



HAL
open science

Savoirs et carrières : Que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ? Actes de la journée du 27 juin 2005

Charles Gadea, André Grelon, Sophie Pochic

► To cite this version:

Charles Gadea, André Grelon, Sophie Pochic. Savoirs et carrières : Que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ? Actes de la journée du 27 juin 2005. 2005. hal-03740574

HAL Id: hal-03740574

<https://hal.science/hal-03740574>

Submitted on 29 Jul 2022

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.

Savoirs et carrières :

Que nous apprennent les cadres
autodidactes et promus ?

SOUS LA DIRECTION DE CHARLES GADEA, ANDRE GRELON,
ET SOPHIE POCHIC



Actes de la journée
du **27 juin 2005**

Organisée par le LASMAS
à PARIS

**Les cahiers
du gdr
CADRES**
2005-9
Cadres,
Dynamiques
Représentations
Entreprises
Sociétés

Le gdr CADRES

CADRES, DYNAMIQUES, REPRESENTATIONS, ENTREPRISES, SOCIETES

Le Groupement De Recherches « CADRES » - Gdr n° 2334 - a été créé par le Département des Sciences de l'Homme du CNRS pour une durée de quatre ans à compter du 1er janvier 2001 et a été renouvelé en 2004 pour une deuxième période de quatre ans. Il relève de deux sections d'évaluation, les 36 (Sociologie, Normes et Règles) et 40 (Pouvoir, Politique, et Organisation).

Il est dirigé par Paul BOUFFARTIGUE, sociologue, Directeur de recherche au CNRS, LEST, Université d'Aix-Marseille 1 et 2.

Son comité scientifique est également composé de :

- COUSIN Olivier, sociologue, CADIS, EHESS, Paris.
- DANY Françoise, gestionnaire, Professeur à l'École de Management de Lyon.
- DIEUAIDE Patrick, économiste, MATISSE-ISYS, Paris 1.
- GADEA Charles, sociologue, Professeur de l'Université de Rouen, LASMAS, Paris.
- GHAFARI Sarah, sociologue, EMN / CENS, Nantes.
- GRELON André, historien, Directeur d'Etude à l'EHESS, LASMAS, Paris.
- GROUX Guy, sociologue et politologue, Directeur de Recherche au CNRS, CEVIPOF, Paris.
- LAUFER Jacqueline, sociologue, Professeur au Groupe HEC, Paris.
- LAZUECH Gilles, sociologue, Maître de Conférences à l'Université de Nantes, CENS.
- LIVIAN Yves-Frédéric, gestionnaire, Professeur à l'IAE de Lyon.
- MISPENBLOM Frédéric, sociologue, Professeur de l'Université d'Evry, Centre Pierre Naville.
- POCHIC Sophie, sociologue, Chargée de Recherche au CNRS, LASMAS, Paris.

Les laboratoires de recherche qui l'ont fondé sont :

- Le LEST-CNRS (Aix-en-Provence), laboratoire support du GDR.
- Le LASMAS-CNRS (Paris-Caen).
- Le CEVIPOF-CNRS (Paris).
- L'ECOLE DE MANAGEMENT de Lyon
- Le GROUPE HEC.

Le CENS (Centre Nantais de Sociologie) et le Centre Pierre Naville à Evry, ont depuis rejoint le Gdr.

Le Gdr CADRES est né à la suite des « Journées d'études scientifiques sur les cadres » organisées à Aix-en-Provence en décembre 1999 et du livre qui en est issu¹. Il fait vivre un réseau d'une centaine de chercheurs et de partenaires de la recherche (membres d'organisations syndicales et d'organismes paritaires et professionnels représentatifs des cadres, de la GRH, journalistes...) intéressés au développement des connaissances sur ce groupe social. Il comprend plusieurs membres exerçant dans d'autres pays européens. Son activité est principalement basée sur l'organisation de journées d'étude thématique, l'édition des Cahiers du Gdr CADRES en format papier et électronique, et l'animation d'un site internet.

¹ Paul Bouffartigue (Dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), 2001, *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Collection Recherches.

RESUME

La population des cadres autodidactes ou issus de la promotion reste encore pour l'instant largement méconnue en sociologie, en sciences de gestion ou en histoire. Les enquêtes sont très souvent centrées sur les diplômés des écoles d'ingénieurs ou de commerce, alors que les cadres peu ou pas diplômés (notion fluctuante suivant les périodes) ont toujours constitué une part très importante, quoi que discrète, de la catégorie. A côté de la filière d'accès au statut cadre à partir des diplômes de formation initiale a toujours existé une filière de formation sur le tas : cadres maisons, techniciens promus, Ingénieurs Diplômés Par l'État...

À la suite de son renouvellement, le GDR Cadres a lancé un projet de travail collectif sur cet objet, la première journée de lancement visant d'une part à faire un état des lieux sur la question et d'autre part à coordonner les propositions de recherche au sein de son réseau.

Cette entrée permet de réinterroger les notions de promotion (et de déclassement), de carrières (et de fins de carrière) en entreprise, très fortement marquées en France par la « tyrannie du diplôme initial ». Alors que le niveau moyen de diplôme de la population active augmente et que le thème de la « gestion des âges » monte dans l'espace public, quelle place les entreprises réservent-elles aux promus issus des catégories subalternes, aux savoirs issus de l'expérience ? Ces promus sont-ils correctement représentés dans les syndicats et les associations professionnelles de cadres ? Cette question de l'autodidaxie peut être croisée avec la question du genre, car les filières de promotion féminine (administrative ou d'expertise) et masculine (technicienne ou d'encadrement) semblent se différencier, reléguant les femmes cadres promues dans les rangs subalternes de la catégorie.

Les notions de « société du savoir », de « formation tout au long de la vie », de « knowledge management » et de « validation des acquis de l'expérience », qui gouvernent désormais les politiques de formation française et européenne, donnent d'autre part une nouvelle actualité à la problématique classique du rapport des autodidactes au savoir. Quelle reconnaissance en interne pour les titres acquis à l'initiative des individus, et à l'inverse quelle reconnaissance externe des formations non diplômantes ? Comment se recomposent les relations entre les entreprises et le marché de la formation des adultes ? On voit là comment ce thème de l'autodidaxie comme méthode d'apprentissage permet d'aborder en creux l'évolution des politiques de gestion du personnel des entreprises, mais également le vécu des salariés concernés.

Charles Gadéa, André Grelon et Sophie Pochic

SOMMAIRE

INTRODUCTION. LA PROMOTION INTERNE, UN OBJET DE RECHERCHE CONJUGUE AU PASSE ?.....5

Charles Gadea, André Grelon et Sophie Pochic

ACCES AU STATUT CADRE EN COURS DE VIE PROFESSIONNELLES : POLITIQUES D'ENTREPRISES ET PRATIQUES INDIVIDUELLES.....9

Sylvie Montchatre

DU BERNARD-L'ERMITE AU PASSE-MURAILLES : RECEVEURS ET RECEVEUSES DES POSTES (1945-1973).....25

Odile Join-Lambert

ACCES AU STATUT CADRE ET PERSPECTIVES DE CARRIERE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE TECHNIQUE.....41

Olivier Cousin

LES CADRES ISSUS DE LA PROMOTION : QUE NOUS APPRENNENT LES GRANDES ENQUETES ?.....52

Charles Gadea et Sophie Pochic

OU SONT, QUI SONT LES "CADRES DE PROMOTION" ? UN REPERAGE ET QUELQUES COMMENTAIRES, A PARTIR DE L'ENQUETE EMPLOI 2002.....69

Paul Bouffartigue

LES FEMMES INGENIEURES DIPLOMEES DU CNAM : UNE CATEGORIE OUBLIEE.....80

Sophie Divay et Laurent Pieuchot

LA PROMOTION AU STATUT CADRE DES COMMERCIAUX.....94

Adeline Gilson

DU TRAVAILLEUR SOCIAL AU DIRECTEUR : LA LOGIQUE PROMOTIONNELLE DU SECTEUR SOCIAL.101

Hélène Cheronnet

QUELQUES PISTES DE RECHERCHE A PROPOS DES CADRES ET DIRIGEANTS DU "TIERS SECTEUR".114

Gilles Lazuech

LA QUALIFICATION DES CADRES. À LA RECHERCHE DE L'EFFET SECTORIEL, A PARTIR D'UNE COMPARAISON DES SECTEURS DU SPORT ET DE LA CULTURE.....133

Nathalie Leroux

CADRES ASSOCIATIFS SALARIES = CADRES AUTODIDACTES ?.....144

Nicolas Sadoul

INTRODUCTION DE LA JOURNEE

ANDRE GRELON (EHES, CMH)
CHARLES GADEA (UNIVERSITE DE ROUEN, CMH)
ET SOPHIE POCHIC (CNRS, CMH)

Nous tenons tout d'abord à remercier tous les intervenants d'avoir accepté de participer à cette nouvelle journée d'étude du GDR CADRES centrée sur la question de la promotion sociale, et sur cette partie du groupe des cadres si discrète : les cadres promus et autodidactes. A côté de l'accès au statut cadre à partir des diplômes de formation initiale ont toujours existé d'autres modalités : cadres maison, techniciens promus, Ingénieurs Diplômés Par l'Etat. Cette double définition : « promu » = ayant acquis son statut de cadre en cours de carrière et « autodidactes » = ayant acquis son savoir spécialisé par une démarche d'apprentissage personnelle en dehors des instituts de formation initiale, renvoie à de nombreux débats qui ont animé le comité scientifique à la suite de notre proposition de travailler sur cet angle mort de la sociologie des cadres. Tous les auteurs s'accordent pour dire que les cadres promus forment un objet très pertinent de recherche pour qui veut acquérir quelque lumière au sujet des frontières internes et externes du groupe, des liens entre formation et emploi, et des phénomènes de mobilité professionnelle au sens large (la promotion mais aussi le déclassement). Cette question prend en outre une nouvelle actualité avec les débats actuels autour de la « société du savoir », de la « formation tout au long de la vie » et du « knowledge management ». Mais tous reconnaissent également que peu de travaux empiriques sont actuellement réalisés sur cette catégorie, du côté des sociologues comme des historiens ou des gestionnaires, les recherches actuelles portant surtout sur les ingénieurs et cadres diplômés du supérieur, et plus rarement sur les catégories situées en dessous des cadres, les contremaîtres ou agents de maîtrise. Le « passage-à-cadre » est pourtant une forme de mobilité qui a alimenté et alimente encore fortement le groupe des cadres et dont l'avenir est sans doute plus ouvert qu'il n'y paraît, comme l'illustrent les communications à cette journée d'étude.

Alors que le niveau moyen de diplôme de la population active augmente et que le thème de la « gestion des âges » monte dans l'espace public, quelle place les organisations (entreprises, administrations, associations...) réservent-elles aux promus issus des catégories subalternes ? Un éclairage historique sur les politiques de la main d'œuvre, dans une administration publique, nous est apporté par l'enquête d'Odile Join-Lambert sur les receveurs des Postes entre 1944 et 1973. Sur cette période considérée comme l'âge d'or de la promotion sociale, elle montre avec brio comment le croisement de plusieurs sources (fichiers du personnel et archives orales) permet d'appréhender de manière nuancée la promotion interne. Les itinéraires de promotion peuvent être plus ou moins rapides, plus ou moins liés à la mobilité géographique, et surtout prendre des significations différentes selon les périodes qui scandent l'histoire de l'administration mais aussi de son environnement. Sur une période considérée comme marquée par le ralentissement de ces parcours (les années 1990), Sylvie Monchatre interroge la typologie de politiques de gestion du personnel concernant la promotion interne proposée par Louis Mallet. Celui-ci montrait que le « passage-à-cadre » était généralement pensé soit sous la forme d'un continuum (une montée progressive en qualification), soit sous la forme d'un seuil institutionnel (accès au groupe distinctif des cadres, passant souvent par un retour en formation continue)¹. A partir de la comparaison de deux entreprises industrielles, croisant des récits de carrière avec des statistiques longitudinales originales, elle montre les implications de ces deux formes de politiques à la fois sur les itinéraires de carrière

¹ Mallet Louis (1993), « L'évolution des politiques de promotion interne des cadres », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 38-48.

des salariés et la manière dont ces candidats à la « cadrature » le vivent et se projettent. Contrairement aux discours sur la fin du statut cadre, elle avance d'ailleurs que c'est sans doute davantage la logique du seuil qui tend à dominer actuellement, le groupe des cadres renforçant son homogénéité autour de ses diplômés². C'est un autre cas de « seuil institutionnel » qui nous est présenté par Olivier Cousin, là aussi à partir d'une analyse du fichier du personnel, complétée par une enquête *in situ* de plus d'un an dans une entreprise de la métallurgie. Si ce passage est très sélectif et ritualisé, il ne donne pas pour autant aux cadres promus les mêmes perspectives de carrière que les cadres dits « diplômés » (seul le diplôme initial semblant avoir une vraie légitimité dans cette entreprise) : les cadres promus demeurent dans l'antichambre des cadres, et ce d'autant plus qu'il s'agit de femmes. Cette communication semble donc valider les réflexions de Charles Gadéa³ sur l'importance du rôle que joue le genre dans la distribution des chances d'accès au statut par la promotion et d'évolution de carrière après l'accès au statut de cadre, les anciens techniciens s'apparentant à des « *quasi-cadres* », tandis que les techniciennes se rapprochent des « *équivalent-cadres* ».

Toutes ces communications sur les « cadres promus » ont choisi de définir leur population par le mode d'accès au statut cadre (en cours de carrière versus en début de carrière). Ce critère qui semble simple a priori se révèle plus complexe que prévu car les travaux historiques permettent de rappeler que l'accès au statut de cadre ou d'ingénieur était, suivant les entreprises et les périodes, parfois lié à une période d'essai, même pour les diplômés d'école d'ingénieur ou de commerce⁴. De même, que faire des phénomènes de déclassement à l'embauche ? Les jeunes diplômés du supérieur ayant accepté des emplois de techniciens et accédant ensuite assez rapidement à un poste de cadre peuvent-ils vraiment être qualifiés de « cadres promus » ? Ces questionnements s'inscrivent dans une certaine continuité avec les travaux des années 1970 (Christian de Montlibert, Laurence Coutrot, Agnès Pitrou) qui s'interrogeaient sur la signification de ces parcours de promotion sociale, notamment lorsqu'ils passent par la formation continue : mobilité ascendante surtout symbolique de « petits cadres » aux perspectives de carrière plafonnées ou opportunité de rattrapage pour des fils de bourgeois ayant interrompu leurs études ? Mais surtout, cet indicateur d'accès en cours de vie active est rarement disponible dans les enquêtes statistiques, qui ont généralement peu de données rétrospectives ou longitudinales sur les carrières alors qu'elles documentent bien le niveau et le type de diplôme des salariés.

L'entrée par le niveau de diplôme (cadres peu ou pas diplômés, que l'on peut désigner sous le terme « autodidactes ») a l'avantage de mettre l'accent sur la dimension des savoirs acquis par l'expérience. A partir d'une synthèse des travaux statistiques récents sur les diplômés et les mobilités internes et externes des cadres, Charles Gadéa et Sophie Pochic soulignent la vitalité des flux promotionnels qui alimentent toujours la catégorie des cadres, contrairement aux discours sur la fin des autodidactes. L'enquête Histoire de vie 2004 permet de saisir quelques propriétés de cette population, comme la forte satisfaction au travail, le peu d'inclination à la critique de l'entreprise, le fort sentiment d'appartenance à une classe sociale, qui ne sont pas sans rappeler l'effet attracteur de la catégorie sur ces « petits cadres » théorisés par Luc Boltanski. S'appuyant sur l'enquête Emploi 2002, Paul Bouffartigue montre lui aussi toute l'actualité du profil traditionnel du « cadre autodidacte », mis en lumière par Luc

² Suivant ainsi les arguments de Eckert Henri, Epiphane Dominique (2003), « Les cadres et leurs diplômés : une homogénéisation au détriment des peu diplômés ? », *Formation Emploi*, n°83.

³ Gadéa C.harles, Rezzari Amine (2004) « Promotion et genre : une mosaïque de différences », in Karvar A., Rouban L. (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, p. 217-230.

⁴ Grelon André, « Formation et carrière des ingénieurs en France (1880-1939) », in, Louis Bergeron et Patrice Bourdelais (dir.), *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?* Paris, Belin, 1998, pp.231-274.

Boltanski à la fin des années 1970⁵ : un homme, d'origine modeste, plutôt âgé, travaillant dans une fonction commerciale au sein d'une PME provinciale. Comment expliquer la permanence des flux promotionnels au sein d'une majorité de secteurs ? Etudier de près les compétences nécessaires pour devenir cadre, compétences à dimension politique pour les encadrants ou à dimension sociale pour les commerciaux, est une piste selon lui pour comprendre pourquoi le diplôme n'est pas le seul atout dans la carrière.

C'est justement tout l'intérêt des communications fondées sur des enquêtes qualitatives sur une profession ou un secteur particulier, que de pouvoir relier stratégies des employeurs, évolution de l'organisation du travail et parcours individuels. Deux communications sont centrées sur les profils classiques des cadres autodidactes, les techniciens retournant en cours de vie active au Cnam pour obtenir un diplôme d'ingénieur et les commerciaux, professions toujours ouvertes à des parcours fulgurants, même pour les peu ou pas diplômés. A partir d'entretiens avec des DRH et de quelques monographies d'entreprise, Sophie Divay décrit finement comment les directions des entreprises ont une perception des ingénieurs diplômés du Cnam par la formation continue qui tend à les inférioriser par rapport aux ingénieurs diplômés de la formation initiale : s'ils reconnaissent leurs compétences techniques, ils leur attribuent des déficits en matière de compétences comportementales et cognitives, ce qui permet de comprendre les limites de cette promotion sociale via la formation continue. Dans un contexte de restructuration, la « cadrature » est d'ailleurs devenue plus difficile à obtenir, les ingénieurs diplômés d'école étant perçus comme plus aptes au management des changements organisationnels. Elle ouvre sa communication sur un programme de recherche sur ces exceptions que sont les femmes ingénieurs Cnam, moins de 10% des diplômés, qui selon les premiers éléments d'enquête connaîtraient des parcours professionnels plus accidentés.

A partir d'une enquête sur les commerciaux, Adeline Gilson avance que le passage à cadre constitue une reconnaissance légitime de compétences, dont la « compétence technique » des produits (ici des automobiles), mais aussi la « compétence marché » qui consiste à articuler un type de clientèle donné avec les services qui lui correspondraient le mieux. Mais étant donné la faible formalisation de la gestion des carrières des commerciaux, cette reconnaissance de compétences « sociales » acquises sur le terrain dépendrait autant des relations avec la direction que de la détermination du salarié.

Mais la promotion au statut cadre semble trouver une nouvelle actualité dans des secteurs où l'importation des méthodes managériales légitime la création de nouveaux échelons hiérarchiques d'encadrement et la professionnalisation des emplois, que ce soit pour moderniser le secteur public et/ou gérer l'expansion du tiers secteur (social, associatif, sportif). Ce dernier reçoit d'ailleurs souvent délégation du service public et s'inscrit dans la tendance globale du désengagement de l'Etat de certaines missions. Hélène Cheronnet met en lumière comment, dans le secteur du travail social, le recrutement des chefs de service éducatifs repose davantage sur une logique de l'élection par le directeur en place et sur une reconnaissance de l'expérience acquise dans le métier initial (éducateur spécialisé) que sur une sélection d'après des compétences purement managériales. Cette dernière dimension est d'ailleurs en partie niée par les intéressés, qui sont pourtant responsables de la gestion au quotidien d'établissements et d'équipes traversés par de nombreux changements : rationalisation budgétaire et administrative, développement du travail en réseau avec des collectifs temporaires, régulation concurrentielle fondée sur la capacité à innover. Sur un

⁵ Boltanski Luc (1978), « Les cadres autodidactes » *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°22, pp. 3-23.

secteur de création plus récente (l'insertion par l'économique), Gilles Lazuech a étudié des cadres et dirigeants associatifs qui sont des « pionniers » sur ce champ d'activité, et en ce sens, selon lui, sont triplement autodidactes. Ils ont eu à inventer un métier, celui de l'encadrement social et économique de chômeurs de longue durée et d'exclus de l'emploi. Mais surtout ils ont eu à inventer des modes de management spécifiques à ce type de structures alors que ni leurs origines sociales, ni leurs trajectoires scolaires ne leur ont transmis ou inculqué un « habitus managérial » au sens de dispositions incorporées à l'organisation, à la gestion et au commandement⁶. Dans cette diversité des cadres associatifs, Gilles Sadoul suggère d'ailleurs de distinguer les « vrais » des « faux » autodidactes⁷, à partir d'une analyse précise du cursus scolaire (son interruption précoce et définitive, ou sa poursuite après un ralentissement, et le type de diplôme obtenu) ainsi que des moyens dont ont disposé ces agents pour combler leurs lacunes.

En contrepoint à ces communications, Nathalie Leroux s'interroge sur les conditions sous lesquelles un secteur peut constituer un « espace de qualification » des cadres⁸. Les réflexions programmatiques qu'elle développe à propos du secteur sportif et culturel trouvent des échos très intéressants dans les précédentes communications. Comme dans l'éducation spécialisée et le secteur associatif, on assiste à une « marchandisation » du sport et de la culture, qui induit un processus de rationalisation du fonctionnement des organisations et de professionnalisation des emplois. Pour comprendre comment se construit la qualification des cadres dans un secteur, il faut selon elle revenir au schéma désormais classique de l'analyse sociétale⁹ : quels sont les rapports éducatifs, les rapports organisationnels et les relations professionnelles dans chaque secteur ? Cette exigence de cohérence théorique permet de souligner que malgré la richesse des terrains ici présentés, les chercheurs prennent rarement le temps d'articuler ces trois dimensions et d'étudier leur évolution dans le temps. La journée d'étude s'achevant sur cette note programmatique, il ne reste plus qu'à souhaiter que les chercheurs qui s'empareront de ces questions se souviendront de ce conseil méthodologique avisé. On peut enfin regretter que les sciences de gestion n'aient pas été représentées lors de ces journées, reflet sans doute du faible intérêt de la gestion des ressources humaines pour ce type de profils, alors même qu'ils constituent une partie non négligeable et appelée à se développer des cadres en poste.

⁶ Dont il avait montré toute l'importance dans la formation des cadres et managers des années 1990 : Lazuech Gilles (1999), *L'exception française. Le modèle des grandes écoles face à la mondialisation*, Rennes, PUR.

⁷ Reprenant ici la distinction de Claude Poliak (1993), *La vocation d'autodidacte*, L'Harmattan

⁸ Reprenant ici l'expression de Pierre Rivard, Jean-Michel Saussois et Pierre Tripiet (1982), « L'espace de qualification des cadres », *Sociologie du travail*, n°4.

⁹ M. Maurice, F. Sellier., J.J. Silvestre (1982), *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF

ACCES AU STATUT CADRE EN COURS DE VIE PROFESSIONNELLE : POLITIQUES D'ENTREPRISES ET PRATIQUES INDIVIDUELLES¹

SYLVIE MONCHATRE (CEREQ)²

"Enfant, tu habitais un petit village de Bisagne où ton père était fonctionnaire d'une administration locale et ta mère institutrice. [...] Plus tard, on t'a proposé de suivre les classes préparatoires pour te présenter à l'école supérieure des travaux de carrière (on ne savait pas ce que c'était dans ta famille, les enseignants ont dû l'expliquer). Tu as travaillé, tu étais intelligent, et tu es devenu grand ingénieur de carrière. Longtemps, pourtant, tu ne t'es pas débarrassé d'un sentiment d'imposture qui te rongait secrètement. [...] Pourquoi cette conviction que tu occupais une case qui n'était pas prévue pour toi ?" (Belinda Cannone, 2005, p. 14-15). Cet exemple, tiré d'un essai, suggère que les ingénieurs diplômés peuvent être exposés au « sentiment d'imposture ». Il illustre en cela les limites de « l'effet magique du titre » pointées par Bourdieu (1989), pour qui le diplôme ne procure de véritable consécration qu'associé à d'autres propriétés sociales. Qu'en est-il alors des cadres autodidactes, et plus généralement de tous ceux qui accèdent à ce statut en cours de vie professionnelle, qui plus est sans forcément détenir les attributs sanctifiants du titre?

Ce détour par le sentiment d'imposture renvoie en effet à la question des changements de statut dans la société française. Leur légitimité est affirmée par un discours méritocratique qui associe la valeur des individus à leurs actes, mais reste contredite par des pratiques sociales qui ne manquent pas de reproduire les inégalités de la naissance. Les cadres constituent une bonne illustration de ce phénomène. Issus de l'entrée de la bourgeoisie dans le salariat (Boltanski, 1982), ils bénéficient d'un statut distinctif âprement défendu, qui a toujours échappé aux tentatives de dissolution³, dont l'accès demeure étroitement surveillé et qui ne dispense pas les mêmes bienfaits en termes de carrière selon l'origine sociale de ses détenteurs. L'objet de cette communication sera précisément de se demander si les politiques de « promotion cadre »⁴ pratiquées dans les grandes entreprises participent à banaliser le changement de statut ou, au contraire, à maintenir la distance qui le sépare des autres catégories professionnelles.

Les politiques de promotion cadre ne peuvent être considérées isolément. Elles s'inscrivent dans des politiques globales de gestion de la main d'œuvre qui relèvent de conceptions variables du travail et de la circulation dans les emplois. L'analyse proposée par L. Mallet (1993) permet de distinguer deux grandes approches : soit le contenu du travail et l'alimentation des emplois sont conçus selon un *continuum*, et dans ce cas la fluidité des mobilités au sein de l'entreprise est requise ; soit, à l'inverse, le travail à l'intérieur de chaque catégorie est considéré comme spécifique et l'alimentation des emplois requiert le passage de « seuils institutionnels ». La première logique est souvent présentée comme dominante - ou devant « logiquement » le devenir. Il est, en effet, fréquemment admis que l'élévation du

¹ Ce texte fait suite à la séance du GDR du 27 juin 2005. Je remercie tout particulièrement André Grelon, Paul Bouffartigue et Christophe Falcoz pour leurs remarques et questions tout à fait stimulantes.

² monchatre@cereq.fr

³ Au mépris de toutes les prophéties annonçant sa disparition. Voir notamment à ce propos P. Bouffartigue (2001) et la synthèse qu'en propose C. Gadéa (2003, chap. 5).

⁴ Appelées également par les gestionnaires politiques de "cadrature" ou encore de "cadrage".

niveau d'éducation de la population active, avec le développement de formations professionnelles post-bac, et les transformations des organisations de travail font perdre leur spécificité aux emplois cadres. La diversification de leurs activités, liée à la montée de l'expertise aux côtés des responsabilités hiérarchiques⁵, les alignerait sur les autres catégories d'emploi, notamment les techniciens, ce qui justifierait la mise en œuvre d'une gestion des compétences visant l'abolition des frontières catégorielles. Mais l'abolition de ces frontières est-elle vraiment à l'ordre du jour dans les entreprises? Pour répondre à cette question, nous présenterons ici deux cas d'entreprises pratiquant pour l'une la logique du *continuum*, pour l'autre, celle du seuil institutionnel⁶. Nous en indiquerons les grandes caractéristiques et nous analyserons leurs conséquences concernant les pratiques des salariés en matière de pilotage de leurs propres parcours. Nous nous interrogerons pour finir sur l'avenir de la logique du continuum.

1. Le « cadrage », *continuum* ou seuil institutionnel

La logique du *continuum* n'est pas une fiction, elle était à l'œuvre dans une entreprise publique (EDF-GDF) que nous avons étudiée il y a 10 ans. Dans cette entreprise, les emplois d'ouvriers à cadres sont classés dans une grille unique qui n'isole que les cadres supérieurs exerçant des fonctions de direction⁷. L'entreprise est conçue comme un espace de mobilité ouvert et les emplois de cadres s'intègrent dans un continuum sans vraie rupture. Ils démarrent à un certain coefficient de la grille (GF12 en l'occurrence) et, ainsi que le formule Louis Mallet (1993, p. 42), « *le cadrage repose alors sur la question : "X est-il capable de tenir tel poste précis ou telle série de postes identifiés ?"* ». Autrement dit, le seuil cadre est banalisé. L'accès aux emplois cadres suppose l'adéquation aux exigences de postes définis - et non l'adéquation *in abstracto* à une catégorie qui demanderait des qualités plus générales. Dans cette « politique de cadrage intégrée⁸ », les concurrences entre cadres diplômés et cadres promus sont plus ouvertes. De fait, dans cette entreprise, les flux d'alimentation des emplois cadres se décomposaient en une part de promotion interne de TAM⁹ près de deux fois plus importante que celle des embauches externes de cadres diplômés (66% de promotions TAM pour 34% embauches externes)¹⁰. A l'arrivée, en 1992, la moitié des cadres en stock, étaient issus de la promotion interne.

Par ailleurs, dans ce système, les embauches externes donnent la priorité aux débutants, appelés à évoluer au sein de la grille sous condition de changement d'emploi, donc

⁵ L'existence d'une division du travail qui se manifeste par un clivage entre fonctions techniques et politiques parmi les cadres a été mise en évidence dès 1977 par Benguigui, Griset, Montjardet.

⁶ Sur le plan méthodologique, notre démarche a consisté à reconstituer, à partir des dossiers administratifs, les parcours de trois cohortes de techniciens et cadres diplômés de niveau bac+2 et plus, entrées respectivement en 1974, 1982 et 1988, représentant au total 2 869 personnes pour l'entreprise électrique (dont 46% de techniciens Bac+2) et 844 personnes pour le groupe pétrolier (dont 32% de techniciens Bac+2). Nous avons ensuite rencontré, outre les gestionnaires de carrières des directions du personnel, 80 techniciens et cadres dans chaque entreprise. Ce travail est présenté dans Monchatre, 1996, 1998-a, 1998-b.

⁷ L'entreprise présentait à l'époque un taux d'encadrement de 17%, sachant que plus de la moitié des cadres étaient diplômés de l'enseignement supérieur long avant recrutement. Les techniciens et agents de maîtrise, constituant 50% de l'effectif total, présentaient 11% de Bac+2 avant recrutement (chiffres 1992).

⁸ Le principe du seuil institutionnel est maintenu pour les ouvriers, qui peuvent passer cadre via une formation lourde non qualifiante, « la promotion ouvrière » et pour des agents de maîtrise, promouvables *via* la « promotion sociale ».

⁹ TAM : Techniciens, Agents de Maîtrise.

¹⁰ L'entreprise poussait cette logique très loin, puisqu'elle présentait 80% de cadres dirigeants « maison », ayant plus de vingt ans d'ancienneté, ce qui constitue une exception française.

de mobilité. La gestion des carrières avait, en effet, été conçue selon un modèle libéral (Courpasson, Dany, 1994), reposant sur des principes de transparence du marché (publication de tous les postes vacants), d'équité de traitement (tous les cadres peuvent être candidats sur tout poste) et d'initiative individuelle (l'agent « acteur » de sa mobilité). Dans ce contexte, la mobilité est payante en termes de promotions : pour les cohortes étudiées, 53% des changements d'emploi s'accompagnent d'un gain de coefficient. La dynamique de carrière ainsi entretenue permet de récompenser une loyauté qui passe par la mobilité, en particulier géographique, mais aussi fonctionnelle pour les cadres. Elle produit également un mode de détection des « potentiels » qui s'inscrit dans la durée, sur la base d'une détection progressive des candidats. Ainsi, la médiane des promotions cadres pour les TAM se situe aux alentours de 15 ans d'ancienneté, sachant qu'au bout de 20 ans, 80% d'une cohorte de Bac+2 a été « cadrée ».

Rien de tel dans le groupe pétrolier que nous avons étudié en parallèle. Ici, les cadres sont considérés comme un « groupe » homogène, rassemblant des emplois ayant des exigences communes qui les différencient des autres. Le cadrage repose sur la question « *X est-il capable d'être cadre ?* » (Mallet, 1993, p. 41). Le jugement sera basé sur des aptitudes générales, qui soient en mesure de satisfaire aux exigences académiques ou comportementales de la fonction. Le diplôme demeurant ce qui atteste le mieux de cette « étoffe » particulière, les candidats sélectionnés pour le cadrage sont le plus souvent envoyés en formation lourde (CNAM ou NFI pour les Bac+2). Dans ce groupe, l'obligation de retour en formation impose de choisir des candidats encore jeunes. Ils sont donc sélectionnés de bonne heure : 10% d'une cohorte de techniciens Bac+2 est cadrée au bout de 5 ans d'ancienneté (contre 2% précédemment). Mais le groupe dispense également des promotions sans passage en formation pour des TAM (Techniciens - Agents de maîtrise) de plus de 40 ans (cadrage « cursus ») et en fin de carrière (cadrage « coups de chapeau »). Il promeut ainsi des « cadres maison » en guise de récompense de leur expérience ou loyauté exemplaires¹¹. Il demeure que les pratiques dominantes dans le groupe sont basées sur l'envoi des candidats en formation lourde ainsi que sur une détection précoce des « potentiels » qu'il cherche à retenir. C'est au cours des 5 premières années que les techniciens sont repérés pour le cadrage¹². Il en va de même pour les cadres, dont le renouvellement passe majoritairement par le recours au marché externe (74% des flux annuels) au détriment des promotions internes (26%). A l'arrivée, les cadres ne présentent en 1992 que 21% de promus.

Toutefois, les embauches externes ne concernent pas uniquement les jeunes diplômés : l'entreprise recrute également des techniciens et cadres expérimentés, selon une logique de métier. Davantage qu'à la loyauté exprimée par la mobilité interne, le groupe se montre ainsi attentif aux attributs initiaux des individus. L'expérience acquise dans un autre groupe peut procurer une importante valeur ajoutée au diplôme, en particulier lorsque celui-ci ne fait pas partie des plus cotés. Le diplôme demeure toutefois prépondérant pour les carrières effectuées en interne, sachant que la mobilité n'est pas aussi payante que précédemment. Si elle procure des bonifications salariales, elle ne rapporte pas aussi sûrement de promotions. Enfin, contrairement à l'entreprise précédente, la gestion des carrières est beaucoup plus dirigée : centralisée au niveau de chaque branche (exploration-production pétrolière, raffinage-distribution, chimie et, à l'époque, pharmacie) pour l'ensemble des cadres, localisée au niveau

¹¹ Ces voies de promotions sont minoritaires. Elles permettent de reconnaître les aptitudes au management et favorisent l'accès à une retraite de cadre mais sont pratiquées avec parcimonie. Voir présentation en annexe 1.

¹² Ce qui se traduit par une gestion des vitesses de progression des candidats : les techniciens dits « à potentiel » changent rapidement de coefficient. Dans la branche Exploration-Production par exemple, les gestionnaires de carrières affirment qu'un technicien à potentiel « ne connaît pas le 3^{ème} échelon » de son groupe d'emploi (GE). Ce qui veut dire qu'il bénéficie d'une promotion tous les deux ans, contre une tous les 4 ans pour ses collègues non repérés.

de l'établissement pour les techniciens, elle mobilise un ensemble de médiations visant à encadrer et objectiver les arbitrages des hiérarchies opérationnelles.

2. Gestion des carrières et expérience de l'« étiquetage »

Dans les grandes entreprises, la gestion des carrières vise en effet à fluidifier le marché interne. L'enjeu est d'empêcher la constitution des « baronnies » que ne manquent pas de renforcer les pratiques de cooptation incontrôlées. Pour les cadres, l'affectation dans les postes répond souvent à des logiques d'écoles qui demeurent puissantes tout le long de la carrière. Pour ceux qui n'appartiennent pas à une école fortement représentée dans les cercles de décision, un travail intense de décodage des règles tacites en vigueur s'impose. Ils découvrent alors la vigueur des « processus d'étiquetage » (Becker, 1963), qui conduisent à des fortunes diverses en matière de carrière. Trois grands processus peuvent ainsi être isolés : un processus de valorisation, qui permet à des candidats de connaître des progressions rapides voire fulgurantes ; un processus de professionnalisation¹³ qui se traduit par des progressions régulières et sans à-coups ; un processus de marginalisation, qui surgit à la suite de ralentissements de progression, ponctuels ou durables. Chacun d'entre eux prend des formes différentes selon que l'on se trouve dans la logique du *continuum* ou du seuil institutionnel.

