boltanski L., 1982. *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Les Editions de Minuit, Le sens commun.
- Bouffartigue P., Gadea C., 2000. *Sociologie des cadres*. Repères, La Découverte.
- Boussard V., 2008. *Sociologie de la gestion : les facteurs de performance*. Paris, Belin, Perspectives sociologiques.
- Chenu A. et Guglielmetti F. 2000, *Coder la profession. Nouvelles procédures, vieux problèmes*. Insee, Courrier des statistiques.
- Desrosières A., 2000. La politique des grands nombres. *Histoire de la raison statistique*. Paris, La Découverte.
- Desrosières A., Thévenot L., 1992. *Les catégories socio-professionnelles*. La Découverte
- Dujarier, M.A., 2006 *L'idéal au travail*, Préface de Gaulejac.V. (de), Presses Universitaires de France, Quadrige.
- Dujarier, M.A., 2008. *Le travail du consommateur*, La Découverte.
- Dujarier M.A., 2015. *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte
- Foucault, M., 2004. *Naissance de la biopolitique. Cours au collège de France, 1978-1979*, Gallimard Seuil, Hautes Études.
- Gadea, Ch., 2003. *Les cadres en France, une énigme sociologique*. Paris, Belin Perspectives sociologiques.
- Gadea C., 2007. "Définition des cadres : la quadrature du cercle n'est pas dans l'hexagone", in G. Ebner (ed.) *Les cadres dans la société de la connaissance*, Bruxelles, Eurocadres.
- [www.eurocadres.org/content/download/14798/72721/file/Brochure%20KnowledgeR\\_final.pdf](http://www.eurocadres.org/content/download/14798/72721/file/Brochure%20KnowledgeR_final.pdf)
- Gollac M. 1994. *Donner du sens aux données. L'exemple des enquêtes statistiques sur les conditions de travail*, Dossier Nouvelle Série, CEE.
- Lascoumes P., Le Galès P., 2004. *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Livian Y.F., Sokoloff N. 2004. « Le travail des cadres de la 'technostructure', quelques observations sur les contrôleurs de gestion d'unité dans les grands groupes industriels », in *Les cahiers du GDR Cadres 200406*. Cadres, dynamiques, représentations Entreprise, société. Livian F. (dir.) p. 115130.
- Mintzberg, 1973. *Le manager au quotidien*. Les 10 rôles du cadre. Editions d'Organisation.
- Orléan, A. 2005. *Le pouvoir de la finance*. Paris, Odile Jacob.



Pichon A. 2008. *Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance*. Paris, P.U.F., Sciences Sociales et Sociétés.

Terssac G. de, 2002 b. « Le travail de conception : de quoi parle-t-on ? », In *Coopération et conception*, Terssac G. de, Friedberg E. (dir.), Toulouse, Octarès. p. 122.

Weinstein O., 2010. *Pouvoir, finance et connaissance. Les transformations de l'entreprise capitaliste entre le XX<sup>e</sup> et le XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris, la Découverte, Textes à l'appui/économie.

Wolff L. 2009. « Les « dirigeants (" managers ") et les chefs d'équipe (" supervisors ") : des catégories à harmoniser au plan européen ? Pertinence de la supervision comme critère classant », *Rencontre du CNIS sur les nomenclatures socioprofessionnelles internationales*.

Wagner A.C., 2007. *Les classes sociales dans la mondialisation*, La Découverte, Repères.

Weber M., 2000 (1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Kalinowski, I. (Trad.). Paris, Champs Flammarion.

# — 6 —

## — ANNEXES —

- 82 Annexe 1 – Comparaison de l'échantillon QS avec l'Enquête Emploi Cadre (EEC) Insee 2012
- 84 Annexe 2 – Règles de codage des COD à partir des codes JOB
- 85 Annexe 3 : Demande d'extraction et de traitements sur la base ES
- 86 Annexe 4 : Questionnaire de l'enquête QS
- 94 Annexe 5 : Analyse des réponses contradictoires
- 96 Annexe 6 : Courrier envoyé pour constituer les groupes d'échange de pratique
- 97 Annexe 7 : corpus des offres d'emploi analysées
- 97 Annexe 8 : Codage exhaustif des intitulés de poste

## -ANNEXE 1- COMPARAISON DE L'ÉCHANTILLON QS AVEC L'ENQUÊTE EMPLOI CADRE (EEC) INSEE 2012

### Précisions :

- Le champ de comparaison retenu est celui des cadres du secteur privé en emploi
- La notion de « cadre » dans l'enquête Emploi n'est pas autodéclarée ; la PCS est en effet codée en

fonction d'une série de variables renseignées par le répondant (profession exercée, fonction, etc.). Il s'agit donc d'une définition spécifique, qui ne s'assimile pas à la définition des cadres au sens de l'Agirc et de l'Apec.

### Sexe

	% dans l'enquête QS	% dans l'EEC 2012
Femmes	38,9	35,4
Hommes	61,1	64,6

L'échantillon collecté dans le cadre de l'enquête Internet de l'Apec présente une structure comparable à celle de l'enquête Emploi.

### Âge

	% dans l'enquête QS	% dans l'EEC 2012
1 Moins de 25 ans	1,6	4,0
2 De 25 à 29 ans	17,8	9,7
3 De 30 à 34 ans	19,8	14,6
4 De 35 à 39 ans	15,6	15,2
5 De 40 à 44 ans	17,8	16,1
6 De 45 à 49 ans	13,1	14,9
7 De 50 à 54 ans	10,3	12,3
8 De 55 à 60 ans	3,6	10,7
9 De 60 et plus	0,4	2,5

Les répondants à l'enquête Apec sont sensiblement plus jeunes que la population générale des cadres (au sens de l'EEC). La tranche d'âge des 25-29 ans est la plus surreprésentée.

## Diplôme

	% dans l'enquête QS	% dans l'EEC 2012
Inférieur au Bac	1,4	10,9
Bac	0,7	12,6
Bac +1 ou +2	10,2	19,2
Bac +3 ou +4	15,8	5,1
Bac +5	63,4	29,4
Supérieur à Bac +5	8,5	22,8

## Secteurs

	% dans l'enquête QS	% dans l'EEC 2012
1 Construction	4,6	4,5
2 Transports et énergies	11,1	6,1
3 Télécom, informatique, électronique	11,3	4,8
4 Agroalimentaire	3,5	1,9
5 Autres industries	20,2	13,0
6 Prestation aux entreprises (conseil, audit,...)	22,7	31,8
7 Commerce, distribution, réparation	8,3	13,2
8 Banque, assurance	6,0	12,2
9 Santé, social, éducation	7,7	6,8
10 Hôtellerie, restauration, loisirs, culture	2,4	1,6
11 Autres services à la personne	2,2	4,1

Le rapprochement des résultats de l'enquête Apec et de l'EEC sur les diplômes n'est pas évident : dans l'enquête Apec, ce sont le nombre d'années après le Bac qui sont demandées (Bac +1, +2, +3, etc.) ; dans l'EEC, ce sont des niveaux de diplôme (Licence, maîtrise, master, DESS, etc.). Des équivalences ont été

créées en fonction du nombre d'années nécessaires pour obtenir un diplôme.

Les cadres peu diplômés (Bac ou inférieur) sont sensiblement sous-représentés dans l'échantillon QS.

On note un peu plus de cadres de l'industrie dans l'enquête Apec, et un peu moins de cadres du tertiaire.

**Taille de l'entreprise**

	% dans l'enquête QS	% dans l'EEC 2012
Moins de 500 salariés	48,7	51,4
De 500 à 1 000 salariés	11,2	8,7
De 1 000 à 10 000 salariés	20,7	10,7
Plus de 10 000 salariés	19,3	29,2

Plus de cadres des entreprises entre 500 et 10 000 salariés dans l'enquête Apec ; un peu moins de cadres des très grandes entreprises.

## -ANNEXE 2- RÈGLES DE CODAGE DES COD À PARTIR DES CODES JOB

Les catégories ont été construites à partir de la nomenclature Apec et de sa codification :

1. **RH et communication interne** : 2.a + 6.a hors consultants et avocats + 8.b + 8.c
2. **Contrôle de gestion** : première partie du 5.c + « coûts et devis » du 10.e
3. **Autres fonctions financières** (hors compta) : 5.d + 5.f (sans les « marchés »)
4. **Méthodes hors consultants et « couts et devis »** :
  - a. 40 : Organisation (5.a + 6.c6.d + 6.e)
  - b. 41 : Concepteurs de systèmes d'information
  - c. 42 : Qualité, achats, logistique, process : 10.f et 10.a : « normalisation, contrôle et Qualité » « qualité achats »
  - d. 43 : Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre
5. **Marketing, Publicité et communication externe** :
  - 1.a : « responsable relations clientèle » et « responsable service clients » + 2.a (expurgé de la communication interne et des consultants) + 1.e + 1.g
6. **Consultants et avocats** dans tous les domaines (1.b, 1.c, 1.d, 3.a + 2.a + 5.a + 5.e, + 6.f + 8.a + 10.a + 10.c + 10.e + 10.f + Consultants en marketing / vente)
7. **Formateurs** : 8.d
8. **Experts et auditeurs comptables** : extraire 5.b et 5.c
9. **Traders / brokers** (« Marché » de 5.f)
10. **Stratégie et chargé de mission de la direction**
11. **Juristes et fiscalistes**

## –ANNEXE 3– DEMANDE D’EXTRACTION ET DE TRAITEMENTS SUR LA BASE ES

### **Pour chaque catégorie et en total**

- effectif total et % dans le total « cadres ». Cette évaluation ne vaut que par rapport à la population étudiée : s’il est possible d’établir une estimation pour l’enquête Situation, toute évaluation dans les offres d’emploi comporte des biais importants.
- nombre de « consultants, avocats, formateurs, auditeurs » (somme des catégories 6+7+8)
- répartition selon la taille de l’entreprise Q31 (hypothèse : sont essentiellement dans les entreprises de plus de 1 000 salariés)
- secteur d’activité de l’entreprise : Q 33
- hommes/femmes par fonction
- répartition par tranche d’âge
- nombre d’enfants et écart type
- salaire moyen par sexe et classes d’âge (25/35/45/55) + écart type
- part du variable (par classe d’âge)
- Q169 (opinion) par classe d’âge et par fonction

### **Toutes fonctions confondues :**

- contrat de travail Q19
- temps de travail (hommes et femmes)

### **Trajectoires professionnelles sur 4 catégories : Rh, Contrôle de gestion, marketing, méthodes**

- diplôme initial (niveau, établissement, spécialité) : Q141 + 143+ 144 +145
- âge du premier emploi : Q146
- formations continues : Q161 + 162 + 164 +166+ 167 +168
- nombre d’entreprises : Q149
- nombre de postes occupés depuis le début de la vie professionnelle : Q150
- pour ceux qui ont changé de poste : S6 : raison d’un changement de poste
- taux de promotion dans les changements de poste
- sans emploi : extraire Q121+123+Q124+Q125
- Q 176/Q 177/Q 178

### **Trajectoires professionnelles des consultants, formateurs, avocats, auditeurs**

- pour chaque catégorie : à quel âge ont-ils commencé à faire ce métier ?
- diplôme initial (niveau, établissement, spécialité) - Q141 +143+144+145
- spécialités occupées précédemment (si possible en se référant aux catégories proposées ici)
- salaire et comparaison avec les professionnels de la même spécialité qui ne sont pas consultants
- Activités sur les 4 catégories (1.2.4.5)
- intéressement aux bénéfices+ Participation au capital+StockOptions
- animation d’équipe + Hiérarchique, en projet ou activité propre : Q 22
- budget géré : Q24+ Q25
- dimension internationale : Q 27

## -ANNEXE 4- QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE QS

### Mail :

*Objet : Enquête CNRS sur les cadres*

Madame, Monsieur,

Votre activité est mal connue. Que fait-on lorsqu'on est cadre ? Quel sens donne-t-on à son travail ? Comment y est-on reconnu ? Comment fait-on une belle carrière ? Quelles sont les joies et les peines du métier ?

