



HAL
open science

Faire carrière dans le transport: les différentes perspectives générationnelles

Constance Perrin-Joly

► **To cite this version:**

Constance Perrin-Joly. Faire carrière dans le transport: les différentes perspectives générationnelles. Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels (Burnay N, Ertul S, Melchior JP), pp.49-74, 2014. halshs-03142884

HAL Id: halshs-03142884

<https://shs.hal.science/halshs-03142884>

Submitted on 4 Mar 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.

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles

Constance Perrin-Joly

Maitre de conférences en Sociologie

Université paris 13, Sorbonne Paris Cité, IRIS, EHESS, CNRS (UMR 8156), INSERM (U997), Bobigny, France

cperrinjoly@gmail.com

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

Résumé français :

L'article interroge les différentes perspectives de carrières dans les métiers du transport, que ce soit les cadres de l'exploitation sur site, les cadres de direction, ou les conducteurs routiers. Faire carrière apparaît être une problématique collective, qui s'éclaire à la lumière des parcours de différentes générations professionnelles de salariés, ces dernières constituant autant de modèles (parfois concurrents) voire de dépendance de sentier pour les générations suivantes, alors que le contexte (marché interne du travail et évolution des métiers) ayant changé, ces mêmes modèles ne constituent plus forcément des opportunités assurées de carrière.

Ainsi, faute de pouvoir toujours déceler les modèles émergents, les individus choisissent de se projeter dans l'un ou l'autre modèle de carrière porté par différentes générations, selon l'évaluation qu'ils font du temps qui leur reste et de la pérennité du modèle. Ils créent ainsi de nouveaux compromis au travers de leur projection de carrière.

English Summary :

This article tackles the question of how careers are built in the transportations sector, for executives (including line managers) as well for drivers. Building one's career appears to be a collective issue, which take sense when you consider the career patterns of different generations. These patterns build different models (sometime competing against each other) which can appear as compulsory for the next generation (path dependancy), even if they are not anymore providing assured career opportunities, considering the evolution of the internal job market or the reality of the occupation.

Thus, being unable to determine what the emerging patterns are, the individuals chose one or another pattern from the previous generations, leaning on their evaluation of its (and their own) durability. There are consequently creating new compromises corresponding to their career's foresight

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

PLAN

1. Les modèles générationnels traditionnels du « faire carrière »

1.1 L'Emboitement des générations

1.1.1 Qu'entend-on par génération professionnelle ?

1.1.2 Le contexte historique de la formation de différents modèles de carrière

1.2 Une socialisation de proximité : l'héritage du « faire carrière » de la génération locale et arbitraire

1.2.1 Un modèle de gestion des carrières paternaliste

1.2.2 Deux espaces des carrières : l'espace des cadres régionaux et centraux

1.2.3 Faire carrière localement pour les non cadres ou les cadres locaux

2. Déstabilisation des modèles de carrière, labilité d'un nouveau modèle

2.1 Une certaine manière de faire le métier en voie de disparition : l'exemple emblématique des conducteurs

2.2 L'absence de perspective claire de carrière offerte aux salariés

3. Construire un nouveau « faire carrière » au regard de son horizon temporel

3.1 Profiter ou s'accommoder du temps qui reste pour perdurer dans le métier

3.1.1 Les reconvertis

3.1.2 Les fidèles au métier traditionnel

3.1.3 Un nouveau métier autour de la relation client

3.2. L'hésitation du « faire carrière » selon ce qui est perçu des attentes gestionnaires

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

Faire carrière prend un tour singulièrement individuel depuis les années 2000. Les dispositifs légaux français (loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, arrêt de la Cour de Cassation du 23 octobre 2007) en institutionnalisant la logique de gestion des salariés par les compétences, alimentent une approche de la carrière par l'employabilité qui la circonscrit à un face à face employeur / salarié.

Pourtant, faire carrière est une problématique collective, qui s'éclaire à la lumière des parcours de différentes générations professionnelles de salariés, constituant autant de modèles (parfois concurrents), de dépendance de sentier pour les générations suivantes. Certes, la notion de carrière inclue implicitement les conditions de réalisation de celle-ci, donc les organisations ou les institutions qui ont proposé des alternatives ou influencent les choix des individus. C'est ce que sous-entend Becker dans la définition qu'il en donne dans *Outsiders* (1985) : « Cette notion désigne les facteurs dont dépend la mobilité d'une position à une autre, c'est-à-dire aussi bien les faits objectifs relevant de la structure sociale que les changements dans les perspectives, les motivations et les désirs de l'individu. » (p 47). Si l'approche par la carrière favorise une contextualisation des parcours suivant le rôle des institutions et des organisations qui permettent aux acteurs de cristalliser leurs aspirations personnelles en choix concrets, l'analyse générationnelle permet de penser cette organisation non pas en termes de formes désincarnées (pour reprendre la terminologie de Simmel, par ailleurs réutilisée par Alter, 2005), mais de remettre les salariés au cœur du processus de changement, donc du travail d'organisation. Même si nous ferons référence ici aux travaux analysant les marchés du travail pour comprendre les règles de la carrière, et si les travaux de J Gautié (2002) permettent notamment de comprendre l'évolution de ces régulations, ils ne donnent pas tous les outils heuristiques nécessaires pour rendre compte des parcours dans leur dynamique historique. Or c'est bien ce que l'éclairage du « faire carrière », par l'emboîtement des générations, nous permet d'illustrer. Il nous permet de montrer comment les normes des parcours survivent comme autant d'anachronismes au travers des échanges entre les générations. L'approche générationnelle apporte donc, en plus d'une incarnation des effets d'organisation, une explication des dyschronies des modèles et des anticipations de carrière.

Cette notion de génération professionnelle que nous utiliserons ici s'appuie sur les recherches sur la fluidité nouvelle des cycles de vie (Guillemard, 2003, Bessin, 1994) et sur une vision interactionniste de la socialisation (Berger, Luckman, 1986 ; Dubar, 2006 [2001] ; Dubar, 2001 [1991], Dubet, 1994 ; Dubet, Martuccelli, 1996). Elle permet de sortir d'une vision surplombante et anachronique qu'adopte l'approche statistique des cohortes (Chauvel, 1998 ; Baudelot C., Establet R., 2000).¹

Étudier les générations, c'est penser des groupes d'individus en relation les uns avec les autres, s'influençant mutuellement, et pas uniquement dans leur relation singulière à leur propre histoire. Cette optique permet donc également de mettre à distance des approches « culturalistes » de la génération (Excousseau J-L, 2000 ; Prével B., 2000 ; Terrail J.-P., 2000

¹ Replacer ces générations dans un contexte restreint au monde professionnel (les situer à la fois dans le temps et dans l'espace de ce dernier) n'exclue pas l'importance d'autres dimensions de la trajectoire (comme la dimension familiale) ici moins directement exploitées, parce qu'elles jouent un rôle plus secondaire dans les relations d'échange (quoique le modèle familial soit une référence implicite dans l'échange). Dans cette perspective, les générations sont également traversées par des segmentations propres à la sphère professionnelle (comme le statut cadre/non cadre) ou plus générales, comme le genre.