Au sein de l'entreprise électrique, la pression normative est forte. Le principe méritocratique à l'œuvre participe à la diffusion de stéréotypes de carrière qui varient selon les attributs initiaux des individus. Chaque agent est associé à un « parcours-type » auquel il apprend à se comparer, notamment à partir des épreuves que constituent pour lui le fait de candidater à un nouvel emploi. Les techniciens commencent à être promus au bout de 10 ans pour tenir des rôles complémentaires de ceux de l'encadrement : ce sont les « gardiens du temple », les managers de première ligne ou encore des experts reconnus. Comparativement aux cadres diplômés avant recrutement, ils sacrifient moins aux exigences de mobilité pour poursuivre leur carrière. L'âge auquel ils sont « cadrés » peut sur ce point constituer un obstacle et ils revendiquent davantage une mémoire locale : le processus de professionnalisation reste chez eux dominant. Ils n'en sont pas moins exposés à la pression normative, transformant tout écart à la norme en stigmatisme (Goffman, 1974) qu'il est nécessaire d'apprendre à justifier ou à rectifier. La transparence des classements rend tout retard visible et permet de mettre en œuvre des stratégies de contrôle de l'information visant à échapper à la suspicion : revendiquer d'importants engagements hors-travail, dénoncer les injustices du dispositif de recrutement interne, etc. Il demeure que le franchissement du GF 12 constitue une étape qui peut ne marquer aucune véritable rupture dans le parcours, comme déclencher une conversion au schéma de comportement du cadre mobile, en vue de la poursuite du processus de valorisation. Ainsi, parmi les 80% de promus d'une cohorte de 20 ans d'ancienneté, 62% sont classés cadres débutants, 25% sont passés cadres confirmés et 13% ont atteint le niveau de cadre expérimenté¹⁴. Il demeure qu'à l'instar de n'importe quel cadre non repéré par son diplôme, les promus restent exposés au verdict d'une hiérarchie locale qui peut à tout moment freiner leur irrésistible ascension en les empêchant d'accéder à l'emploi convoité.

¹³ Nous retrouvons ici les modèles de valorisation de la force de travail mis en évidence par P. Rivard (1986; 1986): le processus de valorisation correspond au "modèle de l'office" (valorisation du titre), le processus de professionnalisation correspond à ceux du "physicien" (valorisation d'une compétence-clé) et du "façonner" (valorisation par le résultat, concernant notamment les autodidactes).

¹⁴ Voir en annexe 2 la grille de correspondance qui a permis de comparer les progressions des cadres dans les systèmes de classement pour les deux entreprises étudiées.

Les cadres promus dans le groupe pétrolier ne connaissent pas les mêmes perspectives. Les passages au statut cadre sont plus rares : sur 20 ans, plus de deux fois moins de techniciens sont promus cadres (35% contre 80%). De plus, ces promotions sont décidées en structures centrales, ce qui réduit les marges de manœuvre de la hiérarchie locale. Les candidats à la « cadrature » peuvent avoir été, soit repérés directement par une hiérarchie de niveau N+2, par exemple après avoir accompli une action remarquable lors d'une mission, soit repérés par leur hiérarchie locale (N+1) qui décide de les parrainer. Toutefois, cette dernière peut, au mieux, encourager un candidat, le guider dans sa préparation et s'engager à défendre sa candidature auprès du comité central des carrières, sachant qu'elle n'est pas certaine de le conserver auprès d'elle par la suite. Autrement dit, le processus de valorisation des techniciens en voie de « cadrature » se dépersonnalise au fur et à mesure de son déroulement. Les candidats retenus, après avoir été auditionnés par un jury¹⁵, sont envoyés en formation et, à leur retour, affectés à des emplois qu'ils n'ont pas toujours la possibilité de choisir. Ce risque de devoir affronter un nouveau départ, auprès de hiérarchies qui ne les connaissent pas toujours, ne facilite pas toujours leur évolution de carrière ultérieure. Les frustrations sont fortes parmi les promus, désormais diplômés, lorsqu'ils ne peuvent pas accéder aux fonctions managériales et sont cantonnés à des fonctions techniques subalternes. Leur avenir est moins obstrué lorsqu'ils ont la possibilité de rester dans l'orbite de la hiérarchie qui a contribué à les faire connaître en haut lieu. Ils entrent alors dans le schéma le plus répandu chez les cadres : l'accès aux processus de valorisation dans le sillage du « patron » qui les a repérés et a parié sur eux. Parmi les 35% de promus d'une cohorte de 20 ans d'ancienneté, 60% demeurent cadres débutants, 34% accèdent au niveau cadre confirmé, et 6% deviennent cadres expérimentés. La forte personnalisation des déroulements de carrières lie fortement les cadres au sort de l'homme providentiel qui les tire dans son sillage. Cette affiliation peut les conduire des honneurs à la disgrâce, en particulier quand, par malheur, leur parrain trébuche, disparaît ou vient à être remplacé par son adversaire...

Ainsi, dans la logique du continuum, la carrière poursuit son cours et peut, au mieux s'accélérer¹⁶. A l'inverse, lorsque l'accès à la catégorie cadre suppose le passage d'un seuil institutionnel, le cadrage, malgré la procédure d'adoubement qui l'accompagne, ne parvient pas toujours à gommer les marques de la promotion interne. Les promus, même après avoir revêtu les habits de la catégorie (diplôme d'ingénieur), sont maintenus plus loin de son centre. Ils expérimentent ainsi un double processus d'étiquetage : la valorisation dont ils bénéficient au cours d'une première période, suivie, après cadrage, d'un processus de marginalisation qui les écarte des centres de décisions et des postes de management. La victoire peut être amère quand, remisés sur les emplois les moins valorisés, les promus disposent d'un statut honorifique mais sont privés des fonctions qui, à leurs yeux, lui donnent sa consistance. Le sentiment d'imposture n'est pas loin...

¹⁵ A l'instar de ce que note G. Benguigui (1981) pour le recrutement des cadres, ce sont les compétences sociales des candidats qui sont ici évaluées.

¹⁶ Dans la cohorte de 20 ans d'ancienneté, la part de promus classés cadres débutants est la même chez EDF que dans le groupe pétrolier (60%). Mais parmi les 40% restants, on rencontre deux fois plus de promus devenus cadres expérimentés chez EDF, où le « plafond de verre » des promus, pour reprendre une expression réservée aux carrières des femmes, apparaît plus élevé.

3. Pratiques individuelles de contrôle de l'information sociale

Comment précisément ces cadres promus vivent-ils leur affiliation à une catégorie qui peut les accepter tout en les maintenant à distance ? Avant de répondre à cette question, il est nécessaire de rappeler que tous ne sont pas en mesure de contrôler de la même manière le déroulement de leurs parcours. Dans l'entreprise électrique, lorsqu'un processus de marginalisation est engagé, sa visibilité donne aux candidats la possibilité de réagir et de travailler à rectifier l'allure de leur parcours. De plus, le lissage des progressions salariales, issu de la transparence des rémunérations, limite les écarts entre candidats. Le temps a donc toujours un caractère réparateur. Dans le groupe pétrolier, en revanche, l'étiquetage présente un caractère davantage irréversible. Les structures sont plus étanches, la mobilité inter-branche est faible, et la réputation des individus pèse lourd sur la suite de leur parcours. L'opacité des rémunérations, notamment chez les cadres, peut conduire à la marginalisation de ceux dont le salaire n'a pas suivi ou n'a pas été suffisamment négocié. Le rattrapage des retards est alors d'autant plus difficile que l'écart est important. La seconde chance est ici l'exception davantage que la règle.

Dans ces conditions, les différents scénarios d'anticipation¹⁷ mis en œuvre par les techniciens et cadres pour piloter leur parcours professionnel ne prennent pas les mêmes formes selon les entreprises. Le scénario de « *contrôle amont* » concerne les salariés qui naturalisent l'anticipation de leur devenir, en démentant qu'il s'agisse d'une quelconque stratégie : la carrière est venue à eux davantage qu'ils ne sont allés vers elle, elle les a en quelque sorte choisis, sanctionnant « naturellement » un fort engagement personnel dans le travail. Le scénario de « *contrôle continu* » du parcours concerne les salariés à qui la carrière ne s'offre pas aussi spontanément. S'estimant moins en mesure de faire respecter leurs propres choix, ils redoutent que la carrière n'ait un coût pour leur vie personnelle. Ils cherchent donc à se prémunir des désordres qu'elle peut entraîner, sans se priver de la possibilité de connaître une progression satisfaisante à leurs yeux. Par conséquent, la vigilance domine : ils ne sont pas prêts à faire carrière à tout prix. Dans un troisième scénario de « *contrôle aval* », les salariés n'anticipent aucunement leur devenir. Leurs expériences pouvant être heureuses ou malheureuses, ce scénario va de pair avec l'apparition d'un contrôle obsessionnel de leur parcours, qui n'autorise l'intervention d'aucun tiers : leur hiérarchie est à coup sûr écartée de leurs projets ou au contraire instrumentalisée en vue de leur réalisation.

Dans l'entreprise électrique, les changements de scénario sont fréquents. Les opportunités offertes par l'étendue du marché interne, la visibilité des positions respectives de chacun entraînent une course à la conformité qui peut se faire au détriment du professionnalisme des individus. Au nom de la promotion, le rythme élevé des mobilités des cadres peut s'opposer aux besoins en compétences des unités (Courpasson, Dany, 1994, p 35) mais aussi à l'approfondissement des compétences individuelles. Les carrières peuvent ainsi paradoxalement « tuer » le métier : celui-ci suppose une stabilité dans les structures ou les fonctions que contredit l'injonction à la carrière. Or, les cadres s'adonnent souvent à un « *contrôle aval* » frénétique de leur progression, recherchant une mobilité tous les trois ans pour ne pas démeriter. Ils se trouvent particulièrement exposés à ces « pathologies de la carrière¹⁸ », que l'on peut considérer comme le symptôme d'un sentiment d'imposture largement répandu - mais dissimulé comme une maladie honteuse sous des préoccupations

¹⁷ Sur l'analyse de ces scénarios d'anticipation et la critique de la notion de projet, voir Monchatre (1998-b).

¹⁸ Selon l'expression de L. Boltanski (1982).

d'ordre général déconnectées des objectifs de la fonction. Ils s'apaisent au profit d'un « contrôle continu » lorsque l'usure les guette ou lorsqu'ils ont atteint le cercle convoité des cadres à potentiels dont le parcours est piloté à distance.

Les cadres promus apparaissent, pour leur part, davantage préservés de ces pathologies de la promotion. Marathonien de la carrière – et non *sprinteurs* comme souvent les cadres – ils veillent davantage à muscler leur compétence et font un apprentissage plus précoce du « contrôle continu ». Piliers de l'entreprise, ils ne sauraient s'y sentir étrangers. Le sentiment d'imposture les guette d'autant moins qu'ils représentent l'idéal d'ascension professionnelle et sociale de l'entreprise. Le plus souvent issus de familles modestes, ils se félicitent en outre d'incarner un projet familial de progression dans l'échelle sociale. La carrière ne se présente pas pour autant, pour eux, sous un jour hégémonique. Ils sont soucieux de préserver un équilibre de vie personnelle et professionnelle et se montrent en cela d'une grande prudence dans le pilotage de leur parcours.

L'expérience des cadres promus est bien différente dans le groupe pétrolier. Le risque est grand pour eux de se découvrir « étrangers »¹⁹ dans un univers de « vrais cadres » qui ne fait que leur entr'ouvrir la porte. Pourtant, le diplôme et le statut obtenus procurent une onction qui s'évalue fort positivement sur le plan personnel. La carrière d'un individu se mesure bel et bien, subjectivement, à l'aune de sa trajectoire sociale. Le positionnement sur des fonctions dites subalternes dans la division du travail des cadres n'est donc pas nécessairement vécu comme une disgrâce²⁰. Toutefois, il peut le devenir avec l'âge, et ceci d'autant plus que le cadrage a été précoce. Ce phénomène est certainement renforcé dans le groupe pétrolier en raison du clivage qui sépare les fonctions d'ordre politique et technique. Si les cadres de terrain²¹, réunis par leur métier, accordent peu d'importance aux différences de statut, celles-ci se renforcent lorsqu'ils se rapprochent du siège. Les promus, à l'instar de tous les cadres qui revendiquent des compétences de terrain davantage que diplomatiques et politiques, se trouvent confrontés à l'opacité d'une société d'accueil qui rend difficile pour eux toute tentative d'anticipation. Leurs pratiques de contrôle réflexif témoignent précisément de difficultés à trouver leur place qui s'accroissent avec le temps.

Les évolutions de carrière de cadres sont en effet appréhendées selon des schémas qui vont du terrain vers la prise de responsabilités, opérationnelles puis fonctionnelles. Mais ces dernières sont souvent occupées par des « héritiers », figures emblématiques des « vrais cadres ». Candidats à la succession au sein des lignes hiérarchiques, comme au sein de leur lignage d'origine, les « héritiers » accomplissent une mission qui est familiale avant d'être professionnelle. Leurs trajectoires sont d'ailleurs marquées par une continuité dans la proximité avec la chose politique. Les promus, tout comme les cadres de terrain, se rencontrent davantage dans deux autres postures. Dans la posture de « l'adoptif », ils se montrent soucieux de ne pas démeriter dans un univers auquel ils sont fiers d'appartenir. Ils pratiquent un contrôle continu de leur devenir pour ne pas perturber l'équilibre fragile qu'ils se sont construit, loin des centres de décisions ou à distance respectueuse²². La pente ascendante de leur trajectoire s'inscrit dans un projet familial qu'ils ne veulent pas décevoir et

¹⁹ Au sens que Simmel (1908) donne à ce terme.

²⁰ Nous souscrivons à l'analyse de O. Cousin pour qui, bien que la position objective des promus soit moins favorable que celle des « vrais cadres », ceux-ci n'en perçoivent pas moins, subjectivement, leur position acquise comme une réussite personnelle et se revendiquent véritablement « cadres ». (Cousin O., 2005).

²¹ En particulier lorsque le « terrain » en question est une filiale d'exploration-production pétrolière, où les « expatriés » vivent dans une grande proximité et en vase clos.

²² Lorsqu'ils demeurent dans l'orbite du bienfaiteur qui les repérés et adoptés, ils disposent d'un interlocuteur privilégié avec qui pratiquer ce contrôle continu de leur devenir.

la plus grande prudence gouverne leurs décisions. Mais les promus, ainsi que les cadres de terrain, se rencontrent également dans la posture de « l'étranger ». Ils se laissent porter par leurs enthousiasmes, passions ou combats, sans se préoccuper de leurs effets ultérieurs et quitte à en payer le prix. Dans ces conditions, soit ils délèguent à leur hiérarchie la gestion de leur parcours et subissent sa volonté jusqu'à saturation ; soit ils anticipent eux-mêmes et avec une extrême vigilance leurs affectations futures, dans le cadre d'un contrôle obsessionnel qui finit par les isoler. Difficilement adoptés dans l'entreprise, ils se définissent souvent par le sentiment d'être étrangers dans un univers où ils cherchent néanmoins leur place. Et ils peuvent finir par la trouver, dans des fonctions d'interface entre la base et le sommet, l'interne et l'externe, mais aussi dans des rôles de confident au sein de services fonctionnels ou, au pire, dans les multiples « cimetières » qui peuplent les organisations²³.

Conclusion

Les deux entreprises que nous venons de présenter incarnent des systèmes de gestion de la main d'œuvre diversement représentatifs des évolutions en cours. Nous soulignerons pour conclure combien la logique du *continuum* représente l'exception davantage que la règle, au point d'incarner un modèle en voie de disparition et combien, à l'inverse, les conditions sont réunies pour que la logique de seuil institutionnel ait de beaux jours devant elle. Le principe du *continuum*, annoncé comme dominant, suppose une unification de l'espace de mobilité interne que vient contredire le développement d'une gestion par "métiers" au sein des entreprises, y compris dans l'entreprise électrique évoquée ici. Le système de classement a en effet été renégocié à la fin des années 90 en vue de permettre des progressions sur place et de lutter contre les effets pervers de la mobilité obligatoire. L'objectif poursuivi a été de renforcer le professionnalisme des agents au sein de rôles correspondant à trois grands ensembles professionnels (experts, ingénieurs, managers²⁴) mais aussi de diversifier les voies de reconnaissance, en dehors des postes de management. L'heure est ainsi à la segmentation des activités selon des logiques qui, à l'instar de celle de "métier", visent à resserrer la gestion des compétences des personnels en place. Avec elle, c'est la généralisation de strates de mobilités qui circonscrivent *a priori* l'horizon de promotion qui risque de devenir dominante.

On voit difficilement dans ces conditions comment la catégorie cadre serait amenée à se dissoudre dans la carte des emplois. D'une manière générale, l'effet – paradoxal - du développement de la gestion des compétences dans les entreprises est précisément, parce qu'elle vise à stimuler l'engagement individuel, d'élargir l'espace de mobilisation au travail davantage que d'en rehausser le plafond. Si des mobilités sont facilitées dans ce système, ce sont les mobilités horizontales et verticales à l'intérieur des "métiers", davantage que des mobilités promotionnelles d'un "métier" à l'autre. C'est ainsi que pour prétendre à un métier de niveau supérieur dans la même entreprise, les salariés d'exécution sont eux-mêmes de plus en plus appelés à franchir un seuil institutionnel en partant en formation²⁵, quand ils ne se voient pas contraints à une mobilité externe.

²³ Selon l'expression de Goffman (1952).

²⁴ Système présenté par Courpasson, Dany, *op cit.*

²⁵ Voir Eckert H., Monchatre S. (2003).

L'accès au statut cadre par la promotion interne ne peut, dans ces conditions, que se durcir. La segmentation des activités, quelle que soit la terminologie employée pour la désigner (métiers, emplois, rôles, etc.), s'effectue en effet essentiellement à l'intérieur des frontières catégorielles existantes. En outre, la distance qui sépare les cadres des autres catégories ne fait que se renforcer. L'accroissement parmi eux de la part de diplômés de l'enseignement supérieur long (Eckert, Epiphane, 2003) tend à rendre plus sélectif l'accès au statut par la promotion interne. Sur le plan quantitatif, la part relative des promus dans les flux d'alimentation de la catégorie cadre a ainsi diminué au profit des recrutements externes de cadres de moins de 40 ans entre 1993 et 2000 (Germe et *alii*, 2003). Mais, dans la mesure où les effectifs cadres se sont fortement accrus sur cette période, les taux de promotion des techniciens – agents de maîtrise n'ont pas pour autant décliné. Il n'en demeure pas moins que sur le plan qualitatif, le renforcement de l'homogénéité des cadres autour du diplôme risque de généraliser les passages cadres sur le mode du franchissement d'un seuil institutionnel, nécessitant des retours en formation lourde. Ce qui n'empêchera pas les entreprises de continuer à promouvoir un volant de cadres maison. Mais le durcissement des barrières catégorielles risque de perpétuer durablement le sentiment d'imposture parmi les « étrangers » qui auront rejoint le statut en cours de vie professionnelle...

Bibliographie

- Becker H. (1963), *Outsiders*, Traduction française, Paris, A.-M. Métailié.
- Benguigui G. (1981), « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, 23-3, p. 294-307.
- Benguigui G., Griset A., Montjardet D. (1977), *La fonction d'encadrement*, Paris, Céreq, La Documentation Française.
- Boltanski L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit.
- Bouffartigue P. (2001), *Les cadres : fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- Bourdieu P. (1989), *La noblesse d'Etat*, Paris, Minuit.
- Cannone B. (2005), *Le sentiment d'imposture*, Paris, Calman-Levy.
- Courpasson D., Dany F. (1994), « La gestion des carrières des cadres en questions », *Gérer et comprendre, Annales des mines*, septembre 1994, p. 30-44.
- Cousin O. (2005), « L'accès au statut cadre. Etude de cas », Communication à la 9^{ème} journée du GDR Cadres, 27 juin 2005, Paris, IRESCO.
- Eckert H., Epiphane D. (2003), « Les cadres et leurs diplômes : une homogénéisation au détriment des peu diplômés ? », *Formation Emploi*, n°83.
- Eckert H., Monchatre S. (2003), « Carrières ouvrières: petits arrangements avec la polyvalence », Paris, Communication aux 9^{èmes} Journées de Sociologie du Travail.
- Gadea C. (2003), *Les cadres en France : une énigme sociologique*, Paris, Belin.
- Germe J.F., Monchatre S., Pottier F. (2003), *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Rapport pour le commissariat Général du Plan, La Documentation Française.
- Goffman E. (1989) [1952], « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec », in Colloque de Cerisy, *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Minuit, p. 277-300.

Goffman E. (1975) [1963], *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Minuit.

Mallet L. (1993), « L'évolution des politiques de promotion interne des cadres », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 38-48.

Monchatre S. (1996), *Carrières sous influence*, Thèse de sociologie, IEP Paris.

Monchatre S. (1998-a), « Les déroulements de carrière en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation. Le cas des techniciens et cadres », *Sociologie du travail*, 40-1, p. 21-41.

Monchatre S. (1998-b), « Les carrières à l'épreuve de la modernisation : quelles pratiques d'anticipation en l'absence de perspectives », in D. Martin et D. Gerritsen (dir.), *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 209-227.

Rivard P. (1984), *Les carrières de cadre ou les stratégies de valorisation de la force de travail sur un marché*, Thèse d'Etat, Groupe de Sociologie du Travail, Paris VII.

Rivard P. (1986), « La codification sociale de la force de travail », in Salais R., Thévenot L. (éds), *Le travail, marché, règles, conventions*, Paris, Economica, p. 119-138.

Simmel G. (1984) [1908], « Digressions sur l'étranger », in *L'école de Chicago, Textes traduits par Y. Grafmeyer et I. Joseph*, Paris, Aubier, p. 53-77.

Annexe 1 : Zoom sur les pratiques de cadrage dans le groupe pétrolier

Le passage d'un seuil institutionnel constituait le principal mode de cadrage en vigueur dans l'ensemble des branches du groupe que nous avons étudié entre 1993 et 1996. Mais des formules connexes de reconnaissance de cadres « maison » étaient en vigueur en parallèle dans l'ensemble des branches.

Dans la branche Pétrole, versant Exploration-production, 60% des cadrages se font à l'aide d'une formation lourde pour les techniciens diplômés d'un niveau Bac+2. Les candidats doivent avoir moins de 35 ans, une ancienneté de 7 ans à 10 ans dans la société. Les candidats sont présentés par leur « chef de famille professionnelle » et en fonction des avis des hiérarchies opérationnelles. C'est leur audition par une « commission de sages » qui décide de leur cadrage et de leur envoi corollaire en formation lourde. En parallèle, existe une procédure de cadrage par « cursus », réservée aux TAM de plus de 40 ans, ayant deux expériences d'encadrement dont une sur poste d'ingénieur. Aucune formation lourde n'est exigée pour ces cadres « maison ».

Dans la branche Pétrole, versant Raffinage-Distribution, l'accès au statut cadre est prévu pour tous les âges. Pour les plus jeunes candidats, il s'effectue à l'aide d'une formation maison de 5 semaines, non diplômante. Cette formation – intitulée D.A.M. : Développement des Aptitudes au Management - s'achève sur une soutenance de mémoire devant un jury, l'épreuve étant éliminatoire. Pour les plus de 40 ans, existe également une procédure de cadrage « cursus », comme dans l'Exploration-Production. Et enfin, pour les agents de maîtrise en fin de carrière, sont dispensées des cadrages « coups de chapeau », permettant aux salariés méritants de bénéficier d'une retraite cadre.

Dans la branche Chimie, les passages cadre s'effectuent exclusivement à l'aide d'une formation lourde et ne s'adressent qu'aux TAM diplômés d'un Bac+2. La sélection des candidats, proposés par leur hiérarchie locale, est réalisée par une « commission de cadrage », qui décide de l'envoi des candidats en formation CNAM ou NFI (Nouvelles Formation d'Ingénieurs, filière Decomps). La cadrage est assortie d'une obligation de mobilité.

Annexe 2 : Grille de comparaison des classifications dans les entreprises étudiées

	EDF-GDF	Groupe pétrolier			
		Exploration- Production	Raffinage- Distribution	Chimie	Pharmacie
Unité de mesure	GF (*)	GE (**)	Coefficients	Coefficients	Coefficients
Ouvriers-employés	≤ 6	≤ 6	≤ 200	< 205	≤ 160
Techniciens- Agents de maîtrise	[7-11]	[7-12]	[215-340]	[205-360]	[170-330]
Cadres débutants	12-13	12-13	[290-450] (Positions 1 et 2)	[350-460]	[365-460]
Cadres confirmés	14-15	14-15	460-560 (Position 3A)	550	520
Cadres expérimentés	16-17	16-17	660 (Position 3B)	660	660
Cadres supérieurs	≥ 18	≥ 18	770-880 (Positions 3C et sup.)	770-880	≥ 700

(*) : GF : Groupe Fonctionnel (**) : GE : Groupe d'Emploi

Pour **EDF-GDF**, cette grille figure dans le statut du personnel des entreprises électriques et gazières en vigueur depuis 1959. Précisons qu'au moment de notre enquête, tous les titulaires d'un Bac + 2 sont recrutés au niveau GF8 en tant que Jeunes Techniciens Supérieurs (JTS). Les cadres diplômés sont tous embauchés en GF12 mais disposent de niveaux de rémunération (NR) différents selon leurs écoles de formation initiale, classées en 4 rangs (de A à D).

Pour le **groupe pétrolier**, chaque branche possède sa propre convention collective :

- **Exploration-Production** : statut du mineur de 1946 (deux grilles séparées pour les OETAM et les Cadres). Les techniciens Bac +2 sont recrutés au GE7. Les cadres ne sont pas recrutés au même GE selon leur diplôme : GE13 pour les diplômés de rang III, GE 14 pour les diplômés de rang II, GE15 pour les diplômés de rang I.
- **Raffinage-Distribution** : CCNIP de 1985 (Convention collective des industries du pétrole) avec avenants séparés OETAM et cadres.
- **Chimie** : CCNIC de 1952 (Convention collective des industries chimiques), comprenant 3 avenants séparés (Ouvriers-employés ; T.A.M. ; Ingénieurs et cadres). Cette branche, qui cadre peu, était confrontée à l'époque de notre enquête, aux problèmes de carrière des techniciens B+2, exposés à un risque de plafonnement rapide : embauchés au coefficient (K) 225, ils passaient automatiquement au K 250 au bout de 2 ans et ne pouvaient évoluer ensuite que dans trois niveaux de coefficient : 275-300-325 (un K 360 avait été créé comme soupape).
- **Pharmacie** : Accord d'entreprise CSBP 1990 (Convention Sanofi Branche Pharmacie) comprenant un statut spécial pour les visiteurs médicaux.

Discussion de la communication de Sylvie Monchatre

André Grelon

Je peux introduire la discussion à propos du recrutement des cadres à EDF. Même s'il y a toujours eu une grande tradition de promotion interne, EDF a également recruté de nombreux cadres diplômés, qui ne sont pas choisis de façon indistincte. Il existe des grilles de classement des diplômés avec des écoles plus cotées que d'autres, qui permet aussi des progressions de carrière plus aisées pour ceux qui sont dans les écoles les plus cotées, et moins faciles pour ceux qui sortent des petites écoles. Donc derrière cette idée de démocratie interne à l'entreprise, on trouve quand même des nuances que tu as sans doute dû remarquer.

Sylvie Monchatre

Pour les jeunes cadres recrutés, ces différences interviennent uniquement en terme de niveaux de rémunération. Ils sont tous recrutés au même niveau de coefficient, le GF 12, et selon l'école qu'ils ont faite, ils n'auront pas le même niveau de rémunération, le NR. Les écoles d'ingénieurs classées dans le groupe A seront aux niveaux les plus élevés et les écoles classées dans le groupe D seront évidemment dans le bas de l'échelle de rémunération. Mais la différence n'est pas une différence de statut, c'est une différence de rémunération avec un coefficient différent. Ce qui ne veut pas dire qu'ensuite les logiques d'école ne reprennent pas le dessus, car à EDF il existe aussi de fortes pratiques de cooptation qui suivent les logiques de diplôme, et les diplômés d'école de groupe A font les carrières les plus prestigieuses et les plus rapides.

Paul Bouffartigue

Le papier de Sylvie me paraît très intéressant car il prend le contre-pied de discours très répandus du côté du management sur le continuum, il fait tout de suite penser au texte d'Entreprise et progrès, qui était un texte militant contre le clivage cadres/non-cadres et on voit bien à travers ces deux exemples qu'on n'en prend pas tout à fait le chemin. Je pense que tu as choisi ces deux entreprises, un peu l'ancienne et la nouvelle, pour durcir ta thèse sur l'évolution globalement défavorable aux cadres de promotion. J'avais envie de te poser tout d'abord une question par rapport au modèle d'EDF, qui est un modèle un peu particulier, même si les entreprises publiques doivent lui ressembler peu ou prou, c'est évidemment tout le poids de l'histoire des rapports sociaux, des syndicats dans la construction de ces règles dont tu montres très bien comment elles fonctionnaient de manière relativement méritocratiques et démocratiques, par rapport à d'autres cas. Donc comment se positionnent les différents acteurs en présence dans la transformation du système de règle qui a un impact direct sur la promotion des cadres ?

Tu insistes aussi beaucoup sur les risques de marginalisation et de stigmatisation des cadres de promotion, surtout chez Elf, entreprise où paradoxalement ces cadres ont bénéficié de formations lourdes, ils ont le parchemin, mais ils y semblent être plus malheureux en bout de course. Donc cela montre bien la relativité du rapport que chacun entretient subjectivement avec sa propre carrière. Et la question que je me posais est, est-ce que les sociologues critiques n'ont pas tendance à mettre l'accent surtout sur le versant négatif des processus de marginalisation et de stigmatisation ? Il y a eu et il y a peut-être encore un autre versant, plus positif, de sentiment de forte

réussite sociale des anciens techniciens ou agents de maîtrise, notamment pour ceux qui n'étaient pas provisoirement déclassés, ce qui pose ici le problème de l'origine sociale. Parmi ces cadres de promotion d'origine très modeste, qui doivent être nombreux à EDF, il doit y avoir un sentiment de réussite, surtout que l'entreprise leur reconnaît le fait d'avoir été les piliers de l'entreprise.

Dernière remarque-question, c'est le rôle décisif des rythmes dans le rôle plus ou moins sélectif des processus de sélection, parce que dans un cas tu montres bien la lenteur qui autorise la promotion, alors que dans l'autre, il y a le caractère précoce de la détection et le caractère de la vitesse, même si c'est peut-être un peu banal, mais c'est quand même très déterminant de la pente de ces carrières promotionnelles. J'avais aussi beaucoup d'interrogations sur la clé centrale explicative de l'évolution de moins de continuum vers plus de seuil institutionnel, de clivages, à travers la montée en puissance du modèle de la compétence. C'est pas très clair dans ton texte, sans doute faute de place, qu'il y ait un lien direct entre la construction d'un espace de mobilité plus centré sur des logiques de métier et le fait que ça réduise les possibilités de promotion. Cet aspect nous amènera peut-être à aborder un point central de cette journée, c'est-à-dire le lien entre les carrières et les savoirs, qui est encore un peu une boîte noire de toutes ces affaires : quels sont les savoirs de ces « piliers » d'EDF ? Cela me fait penser au travail remarquable de Philippe Trouvé sur les agents de maîtrise, je me pose toujours la question : dans quelle mesure peut-on transposer sa thèse sur l'écart entre la montée irrémédiable des bac+2 dans les diplômés et le maintien des agents de maîtrise issus du rang dans les entreprises, lié au rôle irremplaçable des agents de maîtrise dans la transmission et dans la reproduction d'un certain nombre de savoirs et dans des fonctions de coordination, qui renvoie très probablement à des savoirs qui sont à l'interface du politique et du technique.

Sylvie Monchatre

Par rapport à la place des acteurs dans la renégociation des grilles de classification, j'aurais des difficultés à répondre car la nouvelle grille de classification chez EDF, « M3E », s'appuie toujours sur la grille unique de GF mais distingue trois grands types de rôles : management, ingénierie, expertise. Elle a été mise en place après la fin de ma thèse et je n'ai pas continué à travailler sur EDF. Tout ce que je peux dire, c'est qu'il y a une culture de changement dans la continuité, alors il faudra voir jusqu'où cette culture est pérennisable, où l'on reste toujours fidèle à la colonne vertébrale qui est la grille unique et même si on stratifie avec des espaces où il est possible d'évoluer sans obligatoirement changer d'emploi et d'unité comme il fallait le faire antérieurement, on reste toujours très fidèle à l'esprit initial. Et je ne suis pas sûre que le continuum ait été complètement éliminé par le nouveau système. Tout ce que j'ai retenu, c'est cet aspect de stratification de l'espace de mobilité interne, qui allait dans le sens de ce qu'on observe plus généralement avec la gestion des compétences.

Concernant la menace de marginalisation ressentie chez les techniciens promus chez Elf, elle tranche avec le sentiment de réussite affiché par les promus chez EDF, qui est au contraire presque l'image emblématique du cadre, issu de la promotion interne. La culture-maison valorise fortement ce profil et le fait pour un technicien d'avoir franchi ce GF 12, c'est effectivement une victoire pas seulement personnelle, mais aussi la preuve que le style de l'entreprise est efficace. Le sentiment de malaise et d'imposture ressenti chez les cadres promus du groupe pétrolier ne se retrouve pas

du tout chez EDF, car même si leur carrière est ralentie, ils ont franchi le cap, ils sont parmi les cadres et pour eux, c'est une expérience très positive. Cela peut l'être aussi chez Elf, mais la réussite sera totale si le technicien promu a la chance de se retrouver pris dans le même système de gestion des carrières que les cadres diplômés avant recrutement, c'est-à-dire « aspiré » par un « parrain » et faisant sa carrière dans son sillage. Et enfin, pour faire le lien avec la gestion des compétences et des « métiers », il faut dissocier un effet structurel d'un effet plus conjoncturel en ce qui concerne la gestion des carrières. Du côté structurel, la logique compétence vise à renforcer la mobilisation dans des « espaces de métier » mais faire carrière au-delà de cet espace est plus problématique. Du côté conjoncturel, la perspective de départs massifs en retraite en 2010 va peut-être rouvrir la voie de la promotion interne, avoir un effet de redynamisation.

Christophe Falcoz

En tant que spécialiste de sciences de gestion, je ne me retrouve pas toujours dans vos analyses. Je ne suis pas sûr que l'on puisse opposer ces deux entreprises qui se ressemblent beaucoup : elles me semblent plutôt similaires, avec un gros marché interne du travail structuré, avec une « culture d'entreprise » et des « relations sociales » qui y jouent un rôle fort. Ce qui explique ce que l'on connaît déjà bien du côté des carrières, des vitesses et des rythmes différents suivant les diplômés, avec une valorisation supérieure de la formation initiale sur la formation continue, et des points d'entrée définis politiquement (en terme de diplôme requis, d'âge mais aussi de type d'activité, plutôt technique ou commercial). Par ailleurs, quel lien avec la « gestion des compétences » ? Du côté de la gestion en tout cas, tout le monde s'accorde avec Y.-F. Livian pour dire d'abord que derrière une rhétorique pratiquement hégémonique, ces pratiques sont très peu répandues et, de plus, le lien avec la gestion des carrières n'est jamais fait. La gestion des compétences a été reliée à la question de la formation et des qualifications en France, sans lien avec la gestion des carrières. EDF serait d'ailleurs un cas très à part où la logique compétences est rentrée dans les pratiques, adaptée à cette logique du continuum. Sinon, je suis d'accord pour dire que la gestion des carrières a pour objectif de segmenter, de séparer : cadres / non cadres, dirigeants / hauts potentiels, managers / experts / managers d'experts. Du côté de la gestion des carrières, on retrouve aussi souvent un fort écart entre le raffinement des outils, des politiques et parfois leur faible mise en pratique, face aux poids des responsables hiérarchiques qui font souvent ce qu'on appelle des « carrières baronniques ». EDF serait peut-être un des rares cas où les gestionnaires de carrière et les acteurs des Ressources Humaines ont une certaine prise sur la réalité des carrières. J'aurais envie d'utiliser le concept de Françoise Dany de « promesse de carrière » pour vous demander quel est le degré de promesse de carrière avancé par les RH en fonction du profil. Si les immobiles sont valorisés comme étant les piliers, quelle est la promesse adressée aux promus mobiles à EDF ?