Pour étudier ces questions, le C.N.R.S. lance, en partenariat avec l'A.P.E.C, une grande enquête auprès des cadres et vous propose d'y participer.

Nous vous remercions d'avance pour votre participation qui permettra de mieux connaître et donc faire reconnaître votre travail.

### Page d'introduction

Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'un partenariat avec l'Apec, le **C.N.R.S** réalise une enquête par questionnaire afin de mieux connaître votre travail et la manière dont vous le vivez.

Le questionnaire fait appel à votre expérience et à vos pratiques, ainsi qu'à vos jugements, émotions et à votre imagination. Il peut être un moyen de prendre du recul sur votre travail quotidien.

Nous avons estimé qu'il vous faudra entre 15 et 20 minutes pour y répondre. Vous pouvez suspendre l'exercice et le reprendre à tout instant.

Nous vous remercions par avance du temps que vous prendrez pour le faire et vous donnons rendezvous pour **la communication des résultats** courant 2013. Ils vous permettront de vous situer relativement à vos collègues, sur toutes les questions évoquées. Avec nos remerciements pour votre participation à une meilleure connaissance et reconnaissance sociale de votre métier.

Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978, vous êtes informé(e) que vos réponses à ce questionnaire sont traitées de façon anonyme pour les besoins d'une enquête réalisée par le CNRS en partenariat avec l'Apec, Observatoire de l'emploi des cadres, et ne sont pas communiquées à des tiers.

Pour tout contact concernant cette enquête, l'adresse électronique est : [enquetecadre@yahoo.fr](mailto:enquetecadre@yahoo.fr).

### Q.1 Statut

Actuellement, vous êtes :

Cadre en emploi dans une entreprise privée

Cadre en emploi dans une association privée

Cadre en emploi dans le public (quel que soit le statut)

Cadre demandeur d'emploi

Aucun de ces statuts

### Q.2 En guise d'introduction, diriez-vous tout d'abord que travailler, pour vous, c'est plutôt (une seule réponse possible) :

Un mal nécessaire dans la vie

Une activité centrale et précieuse

Un plaisir et une peine à la fois : c'est ambivalent

**Q.3 Dans quel domaine se situe votre fonction actuelle ? (une réponse possible)**

Commercial, marketing  
Communication, création  
Direction d'entreprise  
Études, recherche & développement  
Gestion, finance, administration  
Informatique  
Production industrielle – travaux et chantier  
Ressources humaines  
Services techniques (qualité, achats, logistique, maintenance)  
Autre : Veuillez spécifier

**Q.4 Quel est l'intitulé de votre poste (celui indiqué sur votre carte de visite éventuelle) ?**

**Q.5 D'après l'organigramme actuel de votre entreprise, combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques audessus de vous (jusqu'au niveau de Président ou PDG...)?**

De 0 à 10 et plus  
Je ne sais pas

**Q.6 Et combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques en dessous de vous, dans votre Direction/Service/Département ?**

De 0 à 10 et plus  
Je ne sais pas

**Q.7 Encadrez-vous des personnes... ?**

Oui/Non  
Hiérarchiquement  
En mode projet  
Sous un autre mode

**Q.8 Combien de personnes encadrez-vous hiérarchiquement ?**

Nombre de personnes  
Et parmi ces personnes, combien sont cadres ? (leur nombre doit être inférieur ou égal au précédent)

**Q.9 Combien de personnes encadrez-vous en mode projet ? (si vous encadrez plusieurs projets, indiquez le nombre total)**

Nombre de personnes  
Et parmi ces personnes, combien sont cadres ? (leur nombre doit être inférieur ou égal au précédent)

**Q.10 Combien de personnes encadrez-vous sous un autre mode ?**

Nombre de personnes  
Et parmi ces personnes, combien sont cadres ? (leur nombre doit être inférieur ou égal au précédent)

**Q.11 Merci de préciser sous quel mode vous encadrez ces personnes :**

**Q.12 Où travaillez-vous ? Répartissez le temps passé au cours d'une semaine type, en pourcentage de votre temps effectif de travail (le total doit être égal à 100).**

Au siège social, ou dans des bureaux  
Dans les lieux de production ou de vente (le « terrain »)  
Chez vous  
À l'extérieur, chez les clients ou les fournisseurs ou soustraitants  
Dans les transports  
Autre

**VOTRE MISSION TELLE QUE VOUS LA VOYEZ**

Dans cette partie, nous souhaitons savoir ce que l'on vous demande de faire. Quelle est votre mission ?  
Commençons par identifier votre employeur.

**Q.13 (entreprises), Q.14 (association), Q.15 (public) Quand vous parlez de, ou pensez à votre « patron », à quel niveau le situez-vous ?**

*Si la personne cumule plusieurs de ces places, indiquez la plus élevée (une seule réponse possible).*

Les actionnaires  
Le conseil d'administration  
Le Président de l'organisation (ou le P.D.G., le cas échéant)  
Le directeur général  
Le directeur du site auquel vous êtes affecté  
Votre hiérarchique direct  
Le directeur de votre direction de rattachement (si différent de DG et hiérarchique direct)  
Le D.R.H.  
Je ne sais pas

**Q.16 Quelle est, selon vous, l'attente principale de votre patron à l'égard du poste que vous occupez ? Citez ou trouvez un slogan qui la résumerait bien :**



**Q.17 Est-ce que votre mission consiste plutôt à... ? Trois réponses possibles, classées de 1 (le plus important) à 3 (le moins important)**

Mettre en place des objectifs, des normes et Des procédures pour les autres salariés  
Fournir des outils et/ ou des méthodes de travail pour les autres salariés  
Mettre en place des méthodes de contrôle, d'évaluation, de reporting, de mesure des performances dans l'entreprise  
Encadrer le travail opérationnel quotidien de votre équipe  
Concevoir des produits et services  
Fournir des études, recherches et autres rapports à votre hiérarchie  
Autre

**Q.18 A quoi d'autre consiste votre mission ?**

**Q.19 Comment travaillez-vous ? Répartissez le temps passé au cours d'une semaine type, en pourcentage du temps de travail effectif (le total doit être égal à 100).**

Seule (bureau, domicile, transports...)  
À deux, en direct  
À deux par téléphone, audio/visioconférence, messagerie instantanée...  
Avec plus de deux personnes, en direct  
Avec plus de deux personnes, par audio/visioconférence, messagerie instantanée...  
Autre situation éventuelle

**Q.20 Quelles sont vos tâches professionnelles ? Répartissez le temps passé au cours d'une semaine type, en pourcentage de votre temps de travail effectif (le total doit être égal à 100). %**

Lire et rédiger des mails professionnels  
Faire du reporting  
Rédiger des notes, rapports, procédures  
Animer ou participer à des réunions internes  
Faire des calculs, des modélisations (techniques, économiques, commerciales...)  
Rédiger des présentations (PPT)  
Faire des plannings  
Animer ou participer à des rendezvous ou des réunions en dehors de l'entreprise (clients, fournisseurs,...)  
Aller sur le terrain (visites, réunions, ...), dans mon entreprise  
Me former (stage de formation, veille, lectures, conférences...)

Me déplacer dans les transports dans le cadre de mon travail  
Autre

**Q.21 Êtes-vous en charge de mettre en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion ?**

Oui, dans Mon équipe  
Oui, dans d'autres directions et services que le mien  
Oui, dans d'autres entreprises que la mienne  
Non, ou rarement

**Q.22 Diriez-vous que la mise en œuvre de méthodes de management ou d'outils de gestion est :**

Au cœur de mon métier  
Une tâche supplémentaire par rapport au cœur de mon métier

**Q.23 Quel est l'objectif de ces méthodes et outils ? (plusieurs réponses possibles)**

Conduite du changement  
Réduction des coûts  
Optimisation des flux, de la qualité ou de la sécurité  
Fiabilité financière et comptable et de contrôle de gestion  
Optimisation de la fonction RH  
Informatisation, automatisation  
Développement, innovation  
Autre : Veuillez spécifier

**Q.24 De quels méthodes et outils s'agit-il ? Citez leurs noms précis.**

**VOTRE CARRIÈRE**

**Q.25 Vous considérez-vous plutôt comme spécialiste... ? (deux réponses maximum)**

D'un secteur d'activité  
D'un domaine de gestion  
De méthodes de travail ou de conduite du changement  
De l'encadrement opérationnel et hiérarchique d'équipes  
De la recherche  
Je n'ai pas de spécialité

**Q.26 De quel secteur d'activité vous considérez-vous spécialiste ?**

**Q.27 De quel domaine de gestion vous considérez-vous spécialiste ? (une seule réponse possible)**

Ressources Humaines  
Communication  
Contrôle de gestion  
Finances  
Qualité  
Lean, Achats, Logistique  
R&D  
Méthodes industrielles  
Méthodes informatiques  
Stratégie  
Droit  
Autres  
Veuillez spécifier

**Q.28 Actuellement, pensez-vous qu'il vous soit possible de changer...**

Oui, très facilement  
Oui, assez facilement  
Non, pas facilement  
Non, pas du tout  
Je ne sais pas  
De poste  
De métier  
D'employeur

**Q.29 Selon vous, qu'est-ce qui est le plus important pour réussir sa carrière dans votre domaine ? Trois réponses possibles, classées de 1 (le plus important) à 3 (le moins important)**