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

par exemple) qui attribuent des caractéristiques forgées dans la jeunesse et acquises une fois pour toute à des groupes d'individus selon leur année de naissance, au risque de postuler sans la vérifier une opposition inéluctable des générations.

Si Faire carrière est une question de génération, c'est donc une question de temps. Faire carrière doit se lire dans une perspective historique, mais c'est également un processus qui se regarde au prisme de l'horizon d'attente (Koselleck, 1990), qu'il soit individuel selon sa place dans le parcours professionnel (plus ou moins proche de l'âge auquel on souhaite prendre sa retraite, notamment), ou qu'il soit collectif, selon l'avenir de son métier ou de son organisation. C'est ce second axe qui constituera la deuxième partie de notre propos. Il s'agit de montrer comment les individus, faute de pouvoir toujours déceler les modèles émergents, choisissent de se projeter dans l'un ou l'autre modèle de carrière porté par différentes générations, selon l'évaluation qu'ils font du temps qui leur reste en parallèle avec la pérennité du modèle choisi.

Pour rendre compte de cette articulation des temps individuels et collectifs dans le faire carrière, nous nous appuyons sur un travail empirique (2005-2009), réalisé au sein d'une entreprise de transport. Cette dernière offrait une bonne illustration des évolutions sans précédent connues par le Transport routier de marchandises (TRANS) dans les 30 dernières années, évolutions qui ont façonné des savoir-faire dans le temps et différentes générations professionnelles. L'étude s'est appuyée sur une combinaison des méthodes, des sources et des types de données. 90 entretiens semi-directifs (auprès des dirigeants, RH syndicats et opérationnels), une étude sur les indicateurs de santé au travail, une analyse des dossiers du personnel et des compte-rendu des entretiens professionnels, permettent d'éclairer à la fois le champ d'expérience et l'horizon d'attente des salariés (Koselleck, 1990) et mettre au jour l'emboîtement des différentes générations professionnelles. Trois métiers ont été privilégiés dans deux agences (Normandie et Charente) : les exploitants (cadre ou agent de maîtrise qui organisent et réalisent les plans de transport), les conducteurs, majoritairement grandes lignes ou nationaux, les agents de quai (manutentionnaires). Pour cet article, nous nous focaliserons sur les conducteurs et les exploitants (agents de maîtrise ou cadres).

1. Les modèles générationnels traditionnels du « faire carrière »

Les nouveaux arrivants dans le secteur du transport et en particulier dans l'entreprise étudiée, perçoivent deux influences : tout d'abord celle de la génération professionnelle locale avec laquelle ils sont en contact, porteuse de deux grandes valeurs : le sens du service client quel qu'en soit la rentabilité et la culture de l'urgence, liée aux aspects très aléatoires de l'activité. Puis, ils distinguent l'influence plus indirecte de la génération des gestionnaires, parfois via leurs propres encadrants, parfois uniquement sensibilisés par ce qu'ils entrevoient des actions du groupe sur ses filiales, œuvrant pour une rationalisation du temps, battant en brèche les grandes valeurs portées par la génération des transporteurs locaux.

Pour beaucoup de salariés dans les filiales, l'héritage de la génération professionnelle locale est prégnant, et en conséquence les modèles de carrière vivant que sont certains de leur collègues constituent pour eux des aspirations. Ils mesurent toutefois le caractère de plus en

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

plus déraisonnable de leurs aspirations, eu égard aux transformations du métier et des filières d'évolution professionnelle.

1.1 L'Emboîtement des générations

1.1.1 Qu'entend-on par génération professionnelle ?

L'usage que l'on fait ici du terme de génération nécessite d'être expliqué. La génération professionnelle, concept inspiré des travaux de Karl Mannheim (1921), est entendue comme le résultat de plusieurs socialisations professionnelles. Si elle constitue bien la manière dont subjectivement la biographie des individus rencontre l'Histoire, cette histoire peut bien aussi s'écrire en minuscule, puisque la référence générationnelle prend place sur des scènes diverses : génération professionnelle, ou d'organisation, d'association...

Pour K. Mannheim (1990 [1928]), la génération n'est pas un groupe concret, mais à la manière des classes sociales un ensemble d'individus partageant une situation commune dans l'histoire. K. Mannheim reconnaît que différents groupes au sein d'une génération vont s'approprier inégalement les expériences, qu'on peut parler de génération dans un espace déterminé, ne négligeant pas l'hétérogénéité intrinsèque de celle-ci. Sa pensée rejoint le constat d'une possible naissance de générations locales et contingentes. C'est pourquoi ici nous parlerons pour des individus de même âge et de même ancienneté de générations différentes selon le lieu de leur socialisation (plutôt local, tourné vers une certaine idée du métier ; plutôt au niveau des instances nationales, mettant l'accent sur l'importance des processus de gestion par exemple).

K. Mannheim propose une vision originale de la formation de la conscience non uniquement par une éducation transmise mais bien par des expériences vécues, mettant l'accent sur leur chronologie. Son discours peut donc sortir ici de l'ornière jeuniste, puisqu'il appuie sur la manière dont l'expérience est subjectivement vécue comme première ou tardive. C'est pourquoi nous attacherons ici plus d'importance à l'ancienneté dans l'entreprise ou dans le métier qu'à l'âge pour identifier des effets de génération. En effet, cette sociologie de la connaissance (au sens de la construction de l'expérience des acteurs) peut être transférée dans un contexte de déstabilisation des parcours de vie, où l'âge n'apparaît plus comme une référence structurante.

Enfin, K. Mannheim identifie par ailleurs la réciprocité des rapports intergénérationnels : « ce n'est pas seulement le professeur qui éduque l'élève mais aussi l'élève qui éduque le professeur. Les générations s'influencent constamment mutuellement. » (p 56). Il rejoint ainsi l'idée d'une plasticité des générations, liée notamment à la réflexivité des individus au cœur des processus d'apprentissage et d'expérience. Cette plasticité n'est pas propre aux jeunes mais bien à l'ensemble des individus et des générations comme nous avons pu le constater dans nos entretiens ou telle qu'elle a pu être observée dans d'autres recherches (notamment Pierre Fournier (2008)).

Résultat de différentes socialisations professionnelles, la génération n'impose en conséquence aucun déterminisme, ni passé, ni futur. Sa compréhension doit s'inscrire dans une perspective historique tant au niveau du métier qu'au niveau de l'organisation. Dans ce sens, notre propos n'est pas de montrer de quelle manière le faire carrière des anciens s'impose aux nouveaux

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

arrivants dans le métier ou l'entreprise, mais bien comment différentes générations s'influencent les unes, les autres et reconstruisent continuellement différentes définitions du faire carrière.

1.1.2 Le contexte historique de la formation de différents modèles de carrière

Sur le terrain que nous avons observé, l'emboîtement des générations ne peut se comprendre sans l'éclairage des politiques sectorielles. Le marché du transport est caractérisé par de nouvelles formes de régulation dans les années 1990, notamment dans le transport de produits sous température dirigée (dont la température doit être contrôlée tout au long de l'opération de transport et d'entreposage, essentiellement des produits qui nécessitent d'être réfrigérés). La puissance publique (nationale ou supranationale) impose ainsi des contraintes importantes aux entreprises en termes de sécurité, traçabilité et de santé publique. Le droit du travail, spécifique au secteur, qualifié de « droit mou » (Carré, 2000) jusque vers la fin des 1990, permettait d'assurer un service sur mesure au client, quitte à outre passer temps (de travail, de conduite) et vitesses autorisés. Il est ensuite moins élastique tandis que la concurrence des pays européens à faible coût du travail est difficilement jugulée par l'Etat Français.