Sylvie Monchatre

Merci de me donner l'occasion de m'expliquer sur ces différents points. Tout d'abord, les deux entreprises se ressemblent-elles ? Contrairement aux apparences, non. Elles baignent, ou plutôt baignaient car cette étude a dix ans, dans la même rhétorique gestionnaire mais leurs pratiques différaient radicalement, précisément en matière de promotion. Non seulement les flux et les stocks de promus ne présentent pas les mêmes volumes, mais les modalités de détection des potentiels n'étaient pas les mêmes. Chez Elf, l'enjeu de l'envoi en formation lourde conduisait l'entreprise à

détecter précocement et les promus ne se ressemblaient pas, ne serait-ce que par leurs différences d'âge ! Les différences sont également observables au niveau des procédures. Du côté EDF, les comités de carrière n'existaient que pour les cadres à potentiel, ce sont les hiérarchies locales qui décidaient des mobilités et promotion des cadres jusqu'au GF17 environ. En raison de cette décentralisation des décisions, un pouvoir d'arbitrage était reconnu aux hiérarchies locales, même s'il conduisait à des formes de cooptation dénoncées par les gestionnaires de niveau central, mais, du même coup, il était possible pour un cadre en milieu de carrière de trébucher et d'être oublié, pour peu qu'il ne dispose pas du bon diplôme ou du bon argumentaire pour « se vendre ». Alors qu'à partir du GF17-18, il bénéficiait en général, et surtout s'il avait un « bon » diplôme, du pilotage du Comité des Carrières en place au niveau de la direction dans laquelle il travaillait. A l'inverse chez Elf, la gestion des carrières de tous les cadres était fortement centralisée et une grande méfiance se manifestait de la part des gestionnaires centraux envers les hiérarchies locales. L'enjeu était de lutter contre les baronnies qui étaient effectivement très puissantes, au point que les gestionnaires de carrières se définissaient comme des gendarmes essayant d'apporter un peu de transparence au marché interne. Cette centralisation-décentralisation des procédures de gestion des carrières ne correspond pas au même pouvoir d'arbitrage reconnu aux hiérarchies locales.

Sinon, par rapport à votre constat d'un faible impact de la gestion des compétences, je serais plus prudente, car ce prétendu « modèle » n'a pas été qu'un leurre, il a accompagné et légitimé des changements bien réels. Il a notamment permis de remettre à plat l'organisation du travail, de légitimer une plus grande flexibilité des usages de la main d'œuvre, de généraliser l'évaluation du travail y compris au niveau des emplois d'exécution... Les entreprises font de la gestion des compétences comme monsieur Jourdain faisait de la prose, sans nécessairement le dire, ni le formaliser à l'aide d'outils ou de référentiels volumineux. La gestion des compétences n'a pas besoin d'être visible pour être opérante. Et si, en effet, le lien n'est pas fait entre gestion des carrières et gestion des compétences, il faut le faire. Il est bien normal que les gestionnaires ne le fassent pas car ce ne sont pas les mêmes qui s'occupent de gestion des compétences et de gestion des carrières, ni les mêmes qui s'occupent des carrières des cadres et des non cadres. Mais c'est au sociologue de faire ce lien car le développement de la mobilité horizontale n'est pas sans répercussion sur les mobilités verticales.

On doit s'interroger sur ce que le développement d'une gestion des « métiers », quel que soit son degré de formalisation, entraîne comme conséquences sur les conditions de déroulement des parcours professionnels. Ce danger a d'ailleurs été perçu par les ouvriers et les syndicats eux-mêmes, qui dénoncent le plafonnement des carrières entraîné par ces logiques de métier. Les carrières bloquées pour les Bac Pro ou les BTS sont une bonne illustration de ce phénomène, qui conduit à dilater les grilles de classification, à reformuler les exigences adressées aux salariés selon leur niveau de diplôme, mais aussi à faire évoluer les modalités de la promotion interne. La logique compétence aurait ainsi tendance, contre toute attente, à renforcer le poids des diplômes dans la promotion, effet pervers non anticipé au départ, puisqu'on avait plutôt annoncé le contraire, mais que les gestionnaires en charge de ce système n'ont eux-même pas tardé à observer. Il reste qu'avec cette logique compétence diffuse, la gestion des « potentiels », avec les « promesses de carrière » qui vont avec, ne se limite pas aux seuls cadres et tend à s'instituer plus largement.

DU BERNARD-L'ERMITE AU PASSE-MURAILLE : RECEVEURS ET RECEVEUSES DES POSTES (1944-1973)

ODILE JOIN-LAMBERT

IRES¹

Receveurs et receveuses des Postes étaient regroupés, avant 1990, dans un corps unique de fonctionnaires réunissant les catégories A, B et C de la Fonction publique, auquel on accédait par promotion interne. Il était présenté par les postiers dans leur ensemble comme un corps permettant une promotion interne exceptionnelle, permettant à partir d'un niveau scolaire modeste, de gravir sans formation autre que l'apprentissage « sur le tas » les échelons d'agent d'exécution à cadre, à l'ancienneté et à la condition d'accepter la mobilité géographique. Ce corps recouvrait en fait une pluralité de situations et échappe à toute approche simple. Derrière l'unité du cadre juridique du corps (d'ailleurs difficilement acquise à la Libération), les receveurs sont très divers. Dans les bureaux ruraux ils dirigent un agent alors que dans les grandes villes ils peuvent en diriger 1 000. En fonction de la taille du bureau, ils font ou non de la logistique, de la comptabilité publique, placent des produits financiers. Ils sont en relations ou non avec les usagers.

Pour comprendre la complexité de ce type de corps d'autodidactes accédant au statut de cadre ou cadre supérieur par la promotion interne, nous avons construit, dans le cadre d'une thèse d'histoire, une démarche croisant les sources orales et les statistiques de personnel (Join-Lambert, 2001). Les deux sont encore trop rarement utilisées conjointement sur un même objet (Chapoulie, 1973, 1987), sans doute notamment à cause de la longueur du traitement que ces deux types de sources nécessitent. Le fait que le lien entre elles ne soit pas fait incite à penser de manière distincte d'un côté les pratiques, dont les dossiers de personnel se feraient l'écho et, de l'autre les représentations, qui seraient issues des archives orales. Nous voudrions donner ici quelques exemples illustrant les complémentarités et croisements possibles entre les sources.

1. Présentation d'une démarche « multi-sources » en histoire

Dans le cadre d'une thèse d'histoire, nous nous sommes centré sur l'étude des receveurs et receveuses des Postes, qui sont responsables des bureaux de poste tout en ayant un statut de comptable public. Les receveurs constituent des fonctionnaires d'autorité de premier niveau qui échappent à toute définition et approche simple. Le corps réunit des responsables de niveaux très différents sur l'ensemble du territoire national, de la recette principale de Paris Louvre jusqu'au bureau rural de Lozère. Sur le plan administratif, ils sont intégrés dans un corps unique regroupant les catégories A, B et même C de la Fonction publique, auxquelles on accède uniquement par promotion interne. Ce fonctionnaire à la fois de petit et haut niveau a des possibilités non négligeables de faire entendre sa voix et défendre son point de vue, notamment par l'intermédiaire de ses responsabilités amicalistes et syndicales, et par ses relations avec les directeurs départementaux.

Nous souhaitons donc réaliser une biographie collective des receveurs et des receveuses des Postes qui prenne en compte les origines sociales, professionnelles et géographiques, afin de préciser comment ces identités professionnelles participaient aux changements de la Poste des années 1944 à 1973. La richesse des témoignages et la nature à

¹ IRES, Institut de Recherches Economiques et Sociales, 16 bd du Mont d'Est, 93 192 Noisy-le-Grand cedex. E-Mail : odile.join-lambert@wanadoo.fr.

la fois biographiques mais non représentative des dossiers de personnel a conduit à recueillir et traiter quatre types de sources en fonction d'un objectif : rapprocher le discours produit sur les itinéraires à l'intérieur de la Poste de la gestion réelle du corps et de la variété des itinéraires observables, concilier l'étude de l'insertion du receveur dans son environnement local avec celle de ses relations à la hiérarchie administrative.

D'abord, une étude statistique des dossiers de personnel, dont l'intérêt a été successivement montré pour l'étude de la classe ouvrière et des fonctionnaires, a été menée. Ensuite, ces dossiers n'apportant évidemment aucune information sur les origines sociales des receveurs, la vie personnelle, la perception de l'institution postale par les agents, nous avons choisi de recueillir des témoignages d'abord écrit, par nécessité : il était important de recueillir des témoignages en dehors de Paris et de la Région parisienne, où le profil des receveurs est particulier, et difficile de retrouver des témoins d'un seul département. 130 témoignages écrits ont été recueillis par l'intermédiaire d'un questionnaire selon la méthode proposée par Jacques Ozouf (1992). Pour obtenir et compléter les informations, nous avons eu recours aux entretiens avec des receveurs (15 entretiens ont été réalisés). Ces entretiens avaient pour premier objectif d'obtenir le témoignage de figures de l'amicale des receveurs et de celles d'entre elles ayant joué un rôle syndical ou social particulier, et qu'il a fallu aborder de manière individualisée. Le second objectif était d'obtenir des informations plus précises sur certains thèmes intéressants souvent abordés de manière trop elliptique. Nous avons aussi recueilli le témoignage oral de deux directeurs généraux de l'époque, de responsables de l'administration centrale, notamment ceux chargés de la gestion des receveurs, ainsi qu'avec des responsables syndicaux. Nous avons en outre eu la chance de pouvoir traiter parallèlement les 55 récits recueillis par concours autobiographique par le Comité pour l'histoire de La Poste. La forme du récit autobiographique a incité, avec beaucoup de bénéfiques, à l'écriture d'un récit plus centré sur soi que ne le permettait les témoignages recueillis par questionnaire. Enfin, nous avons croisé aussi ces sources avec les archives de La Poste, départementale et nationale : archives de la direction du personnel, enquêtes sur les conditions de travail des receveurs, archives départementales de la poste de l'Eure et de la Lozère (rapports d'inspection, états des lieux, etc.).

1.1 L'apport des dossiers de personnel : l'auxiliarat pénalise l'avancement interne

Les "feuilles de personnel" classées à l'intérieur des dossiers de personnel, permettent de suivre les agents dans leurs déplacements géographiques et leurs carrières. Avec la déconcentration progressive de la gestion du personnel, les dossiers des agents en fonction entre 1945 et 1970 sont gérés par les départements. Ces sources ne sont donc pas représentatives de l'ensemble des agents passés par le département à un moment donné, mais uniquement de ceux qui y ont terminé leur carrière. Il existe donc des biais dans la représentativité de ces dossiers, qui doivent être analysés. Cependant, leur traitement quantitatif s'avère fécond : par la systématisation des exemples et la construction de quelques indicateurs quantifiés, il fournit des preuves solides et des résultats inédits. Dans le traitement statistique des données, notre souci était de ne pas réduire la diversité des parcours géographiques et professionnels aux regroupements collectifs pourtant nécessaires à la lecture des tableaux, et de ne pas ramener la variété des formes possibles des trajectoires à de simples "moyennes". Ce sont au contraire les éclairages qu'apporte la différenciation qui ont été recherchés. Ce traitement statistique s'inscrit dans la suite des critiques adressées par les tenants de la micro-histoire au traitement quantitatif des sources nominatives².

² Nous avons réalisés nos statistiques sous Excell grâce aux "tableaux croisés dynamiques" disponibles dans les dernières versions du logiciel Excel. Voir aussi la méthode proposée avec d'autres logiciels dans J.-L. Pinol et A. Zysberg (1995).

Que nous apprennent les statistiques ainsi reconstituées ? Elles permettent de situer le profil de carrière des receveurs par rapport à ceux des autres agents des PTT : les carrières des receveurs, qui restent aux PTT durant l'ensemble de leur vie active, s'autonomisent par rapport aux autres. L'échantillon de 1 200 dossiers de personnel traités statistiquement est composé d'agents qui ont fait une carrière aux PTT durant l'ensemble de leur vie active, mais aussi d'agents ne faisant aux PTT qu'un passage de durée limitée : soit au début, soit au milieu, soit en fin de vie active. On constate en effet que le modèle de carrière longue et d'un service de l'Etat continu distingue les receveurs des autres agents des services extérieurs, et acquiert cette caractéristique dès la génération des agents recrutés entre 1939 et 1959. De fait, même si le modèle d'un service de l'Etat durant la totalité de sa vie active reste la référence dans certaines administrations ou services publics de l'Etat dans les années 1960, ce n'est plus seul, et aux PTT, pour les agents titulaires recrutés après 1959, il tend à devenir moins fréquent. En contraste avec cette évolution, le cas des receveurs s'individualise de plus en plus par la longueur de leur carrière. Sur plus de 1 000 dossiers de personnel de receveurs et non receveurs, seuls 77 % ont effectué une carrière complète aux PTT durant l'ensemble de leur vie active³. Pour les autres, trois types de carrières se différencient. Les agents qui font un passage uniquement en début de vie active constituent un premier groupe ; ceux qui entrent aux PTT en fin de vie active forment un second ensemble ; enfin, ceux qui font une carrière aux PTT en milieu de vie active forment un dernier groupe.

Ces carrières courtes se différencient cependant nettement d'une génération à l'autre : la nature du phénomène a changé, comme l'indique le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1					
Répartition des générations par durée de carrière et sexe (en % de la cohorte)					
Durée de carrière ► Génération ▼	Carrière complète	Moins de 10 ans et avant 35 ans	Moins de 10 ans et après 40 ans	Moins de 15 ans en milieu de vie active	Total
1. Femmes 1909-1938	88 %	9 %	0	3 %	100 %
1. Hommes 1909-1938	91 %	5 %	0	4 %	100 %
2. Femmes 1939-1958	81 %	13 %	3 %	3 %	100 %
2. Hommes 1939-1958	84 %	6 %	4 %	6 %	100 %
3. Femmes 1959-1974	39 %	14 %	28 %	19 %	100 %
3. Hommes 1959-1974	43 %	27 %	15 %	15 %	100 %

Source : 1 058 dossiers de personnel établis à partir des tableaux de l'auteur (Odile Join-Lambert, 1999, annexe B, p. 36). En ligne, il y a 362 dossiers pour la première génération, 496 pour la seconde et 214 pour la troisième. En colonne, 815 agents ont une carrière complète (colonne 2), 113 agents une carrière incomplète en début de vie active (colonne 3), 59 une carrière incomplète en fin de vie active (colonne 4) et 71 une carrière incomplète en milieu de vie active (colonne 5).

Ces quatre groupes constituent l'ensemble des cas de figure de notre échantillon. Dans ces quatre groupes, l'importance des trois types de carrières courtes, qui constituent l'amorce d'un phénomène bien plus massif, doit être soulignée. Si on regarde les motifs de sortie de fonction pour ces carrières écourtées, notamment celles des facteurs, leur développement renvoie à la faible attractivité de cet emploi dans une période de forte croissance économique⁴.

³ Une « carrière complète » ouvre le maximum de droits à une pension civile prise à l'âge minimum de 55 ans et est d'une durée théorique de 37,5 ans s'agissant de services dits « actifs » au sens du code des pensions.

⁴ On assiste en effet à une hausse spectaculaire des démissions à partir de 1959 dans le département de Seine-et-Marne, qui concerne essentiellement les facteurs et, dans une moindre mesure, les agents d'exploitation (guichet). Cf. (Cartier, 2002, p. 199).

L'accélération de leur avancement de carrière que constitue leur entrée dans le corps des receveurs peut être mesurée, de même que le temps qu'ils passent dans les communes rurales, les villes chefs-lieux de canton, les villes moyennes ou les grandes villes. Aucun receveur n'a réalisé une carrière incomplète à l'intérieur des PTT. Les receveurs ont cependant une durée d'auxiliariat proche de celle des autres agents, d'une durée moyenne de 5,6 années pour les femmes et de 4,5 années pour les hommes, et variant fortement en fonction du sexe et du grade occupé en fin de carrière. Et plus on est resté longtemps auxiliaire, moins on a de chance de « faire carrière », quel que soit le grade. L'ancienneté comme auxiliaire est certes reprise lors de l'ouverture des droits à pension. Mais elle n'ouvre pas droit à progression à l'intérieur du corps. L'auxiliariat constitue donc une perte de temps pour le déroulement de carrière, en particulier pour les femmes dont la durée d'auxiliariat est plus longue.

1.2. Les sources orales : une sur-représentation des belles carrières ?

Cent trente réponses à un questionnaire large ont été collectées selon la méthode proposée par Jacques Ozouf (Ozouf, 1992). Les trois quarts se présentent sous la forme de récits semi-rédigés d'environ quinze pages, suivant les rubriques du questionnaire. Certains atteignent cinquante pages. Dans les récits ainsi recueillis sur ce corps auquel on accède par la promotion interne, la spécificité des receveurs, souvent successivement à la fois exécutants, cadres voire cadres supérieurs, structure leurs mémoires : ils témoignent de points de vue successifs où les discours changent en fonction de la taille successive des bureaux de poste gérés.

Comme l'ensemble des sources orales, les réponses au questionnaire témoignent en effet d'une mémoire reconstruite en fonction de ce qui s'est passé dans les années 1980 et 1990 et sont influencées par « tout ce qui a été dit ou écrit *a posteriori* » (Becker, 1987). Mais cette mémoire reconstruite partiellement par les témoins et par le chercheur a des caractéristiques propres. Le changement de statut de la Poste en 1990 a entraîné directement celui des receveurs : à partir de 1990, ces derniers ne sont plus comptables publics. De nombreux bouleversements affectent la profession. Notamment, l'avancement n'est plus automatique et les perspectives d'avancement ne sont plus assurées comme auparavant. Il faut dès lors faire la part, dans la reconstruction collective, d'événements passés mis dans une perspective telle que le groupe puisse maintenir sa cohésion à un moment particulièrement fort de changement.

Le recueil de ces récits pose d'emblée une question importante pour l'historiographie. La présentation par nombre d'entre eux de leur carrière comme permettant une ascension professionnelle d'agent d'exécution à cadre supérieur et comme caractéristique des possibilités offertes par le corps des receveurs conduit à s'interroger sur les limites des témoignages. Si de nombreux témoins se désignent comme représentatifs de « carrière typique », n'y a-t-il pas là l'effet d'une mémoire reconstruite en fonction de ce qui s'est passé pour ce corps en 1990 ? D'autant que ce corps, s'il permettait majoritairement des carrières permettant, à partir d'un niveau scolaire modeste et d'un début de carrière comme agent d'exécution, d'accéder aux responsabilités d'encadrement, constituerait une exception au sein de la société française entre 1945 et 1973 dans la fonction publique, par rapport à des fonctionnaires comme les instituteurs ou les agents du Trésor, puisque très peu de fonctionnaires français peuvent bénéficier d'une carrière unique et passer sans difficultés particulières du statut d'employé à celui de cadre (Fridenson, 2002). Quelle était alors la réalité sociale du franchissement de la barrière d'employé à cadre, pour les hommes et pour les femmes ?

2. Carrière « reconstituées » / carrières « réelles » : un aller-retour fructueux entre plusieurs sources

Pour comprendre ce corps de promotion interne, l'aller-retour entre les dossiers de personnel et les sources orales était donc nécessaire. L'analyse statistique des dossiers de personnel permet de quantifier l'importance respective des itinéraires pour les hommes et pour les femmes. Le croisement des dossiers de personnel et des sources orales conduit en définitive à fortement nuancer une des caractéristiques majeures mises en avant par la hiérarchie et les receveurs eux-mêmes sur la gestion de ce corps : l'ascension sociale et professionnelle, permise par la promotion interne grâce à un statut dérogatoire au statut général de la fonction publique. Les témoignages montrent quant à eux, *a posteriori*, comment les représentations liées aux possibilités connues d'avancement de carrière ont pu participer à la construction des itinéraires sociaux et professionnels dans la pratique. Il y a donc moins une complémentarité *a priori* entre sources orales et dossiers de personnel que de nombreuses complémentarités possibles.

2.1. La construction de groupes d'âge

Le croisement des dossiers de personnel et des sources orales n'aurait pas été possible sans la construction de groupes d'âge. L'emploi de receveur constitue un grade de promotion interne auquel on accède après quinze à vingt ans de carrière au sein de la filière dite du "service général" (représentée, par exemple, par le grade d'agent d'exploitation) ou de la distribution (représentée notamment par le grade de préposé). Les feuilles de personnel d'agents ayant exercé leur fonction entre 1944 et 1973 et donc nés entre 1880 et 1954 ont été extraites des dossiers de personnel et saisies. Etant donné l'étendue de l'échantillon dans le temps, des groupes d'âge correspondant à trois périodes, en fonction de l'année de recrutement dans l'administration – c'est-à-dire de titularisation au premier grade –, ont été distingués. L'année d'entrée aux PTT a été préférée à l'année de promotion comme receveur, afin de pouvoir prendre en compte l'ensemble de la carrière des receveurs – les agents occupant souvent le grade de receveur uniquement pendant quelques années en fin de carrière.

Pour les agents en fonction entre 1944 et 1973, trois classes de recrutement ont été déterminées. Les agents recrutés aux PTT entre les deux guerres (jusqu'en 1938) ont été distingués de ceux recrutés entre 1939 et 1958, et, enfin, de ceux recrutés au-delà de 1958 et qui ont été exclus de notre champs (un recrutement à partir de 1959-1960 correspond en effet à une entrée en fonction comme receveur à partir de 1974, ce qui exclu ces agents des bornes chronologiques que nous nous sommes fixées). Le choix de ces dates fut guidé, outre par un motif lié aux contraintes du traitement quantitatif (les échantillons devaient comprendre un nombre à peu près équivalent d'agents pour que les résultats soient comparables entre les deux classes d'âge), par l'apport des témoignages. Pour les agents entrés aux PTT entre les deux guerres, les recrutements sont nettement identifiés dans les réponses au questionnaire par les séquelles de la Première Guerre mondiale et le nombre très important d'orphelins qui entrent aux PTT, par la crise de 1929 et la faillite de nombreux commerces et, enfin, par l'arrêt temporaire des recrutements dans la fonction publique entre 1931 et 1935. Pour les agents recrutés entre 1939 et 1958, la période de la Seconde Guerre mondiale et ses suites constitue, d'après les témoignages, un changement important dans les motivations pour entrer aux PTT (pénurie, nécessité de trouver un logement, etc.). A partir des années 1958-1959, les motifs d'entrée liés à la crise, à la guerre et ses suites, à la pénurie de logement et aux restrictions alimentaires ne sont plus évoqués. L'administration connaît alors la fin de la phase de reclassement général des emplois de la fonction publique avec l'adoption des derniers statuts particuliers des différents corps et la stabilisation des rémunérations. Ainsi, la détermination

des dates définissant des classes de recrutement dans les statistiques a été élaborée en partie grâce aux réponses au questionnaire. Les témoignages peuvent aider à construire des groupes d'âge qui, en retour, peuvent permettre de traiter les statistiques de personnel.

2.2. La construction de profil type : un décalage entre les pratiques et les représentations des carrières

D'emblée, il a été possible d'utiliser les réponses au questionnaire pour différencier des profils types de carrière. Dans cette construction de profils et la comparaison de leur proportion respective dans les réponses au questionnaire et les feuilles de personnel, l'aller-retour entre les témoignages et les statistiques permet d'aboutir à des résultats une fois de plus particulièrement féconds : les réponses au questionnaire permettent de comprendre les représentations souvent à l'origine des itinéraires professionnels, tandis que les statistiques nuancent fortement la présentation que font les témoins de leurs carrières.

Dans un premier temps, les réponses au questionnaire ont permis de différencier des profils types de carrière. Plusieurs témoins font en effet référence à des carrières ascensionnelles qu'ils valorisent. En classant les réponses en fonction des grades d'entrée et de sortie, quatre profils types de carrières diversifiées apparaissent. Ils ne sont bien entendu pas explicités dans la gestion du personnel de la période étudiée, mais ils sont apparus assez clairement à la lecture des réponses au questionnaire. Ils ont pu ensuite être validés dans les comptages que nous avons effectués à partir des feuilles de personnel.

Le premier type – appelé "bernard-l'ermite" – regroupe les receveurs dont la promotion interne est maximale. Cette dénomination, donnée par un témoin, désigne le receveur qui cherche un bureau correspondant à sa promotion, à la façon dont les bernard-l'ermite quittent, en grossissant, leur ancienne coquille pour en investir une nouvelle. Le second itinéraire regroupe les receveurs qui commencent en bas de la pyramide du corps, mais s'arrête plus tôt, une fois atteint le niveau cadre. Nous l'avons nommé le "passe muraille", c'est-à-dire celui qui gravit plus difficilement les échelons comme autant d'obstacles. Le troisième profil type ("l'enraciné") regroupe ceux qui, à l'intérieur du corps, n'accèdent pas à la catégorie des cadres. L'agent peut faire toute sa carrière dans la même commune ou le même département. C'est ici qu'on trouve les anciens facteurs nommés receveurs en fin de carrière, connaissant les patois et habitudes locales. Le dernier type regroupe ceux qui deviennent receveurs directement au niveau cadre, à partir du grade d'inspecteur ou d'administrateur. On peut donc le désigner par le terme de "parachutés".

D'une part, nous avons pu vérifier dans les statistiques établies à partir des feuilles de personnel que ces quatre profils existaient et regroupaient l'essentiel des promotions possibles⁵. Les statistiques font toutefois apparaître, à l'intérieur des quatre profils types de carrières, des sous-types. Il est ainsi possible à certains receveurs de mener une carrière de "bernard-l'ermite", d'"enraciné", de "parachuté" ou de "passe-muraille" en commençant ou en terminant à un grade différent⁶. D'autre part, nous avons aussi pu préciser le poids de ces parcours types dans les deux départements de fin de carrière que comprenait notre base de donnée, l'Eure et de la Lozère. Par rapport aux quatre profils décrits ci-dessus, les réponses au questionnaire des receveurs terminant leur carrière en Lozère sont tous des "enracinés" (itinéraire en-dessous de la seconde classe). Dans les statistiques, les profils des receveurs

⁵Ces profils ont été ensuite codés dans la base de données statistiques.

⁶Cette distinction entre sous-type existe uniquement à un grade inférieur ou supérieur près. Elle témoigne des possibilités de choix d'entrée dans le corps des receveurs à chaque grade (le corps des receveurs étant en effet composé, selon les périodes, de sept à huit grades).

terminant leur carrière en Lozère ne se limitent pourtant pas à ce profil type, même s'il est majoritaire. L'étude statistique a donc servi à nuancer l'uniformité des réponses au questionnaire dans la présentation des parcours lozériens, puisqu'il était possible de croire que ces derniers restaient tous en-dessous du niveau cadre et s'achevaient en milieu rural. De même, dans l'Eure, les réponses au questionnaire correspondent toutes au profil du "bernard-hermite" (parcours promotionnel maximum) et, dans une moindre mesure, à celui du "parachuté" (accession au grade de receveur au-dessus de la seconde classe). Cependant, dans les statistiques, les agents terminant leur carrière dans l'Eure ne sont pas majoritairement des "bernard-hermite" ou des "parachutés", et l'ensemble des profils est représenté.

En observant les proportions de chaque profil type dans les réponses au questionnaire et dans les statistiques, de fortes distorsions apparaissent. Dans les premières, le profil le plus ascensionnel (le "bernard-hermite") concerne 24 % des enquêtés. Le second itinéraire (représentant les receveurs et receveuses qui gravissent plus difficilement les échelons, ou "passe-muraille") représente 35 % des réponses. Le troisième profil (ceux qui restent en-dessous de la seconde classe, ou "enracinés") concerne 14 % des réponses, tandis que le dernier (les "parachutés") représente 24 % des enquêtés.

L'analyse statistique des dossiers de personnel confirme certes l'existence de ces quatre profils, qui regroupent l'ensemble des promotions possibles à l'intérieur du corps, sans qu'aucune variation dans le temps n'intervienne pour les deux classes de recrutement arrivées aux PTT entre les deux guerres et entre 1939 et 1958. Cependant, les statistiques permettent de quantifier l'importance respective des itinéraires. L'itinéraire majoritaire (56 % des feuilles de personnel) est "l'enraciné" (ceux qui restent en-dessous de la seconde classe), alors qu'il concernait seulement 9 % des réponses au questionnaire. Le type le plus fréquent d'itinéraire est donc précisément le moins ascensionnel et celui qui s'achève en milieu rural : il témoigne de la possibilité de carrière marquant la préférence des agents pour la stabilité dans un contexte de croissance économique. Les "bernard-hermite" (ceux qui font une carrière du bas jusqu'en haut du corps) ne concernent que 8 % des receveurs dans les statistiques, alors qu'il concernait un quart des réponses au questionnaire. Il y a donc dans les témoignages que nous avons recueillis une sur-représentation des carrières les plus ascensionnelles, et une sous-représentation des carrières stables.

2.3. Une chronologie de l'histoire des receveurs en société

Un dernier mot sur la spécificité d'une approche historique. Ici l'emprunt aux méthodes des autres disciplines est naturellement important. Mais l'interrogation spécifique porte sur le changement dans le temps.

La comparaison des sources orales – centrées sur la vie sociale à l'extérieur de l'administration – avec les feuilles de personnel – qui sont d'abord le reflet de la vie à l'intérieur de la Poste – a un avantage majeur. Elle éclaire les décalages entre les évolutions de la Poste et celles de la société dans son ensemble entre 1944 et 1973. Les statistiques établies à partir des feuilles de personnel présentent une vision linéaire des itinéraires professionnels. Quelle que soit l'année de recrutement, les parcours professionnels des receveurs sont identiques dans la durée : les quatre profils types et leur proportion respective restent les mêmes. Les réponses au questionnaire montrent en revanche des distinctions dans les représentations entre trois groupes d'âge, en fonction des périodes de recrutement. Or, la comparaison entre les réponses au questionnaire et les statistiques fait nettement ressortir trois périodes : 1944-1958, 1958-1968 et 1968-1973. Chaque période est caractérisée par un équilibre particulier entre ces trois aspects : les itinéraires sociaux et professionnels des receveurs, leur rapport à l'administration et à l'Etat et leur rapport aux usagers.

En ce qui concerne la première période – de 1944 à 1958 –, le croisement des feuilles de personnel et des sources orales indique que c'est la relation à l'administration qui est la plus caractéristique. Les sources orales précisent l'hétérogénéité des pratiques locales et des bureaux de poste, ainsi que la complexité des missions remplies par le receveur, tandis que le traitement quantitatif des feuilles de personnel montre en revanche l'homogénéité de la catégorie statutaire, produit d'une définition administrative et sociale, qui encadre des itinéraires de promotion offrant aux receveurs une progression peu courante dans les corps de la fonction publique. L'entre-deux-guerres avait connu la mise en place du système de promotion sociale interne des receveurs, sur lequel la réorganisation générale du Statut général des fonctionnaires 1946 joue peu. Les receveurs, soutenus par leur administration, réussissent au lendemain de la Seconde Guerre mondiale à imposer un statut unique, dans un contexte où la République conserve une base rurale (47 % de la population vit encore dans des communes de moins de 2 000 habitants) et où la référence politique aux origines de la III^e République générale durant l'après-guerre, est particulièrement marquée à la Poste où ministres et directeurs sont de tradition radical-socialiste. Les receveurs, intégrés dans le statut général de la fonction publique, reconstituent aussitôt les conditions de leur particularisme.

Entre 1958 et 1968, contrairement à la période précédente où le rôle de l'administration était le plus caractéristique, c'est le souhait individuel et collectif de conserver ses perspectives de carrière et de maîtriser son itinéraire qui domine : les pratiques et les représentations des receveurs tendent à la consolidation du statut du corps alors que la société change. Les témoignages indiquent en premier lieu que l'administration est le siège d'un contraste : elle change sur le plan technique (mécanisation et concentration de la comptabilité) et organisationnel (elle oriente les tâches quotidiennes du receveur vers la marche du bureau et donc vers les fonctions de chef d'établissement, c'est-à-dire d'animateur d'équipe, à partir de 1960), mais elle maintient une gestion du personnel classique.

L'étude des réponses au questionnaire permet également d'établir que les origines sociales des receveurs les distinguent nettement de celles des cadres moyens et supérieurs composant la société française en 1960. Pour la première génération entrée aux PTT entre les deux guerres, deux sources principales de recrutement coexistent. La première, la plus importante, se situe à l'intérieur du secteur public (les fils de postiers et d'agents SNCF sont prépondérants). La deuxième concerne les catégories en déclin (artisans et commerçants, puis ruraux et paysans). Pour la deuxième génération recrutée entre 1939 et 1958, le changement consiste dans l'arrivée en second, devant les commerçants et les artisans, des fils d'agriculteurs et des fils d'ouvriers. Les receveurs exerçant dans les années 1960 sont donc issus des agents d'exécution et de maîtrise du secteur public, puis des ouvriers et enfin des agriculteurs. Ces origines les distinguent de celles des cadres moyens des années 1960 : ces derniers sont en effet d'abord issus de pères cadres moyens, en deuxième des cadres supérieurs, en troisième des employés, en quatrième des personnels des services et ensuite, à part égale, des industriels et professions libérales, des ouvriers, des artisans et des petits commerçants. Et pour les receveurs dirigeant les plus importantes recettes, leurs origines socioprofessionnelles se différencient encore plus nettement de celles des cadres supérieurs aux mêmes dates.

Les réponses au questionnaire montrent aussi que les origines scolaires des receveurs s'individualisent de plus en plus d'une génération à l'autre par rapport à celles d'autres fonctionnaires et des cadres en général. Pour la génération recrutée entre les deux guerres, la majorité des receveurs reste issue du monde de l'instruction primaire. Pour la génération recrutée entre 1938 et 1958, la possession d'un diplôme de niveau supérieur au certificat d'études devient moins importante pour les hommes (alors qu'elle devient plus importante pour les femmes). Ainsi, le corps est en décalage formel avec les mutations sociales que la France connaît au cours de ces années. Mais il constitue aussi une façon pour la Poste de s'adapter à

un marché de l'emploi qui défavorise les recrutements dans la fonction publique : la difficulté de recrutement de cadres maintient la nécessité et la nature de la filière.

Dans la dernière période, entre 1968 et 1973, les témoignages aussi bien que les réponses au questionnaire indiquent que dans le recadrage qui s'opère entre l'administration, les usagers et les représentations des receveurs, ces derniers constituent le principal acteur. L'Etat se désengage des circuits de financement des investissements et, devant la montée en puissance du secteur bancaire, il assigne à la Poste des missions financières plus importantes : le receveur devient à la fois représentant de l'administration et marchand. Il doit désormais commencer à aller vers l'usager pour lui proposer des services financiers. Face à cette nouvelle injonction commerciale de l'administration, les pratiques et les représentations des receveurs sont contrastées en fonction des périodes et en fonction des receveurs. Parallèlement, l'usager prend une importance nouvelle dans les représentations des receveurs. Mais leurs itinéraires, comme l'indique l'étude statistiques sur la longue durée, restent stables. Les feuilles de personnel montrent aussi que l'infléchissement commercial et une notation où une part plus importante qu'auparavant est faite au "mérite" (ce dernier étant en fait alors déterminé par les résultats commerciaux), a une incidence nouvelle mais relativement limitée dans la progression des carrières et la composition du corps. En définitif, les feuilles de personnel montrent que le statut et le modèle de promotion sociale des receveurs traversent les années sans modification substantielle et constituent un pôle de stabilité, alors que les témoignages indiquent que le métier et la société environnante changent.