Le diplôme  
La réputation des employeurs précédents  
Avoir lancé des projets innovants  
Avoir atteint des objectifs quantifiés (délais, coût, chiffre d'affaires, ratios financiers...)  
Avoir bien administré et géré le quotidien  
La taille des équipes dont on a été responsable  
Le niveau des budgets gérés  
Le réseau de connaissances  
La connaissance d'un secteur  
L'expertise de métier  
La connaissance des innovations managériales  
Autres

**Q.30 Quels sont les autres éléments pour réussir sa carrière dans votre domaine ?**

**Q.31 Selon vous, par qui faut-il être reconnu(e) en priorité pour faire une belle carrière dans votre domaine ? Deux réponses maximum, classées de 1 (le plus important) à 2 (le moins important)**

Le hiérarchique direct  
La direction

Les salariés de l'entreprise  
Les pairs du même domaine, situés en dehors de l'organisation  
Les consultants, experts, formateurs du même domaine  
Les chasseurs de têtes  
Les clients ou usagers de l'organisation  
Autres

**Q.32 Par qui d'autre faut-il être reconnu(e) en priorité pour faire une belle carrière dans votre domaine ?**

**Q.33 (privé) Avez-vous déjà travaillé dans la fonction publique ?**

Oui/Non

**Q.34 (Privé) Accepteriez-vous un emploi dans la fonction publique ?**

Oui/Non

**Q.35 (public) Avez-vous déjà travaillé dans le privé ?**

Oui/Non

**Q.36 (public) Accepteriez-vous un emploi dans le privé ?**

Oui/Non

**Q.37 Consultant**  
**Occupez-vous actuellement un poste de consultant, formateur, auditeur ou coach ?**

Oui, en interne (en tant que salariée de l'entreprise)  
Oui, en externe (en tant que prestataire dans une entreprise)  
Non

**Q.38 Si déclaré Consultant : Depuis combien de temps occupez-vous un poste de consultant, formateur, auditeur ou coach ?**

Moins de 1 an  
De 1 à 3 ans  
De 3 à 5 ans  
De 5 à 10 ans  
10 ans et plus

**Q.39 Dans le passé, avez-vous occupé un poste de consultant, formateur, auditeur ou coach ?**

Non jamais  
Oui, une fois  
Oui, plusieurs fois

**Q.40 A l'avenir, envisagez-vous d'exercer une activité de consultant, formateur, auditeur ou coach ?**

Oui  
Non

#### LES JOIES ET LES PEINES DE VOTRE MÉTIER

**Q.41 Portrait chinois : Si votre travail était un jeu, quel serait-il ?**

**Q.42 Pouvez-vous situer sur cette échelle de 1 (« plaisir ») à 5 (« souffrance, angoisse, péril pour la santé »), la manière dont vous vivez vos relations avec...**

Votre hiérarchie  
Vos collègues proches  
Les employés et ouvriers de votre entreprise  
Les prestataires externes (consultants, formateurs, avocats...) de votre domaine  
Les clients ou usagers  
D'autres personnes extérieures

**Q.43 Selon vous, votre activité professionnelle comporte-t-elle des risques tels que :**

(Elevé / Moyen / Faible)  
La perte de sens de mon travail  
L'accident et/ou les maladies professionnelles  
Une baisse de rémunération  
La perte de statut  
Une mobilité géographique forcée  
Le chômage  
La placardisation  
La souffrance psychique

#### CE QUE JE TRANSFORME PAR MON TRAVAIL

Au travail, nous faisons des choses, mais nous ne savons pas toujours en mesurer toute l'étendue.

**Q.44 Avez-vous le sentiment que votre travail est utile pour la société ?**

Plutôt oui  
Plutôt non  
Oui et non  
Je ne sais pas

**Q.45 Connaissez-vous les conséquences de votre travail sur :**

(Conséquences connues, aucune conséquence *a priori*, conséquences probables mais inconnues)  
Les résultats économiques de l'organisation  
Votre carrière  
Votre salaire  
Le travail quotidien d'autres travailleurs  
Les conditions de travail des autres travailleurs  
La vie des consommateurs ou usagers  
Le climat social dans votre entreprise

**Q.46 Votre travail a des conséquences connues sur le travail quotidien ou les conditions d'autres travailleurs. Sur quelles dimensions du travail d'autrui agissez-vous ?**

(Impact très important, important, peu important, pas d'impact)  
Les objectifs et le sens de leur travail  
Le travail lui-même (contenu, rythme, intérêt, pénibilité)  
Les emplois (création, suppression, localisation, externalisation...)  
Les statuts et salaires  
L'environnement de travail (bruit, air, sécurité...) et la santé  
Les relations de travail  
La vie hors travail

**Q.47 Votre travail a-t-il des conséquences sur une autre dimension du travail d'autrui non citée précédemment ?**

Oui  
Veuillez spécifier  
Non

**Q.48 Votre travail a des conséquences connues sur la vie des consommateurs ou des usagers. Sur quelles dimensions de la vie des consommateurs ou usagers votre travail exerce-t-il un impact ?**

(Impact très important, important, peu important, pas d'impact)  
Les produits ou services proposés  
La manière d'acheter  
La manière de consommer  
Leur imaginaire  
Leur pouvoir d'achat  
Leurs relations avec autrui

**Q.49 Plus largement, pensez-vous que votre travail quotidien influe sur les questions de société qui font l'actualité ?**

(Oui directement, oui mais de manière lointaine, pas du tout)

Je ne sais pas

L'emploi

Les relations hommes / femmes

L'environnement

Les inégalités sociales

La mondialisation

La santé des citoyens

Les conditions de travail

Le travail lui-même

Les valeurs sociales

**Q.50 Pensez-vous que votre travail influe sur une autre question de société ?**

Oui. Veuillez spécifier

Non

**Q.51 Globalement, pensez-vous que les gens aiment travailler ?**

Plutôt oui

Plutôt non

Oui et non à la fois

**Q.52 D'après vous, les chômeurs sont plutôt :**

Des victimes d'un fait économique

Des profiteurs d'un système d'indemnisation

Ni l'un ni l'autre

Je n'ai pas d'avis

**POUR FINIR, NOUS AVONS BESOIN DE QUELQUES INFORMATIONS FACTUELLES**

**Votre employeur**

**Q.53 Quel est le secteur d'activité principal de votre entreprise ?**

Construction Transports et énergies

Télécom, informatique, électronique

Agroalimentaire

Autres industries

Prestation aux entreprises (conseil, audit, formation, ingénierie...)

Commerce, distribution, réparation

Banque, assurance

Santé, social, éducation

Hôtellerie, restauration, loisirs, culture

Autres services à la personne

**Q.54 Combien y a-t-il de salariés dans votre entreprise ?**

Moins de 500 salariés

De 500 à 1 000 salariés

De 1 000 à 10 000 salariés

De 10 000 à 50 000 salariés

Plus de 50 000 salariés

**Q.55 Quel est le pourcentage de salariés de votre entreprise basés au siège ?**

Établissement unique

Moins de 10 %

(par tranches de 10 %)

90 % et plus

Je ne sais pas

**Q.56 Quel est le pourcentage de cadres dans votre entreprise ?**

Moins de 10 %

(par tranches de 10 %)

90 % et plus

Je ne sais pas

**Vous-même**

**Q.57 Quel était votre lieu principal de vie dans votre enfance ? (code postal de la commune = 5 chiffres)**

**Q.58 Quelle est (était) la profession de votre père ?**

Ouvrier  
 Technicien  
 Employé  
 Cadre moyen  
 Cadre supérieur  
 Cadre dirigeant  
 Commerçant indépendant  
 Enseignant  
 Médecin  
 Profession paramédicale  
 Artisan indépendant  
 Agriculteur indépendant  
 Artiste  
 Sans profession  
 Je ne sais pas  
 Je ne souhaite pas répondre  
 Autre. Veuillez spécifier

**Q.59 Quelle est (était) la profession de votre mère ?**

Ouvrière  
 Technicienne  
 Employée  
 Cadre moyen  
 Cadre supérieure  
 Cadre dirigeante  
 Commerçante indépendante  
 Enseignante  
 Médecin  
 Profession paramédicale  
 Artisane indépendante  
 Agricultrice indépendante  
 Artiste  
 Sans profession  
 Je ne sais pas  
 Je ne souhaite pas répondre  
 Autre : Veuillez spécifier

**Q.60 Sexe**

Vous êtes :  
 Une femme  
 Un homme

**Q.61 Quel est votre âge ?**

Moins de 25 ans  
 (par tranches quinquennales)  
 De 60 et plus

**Q.62 Quel est votre lieu principal de vie aujourd'hui ? (code postal de la commune = 5 chiffres)****Q.70 Combien avez-vous d'enfant ?**

Pas d'enfant  
 1 enfant  
 2 enfants  
 3 enfants et plus  
 Je ne souhaite pas répondre

**Q.63 Quelle est la profession de votre conjoint(e) ?**

Ouvrier  
 Technicien  
 Employé  
 Cadre moyen  
 Cadre supérieur  
 Cadre dirigeant  
 Commerçant indépendant  
 Enseignant  
 Médecin  
 Profession paramédicale  
 Artisan indépendant  
 Agriculteur indépendant  
 Artiste  
 Sans profession  
 Autre : Veuillez spécifier  
 Non concerné(e)  
 Ne souhaite pas répondre

**Q.64 Comment situez-vous votre positionnement politique ?**

Très à gauche  
 Plutôt à gauche  
 Plutôt centre  
 Plutôt à droite  
 Très à droite  
 Sans avis  
 Ne souhaite pas répondre

**Q.65 Quel est le niveau de votre diplôme principal ?**

Inférieur au Bac  
 ...  
 Supérieur à Bac + 5

**Q.66 A quelle discipline correspond ce diplôme ?**

Sciences et technologies  
Sciences humaines et sociales  
Gestion, administration, organisation  
Finances, Banques  
Commerce,  
Marketing  
Autre : Veuillez spécifier

**Q.67 Dans quel type d'établissement avez-vous obtenu votre diplôme principal ?**

Université  
École de commerce et de gestion  
École d'ingénieurs  
Autre école de spécialité  
Lycée  
Autre : Veuillez spécifier

**Q.68 Avez-vous obtenu un autre diplôme que vous jugez important ?**

Oui/Non

**Q.69 Quel est le niveau de ce diplôme ?**

Inférieur au Bac  
...  
Supérieur à Bac + 5

**Q.70 A quelle discipline correspond ce diplôme ?**

Sciences et technologies  
Sciences humaines et sociales  
Gestion, administration, organisation,  
Finances, Banques  
Commerce,  
Marketing  
Autre : Veuillez spécifier

**VOTRE PARCOURS PROFESSIONNEL :**

**Q.71 Combien de postes différents avez-vous occupé (dont l'actuel et y compris dans la même entreprise), hors stages et «petits boulots» ? 1 à 10 et plus**