Second niveau nécessaire à l'analyse des évolutions professionnelles connues par les salariés : celui de l'organisation. Ce dernier est directement lié au premier selon l'approche contingente (Mintzberg, 1982). D'un côté, l'entreprise se développe par la croissance externe pour réaliser un maillage serré du territoire national et européen, et proposer une offre de service suffisamment complexe pour ne pas être directement concurrencée par les transporteurs à bas prix venus d'Europe de l'Est. De l'autre elle doit faire face tant aux exigences de l'Etat ou de l'Europe qu'à l'évolution des modes de consommation (place prépondérante de la GMS², zéro stocks) et aux demandes pressantes en matière de traçabilité pour répondre aux crises sanitaires récurrentes. Pour répondre à l'ensemble de ses objectifs, son fonctionnement s'industrialise et le groupe va à la fois centraliser de plus en plus les décisions et standardiser les process en renforçant son équipe RH, créant des directions de la qualité, des méthodes, ou du contrôle de gestion.

Cependant, ce processus de rationalisation de l'entreprise, pour répondre à la nouvelle donne économique et politique du secteur s'est fait de manière non linéaire, avec des résistances et des dyschronies (Alter, 2005), révélant trois générations professionnelles.

Il faut ici distinguer trois niveaux dans l'organisation du côté TRANS : le niveau central constitue essentiellement des fonctions siège du niveau régional ou intermédiaire. Il existe entre ces deux niveaux un « ordre négocié » (Strauss, 1992) fondé sur une série de justifications, qui viennent légitimer des compromis parfois dissonants avec les mots d'ordre affichés des politiques nationales. C'est le résultat d'un compromis entre deux façons de diriger l'entreprise, qui sont reconnues tout aussi légitimes l'une que l'autre : la version émergente et gestionnaire, et la version plus traditionnelle d'un pouvoir patronal « arbitraire ». C'est en fait le résultat d'une acculturation mutuelle de deux générations de dirigeants. Les anciens dirigeants « arbitraires » (terme faisant référence à la typologie de modèle de gestion de Pichault et Nizet, 2000), aspirent à garder leur rôle local (dans leur agence) de « patron de PME ». Des dirigeants de chaque génération peuvent se retrouver à différents niveaux de l'organisation (régional, sur site, au siège...), c'est bien leur socialisation professionnelle qui va expliquer leur appartenance générationnelle (liée au moment de leur entrée dans l'entreprise ou le métier, à leur formation, aux autres expériences socialisatrices

² Grande et Moyenne Surface

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

rencontrées). Cependant, la vision de la direction d'entreprise que porte chacune de ces deux générations peut se retrouver y compris dans le discours de certains ouvriers. Dernier niveau de l'organisation, l'espace local, celui des agences où la génération locale s'identifie au métier, tel qu'il s'est construit au cours des années 1970-1980 : fondé sur le sens du service au client et une culture de l'urgence. La part des aléas (de la route, de l'industrie agroalimentaire...) et leur soudaineté participent de la constitution d'une culture de l'urgence propre au secteur qui d'une part valorise la réactivité comme la compétence reine et d'autre part justifie de manière automatique l'inutilité d'une démarche prospective, vouée à un inéluctable échec. Cette culture de l'urgence se nourrit de la multiplication des délais et des échéances au sein de l'activité, liés notamment aux nouveaux modes de consommation qui favorisent des produits de plus en plus frais, et aux contraintes de distribution imposées par la GMS. En définitive, renversant les données du problème, cette culture de l'urgence permet de valoriser l'activité, celle-ci étant d'autant plus reconnue qu'elle est considérée comme complexe et d'autant plus complexe que le temps y est difficilement contrôlable.

Second versant de l'identité de métier traditionnelle forgée par les pionniers du transport et portée par la génération locale : la relation au client qui là aussi nécessite de pouvoir adapter les procédures afin de répondre à la norme imposée par le « sens du service ».

Il existe un compromis ancien entre générations locales et arbitraires, ayant partagé la même histoire, autour d'un intérêt commun pour la réussite commerciale de l'entreprise et un rapport similaire au temps. S'il existe une segmentation selon le statut elle ne recouvre ainsi pas les séparations générationnelles, ce qui rend parfois difficile le rôle des cadres locaux pris entre leur appartenance à une génération traditionnelle locale et la nécessité d'appliquer certaines règles de gestion.

Plus récemment, les nouveaux cadres centraux « gestionnaires » (dont la description s'appuie sur des études récentes de sociologie de la gestion, V. Boussard, 2008) sont apparus comme les chevilles ouvrières de la politique de rationalisation. Ils portent les valeurs de mesure, performance et de rationalité propres au discours gestionnaire, et sont les principaux pourfendeurs de la traditionnelle culture de l'urgence (empêchant toute tentative de gestion anticipatrice) et du sens du service (qui nie les contraintes de rentabilité). Si la génération des patrons arbitraire s'appuie sur une forte habitude d'ajustement mutuel pour « négocier » des marges de manœuvre lui permettant de conserver sa liberté, tout en s'appropriant toute une partie des nouvelles normes gestionnaires ; la génération locale peine à trouver un nouvel équilibre avec la génération des gestionnaires. En ce sens, les modèles de faire carrière portés par chacune de ces générations sont en concurrence, et c'est à la nouvelle génération qui entre dans le métier de se projeter dans un modèle de carrière labile.

1.2 Une socialisation de proximité : l'héritage du « faire carrière » de la génération locale et arbitraire

1.2.1 Un modèle de gestion des carrières paternaliste

Entreprise à forte ancienneté, dans un secteur marqué par de fortes rotations de personnel, elle s'est construite sur une culture communautaire (Francfort et al. 1995). L'attachement des salariés est cependant localisé. Il s'appuie sur un héritage déjà familial de l'appartenance à l'entreprise (il n'est ainsi pas rare que les salariés soient des enfants, neveux ou frères de salariés), terreau de la transmission du « savoir-faire du transport » local. Cette intégration

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

professionnelle territoriale est renforcée par l'aura que peut avoir un site de transport offrant plus d'une centaine d'emplois dans des zones rurales ou faiblement urbanisées. En définitive, les salariés qui entrent dans l'entreprise voient d'abord la filiale avant de voir le groupe (pour ceux qui le voient). C'est donc cette génération locale, porteuse de cette identité « traditionnelle » du métier du transport qui va être la première interlocutrice et la première formatrice des nouveaux embauchés sur les sites.

C'est aussi cette génération professionnelle locale qui va donner la première image de ce que peut (ou a pu) être faire carrière dans le transport. L'étude des carrières au sein de l'entreprise révèle une logique de stabilisation de la main d'œuvre et de possibilité de carrière en son sein selon une approche paternaliste qui fait de l'entreprise la principale actrice de la carrière de ses salariés. En ce sens, ces derniers n'ont pas été encouragés (voire sont mal perçus lorsqu'ils sont volontaristes) à construire un projet professionnel ou « développer leur employabilité ».