Conclusion

On le voit, il y a donc moins une complémentarité a priori entre archives orales et dossiers de personnel que de nombreuses complémentarités possibles, dont nous avons donné, parmi d'autres, trois exemples. Ce type de démarche s'est développé en histoire durant les dernières années (Chevandier et Zuber, 2005). Et on ne peut que souligner la richesse des études sur l'accès aux positions de cadres en promotion interne dans la Fonction publique et ce qu'elles peuvent apporter à une histoire du travail comparée, féminin et non féminin, titulaire et non titulaire marchand et non marchand et aussi entre travail productif et non productif, manuel et non manuel (Mahouche, 2005).

Bibliographie

- Becker J.-J. (1987), « Le handicap de l'a posteriori », in "Questions à l'histoire orale", *Les cahiers de l'IHTP*, n° 4, juin.
- Cartier M. (2002), *Des facteurs et leurs tournées. Une élite populaire dans la France de la deuxième moitié du XX^e siècle*, thèse de doctorat de sociologie, EHESS.
- Chapoulie J.-M. (1973), « L'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, n° 14, p. 86-114.
- Chapoulie J.-M. (1987), *Les professeurs de l'enseignement secondaire. Un métier de classe moyenne*, Paris, Editions de la MSH.
- Chevandier C., Zuber H. (dir.) (2005), « De la série à l'individu. Archives du personnel et archives orales », Actes des Journées scientifiques de l'Association d'histoire des chemins de fer (AHICF) organisées avec l'Association des archivistes français (AAF), Montpellier, 15-16 mai 2003, *La Gazette des Archives*, n° 198, juin.
- Fridenson P. (2002), « Could Postwar France Become a Middle-class Society ? », in Olivier Zunz, Leonard Schoppa, Nobuhiro Hiwatari (ed.), *Social Contracts Under Stress. The Middle Classes of America, Europe, and Japan at the Turn of the Century*, New York, Russel Sage Foundation.
- Join-Lambert (1999), *Le receveur des Postes, entre l'Etat et l'utilisateur (1944-1973)*, thèse de doctorat d'histoire, EHESS.
- Join-Lambert O. (2001), *Le receveur des Postes, entre l'Etat et l'utilisateur (1944-1973)*, Paris, Belin.
- Mahouche B. (2005), *Les centres de tri de la Poste de la région parisienne : l'évolution des pratiques d'organisation entre contraintes de fonctionnement et logiques sociales (1946-1989)*, thèse de doctorat d'histoire, Université de Paris VIII.
- Ozouf J., Ozouf M. (1992), *La République des instituteurs*, Paris, Le Seuil.
- Pinol J.-L., Zysberg A. (1995), *Métier d'historien avec un ordinateur*, Paris, Nathan université.

Discussion de la communication de Odile Join-Lambert

Odile Join-Lambert ayant été absente lors de cette journée, sa communication a été présentée oralement par Sophie Pochic. Nous avons demandé à l'auteur de répondre a posteriori aux questions de la salle.

Sarah Gaffari

J'aurais juste voulu avoir une précision quand aux procédures d'accès puis de promotion à l'intérieur de ce corps : était-ce par un concours interne et si oui, sur quels types de compétence étaient sélectionnés les futurs receveurs ? ou était-ce davantage par un système de promotion à l'ancienneté et au mérite, et si oui, peut-on savoir là encore sur quels critères et par quelles procédures ?

Odile Join-Lambert

Je répondrai donc sur la période que j'ai étudiée (1944-1975) et les enseignements qu'elle apporte. Ce système n'est pas un modèle d'ascension républicaine attachée à la valeur du mérite, mais les choses sont plus nuancées qu'il n'y paraît. L'aptitude au service est bien présente dans les modalités du classement au mérite, mais de fait l'ancienneté et les critères collectifs de notation priment : un tiers des receveurs peut avancer de grade chaque année à l'ancienneté sauf en cas de mauvaise notation ou de présence d'autres candidats mieux notés. Rappelons qu'à La Poste, dans les années 1960, l'idée est présente que la promotion interne a toujours des vertus démocratiques. Il s'agit bien d'un système mixte de promotion à l'ancienneté et au « mérite » exprimé par la notation : les connaissances professionnelles et les congés maladies sont déterminants pour la notation d'avancement de grade. Concrètement, les CAP départementales établissent un classement à la fois à l'ancienneté d'indice et au mérite, qui permet par la suite à la commission centrale d'avancement de formuler un avis. Dans un second temps, au niveau régional, le directeur régional classe au mérite tous les postulants : seuls sont retenus ceux qui sont classés au mérite dans le premier tiers de la liste régionale par la CAP régionale. La dernière étape est nationale : les listes régionales sont fusionnées avec inscription à l'ancienneté. Le système favorise donc *in fine* les candidatures des régions où l'ancienneté moyenne est moins élevée, c'est-à-dire les régions du nord de la France.

Sans revenir sur les détails réglementaires, ce qui serait trop long ici, l'administration postale a constitué un dispositif compliqué qui lui est en bonne partie propre en matière de mobilité, fondé sur le décret du 12 décembre 1950 qui constitue la base juridique de certaines dispositions particulières appliquées aux PTT. Depuis qu'ont été définies de façon plus précise à partir des années 1950 les notions de corps et de statuts particuliers au sein de la fonction publique, la tendance des PTT consiste dans les années 1960 à considérer qu'il faut absolument éviter de modifier ce décret ou de le compléter car le Conseil d'Etat et la fonction publique ne reconnaissent plus la validité d'un tel texte. Il est en effet utile à l'administration. L'administration privilégie plus que dans la période précédente la promotion interne des receveurs, car elle a du mal en période de pénurie de main-d'œuvre à recruter des cadres, d'autant plus qu'elle pratique curieusement un malthusianisme sur la catégorie A : curieusement (est-ce par crainte de ne pas pouvoir fournir des débouchés à tout le monde ?), la catégorie A diminue de 3 % entre 1964 et 68. Concrètement, l'administration fait sauter le verrou d'accès à la catégorie A théoriquement limité à

10 % des vacances d'emploi. Le statut va juste être réaménagé juridiquement en 1974 : l'aménagement consiste à se dégager de la correspondance stricte entre un grade et un emploi (ce sera le « statut d'emploi ») Il revient à séparer le grade et la fonction réellement exercé, inspiré de ce qui existe alors dans les services de l'Équipement.

Catherine Marry

Dans cette communication, en raison sans doute du manque d'espace, vous n'évoquez pas les différences hommes / femmes quant à l'accès aux grades supérieurs de receveurs ; or l'acceptation de la mobilité géographique et donc le suivi du conjoint semble être un des critères permettent de faire une carrière de « bernard-l'hermite ». Pouvez-vous nous donner davantage d'indications quand aux différences de carrière entre hommes et femmes, notamment sous l'angle de la mobilité géographique ?

Odile Join-Lambert

Je voudrais au préalable apporter une précision sur la part de féminisation avant et après l'entrée dans le corps des receveurs et des receveuses. L'entrée dans le corps se fait par promotion interne, essentiellement à partir du grade de facteur, guichetier (agent d'exploitation) ou receveur distributeur, mais aussi à partir de grade plus élevé (contrôleur, inspecteur, administrateur). On devient receveur uniquement par promotion interne après avoir effectué une carrière d'environ 10-15 ans aux PTT. La féminisation et l'accès aux grades supérieurs du corps comme à la mobilité est donc très fortement conditionné par la féminisation des métiers à partir desquels on entre dans le corps et la féminisation des filières. Aux PTT, la féminisation au niveau du grade d'inspecteur – catégorie A) est très lente : les concours sont mixtes mais avec des quotas par sexe et grade jusqu'en 1972, et entre 1951 et 1959, aucun concours féminin n'est ouvert. L'emploi de facteur-préposé, où la promotion interne est la règle absolue, est exclusivement masculin (jusqu'en 1975). On aboutit donc à la situation suivante : le taux de féminisation des emplois des PTT est de 34 % en 1972, mais le taux de féminisation du corps des receveurs n'est que de 25 % et ce pourcentage constitue une discrimination plus forte pour l'accès aux grades supérieurs si on compare les taux à ceux d'autres corps des PTT (d'après les statistiques de la direction du personnel de l'époque). Les femmes sont en effet à 50% dans les plus petites recettes (4^e et 3^e classe), 20 % dans les recettes de seconde classes (catégorie A), et 5 % dans les recettes de première classe, aucune d'entre elles dans les recettes de classe exceptionnelle ou hors classe.

Ce système explique que les receveuses soient très majoritairement concentrées dans les petites recettes (receveuses de 5, 4, et 3 classes), qui sont aussi les plus nombreuses et les plus dispersées sur le territoire. Pour répondre plus précisément sur la mobilité géographique, dont l'acceptation conditionne l'avancement de grade et donc la promotion vers les grades supérieurs, les statistiques que j'ai construites à partir des dossiers de personnel montrent qu'elles ont une mobilité géographique très faible comparée aux hommes : un à deux changements d'affectation au cours de la carrière, alors que pour les hommes la moyenne est à dix. En outre, en général, c'est au début de la carrière qu'a lieu la mobilité géographique la plus forte. Or pour le corps des receveurs auquel on accède après 10-15 ans de carrière, c'est à 35-40 ans qu'on demande les efforts de mobilité les plus importants pour progresser. Les femmes receveuses ont alors des enfants. Lorsqu'elles changent de bureau, c'est pour

rester dans le département ou au moins la région : elle ne vont pas chercher un bureau à l'autre bout de la France comme le font fréquemment les receveurs hommes. Sur les 130 témoignages recueillis, il y a plusieurs explications données. Pour celles qui sont nommées receveuses dans les 1940 à 1960, la première motivation invoquée pour être devenue receveuse est la volonté de suivre les déplacements du mari ou de se rapprocher du lieu de naissance de ce dernier. Le second motif est la commodité que représente le logement sur le lieu de travail pour élever les enfants. La notion même de « carrière » leur semble le plus souvent étrangère, dans un contexte où cette notion structure fortement les représentations des hommes et ne se limite plus aux cadres. Enfin, plusieurs d'entre elles aspirent à une stabilité après une carrière de « brigadières », c'est-à-dire de remplaçante permanente de receveur, ce qu'elles sont très fréquemment avant de pouvoir obtenir un emploi fixe de receveuse. Je n'ai pas en tous cas trouvé d'exception à cette très faible mobilité géographique des femmes dans les dossiers de personnel ni dans les témoignages.

Guy Groux

J'ai été particulièrement intéressée dans les travaux d'Odile Join-Lambert par la dimension d'ancrage territorial, qui est assez rare en sociologie, et sur lequel d'ailleurs elle avait construit son projet d'entrée au CNRS, avec une comparaison entre trois types de fonctionnaires : les conservateurs de musées, les inspecteurs du travail et les enseignants. Mais j'aurais aimé qu'elle développe un autre aspect de son travail, plutôt du côté de la comparaison internationale, car elle montre de façon très fine comment la fonction publique française a souvent pris des pays étrangers comme modèle dans une optique de modernisation de l'administration, et notamment la Grande-Bretagne. Pourriez-vous nous parler de la stratégie de recherche que vous comptez développer pour montrer les inspirations réciproques et parfois l'hybridation des modèles nationaux ? La question des 'cadres de promotion' se poserait-elle ainsi de la même manière en Grande-Bretagne ?

Odile Join-Lambert

Je voudrais maintenant m'intéresser à l'Etat employeur en France et à la manière dont il s'est inspiré des conceptions britanniques en la matière, en développant deux axes de recherches : les contraintes territoriales de l'Etat employeur, d'une part, et ses échanges avec le *civil service* anglais, d'autre part. Il s'agit d'abord de mieux comprendre comment l'Etat investit le territoire au moyen de ses représentants à la fois « vu d'en haut » (la construction de normes juridiques, la gestion des agents, leur répartition sur tout le territoire), mais surtout « vu d'en bas », du point de vue des personnels qui exécutent les missions (la façon dont les agents de l'Etat participent eux mêmes à la construction du droit, adaptent les statuts et jouent avec leur itinéraires au point de remettre en cause les réformes qui sont pensées au niveau national). Il s'agit ensuite de préciser quelles ont été les circulations avec les modèles étrangers où les fonctionnaires français ont été chercher des idées ou des pratiques, notamment (mais pas seulement) sur une période cruciale pour l'emploi public qui va de la réorganisation de l'emploi public pendant la Deuxième Guerre mondiale à sa remise en cause en 1975, née d'une réflexion sur les économies à laquelle contraint le choc pétrolier. L'étude de ces années conduit à aller à l'encontre de l'idée d'une nouveauté de l'attrait de la fonction publique française pour le *new public management* dans les années 1980 et permet de s'interroger sur la généalogie de cette attirance. Paradoxalement, c'est pendant la formation du modèle français de fonction

publique que les fonctionnaires vont chercher en Angleterre, bien plus qu'en Amérique, une source d'inspiration pour résoudre les problèmes de gestion publique (l'Angleterre est alors un modèle de décentralisation accordant une grande liberté aux collectivités locales), alors qu'on a l'habitude d'opposer le modèle français de fonction publique, centralisé, et le modèle anglais, décentralisé, où le recrutement de la majorité des agents se fait au niveau local.

Plus précisément, sur la question des cadres de promotion dans la fonction publique, je souhaiterais évaluer le poids des différentes logiques et des pratiques, en testant, sur quelques corps – en priorité celui des enseignants des collèges – , le poids relatif des élus, de la logique de corps ou de la logique de mission dans l'organisation territoriale des emplois. La gestion publique dépend d'acteurs qui sont immergés dans des réseaux d'échanges internationaux, mais on sait très peu comment concrètement se passent les circulations d'idées ou de pratiques au cas par cas. Je voudrais préciser les transferts pour un premier métier, l'enseignement, essentiel pour comprendre à la fois les contraintes de gestion territoriale de l'emploi public et les regards sur les modèles étrangers. Parce qu'un élément important du débat sur le collège unique en France revenait en fait à résoudre le problème de base de tout gestionnaire de personnel qui est de mettre une personne devant chaque emploi. Face à des collèges dispersés géographiquement, est-ce qu'il fallait choisir des maîtres polyvalents qui maîtrisent plusieurs disciplines, ou bien des professeurs qui soient spécialisés par matière ? Des fonctionnaires et des syndicalistes ont été en Angleterre pour observer les *comprehensive schools*. Je compte étudier ce qu'ils en ont fait à leur retour. En outre, en France, il s'agissait d'une période où les classes creuses continuaient d'arriver sur le marché du travail et où l'administration en général n'arrivait pas à recruter des cadres et a fait un large appel à la promotion interne. Qu'en a-t-il été en Angleterre ?

Anousheh Karvar

J'ai été très intéressée par cette recherche et notamment la dernière partie conclusive, où elle montre que la logique de corps et finalement le fonctionnement assez bureaucratique de cette grande organisation dispersée sur tout le territoire a permis aux carrières des receveurs de fonctionner comme « un pôle de stabilité », d'être assez peu touchées par les différentes réformes qui transforment les PTT, l'orientation clientèle et la gestion par les primes par exemple. Et également sur ses réflexions sur l'auxiliarat, dans lesquelles les femmes étaient plus concentrées, et qui n'était pas compté dans les reconstitutions de carrière. Mais j'aurais aimé avoir son point de vue éclairé sur la période actuelle : doit-on en conclure que la privatisation de La Poste et le développement des emplois temporaires a cassé cette logique promotionnelle qui semblait si spécifique aux receveurs des postes ?

Odile Join-Lambert

Sur la période actuelle, dont les origines remontent au changement de statut de la Poste en 1991, avant de préciser les conséquences sur les carrières et la gestion des ressources humaines, il faut au préalable s'entendre sur le terme de privatisation et ses conséquences. Je crois que la privatisation est un autre sujet, car on peut avoir une entreprise privée d'organisation parfaitement bureaucratique, et votre question porte plutôt sur le type de gestion et les objectifs collectifs de l'entreprise. Il n'y a pas de lien automatique entre statut des personnes et statut de l'entreprise : on peut avoir un mode de gestion protégée avec des actionnaires qui demandent du

rendement en capital, et inversement de la précarité dans les entreprises publique à statut (l'Education nationale comprend elle-même ses auxiliaires). C'est une affaire de négociation qui dépend en grande partie du rapport de force entre les syndicats et la direction de l'entreprise.

La Poste, en 1990, n'a pas été privatisée au sens au sens d'une privatisation du capital mais est passée d'une administration à un établissement public autonome. La privatisation de sa logique de gestion et de sa stratégie s'est faite ensuite progressivement. L'ouverture à la concurrence de son activité courrier et bancaire, et la fin du monopole de service public de La Poste, notamment sur son activité courrier, est présentée comme le grand défi à venir, mais ce défi est déjà en quelque sorte derrière elle, car il ne s'agit que d'une nouvelle étape. Dans son organisation et sa stratégie actuelle, la séparation organisationnelle et institutionnelle entre les centres de distribution, qui relèvent entièrement du métier courrier, et les bureaux de Poste – donc entre les facteurs et les guichetiers – traverse désormais la Poste du haut en bas de sa structure. Cette organisation est proche d'un découpage en « *Business Unit* » à l'image de ce qui existe dans les grandes entreprises industrielles du secteur privé. C'est ce que montre le travail de Philippe Zarifian réalisé pour la Mission de la Recherche sur La Poste pour la période récente. Cette réorganisation majeure des années 1990 pose la question de l'avenir de l'unité de l'entreprise, qui peut se transformer en simple *holding* : il n'y aura plus en effet qu'à privatiser le capital, après sa logique et sa stratégie.

Ce point étant établi, pour répondre à votre question sur la promotion interne, c'est moins la privatisation de la Poste qui a rompu la logique promotionnelle depuis 1990, que d'une part, pour les receveurs-chefs d'établissement, le changement de statut juridique, et d'autre part, pour les autres agents, le changement de logique de gestion des ressources humaines. En ce qui concerne les anciens receveurs des Postes, qui étaient des comptables publics, ils sont devenus « chefs d'établissement » en 1990, lorsque La Poste est passé du statut d'administration à caractère industriel et commercial à celui d'une entreprise publique. Ils perdaient le statut juridique intéressant lié à la fonction de comptable public, notamment en terme d'avancement. Le problème a alors été la façon dont les choses ont été négociées : dans l'enquête orale que j'ai menée en 1996, nombre d'entre eux se plaignaient que les propositions de l'Amicale des chefs d'établissements et des organisations syndicales n'aient pas été discutées. L'ancien système de promotion interne était présenté de manière idéal-typique comme le repoussoir, ne permettant pas d'arriver à sélectionner sur les « compétences ». La situation est différente aujourd'hui, mais en 1996, les petits receveurs devenaient des "guichetiers polyvalents", les receveurs des bureaux moyens étaient transformés en "vendeurs" et ceux des grands bureaux en "managers". L'avancement n'était plus automatique et les perspectives d'avancement n'ont guère été alors repensées et négociées différemment.

Pour les autres agents, au cours des années 1990, la réorganisation majeure qu'a connu la Poste était la « métierisation » : elle a consisté à organiser l'ensemble du groupe, des plus hauts niveaux jusqu'aux plus bas, autour de trois métiers, chacun bénéficiant d'une large autonomie : le courrier, les services financiers et le colis. Les passerelles de promotion interne existant auparavant n'ont pas été reconstituées à ma connaissance. Les concours sont distincts. En outre, les 300 000 postiers se décomposent actuellement, en gros, entre 200 000 fonctionnaires et 100 000 salariés, ce terme désignant les anciens contractuels. Il s'agit d'un changement de fond : depuis dix ans, La Poste a systématiquement privilégiée la voie du recrutement su

contrat de droit privé, éteint l'ouverture de concours de recrutement de fonctionnaires et l'avancement interne à l'ancienneté permise au sein de certains corps. Avec déjà un tiers de son effectif composé de salariés de droit privé, et compte tenu de l'évolution annuelle, il est certain qu'à court terme, les salariés vont devenir majoritaires, ce qui modifiera encore plus le rapport au statut de la fonction publique, et par conséquent la promotion interne que permettait l'organisation en corps. Ce qui implique une refonte des relations sociales et un rôle accru des organisations syndicales afin que les agents puissent obtenir, avec un régime juridique différent, des possibilités d'avancement motivantes et intéressantes pour eux.

L'ACCES AU STATUT CADRE ET PERSPECTIVES DE CARRIERE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE

OLIVIER COUSIN
CADIS - CNRS - EHESS¹

L'accès au statut cadre reste encore peu connu alors même que cette catégorie est hétérogène et que les cadres diplômés d'une école d'ingénieur ou d'un diplôme leur donnant accès directement au statut représentent à peine la moitié de cette catégorie. Preuve peut-être qu'une fois cadre, les promus se fondent dans leur nouvel univers et ne se démarquent guère des autres ? Formellement, l'unité prévaut et les entreprises n'opèrent bien souvent qu'une distinction parmi leurs salariés : les cadres et les collaborateurs, quelquefois appelés aussi « non-cadres ». La réalité concernant les cadres d'entreprise est sensiblement différente et des disparités, parfois importantes, existent. Une multitude de sous-groupes apparaissent : on parle des cadres dirigeants, des cadres à hauts potentiels, des cadres autodidactes ou maison... Si tous appartiennent au même collège, ils ne sont pas gérés de la même manière, et pas toujours par les mêmes, et surtout ils n'auront pas les mêmes opportunités de carrières. Parmi ce groupe, les cadres promus se démarquent car, bien souvent leurs perspectives de carrière restent modestes. Ils se trouvent dans une situation assez paradoxale puisqu'ils connaissent à la fois une promotion sociale, et peuvent donc revendiquer un parcours ascensionnel, et une relative stagnation de leur carrière après avoir franchi l'accès au statut de cadre.

L'enquête porte sur une grande entreprise appartenant à la branche de la métallurgie, et ne traite qu'un des aspects de la promotion : les perspectives de carrière. L'analyse s'appuie sur les fichiers du personnel élaborés par la direction du personnel. Ils comportent différentes informations (sexe, âge, ancienneté, diplôme, type de métier, direction d'affectation...) mais elles ne sont pas suffisantes pour reconstituer toutes les étapes des parcours. Par exemple, les différents postes et fonctions occupés avant et après la promotion ne sont pas accessibles. Il n'est en réalité possible de comparer la situation d'un individu donné qu'à deux moments : avant sa promotion, puis en 2003, date des fichiers dont les données sont extraites.

Après avoir brièvement présenté l'entreprise à partir du profil général des salariés, et avant de livrer les résultats proprement dits, il est utile de s'arrêter sur les règles d'accès au statut cadre. Elles permettent en grande partie de saisir la spécificité de cette catégorie qui, comme on le verra, demeure à part. En effet, non seulement dans cette entreprise l'accès au statut cadre semble plus fermé que dans la moyenne des grandes entreprises mais, par ailleurs, acquérir le titre ne suffit pas pour en faire pleinement partie. Les promus restent dans l'antichambre de la catégorie des cadres, et c'est encore plus vrai quand il s'agit des femmes.

1. Une entreprise de cadres

En 2003, l'entreprise compte 9 671 salariés². Parmi eux, 22,5% sont cadres. Ils sont nettement sur-représentés au regard de la proportion des « cadres d'entreprises et ingénieurs » dans la nomenclature de l'INSEE pour le Recensement de 1999, soit 6,5%. En près de dix ans, leur poids dans l'entreprise a progressé, passant de 17% en 1995 à 22% en 2003. Toutefois, les techniciens et les ouvriers constituent les groupes socioprofessionnels les plus

¹ CADIS, EHESS, 54 bd Raspail, 75 006 Paris. E-mail : cousin@ehess.fr.

² Il n'est ici pas tenu compte des salariés en arrêt longue maladie et de ceux inscrits dans les dispositifs de pré-retraite.

importants (40% et 26%). L'entreprise se caractérise aussi par une ancienneté moyenne des salariés particulièrement élevée (20 ans en 2003), marquant par là un faible renouvellement des effectifs ces dernières années ainsi qu'un très faible turn-over. Les salariés, qu'ils soient ouvriers ou cadres, y entrent pour la très grande majorité d'entre eux à la sortie de l'école, ou après leurs premières années d'expérience professionnelles, et y font ensuite leur carrière. Cependant, l'ancienneté moyenne des cadres est légèrement inférieure (16 ans) car ils sont aujourd'hui pratiquement la seule catégorie socioprofessionnelle à se renouveler³.

1.1. Logique de branche, logique d'entreprise

Parmi la population des cadres, le nombre exact des promus reste incertain et l'analyse ne porte que sur les techniciens. Sur l'ensemble des cadres (2 181 individus), 15% (soit 332) étaient initialement techniciens. Si le nombre des promus est probablement plus élevé, en revanche, dans cette entreprise, la possibilité d'accéder au statut de cadre semble plus difficile que dans la moyenne des entreprises en France. En effet, chaque année la part des promus par rapport aux nombres d'embauches y est beaucoup plus faible. En 2000, 114 cadres ont été recrutés, dont 24 sont des promus (21%), alors que les enquêtes de l'APEC, pour la même année, estiment que 40% des salariés qui accèdent à la catégorie sont des promus (APEC, 2001 ; Gadéa, Rezrazi, 2004). Ensuite, parce que le niveau scolaire moyen des cadres de cette entreprise est beaucoup plus élevé. En effet, 80% d'entre eux ont un diplôme d'ingénieur ou équivalent, alors que bien souvent seuls 50% des cadres sont dans la même situation⁴.

L'entreprise appartient au secteur de la métallurgie, à ce titre elle est soumise à des accords de branche qui définissent les grilles de classifications. Celles-ci opèrent une distinction très nette entre deux types de populations. D'un côté, les ouvriers, les employés, les techniciens et les agents de maîtrise se répartissent sur des coefficients regroupés en six Niveaux⁵. De l'autre, les cadres se situent sur une autre grille et se répartissent sur des Positions⁶. Outre la différence de vocabulaire, le système de classification en vigueur dans la métallurgie se singularise par l'étanchéité des échelles de classement. Si les salariés peuvent changer de catégorie et devenir cadre, l'opération signifie, au-delà de la valeur symbolique du titre, de rompre avec les références antérieures. Il n'existe pas de continuité et donc de comparaison possible entre les deux systèmes. A cette logique de classification s'ajoute les règles spécifiques construites par l'entreprise qui renforcent la coupure entre les cadres et les « collaborateurs » et nécessitent de franchir un « seuil institutionnel »⁷.

L'entreprise se caractérise donc par une emprise importante des cadres. Ils représentent près d'un quart des effectifs et le deviennent principalement sur la base de leur formation initiale. Si l'accès à la catégorie n'est pas fermé, elle relève d'une véritable épreuve marquant le contrôle exercé par les titulaires « de droit » sur leur univers afin de préserver

³ A titre d'exemple, en 2003, 101 cadres avaient moins d'un an d'ancienneté, et 22 plus de quarante ans, ils sont donc susceptibles de partir. Le solde démographique théorique est donc positif, alors qu'il est négatif pour les techniciens : 9 entrées pour 24 départs potentiels.

⁴ Sur 100 cadres appartenant à la rubrique « ingénieurs et cadres techniciens d'entreprise » 50 ont un niveau supérieur ou égal à bac +3 (Bouffartigue, Gadéa, 1996). C. Marry estime qu'en 2000, sur 100 cadres 37 sont diplômés d'écoles d'ingénieurs et 20 sont diplômés d'un 2^{ème} ou 3^{ème} cycle universitaire (C. Marry, 2004).

⁵ Les « collaborateurs » (ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise) se répartissent sur 14 échelons, répartis en 6 niveaux. Niveau II (coefficient 170/180/190) ; Niveau III (coefficients 215/225/240) ; Niveau IV (coefficient 255/270/285) ; Niveau V (coefficient 305/335/365) ; Niveau VI (coefficient 395/425).

⁶ Les cadres sont répartis sur huit positions : I, II, III A, III B, III BS (supérieur) III C, et DHS (directeur hors statut).

⁷ (Mallet, 1993, cité par S. Monchatre, 2005).

leur statut. Devenir cadre suppose d'abord de passer par un rituel très codifié, obligeant les candidats à se soumettre à des épreuves, dont l'enjeu est autant d'évaluer des compétences académiques que des savoirs faire et des savoirs être révélant la nouvelle socialisation des impétrants. La procédure pour le « passage cadre », datant de 2001, décrit très précisément les conditions requises et les étapes à franchir. Véritable programme, elle s'inscrit dans le droit-fil des démarches qualité codifiant le processus du début à sa fin, tout en marquant l'orientation politique de l'entreprise. Deux principes, incontournables, structurent l'ensemble de la procédure : « aucune promotion au statut cadre n'est réalisée sans l'intervention de la commission de passage cadres »⁸, composée du directeur de la société et de cadres dirigeants situés en position III C⁹, et surtout « l'engagement demandé à la hiérarchie exclut toute candidature libre ». Le passage cadre résulte d'une cooptation minutieusement orchestrée par l'entreprise. L'accès se fait sous le contrôle de la ligne hiérarchique, qui propose un ou des candidats et les soumet aux conseillers de carrière, qui ne gèrent que celle des cadres. Les demandes sont aussi transmises au DRH et au directeur de l'établissement. Pour prétendre à la candidature, la procédure précise qu'il faut au minimum dix ans d'expérience professionnelle, dont cinq dans l'entreprise, et que les postulants soient au moins au Niveau V sur la grille de classification des « collaborateurs », qui en comporte six.

1.2. Acquérir les bonnes manières

L'accès au statut emprunte deux voies distinctes ayant malgré tout des épreuves communes. L'une, appelée la « filière classique » par l'entreprise, correspond aux cadres « maison » et vise à modéliser deux types de cadres : des « experts » et des « managers ». L'autre s'appuie sur la formation continue diplômante, mais n'échappe qu'en partie à l'entreprise. Dans les deux cas, les candidats doivent constituer un dossier dans lequel apparaît une note de motivation de leur hiérarchie, justifiant son choix, et un mémoire, pour la filière classique, ou un projet professionnel, pour la filière diplômante. Ces travaux, précise la procédure, doivent faire 30/35 pages et présenter un intérêt pour l'entreprise. Après que le candidat ait été autorisé à s'engager dans la démarche du passage cadre, son dossier sera examiné par la commission au regard de différents critères d'évaluation : « compétences professionnelles ; culture générale ; raisonnement logique, synthèse et analyse, vivacité d'esprit ; qualité d'expression, aptitude à convaincre, à écouter, à argumenter ; facilité d'adaptation à des situations variées (flexibilité) ; capacité à progresser et à innover dans la fonction ou le métier de base ; effort de formation/perfectionnement réalisés avant le passage cadre ; connaissance de la société, du groupe et de son environnement ». Autant de critères qui cherchent à s'assurer de la qualité des candidats et qui privilégient des manières d'être, des comportements, un mode de sociabilité propre à l'univers des cadres et qui dépassent de très loin les seuls savoirs professionnels¹⁰.

Une fois ces critères remplis, et après avoir suivi une formation diplômante ou non, la commission auditionne le candidat. Dans tous les cas, il doit en dix minutes « présenter sa carrière, ses résultats et ses réussites ». Puis, s'il est dans la filière classique, il subit une épreuve rappelant le « grand oral de Sciences Politiques » : « il présente son mémoire avec quelques planches projetées en mettant en évidence son apport personnel (20 minutes). Il réalise un exposé improvisé sur un sujet d'actualité, à partir de trois sujets tirés au sort,

⁸ Les citations sont extraites de la procédure « passage cadre », septembre 2001, document ronéotypé.

⁹ A partir de la position III B, les cadres sont assimilables à la catégorie cadres supérieurs, à partir de III C : aux cadres dirigeants.

¹⁰ Une anecdote circule à propos du passage cadre chez Renault où, dans leur formation, les futurs promus auraient droit à des cours de « savoir vivre » : art de recevoir, cours de dégustation de vins...

*après deux à trois minutes de réflexion et de préparation (10 minutes) ». Un ancien technicien en gestion de production, puis adjoint chef de ligne, a planché lors de son passage cadre sur le thème « *équilibre vie professionnelle, vie privée* ». Si le candidat est inscrit dans la filière formation continue diplômante, l'épreuve ne dure que quinze minutes durant lesquelles il « *expose et commente son projet professionnel* ». Enfin, assumant sa fonction de sélection, la procédure souligne que la commission retient comme critère de choix « *la qualité de l'expression écrite et orale ; l'esprit d'analyse et de synthèse ; la sociabilité, la curiosité, la créativité, l'organisation ; la connaissance de la société, du groupe et de son environnement* ». Pour être cadre, donc, ce sont les qualités implicites qui sont le plus formellement rappelées et exigées. Les références aux compétences d'encadrement et plus généralement de prise en charge d'une équipe sont elles aussi mentionnées, mais elles n'apparaissent pas avec autant d'insistance.*

Le niveau d'exigence affiché dans la procédure permet probablement de comprendre pourquoi, *a priori*, la part des promus reste modeste. En revanche, la sélectivité à l'entrée ne garantit pas l'égalité de traitement par la suite et les promus n'ont pas les mêmes opportunités de carrière.

2. Carrières des promus

Parmi les 2 181 cadres présents en 2003, 332 (15%) étaient auparavant techniciens. Dans la très grande majorité, ce sont des hommes, ayant 35 ans en moyenne et 12 ans d'ancienneté dans l'entreprise au moment de leur passage et ils sont principalement situés au Niveau IV. Le profil des promus ne respecte donc pas la procédure puisque près des deux tiers (64%) des techniciens sont en deçà du Niveau V lorsqu'ils accèdent à la catégorie cadre. Le décalage entre la règle et la pratique tient moins au profil des promus qu'aux attentes à leur égard. En effet, l'évolution de l'entreprise conduit à ce que dès dix ans d'ancienneté, plus de la moitié des techniciens atteint le Niveau V. Il n'y a donc pas d'obstacle pour respecter la règle combinant un minimum d'ancienneté, donc de connaissance de l'entreprise et de ses différents métiers, et un minimum de responsabilité par l'accès au Niveau V.

On peut faire l'hypothèse que ce qui a changé c'est la perception même de ce seuil. Tant que le Niveau V était un palier relativement inaccessible, il sanctionnait un degré d'excellence et d'expertise. L'entreprise puisait dans cette population ceux qu'elle élisait au statut de cadre. A titre d'exemple, avant les années 1990, à peine 40% des techniciens étaient situés au Niveau V ou au-delà, et ceux qui devenaient cadres en étaient principalement issus (80%). Aujourd'hui, la situation est inversée. Plus des deux tiers des techniciens atteignent ce seuil. L'accès au niveau V s'est donc largement ouvert, sous l'effet combiné d'une hausse des niveaux de qualifications et du vieillissement de la population. En revanche, ce n'est plus dans ce vivier que les futurs cadres sont sélectionnés, mais lorsqu'ils en sont encore à construire leur carrière. On peut ainsi faire l'hypothèse qu'auparavant ils étaient plus souvent cooptés sur la base de leurs parcours et de leur réalisation, conformément à la procédure. Dorénavant, à ces deux critères s'ajoute le « *potentiel* ». L'expérience, matérialisée par les coefficients atteints, tient une place moindre. Devenir cadre marque donc la possibilité de construire une deuxième carrière, une promotion qui ouvre par la suite de nouvelles opportunités. Ce n'est que partiellement le cas.

Le passage cadre, dans l'univers de la branche de la métallurgie, engendre une véritable rupture pour les promus au regard de leur évolution de carrière. Le passé ne peut être comparé au présent puisque les grilles ne se prolongent pas. Il s'agit de deux échelles différentes qui n'ont aucun lien. Les promus se trouvent donc dans une situation où, au regard

de leur situation antérieure, ils connaissent une véritable mobilité sociale, pourtant ils ne peuvent guère opérer une comparaison avec leur catégorie d'origine. Leur seul point de comparaison est désormais la catégorie des cadres.

2.1. Des opportunités moindres

Quelles sont les perspectives pour les techniciens devenus cadres ? Leur parcours n'est pas semblable à celui des cadres dans leur ensemble. Les promus vont connaître une certaine progression dans le déroulement de leur nouvelle carrière, cependant ils accèdent moins souvent que leurs homologues aux positions les plus hautes. Comme le montre le tableau ci-dessous, 90% des premiers se situent sur les premiers seuils (I/II et IIIA), alors que ce n'est vrai que pour 68% de l'ensemble des cadres en 2003.