**Q.72 Dans combien d'entreprises avez-vous travaillé jusqu'à présent, dont l'actuelle (hors stages et «petits boulots») ? 1 à 10 et plus**

**Q.73 Combien d'années avez-vous travaillé à l'étranger pour votre profession ? (hors stages). 0 à 10 et plus**

**Q.74 Quel est le montant de votre rémunération brute annuelle actuelle ?**

*Salaire fixe + part variable (salaire et / ou primes variables), hors intéressement et participation en euros. En équivalent temps plein.*

Moins de 25 KE  
... (par 5 KE)  
100 kE et plus  
Je ne souhaite pas répondre

**Q.75 Ces questions sur votre travail et votre carrière vous ont elles plutôt...**

Intéressé(e)  
Ennuyé(e)  
Energisé(e)  
Amusé(e)  
Perturbé(e)  
Un peu de tout cela  
Autre : Veuillez spécifier

**Q.76 Seriez-vous d'accord pour participer à une réunion d'échanges de pratiques entre professionnels, animée par un sociologue, dans le cadre de cette recherche ?**

Oui/Non

**Q.77 Si oui : Merci d'indiquer une adresse mail pour que nous puissions vous contacter :**

**Q.78 Souhaitez-vous recevoir les résultats de l'étude ?**

Oui/Non

**Q.79 Si oui, merci d'indiquer l'adresse mail à laquelle vous souhaitez le recevoir :**

**Q.80 Commentaires**

## -ANNEXE 5- ANALYSE DES RÉPONSES CONTRADICTOIRES

Cadres codés comme « Organismes à distance » (« COD ») ayant répondu non à la question « Êtes-vous en charge de mettre en œuvre des méthodes de management ou des outils de gestion » (Q21)

### Commercial, marketing

Pilote performance	Directeur marketing
Chef De Produit Marketing	Direction de la publicité
Responsable Marketing Europe	Promotion marketing manager
Chargé de projet pricing	Responsable marketing direct
Head of Marketing B2B	Directeur Marketing
Responsable Marketing	

### Communication, création

Responsable de département	Responsable communication et marketing
Responsable de Communication	Chef de projet
Responsable marketing et communication	Responsable de la production des outils de communication
Directeur Communication	Responsable publicité
Responsable communication	

### Direction d'entreprise

Président (petite entreprise d'ERP)
Consultant formateur
Resp. National Hygiène & Sécurité

### Études, recherche & développement

Knowledge manager
Chargée de prévention

### Gestion, finance, administration

Directeur financier groupe	Chargé de mission démarche qualité
Consultant en organisation, système d'information et contrôle financier	Responsable qualité
Responsable du contrôle de gestion	Directeur de mission
Project Manager	Contrôleur conformité
Responsable de la gestion des risques	Directeur Financier
DSO Leader / Responsable Credit Scoring	Directeur financier
Responsable financier	Responsable contrôle de gestion
Contrôleur de gestion	Consultant SI
Secrétaire général	Directeur (conseil)
Contrôleur de gestion/financier	Chef de service administratif et financier
Analyste financier consultant	Responsable Administratif et Financier

Contrôleur de gestion	Adjoint D.A.F.
Consultant sénior	Consultant en financements européens
Contrôleur de gestion	Responsable contrôle de gestion
Directeur Administratif et Financier	

### Informatique

Chef de projet applications	Directeur de mission
Chef de projet produit	Chef de projets
Chef de projet SI	Directrice des Systèmes d'Information
Ingénieur d'études	Chef de projet web
Ingénieur systèmes de distributions	Responsable Informatique
Chef de projet	Directeur de projets
Ingénieur Produit	Directeur des SI
Responsable de projet	Responsable de projets RH et Communication
Ingénieur informatique et robotique	Chef de Projet Informatique
Chef de projet	Assistant chef de projet SI
Chef de projet	Directeur Informatique
Chef de Projet Senior	Responsable Qualité
Directeur Systèmes Informations	Responsable Systèmes d'Information
Analyste	Consultant en organisation
Consultant ITSM senior	Responsable informatique
Responsable Architecture Sécurité Infrastructure	Ingénieur de développement
Chef de projet développement	Directeur Informatique & Télécommunications
Ingénieur Consultant	Chef de Projet
Chef de projet technique	Développeur Front End
DSI	Chef de projet fonctionnel WEB
Ingénieur développement E & R	Directeur des systèmes d'information
Responsable produit	Chef de projet senior
Responsable Pôle Finance SAP	Responsable Process et Services IT
Responsable Informatique	Responsable développements
Consultant IT MOA AMOA	



## -ANNEXE 6- COURRIER ENVOYÉ POUR CONSTITUER LES GROUPES D'ÉCHANGE DE PRATIQUE

Paris, le 26/09/2013

Madame, Monsieur,

Comme vous le savez, le C.N.R.S., mène en partenariat avec l'A.P.E.C., une recherche sur le travail des cadres spécialisés en :

- ressources humaines,
- qualité / sécurité
- contrôle de gestion
- marketing, publicité et communication externe
- méthodes de production, d'achats et de stocks
- systèmes d'information (architecture, ERP, sites intra et internet...)
- organisation et gestion de projets de changement
- autres cadres fonctionnels

Au printemps, vous aviez eu l'amabilité de répondre à un questionnaire, à la fin duquel vous aviez manifesté votre intérêt pour participer à des groupes d'échanges de pratiques, dans le cadre de cette recherche. Marie Anne Dujarier, sociologue du travail (maître de conférences à la Sorbonne Nouvelle, chercheuse au Conservatoire National des Arts et Métiers) organise et anime ces réunions. Elles ont pour but de favoriser l'échange entre professionnels sur des questions telles que : Que vous demande-t-on de faire ? Que faites-vous réellement ? Sur quels critères y êtes-vous reconnus ? Comment se déroulent les carrières ? Quelles sont les joies et peines de votre métier ? Ces rencontres vous offriront un cadre d'échange, de réflexion et de rencontre à propos de votre métier, tout en contribuant à la production de savoirs sociologiques sur les cadres. En outre, nous pourrions vous commenter les résultats de l'enquête internet à laquelle vous avez participé. Ces échanges sont bien entendu anonymes. Chacun peut se présenter s'il le souhaite sur un nom d'emprunt s'il le souhaite.

D'une durée de 1 h 30 à 2 heures, elles seront organisées sur Paris, en novembre 2013, dans les locaux de l'Apec, 51 boulevard Brune, à Paris.

Nous vous proposons d'y participer. Si vous êtes toujours intéressé.e, merci de nous dire, avant la fin septembre, quelles sont vos disponibilités sur les créneaux horaires proposés (matin, midi ou soir), en cliquant sur ce lien :

Notez que si vous connaissez des confrères qui souhaiteraient également venir, ils sont les bienvenus. Si vous avez des questions, merci de contacter Marie-Anne Dujarier sur son mail : [Marie\\_anne.dujarier@wanadoo.fr](mailto:Marie_anne.dujarier@wanadoo.fr).

En vous remerciant par avance pour votre réponse, veuillez agréer, Madame, Monsieur, nos salutations cordiales.

Hélène Alexandre  
Apec

Marie Anne Dujarier  
CNRS / CNAM

## –ANNEXE 7– CORPUS DES OFFRES D’EMPLOI ANALYSÉES (BASE DE DONNÉES : OFFRES APEC, 4<sup>E</sup> TRIMESTRE 2012)

Domaine	Contrôle Gestion <sup>(1)</sup>	Finance <sup>(2)</sup>	Méthode <sup>(3)</sup>	Marketing <sup>(4)</sup>	Organisation et Lean	Communication Interne <sup>(5)</sup>
Nb. d’offres d’emploi	212	244	256	310	37 (orga) + 50 (lean)	114
Nb. d’items (*)	189 302	220 000	201 979	276 574	56 504	86 071
Nb. formes (**)	5 864	7 535	6 555	10 028	3 323	4 655

- 1) 212 offres mentionnant les termes suivants dans l’intitulé de poste : « Contrôle de gestion » et « Responsable, assistant, directeur, manager, projet, mission, consultant, conseiller, reporting ».
- 2) 244 offres mentionnant les termes suivants dans l’intitulé de poste : « Finance » et « Analyst(e), directeur, responsable, assistant, manager, contrôle, control, controlling, achats, trésorerie, comptabilité, projet, mission, head, reporting, consultant, conseil, conseiller ».
- 3) 256 offres mentionnant les termes suivants dans l’intitulé de poste : « méthode » et « Ingénieur, technicien, responsable, projet, consultant, conseil, conseiller ».
- 4) 310 offres mentionnant les termes dans l’intitulé de poste « Marketing » et « Directeur, responsable, chargé, chef, assistant, consultant, conseiller, conseil ».
- 5) 97 offres mentionnant les termes suivants dans l’intitulé de poste : « Communication interne » et « Directeur, responsable, chargé, assistant, projet, consultant, organisation, supply chain, achats, stratégie, process, optimisation, performance ».

(\*) Le nombre d’items désigne la quantité de mots formant le corpus.

(\*\*) Le nombre de formes désigne la quantité de mots différents au sein du corpus, i.e. le champ de vocabulaire.

## –ANNEXE 8– CODAGE EXHAUSTIF DES INTITULÉS DE POSTE

### Règles et conventions de codage des fonctions et intitulés de postes

#### Commentaires généraux par fonction :

#### Commercial / marketing

Les vendeurs, quel que soit leur niveau, sont considérés comme des opérationnels. Les cadres qui conçoivent les dispositifs de coproduction avec les clients et de consommation sont des COD. Il s’agit donc des professionnels du marketing (conception de produits, pricing, publicité...).

Les ingénieurs commerciaux sont « COD » s’ils vendent des dispositifs qui encadrent l’activité des travailleurs et consommateurs (informatique, typiquement), mais ne le sont pas s’ils vendent des maisons ou des voitures.

Cas problématiques ou limites :

- vente de dispositifs aux consommateurs finaux (assurances,...) : classés en vente (MOP)
- opérationnels du marketing (organiseurs d’événements,...) : classés en COD
- fonction regroupant le commercial et le marketing : classée en MOP.

#### Communication

Les COD sont ceux qui conçoivent et « animent » la communication interne (« managériale ») et / ou externe (institutionnelle, publicitaire...) des organisations. Nous excluons de ces métiers les fonctions de réalisation et de documentation. Il est souvent impossible, faute d’information, de distinguer communication interne et externe.

### Informatique

La fonction informatique comporte de nombreux métiers, allant des plus « organisateurs » à d'autres, plus proches de la maintenance d'outils ou de la vente. Il est délicat de tracer une ligne nette, au sein de cette spécialisation, entre « COD » et « MOP », pour trois raisons principales :

les fonctions de conception ne sont pas toujours détachées d'autres fonctions opérationnelles (commercial et maintenance, notamment)

La division verticale du travail induit que des informaticiens ont des tâches de conception « en miettes », mais elles restent des tâches de conception. Les concepteurs font donc aussi de l'encadrement de proximité.