1.2.2 Deux espaces des carrières : l'espace des cadres régionaux et centraux

C'est un idéal qui est défendu et largement affirmé par la génération des « arbitraires », celle des cadres dirigeants entrés dans le métier jusque dans les années 1990. Certes, la carrière ne prend ni le même rythme, ni la même forme selon le poste occupé, le marché interne du travail étant largement segmenté entre cadres centraux et salariés locaux. La carrière idéale selon la génération arbitraire s'illustre dans une majorité des parcours des directeurs d'agence, de région ou au siège encore en poste. Le parcours classique est assez semblable : après être passés sur des fonctions sur site, notamment des fonctions d'exploitation, les cadres se voient confier la direction d'une petite agence, changent d'agence(s) (cette nouvelle étape devant être un défi : soit remonter une agence en difficulté, monter une nouvelle activité, prendre une agence de taille notable..) avant de prendre la direction de la région, voire des postes à la direction siège (ou le cas échéant dans des directions fonctionnelles). Les parcours des plus diplômés apparaissent un peu plus rapides que ceux des autodidactes, sans que le diplôme soit un facteur rédhibitoire pour faire carrière.

Jérôme D.³ [44 ans ; 19 ans d'ancienneté] (Bac+5), après divers postes techniques, aura ainsi à prendre la direction d'une agence et à accompagner sa croissance, puis à prendre la direction de la Prestation Logistique nouvellement créée, avant de devenir directeur de Trans à 20 ans d'ancienneté; Jacques T. [49 ans ; 23 ans d'ancienneté], Eudes M. [60 ans ; 23 ans d'ancienneté], ou Michel O. [46 ans ; 23 ans d'ancienneté] (Bac+5 et Bac+2) illustrent la carrière typique d'un cadre diplômé dans le groupe : alternant après des postes sur site la direction de différentes agences avant de devenir Directeur de Région.

Eric L. [52 ans ; 29 ans d'ancienneté], autodidacte issu de la SNCF n'a que le BEPC, Après 10 ans passés comme responsable informatique, sa carrière décolle, il passera 4 ans à l'exploitation avant d'accéder à un poste de directeur d'agence, puis prendra sous sa coupe un nombre grandissant de sites (entre 1991 et 2005). C'est un parcours semblable quoiqu'un peu plus rapide que vont connaître Thomas B. [40 ans ; 22 ans d'ancienneté] (Bac technique) qui finit directeur des Opération Transport en 2006 après avoir pris la direction d'une petite région, et Louis C. [52 ans ; 17 ans d'ancienneté] (BEPC) qui après avoir dirigé deux régions de Trans, prend la direction de Tamarée, la filiale de plus de 1000 personnes spécialisée dans le transport des produits de la mer en 2008.

1.2.3 Faire carrière localement pour les non cadres ou les cadres locaux

Les parcours sont plus longs et plus sélectifs dans les agences, notamment pour les non cadres, illustrant les deux espaces de la carrière : l'espace local, d'une part, auquel accèdent les salariés considérés à potentiel dans l'agence, (plutôt celui de la génération locale) ; l'espace

³ Tous les noms et prénoms donnés ici sont des pseudonymes, afin de conserver l'anonymat des enquêtés.

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

central (mobilité dans la région ou inter-région), d'autre part, qui est réservé à des cadres identifiés au niveau de la région et du siège, généralement rentrés à des niveaux plus élevés de qualification., (plutôt celui de la génération arbitraire (et plus récemment gestionnaire)). Si la disproportion entre le nombre de postes ouvriers et les autres est une des explications de la faiblesse statistique du passage non cadre à cadre, cela n'empêche pas les carrières réussies de quelques conducteurs de constituer de réels modèles pour les ouvriers en poste.

Traditionnellement, deux alternatives existent au métier de conducteur, et sont encore envisagées par nombre de conducteurs, quels que soit leur âge et leur ancienneté : soit le passage à la fonction de formateur, soit le passage à l'exploitation, c'est-à-dire l'organisation de l'activité que les conducteurs ont au préalable vécue sur le terrain.

Fabrice H. [33 ans; 9 ans d'ancienneté] a pu connaître un parcours exceptionnel, qui s'est inscrit dans le développement de l'agence de Charente qu'il a rejoint à ses débuts :

Après une CAP Carrosserie, sa situation personnelle (il vient d'être papa), le pousse à chercher rapidement du travail, ce qu'il fait via l'intérim. C'est ainsi qu'il rentre en 1996 dans la toute jeune agence de Tamarée Charente Marais, comme manutentionnaire. Il y est définitivement embauché à la suite de son CDD. Au bout d'un an, on lui propose de faire des tournées de ramasse avec un véhicule léger. Puis son patron jugeant plus facile de recruter et de former un manutentionnaire que de remplacer Fabrice à son nouveau poste, lui fait passer ses permis d'abord le permis Poids lourd puis le super lourd. Fabrice diversifie alors ses tournées. Conducteur pendant trois ans, à la faveur d'une réorganisation, on lui propose de passer chef de quai, encadrant alors 4 personnes. Il tient le poste pendant 3 ans. Puis un exploitant ne donnant pas satisfaction, lui-même issu du quai, retourne à son poste, et Fabrice est prié d'assurer l'intérim. Sa prestation donnant satisfaction, il est confirmé dans son rôle de responsable d'exploitation, au statut d'agent de maîtrise.

Ce modèle traditionnel des carrières, qui perdure parce que les salariés qui l'incarnent sont encore donnés en exemple, fonctionne dans la mesure où chaque génération « contrôle » son modèle dans son espace. Ce qui va changer avec la génération des gestionnaires, c'est notamment l'ingérence de cette dernière dans la gestion des parcours à tous les niveaux de l'organisation.

2. Déstabilisation des modèles de carrière, labilité d'un nouveau modèle

L'arrivée de la génération des gestionnaires est le fruit des transformations de l'entreprise qui entraînent également une évolution de la gestion des parcours, et une remise en cause de ces modèles traditionnels. Si ces derniers jouent encore un rôle dans l'identification par les nouveaux arrivants d'une alternative en termes de carrière, les nouveaux ne sont pas dupes de son caractère de moins en moins évident, de moins en moins monopolistique :

« On n'a plus cette chance d'évoluer comme Fabrice [H.]⁴ a évolué dans l'entreprise. Lui, il est arrivé il était chauffeur. Maintenant, il est chef d'exploitation, quoi. Là, on voit qu'il y a vraiment eu un boulot, une évolution euh... [vers] un poste à responsabilités. Alors qu'au départ, bon ben voilà, [être] un chauffeur c'est pas spécialement avoir des responsabilités. Mais... on part d'un petit [poste] pour aller [plus] haut et euh... Et ça, moi, je... j'ai envie de faire la même chose, mais je pense que ça [ne] sera pas possible euh... La conjoncture actuelle chez nous c'est, [elle] nous permet pas de... [Elle] ne nous permet plus, du moins, [Elle ne nous donne plus] cette possibilité... bah aux employés de pouvoir évoluer dans la boîte, quoi. Et c'est dommage. » Jessica H. [26 ans ; 2 ans d'ancienneté] conductrice, Tamarée Charente Marais

⁴ Toutes les indications entre crochet dans les citations d'entretiens, sont des modifications proposées par l'auteur pour en rendre la lecture plus facile sans reformuler les paroles des enquêtés.