Positions atteintes par les cadres en 2003 en fonction de leur parcours, %

	I	II	III A	III B	III BS	III C	DHS	Total
Promus	1	44	45	10	1	0	0	332
Cadres	5	30	33	19	4	7	2	2181

Lecture en ligne : sur 100 cadres promus, 44 sont situés sur la Position II en 2003.

Le niveau et la nature des diplômes jouent ici probablement de manière décisive sur les opportunités de carrière. Malheureusement, cette variable n'est pas correctement renseignée pour les promus. Dans les fichiers, elle n'est pas remise à jour. Ils seraient majoritairement possesseurs d'un diplôme inférieur ou égal au Bac (Cap/Bep : 19% ; Bac : 49%). Or, compte tenu des règles d'accès au passage cadre, cette information est erronée. En revanche, elle est probablement juste concernant leur premier niveau de diplôme. Quand ils sont entrés dans l'entreprise, ils étaient pour plus des deux tiers d'entre eux titulaires d'un diplôme inférieur ou égal au baccalauréat. Il est très probable que les cadres promus payent ici leur absence de formation initiale élevée, qui plus est dans un univers où celle-ci est particulièrement valorisée et discriminante puisque, outre le taux très élevé de détenteurs d'un diplôme d'ingénieur ou équivalent, ceux qui sortent des écoles de rang A représentent 12% de la population des cadres, 28% pour les sortants d'une école de rang B¹¹. Les analyses de régressions logistiques entreprises sur la population des cadres afin d'évaluer les opportunités d'atteindre la position IIIB, souligne, toutes choses égales par ailleurs, le poids du diplôme. Au regard de la situation de référence (une femme, ayant plus de 32 ans d'ancienneté, possédant un bac +5 et travaillant à la direction technique), n'avoir qu'un Cap/Bep amputent les chances d'être cadre IIIB de 23%, et de 18% quand les cadres ont un Bac. Certes, les promus ont acquis d'autres diplômes, par la voie de la formation continue, mais tout se passe comme si leur ancien statut, d'une part, et leur formation initiale, d'autre part, les handicapaient au point de les stigmatiser. A ce propos, et ce n'est pas un hasard, il est courant dans l'entreprise de parler des cadres diplômées, sous-entendu de droit, et des cadres non diplômés. Comme si la formation continue procurait un diplôme usurpé.

¹¹ Le poids des grandes écoles est ici nettement surreprésenté au regard de la situation des cadres en général. L'enquête emploi 2002 de l'INSEE indique par exemple que la part des écoles d'ingénieur parmi les détenteurs d'un niveau de diplôme équivalent à bac+5 est de 25%. Dans ces 25% les écoles d'un moindre rang (C, D, E) sont comptabilisées (Bouffartigue, 2005).

2.2. Discrimination à l'égard des femmes

Pour les femmes, les perspectives sont encore plus restreintes. Sur l'ensemble des techniciens qui deviennent cadres, elles sont sous-représentées. 12% sont promues alors que les femmes cadres comptent pour 17% de l'ensemble de ce groupe. Et sur l'ensemble des femmes cadres, 10% sont promues.

Positions atteintes par les cadres en 2003 en fonction de leur parcours, %

	I	II	III A	III B	III BS	III C	DHS	Total
Promues	3	49	46	3	0	0	0	39
F cadres	8	43	34	12	0,5	2	0	368
Promus	0	43	45	11	1			293
H cadres	5	28	32	20	5	8	2	1813

Lecture en ligne : sur 100 cadres promues, 3 sont situées sur la Position I en 2003.

Les critères pour accéder à la catégorie des cadres sont *a priori* peu discriminants. Elles effectuent le passage cadre en moyenne en ayant une ancienneté dans l'entreprise un peu moindre que les hommes (61% ont moins de dix ans d'ancienneté ; 35% pour les hommes), mais se situent sur les mêmes niveaux de classification que leurs collègues masculins. En revanche, une fois devenues cadre, elles accèdent moins souvent aux positions les plus hautes : 49% en Position II, 43% pour les hommes ; 3% en Position III B, 11% pour les hommes. Malgré la faiblesse des effectifs (39 femmes), ces résultats dessinent bien une tendance générale, à savoir que les femmes font l'objet d'un traitement particulier qui les pénalise quant aux perspectives de promotion, et cela quelle que soit la catégorie à laquelle elles appartiennent¹². La comparaison avec l'ensemble de la population cadre montre bien la nature de la hiérarchie. Les techniciennes qui deviennent cadres se retrouvent au plus bas du système de classement, puis viennent les femmes cadres dans leur ensemble, ensuite les techniciens ayant intégré l'univers des cadres et enfin l'ensemble des hommes cadres. Si l'on ne prend comme point de repère que l'accès à la position III B, équivalant au statut de cadre supérieur, les femmes promues ont très peu de chance d'y accéder (3%), et celles qui sont entrées dans l'entreprise avec ce statut se rapprochent des hommes qui étaient auparavant techniciens (12% ; 11% respectivement).

Conclusion

Aborder la question de la promotion au statut de cadre au regard des seules perspectives de carrière n'épuise pas le sujet et ne doit pas masquer d'autres aspects. La notion même de promotion se révèle en réalité ambiguë et complexe. En effet, elle a au moins deux faces. Les cadres promus, par rapport à leur groupe d'origine, sont en ascension sociale. Ils changent de catégorie d'appartenance, ils acquièrent un nouveau statut, ils vont obtenir des rémunérations plus importantes et surtout avoir accès à d'autre type de fonction et de responsabilité. Tous ces éléments n'apparaissent pas dans les fiches du personnel et il n'est guère possible de reconstruire le parcours des salariés, de les suivre et de connaître les

¹² Pour la population des techniciens, comme pour les cadres dans leur ensemble, les régressions logistiques mettent en avant le caractère discriminant du sexe. Toutes choses égales par ailleurs (ancienneté, diplôme, direction de rattachement, type de métier), les opportunités pour une femme de se situer sur les coefficients ou les positions les plus élevés sont toujours nettement moindres que pour les hommes. En ce qui concerne les cadres promus, la variable sexe n'est pas significative.

différents postes et fonctions occupés avant et après la promotion. Une fois promus cadres, les salariés ne sont pas dans une situation d'immobilité, leur carrière n'est pas figée et ils seront très nombreux à changer de postes, de fonctions, de responsabilité, voire parfois de secteur d'activité. Bref, nombreux sont ceux qui auront des parcours similaires aux cadres, mêmes s'ils seront en demi-teinte. Ainsi la relative immobilité en termes d'échelon à gravir ne signifie pas une immobilité dans l'entreprise. En ce sens, l'immobilité, celle qui est consignée dans les fichiers du personnel, n'est qu'apparente. Cela est d'autant plus vrai que les grilles de classification sur lesquelles les cadres se situent constituent des espaces très restreints. « Raisonnablement », les cadres promus n'ont que deux marches qui leur sont accessibles, les autres trois seulement, puisque au-delà on entre dans la catégorie des cadres supérieurs et dirigeants. Si la mobilité peut sembler parfois peu lisible et ambiguë, comme le suggère R. Sennett, elle n'en reste pas moins réelle pour les promus (Sennett, 2000).

Ainsi, sans avoir d'information réelle sur le degré de responsabilité des promus, on constate que dans cette entreprise, pourtant caractérisée par la relative fermeture à l'accès au statut de cadre, que la répartition des promus sur les grandes familles de métier diffère peu de celle concernant les cadres. Par exemple, si 35% des cadres dans leur ensemble exercent une activité de management, c'est aussi le cas pour 32% des promus. Bien sûr, ces derniers seront principalement des encadrant de proximité, de premier niveau, il n'empêche que cette filière ne leur est pas fermée, contrairement à ce qui semble se passer ailleurs.

**Répartition des cadres, en fonction de leur accès au statut,
sur les 6 principales familles de métier selon leur position hiérarchique, %**

	Cadres					Promus				
	I/II	III A	III B	T	%T	I/II	III A	III B	T	%T
Management	12	29	31	760	35	32	47	18	108	32
R & D	67	27	5	625	29	61	39	-	61	18
Eco Finance	32	34	23	140	6	50	42	8	24	7
Informatique	33	47	14	131	6	55	45	-	22	7
Qualité	35	42	16	120	5	35	54	9	35	10
GRH	32	41	19	101	4	44	50	6	18	5

Lecture : Parmi les 760 cadres exerçant un métier de management, 12% sont en position I ou II sur l'échelle de classification. Cette famille de métier regroupe 35% des cadres.

En revanche, et c'est là l'autre face de la promotion, il reste vrai que les promus ne connaîtront pas des perspectives de carrière similaires aux autres cadres ayant eu accès à la catégorie sur la base de leur diplôme initial. Leur carrière se déroule dans un espace plus restreint, aussi bien au regard des échelons à gravir que des postes envisageables. Ils partent avec un handicap qu'ils ne surmontent que très rarement. Dit autrement, individuellement l'accès au groupe des cadres est la marque d'une mobilité et d'une réussite sociale, collectivement les promus restent marqués par leur ancien statut et bénéficient d'une gestion de leur carrière en demi-teinte par rapport aux cadres initiaux. Les promus demeurent une catégorie un peu à part, comme en témoigne cette femme, anciennement secrétaire (avec une licence de Langue Etrangère Appliquée anglais/espagnol), titulaire aujourd'hui d'un DESS acquis à Dauphine (classé dans les écoles de rang B en formation initiale) : « *Je pense que j'aurai moins de chance que d'autre pour changer de poste. Si c'est quelqu'un qui a à peu près le même profil que moi et qui est rentré avec un diplôme RH, je ne suis pas sûre que ce soit aussi évident que ça. En revanche, si sur un poste je suis en concurrence avec un*

ingénieur du groupe A ou B, pour qui on juge bon de le faire passer par ce poste-là, y'a pas photo... Ça ne se discute même pas ». Dans son témoignage, elle omet un aspect, pourtant essentiel : si c'est un homme, quel que soit son parcours, il a de fortes chances d'avoir plus d'opportunités.

Les femmes, elles, subissent un double stigmate quand elles appartiennent auparavant à une autre catégorie socio professionnelle. En paraphrasant la distinction établit par C. Gadéa et *al.*, à propos des salariés qui deviennent ingénieurs par la formation continue, on peut distinguer les anciens techniciens qui s'apparentent à des « *quasi-cadres* », des techniciennes qui se rapprochent des « *équivalent-cadres* » (Gadéa et *al.*, 1996). Les hommes se situent dans l'antichambre de la catégorie des cadres, les femmes restent à la marge. L'accès à cette catégorie par les mécanismes de promotion est une filière qui résiste beaucoup plus aux femmes (Marry, 2004 ; Laufer, Pochic 2004), et, insistons sur ce point, elles n'ont guère beaucoup plus d'opportunités, quand elles accèdent directement à la catégorie cadre, que les hommes qui le deviennent par promotion.

Bibliographie

APEC (2001), *Emploi cadres : perspective*.

Bouffartigue P. (2005), « Où sont, qui sont les "cadres de promotion" ? », communication à la 9^{ème} journée d'étude du GDR Cadres, savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ?, Paris, 27 juin.

Bouffartigue P., Gadéa C. (1996), « Un héritage à l'épreuve. Bref panorama des évolutions dans la formation et l'emploi des ingénieurs en France », *Formation Emploi*, n°53, p. 5-13.

Gadéa C., Loubet P. et Roquet P. (1996), « Ingénieurs en puissance. Formation professionnelle des techniciens et ordre négocié de la sélection », *Formation Emploi*, n°55, p. 43-57.

Gadéa C., Rezrazi A. (2004), « Promotion et genre : une mosaïque de différences », in A. Karvar, L. Rouban (ss. dir.), *Les cadres au travail*, Paris, la Découverte.

Laufer J., Pochic S. (2004), « Carrières au féminin et au masculin », in A. Karvar, L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail*, Paris, La Découverte.

Mallet L. (1993), « L'évolution des politiques de promotion interne des cadres », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 38-48.

Marry C. (2004), *Les femmes ingénieurs*, Paris, Belin.

Monchatre S. (2005), « Accès au statut cadre en cours de vie professionnelle : politiques d'entreprises et pratiques individuelles », communication à la 9^{ème} journée d'étude du GDR Cadres, savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ?, Paris, 27 juin.

Sennett R. (2000), *Le travail sans qualité*, Paris, Albin Michel

Discussion de la communication d'Olivier Cousin

Paul Bouffartigue

Y a-t-il des données concernant les techniciens recalés et peuvent-ils se représenter ?
Y a-t-il des différences en fonction des directions, où par exemple la filière des commerciaux est traditionnellement plus ouverte que d'autres aux cadres autodidactes ?

Guy Groux

C'est une question concernant la question de la place des femmes parmi les cadres promus. Tu as donné un classement, femmes cadres promus < femme cadres d'origine < hommes cadres promus < hommes cadres d'origine. Les femmes seraient donc fortement discriminées, quels que soient leur formation et leur parcours. Or n'est-ce pas lié à un effet entreprise ou secteur d'activité très typique, car non seulement c'est la métallurgie et d'autre part, c'est une entreprise très technologique. Est-ce que ces deux critères n'alourdissent pas la discrimination des femmes par rapport aux hommes ? On ne retrouverait peut-être pas la même intensité de discrimination dans d'autres secteurs.

Olivier Cousin

D'abord je n'ai pas de données sur ce sujet, donc je répète ce que j'ai entendu, où bon an, mal an, 50% des candidats seraient retenus. Y a-t-il possibilité de se représenter ? J'ai cru comprendre que non, mais tout dépend de là où on a été débouté, soit d'entrée de jeu, soit au niveau du mémoire qui n'aurait pas été au niveau, soit par pour des conditions manquantes (8 ans d'ancienneté au lieu de 10). Mais je suppose, et cela reste au stade d'hypothèses car je n'ai rien pour le vérifier, qu'une majorité est déboutée et qu'une minorité peut se représenter au regard de certaines conditions.

Il existe des différences en fonction des directions, et la direction de la production en fournit davantage que d'autres secteurs (41% des promus proviennent de la direction de la production, 21% de la direction technique et 14% de la Qualité). En revanche les technico-commerciaux non, car c'est une entreprise où il n'y a pratiquement pas de commerciaux. Ils sont moins de 5% des salariés, pour des raisons particulières à l'entreprise et de son lien avec l'Etat. Mais c'est une entreprise qui vraisemblablement, comme elle le dit si joliment, va s'ouvrir à l'économie.

Incontestablement concernant la discrimination sexuée, on est dans une entreprise particulière, et cette hiérarchie n'est probablement pas généralisable. Mais alors que les femmes sont minoritaires (15% de tous les salariés), chez les cadres, leur proportion est plus importante (19%) et l'entreprise a recruté massivement des femmes ingénieures ces dernières années. Cette ouverture est incontestable du côté du recrutement, mais moins en termes de parcours. Au regard de la grille de classification, tous les jeunes cadres rentrent au même niveau. Par contre, le salaire varie, et cela dès le premier poste, en fonction du prestige de l'école. Les ingénieurs sortis d'écoles de rang A gagne 5 000 euros de plus qu'un ingénieur d'une école de rang C, et ils n'auront pas du tout les mêmes parcours. (Salaire d'embauche des ingénieurs et cadres débutants au 01/05/2004 : école de Groupe A : 35 100 €; groupe B : 31 720 €; Groupe C : 30 030 €; Groupe D : 28 080 €). Dans les carrières, il y a

bien une discrimination liée à son côté haute technologie et l'hypothèse que je fais, c'est que cette discrimination perdurera, en raison de l'entreprise mais aussi du regard porté sur la question. La discrimination est un sujet tabou car elle est essentiellement perçue sur un plan pénal. L'entreprise cherche donc plus à se protéger qu'à résoudre les inégalités.

Patrick Dieuaide

Quel est le lien entre la promotion et la pyramide des âges ?

Olivier Cousin

Concernant la population des ouvriers accédant au statut de technicien ou les techniciens accédant au statut cadre, ce sont plutôt des gens en début de carrière, pas le tout début, mais ils ont environ 10 ans d'ancienneté au moment de leur promotion. Sachant que c'est une entreprise où les gens ne partent pas et y font toute leur carrière. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est autour de 20 ans. Donc il n'y a pas d'effet d'âge, on a plutôt affaire à des jeunes techniciens, qui ont autour de 30-35 ans. Et par rapport à l'idée de la carrière en continuum évoquée ce matin par Sylvie Monchatre, j'aurais plutôt tendance à dire qu'elle ne perdurera pas, car cette entreprise embauche aujourd'hui surtout des ouvriers ou des cadres, et la population sur laquelle il y a très peu de renouvellement et de recrutement, c'est la population des techniciens. Au nom de différents critères, dont un qui est très peu évoqué : celui concernant la socialisation. Les ingénieurs se substituent aux techniciens, moins pour des raisons de connaissance et de maîtrise de la technique, que pour leur compétence relationnelle et communicationnelle. Et donc on peut faire l'hypothèse que si le passage-cadre est peu fréquent, il va devenir de plus en plus rare et difficile dans ce type d'entreprises.

André Grelon

Dans le secteur de la recherche publique et dans l'enseignement supérieur, on sait bien que les possibilités de promotion ne sont pas indéfiniment extensibles, donc pour les gens qui n'arrivent pas à être promus, à passer d'ingénieur d'étude à ingénieur de recherche, il existe des sorties de sortie honorables, comme ingénieur d'étude hors-classe ou maître de conférence hors-classe. Donc là, il y a une proportion de gens étant exclu de cette possibilité, qu'ils l'aient tentée ou non, existe-t-il des portes de sorties honorables ?

Olivier Cousin

Dans les classifications de l'UIMN, il existe pour les techniciens principalement un seuil particulier, le Niveau VI, qui sanctionne en théorie un niveau d'expertise. Il est évident que tous ne pourront y accéder. Ce niveau s'est très peu ouvert dans le temps. Par exemple, entre 1995 et 2003, la part des techniciens accédant à ce stade est passée de 3% à 5,8%, alors que pour la même période la part des techniciens accédant au Niveau V est passé de 45% à 61%. Cela reste donc une voie très marginale, qui fait l'objet d'une procédure particulière, sanctionnant un niveau d'expertise. On assiste donc à un effet embouteillage puisque par l'effet combiné d'un vieillissement de la population et d'une hausse des niveaux de certification des plus jeunes, l'ensemble de la population accède aux plus hautes marches des grilles de classifications. Les 2/3 des techniciens sont au niveau V, qui est pratiquement le niveau plafond. Et en même temps, la filière cadre ne peut pas décongestionner cet

embouteillage, car on y a plutôt accès dans la première moitié de la carrière et cela fait appel à des épreuves assez complexes. Donc la question qui est posée au niveau de la branche, c'est ou bien ils créent un nouveau niveau Vbis, ou ils ouvrent le niveau VI, ou ils créent un continuum entre la « grille collaborateur » et la « grille cadre ». Mais je ne connais pas le résultat des négociations au niveau de la branche qui se sont ouvertes il y a environ un an. Peut-être Anousheh pourrait nous en parler.

Anousheh Karvar

Sur la question que tu posais tout à l'heure sur les conventions collectives, il faut savoir que le MEDEF n'est qu'une partie du patronat, mais que cette partie du patronat est très influencée par une autre partie du patronat, l'UIMN, Union des Industries Mines Métaux, dont dépend cette entreprise qui va probablement être mise en difficulté avec la nouvelle direction qui représente plutôt la montée des services. Evidemment, c'est une des raisons pour lesquelles la convention piétine, mais globalement depuis plusieurs années, l'offensive du patronat vise à remettre les négociations au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire inverser la hiérarchie des normes et se libérer du « carcan » des conventions collectives comme ils disent, ça c'est une tendance de fond du patronat qui trouve des échos favorables au niveau du gouvernement. Je pense qu'il faut peut-être rajouter, et on revient sur la démarche compétences, avec le grand oral par exemple, je suis tout à fait ouverte aux interprétations de type distinction quand on passe cadre ou contrôle des corps et des esprits. Mais il y a aussi un élément qu'il ne faut pas oublier et qui rentre de plus en plus dans les conventions collectives, c'est les attributs ou les qualificatifs de l'individu. Et le grand oral, c'est beaucoup ça, rattacher l'idée du « savoir-être », des attributs de l'individu beaucoup moins mesurables objectivement que le « savoir » ou « savoir-faire » (à travers le mémoire par exemple) et qui deviennent discriminants dans cette course. Troisième élément, cet effet embouteillage est très souvent résolu et cela va arriver aussi dans l'entreprise que tu étudies si elle s'ouvre à l'économie, par les plans sociaux et les mesures d'âge, les préretraites et les congés pour convenance personnelle qui camouflent souvent des préretraites déguisées.

Olivier Cousin

Je suis tout à fait d'accord avec toi, mais néanmoins, à mi-parcours de la carrière, plus de 50% des techniciens sont au maximum des indices, sauf à ouvrir le niveau VI et lui faire perdre sa qualification d'expertise, ce que l'entreprise et les autres niveaux VI ne souhaitent pas. Mais ce n'est pas en fin de carrière qu'on atteint ce sommet, mais bien souvent à mi-parcours de la carrière. Mais peut-on sortir de cette convention de branche, au-delà des négociations ?

Anousheh Karvar

Non, en raison de cette hiérarchie des normes.

LES CADRES ISSUS DE LA PROMOTION : QUE NOUS APPRENNENT LES GRANDES ENQUÊTES ?

Charles GADEA (Laboratoire Printemps)
Sophie POCHIC (Centre Maurice Halbwachs)

Résumé

Contrairement aux stéréotypes, malgré l'élévation générale du niveau scolaire, les cadres issus de la promotion sont loin d'avoir disparu alors qu'ils font rarement l'objet d'enquêtes. L'analyse des travaux existant sur les cadres révèle deux traits marquants : les relations entre promus et jeunes diplômés sont souvent appréhendées en termes de classes antagonistes, et les promus, de manière implicite, sont conjugués au masculin. Une analyse exploratoire à partir des Enquêtes Emploi de l'INSEE (1982-2002) donne à voir une tout autre image, les salariés ayant atteint le statut de cadre sans passer par la voie royale des diplômés peuvent être des femmes, notamment sur des fonctions administratives et commerciales et dans des pme. Ces autodidactes côtoient aujourd'hui de « nouveaux promus », des diplômés dotés d'un bac+2 qui n'ont pas commencé leur vie active sous ce statut et y accèdent de manière différée.

Le stéréotype du cadre au cours des années 1970, analysé par Luc Boltanski, nous donnait l'image d'un diplômé d'HEC, travaillant chez IBM et roulant en BMW, alors que 70 % des cadres dits « supérieurs » de 1968 n'étaient pas allés au-delà du baccalauréat (Groux, 1982). Lui-même ouvrait d'ailleurs son ouvrage par un portrait d'un cadre technico-commercial ne possédant qu'un diplôme de technicien à la fin de carrière relativement accidentée¹ (Boltanski, 1982). Il faut donc admettre que la formation des cadres n'est pas ce que les stéréotypes courants nous laissent croire, et par la même occasion, que les cadres promus et autodidactes ne correspondent pas nécessairement, eux non plus, à l'image courante que l'on s'en fait.

Loin de représenter un cas marginal, les cadres « sans diplôme » (sous-entendu du supérieur) constituent historiquement le plus gros des effectifs de la catégorie. De nos jours encore, la part des diplômés de niveau supérieur à bac+2 au sein de la catégorie fort large des « cadres et professions intellectuelles supérieures »² ne dépasse pas 60 %. Si tous les cadres ne sont pas diplômés, on ne peut pas dire non plus que tous les diplômés du supérieur deviennent cadres. L'assimilation des diplômés du supérieur à la catégorie des cadres pêche par excès d'optimisme : en 2007, sur 100 diplômés du supérieur long (bac+2 et plus) sortis de formation initiale entre un et quatre ans plus tôt, on n'en trouve que 41 parmi nos « cadres et professions

¹ « Ses aventures professionnelles peuvent être lues comme un ensemble d'essais (et plus souvent d'erreurs) pour faire l'inventaire des propriétés sociales associées au titre qui lui a été décerné et auquel il tient désormais mordicus » (Boltanski, 1982, p. 31).

² Ce groupe socioprofessionnel comprend par exemple, en plus des trois CSP habituellement assimilées à la catégorie des cadres (ingénieurs et cadres techniques des entreprises, cadres administratifs et commerciaux des entreprises, cadres de la fonction publique) les enseignants du secondaire et du supérieur, les professions libérales, les officiers de l'armée et la gendarmerie, les scientifiques, les élus politiques ou syndicaux, les artistes, les journalistes.

intellectuelles supérieures »³. Il faut au minimum un délai de onze ans d'insertion pour que la proportion de cadres dépasse les 50 %.

Par conséquent, pour étudier la formation des cadres, il conviendrait de commencer par s'intéresser à ceux qui ont atteint le statut de cadre sans passer par la voie royale des diplômes et à ceux qui, bien qu'ils soient diplômés, n'ont pas commencé leur vie active sous le statut de cadre. Mais le risque serait alors de fixer et cloisonner abusivement des catégories qui sont, comme nous allons le voir, très relatives.

Plutôt que de rigidifier et essentialiser ces catégories, il semble opportun d'interroger la manière dont elles sont traitées par le sens commun et par les travaux à visée scientifique. On s'aperçoit ainsi que les cadres issus de la promotion et les diplômés accédant au statut de cadre dès leur premier emploi apparaissent le plus souvent comme des catégories à la fois discrètes, mutuellement substituables et radicalement hétérogènes, voire antagoniques. A titre d'exemple emblématique, le rapport de la commission présidée par André Bouloche, en 1964, préconise de réduire la part des autodidactes et d'augmenter le nombre des diplômés des universités et des écoles d'ingénieurs afin de favoriser l'innovation et la compétitivité des entreprises françaises. Comme dans des vases communicants, l'expansion de l'une des catégories est supposée se faire au détriment de l'autre. Mais les vases ne communiqueraient que dans un sens, le sens de l'histoire : les promus et autodidactes sont appelés à être progressivement remplacés par les jeunes diplômés. L'existence actuelle de cadres formés « sur le tas » est interprétée comme une survivance d'une époque de pénurie de diplômés, en voie d'être résorbée par l'élévation des niveaux de formation initiale, génération après génération. Toutefois, la disparition des promus ne s'est pas effectuée comme prévu par ce schéma, et leur présence doit être expliquée comme une anomalie.

Cette représentation véhiculée par de nombreuses approches s'accompagne fréquemment de deux traits particuliers : d'une part, c'est en termes de classes que sont pensées les relations entre promus et jeunes diplômés, d'autre part, c'est presque toujours au masculin qu'est pensé le parcours menant vers l'accès à la catégorie des cadres, les femmes promues semblent ne pas exister. Il y a ainsi dans les façons d'aborder cette fraction des cadres qui accèdent au statut en cours de vie professionnelle un ensemble de présupposés qui méritent d'être discutés et de silences qui méritent d'être comblés.

Il faudrait bien plus que cette contribution pour traiter convenablement un tel problème, et nous ne viserons ici qu'à ouvrir des pistes provisoires. Après une brève discussion autour de ces schèmes courants d'appréhension des cadres promus ou autodidactes (1), nous tenterons de confronter les traits couramment prêtés à ces derniers aux données de quelques grandes enquêtes (2).

1. Les promus tels qu'ils sont représentés dans les travaux relatifs aux cadres

Revenons à la supposition que promus et jeunes diplômés forment des entités discrètes et antagoniques. Il est aisé de constater que la réalité est plus compliquée : quand, pour résoudre un problème similaire de compétitivité nationale, Bernard Decomps (1989) publie son rapport, vingt-cinq ans après celui de Bouloche, il veut, quant à lui, réduire la part des

³ Source : INSEE, enquête Emploi 2007.

ingénieurs d'école pour augmenter celle des techniciens accédant au titre d'ingénieur par la formation continue. Grâce à la formation continue, les non-diplômés recevront eux aussi le titre, l'un peut se transformer en l'autre, l'opposition entre les catégories n'est donc pas si absolue. Dans ce cas, il ne s'agit plus d'antinomie mais de temporalité : le diplôme de formation continue arrive biographiquement plus tard qu'en formation initiale.

Autre exemple : les enquêtes d'insertion dans la vie active du CEREQ montrent clairement que tous les diplômés de l'enseignement supérieur n'obtiennent pas un emploi de cadre dès le début (Fondeur, Mimmi, 2006 ; Giret, Nauze-Fichet, Tomasini, 2006). En fait, ceux qui l'obtiennent représentent parfois une minorité dans leurs cohortes, particulièrement les sortants de l'université, qui sont une catégorie en expansion. Dans ce cas, la majorité des diplômés, par exemple d'un deuxième cycle de lettres et sciences humaines, ne deviendront éventuellement cadres qu'après quelques années de vie professionnelle : faut-il les considérer comme des promus ? Il y a incertitude sur l'appartenance à l'une ou l'autre catégorie, qui apparaissent comme sécantes et non comme disjointes. D'autres situations ambiguës peuvent encore se présenter. Lorsqu'un cadre (promu ou non) perd son emploi, il risque fort de se résoudre après une certaine période de chômage à accepter un emploi qui ne lui confère pas le statut de cadre (Pochic, 2001). Si au bout de quelque temps, il retrouve un emploi de cadre via une mobilité interne ou externe, s'agira-t-il d'une promotion ?

Il faut donc admettre que le titre et le poste ne coïncident pas nécessairement, comme le remarquaient Bourdieu et Boltanski (Bourdieu et Boltanski, 1975). Cet écart n'est ni nouveau ni étonnant. On peut le considérer comme un effet des conditions historiques d'émergence des ingénieurs d'abord, des cadres plus tard, avant qu'il n'existe des écoles ou des filières destinées à alimenter les corps ou les groupes professionnels correspondants. Sur certains métiers ou secteurs, l'absence de formation spécialisée à temps t peut permettre à certains « autodidactes » d'accéder à des emplois qualifiés sans passer par des formations longues (l'informatique et les NTIC en sont un bon exemple ces dernières années).

Il n'est pas non plus anormal que les promus continuent d'exister de nos jours. La catégorie sociale des cadres s'est formée par agrégation autour des ingénieurs de groupes professionnels divers, hétéroclites, correspondant souvent à des activités –comme celle des ingénieurs eux-mêmes, qui n'exigent pas nécessairement un titre scolaire pour être exercées. Ce qui a fait naître et qui fait vivre la catégorie des cadres, c'est l'attraction, à la fois au sens newtonien et au sens phénoménologique, exercée par la possibilité de revendiquer l'appartenance à un groupe caractérisé par le prestige et les privilèges de ses membres considérés comme les plus représentatifs : les ingénieurs et diplômés des écoles les plus élitistes, possibilité que la catégorie offre de manière typique à des individus qui ne sont pas nécessairement dotés de ces attributs. S'il n'y avait en son sein que des polytechniciens et des énarques, la catégorie des cadres n'existerait pas ; s'il n'y avait que des techniciens, des contremaîtres et des commerciaux promus, elle n'existerait pas non plus, du moins sous la forme qu'elle a prise en France, le seul pays où elle soit dotée d'une véritable consistance sociale.

C'est dans cette polarisation entre une élite, par définition réduite et donc sans masse critique, et une masse, par définition privée au moins partiellement des propriétés rares de l'élite, que la catégorie s'est constituée et qu'elle continue de fonctionner. L'arrêté du 22 septembre 1945, relatif à la « fixation des salaires des ingénieurs et cadres », et la Convention Collective Nationale de retraite et de prévoyance des cadres du 14 mars 1947, avec ses articles 4 et 4 bis, qui forment le socle institutionnel sur lequel reposent la plupart des instances de représentation de la catégorie (collèges professionnels, conventions collectives de branche,

caisses de retraite, organismes d'aide à la recherche d'emploi, organisations syndicales), ont en commun de fonder la catégorie sur le double critère du diplôme **ou** des activités ou responsabilités justifiant la séparation d'avec les autres salariés. Tel est le « moteur » de la catégorie, et il ne manquera pas de combustible tant qu'il sera possible de puiser ainsi dans le vivier des techniciens et des « encadrants » pour faire des cadres, pendant qu'une bonne partie des cadres n'encadre personne. La transformation, en 1980-81, de la Confédération générale des cadres (CGC) en Confédération française de l'encadrement (CFE - CGC), ouverte aux encadrants non cadres, montre que ce recours reste utilisé lorsqu'il semble nécessaire de lever de nouvelles troupes.

Etrangement, Luc Boltanski, qui a joué un rôle majeur dans la mise en évidence de cette logique, reste de manière caractéristique conforme à l'idée d'un antagonisme entre les divers types de cadres, antagonisme qu'il exprime de plusieurs manières. D'une part, il met en doute l'appartenance des promus à la catégorie des cadres : ils seraient victimes d'une illusion qui leur fait croire qu'ils sont cadres alors qu'ils ne sont pas de « vrais » cadres (Boltanski, 1982). Mais n'est-il pas paradoxal de soutenir que c'est précisément cette croyance sans fondement qui fait exister la catégorie des cadres dans son ensemble ? D'autre part, comme nombre d'autres auteurs, il en vient à traiter plus ou moins implicitement l'existence des promus comme une bizarrerie de l'histoire dont il s'agirait de comprendre les causes. Il convient selon lui de déterminer « pourquoi l'accroissement du nombre des étudiants et leur accès au marché du travail ne se sont pas accompagnés d'une réduction de la part relative des cadres autodidactes » (Boltanski, 1985, p. 131). Les explications qu'il fournit sont intéressantes à suivre. Elles reposent sur deux principes, le premier faisant intervenir la problématique des classes, le second celle du genre.

Les approches des cadres en termes de classes sociales sont extrêmement fréquentes, surtout à la période comprise entre la fin des années 1960 et le milieu des années 1980, et sont centrées sur la position des cadres dans l'antagonisme entre classe ouvrière et patronat (Gadea, 2003). Elles apparaissent parfois en parallèle avec l'approche « stratificationniste » de la mobilité professionnelle, dans une interrogation à propos de la manière dont les mobiles, et notamment ceux accédant au statut de cadre, perçoivent la société (Durand et Durand, 1971)⁴. Le plus souvent, « changer de place » est interprété comme changer ou vouloir « changer de classe » (Coutrot, 1981), et par là, devient éventuellement suspect de trahison. Dans la littérature assez abondante qui analyse le parcours des candidats à la « promotion sociale », c'est-à-dire à la mobilité professionnelle ascendante par la formation continue, deux interrogations dominent. Il s'agit d'abord de savoir si ces promotions permettent à des salariés d'origine populaire de bénéficier d'une « deuxième chance » en compensation des inégalités scolaires ou si elles profitent d'abord à des jeunes bourgeois qui avaient interrompu leur formation et qui se voient offrir la possibilité de rattraper leur position sociale d'origine (Fristich, 1971). Pour ceux qui sont effectivement en voie d'échapper au destin ordinaire des jeunes d'origine populaire, se pose la question du sens de leur parcours : leur promotion implique-t-elle qu'ils vont devenir à leur tour des bourgeois et renier leurs origines (Montlibert, 1974) ? Claude Grignon donne une réponse sans appel : ces parcours minoritaires, comme ceux des élèves des cours du soir au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) sur lesquels porte son étude ne font que masquer la réalité de la reproduction sociale des classes dominantes. Le déni de

⁴ Claude et Michelle Durand entendent dans leur ouvrage recueillir des matériaux empiriques plutôt que développer une perspective théorique, ils affichent donc une attitude d'ouverture aussi bien aux perspectives stratificationnistes qu'à l'analyse en termes de classes. Toutefois, le titre même de leur ouvrage, *De l'O.S. à l'ingénieur. Carrière ou classe sociale*, suggère une antinomie entre « faire carrière » et demeurer dans sa classe d'origine.

l'appartenance « réelle » des promus à la catégorie des cadres et le paradigme des classes sont étroitement liés : « tout se passe comme si la trajectoire aberrante des ingénieurs du Conservatoire n'aboutissait nulle part, comme si le technicien ou l'ouvrier, devenu ingénieur en titre, incarnation malencontreuse d'une utopie, n'avait pas de place dans un champ où toutes les positions, du haut au bas de la hiérarchie, sont réservées et assignées aux différents produits de l'enseignement régulier » (Grignon, 1976, p. 37).