L'importance de la sous-traitance dans ce domaine ne distingue pas toujours, dans les intitulés, si les informaticiens travaillent pour concevoir des SI ou entretenir le matériel.

Pour départager, à partir des intitulés de poste, les informaticiens « COD » des autres, nous avons classé en « COD » tous ceux qui sont clairement du côté de la conception ou de la diffusion de dispositifs : consultants (notamment ERP), directeurs de mission, chefs de projet (application, web, développement...), responsables de déploiement de progiciels et logiciels de gestion, développeurs d'applicatifs, architectes, concepteurs de produits... Nous incluons ici ceux dont l'activité consiste à développer des SI chez des clients, que ce soit des commerciaux ou des techniciens (ou plus couramment les deux en même temps) même à des niveaux « analyste » ou « programmeur ».

En revanche, les informaticiens tournés vers l'entretien des outils (y compris chez leurs clients, lorsqu'ils sont employés de SSII ou des cabinets de consultants), administrateurs réseaux, les directeurs techniques sont classés en opérationnels.

Les DSI peuvent être plus ou moins opérationnels (à l'instar des DAF) : nous regardons le « slogan » pour connaître la mission principale qu'ils ont en charge dans le questionnaire.

### R&D

Il convient de distinguer, parmi ces fonctions, celles qui organisent le travail des autres salariés et des consommateurs, c'est-à-dire les concepteurs de produits, de process, de procédés et d'automatisation.

La difficulté réside là encore dans le caractère elliptique de l'intitulé de fonction. Un « ingénieur automatisation », par exemple, est-il en charge d'automatiser la production dans son entreprise... ou de mettre au point un module technique d'automatisation d'une voiture ou d'un chauffage ? Rien ne nous permet de trancher de manière ferme.

Sur cette catégorie, nous choisissons donc de classer en « inclassable », tous les chefs de projet, de mission et de programme dont le contenu n'est pas spécifié. Lorsqu'il est spécifié, mais que nous ne pouvons pas savoir si l'activité est plutôt opérationnelle ou, étude ou managériale, nous les mettons dans « inclassables » également. Nous retenons en R&D tous les intitulés se référant expressément à des pratiques d'études, de recherche et de R&D.

Nous retenons comme COD les fonctions qui signalent explicitement intervenir sur l'innovation, l'offre produit, les procédés et process de fabrication, l'automatisation et la maîtrise des risques.

### Production industrielle

Dans cette catégorie, nous distinguons les responsables opérationnels, en charge de la production et des méthodes de management associées (très majoritaires), des concepteurs de celles-ci (qualité, process, *lean*...).

## RH

Ceux qui déclarent des fonctions centrées sur la paie et l'administration sont codés en « MOP », sauf ceux qui interviennent sur l'automatisation de la fonction et son organisation (responsable SIRH). Toutes les fonctions à dominante organisationnelle (*change management*, organisation, évaluation, formation, recrutement, missions RSE, diversité etc...) et les consultants RH, sont des « COD ». Si les fonctions administratives sont mêlées aux secondes, ce sont celles-ci qui déterminent la codification.

Les commerciaux RH sont considérés comme des COD dans la mesure où ils participent clairement à l'organisation du travail d'autrui, à distance (au carré, puisqu'il s'agit de conseil), tout en étant spécialisé, de par la division du travail des prestations de conseil.

## Juristes

Cette fonction comprend des COD et des MOP. Ces derniers sont repérables par leur contribution en tant que juristes, à des actes de production ou de vente. Exemple : juriste dans une petite entreprise, qui est chargé de « négocier, valider les contrats, mettre en place les documents juridiques légaux et valider les documents de promotion des ventes, assurer le suivi des contentieux et négocier le cas échéant leur sortie transactionnelle, gérer un portefeuille de marques » est codé en MOP.

Les premiers conçoivent des « systèmes » et de normes qui encadrent l'activité à distance.

Les juristes spécialisés dans les RH sont codifiés « RH ».

## Gestion, finance, administration

Le terme de « gestion » en français, signifie à la fois « administration » et « conception ».

Dans cette rubrique, l'enjeu est d'arriver à distinguer les fonctions opérationnelles et notamment administratives (administration des ventes, économiste, comptables (dont consolidation et expertise comptable), des fonctions d'organisation et de normalisation du travail d'autrui. Dans cette dernière catégorie, nous trouvons les consultants et auditeurs, les contrôleurs de gestion, les responsables de procédures ou démarches pour le recouvrement crédit (DSO), la gestion des risques, des restructurations.

Les responsables administratifs et financiers peuvent, sous cet intitulé, être des opérationnels (administra-

tion, production) et / ou des COD. Pour départager, nous avons besoin de savoir ce qui leur est demandé comme mandat : nous nous aidons de la question « quelle est l'attente principale de votre patron ? ». Nous trouvons des réponses contrastées, comme par exemple, une RAF qui répond « respecter les délais avec qualité » (plutôt opérationnelle) alors qu'une autre RAF indique : « Structurer pour accompagner la croissance », nous renvoyant ici plutôt du côté des cadres organisateurs.

Nous trouvons le même cas pour les fonctions « acheteur » ou « juriste », « secrétaire général ». Nous employons la même méthode pour départager les opérationnels des cadres organisateurs.

## Services Techniques

Dans cette fonction, il faut arriver à distinguer les organisateurs des activités d'achat, de logistique et de maintenance (tels que, typiquement, stratégie achats, les responsables de la Supply chain Management, ou du Lean, des méthodes, QHSE...) des opérationnels (acheteurs, logisticiens, qualité client, négociateur avec les fournisseurs,...).

Les intitulés sont ambivalents : par exemple le terme « qualité » peut nommer des cadres en charge des méthodes et démarches qualité, comme des opérationnels, chargés de la qualité quotidienne des produits, face aux clients. Les *lean manager* ou *supply chain managers* peuvent être des MOP ou des COD selon leur place dans l'organisation. Lorsqu'un doute apparaît, et si le « slogan » ne permet pas de le départager, nous ne les classons pas. Typiquement : « responsable de » (achats, logistique, maintenance), peut désigner un cadre organisateur à distance, comme un opérationnel. Nous classons en COD ceux dont l'intitulé indique une forte probabilité pour qu'ils soient responsables des méthodes plus que de l'exécution.

Les spécialistes du contrôle peuvent être des opérationnels de terrain, comme des cadres spécialisés sur les processus d'évaluation et de surveillance : sans indication sur leur rattachement organisationnel (ex : responsable d'une direction ou d'un pôle chargé de cela), nous ne pouvons les classer

## LISTE DES INTITULÉS DE FONCTIONS PAR DOMAINE (DÉCLARATIFS DE L'ENQUÊTE QS)

Ces tableaux rendent compte des intitulés de poste figurant dans la colonne déclarative « quel est l'intitulé de votre poste » (carte de visite). Ils reprennent

littéralement, et sans altération, les intitulés déclarés. Les parenthèses se réfèrent à des précisions parfois apportées sur la fonction principale qui la précède.

CONSULTANTS			
COD	MOP	Études	Non classés
Adjoint D.A.F.	Directeur Grands Comptes	Directeur Grands Comptes	
Chef de projet industrialisation	Directeur régional en charge d'un patrimoine immobilier de 70 sites en France		
Directeur projets			
Directeur qualité & IT services	Expert-comptable département gestion gestionnaire d'immeuble manager des ventes		
Enseignante spécialisée coordinatrice pédagogique	Manager Opérationnel		
Inspecteur	Responsable de secteur		
Resp. National Hygiène & Sécurité	Responsable fabrication		
Responsable Organisation & Formation Opérationnelle	Responsable exploitation sales manager		
Responsable Qualité	Directeur Site		
Supplier Quality Assurance			
Supply Chain Manager.			

Nous avons choisi de coder les **consultants externes** comme une catégorie en soi, plutôt que de les affecter à leur spécialité, à partir de l'hypothèse selon laquelle leur place dans les rapports de production (et

notamment le fait d'être dans un rapport commercial) et la division du travail au sein des cabinets, sont plus déterminantes que leur spécialité dans leur rapport au travail et trajectoires.

COMMERCIAL, MARKETING

COD	MOP	Études	Non classés
Chargé de projet pricing	Adjoint au responsable devis	Analyste études	Academic Curriculum Manager
Chargé de projet marketing	Assistant (de direction, adv et réseaux)	Analyste marketing	Acheteur
Chef de produit (Product Manager ; junior et senior)	Attaché commercial, VRP	Chargé d'études marketing	Category Manager
Chef de projet marketing	Business manager, Charge d'affaires, Comptes Stratégiques,	Directrice d'études	Charge de relation BTOB
fidélisation	Chargée de Clientèle, Chef de service clients, Compte Clé	Ingénieur commercial	Chef de marché
Directeur et Responsable Marketing (Head of Marketing)	National	Investment analyst & Business developer	Consultant / en développement de pharmacies
Directeur de la publicité	Chefs de Projet (digital, industriel)	Responsable études de prix	Ingénieur application
Pilote performance	Chef de rayon, de Secteur, de zone, régional, international	Analyste (ventes, marchés, marketing, revenue management, business, comptes clés...)	Manager Relations Editeurs
Promotion marketing manager	Chef de rayon, de Secteur, de zone, régional, international	Charge d'études (développement, marketing, marchés)	Repair product planning
Responsable communication	Conseiller commercial, Consultant avant ventes, Customer Support Manager	Chargée d'analyse statistique	Coordinator
Responsable marketing direct	Directeur, délégué, manager ou responsables des ventes (Sales director, sales manager) + Marketing + du développement + relations clients	Expert Data Marketing	Responsable clients
Webmarketeur	Business Développement	Global Competitive Intelligence	
Chef de service supports et organisation, Organisateur	Directeurs ou responsables : d'agence, de magasin, de rayon, des Comptes Clés, régional, de projets, de secteur, de Zone, export	Analyst	
Resp. planification et production	Ingénieurs : d'Affaires, Support Technique, technicommercial, technical sales manager	Ingénieur veille marche	
Resp. Industrialisation du Marketing Direct	International Business Development	Prévisionniste	
Resp. pilotage performance	Responsable Financements	Responsable Études Marketing	
responsable information des ventes	Responsable foncier	Responsable veille et prospective marketing	
Business Consultant	Technicommercial, ingénieur commercial	Sales controller (statistiques ventes)	
Business Intelligence Consultant (en innovation, web, marques,...) junior, senior et directeur	Commercial, VRP, technicommercial, chargé d'affaire, de compte, prescripteur		
conseiller packaging	Délégué (commercial, hospitalier, régional, vétérinaire)		
Analyste marketing stratégique	Ingénieur technicommercial, conseil, support technique, Avant-vente, commercial, après-vente, d'affaire, de comptes, de ventes		
Assistante marketing	Conseiller commercial clientèle (professionnel, particuliers), consultant avant-vente		
Attaché marketing	Conseiller en gestion de patrimoine, financier, en assurance vie, en immobilier		
Chef de produit et de gamme, Directeur / chef de marque, Brand Manager	Chef de marché, de vente, de clientèle, de services clients		
Chef de groupe	Animateur (commercial des ventes, réseau, de zone, régional, d'enseigne)		
Chef de marché	Coordinateur commercial (enseigne, de région, export, service client)		
Chargé de /mission / Communication /campagnes / développement produit / merchandising	Directeur, attachés, chef responsable, cadre (technico)		
Chef de Projet (CRM, fidélisation, mkg, web et mobiles évènementiel...)			
Directeur, cadre, responsable ou chargé Marketing et / ou communication + adjoints (direct / opérationnel / web / promotion...) et / ou de la Relation Client, (direct, opérationnel, web, merchandising, télémarketing...)			
Chargée de traitement de base de données			
Coordinatrice promotion CRM B2B Program			
Directeur / chef de publicité			
Directeur des Collections et du Marketing			
Directeur des Offres			
Directeur des sites internet et de l'innovation			
Directeur expansion			