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

Une double remise en cause des carrières est opérée : d'une part une redéfinition du métier même de transporteur avec une volonté de contrôler le temps, dont l'exemple le plus extrême est celui des conducteurs routiers ; d'autre part, l'émergence d'une gestion des carrières et des compétences encore incapable d'offrir des modèles de carrière lisibles aux salariés.

2.1 Une certaine manière de faire le métier en voie de disparition : l'exemple emblématique des conducteurs

La politique encadrant le temps de travail des conducteurs, notamment à partir du contrat de progrès en 1994, encadrement qui s'accélère sous l'égide de l'Europe à la fin des années 1990, va avoir différentes conséquences sur le métier, et participer à son « désenchantement ». Elle est marquée par la fin de l'appropriation de l'outil de travail (un homme - un camion). Elle condamne par son coût (mise en œuvre du contrat de progrès : limite des temps de conduite, toutes les heures payées, congés de fin d'activité...) la pratique du double équipage, modalité importante de la constitution de collectifs professionnels (Ocqueteau, Thoenig, 1997 ; Fouquet, 2003, Desfontaines, 2005, Hamelin, 2000). Déjà à cette époque, pour beaucoup, le métier de la conduite perd de son intérêt.

L'introduction des nouvelles technologies va achever l'encadrement de l'activité des conducteurs (informatique embarquée, GPS...). Les dirigeants le notent à la manière de cette DRH : « on les marque à la culotte », reconnaissant implicitement que leur autonomie source de l'intérêt de leur activité est gravement remise en question. Si les savoir de base ne changent pas, la logique professionnelle est nouvelle. Le conducteur doit à l'avenir intégrer une logique organisationnelle dans laquelle il est un maillon parmi d'autres d'une activité, pour laquelle il peut avoir l'impression de n'être qu'un simple exécutant d'une tournée standardisée en amont. Enfin pour les « grands routiers », la noblesse de la profession, c'est même le métier qui risque de disparaître. Le secteur subit de plein fouet dès les années 2000 la déréglementation de son activité au niveau européen par l'ouverture des frontières avant même que soit lancée une harmonisation des politiques fiscales et sociales des pays membres (N Hilal, 2006). L'ouverture du marché participe à la décroissance du pavillon français et à son repli sur le territoire (limitant les longs trajets). L'entreprise étudiée donne un bel exemple de l'adaptation du secteur à cette nouvelle donne. Elle tire son épingle du jeu en développant l'affrètement, le siège obligeant chaque agence à créer un poste d'affréteur, mettant en avant la nécessité de connaissance des langues des pays de l'est, principaux sous-traitants identifiés. La « disparition » des camions, dont sont conscients les salariés au niveau local, est une stratégie clairement assumée par la direction pour faire face à la concurrence européenne. Chaque départ en CFA (Congé de Fin d'Activité, préretraite conventionnelle) nécessitant une contrepartie de recrutement est l'occasion de renouveler non pas uniquement la population des conducteurs, mais d'augmenter celle du quai aux dépens de la conduite.

Les conducteurs sont conscients de ces changements qui même s'ils ont connu une réelle accélération dans les années 2000, ont commencé dès 1995. Les perspectives qui en résultent sont façonnées par cet encadrement du temps par des dispositifs de gestion, eux-mêmes réaction aux contraintes tant légales qu'économiques.

2.2 L'absence de perspective claire de carrière offerte aux salariés

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

L'amenuisement des filières traditionnelles d'évolution et l'introduction de nouveaux outils de gestion comme la GPEC creusent le fossé entre niveau local et central accentuant la segmentation du marché interne et posent une question critique sur la lisibilité des carrières. Outil promu et porté par la génération des gestionnaires, la GPEC peine à se fonder sur des compétences métier, mal connues par les cadres RH en charge de sa formalisation et de sa mise en œuvre (Moncharte, 2007 ; Ughetto, 2007).

Le fort développement du dispositif de pépinière (parcours de formation/expérimentation de 2 ans maximum pour les jeunes diplômés), plutôt confidentiel jusque dans les années 90, systématisé dans les années 2000, court-circuite les parcours traditionnels du marché interne. Il met à mal les possibilités de promotion interne pour les salariés entrés à un faible niveau de qualification. En effet, les pépinières qui ne continuent pas dans le parcours « hauts potentiels » puis « viviers » viennent prendre les postes de cadres locaux d'agence. C'est donc la promotion des autodidactes qui risque de se tarir. Par ailleurs, c'est le processus même de professionnalisation des RH, porté par la génération gestionnaire récemment recrutée sur ces postes, qui, en se dotant d'outils plus techniques, pousse à recruter à des niveaux de qualifications supérieurs. Les diplômés constituant alors une sorte d'assurance de la performance du nouveau système de GRH.

Face à la fermeture des opportunités à l'entrée (moins de recrutement, développement de la précarité, en masse et en durée) mais aussi en interne, les dirigeants ont des difficultés à définir une nouvelle offre de parcours notamment pour les moins qualifiés. Ils restent au milieu du gué, pris par des schémas de raisonnement traditionnels fondés sur les carrières telles qu'ils les ont agencées pour leurs collaborateurs et telles qu'ils ont eux-mêmes mené la leur.

Il leur est encore difficile d'envisager un système en dehors des carrières ascensionnelles, fondé sur des mobilités horizontales. La politique de GPEC aurait pu apporter des réponses, dans la mesure où l'échange salarial tel qu'il est défini par le MEDEF et analysé par Jean-Daniel Reynaud (2001) doit permettre de développer l'employabilité des salariés dans et hors de l'entreprise. Le maintien d'une approche paternaliste, propre au modèle arbitraire, freine l'avènement d'une cité par projet (Boltanski, Chiapello, 1999). Les sacrifices du « grand », pour qui « l'exigence de légèreté suppose d'abord le renoncement à la stabilité, à l'enracinement, à l'attachement au local, à la sécurité des liens frayés de longue date. » (p. 183) ne peuvent être valorisés dans une entreprise à forte ancienneté où la fidélité et les valeurs d'engagement sont fortement récompensées.

L'étude des entretiens professionnels confirme l'incapacité de la génération gestionnaire, qui a piloté ce projet, à construire des filières de mobilités, prise dans les propres dyschronies des générations dirigeantes, entre volonté d'objectiver, et de conserver l'héritage paternaliste porté par la génération arbitraire.

3. Construire un nouveau « faire carrière » au regard de son horizon temporel

L'arrivée de la génération gestionnaire a brouillé les filières traditionnelles du « faire carrière », sans en proposer de nouvelles facilement lisibles par les salariés. Ces derniers ont toutefois la charge individuelle et collective de donner du sens à « faire carrière ». L'approche adoptée est le résultat d'un compromis entre une certaine lecture d'un modèle de carrière vu

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

comme émergent, qui serait celui porté par la génération gestionnaire et du « temps qu'il reste » à y investir.