Pour en revenir à Luc Boltanski, l'explication qu'il donne de la survivance des promus tient aux « positions relativement stratégiques dans les rapports de forces entre les classes à l'intérieur de l'entreprise » (1985, p. 132) occupées par les cadres. En somme, surtout dans l'éventualité de grèves ou de conflits, les directions se méfient des diplômés de l'université (mais non de ceux des grandes écoles) et préfèrent faire appel pour pourvoir les postes d'encadrement à des cadres maison qui, faute de titre monnayable sur le marché du travail, ne disposent pas de défense contre la « coercition directe » à laquelle ils sont soumis. L'existence de ces derniers permet aussi d'entretenir une relative concurrence avec les jeunes diplômés commençant sur ces postes d'encadrement de proximité, diplômés qui sinon seraient en position de force vis-à-vis de leur employeur en raison de leur rareté⁵.

Cette mise à l'écart des diplômés de l'université est redoublée lorsqu'il s'agit de femmes, qui s'orientent majoritairement vers l'université, et dont l'exclusion contribue ainsi à stabiliser une régulation du marché du travail des cadres favorable aux élèves des grandes écoles (peu ouvertes aux femmes dans le cas des écoles d'ingénieur) et aux hommes promus⁶. Il faut d'abord noter que Luc Boltanski est un des rares auteurs de l'époque à prendre en compte la dimension du genre. Certains points de son raisonnement donnent cependant matière à discussion. Dans son analyse du mécanisme de sélection qui aboutit à cette ségrégation, il attribue un rôle notable à l'auto-exclusion des femmes. Il rejoint alors une thématique déjà développée par des représentants du courant de la reproduction, selon laquelle les femmes, sachant qu'elles ont peu de chances d'exercer en profession libérale ou d'atteindre des postes de pouvoir dans les entreprises, auraient le choix entre se former à des professions comme le droit ou la médecine sans avoir réellement l'intention de pratiquer, ou s'orienter vers l'université et les métiers de l'enseignement, qui auraient ainsi le statut de choix par défaut et de professions dévalorisées⁷. La critique de cette perspective a déjà été faite, notamment par Marlaine Cacouault (2001). Nous n'y reviendrons donc pas si ce n'est pour rappeler que dès la fin des années 1960, une dynamique faisant que les diplômées avaient de plus en plus souvent tendance à exercer leur métier était déjà visible, par exemple chez les femmes ingénieurs (de Peslouan, 1974 ; Marry, 2004). De plus, la dévalorisation de l'enseignement primaire et secondaire à cette époque était loin d'être établie (tout autant qu'il reste à prouver

⁵ Les mécanismes qui régissent la carrière des cadres depuis les années 1960 « contribuent à la fois à favoriser la promotion des autodidactes au titre de cadre (surtout autour de la trentaine) et leur marginalisation, voire leur exclusion quelques années plus tard, sorte de *turn-over* qui a notamment pour effet d'accroître la concurrence entre les agents, donc leur combativité, en faisant s'affronter "les vieux ringards sur la touche" et "les jeunes loups" nouvellement promus qui peuvent au demeurant, n'être séparés que par un écart d'âge relativement faible » (Boltanski, 1982, p. 425).

⁶ « Le maintien, malgré les déclarations d'intention d'allure « féministe », des critères traditionnels de recrutement et des mécanismes de la carrière qui, dans le champ des entreprises, tendaient à exclure les femmes des positions d'autorité et de pouvoir (les incitant par le jeu de l'intériorisation des chances objectives à pratiquer l'auto-élimination) a certainement contribué pour une part importante à diminuer la tension sur le marché du travail des cadres en évinçant une grande partie des produits des universités de la concurrence pour l'accès à ces positions. » (Boltanski, 1985, p. 131).

⁷ « Parce que l'entrée dans une profession est pour elles particulièrement improbable, les étudiantes sont aussi condamnées à l'effort pour se dissimuler un passé qui ôte tout sens à leur présent » (Bourdieu, Passeron, 1964, p. 90).

que la féminisation ait été par elle-même un facteur de dévalorisation) et que cette profession qualifiée pouvait correspondre à un choix positif. Par ailleurs, mis à part quelques recherches faisant apparaître des carrières féminines ascendantes, dans les entreprises (Huppert-Laufer, 1988) ou dans l'administration à l'image de La Poste (Join-Lambert, 2001), les femmes promues restent largement dans l'ombre (Gadea, Rezrazi, 2004).

Au total, la figure qui se dégage de ces travaux est assez précise : le cadre issu de la promotion est un homme, plutôt mûr (puisqu'il s'agit d'une fraction des cadres présentée comme appelée à disparaître, mais aussi en raison de l'association de la promotion au statut de cadre à l'image du bâton de maréchal décerné à des techniciens ou agents de maîtrise en fin de carrière), doté d'un niveau de formation initiale proche du baccalauréat, évoluant dans des grandes entreprises dotées d'un marché interne. Dans quelle mesure les grandes enquêtes de l'INSEE confirment-elles ces traits ? Nous allons tenter à présent d'en avoir une idée, en prenant soin d'intégrer la dimension du genre et en tentant de saisir les évolutions avec un minimum de recul.

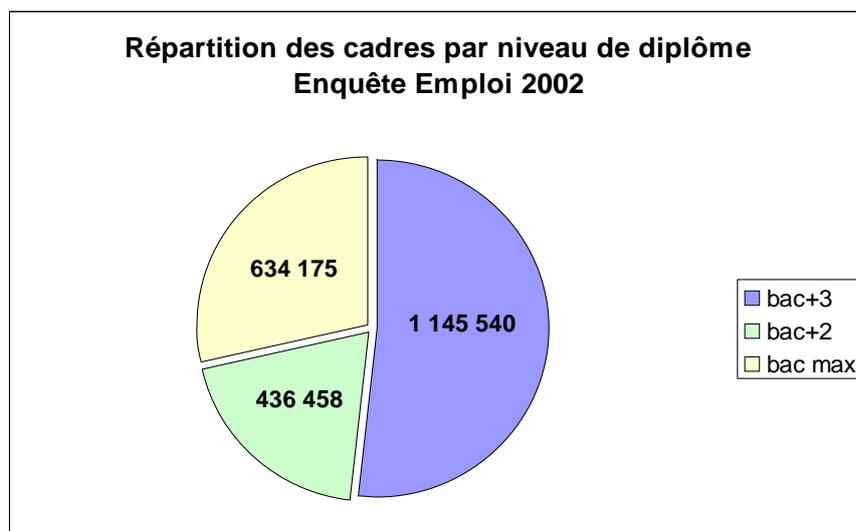
2. Les promus et cadres peu diplômés à travers les enquêtes de l'INSEE.

Notons pour commencer que les récentes publications de l'INSEE donnent sur cette question une image passablement contradictoire. D'un côté, l'analyse du panel des Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS) indique une forte tendance à la réduction de la part des promus entre 1978 et 2001. Selon Manuella Baraton (2006), en 2001, plus de la moitié des cadres (51 %) étaient déjà cadres dix ans plus tôt, alors que la proportion ne dépassait pas le tiers 1978. Mais, d'autre part, si l'on en croit Olivier Monso (2006), qui utilise une autre source, les enquêtes Formation Qualification Professionnelle (FQP), on constaterait plutôt une hausse de la mobilité ascendante des professions intermédiaires vers les cadres entre les périodes 1980-1985, où elle se situe à 8,2 % pour les hommes et 3,9 % pour les femmes, et 1998-2003, où elle atteint 12,8 % pour les hommes et 7,6 % pour les femmes. Il est vrai qu'entre les mêmes périodes, on voit également s'accroître la mobilité descendante.

Pour aller plus loin et tenter d'y voir plus clair, il faut d'abord se doter d'une définition des promus ou autodidactes compatible avec les informations disponibles. Nous avons choisi de comparer les enquêtes annuelles sur l'Emploi de l'INSEE à trois périodes : 1982, 1992 et 2002. Pour identifier les cadres, nous avons uniquement les « cadres des entreprises » (PCS 37, cadres administratifs et commerciaux et PCS 38, ingénieurs et cadres techniques) et les « cadres de la fonction publique » (PCS 33)⁸. Faute d'indicateur du statut à l'entrée dans la vie active qui aurait pu permettre de distinguer les promus des autres cadres, on a retenu ici le critère du diplôme de formation initiale, en divisant la population selon trois modalités : bac ou moins, bac+2 et diplôme supérieur (bac +3 et plus). Cette segmentation en terme de niveau de diplôme autour du bac+2 correspond à la période antérieure à la mise en place du système L/M/D et permet de faire des comparaisons sur vingt ans. Les « autodidactes » seront donc ici les cadres peu diplômés, ayant au maximum le baccalauréat. Afin de saisir en premier lieu des ordres de grandeur, nous esquisserons à grands traits la morphologie sociale de ces cadres en raisonnant sur des effectifs.

⁸ Nous n'avons donc pas inclus les professions libérales, professeurs et professions scientifiques et professions de l'information, des arts et du spectacle, qui font également partie de la PCS « Cadres et professions intellectuelles supérieures ».

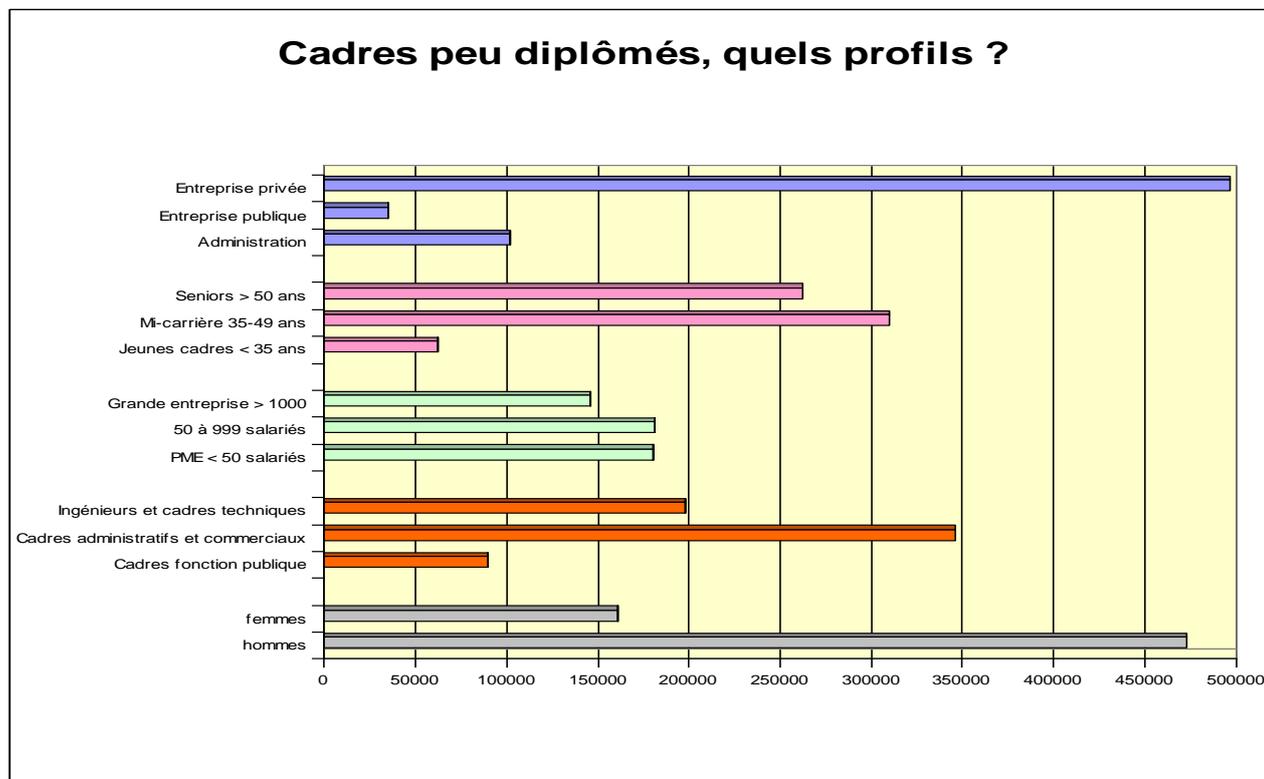
Graphique 1. Répartition des cadres par niveau de diplôme (effectifs)



En première analyse, les cadres peu diplômés ne semblent pas prêts à disparaître immédiatement : en 2002, ils sont toujours plus de 630 000 à n'avoir pas de diplôme supérieur au baccalauréat, soit 28,6 % de la population retenue (cf. Graphique 1). Certes, les « seniors » (50 ans et plus) représentent une proportion importante (quelque 260 000, soit 41 % d'entre eux), mais la catégorie d'âge majoritaire est celle des 35-49 ans. On notera aussi que près de 65 000 cadres peu diplômés ont moins de 35 ans, un volant de jeunes continue donc d'alimenter ce groupe.

Contrairement à l'idée reçue qui voudrait que les promotions sans diplôme du supérieur se fassent avant tout dans les entreprises publiques, on ne compte que 37 000 de nos « autodidactes » dans les entreprises publiques, contre près de 500 000 dans le secteur privé (cf. Graphique 2). Il est vrai que la nécessité de posséder les titres nécessaires pour se présenter aux concours internes dans le secteur public peut réduire la part des promus lorsqu'on l'approche par le niveau de diplôme, mais les voies de promotion sans diplôme existent bel et bien, et elles concernent des flux très importants dans de grandes entreprises publiques. A la SNCF par exemple, même si une politique active de diversification et d'appel aux jeunes diplômés est en cours, la population des cadres actuels est dans une très large mesure composée d'agents recrutés en dessous de la catégorie F qui correspond, après reclassement et promotion d'une partie de l'encadrement intermédiaire, au groupe des cadres (Cauchon, 1997 ; Boussard et al. , 2008). Si le nombre total d'autodidactes du secteur public est si faible à côté du privé, c'est que la grande masse des « autodidactes » ont effectué leur carrière dans le privé, qui est le secteur où les postes de cadres ont particulièrement cru depuis vingt ans.

Graphique 2. Répartition des cadres peu diplômés (bac maximum) par secteur, âge, taille d'entreprise, CSP et sexe (effectifs). Source EE 2002

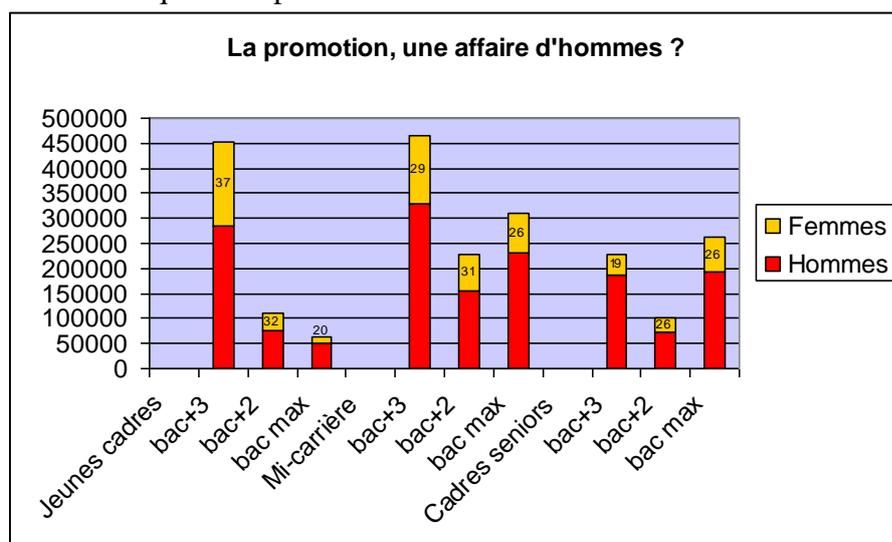


Autre élément de la représentation courante pris en défaut, ce n'est pas dans les grandes entreprises que travaillent la plupart des « autodidactes », ils sont même moins nombreux à travailler dans des grandes entreprises (plus de mille salariés) que dans les PME (50 salariés ou moins). Mais cette population de cadres des PME est la grande oubliée des enquêtes qualitatives de sociologie ou de sciences de gestion, qui se focalisent sur les grandes entreprises. Si les femmes, comme on pouvait s'y attendre, sont trois fois moins nombreuses que les hommes, ce n'est pas parce qu'elles sont minoritaires dans la filière technique. La filière administrative et commerciale est celle qui compte le plus grand nombre de cadres peu diplômés, avec près de 350 000 personnes en 2002.

De façon générale, en 2002, les femmes sont plus nombreuses dans les jeunes générations que chez les seniors (cf. Graphique 3), surtout parmi les diplômés du supérieur (bac+3 ou plus), où elles représentent 37 % des jeunes cadres pour 29 % à mi-carrière (35 à 49 ans) et 19 % chez les seniors. C'est chez les jeunes cadres et chez les plus diplômés que les effectifs de femmes sont le plus visibles, mais cette tendance globale en masque une autre de sens inverse : chez les non diplômés, c'est dans la génération des plus de 50 ans qu'on trouve le plus de femmes (26 %). Il existe donc des voies de promotion qui ont été ouvertes dans le passé aux femmes sans diplôme et qui le sont moins aujourd'hui pour les jeunes, ou des fonctions qui requièrent l'acquisition d'une expérience avant de pouvoir être briguées, telles, par exemple, que celle d'assistante de direction, qui peuvent être atteintes sur la base de l'expérience et de la fidélité dans l'entreprise (Pinto, 1987).

Graphique 3. Répartition des cadres classe d'âge et niveau de formation.

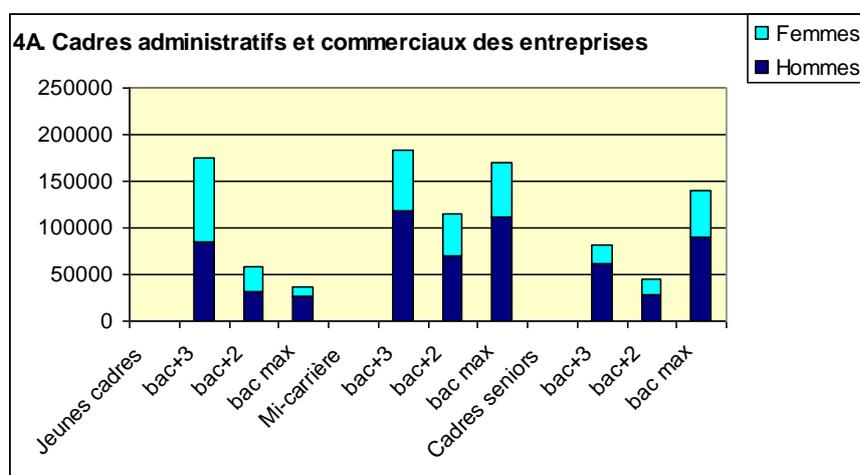
Source : Enquête Emploi 2002.

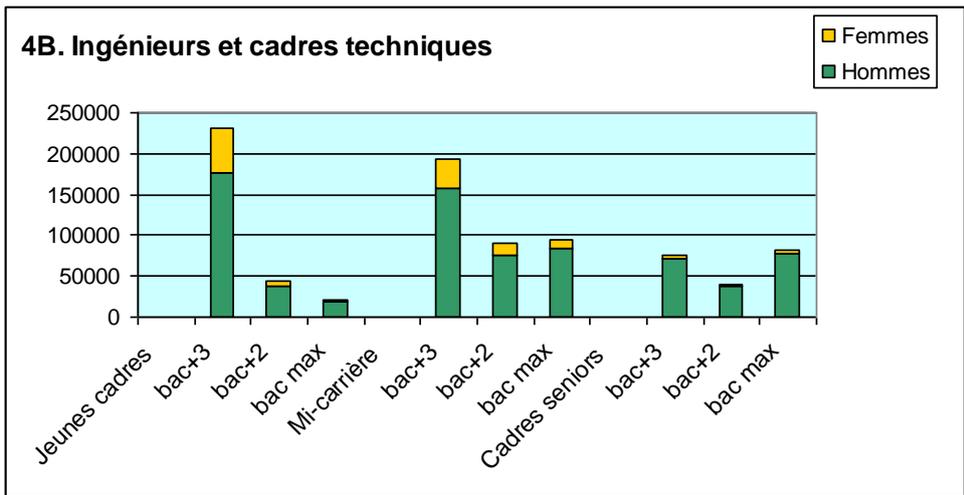


Les fonctions commerciales, qui valorisent les capacités individuelles selon la logique de la compétence plutôt que les savoirs formels et les qualifications, ont pu faire par le passé une place plus importante aux femmes sans diplôme, alors que dans les jeunes générations, la formation supérieure tend à se généraliser. Chez les cadres arrivés à mi-carrière dans les fonctions administratives et commerciales, la part des non-diplômés du supérieur est presque égale à celle des bac+3, aussi bien pour les hommes que pour les femmes, chez les seniors, elle devient nettement supérieure : au dessus de 50 ans, près d'un cadre administratif ou commercial sur deux, homme ou femme, ne possède pas de titre supérieur au bac (cf. Graphique 5). Cette ouverture de la filière commerciale aux non-diplômés camoufle cependant peut-être aussi des origines sociales plus élevées, l'aisance relationnelle et le capital social pouvant trouver ici une forme de reconversion permettant un certain rattrapage social (Pitrou, 1977). Cette hypothèse nécessiterait des investigations supplémentaires sur l'origine sociale des individus (profession et diplôme du père et de la mère).

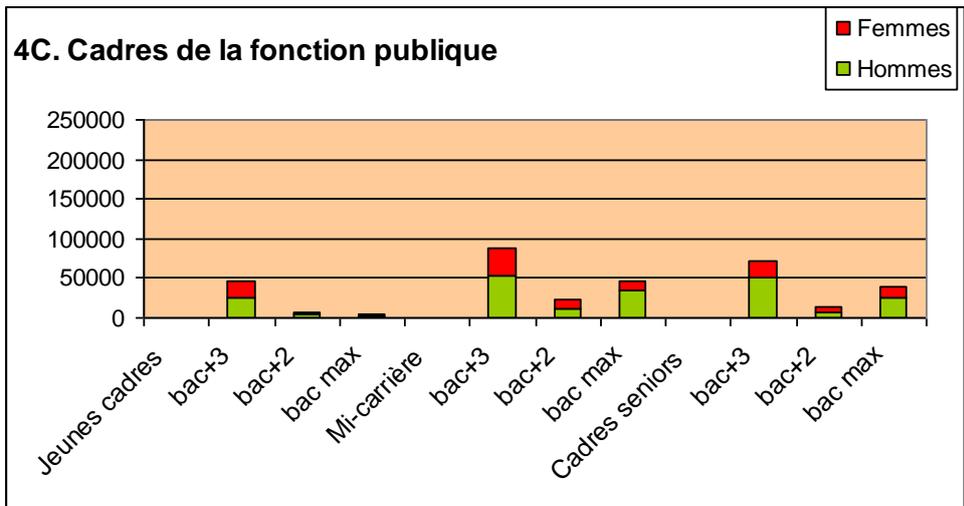
Graphique 4. Répartition des cadres par CSP selon le genre (effectifs).

Source : Enquête Emploi 2002





Il en va tout autrement pour les ingénieurs et cadres techniques des entreprises, qui comptent certes des cadres sans diplôme, mais presque uniquement dans les générations de plus de 35 ans. Même chez les seniors, la part des diplômés reste plus faible et inférieure à 40 %. Les femmes sont pratiquement absentes chez les seniors et si leur part devient plus visible, notamment chez les jeunes ingénieurs, c'est presque uniquement chez les plus diplômés. Très typiquement, c'est par le diplôme et non par la promotion que les femmes accèdent aux postes d'ingénieur (Marry, 2004).

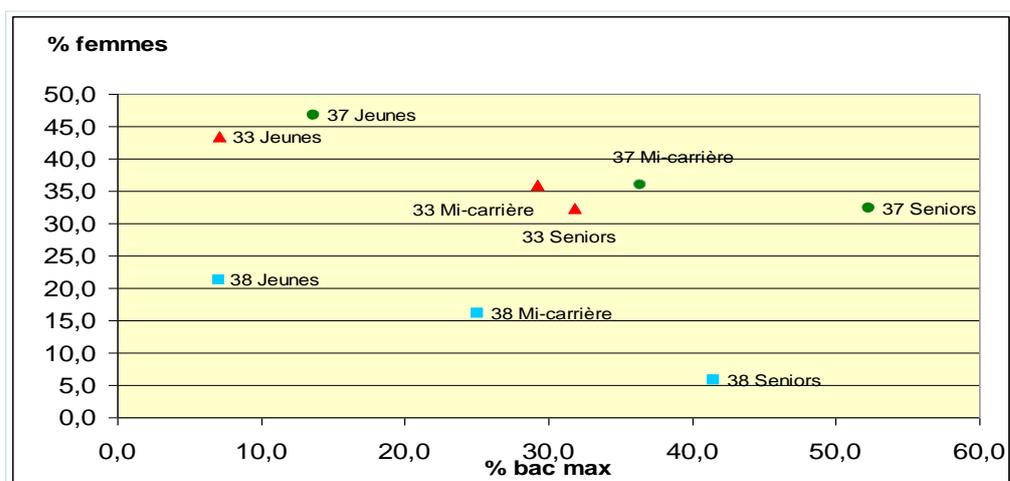


Les cadres de la fonction publique comptent nettement moins de jeunes que les autres catégories de cadres, et ces jeunes sont quasi exclusivement diplômés bac+3 et plus. Le sex ratio est nettement plus équilibré, surtout chez les jeunes. Les non diplômés du supérieur, plus nombreux en milieu de carrière, font apparaître un net déséquilibre en faveur des hommes. Ici aussi, les générations plus anciennes sont les plus ouvertes aux « autodidactes », mais la part des femmes y est sensiblement plus faible que celle des hommes. Le rôle de la mobilité géographique pour grimper les échelons hiérarchiques a sans doute facilité la promotion masculine au dépend de leurs collègues féminines, à l'image des carrières de receveurs à La Poste (Join-Lambert, 2001). Les femmes non diplômées n'ont de chances consistantes d'accès au statut de cadre que dans les filières administratives et commerciales.

On peut sur cette base esquisser des profils différenciés des catégories de cadres sous le double critère de la part des non diplômés du supérieur et du genre (Cf. Graphique 5). Les cadres administratifs et commerciaux (PCS 37) se distinguent à la fois par un équilibre relatif du sex-ratio chez les jeunes et par une place assez importante laissée aux non diplômés : plus d'un sur deux chez les seniors, un sur trois en milieu de carrière. Le profil des cadres de la fonction publique (PCS 33) est assez analogue du point de vue du sex ratio, mais les non diplômés restent rares, concours de recrutement oblige, même dans les générations anciennes (inférieur à 30%). En revanche, les ingénieurs et cadres techniques (PCS 38), comme on vient de le voir, accueillent certes des non diplômés parmi les seniors (42 %) mais les femmes restent très minoritaires, même parmi les jeunes (21%).

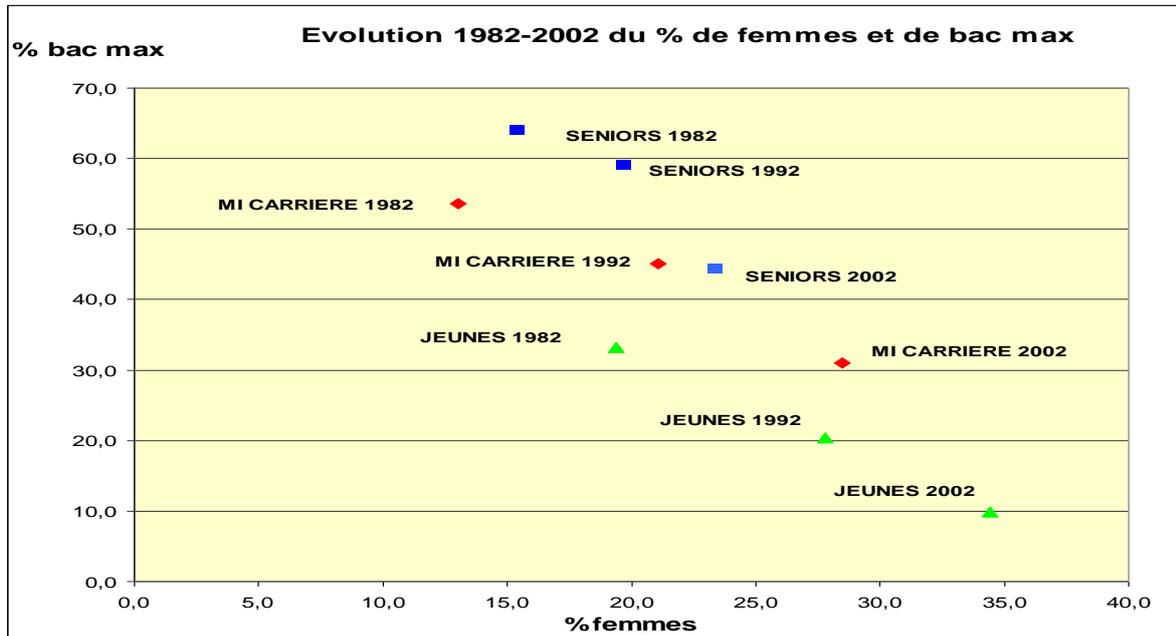
Graphique 5. Part des femmes et des non diplômés du supérieur selon les catégories d'âge et les CSP.

Source : Enquête Emploi 2002



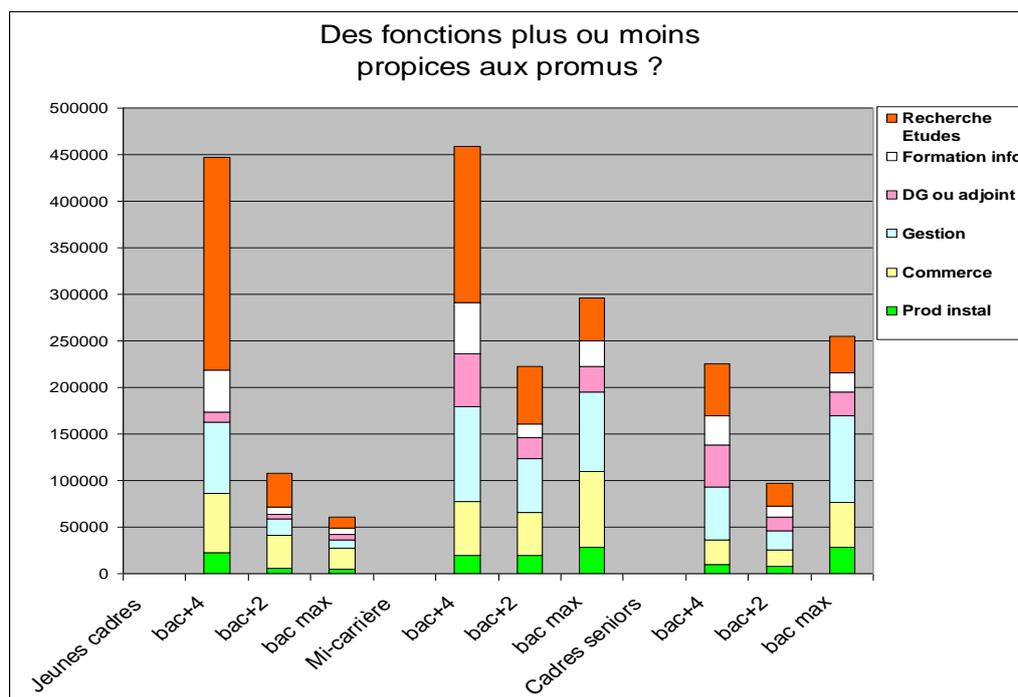
La tendance générale à la féminisation et à la réduction de la part de non-diplômés est à la fois bien avérée à travers les générations et différenciée selon les catégories de cadres. L'effet de génération tend même à s'accélérer au fil du temps (Cf. graphique 6). Entre 1982 et 2002, les jeunes cadres ont connu un mouvement de féminisation nettement plus fort que les cadres à mi-carrière et les seniors, et sans doute le mouvement est-il appelé à se poursuivre, puisque les femmes ne représentent pas plus d'un jeune cadre sur trois en 2002. C'est aussi chez les jeunes que l'amplitude du mouvement d'élévation des niveaux de formation est le plus prononcée, comme on pouvait s'y attendre : de 33 % de non diplômés en 1992 à 10 % en 2002, soit une chute de 23 % en vingt ans, alors que les seniors passent de 64 % à 44 %. On remarque une accélération de la tendance à la réduction de la proportion de non diplômés chez les seniors de 2002 par rapport aux seniors de 1992, suggérant que les générations qui comptaient le plus de non diplômées sont parties à la retraite entre 1982 et 1992.

Graphique 6. Proportion de non diplômés et de femmes selon les classes d'âge et les périodes. Source : Enquête Emploi 2002.



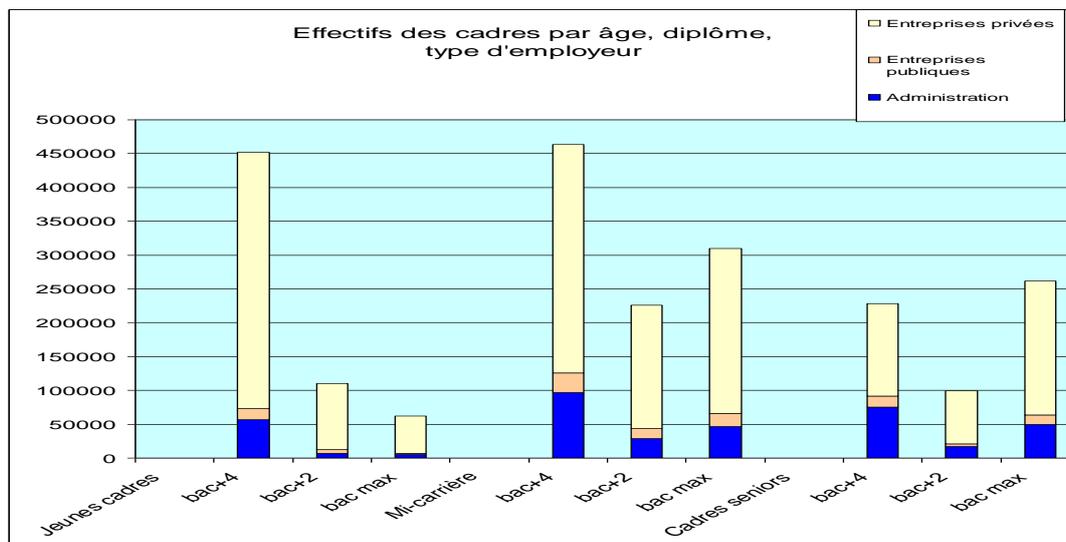
La répartition des cadres non-diplômés n'est pas insensible à la fonction exercée : pour les jeunes cadres, et surtout pour les plus diplômés, les fonctions d'études et recherche sont particulièrement fréquentes (Cf. Graphique 7). En milieu de carrière, ce sont les fonctions de gestion et de commerce qui se distinguent, et l'encadrement de la production ou l'installation devient aussi plus courant, les non diplômés se caractérisant par une moindre présence dans les activités d'études et recherche, et une plus forte concentration dans les activités de commerce. Chez les seniors, la participation à l'encadrement de la production tend à se réduire, sauf pour les non-diplômés. On retrouve ainsi la figure de l'ingénieur de production issu du rang, mais dont la carrière n'évolue pas hors de l'atelier. Les fonctions de direction prennent une place notable pour les titulaires d'un bac+3 ou plus, qui délaissent les fonctions d'études et recherche, pendant que les non-diplômés (le groupe le plus nombreux dans cette catégorie d'âge) se rencontrent surtout dans les activités de gestion et, dans une moindre mesure, de commerce (graphique 7).