## COMMERCIAL, MARKETING

COD	MOP	Études	Non classés
Directeur Marketing (et innovation, et distribution, et stratégie, et relationnel, et CRM,...) Gestionnaire de campagnes Global Marketing Director Tarification / pricing Responsable Analyse (de la Concurrence, Responsable category management Director Account planning & Sales Support Resp. partenariat Resp. Développement Resp. Grand Projets et Services Responsable Stratégie et Business Development Success Model Manager	commercial + assistants commercial + assistants Directeur commercial, des (télé) ventes (et marketing) + adjoint Directeur, chef, responsable, cadre de site, de région, de zone, de secteur, de pays Directeur et chef d'agence, d'enseigne, de magasins, de bureau, de rayon + adjoint Directeur, chef, responsable, cadre de vente, communication commerciale, gestion client + assistants Développement commercial / business / franchises /centres de profit (directeur, manager, ingénieur, leader...) Directeur Category Management Dir. ou resp. de la relation clients, Customer Service / support Manager responsable et manager centre d'appels Responsable plateforme SAV, plateau Responsable support (avantvente, client,) Directeur des Opérations, directeur d'exploitation Négociateur (de Contrats, immobilier,...), directeur transactions, Chef de projet contrats & négociation Administrateur et gestionnaire des ventes (ADV), + assistants Chef de service éditorial, impression Chef de projet commercial, marché Directeur ou manager d'unité opérationnelle, de BU, d'activité, d'hypermarché, de cabinet de courtage, d'hôtel, de concession, de golf, d'agences bancaires, de résidence, de restaurant, de succursales, de supermarché, de village, de complexe balnéo...) Chef de département (alimentaire, bazar, hyper, boucherie), Manager Métier (boulangerie, épicerie) Office manager Responsable Accueil Courtier arien, Banquier Prive, Éclairagiste, gérant, responsable du traitement des garanties		

COMMUNICATION, CREATION

COD	MOP	Études	Non classés
<p>Chef de projet (communication institutionnelle                      Chef de publicité                      Directeur ou responsable de la Communication (entreprise, département, site...), de la production des outils de communication                      Responsable marketing + publicité + communication                      Directeur, responsable et chargé de la communication interne (usines, intranet) + adjoints                      Animateur métiers                      Coordinatrice des Relations Corporate                      Directrice communication médiation qualité prévention                      Directeur, responsable ou chargé de la communication et des relations institutionnelles                      Directeur, chef, responsable ou chargé des relations extérieures                      Directeur, responsable ou chargé de communication et des relations presse                      Directeur, responsable ou chargé de communication et des relations avec les adhérents                      Directeur, responsable ou chargé de communication et marketing                      Directeur, responsable ou chargé de Communication Interne et Externe                      Directeur, responsable ou chargé de communication ou chef de projet événementiel                      Directeur communication et relations entreprises                      Chargé de projet sociétal                      Chargée de relations anciens/école                      Chef de projet Internet                      Chef de publicité                      Community manager                      Responsable de la communication et du fundraising                      Responsable relations professionnelles                      Chef de publicité                      Chef de produits Editions professionnelles                      Chef de Pub                      Consultant en communication et concertation, media, relations presse et publiques                      Conseillère technique «discours et veille éditoriale»</p>	<p>Chef de Fabrication                      Documentaliste, Ingénieur documentaliste                      Designer industriel                      Directrice de clientèle                      Responsable d'édition (et catalogues)                      Responsable webmaster éditorial                      Assistante technique et gestion des connaissances                      Responsable de la gestion documentaire                      Responsable Information Scientifique, Biomedicale &amp; Bibliothèque                      Responsable services de conservation et Numérisation                      Account manager                      Directeur ou chef de projet ou responsable éditorial (internet/ intranet)</p>		<p>Directeur artistique                      Directeur, responsables et chargés de communication (sans autre indication qui puisse les classer en « interne » et / ou « externe »)</p>



DIRECTION D'ENTREPRISE			
COD	MOP	Études	Non classés
Consultant formateur Président entreprise de conseil Resp. National Hygiène & Sécurité Charge de mission stratégie Charge de missions transverses Coordinateur de projets Coordinatrice Stratégie Directeur Strategie, Developpement, Communication Chef de projet coordination des MOA Consultants en management, stratégie, innovation, improvement, conduite du changement, accompagnement, organisation, Gérant de SARL consultant entreprises	Chief executive officer Directeurs (général, d'établissement, de structure, de clinique, d'agence, de pôle, d'EHPAD, de restaurant,... des opérations, d'exploitation, Industriel et Logistique, marketing et ventes,..., de site, de zone, régional Directeur adjoint Manager, manager de site Responsable de secteur, de région, d'exploitation Spécialiste stratégie d'affaire Superviseur Chef de secteur PDG Président VP, Directeur ou responsable: des Opérations, des sites, d'exploitation, d'usine Chief Executive Officer Directeur d'hôpital, d'instituts, de pays... Directeur General Chef d'entreprise, d'établissement Responsable de domaine d'activité Responsable pépinière d'entreprises Directeur des Opérations directeur général d'association Directeur General Chubb Sécurité Products Directeur général de filiale chinoise		Directeur de ligne de produit Program manager Adjoint ou attaché de direction Direction ou chargée de mission, Project Manager (sans précision) Délégué Général Adjoint Directeur des initiatives entrepreneuriales Managing Director

ETUDES, RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

COD	MOP	Études	Non classés
<p>Chargé de prévention Ingénieur process Knowledge manager Responsable Innovations et Partenariat Cost estimation engineer Estimateur des couts industriels et analyste de la valeur (Catégorie « conception ») développement et conception de procédés, process, produits</p>	<p>Conduite d'ingénierie Leader technique projet Eclairage Ingénieur d'affaires</p>	<p>Analog IC Design Ingénieur Architecte électronique Assistant technique Business Analyste Chargé d'affaires (acoustique, vibration, ESS) Chargé d'études (statistiques, économiques, en santé publique, sociodémographe) Chargée de mission scientifique et réglementaire Chef de projet (biomédical, clinique, développements logiciels, hydrobiologiste) Directeur, responsable, ingénieur, manager, coordinateur ou chef de projet R&amp;D (agroalimentaire, plateforme chien, conception mécanique, Ingrédients Santé/ Innovation) Directeurs et chef de projet (VRD) Cifre PhD student Consultant et chargée d'étude Directeur technique Energy coordinator Étude en Electronique Expert Modélisation Coupe Ingénieur (acoustique et système air, analyse en ligne, Calcul, consultant, de Recherche) Ingénieur d'études (en déchets radioactifs, en électronique, développement, études, études de Prix, Firmware &amp; Hardware en électronique, instrumentation &amp; control commande, mécanique spécialisée en hydroélectricité, projet, qualification hardware) Ingénieur validation Pilote (d'études mécaniques, système de freinage) Product application engineer Responsable calcul numérique France Responsable cellule géomatique, de programmes, de projet, des études (CVC) Responsable Extraction Végétale Responsable Projet Métier responsable service essais Responsable technique (Châssis, Technique Études) Responsables d'analyses en laboratoire Senior Microwave Engineer Software Standard Leader System test team leader Architecte</p>	

GESTION, FINANCE ET ADMINISTRATION

COD	MOP	Études	Non classés
Directeurs, Responsables et Chef de Service « Administratif et Financier » (DAF et RAF), Secrétaire généraux et leurs adjoints. Consultant (analyse financière, AMOA, organisation, système d'information et contrôle financier) Auditeur Chargé de mission démarche qualité, Responsable qualité Contrôleur conformité Contrôleur de gestion, responsable du contrôle de gestion Directeur Juridique, juriste DSO LEADER Project Manager Responsable Audits et Risques Controller Adjoint du service appui et performance Cadre Expert ou charge de mission en Contrôle Interne Chargée de mission contractualisation au Ministère de la Santé Comptabilité analytique Contrôleur bancaire (contrôle permanent) Contrôleur d'Affaires Freight business revenue manager Group Business Analyst Group controller Ingénieur performance cout Internal Control Specialist Northern Europe Internal IS & T auditor Inventory Control Manager Responsable Conformance Responsable gestion produits Responsable Pilotage de la Performance Administrateur fonctionnel Bale II Analyste risque Associate en FusionsAcquisitions Chargée d'activité sur la Prévention des Risques de Crédit Chargée de coordination Chargée de finance Chef de projet maîtrise des risques Chef de service Organisation Commerciale Chef de service projets stratégiques et investissements Chef des Services Administratifs et Financiers Chef des services financiers Contrôles Des Risques Contrôleur Financier Costing, Pricing & Transparences	Directeur général chef de service, chef de service adjoint Adjointe de direction, Assistante Personnelle du DG ET Coordinateur des Relations Investisseurs Comptables : responsable, chefs, managers, consolideurs, Expert Chef de projet informatique Expert en gestion privée Gestionnaires (ADV, logistique, d'immeuble, Econome, pharmacien) Responsable de compte Responsable de service copropriété Responsable division gestion Responsable équipe gestion du réseau Responsable Gestion Documentaire Responsable juridique, Administrative and Legal Manager Sinistre Directeur, Responsable, cadres, adjoint et assistants administratifs, comptables et budgétaires Comptable (directeur, responsable, chef, adjoint, cadre, analyste) Consolidation & Reporting Group Charge de recouvrement, facturation, royalties Trésorier Administrateur Econome, intendant Cadre hôtelier, de restauration, de cuisine, de centre de loisir... Directeur d'associations, de foyers, EPHAD, de club, ESAT... Directeur d'entreprises, d'établissements, de coopératives, d'un service opérationnel Executive Assistant to COO Secrétaire et Assistant de direction, cabinet, Office Manager Responsable des services et moyens généraux Chef de groupe, de secteur, de service, d'agence Gestionnaire (immobilier, location, copropriétés, corporal, de biens, syndic...) Gestionnaire (manager) middle et back office, opérations bancaires, opérateur salles de marché Gestionnaire assurances (rédacteurs et indemnisation sinistres) Responsable de caisses / grande surface	Analyste financier Chargée de statistiques Analyste (corporate, crédit, d'affaires, retail, Finance, Ratios Prudentiels, business performance) Charge d'Études Directeur d'Études Financières Head of credit management and Responsable département analyse et réglementation Responsable d'étude technique assurance	Ingénieur Responsable de Credit / Credit manager International Corporate Responsable des Achats Responsable Projet Directeur et chargé de mission Directeurs, conseillers, chargés de mission, de projet et managers (sans précision) Fonctions doubles (ex :compta et finance)