3.1 Profiter ou s'accommoder du temps qui reste pour perdurer dans le métier

Les ouvriers, notamment ceux dont le niveau de qualification ne permet pas d'espérer une mobilité, n'ont pas nécessairement une image « dynamique » de la carrière. En ce sens, ils restent fidèles à leur identité de métier, même si cette dernière est menacée.

La majorité continue à se projeter dans leur activité, valorisant l'intérêt du métier qui perdure (position d'ouvrier professionnel, goût pour la conduite, autonomie), mais aussi les avantages que leur procure à l'extérieur leur activité (« travail d'à côté » (Weber ; 2001)). L'investissement dans le métier est également lié à l'entreprise et à l'attachement qu'on lui garde. Dans ce sens, ils sont autant fidèles à leur métier qu'à leur entreprise. On peut cependant distinguer trois cas de figure de ce choix de rester dans un métier fortement marqué par les évolutions du secteur, selon sa place dans le parcours professionnel :

3.1.1 Les reconvertis

L'exercice de plusieurs métiers est une composante récurrente des parcours ouvriers, en ce sens, la conduite ne constitue par forcément leur première vocation, mais souvent une compromis suffisamment satisfaisant, notamment lorsque la profession de conducteur est une reconversion. Nouveaux dans le métier mais déjà avancés dans leur parcours professionnel, ces nouvelles générations de conducteurs plus âgés souhaitent perdurer dans le métier. Ceux pour qui il est le fruit d'une aspiration ancienne sont d'autant plus motivés à l'exercer pendant le temps de vie professionnelle qui leur reste.

C'est le cas de Christine L. [48 ans ; 05 mois d'ancienneté, en CDD] conductrice Trans Normandie : « Tant que je peux travailler, je travaillerais. J'ai fait ce travail-là en retard donc je veux en profiter au maximum ».

Pour les autres, à défaut de pouvoir exercer leur métier de prédilection, ce second métier apparaît comme le plus satisfaisant. S'ils peuvent être confrontés à des difficultés physiques, ils les dissimulent autant que faire se peut, afin de pouvoir conserver leur poste. Ils sont aussi conscients que toute aspiration ascensionnelle contient un risque d'échec qu'ils ne sont pas toujours prêts à affronter, notamment parce que la plupart ont dépassé la mi-carrière.

3.1.2 Les fidèles au métier traditionnel

Les conducteurs « de la première heure », les plus proches de la retraite tentent de se ménager des marges de manœuvre pour garder un semblant de liberté. Il existe ainsi des arrangements à la marge mais dont la mise en œuvre s'avère de plus en plus ardue avec le contrôle informatisé des trajets et des temps. Ce qui n'empêche pas certains conducteurs de ne pas remettre en cause leurs habitudes professionnelles.

« On en connaît des jeunes qui respectent tout à la lettre : 80 [km/h] sur nationale, 60 [km/h] sur départementales... Oui mais bon. Moi, je suis encore à 80 [km/h] sur les départementales, nationales, 80, 90 [km/h] les autoroutes... Y'en a qui sont à 82 – 85 [km/h] sur les autoroutes. Après ils s'étonnent qu'ils n'ont pas le temps... moi, je ne les plains pas ces gars là ! » Thierry Dujardin [52 ans; 27 ans d'ancienneté] conducteur grandes lignes, Trans Normandie

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

Derniers d'une génération de conducteur grande ligne en train de disparaître, ils sont aussi garants d'une certaine professionnalité, dont ils font profiter certains de leurs cadets dans le métier, transmettant de manière très sélective leurs trucs et astuces aux nouveaux conducteurs qu'ils jugent dignes de les recevoir (Perrin-Joly, 2010).

3.1.3 Un nouveau métier autour de la relation client

Il existe toute une partie des conducteurs qui continue à apprécier le métier dans ses nouveaux habits. Soit qu'ils fassent partie des « convertis » comme Denis P. à qui l'ont imposé de passer au service Navette et qui a su y voir des avantages, soit qu'ils soient rentrés dans le métier avec des exigences horaire précises, comme de nombreux jeunes conducteurs.

Denis P. [42 ans; 19 ans d'ancienneté], conducteur de navette a Normandie, raconte comment il est passé de la grande ligne au relai :

Ça n'intéressait pas. Ah non, ça intéressait personne. C'est vrai que les gens étaient habitués à partir la semaine. (...) Ils [la direction] ont fini par pallier en disant ben ils ont pris un certain nombre de personnes et puis ils ont dit : ben ça sera à prendre plus ou moins ou à laisser... (...) Ben je m'y suis fait et puis maintenant ben disons que j'y suis rodé et puis j'y suis bien (Rires) (...) Je roule plus les samedis dimanches. Ben je suis le midi et le soir à la maison, ça me permet de voir un peu mes gamins et puis le samedi et le dimanche à la maison c'est quand même plus sympa pour ça aussi. Je rentre dans la nuit du vendredi au samedi matin et je repars que le lundi à 14h donc ça permet déjà une vie familiale beaucoup plus agréable.

En effet, si l'évolution du métier de grand routier n'a pas permis de résoudre le problème d'une organisation trop aléatoire des horaires, de délais de prévenance trop courts, en revanche, le développement d'autres filières de métier comme conducteur de navette ou de relais, conducteur de ramasse ou de distribution répondent à ces aspirations. Ils permettent une meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle, des horaires plus réguliers, l'évolution du métier garantissant par ailleurs l'assurance de l'intégralité des heures payées, et une pénibilité physique moindre. Certes, les nouvelles générations de conducteurs se convertissent assez massivement à cette évolution, que ce soient les jeunes conducteurs, notamment quand elle permet comme pour Grégoire Durieux [31 ans ; 1 ans d'ancienneté] d'être plus souvent auprès de sa femme qui vient de lui donner un enfant, ou des plus âgés arrivés sur le tard comme Renan Guillou [53 ans ; 1 an d'ancienneté], conducteur de ramasse (« je ne serais pas le gros routier à partir la semaine, mais en régional, comme je fais, ça me va »), mais aussi de plus anciens, arrivés pourtant au cœur de la libéralisation de l'activité, qui ont parfois encore 10 ans d'activité professionnelle devant eux.

Si l'autonomie (voire le fait de s'exercer à l'extérieur) et la responsabilité (encore permise grâce à l'éloignement physique du responsable de service) restent centrales dans la motivation à exercer le métier, son nouvel aspect permet de continuer à valoriser une forte compétence relationnelle, par la relation client qui est démultipliée lorsque les clients sont nombreux. Aspect déjà très valorisé par les conducteurs grandes lignes qui « connaissent leurs clients », il fait partie intégrante du travail de chauffeur de distribution ou de ramasse. Persiste enfin dans ces nouveaux habits, le sens du service central dans les métiers du transport.