Graphique 7. Fonctions exercées au moment de l'enquête selon l'âge et le niveau de diplôme (effectifs). Source : Eenquête Emploi 2002



Enfin, la prise en compte du statut de l'employeur confirme la tendance au vieillissement des cadres de la fonction publique : les cadres salariés d'une administration sont surtout nombreux à mi carrière et chez les seniors (Cf. Graphique 8). Les entreprises publiques recrutent peu de jeunes cadres, tous ou presque titulaires au minimum d'un bac+3. Parmi les cadres en milieu de carrière, elles semblent avoir recruté à parts presque égales des diplômés du supérieur, des bac+2 et des sans diplôme. Le ratio privé/public devient nettement moins déséquilibré chez les seniors, la part des non-diplômés dans l'administration et les entreprises publiques est proche du quart, alors qu'elle est presque inexistante chez les jeunes cadres. Cette analyse en terme de secteur d'activité devrait être approfondie pour regarder de plus près les logiques sectorielles de recours à la promotion interne, correspondant à certaines politiques de la main d'œuvre. La promotion interne peut en effet correspondre à une certaine « tradition » dans une organisation, favorisant la mobilité de son personnel, notamment dans les marchés du travail d'entreprises à statut ou dans les banques-assurances. Mais elle peut aussi être un moyen de recruter sur des postes d'encadrement et surtout de fidéliser une main d'œuvre dans des secteurs peu prestigieux et mal rémunérés confrontés à un turn-over élevé (commerce, grande distribution). Elle correspond sans doute aussi à certaines périodes historiques de constitution ou d'évolution d'un secteur, quand la « professionnalisation » de l'activité n'a pas encore produit les diplômes du supérieur adaptés aux débouchés, à l'image de l'économie de l'internet à la fin des années 1990 ou du secteur sanitaire et social. Or les spécificités sectorielles du marché du travail des cadres sont encore trop souvent négligées par les sociologues et les gestionnaires spécialistes de cette catégorie.

Graphique 8. Répartition des cadres par type d'employeur selon l'âge et le niveau de diplôme (effectifs). Source EE2002



Conclusion

Il n'est pas aisé de tirer un enseignement général de ces données qui restent ponctuelles et n'ont d'autre visée qu'exploratoire. Elles suffisent cependant à montrer que pour appréhender la façon dont les enjeux liés à la formation des cadres interviennent dans les processus socio-historiques qui façonnent cette catégorie, il faut prendre en compte la fraction représentée par les cadres issus de la promotion. Celle-ci a joué un rôle central dans la constitution de la catégorie et contribue encore de façon non négligeable à sa dynamique présente.

Démentant les prédictions, elle est loin d'avoir disparu. Elle a simplement participé sous une forme spécifique au mouvement général d'élévation des niveaux scolaires, qui touche aussi bien les cadres diplômés que les « autodidactes ». Pour en donner un exemple qui résume bien l'évolution, souvenons-nous des estimations de François Jacquin, en 1955, remarquables de précision compte tenu des sources statistiques de l'époque, qui divisaient la population des cadres en deux parties égales selon le critère du diplôme, le seuil étant fixé au niveau du baccalauréat. De nos jours, c'est le bac+3 qui divise en deux la population et les « autodidactes » contemporains s'avèrent très souvent être des diplômés du supérieur. De plus, les frontières se brouillent entre promus sans diplôme et diplômés du premier ou second cycle universitaire qui n'obtiennent pas un emploi de cadre au début de leur insertion professionnelle, mais qui parviennent au statut de cadre en cours de carrière. Les approches centrées sur le déclassement à l'embauche des jeunes diplômés ont tendance à sous-estimer ce différenciel de l'accès au statut cadre, qui arrive après un délai plus ou moins long suivant le type de diplôme. Les jeunes diplômés déclassés entrant dans la fonction publique ont tendance d'ailleurs à connaître des itinéraires accélérés de promotion, car ils préparent très vite après leur intégration des concours pour accéder aux niveaux supérieurs.

L'interprétation donnée par Luc Boltanski du maintien d'un volant important de promus s'avère elle aussi mise en question. Ce n'est pas l'exclusion ou l'auto-exclusion des femmes qui permet aux autodidactes de se maintenir. Certes, l'égalité professionnelle est loin d'être atteinte, et les carrières des femmes cadres se heurtent toujours au plafond de verre, mais l'expansion de la catégorie des cadres au cours des dernières décennies doit beaucoup à la

tertiarisation des activités et à l'afflux de femmes diplômées exerçant des fonctions d'expertise (Pochic, 2005). Même chez les ingénieurs, où le mouvement est plus lent, une « révolution respectueuse » (Marry, 2004) est en cours. « Le rythme d'accroissement des professions supérieures, depuis 1982, est bien supérieur à celui de la population active et le rythme d'accroissement du nombre de femmes beaucoup plus rapide que celui des hommes. L'irruption des femmes dans la catégorie des cadres du privé est manifeste : leur progression a été plus de deux fois plus importante que celle des hommes » (Marry, 2004, p. 9). Ici encore, le ressort de cette dynamique est la formation initiale : c'est parce que les femmes ont massivement investi l'enseignement supérieur que leur représentation parmi les cadres progresse aussi fortement.

Notons encore, pour finir, que l'idée que les employeurs préfèrent promouvoir des « cadres maison » plutôt que de faire appel aux femmes ou aux diplômés de l'université (supposés enclins à la contestation), également avancée par Luc Boltanski, pourrait s'avérer infirmée elle aussi par les faits. On constate en effet les grandes entreprises publiques, qui s'étaient fortement engagées dans le développement de filières internes de promotion, se trouvent confrontées aujourd'hui à des générations de cadres issus du rang qui ne correspondent en aucune façon à l'image du cadre maison soumis à l'employeur. Bien au contraire, ces promus ont tendance à percevoir les privatisations qui marquent notre époque et la logique managériale qui les accompagne comme un reniement des valeurs du service public. Les tentatives de toucher aux régimes de retraite ou à d'autres dimensions du contrat de travail liées au statut d'entreprise publique suscitent de forts mouvements de grogne et ce sont les cadres promus qui s'y engagent le plus massivement (Boussard et al., 2008). Étonnant renversement de la perspective habituelle, c'est en partie pour contourner ces tensions montantes chez les cadres issus du rang que la direction privilégie le recrutement de jeunes diplômés, supposés plus malléables à cette nouvelle donne.

Comme on le voit, il existe de bonnes raisons de penser qu'une meilleure connaissance des diverses fractions qu'il est possible de distinguer parmi les cadres en faisant intervenir le critère de la formation et du mode d'accès au statut (cadres promus, jeunes diplômés directement recrutés comme cadres, jeunes déclassés « rattrapant » le statut de cadre, etc.) pourrait conduire vers des progrès importants dans la compréhension de la dynamique sociale et historique de cette catégorie, surtout si la dimension du genre est sérieusement prise en compte. Espérons que de nombreuses recherches s'intéresseront à la formation des cadres dans les années qui viennent et qu'il sera possible de transformer en réalité ces espérances.

Bibliographie

Baraton Manuella (2006) « De la difficulté à devenir cadre par promotion » *INSEE Première*, n°1062, janvier.

Boulloche André (1964) *Les conditions de développement, de recrutement, de fonctionnement et de localisation des grandes écoles en France*. Paris, La Documentation française. Recueils et documents, n°45.

Bourdieu Pierre, Boltanski Luc (1975), « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°2, p. 95-109.

Boltanski, Luc (1985) « Cadres et ingénieurs autodidactes », in André Thépot (dir) *L'ingénieur dans la société française*. Paris, Editions ouvrières, p. 126-134.

Boussard Valérie, Alber Alex, Dieuaide Patrick, Gadea Charles (2008) « Les identités des cadres à la SNCF ». Rapport intermédiaire. SNCF/Laboratoire Printemps, mai.

Cauchon Christophe (1997), « La hiérarchie face aux réformes de la grande entreprise de service public en réseau et de son marché interne du travail : les cadres à la SNCF », Thèse de sociologie, Université Aix-en-Provence 1.

Coutrot Laurence (1981), « Changer de place ou changer de classe : mobilité professionnelle et trajet social », *Sociologie du travail*, n°4, p. 406-429.

Decomps Bernard (1989) *L'évolution des formations d'ingénieurs et de cadres supérieurs*. Paris, Haut Comité Education – Economie.

Durand Michelle, Durand Claude (1971), *De l'O.S. à l'ingénieur. Carrière ou classe sociale*. Paris, Editions ouvrières.

Fondeur Yannick, Minni Claude (2006), « L'accès des jeunes à l'emploi », *Données sociales*, Paris, La Documentation Française, p. 283-291.

Fritsch Philippe (1971), *L'éducation des adultes*. Paris, Mouton.

Gadea Charles, Bercot Régine (1992) « La formation continue et l'accès au titre d'ingénieur en France » in Claude Dubar, Yvette Lucas (dirs.) *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Lille, PUL, p. 83-93.

Gadea Charles, Pottier François (2003), « Salaire et trajectoire professionnelle des ingénieurs diplômés du Cnam par la formation continue : au-delà des idées reçues », *Formation Emploi* n°82, p. 77-89.

Gadea Charles., Rezrazi Amine (2004), « Promotion et genre : une mosaïque de différence », in Luc Rouban, Anousheh Karvar (dir), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte.

Giret Jean-François, Nauze-Fichet Emmanuelle, Tomasini Magda (2006), « Le déclassement des jeunes sur le marché du travail », *Données sociales*, Paris, La Documentation Française, p. 307-314.

Grignon Claude (1976), « L'art et le métier. Ecole parallèle et petite bourgeoisie » *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°4, p. 21-46.

Groux Guy (1982) *Les cadres*. Paris, La Découverte, coll. Repères.

Huppert-Laufer Jacqueline (1982) *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris, Flammarion.

Jacquin François (1955) *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*. Paris, Armand Colin

Join-Lambert Odile (2001), *Le receveur des postes. Entre l'Etat et l'usager (1944-1973)*, Paris, Belin.

Marry Catherine (2004) *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*. Paris, Belin.

Monso Olivier (2006) « Changer de groupe social en cours de carrière. Davantage de mobilité depuis les années quatre-vingt » *INSEE Première*, n°1112.

Montlibert Christian de (1974), « La promotion supérieure du travail. Organisation, tendances, résultats », Thèse de sociologie, Nancy.

Pinto Josiane (1987), « Le secrétariat un métier très féminin », *Le Mouvement social*, n°140.

Pitrou Agnès (1977), « Un processus de récupération du statut social : le cas des cadres non diplômés », *Sociologie du travail*, n°1, p.1-22.

Pochic Sophie (2001), « La menace du déclassement. Réflexions sur la construction et l'évolution des projets professionnels de cadres au chômage », *Revue de l'IREC*, n°1, p.61-88.

Pochic Sophie (2005), « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation Emploi*, n°91, p. 75-93

OU SONT, QUI SONT LES « CADRES DE PROMOTION » ? UN REPERAGE ET QUELQUES COMMENTAIRES, A PARTIR DE L'ENQUETE EMPLOI 2002

PAUL BOUFFARTIGUE
LEST-CNRS-Universités de Provence et de la Méditerranée

Cette contribution se propose de donner des points de repères descriptifs de base sur la population des cadres, notamment au regard de ses diplômes, à partir de l'enquête emploi 2002 de l'INSEE, et d'évoquer quelques questions qu'ils inspirent. On connaît la qualité et l'intérêt de cette source statistique, en particulier du fait de la multiplicité des informations qu'elle recueille. L'échantillon retenu est celui des près de 6000 individus actifs occupés relevant des trois catégories socio-professionnelles : 33 (« cadres de la fonction publique ») ; 37 (« cadres administratifs et commerciaux des entreprises ») ; 38 (« ingénieurs et cadres techniques des entreprises »).¹ On se centre donc sur le noyau des cadres, les cadres d'entreprise et de la fonction publique, au sein de la catégorie plus vaste des « cadres et professions intellectuelles supérieures ». Celle-ci comprend également, on le sait, les enseignants et les professions libérales – professions par définition très diplômées – ainsi que les professions de l'information, des arts et du spectacle, moins diplômées, mais moins nombreuses que les précédentes.

Les trois catégories ont été décomposées en onze groupes professionnels ou fonctionnels : une seule pour les cadres de la fonction publique, relativement peu nombreux, mais cinq pour chacune des deux autres catégories, dont les effectifs estimés vont de 87 000 pour la moins importante – les ingénieurs technico-commerciaux, au nombre de 233 dans l'échantillon - à 288 400 pour la plus nombreuse – les ingénieurs informaticiens, qui sont 723 dans la base. On procède ici à une description statique, principalement au regard du niveau de diplôme, en mettant en rapport cette donnée de base avec d'autres caractéristiques classiques : sexe, âge, taille des entreprises employeuses, origine sociale et région de résidence. Dans quelle mesure se dégage toujours le profil traditionnel du « cadre autodidacte », bien mis à jour par L. Boltanski : un homme, d'origine modeste, plutôt âgé, travaillant dans une fonction commerciale au sein d'une PME provinciale ?

1. Près d'un cadre sur deux n'a pas de diplôme « bac+5 »

Seulement une petite moitié – 52% - de ces cadres ont un diplôme de niveau « bac+5 », généralement considéré comme le niveau requis pour un accès direct au statut de cadre. On compte même 29% de cadres ayant au plus un niveau bac, dont 16 % n'ont même pas ce titre. Les diplômes de « grande école ou d'école d'ingénieur » forment une petite moitié de l'ensemble des titres à « bac+5 ».

Cette première donnée se diversifie de manière considérable quand on examine les différents groupes professionnels de cadres. Du côté des moins diplômés, un d'entre eux se détache nettement : il s'agit de l'ensemble nombreux (230 000 actifs) des « cadres commerciaux de type 2 », formé par les pcs 3731, 3733 et 3734 - cadres commerciaux du commerce, cadres de vente des grandes entreprises et cadres commerciaux des PME : 28% seulement ont un « bac+5 », 47% ont au plus le bac. Quatre groupes professionnels le suivent, qui sont proches du point de vue du taux de titres à « bac+5 » : l'ensemble « cadres administratifs de type 1 » (« cadres de gestion courante des grandes entreprises et cadres

¹ Précisément : n= 5932 ; effectif pondéré 2 216 000 personnes.

administratifs et commerciaux des PME »), ainsi que trois des cinq types d'ingénieurs et cadres techniques : technico-commerciaux, ingénieurs des transports et ingénieurs de fabrication. Deux groupes se situent dans la moyenne, avec une moitié de leurs membres diplômés à « bac+5 » : les cadres des banques et assurances et les « cadres commerciaux de type 1 » (cadres de la mercatique, de la publicité et des relations publiques). Les quatre autres groupes se situent nettement au dessus de la moyenne, les ingénieurs de l'informatique et des études-recherche étant les plus diplômés, plus des deux tiers ayant un diplôme du supérieur long.

On note que le rôle joué par les écoles dans l'alimentation en diplômés du supérieur des divers groupe varie très sensiblement : il est très majoritaire dans la plupart des fonctions d'ingénieur - à l'exception notable des informaticiens - , même dans celles qui sont relativement peu occupées par des « bac+5 », comme la fabrication ou le technico-commercial ; il est minoritaire pour les cadres de la fonction publique, et pour les cadres administratifs et commerciaux pris dans leur ensemble, à l'exception des ... « cadres commerciaux de type 2 » (cadres des magasins de vente, cadres de vente des grandes entreprises et cadres commerciaux des PME). On voit que pour ce groupe particulièrement peu diplômé, les écoles – très certainement et pour l'essentiel les écoles de commerce – se taillent la part du lion au sein de la minorité des postes alimentés par des diplômés du supérieur long. Selon un modèle opposé, l'ensemble formé par les « cadres administratifs de type 2 » - cadres chargés d'étude, du recrutement et de la formation, de l'audit, du contrôle de gestion, de la gestion courante des services financiers et comptables des grandes entreprises – est à la fois le plus diplômé de la cs 37, et le moins pourvu par les écoles.

Les cadres en 2002

Diplômes, âge, féminisation, concentration, région de résidence

	Effectif pondéré	Effectif Enquête Emploi	% dipl b+5	% moins 40 ans	% Femmes	% entreprises > 500	% rés IdF
Cadres fonction publique	340300	959	61	29	36	42	30
Cadres administratifs 1 (*)	285700	773	40	37	47	23	43
Cadres administratifs 2 (**)	225600	581	59	48	37	44	51
Cadres commerciaux 1 (***)	103100	259	51	56	50	33	68
Cadres commerciaux 2 (****)	231800	562	28	48	25	26	41
Cadres banque et assurance	157000	419	47	32	35	69	49
Ingénieurs des transports	69300	191	42	35	21	54	37
Ingénieurs de fabrication	173000	499	42	39	8	40	28
Ingénieurs informatique	288400	723	65	64	20	43	57
Ingénieurs technico-commerciaux	87300	233	39	39	12	27	36
Ingénieurs étude et recherche	254700	671	69	53	16	44	40
Total	2 216 200	5932	52	44	29	39	43

* pcs 3725, 3726, 3727 : cadres de gestion courante - services du personnel et autres services administratifs - des grandes entreprises ; cadres administratifs et financiers des PME

** pcs 3710 à 3724 et 3728 : cadres de direction, chargés d'étude, spécialistes du recrutement et de la formation, cadres de l'organisation et du contrôle des services administratifs et financiers - audit, contrôle de gestion - cadres de gestion courante des services financiers et comptables des gdes entr., cadres de la documentation et de l'archivage.

*** pcs 3732 et 3735 : chefs de produits-acheteurs-cadres de la mercatique ; cadres de la publ. et des relat. publiques

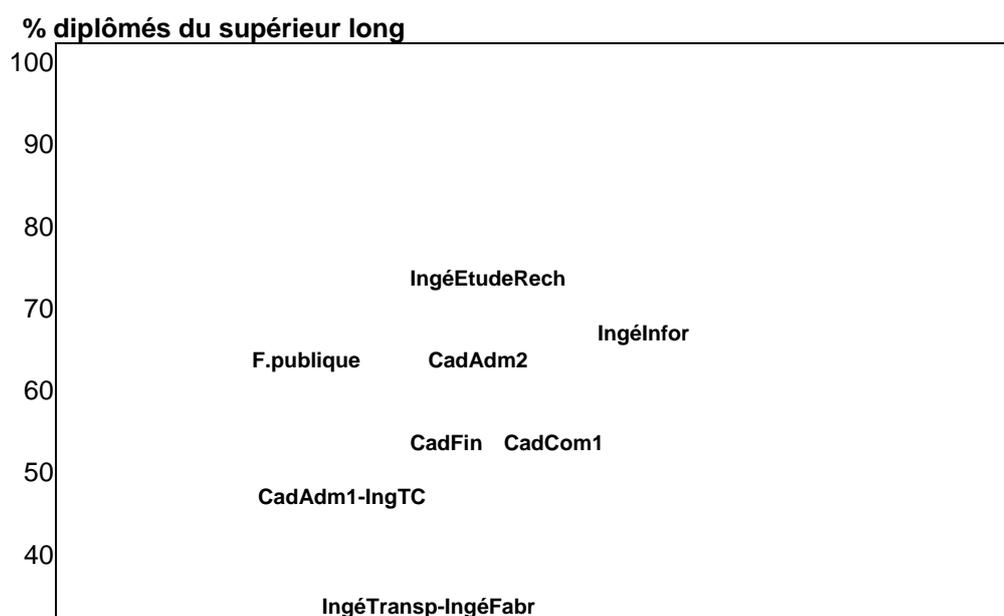
**** pcs 3731, 3733, 3734 : cadres de l'exploitation des magasins de vente, cadres des ventes des grandes entreprises, Cadres commerciaux des PME, cadres de l'hôtellerie-restauration

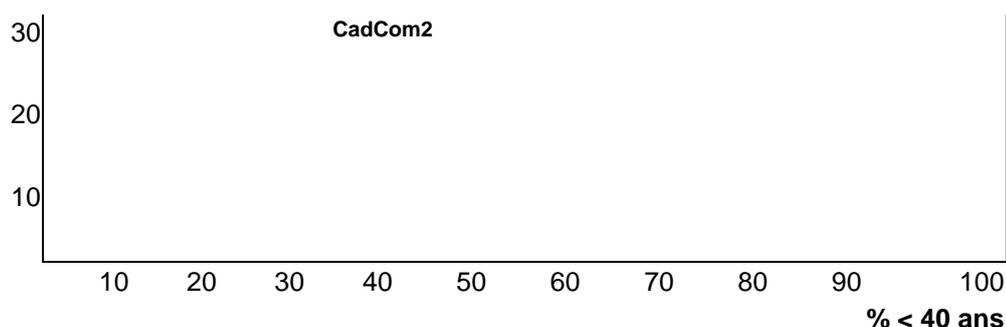
Diplômes détaillés

	moins du bac	bac	bac+2	bac+5	Dont Ecoles	% école/ bac+5
Cadres fonction publique	12	14	13	61	20	33
Cadres administratifs 1 (*)	20	16	24	40	16	40
Cadres administratifs 2 (**)	12	10	18	59	23	39
Cadres commerciaux 1 (***)	11	13	25	51	25	49
Cadres commerciaux 2 (****)	27	20	24	28	17	61
Cadres banque et assurance	17	19	16	47	14	30
Ingénieurs des transports	23	19	16	42	30	71
Ingénieurs de fabrication	26	10	22	42	33	79
Ingénieurs informatique	6	8	21	65	31	48
Ingénieurs technico-commerciaux	25	12	25	39	27	69
Ingénieurs étude et recherche	7	7	17	69	45	65
Total	16	13	20	52	25	48

2. Plus vieux... mais pas toujours

En tendance – cf. graphe 1 – plus un groupe est âgé moins il est diplômé. On retrouve ainsi trois des groupes les moins diplômés – commerciaux de type 2, ingénieurs des transports et ingénieurs de production – parmi les plus âgés. Mais les groupes les plus âgés ne sont pas les moins diplômés : les cadres de la fonction publique et ceux des banques et des assurances sont les plus âgés, avec moins d'un tiers ayant moins quarante ans, alors que leur niveau de diplôme les situe dans la moyenne pour les seconds, et nettement au-dessus de la moyenne pour les premiers. Les « cadres commerciaux de type 1 » sont plus jeunes que la moyenne, mais moins diplômés. Par contre les ingénieurs d'étude et de recherche et les informaticiens cumulent jeunesse et diplômes élevés.





La tendance ci-dessus renvoie à deux phénomènes combinés. Le dynamisme démographique différencié selon les groupes professionnels, la part des jeunes diplômés et des expérimentés moins diplômés sur le marché du travail, et les arbitrages des recruteurs entre recours à la promotion et recours aux jeunes diplômés pour pourvoir les postes de travail. Certains secteurs peuvent avoir modifié leurs pratiques en ce dernier domaine au cours de la dernière période, d'autres moins, sur la base d'un trend commun de recours croissant aux diplômés du supérieur long, présents globalement de manière toujours plus nombreuse sur le marché du travail. Un indicateur intéressant est fourni par la comparaison du pourcentage de diplômés à « bac plus 5 » chez les moins de quarante ans et chez les plus de quarante ans.

Diplôme et âge

	% diplômés sup. long	% moins 40 ans	% diplômés sup. long chez < 40	% diplômés sup. long chez > 40	Différ.
Cadres fonction publique	61	29	75	55	20
Cadres administratifs 1	40	37	56	30	26
Cadres administratifs 2	59	48	78	42	36
Cadres commerciaux 1	51	56	57	43	14
Cadres commerciaux 2	28	48	35	22	13
Cadres banque et assurance	47	32	74	34	40
Ingénieurs des transports	42	35	63	31	32
Ingénieurs de fabrication	42	39	57	32	25
Ingénieurs informatique	65	64	77	44	33
Ingénieurs technico-commerciaux	39	39	54	29	25
Ingénieurs étude et recherche	69	53	79	59	20
Total	52	44	66	40	26

On constate que cette différence est considérable dans trois groupes, où elle dépasse 30% :

- deux groupes plus âgés que la moyenne : les cadres de la banque et des assurances : 34% seulement de diplômés « bac+5 » chez les plus de quarante ans, mais 74% chez les moins de 40 ans. On sait effectivement par ailleurs qu'il s'agit d'un secteur où les embauches se sont à la fois ralenties dans les années 80-90, et ré-orientées fortement vers les « bac+5 » ; et les ingénieurs des transports : 31% et 63%.

- un groupe un peu plus jeune que la moyenne les « cadres administratifs de type 2 » : 42% et 78%.

- un groupe nettement plus jeune que la moyenne, les ingénieurs de l'informatique : 44%, et 77%.

Par contre chez les cadres commerciaux des entreprises, cette différence est minime ; elle est indicatrice soit d'un appel structurel aux peu diplômés, y compris chez les jeunes (« cadres commerciaux de type 2 »), soit d'une faible modification au cours de la dernière période des politiques de recrutement, déjà nettement orientées vers les diplômés à « bac plus 5 » (« cadres commerciaux de type 1 »). En effet on peut distinguer ici :

- les « cadres commerciaux de type 2 » (cadres commerciaux du commerce, cadres de vente des grandes entreprises et cadres commerciaux des PME), qui sont donc à la fois globalement les moins diplômés, qui sont un peu plus jeunes que la moyenne (48% des moins de 40 ans), et chez qui les jeunes de moins de 40 ans sont toujours aujourd'hui particulièrement peu diplômés (35% seulement de « bac+5 »).

- les « cadres commerciaux de type 1 » (cadres de la mercatique, de la publicité et des relations publiques), qui se situent dans la moyenne pour ce qui est du niveau de diplôme ; ce sont les plus jeunes des cadres administratifs et commerciaux, mais la différence de niveau de diplôme à « bac+5 » chez les plus âgés (43%) et les plus jeunes (57%) est relativement modeste.

3. Souvent plus masculins

Le degré de féminisation des emplois de cadre, appréhendé au travers de la nomenclature ici utilisée, renvoie d'abord à l'opposition entre le pôle technico-industriel le pôle administratif des activités, le pôle des fonctions commerciales et celui de la fonction publique se superposant à cette première opposition. C'est à l'intérieur de cet espace que joue la logique du diplôme, atout privilégié des femmes pour l'accès aux postes de cadres.

Les cinq fonctions d'ingénieur sont les moins féminisées : la fabrication (8%) et le technico-commercial (12%), qui sont par ailleurs les plus « promotionnelles » des fonctions d'ingénieur, détiennent le record en la matière. Même l'informatique (20% de femmes) l'est moins que la plus masculine des fonctions commerciales, de type 2 (25%). On note que les banques et assurance et la fonction publique demeurent moins féminisées que les cadres administratifs des entreprises (type 1, comme type 2) et que les fonctions commerciales de type 1 (cadres de la mercatique, de la publicité et des relations publiques) : dans ces dernières les cadres sont sans doute moins souvent amenés à faire de longs déplacements et de longs horaires que dans les fonctions commerciales de type 2 (cadres commerciaux du commerce, cadres de vente des grandes entreprises et cadres commerciaux des PME). Cette dernière est, en dehors des ingénieurs, à la fois la plus masculine et la plus diplômée des catégories de cadres d'entreprise.

4. Tend à travailler dans des unités de plus petite taille

61 % des cadres travaillent dans des entreprises de moins de 500 personnes, ce pourcentage allant de 31% pour ceux de la banque et des assurances, à 77% pour les cadres administratifs de type 1. Les cadres qui sont nombreux dans les PME sont en tendance les moins diplômés : outre ces derniers (dont 60% n'ont pas un « bac+5 »), on retrouve les « cadres commerciaux de type 2 » (76% dans des PME, 72% n'ont pas un « bac+5 »), les ingénieurs technico-commerciaux (73% dans les PME), et les « cadres commerciaux de type 1 » (66% dans des PME). Les ingénieurs de fabrication sont aussi nombreux dans les PME (60%) alors que les trois autres fonctions d'ingénieurs s'exercent plutôt dans des grandes entreprises, surtout pour ce qui est des transports et des études-recherche. Les « cadres administratifs de type 2 » (cadres chargés d'étude, du recrutement et de la formation, de

l'audit, du contrôle de gestion, de la gestion courante des services financiers et comptables des grandes entreprises) sont le groupe le plus concentré dans des grandes firmes, et par ailleurs le plus diplômé des cadres administratifs et commerciaux des entreprises. On note que les cadres de la fonction publique ne sont guère davantage concentrés que la moyenne des cadres (58% dans des unités de moins de 500 personnes) : sans doute parce que en dehors des grandes administrations de l'Etat, ils peuvent travailler dans des collectivités territoriales, voire des établissements hospitaliers de taille modeste.

Diplôme et taille entreprise

	% diplômés sup. long	% entrepr. >500	% diplômés sup. long chez < 500	% diplômés sup. long chez > 500
Cadres fonction publique	61	42	66	48
Cadres administratifs 1 (*)	40	23	33	45
Cadres administratifs 2 (**)	59	44	66	49
Cadres commerciaux 1 (***)	51	33	46	52
Cadres commerciaux 2 (****)	28	26	25	31
Cadres banque et assurance	47	69	41	42
Ingénieurs des transports	42	54	37	43
Ingénieurs de fabrication	42	40	33	50
Ingénieurs informatique	65	43	64	65
Ingénieurs technico-commerciaux	39	27	28	56
Ingénieurs étude et recherche	69	44	61	75
Total	52	39	46	52

5. D'origine sociale plus modeste

Seulement 26 % des cadres sont enfants de cadre (au sens large de cadre et profession intellectuelle supérieure) : les classes populaires – ouvriers : 19% - employés – 15% - et indépendants – 20% - sont majoritaires parmi les pères.

Cette donnée est particulièrement visible chez les ingénieurs, et d'abord chez les ingénieurs peu diplômés : ingénieurs de fabrication (chez qui les enfants d'ouvriers sont 29%), ingénieurs technico-commerciaux (chez qui les enfants d'indépendants sont 21%) et ingénieurs des transports. Parmi les cadres administratifs et commerciaux des entreprises, on retrouve les « cadres commerciaux de type 2 » parmi ceux dont les origines sont les plus modestes (19% d'enfants d'ouvriers et 24 % d'enfants d'indépendants, ce dernier chiffre étant le plus élevé) ; suivent les « cadres administratifs de type 1 », puis les cadres de la banque. Ces derniers, avec les cadres de la fonction publique, sont des groupes dont les membres sont à la fois relativement diplômés et d'origine sociale relativement modeste. Les cadres commerciaux de type 1 (cadres de la mercatique, de la publicité et des relations publiques) sont ceux dont l'origine sociale est, de loin, la plus élevée (39% d'enfants de cadres supérieurs) : moyennement jeune et diplômée, c'est l'une des plus féminisée.

Origine sociale (profession du père)

	Indé- pendant	cadre	prof intermed	Empl.	ouvrier
Cadres fonction publique	18	26	19	17	19
Cadres administratifs 1 (*)	23	25	16	15	21
Cadres administratifs 2 (**)	22	28	20	14	15
Cadres commerciaux 1 (***)	20	39	16	11	14
Cadres commerciaux 2 (****)	24	24	18	16	19
Cadres banque et assurance	22	25	18	19	16
Ingénieurs des transports	20	20	22	14	24
Ingénieurs de fabrication	17	22	19	13	29
Ingénieurs informatique	18	30	19	16	17
Ingénieurs technico-commerciaux	21	17	22	13	26
Ingénieurs étude et recherche	17	27	23	14	19
Total	20	26	19	15	19

6. Vivant plus souvent en province

43% des cadres vivent en Ile de France, seulement 57% en province donc. Mais ce dernier pourcentage s'élève à 72% pour les ingénieurs de fabrication, 70% pour les cadres de la fonction publique, 64% pour les ingénieurs technico-commerciaux, 63% pour ceux des transports, 60% pour les ingénieurs d'étude et de recherche et 61% pour les « cadres commerciaux de type 2 ». Les « cadres administratifs de type 1 », les moins diplômés dans ce type de fonctions, sont également relativement nombreux en province (57%). Tous les autres groupes professionnels de cadres administratifs et commerciaux des entreprises sont plus nombreux en région parisienne, compte tenu de la concentration des activités de service dans cette région. Les plus concentrés de tous en région parisienne sont les « cadres commerciaux de type 1 » (cadres de la mercatique, de la publicité et des relations publiques : 68% vivent en Ile de France), alors qu'ils ne sont pas plus diplômés que la moyenne. Ils sont suivis par les ingénieurs informaticiens, qui cumulent concentration en Ile de France (à 57%) et haut niveau de diplôme. La dispersion des activités des fonctions publiques sur le territoire rend compte, enfin, de la faible concentration en Ile de France (30%) de ces emplois, par ailleurs plus diplômés et plus féminisés que la moyenne.

7. Déclarant des durées de travail les plus longues

Les deux professions qui déclarent les plus longues durées sont les cadres « commerciaux 2 », sur lesquels nous revenons plus bas, et les ingénieurs technico-commerciaux : 41% d'entre eux déclarent faire au moins 47 heures par semaine. Au sein de chacune des grandes catégories des « cadres administratifs et commerciaux des entreprises » et des « ingénieurs et cadres techniques des entreprises, il s'agit de la profession à la fois la plus masculine et la moins diplômée. D'ailleurs les rares femmes cadres qui occupent ces types d'emploi sont elles-aussi à travailler plus longtemps que la moyenne : 28% et 21% font aussi au moins 47 heures par semaine. Tout se passe comme si, dans ces professions, le prix à payer pour devenir de rester cadre quand on n'est peu diplômé est de travailler plus que lorsque on est diplômé exerçant dans d'autres professions de cadre.

% déclarant au moins 47 h. de travail hebdomadaire

	Hommes	Femmes	Total
Cadres fonction publique	29	12	23
Cadres administratifs 1 (*)	41	15	29
Cadres administratifs 2 (**)	41	20	33
Cadres commerciaux 1 (***)	40	21	31
Cadres commerciaux 2 (****)	45	28	41
Cadres banque et assurance	29	9	22
Ingénieurs des transports	32	31	32
Ingénieurs de fabrication	38	14	36
Ingénieurs informatique	19	8	17
Ingénieurs technico-commerciaux	43	24	41
Ingénieurs étude et recherche	27	10	24

A l'autre pôle, celui des groupes professionnels aux horaires le plus courts on trouve des profils de niveau de diplôme et de degré de féminisation plus divers : la plus diplômée et féminisée des professions au sein des « cadres administratifs et commerciaux des entreprises » n'est pas celle qui fait les horaires les plus courts (33% font au moins 47 heures, 41% des hommes et 20% des femmes) ; les horaires les plus courts sont déclarés par les informaticiens (17% seulement font au moins 47 heures, 19% seulement des hommes et 8% des femmes), suivis par les cadres des banques et assurances (22%) puis des cadres de la fonction publique (23%) et les ingénieurs d'étude et de recherche.

8. Un zoom sur les « cadres commerciaux »

Quatre professions ont été regroupées dans cet ensemble, représentant 230 000 emplois, soit une fraction importante de l'ensemble des « cadres administratifs et commerciaux des entreprises ». Examiné de près, il se clive en deux sous-ensembles comprenant chacun une profession. Ce sont les cadres des magasins de vente (commerce de détail) et ceux de l'hôtellerie et de la restauration au nombre de 70 000 environ (un petit tiers de l'ensemble) les moins diplômés. « Bastion » de la promotion au statut cadre au sein du « bastion », on ne compte parmi eux que 17% et 14% de diplômés du supérieur long. Ce qui est d'autant plus notable que ce pourcentage n'est pas significativement plus élevé chez les plus jeunes (il est même plus faible chez les premiers, mais la faiblesse des effectifs dans l'échantillon – 130 individus – incite à la prudence).

Du point de vue de l'âge les quatre professions sont assez proches. Par contre le taux de féminisation varie, allant de 21% chez les cadres commerciaux des PME, à 35% chez ceux des grandes entreprises. Les deux groupes les moins diplômés sont donc moyennement féminisés au sein du sous-ensemble (27-28%), mais sensiblement moins que la moyenne de la catégorie des « cadres administratifs et commerciaux des entreprises » (autour de 40%). Le principal facteur de variation des horaires de travail semble être la taille de l'entreprise, avec 26% des cadres de ces dernières déclarant faire au moins 47 heures, contre 44% dans le commerce de détail et dans l'hôtellerie-restauration.