GESTION, FINANCE ET ADMINISTRATION

COD	MOP	Études	Non classés
économiques			
D.A.F.			
DGA Finance			
Directeur Projets Corporate, Financements et Relations Investisseurs			
Directeur Stratégie et Analyse Prix			
Directeur Trésorerie et Investissements			
Expert Gestion Financière			
Financial controller			
Gestionnaire risques			
Head of project control			
Ingénieur financier			
MC finance lead			
Auditeur financier, comptable (+ différents grades)			
Auditeur Interne, inspecteur			
Chef de mission / de projet audit (interne)			
Expertise comptable			
Commissaire aux comptes			
Corporate Auditor EMEA			
Deputy chief group auditor			
ExpertComptable			
Expert méthodes et procédures comptables			
Group Internal Audit Manager			
Auditeur			
Responsable de projet Conformité			
Directeur, Responsable ou Ingénieur en organisation			
Chargé d'études organisation et système d'information			
Chargé de mission SAP			
Chef de projet audit SI			
Auditeur QHSE			
Directeur organisation et qualité			
Responsable assurance qualité de gestion			
Directeur organisation des soins			
Rédacteur sinistres			
Responsable Assurances Groupe			
Responsable contentieux			
Responsable de Départements			
Responsable du service contentieux			
Responsable fiscal			
Responsable gestion contrat assurance			
Responsable juridique			
Responsable juridique			
Responsable Lutte Anti Fraude			
Responsable recouvrement			
Responsable règlement sinistres			
Responsable Service Indemnités Conges			

## INFORMATIQUE

COD	MOP	Études	Non classés
Responsable ou directeur des SI + adjoints (41) Directeur, responsable ou chef de mission / de projets : RH et Communication, Pôle Finance SAP, Healthcare IT Project Manager Directeur, responsable ou chef de mission : de projets SI, d'applications, de développement, fonctionnel, système, produit, qualité, web Analyste, analyste programmeur Responsable Architecture, Architecte système, Systèmes & Réseaux Chargé de mission SI Chef de groupe Consultant (décisionnel, en organisation, fonctionnel, en implémentation trésorerie, IT MOA AMOA, ITSM) Commerciale DBA Oracle Développeur Front End Expert Applicatif Ingénieur (concepteur, consultant, développement, production, informatique embarquée, produit, « software ») Ingénieur d'études, de développements, (produits, systèmes, logiciels,...) Responsable de centre de services Responsable développements Responsable Process et Services IT Responsable produit Responsable Qualité, Qualité Perçue Responsable validation Directeur de programme Directeur infogérance Responsable centre de compétence SAP Chef de projet (fonctionnel / MOE /MOA) Analyste fonctionnel Responsable de domaine, de groupe Expert SAP PLM (product Lifecycle Management) Ingénieur / Chef de projet Réseau (et Télécoms) Ingénieur Système	Administrateur (réseaux, système, Lotus, SAP, Support Unix,...) Consultant stockage Directeur de Business Unit (Centre de profit) Directeur, Responsable Technique + adjoint et assistants Domain names manager Network performance engineer Ingénieur support (technique) (client), chef de projet support Assistante client (hotliner expert) Analyste d'exploitation IT contract, sourcing & License Manager Directeur, ingénieur, responsable exploitation + assistant Responsable autorisations systemes d'informations Chargé de support Config manager Directeur et ingénieur de Production, opérationnel, maager des opérations Ingénieur études et réalisation Incident manager Responsable et Ingénieur Support Knowledge Management, system trading, ventes...) Responsable service maintenance Responsable de qualification Responsable d'équipe service client Responsable ou chef de projet infrastructure (datacenter, Market Data) Responsable Métiers Infrastructure et Production Responsable service clients Responsable Stockage/sauvegarde, administration TOIP, exploitation Directeur, responsable technique, Technicien (installation maintenance, coordinateur, expert, conseil) Administrateur (BE et systemes informatiques, ERP, Technique, réseau, système) Homologateur, Ingénieur certification, programme tests Informatique de proximite Ingénieur d'affaire Responsable catalogue matériels et logiciels	Chargé d'études informatiques Chef de projet études et dv	Consultant data platform Digital business manager Fondé de pouvoir Ingénieur service Is pmo & is business partner Responsable Continuité d'Activité Responsable d'activité Responsable de comptes clients Account Manager Worldwide supplier Interface Responsable d'équipe informatique Responsable réseaux et télécoms Senior Program Manager Directeurs, responsable, chargés de projet (sans contenu spécifique) CTO Administrateur de base de données, DBA Delivery lead' reseaux et telecoms Expert datas Expert en technologies du SI Attachée de direction Capacity manager Chef de projet décisionnel, chef de projet déploiement informatique Responsable de la micro informatique et de la production AS/400 Responsable hébergement portails Internet france Translation and Localisation Technical Lead

INFORMATIQUE

COD	MOP	Études	Non classés
PMO (projet Management Office) Maître d'ouvrage délégué AMOA Responsable ERP Urbaniste fonctionnel Manager projets supply chain Responsable intégration Risk manager Business analyst, analyste d'affaire (43) Tous les chefs de projet et directeurs de projets dans le domaine de l'informatique de gestion, informatique industrielle et web Gestionnaire de configuration	European datacenter vendor manager Expert (sauvegarde, sécurité) Ingénieur Telecom Manager opérationnel Sécurité (officier, responsable...) Chef de projet / coordinateur et experts techniques Responsable relation clientèle, responsable service client, help desk Chefs de projet et concepteurs technique (informatique de gestion incluse)		

## PRODUCTION INDUSTRIELLE-TRAVAUX ET CHANTIER

COD	MOP	Études	Non classés
Responsables, chargé ou chef de projets (industrialisation, Optimisation des Coûts Techniques, usine, industriels) Ingénieur (développement process, Retour d'Expérience, attachée d'Etudes, industrialisation, organisateur industriel, planning) Project planner and cost controller Responsable méthodes usinage, QSE Contrôleur technique de construction Coordinateur securite et protection de la, Directrice Maitrise d'ouvrage Cadres de production industrielle Black belt et lean coach, Lean 6 sigma, Lean change agent, Lean expert, Lean Manufacturing Manager, Chef de Groupe Ingenierie Produit chef de groupe méthodes maintenance Chef de groupe preparation Deputy Head of FALA380 Toulouse Conformance Management Ingénieur concepteur Ingénieur Developement Produit Ingénieur méthodes d'exploitation Ingénieur productivité Opex leader Responsable production, méthodes, informatique Supplier Quality Manager Europe Responsable satisfaction client Quantity Surveyors Cost Controller	Responsable ou directeur industriel, de production, de travaux, d'exploitation, de fabrication, du contrôle technique, qualité, de maintenance, logistique Responsable ou directeur d'atelier, de site, d'usine, d'agence, d'unité Chargé d'affaires Conducteur de travaux télécoms Expediting and Interface Manager General superintendent NSSS commissioning team leader Pyrotechnics and EAP Manager Cadres de chantier :directeur ou chargé de travaux, chef de projet, chef de carrière, de secteur, de chantier, projet manager Conducteur de travaux ou d'opération, Construction manager, Coordinateur de chantier, de travaux, Ingénieur coordonnateur, Maître d'œuvre d'exécution Ingénieurs (+ spécialités), ingénieurs projets Responsable d'activité, de centre, de chantier, des facilities et responsable travaux Responsable travaux et installations Senior Offshore Engineer Spécialiste pales d'éolienne Superintendant échafaudage Superviseur travaux Technicien Export Technicien service client Cadres de production industrielle Technique Énergies renouvelable Adjoint au Chef d'Agence, au directeur d'usine, au responsable industriel etc Assistante de production Automaticien Business unit leader Chef de : centre opérationnel, d'atelier, de département, de ligne d'assemblage, de production, de projet, de service Chef de service usinage, chef d'équipe Chef d'unité autonome de production Chef de centrale thermique Chef de culture en maraîchage Constructeur horloger Coordinateur production Directeur adjoint d'exploitation	Chargée d'études Ingénieur Expert Ingénieur géotechnicien Ingénieur produit Ingénieur technologie et qualité	Chargé d'affaires industrielles Construction manager Ingénieur Matériel Cadres de chantier : Commissioning Manager Directeur des équipements spéciaux Directeur d'exploitation responsable sécurité Directeur Études et production Cadre de chantier, directeur Prestations de Services Engineering manager Ingénieur Études et travaux Planificateur de chantier Cadres de production industrielle Assistant chef de projet Coordinateur de la métrologie Intégrateur maquette et process Leaf and Blend Manager Asie Manager Documentation et Compliance pharmaceutique Manager manufacturing Material handling leader / gestionnaire des flux de matiere Multi functional project manager Responsable Métier Groupe Packaging specialist Product Manager Production manager Project Launch Manager responsable de projet Responsable de projet Responsable de projet industriel Responsable produit Responsable produit Responsable produit regionale Responsable Produits Série Responsable programmes industriels Responsable Projet Value Manager

PRODUCTION INDUSTRIELLE-TRAVAUX ET CHANTIER

COD	MOP	Études	Non classés
	<p>                     Directeur commercial, technique, d'établissement                      Expert production                      gestion sous traitance                      Industrial Product Manager                      Ingénieur de production, projet d'exploitation, fabrication                      Ingénieur équipement (+ spécialités)                      Ingénieur équipements mécaniques                      Ingénieur interface technique client                      Ingénieur test                      Maître de chai, Responsable Vigniculture                      Pharmacien (adjoit, Pharmacien assistant de production, conseil, responsable, pharmacovigilant)                      Pilote de production, industrialisation responsable de fabrication, de production                      Responsable atelier                      Responsable de (ligne de) fabrication, de production, d'exploitation, d'ordonnancement, qualité fournisseur, de programmes                      Responsable de site de production                      Responsable des opérations                      Responsable d'un service de production                      Responsable Industriel, responsable ingénierie,                      Responsable Ligne produit, Manufacturing Engineering, responsable mine                      Responsable montage, maintenance et services généraux                      Responsable opérationnel                      Responsable Opérations                      Responsable Plan de charges et Ressources                      Responsable pôle électricité                      contrôle commandé                      Responsable Production, Logistique, Responsable Technique                      Superviseur de production,                      Injection                 </p>		