3.2. L'hésitation du « faire carrière » selon ce qui est perçu des attentes gestionnaires

Il reste enfin ceux qui souhaitent « faire carrière » que ce soit dans ou dehors de leur métier d'origine. Faute de modèle lisible d'évolution, les salariés peuvent intégrer des valeurs

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

implicites dont ils pensent qu'elles sont centrales pour la génération des dirigeants gestionnaires qui les évalue tout en continuant à revendiquer, au travers de leur attachement à l'entreprise, l'identité de métier héritée de la génération professionnelle. S'ils ne peuvent l'exprimer (la prise d'initiative en matière de projet professionnel étant mal perçue), ils cherchent à donner des signes de leur « élection » pour être retenus lorsqu'un poste se libère, sans schéma ou projection de carrière réellement défini.

Symbole de cette association évolution personnelle et organisationnelle, le salarié « candidat » adopte des stratégies pour médiatiser sa contribution et sa volonté d'évoluer (il attend une opportunité), sans toutefois savoir quels critères seront payants. Ces stratèges aveugles misent généralement sur l'une ou l'autre de ces tactiques ou leur combinaison : disponibilité, polyvalence, mobilité. Ils développent et mettent en œuvre des comportements dont ils pensent qu'ils sont nécessaires du point de vue des évaluateurs pour être promu à un grade supérieur. Cette appréciation ne correspond pas nécessairement à des critères affichés, mais montre une réelle intégration des exigences en terme de flexibilité et de la logique compétence, même si le niveau de qualification professionnelle des ouvriers (qualité et conduite) continuent de conditionner les possibilités d'avancement.

Le salarié candidat fait le plus souvent partie de la nouvelle génération locale, il fait preuve d'une bonne intégration de l'importance des compétences émergentes, plutôt qu'uniquement celles traditionnelles du métier. Cette posture rompt partiellement avec la position de la génération locale traditionnelle qui jugerait périphériques les compétences mises en avant par les salariés candidats.

Cyril G. , jeune conducteur de 23 ans, a commencé en CDD à Normandie. Repris plusieurs fois par sa hiérarchie pour son taux de sinistralité (nombre d'accidents commis), et au début de son contrat pour des vitesses excessives, il est toutefois recruté en CDI au sein de l'entreprise. Il espère à terme évoluer vers un poste d'exploitation. Cette anticipation de carrière repose à la fois à une nécessité physique de quitter son métier à long terme (il a des problèmes de santé), et sur l'identification du modèle de carrière classique représentée par l'exploitant qui l'encadre, Dominique Meunier, lui-même ancien chauffeur.

Il mise malgré ses résultats décevants en termes de conduite sur sa disponibilité, prenant son service à n'importe quelle heure, et sa polyvalence, acceptant tout type de tournée pour être titularisé puis bien noté. Cet exemple illustre d'une part les stratégies identifiées comme « payantes » par les salariés, tout en révélant la force des modèles anciens de carrière comme source d'identification faute d'en percevoir de nouveau. Cyril, fils de conducteur aurait pu adopter une attitude de fidélité au métier si ses problèmes précoces de santé ne l'avaient fait prendre conscience d'une nécessité d'évolution. Comme Roland Guerrier, formateur, Cyril a trouvé une solution au désenchantement du métier de la conduite, tout en adoptant une attention aigüe aux questions de santé, bien souvent négligées par les générations de conducteur plus anciennes.

Cependant pour les salariés déjà bien engagés dans leur parcours professionnel qui choisissent cette voie, elle s'avère particulièrement anxiogène, le temps passant cristallisant des seuils d'âge vus comme rédhibitoire : le seuil de 35 ans pour les cadres est ainsi vu comme un tournant qu'il faut habilement négocier.

CPJ : Que pensez-vous faire d'ici cinq ans ?

Ça, c'est une question très, très intéressante. Très, très intéressante. À laquelle je pense énormément. Ça fait cinq ans, enfin quatre ans que je suis sur le poste. J'ai 35 ans, donc euh... je sais faut pas se tromper. Je suis dans une fonction... Enfin je suis responsable ressources humaines de cette boîte, c'est un bon poste quand on démarre dans la fonction

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

ressource humaines parce que vous avez un champ d'action limité, c'est-à-dire que on a des garde-fous, tout en ayant une certaine liberté. Et puis au fur et à mesure que vous avancez dans le temps, vous commencez aussi avoir une envie de liberté qui est plus grande. C'est-à-dire le fait être dans une structure qui est bien délimitée, et bien au bout d'un moment on commence à se sentir un peu à l'étroit. C'est ce qui se passe aujourd'hui. Donc après je me dis, effectivement qu'est-ce que tu vas faire en quatre ans, mon petit bonhomme. Deux solutions : soit je me dis, bon je recherche un job dans une autre entreprise, une PME de 400, 500 personnes qui ne dépende pas d'un groupe dans laquelle je prenne la direction des ressources humaines. Soit j'évolue au sein de Trans euh, mais après au sein de Trans euh, quels sont les moyens d'évolution qui peut y avoir. Sachant que si je quitte le poste ressource humaines de Normandie, ce n'est pas pour reprendre un poste ressource humaines ailleurs, ou du moins sur une structure quand même un peu plus importante, sachant que je crois que Normandie est une des agences les plus importantes. Donc une structure qui est plus importante, avec un champ d'action qui est plus important aussi, avec des prérogatives qui sont plus larges. Mais, parallèlement à ça, j'ai un problème de mobilité. C'est-à-dire que j'ai mon épouse qui a un travail à Caen, elle bosse à Caen. Si demain je décide de partir, alors soit au sein de Trans euh, soit dans une autre structure, je ne pense pas non plus faire une culbute fondamentale, cela veut hier qu'il faudra que je compense la perte de rémunération de mon épouse, qui elle lâcherait son boulot, ne sachant pas assez si elle aurait des difficultés ou une certaine facilité à en retrouver un autre. Franck S. [34 ans ; 4 ans d'ancienneté] RRH Trans Normandie

Cet extrait condense les difficultés que rencontrent les salariés dans l'élaboration du projet professionnel, qu'ils soient cadre ou ouvriers : conciliation avec sa vie familiale, nécessité d'avancer, contraintes financières. Mais il met également en exergue l'acuité du regard de ce cadre qui se focalise sur des âges butoirs, considérés comme des moments de bifurcation où tout choix est rédhibitoire. Le discours garde la marque de l'ancien mode de gestion lorsqu'âge, ancienneté et durée des postes se confondaient.

Conclusion

L'horizon d'attente des différentes générations montre l'incertitude qui pèse sur les carrières dans un marché interne déstabilisé (Gautié, 2002). Celle-ci se combine à celle pesant sur le métier. Si la pérennité de l'emploi, du moins pour les *insiders*, n'est pas remise en cause, l'assurance des carrières est fragilisée par la difficile émergence de nouveaux modèles d'évolution définis pour l'ensemble de l'entreprise (niveau groupe). Pour les plus âgés, durer dans le métier devient critique, pourtant, les anciennes générations n'en prennent conscience que tardivement, l'horizon d'attente professionnel étant court et pouvant se réduire à « tenir », ou à profiter du temps qui reste ; alors que les nouvelles sont assez rapidement lucides sur leur nécessité d'anticiper et de trouver un compromis entre l'identité de métier héritée et les nouvelles attentes des générations de gestionnaires qui dirigent le groupe. Cette description n'a rien d'original, et d'autres auteurs, en particulier G. Huyez (2007) ont parfaitement analysé comment la déstabilisation des modèles de carrière dans des entreprises à marché interne fragilisait tant les vieux salariés que les plus jeunes. Donnant à voir des trajectoires générationnelles différentes, cette évolution pouvait être interprétée *a priori* sous l'angle de compétences spécifiques selon l'âge, mais était davantage le résultat « de la reconnaissance par la hiérarchie, de l'utilité de leurs compétences pour effectuer ce qu'elle définit comme la bonne manière de réaliser le travail » (Huyez, 2007, p. 57). Notre propos met cependant moins l'accent sur les ruptures liées à l'évolution de l'organisation, que sur les continuités. L'approche par des générations professionnelles permet d'une part d'éviter une opposition entre manager ou cadre et salarié non encadrant, montrant que les lignes de partage ne sont

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

pas aussi claires. En interrogeant les projections de carrière des salariés, elle met en lumière les influences, les dyschronies, tout ce qui se joue entre les générations pour définir les nouvelles règles du « faire carrière ».