RESSOURCES HUMAINES

COD	MOP	Études	Non classés
Assistant RH Attachée commerciale Chargé de mission RH Chef ou directeur de projets RH Consultant (en Mobilité internationale, en ressources humaines) (60) Responsable de projets européens Directeur Relations Stagiaires Responsable ou Directeur ressources humaines, HR Business Partner Directrice de l'Organisation et du Développement des Ressources Humaines, HR Manager & Continuous Improvement Project Manager Gestionnaire ressources humaines Chef du Personnel Responsable Antenne Région ou territoire, d'unité de production Directrice développement RH Formatrice, responsable formation, responsable pédagogique, Group Training Senior Manager Juriste conseil en droit social Directeur, Cadre, responsable RH Directeur du personnel Adjoint, assistant, appui RH / de direction Responsables : - Formation, pédagogie, ingénierie de formation - Recrutement - Compétences, VAE - GPEC, métiers, professionnalisation, alternance, apprentissage - Talent managers - Mobilité - Recrutement, carrières, rémunération - Organisation, relocalisation, restructuration - Communication, multimédia - Gestion des Temps et Activités, contrôle de gestion - Emplois, apprentissage, intérimaires, «maintien dans l'emploi» - QSE - fonds social européen - Juriste droit social, droit du travail - Psychologue du travail - Affaires Sociales, évaluation et bilans - Contrôle de Gestion Sociale - Accompagnement au changement - SIRH Chargés d'étude et de mission, ou de développement, sur les mêmes sujets Consultants dans ces spécialités Formateurs et responsables pédagogiques Directeur, responsable de filiale, sites ou entreprises de formation	Chef de service éducatif Consultant paie DRH Enseignant formateur Manager des services aux cadres Responsable du personnel comptable Responsable Paie Responsable recrutement Responsable RH Paie et ADP Senior Recruitment Specialist Responsable / gestionnaire de paie Responsable administration RH Adjoints Cadre technique		Psychologue consultante en transitions professionnelles Associate Professor Chef d'Agence CPE directeur des opérations Gérant de filiale Office Manager Responsable Vie étudiante et stages

SERVICES TECHNIQUES

COD	MOP	Études	Non classés
Chargé Sécurité et Environnement Chef de service, de projet, responsable, directeur ou ingénieur : méthodes, lean, qualité, Quality Assurance, sécurité, supply chain, Organisation & Formation, QHSE Consultant procédé Rédacteur qualité et processus ReEngineering Directeur ou Responsable Achats et - Supply Chain - Qualité Environnement Responsable - contrôle de gestion - service achats Groupe Responsable qualité achat famille Analyste logistique ou Supply Chain Chargé de projet, chargé d'études logistiques ou Supply Chain Chef de projet Information & Processes manager achats Chef de projet mobilité d'entreprises Directeur (projet) supply chain International Supply Chain Coordinator Logistic Controller Logistic process designer Responsable development projets Supply Chain Coordinateur Lean Manufacturing Responsable Logistique Groupe Responsable méthodes logistiques Responsable Performance / cost modeling Dir/ responsable CdG achats Responsable sous-traitance Analystes achats, approvisionnement, logistique, supply Acheteurs de SI Maintenance/sécurité Responsable EHS Ingénieur Applications et Support Assistante responsable contrôle qualité	Acheteur, buyer Suivi technique des fournisseurs Ordonnancement(s) Assistante de direction achats Chef de département, ge groupe, de produits achats Directeur de l'activité Négoce Directeur opérationnel Materials Strategic Procurement Procurement manager Responsable de suivi de commandes Responsable des Opérations Responsable cellule produit Approvisionneur Responsable approvisionnement (et réception, et ADV...) Pilote ingénierie logistique Responsable administratif Responsable de site logistique Responsable des flux Responsable ECR et transport Sourcing Manager Supply Chain Manager Administrateur transport et douanes Assistant logistique Cadre Magasinier Chef d'agence, de dépôt, d'entrepôt, d'établissement Chef de Service réception Directeur des opérations Directeur du Trading Gestionnaire de stocks Key Account Manager Logisticien Operation Manager Responsable d'Exploitation Responsable Grand compte client Responsable Planning Responsable Prévision des Ventes Responsable service archives Responsable service matériel Contract manager Préparateur maintenance, sécurité Directeur ou Chef de département services techniques + adjoints Directeur des Opérations Directeur des Services Généraux (Facilities Manager), des travaux, d'Exploitation, du Service Technique, immobilier, industriel, opérationnel, technique Manager Contrats, prestataires Service manager grands comptes Chargé d'affaire Charge de maintenance Charge d'installation et support client	Responsable laboratoire contrôle qualité Responsable Laboratoire d'analyses Responsable laboratoire QC et STEP	Category Lead Packaging Chargé de patrimoine Facility Manager Gestionnaire Engins Moteurs Responsable de PAEE Responsable Qualité Projet Directeur, Responsable Ingénieur et manager achats et ou logistique Chargé de mission achat Categorie manager Chargé d'affaire Chef de projet Responsable activité box Responsable de catégorie plomberie chauffage Responsable de la centrale achats Responsable de marche Responsable fabrication Responsable Lots de Sous- Traitance Responsable produits EMEA Logistics Channel Reverse Manager Directeur ou responsable logistique (sans plus de précision) + adjoints Ingénieur logistique (sans précision) Category planner Planificateur, planning Manager Prévision des ventes Fonctions logistiques centrales (Central forecaster, central logistics coordinator) Coordination logistique Chargé de projet, de mission chef de secteur, de section, de service Coordinateur (approvisionnements, commandes, fabrication, trafic, technique...) Experts Gestionnaire de flux, de moyens Ingénieur et manager Logistique, approvisionnement Market Planner PS Capability leader Responsable de département des flux Responsable ou chef de projets logistiques Responsable projet logistique Responsable Supply Planning S & OP Coordinator Spécialiste gestion de production Chargé d'affaire flux interne Directeur exploitation catering et assistance aéroportuaire Europe Transport Deputy Director Expediting

## SERVICES TECHNIQUES

COD	MOP	Études	Non classés
	Chef de centre, de secteur, de service, de pôle Directeur maintenance, technique + adjoint Directeur ou responsable de sites + adjoints Electrical Superintendent Field service engineer Fleet manager FLM Manager for BT Account Gestionnaire après-vente Gestionnaire technique de site Ingénieur support Manager opérationnel travaux et sécurité Manager technique maintenance/ surveillance Préparateur maintenance / travaux neufs Product Support Expert Régisseur Responsable conduite d'activité Responsable d'affaires Responsable de Centre Opérationnel, d'agence Contrat de Fiabilisation Responsable ordonnancement, service travaux, matériel Responsable technique, technicien Charge d'Affaires Règlementaires Pharmaceutiques Directeur D'agence		Ingénieur plateforme Inventory Manager for Europe Logistics professional Western Europe Logistique projet Responsable conditionnement & logistique Responsable des expéditions Responsable des Opérations Responsable magasin, Magasinage, négoce ; packaging Responsable PC Metro Responsable Pôle Escal Responsable Pôle Gestion Fournisseurs Responsable transport Spécialiste Emballage / Packaging Engineer Traffic Controller Transport Manager Alliance Inbound Engineering Synergy Manager Chargé d'affaires Test Manager

SANTE, SOCIAL, CULTURE

COD	MOP	Études	Non classés
Responsable, chargé de mission etc de : - Qualité - sécurité - Qualité - Planification - Évaluation - Risques - Santé, prévention - Conseiller et inspecteur de la création théâtrale Développement commercial et communication externe consultants social, santé	Directeur, délégué régional, responsables de services de soin ou culturels Cadre de santé, de soins, éducatif, médico technique, médicosocial, socioéducatif Chef de service (éducatif, social, foyer de vie, mandataire judiciaire de la protection des majeurs Coordinateur (animation enfants, territoire) Encadrant en Insertion Ergonome Infirmière Médecin Pharmacien Psychologue Régisseur	Chargé d'études (socio)	

AUTRES

COD	MOP	Études	Non classés
Auditeur Interne Chargé des relations institutionnelles Chef de projet (assistance à maîtrise d'ouvrage, organisation process) Consultant (organisation, management, entreprises, gestion de projet, stratégie, management, RH, conduite du changement, prévention des risques, global projet management office, environnement) Ergonome, prévention des risques) Ingénieur amélioration continue gestion de projet et amélioration de la performance de l'entreprise Responsable juridique et pédagogique	Assistante de direction Chargée de relations entreprises (insertion) Chef de département (Assurances) Chef de secteur en restauration collective Chef de service ou direction dans le secteur social, médical, paramédical, associatif, EPHAD) Comptable Directeurs : des opérations, du développement, de magasin, de conseil, du service client, Documentaliste Enseignante spécialisée Expert technique en immobilier d'entreprise Ingénieur radioprotection Juriste contrats Manager grande distribution Pharmacien assistante Rédactrice en chef adjointe Responsable technique, business development, de site ou de zone	Documentation Engineer Expert dommage Ingénieur Étude environnement Responsable de projet de construction durable	Assistant Général Counsel EMEA Juriste en assurance de personnes Project Manager





N° 2015-79

NOVEMBRE 2015

## – LES CADRES ORGANISATEURS À DISTANCE – ENQUÊTE QUANTITATIVE ET CLINIQUE

Qui sont ces cadres qui organisent le travail « à distance » ? Quel est leur mandat ? Comment vivent-ils leurs conditions de travail et leur activité ? Sont-ils différents des cadres opérationnels ?

Cette recherche quantitative et clinique s'interroge sur la façon dont les consultants, formateurs, ou cadres en stratégie, RH, finances, méthodes (achats, maintenance...), informatique, communication, contrôle de gestion et marketing, exercent des missions de prescription et de du travail des autres salariés.

978-2-7336-0875-3

Etude réalisée dans le cadre d'un partenariat de recherche avec le CNAM/CNRS

Responsable du projet : Marie-Anne Dujarier (CNAM/CNRS)

Avec la participation de :

Loup Wolff (CEE-Creapt)

Régis Schlagdenhauffen (LISE)

Equipe projet du département études et recherche de l'Apec : Hélène Alexandre et Raymond Pronier  
Direction du département : Pierre Lamblin.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51, BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI  
DE 9 H À 19 H



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)