Certes, aucun modèle de carrière n'émerge encore clairement, que ce soit du point de vue des générations professionnelles gestionnaires qui elles-mêmes s'interrogent sur leur avenir personnel face à la norme paternaliste de prise en charge du parcours par l'entreprise, ou des générations locales.

Les générations professionnelles apparaissent plastiques, elles adaptent à la fois leur conception du métier, cherchant un compromis acceptable leur permettant de faire perdurer les valeurs professionnelles fortes, voire, pour les plus jeunes, s'engagent dans une relative conversion aux normes gestionnaires dans la direction de leur carrière, tout en conservant les traits forts du savoir-faire du transport. Avec les nouvelles générations pourrait ainsi naître un nouveau compromis, un nouvel équilibre, illustrant le travail de co-construction générationnelle de la carrière qui s'appuie à la fois sur des modèles anciens et préserve la culture de métier, tout en intégrant le travail d'objectivation de la performance selon des critères de gestion. Cette co-construction entre génération de la carrière est nécessaire pour bâtir la société pré-figurative que M. Mead (1972) appelait de ses vœux. En effet, dans les sociétés modernes de la seconde moitié du XX^{ème} siècle et plus encore du début du XXI^{ème} siècle, la rapidité des changements a participé au passage d'une culture post-figurative (le passé détermine l'avenir) à une culture pré-figurative (lié à la rapidité de l'obsolescence des connaissances acquises avec l'expérience). Margaret Mead (1971) remet donc en cause l'idée d'une stricte transmission unilatérale des anciennes générations vers celles qui leur ont succédé.

Cependant alors que l'évolution du métier est le fruit d'un travail conjoint des générations professionnelles, le renouvellement de l'horizon d'attente collectif s'il s'appuie sur des modèles passés, reste porté individuellement par les plus jeunes, ou en tout cas par ceux dont l'horizon professionnel leur permet encore de se projeter.

Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.

Bibliographie

- Alter N, 2005 [2000] *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Arborio A-M., Cohen Y., Fournier P., Hatzfeld N., Lomba C., Muller S. (dir.), 2008, *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte.
- Baudelot C., Establet R., 2000, *Avoir 30 ans en 1968 et en 1998*, Paris, Seuil.
- Becker H., 1985 [1963], *Outsiders Etude de sociologie de la déviance*, Paris, A. M Métailié.
- Berger P., Luckman T., 1986, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck
- Bessin M., 1994, « La police des âges, entre rigidité et flexibilité » in *Temporalistes*, n° 28, pp. 10-15.
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- Carré S., 2000, « L'Etat du droit dans le transport routier de marchandises : une réglementation en trompe l'œil ». *Droit et Société*, n°46, p. 597-614.
- Chauvel L, 1998 [2006], *Le Destin des générations*, Paris, PUF.
- Desfontaines H., 2005, « Le travail des chauffeurs routiers de marchandises », *Travail et Emploi*, n°104, Oct. Dec., p. 29-42.
- Dubar C., 2006 [2001] *La crise des identités: L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.
- Dubar C., 2001 [1991], *La Socialisation*, Paris, Armand Colin.
- Dubé F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil.
- Dubé F., Martuccelli D., 1996, « Théories de la socialisation et définitions sociologiques de l'école », *Revue Française de Sociologie*, n°37/4, p. 511-535
- Excousseau J-L, 2000, *La mosaïque des générations, Comprendre les sensibilités et les habitudes des français*, Paris, Editions d'organisation.
- Fouquet J-P., 2003, « Les dynamiques professionnelles des conducteurs de poids lourds face à la réorganisation du transport routier de marchandises », *Communication au Congrès de l'AFS*.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., 1995, *Les Mondes Sociaux de l'Entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Gautié J., 2002, *Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes*, Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Guillemard A-M., 2003, *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.
- Hamelin P, 2000, "Les conditions temporelles de travail des conducteurs de poids lourds – Résumé des premiers résultats de l'enquête auprès des conducteurs de poids lourds menée en 1999", - *Note de synthèse du SES*, juillet-aout 2000, numéro 130.
- Hilal N, 2006, « Effets pervers des déréglementations européennes : le cas du transport routier de marchandises », *Sociologie du travail*, n°48, p 175-187.
- Koselleck R., 1990, *Le futur passé, Contribution à la sémantique des temps historiques*, Paris, Editions de l'EHESS.
- Mannheim K, 1990 [1928], *Le Problème des générations*, Paris, Nathan.

- Référence : Perrin-Joly Constance (2014), « Faire carrière dans le transport : les différentes perspectives générationnelles », in Burnay N, Ertul S, Melchior JP, *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Editions Academia-L'Harmattan, Louvain.
- Mead M., 1972, *Le Fossé des générations*, Paris, Denoël-Gontier.
- Mintzberg H., 1982 [1979], *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- Monchatre S., 2007, « Mobilisation des compétences et reconnaissance des métiers : le « mandat » en questions », in : Cavestro W., Durieux C., Monchatre S., 2007, *Travail et Reconnaissance des compétences*, Paris : Economica, p. 67-82.
- Ocqueteau F, Thoenig, J-C, 1997, « Mouvements sociaux et action publique : le transport routier de marchandises », *Sociologie du travail*, n°4, p 404-416.
- Perrin-Joly C., 2011, « Peut-on parler de don en entreprise ? La coopération intergénérationnelle : solidarisme et exclusion » in Jacquot L., *Travail et dons*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.
- Pichault F., Nizet J, 2000, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Préel B., 2000, *Le choc des générations*, Paris, La Découverte
- Reynault J-D, 2001, « Le management par les compétences, un essai d'analyse ». *Sociologie du Travail*, n°43, Paris, Elsevier.
- Terrail J.-P., 2000 [1995], *La dynamique des générations, activité individuelle et changement social (1968 – 1993)*, Paris, L'Harmattan
- Ughetto P., 2007, « Métier de l'entreprise et exercice du travail avec métier : un défi pour la gestion des compétences », in : Cavestro W., Durieux C., Monchatre S., 2007, *Travail et Reconnaissance des compétences*, Paris : Economica, p. 82-94.
- Weber F, 2001 [1989], *Le travail à-côté, Etude d'ethnographie ouvrière*, Paris, Editions de l'EHESS.