	Effectif pondéré	Effectif Enquête Emploi	% dipl b+5	% moins 40 ans	% Femmes	% entreprises > 500	% rés IdF
Commerce de détail	47150	130	17	48	27	36	64
Vente grande entreprise	30070	84	35	53	35	65	65
Vente PME	130670	348	34	47	21	11	56
Hôtellerie-restauration	23865	62	14	51	28	30	59
Total	231755	624	28	49	25	26	59

	% diplômés sup. long chez < 40	% diplômés sup. long chez > 40	% déclarant au moins 47 h.
Commerce de détail	15	18	44
Vente grande entreprise	38	32	26
Vente PME	45	52	42
Hôtellerie-restauration	16	12	44
Total	35	22	41

Une vue d'ensemble à partir du seul niveau de diplôme.

Si on abandonne l'entrée par les sous groupes professionnels des cadres pour celle du niveau de diplôme, ici selon trois postes – « au plus le baccalauréat », « bac plus deux », « bac plus cinq » - (soit trois ensembles numériquement inégaux, représentant respectivement 29%, 20 %, et 52 % de la catégorie), un certain nombre d'observations faites plus haut se trouvent remarquablement synthétisées.

Diplôme et autres caractéristiques

	% moins 40 ans	% femmes	% entrepr. > 500	% Ile de Fce	% enfants cadre
Bac au plus	22	25	36	37	12
Bac plus deux	44	30	37	39	21
Bac plus cinq	57	30	42	48	36
Total	44	29	39	43	26

	Bac au plus	Bac plus deux	Bac plus cinq	Total
Moins de 40 ans	14	19	66	100
Femmes	30	19	51	100
Entreprises < 500	32	21	47	100
Ile de France	25	18	57	100
Enfants de cadre	13	16	72	100

Deux des cinq attributs observés opposent très fortement les moins diplômés aux plus diplômés : l'âge, et l'origine sociale. Les « bac au plus » ne sont que 22% à ne pas avoir dépassé 40 ans, ils sont donc à 78% âgés de plus de 40 ans. 57% des « bac plus 5 » ont à l'inverse moins de 40 ans. Les premiers ne sont qu'à 12% des enfants de cadre, contre 36 % des seconds. Eu égard à ces deux attributs, les trois autres caractéristiques sont nettement moins clivantes. La région de résidence oppose cependant assez nettement les « bac plus 5 », qui vivent en Ile de France à 48%, aux moins diplômés, que n'habitent cette région qu'à 37%.

Le pourcentage de femmes est moins associé au niveau de diplôme que ce que l'on pouvait penser : 25 % des cadres les moins diplômés sont des femmes, et 30% des femmes cadres n'ont pas plus du bac. On trouve ces dernières dans les banques, les assurances, la fonction publique mais aussi dans certaines fonctions administratives du secteur privé, notamment chez les « cadres administratifs de type 1 » (« cadres de gestion courante des grandes entreprises et cadres administratifs et commerciaux des PME »). Il en est de même pour la taille des entreprises, faiblement corrélée dans l'ensemble avec le niveau de diplôme, comme on l'a signalé à propos des cadres de la fonction publique – plus diplômés qu'en moyenne, mais tout autant dispersés que la moyenne – ou des « cadres administratifs de type 2 » (cadres chargés d'étude, du recrutement et de la formation, de l'audit, du contrôle de gestion, de la gestion courante des services financiers et comptables des grandes entreprises), plus diplômés également que la moyenne, et presque aussi dispersés.

Une question, quatre hypothèses, quelques suggestions

Pourquoi et comment les entreprises - et les administrations - continuent-elles, plutôt que de recruter uniquement des jeunes diplômés à « bac plus cinq » toujours plus nombreux, de promouvoir de manière assez massive au statut cadre des individus ayant débuté leur vie professionnelle avec un diplôme inférieur, y compris du niveau bac et moins ? Telle est la question centrale qui peut orienter le programme de recherche du GDR cadres autour du thème de cette première journée, "Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ?".

Les types d'activité qu'ils exercent comme les profils sociaux qui sont ceux des cadres concernés dans les « places fortes » de cette pratique confirment l'intérêt d'au moins quatre hypothèses interprétatives, à mobiliser dans les recherches :

1- certaines compétences d'encadrement ne s'acquièrent que par l'expérience au sein d'une firme parce qu'il s'agit de compétence « politiques » au sens large (Mispelblom Beyer, 2006), que l'on trouvera souvent de manière privilégiée chez ceux qui ont exercé des emplois subalternes, donc des personnes initialement peu diplômées. La figure de l'ingénieur de fabrication illustre cette réalité, comme le ferait au niveau hiérarchique inférieur celle de l'agent de maîtrise; l'étude des trajectoires des cadres autodidactes du monde associatif peut être très révélatrices des composantes politiques des savoirs d'encadrement (Sadoul, 2005) ;

2- les personnes dotées de ces savoirs seront d'autant plus captives et fidèles à l'entreprise qu'elles ne disposent pas de diplôme important, garant d'une autonomie sur le marché du travail ;

3- d'autres types de compétences « sociales » s'acquièrent préférentiellement en dehors des études supérieures, qu'il s'agisse de la période de socialisation ou des débuts de carrière professionnelle : il s'agit notamment des compétences commerciales, pour lesquelles le passage au statut de cadre correspond sans doute moins au passage vers une fonction de commandement – quoique des équipes de vendeurs puissent être « managées » par des cadres

commerciaux – qu'à la reconnaissance des « mérites » et des « performances » en termes de résultats (Gilson, 2005); ici la disponibilité temporelle et géographique requise écarte assez systématiquement les femmes. La figure des « cadres commerciaux de type 2 » incarne ce processus. Quand il s'agit d'activités commerciales liées à des produits techniquement sophistiqués, la double compétence, technique – certifiée par le diplôme de « bac plus deux » ou « bac plus cinq » - et fondée sur l'expérience s'avère indispensable : les ingénieurs technico-commerciaux sont sensiblement plus diplômés que les « cadres commerciaux de type 2 » ; les « cadres commerciaux de type 1 » (cadres de la mercatique, de la publicité et des relations publiques) mobilisent très certainement une professionnalité technique supérieure aux précédents, si on en croît leur niveau de diplôme sensiblement plus élevé.

4- Compte tenu de l'attractivité exercée historiquement par le titre de cadre au sein du salariat français, on comprend que les directions des firmes et des administrations continuent de voire un intérêt à entretenir des flux promotionnels, outil de motivation au travail et de pacification sociale. C'est ce qu'il conviendrait d'observer de plus près dans des fonctions relativement jeunes, féminisées et diplômées, comme celles des « cadres commerciaux de type 1 » (cadres de la mercatique, de la publicité et des relations publiques). Dans ces emplois en effet sont probablement moins présentes que dans d'autres emplois de cadres les composantes de « commandement », de même que la disponibilité temporelle et géographique propre à d'autres activités commerciales. Or on y trouve un nombre non négligeable de cadres peu diplômés (49% ont moins de « bac plus 5 »). La banque et les assurances offraient traditionnellement, par ailleurs, des carrières promotionnelles à leurs employés, mais c'est le secteur où la situation semble se transformer le plus rapidement, au prix d'un risque de « choc de générations » : quelle est la part ici de stratégies délibérées des employeurs, et de l'abondance nouvelle de jeunes diplômés sur le marché du travail ?

Il serait intéressant de comparer ce dernier secteur à d'autres – si possible dans des métiers proches - dans lesquels les entreprises ont choisi de maintenir plus ouvertes les possibilités de promotion. Le cas des femmes cadres peu diplômées devrait également être étudié de plus près, car elles sont plus nombreuses que ce que l'on pouvait penser : certains emplois de la fonction publique et des entreprises dans lesquelles elles sont bien représentées pourraient être ainsi explorés.

Références bibliographiques

- Gilson A. (2005) « La promotion au statut cadre des commerciaux du secteur privé en cours de vie active », communication à la 9^{ème} journée d'étude du GDR Cadres, *Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ?*, Paris, 27 juin
- Mispelblom Beyer F. (2006), *Encadrer est-ce travailler ? Paroles et politique dans les activités d'encadrement*, La Dispute (à paraître).
- Sadoul N. (2005), « Cadres associatifs = cadres autodidactes ? », communication à la 9^{ème} journée d'étude du GDR Cadres, *Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ?*, Paris, 27 juin.

LES FEMMES INGENIEURES DIPLOMEES DU CNAM : UNE CATEGORIE OUBLIEE

SOPHIE DIVAY, CA – CEREQ ROUEN¹

LAURENT PIEUCHOT, CNAM²

1. Point de départ : une étude commanditée par une institution de la promotion sociale

En 2002, le Centre Associé au Céreq de Rouen, rattaché à l'université de Rouen, a répondu à une commande du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), demandeur d'une « étude exploratoire sur l'image des ingénieurs CNAM et de leur formation auprès des anciens élèves du Conservatoire et de leurs employeurs ».

Cette recherche, menée de concert avec l'Observatoire des Etudes et Carrières du CNAM, s'est déroulée en trois phases recouvrant, tout d'abord, le recueil et l'exploitation de documents permettant de situer la place du CNAM dans le monde du travail, puis une enquête par questionnaires auprès d'ingénieurs CNAM diplômés de la formation continue et enfin, une étude qualitative par entretiens auprès d'ingénieurs d'une même usine et auprès de responsables en ressources humaines sur le recrutement et la carrière d'ingénieurs dans leur entreprise (cf. Encadré méthodologique).

L'étude d'une population comme celle des ingénieurs CNAM place le chercheur au cœur de la thématique de la promotion sociale. En effet, les enfants d'ouvriers sont au Conservatoire proportionnellement trois fois plus nombreux que parmi l'ensemble des ingénieurs diplômés (22% contre 7%). Réciproquement, les enfants de cadre sont nettement moins nombreux : 17% contre 49%. Hier encore, souvent ouvriers au début de leur formation continue au CNAM, les stagiaires sont dorénavant majoritairement techniciens et titulaires d'un diplôme de niveau bac + 2 (pour les trois-quarts d'entre eux). La part des titulaires d'un bac ou moins (13%) diminue sensiblement depuis le début des années 1990 (18% de bacheliers ou moins). Les ingénieurs diplômés du CNAM rentabilisent en quelque sorte leur investissement dans la formation continue, puisque quasiment tous deviennent cadres. Seuls 10 % n'accèdent pas à ce statut dans un délai de trois à cinq ans après l'obtention du diplôme. Il faut toutefois noter que ceux qui échouent sont, dans un cas sur deux, agents de la Fonction publique, où leur promotion ne dépend pas de l'obtention d'un diplôme, mais de la réussite à un concours.

Cependant, tout ne semble pas aller de soi pour ce type d'ingénieur, si l'on s'en tient aux inquiétudes formulées par les commanditaires de l'étude. Ils soulignent, en effet, que la commission des titres d'ingénieurs a émis des critiques envers les filières du CNAM. Par ailleurs, l'UNICNAM³ dit recevoir des échos laissant croire à une moindre reconnaissance du titre CNAM dans certaines entreprises que par le passé. Ces questionnements ont en partie orienté les explorations réalisées dont nous présenterons, dans un premier temps, les

¹ Université de Rouen-IREC, CA-Cereq de Rouen, 76 821 Mont Saint Aignan cedex. E-mail : sophie.divay@univ-rouen.fr

² CNAM - Direction nationale des formations, Observatoire des études et carrières, Case 742, 292 rue Saint Martin, 75 141 Paris. E-mail : pieuchot@cnam.fr

³ UNICNAM : Union des Ingénieurs du Conservatoire National des Arts et Métiers. Cette association des anciens élèves du CNAM fut fondée en 1930 et est composée aujourd'hui de 17 sections représentant près de 1 300 adhérents.

principaux résultats, souvent inattendus, avant d'énoncer les interrogations que cette recherche a fait émerger et les prolongements envisagés pour y répondre.

Encadré méthodologique

Les trois phases de l'étude sur le CNAM et ses ingénieurs 2002 – 2004

PHASE 1 : analyse de documents

Nous avons tout d'abord procédé à une collecte de documents et données statistiques afin de retracer l'historique du Conservatoire et de situer la position des ingénieurs CNAM par rapport aux ingénieurs de formation initiale.

PHASE 2 : enquête par questionnaires sur la situation professionnelle des titulaires d'un diplôme d'ingénieur CNAM

Population concernée : diplômés ingénieurs CNAM

Période étudiée : promotions 1997, 1998, 1999, 2000

Contenu du questionnaire :

- questions fermées (45) : parcours de formation initiale et continue, carrière professionnelle, salaire, avis sur la formation d'ingénieur au CNAM, caractéristiques familiales (parents, conjoint, enfants)

- questions ouvertes (5) : éléments utiles ou manquants dans la formation d'ingénieur CNAM en situation de travail, fonctions confiées et non confiées par l'employeur à un ingénieur CNAM, projet de carrière

Nombre de questionnaires envoyés : 1400

Réponses : 856 (61 %)

PHASE 3 : enquête qualitative : entretiens et monographie d'entreprise

Dans un troisième temps, nous avons d'une part procédé à une série d'entretiens semi-directifs, d'environ deux heures, auprès de dix-sept gestionnaires de ressources humaines. Nous les avons interrogés sur plusieurs aspects : le profil des ingénieurs de leur entreprise, le nombre et parcours des ingénieurs de formation continue ; le dispositif de formation pour les cadres ; la politique de recrutement et de gestion des carrières d'ingénieurs ; leur perception du CNAM, des formations dispensées, des ingénieurs diplômés du Conservatoire ; le déroulement des recrutements des ingénieurs de formation continue par rapport à ceux des ingénieurs de formation initiale ; et enfin, leur avis sur l'évolution du métier d'ingénieur. Ces GRH appartiennent tous à des grandes entreprises, sachant que les ingénieurs CNAM sont majoritairement salariés dans des entreprises de plus de 500 salariés.

D'autre part, nous avons réalisé la monographie d'une entreprise, située en province désignée sur le nom d'emprunt « FORGG ». Nous avons tout d'abord mené deux entretiens auprès de la directrice des ressources humaines, au siège de la société à Paris. Nous avons ensuite été reçus par le directeur de FORGG afin de lui présenter notre démarche et d'obtenir son accord pour interviewer des ingénieurs de son usine. Sa secrétaire a planifié des séries d'entretiens qui se sont déroulés sur plusieurs jours. Douze entretiens, d'une durée d'une heure à plus de deux heures, ont ainsi eu lieu auprès de douze ingénieurs de formation initiale et de formation continue. Ils se sont exprimés sur les thèmes suivants : leur parcours scolaire et professionnel ; le mode de gestion de carrière dans leur entreprise ; les évolutions dans l'organisation du travail ; leur point de vue sur les différentes catégories d'ingénieurs ; la fonction d'ingénieur et de cadre ; leur expérience du management ; et enfin, leurs projets professionnels dans les 5 à 10 ans à venir.

Cette recherche est le fruit d'un travail collectif qui a rassemblé les chercheurs suivants : Sophie Divay (sociologue, CA-Céreq de Rouen), Charles Gadea (sociologue, CA-Céreq de Rouen, Université de Rouen), Laurent Pieuchot et François Pottier (Observatoire des Etudes et carrières, CNAM), Amine Rezrazi (psychologue, université de Rouen).

2. Principaux enseignements des enquêtes

Les questions posées aux chercheurs ont certes été prises en compte, mais non sans opérer une reformulation de départ, afin notamment d'introduire un point de vue relatif visant d'une part à situer le CNAM dans le champ de l'ensemble des écoles et organismes qui délivrent le diplôme d'ingénieur et les diplômés du CNAM par rapport aux autres ingénieurs. Les termes du questionnement ont donc été les suivants : le CNAM fait-il l'objet d'une perception particulière et ses diplômés sont-ils traités d'une manière différente des autres ingénieurs par les employeurs ou bien les trajectoires de ses diplômés obéissent-elles à des tendances plus générales vérifiables à l'échelle de l'ensemble des ingénieurs ? Cet angle d'approche a permis de mettre au jour certains aspects surprenants qui, en quelque sorte, balisent les limites d'une promotion sociale réussie.

2. 1. Positions stables du CNAM et de ses ingénieurs au fil du temps

La lecture de documents relativement anciens, datant des débuts du CNAM, ou de travaux plus récents d'historiens, portant sur le champ des écoles d'ingénieurs révèle que de tout temps, les ingénieurs diplômés du CNAM ont occupé une place décalée dans le monde élitiste des formations d'ingénieurs. Pour résumer, le CNAM est accepté parmi les formations reconnues, mais dans une position modeste, infériorisée par rapport aux écoles tenant le haut du classement.

Dans le monde hiérarchisé des écoles d'ingénieurs, le CNAM est typiquement, pour employer la formule de Pierre Bourdieu, un établissement de la « petite porte ». A ce titre, ses diplômés devraient être « *directement affectés aux fonctions sans plus valeur symbolique auxquelles les assigne la nature étroitement spécialisée et strictement technique de leur compétence, ils doivent payer en temps, en accomplissements effectifs, une ascension lente et par avance bornée* » (Bourdieu, 1989, p. 210).

Cette position dominée, également soulignée par Ribeill (1986), a semble-t-il été partagée par les représentants du CNAM eux-mêmes, comme le dénotent les propos d'un des directeurs du CNAM, Louis Ragey, qui affirme en 1952 au sujet des auditeurs « *qu'ils n'ont pas tendance à se vanter d'une formation de raccrocs, preuve d'un destin hors série et probablement d'un mauvais destin.* »

Contrairement donc à ce que craignaient les commanditaires de cette recherche, l'image du CNAM et de ses ingénieurs n'apparaît pas en déclin, mais plutôt avoir toujours été relativement dévalorisée. Ce n'est pas pour autant que les ingénieurs CNAM ne réussissent pas leur carrière dans l'absolu, mais également relativement aux autres ingénieurs.

En effet, il ne semble pas que la situation professionnelle de ces diplômés tende à se dégrader. En 2001 comme en 1991, la proportion de diplômés accédant au statut d'ingénieur reste forte et stable autour de 90 %. La comparaison des salaires perçus à ancienneté égale dans le statut d'ingénieur confirme cette conclusion. Entre les enquêtes du CNISF de 1987, 1990, 1993, 1996, 1998 et 2000, de nombreuses variations conjoncturelles se font sentir⁴, on constate également un élargissement de l'écart par rapport aux écoles du premier groupe qui

⁴ En 1987 et en 1998, la position relative des ingénieurs de formation initiale de moins de cinq ans d'ancienneté s'écarte sensiblement de celle du CNAM. Ces périodes ont correspondu à des difficultés de recrutement de jeunes diplômés ingénieurs. A l'inverse, en 1998, la situation des diplômés de plus de 10 ans d'ancienneté est plutôt meilleure. Il y aurait eu un avantage relatif pour les actifs d'un certain âge. Au final, les ingénieurs du CNAM, dont beaucoup possèdent une ancienneté reconnue dans leur entreprise, ont probablement plutôt mieux traversé la période difficile des années 1990 que les diplômés de formation initiale qui ont connu des difficultés de recrutement, mais aussi que les cadres promus sans diplôme qui ont été les plus exposés au licenciement.

voient se confirmer leur statut d'élite, mais le salaire médian des ingénieurs du CNAM ne tend pas à « décrocher » par rapport à celui des autres formations, en particulier par rapport aux écoles de niveau comparable.

En fait, le point le plus important que l'on fait ressortir, en égalisant les points de départ des trajectoires, est que lors des premières années qui suivent l'accès au statut d'ingénieur ou cadre, les diplômés du CNAM sont mieux rémunérés que les débutants de formation initiale. Leur salaire semble prendre en compte alors l'expérience de techniciens qu'ils ont acquise avant de devenir ingénieurs, mais au bout de quelques années (autour de cinq ans), le salaire des autres ingénieurs suit une progression plus rapide que celui des diplômés du CNAM et ceux-ci se voient fortement distancés lorsqu'ils arrivent à 20 ou 25 ans de carrière. Ce phénomène est intéressant à noter car il semble signifier que les ingénieurs du CNAM ne sont pas stigmatisés comme tels : ils perçoivent à un moment de leur carrière des salaires supérieurs aux diplômés d'école. La problématique de l'infériorité des salaires et des carrières doit donc être redéfinie : il ne s'agit pas de comprendre pourquoi les ingénieurs du CNAM seraient moins bien payés, mais pourquoi ils perdent leur avantage de départ et voient leur carrière évoluer nettement moins favorablement que les autres diplômés. Ce n'est pas un désavantage permanent qu'il s'agit d'expliquer, mais plutôt l'apparition en cours de route et le creusement progressif d'un écart par rapport aux autres diplômés.

Pour au moins une partie, la réponse se trouve dans le jeu de relations entre les ingénieurs et leurs responsables de ressources humaines. Pour examiner la nature de ces relations, nous nous allons maintenant nous pencher sur l'analyse du discours tenu par les responsables de ressources humaines que nous avons interviewés.

2. 2. Le point de vue des gestionnaires des ressources humaines (GRH) : trois types de perception des ingénieurs CNAM

Les GRH interrogés s'accordent tous pour dire que le CNAM jouit d'une bonne image. Sa réputation n'est plus à faire, le Conservatoire s'impose comme une institution connue et reconnue de longue date. Toutefois, s'ils sont persuadés de la qualité de l'offre de formation du CNAM, ils n'en connaissent pas précisément le contenu. La diversité des filières, spécialités, programmes et diplômes obscurcit leur perception, et ce par comparaison avec les écoles d'ingénieurs qui leur sont beaucoup plus familières.

A leurs yeux, l'ingénieur CNAM présente un profil contrasté. Il apparaît comme un travailleur acharné, méritant, endurant qui est arrivé au bout d'un parcours de formation continue très long ; il est jugé compétent dans ses domaines de spécialisation et doté d'un savoir technique solide. En revanche, il brille moins socialement et culturellement que les ingénieurs issus de la formation initiale et, à plus forte raison, que les diplômés des grandes écoles. L'ingénieur CNAM semble plus laborieux, moins généraliste.

Un point inquiète tout particulièrement les GRH pour qui un parcours de formation continue est réussi s'il est conçu comme un projet de carrière partagé par le salarié et l'employeur. Or, le suivi de cours du soir au CNAM correspond bien souvent à une initiative individuelle du salarié. Ce dernier s'investit parfois pendant des années dans sa formation, en dehors des heures de travail, sans avoir informé sa hiérarchie. Une telle démarche comporte, pour les GRH, un risque majeur. Ils craignent, en effet, d'être confrontés à des demandes de promotion qu'ils ne pourront pas satisfaire. Le salarié, fraîchement diplômé ingénieur après une formation CNAM, sans espoir de reconnaissance et de passage au statut cadre, sera frustré et posera des problèmes d'ordre relationnel que le GRH devra réguler.

Au-delà de ces avis consensuels, les points de vue des GRH peuvent être répartis, après analyse, dans trois types de catégorisation des ingénieurs CNAM. Dans les deux premiers types, ces derniers ont une valeur moindre que les autres ingénieurs de formation initiale, et dans le dernier type, ils sont d'égale valeur. On notera que le cas de figure où la valeur des ingénieurs CNAM serait supérieure à celle d'un autre ingénieur n'apparaît pas.

2.2.1. Type 1 : déficits comportementaux

Un des types de perception des ingénieurs CNAM est centré sur l'identification d'une incompétence comportementale propre aux ingénieurs CNAM qui les invalide professionnellement parce qu'ils sont jugés incapables de jouer le rôle attendu d'un ingénieur-encadrant.

Ils n'adoptent par exemple pas une présentation de soi qui convient à un ingénieur en entretien d'embauche, c'est-à-dire attendu par un GRH : « *Oui, oui, parce que je me dis, ils [les ingénieurs CNAM] n'ont toujours pas passé le cap ! Ou qui vous posent beaucoup plus de questions sur la reconnaissance : "Mais comment je vais être classé dans la convention machin ? Alors, moi j'ai été métallurgiste, vous êtes Syntec... qu'est-ce que ça va donner ? Moi, ce que je veux, c'est avoir le coefficient untel !" Alors que le salaire franchement... [rires]. Ils ne vont pas parler des choses qui me paraissent importantes, c'est-à-dire négocier leur salaire ou autre, et on a l'impression de parler à des techniciens et pas à des ingénieurs. [...] On sent qu'il y a une frustration, en fait, de reconnaissance et de choses comme ça, et ils essaieront moins de rentrer dans le futur, quel va être le boulot, l'intérêt, est-ce qu'il va y avoir du management ou des choses comme ça, quoi !* » (GRH 15).

Les comportements inadaptés des ingénieurs CNAM ne sont pas seulement dus à un ancrage dans le milieu professionnel des techniciens, mais également à des influences plus anciennes. Ainsi, tout comme la socialisation secondaire, la socialisation primaire⁵ est mise en cause (Berger, Luckmann, 1997) : « *Bah ! L'éducation c'est-à-dire que c'est dû... Il y a l'éducation et la formation, c'est pas pareil. La formation pour moi, c'est l'Éducation nationale qui n'est pas l'éducation. L'éducation, c'est le parental, en fait... c'est le lien familial, la cellule familiale. Et bon, c'est vrai qu'on remarque aussi que sans parler de conditions matérielles, conditions financières, c'est vrai que l'éducation d'un ingénieur junior qui a 25 ans et l'éducation de quelqu'un qui est chez nous et qui a peut-être 25, 26 ans, mais qui travaille chez nous depuis peut-être cinq, six ans et qui est actuellement en formation au CNAM, bon... On voit que ce n'est pas le même niveau de finesse, c'est pas le même niveau d'expertise, de... C'est pas la même approche par rapport aux problématiques d'entreprise, par rapport à la gestion de la relation avec le client, par rapport à la gestion budgétaire, c'est, bon... C'est pas la même chose, et bon, moi, je pense que l'éducation y est pour beaucoup et ça, c'est quelque chose, c'est peut-être permanent. Mais il y a quand même un gros vécu, un gros travail qui est à faire quand on est jeune, je trouve. La différence est plutôt là. Enfin moi, c'est comme ça que je les ressens en entretien, la différence est plutôt là.* » (GRH 11).

Dans le second type de jugements émis sur les ingénieurs CNAM, les critiques portent non plus sur leur « *habitus* », mais sur leur mode de raisonnement et aptitudes cognitives jugées insuffisantes par rapport à ceux des ingénieurs de formation initiale.

⁵ La socialisation primaire renvoie aux premiers âge de la vie d'un individu, phase pendant laquelle celui-ci intériorise notamment le langage et les codes élémentaires en vigueur dans son milieu social. La socialisation secondaire recouvre l'ensemble des apprentissages réalisés tout au long de la vie et qui sont particulièrement prégnants lorsque l'individu accède à un nouveau statut social.

2.2.2. Type 2 : déficits cognitifs

Certains GRH contestent vivement l'idée d'un déficit comportemental chez les ingénieurs CNAM, mais détectent en revanche des manques au niveau des performances cognitives : *« Ils ont un vécu de l'entreprise, alors que les autres ont d'abord un vécu d'études et après un vécu d'entreprise. C'est pour ça qu'ils ne sont pas pareils, c'est pour ça qu'ils ne réagissent pas de la même façon. Puis, quelque part, on a, d'un côté, des gens qui ont fait des études, donc, qui sont des bons élèves, etc., et, de l'autre côté, on a des self made men. »* (GRH 14).

Les ingénieurs CNAM sont encore considérés comme de « gros travailleurs », des gens motivés, persévérants, qui tentent de rattraper un échec scolaire ou un parcours scolaire prématurément interrompu. Ils ne font donc pas partie des anciens bons élèves qui ont « naturellement » intégré une école d'ingénieurs.

Le déficit cognitif qui, pour certains GRH, caractérise les ingénieurs CNAM s'explique en partie par l'absence de sélection à l'entrée du CNAM, qui ouvre ses portes aux « premiers venus », contrairement aux conditions d'accès des grandes écoles. Mais l'origine d'un tel déficit cognitif ne se situe pas uniquement au niveau du Conservatoire. Le parcours de ces promus en entreprise, leur expérience professionnelle en tant que technicien et le suivi d'une formation continue, ont en quelque sorte façonné leur mode de pensée et de raisonnement, ce qui les différencie des jeunes diplômés tout frais émoulus de l'école. La nature des différences n'est pas décrite avec précision, mais les ingénieurs CNAM sont jugés moins « fins », privés d'un esprit de synthèse, trop spécialisés dans un domaine et très, voire trop, techniciens.

Mais tous les GRH ne partagent pas ce point de vue. Certains accordent un autre sens et une valeur différente à des caractéristiques considérées dans les types 1 et 2 comme des déficiences. L'origine populaire et le manque de « savoir-être » les indiffèrent. Ils apprécient ces « super-techniciens » dont les compétences sont recherchées dans leur secteur d'activité.

2.2.3. Type 3 : des compétences techniques nécessaires et suffisantes

« Enfin, il n'y a pas un regard particulier... C'est vrai que le regard est différent quand on recrute un jeune débutant. Là, c'est vrai qu'on recrute des bac + 4, 5, etc. Il y a des critères... Après, je dirais que tout le monde n'a pas un parcours linéaire. Il y a des gens qui ont fait des reconversions, mais il faut voir un petit peu le contexte dans lequel ils se trouvent, voir ce qu'ils ont fait avant, il ne partent pas de rien. Ça peut être des reconversions, mais avec une bonne connaissance d'un domaine fonctionnel, du métier, ce qui est intéressant aussi pour nous. Enfin bon, il y a plein de choses à voir. Je n'irais pas jusqu'à dire que notre politique de sourcing (ce qui nous permet d'aller chercher des CV), ne va pas forcément chercher dans ces directions, mais quand on a des CV qui ont ce type de cursus, on les appréhende comme d'autres, quoi... » (GRH 12).

« Moi, je vous dis, je ne fais pas trop de distinction entre un ingénieur a priori classique et quelqu'un qui serait ingénieur CNAM ! Pour moi, un ingénieur CNAM est un ingénieur, donc... » (GRH 13).

Ces extraits illustrent la position des GRH du troisième type de perception qui, contrairement à leurs confrères des types 1 et 2, ne repèrent pas de manques particuliers chez les ingénieurs CNAM. Ces GRH ou leur entreprise ont-ils des points communs qui expliqueraient cette absence de différenciation des ingénieurs ?

Appartenant à des secteurs éloignés (production d'énergie, défense et sécurité, informatique ou encore bâtiment, génie civil et inspection), les entreprises des GRH du type 3

présentent pourtant des caractéristiques qui les rapprochent. Tous disent que leur société accorde une importance prédominante à la technique : « *Alors ici, on ne fait pas de production, donc déjà, ça va être difficile. Chez nous, ce qui compte avant tout, c'est la technique. C'est vraiment les aspects techniques. La base, c'est la technique. Après, en termes de crédibilité pour le management, si vous n'êtes pas bon techniquement... En face de vous, vous avez des techniciens et la première chose qu'ils vont voir, c'est si techniquement vous assurez.* » (GRH 8).

Spécialisées dans des activités de service ou de recherche et développement, ces entreprises – ou branche du groupe considéré – sont majoritairement composées d'ingénieurs, ou bien d'ingénieurs et de techniciens formant deux catégories indistinctes : « *Non... si vous voulez, après nous en interne dans la maison, je dirais qu'on ne fait plus finalement trop cette distinction technicien / ingénieur. Déjà, le terme générique pour appeler nos collaborateurs, c'est plutôt "inspecteur" ou "intervenant". Donc, il n'y a pas cette dichotomie technicien / ingénieur en interne.* » (GRH 8). Les salariés sont appréciés pour leurs compétences techniques pointues, plus que pour leurs qualités de manager, surtout s'ils sont amenés à travailler de façon très autonome en conduisant des projets et en intervenant plus ou moins longuement directement chez le client : « *Parce que travailler en SSII, c'est quand même une culture, un état d'esprit qui est bien particulier. Parce que chez nous un ingénieur informaticien, son métier, ça va être d'aller de mission en mission. C'est-à-dire qu'il va travailler pendant un an sur un projet, ici dans nos locaux, puis après pendant six mois, il va être en mission chez un client, puis après pendant trois mois chez un autre client, puis il va partir peut-être pendant six mois sur une mission en province.* » (GRH 12).

Dans de telles conditions, les ingénieurs CNAM sont jugés aptes à satisfaire les attentes des employeurs, même si les GRH estiment qu'ils ne sont pas particulièrement prédisposés au management. Cette défaillance ne remet pas en question leur capacité à prendre en charge les missions centrales de l'entreprise qui relèvent de la maintenance, la réparation, la mise aux normes, la recherche, le conseil et l'assistance, etc.

Fondés tant sur des constats que sur des associations d'idées, généralisations et présupposés, les trois types de catégorisation des ingénieurs CNAM repérés dans les discours des GRH sont certes bien différenciés, mais cohérents. Ils sont en effet structurés par une même opposition entre le management, inaccessible aux ingénieurs promus du CNAM, et la technique, domaine qui leur est réservé. Les trois types reposent en fait sur des systèmes d'arguments différents, mais qui visent tous à légitimer ce clivage.

2.3. Quand la priorité est donnée au management

La monographie de l'usine FORGG est venue confirmer les conclusions tirées de l'analyse des entretiens menés auprès des GRH de notre échantillon. Dans cette usine, spécialisée dans la métallurgie, la formation continue au CNAM des ouvriers et techniciens était traditionnellement encouragée, jusqu'à la fin des années des années 1990, c'est-à-dire jusqu'à ce que se produisent des changements importants, conséquences de rachats, fusions d'usines et fermeture de certains sites.

La politique de gestion du personnel a connu à cette époque un véritable tournant. Les décisions ont été centralisées au niveau du siège parisien et de nouvelles orientations ont été prises. Les ingénieurs les plus anciens, ainsi que la GRH de FORGG, soulignent tous une nette évolution de la gestion du personnel. Le renouvellement des cadres a pendant longtemps été assuré par le biais de recrutements internes, favorisant ainsi la promotion de techniciens. Cependant, cette logique a généré des effets non prévus, et notamment, une élévation de l'âge moyen des cadres de l'usine. Afin de redresser la pyramide des âges, le directeur du site a

privilegié, à partir de 1998, les candidatures externes de jeunes ingénieurs. Dans le même temps, la direction du groupe a manifesté sa volonté de voir s'apaiser le climat social de FORGG, troublé par de fréquentes revendications émanant de salariés syndiqués en nombre. Convaincue que les ingénieurs issus des grandes écoles seraient plus efficaces que les autres dans la gestion des conflits sociaux, la direction a alors imposé, à toutes les sociétés du groupe, l'obligation de recruter en priorité des diplômés d'écoles dites de « rang A », telles que l'école Polytechnique, Centrale Paris, les Mines Paris et Supélec.

De telles orientations visaient plusieurs objectifs. Il s'agissait d'améliorer l'image du groupe, mais également de pacifier les salariés contestataires et d'obtenir leur participation aux multiples réorganisations mises en place pour satisfaire les exigences des clients et pour maintenir la compétitivité de l'usine. L'embauche d'ingénieurs issus de grandes écoles a été conçue comme le moyen d'atteindre ces buts. Ils incarnent, en effet, l'excellence scolaire et « le nom de leur école joue alors comme une garantie différenciatrice » (Ghaffari, 2004), synonyme d'une grande adaptabilité et d'un prestige qui font l'étoffe des meneurs d'hommes, sur lesquels la direction du groupe s'appuie pour relayer sa politique de gestion du personnel et de réorganisation du travail.

Parallèlement, de moins en moins de techniciens se sont lancés dans une formation au CNAM, confortés dans leur choix par les déboires que connaissent les derniers diplômés ingénieurs. Ils rencontrent en effet des difficultés croissantes pour être promus cadres ; les conditions sont de plus en plus draconiennes, comme l'explique la GRH du groupe : « *On dit : "Attention, votre mémoire n'est pas technique. Il faut que vous voyez le côté humain, le côté gestion et le côté utilité par rapport à d'autres dans l'entreprise." C'est-à-dire qu'il ne peut pas dire : "Voilà, mon mémoire de CNAM ou mon mémoire des Mines ou de je ne sais où ?". On lui dit : À partir de cette base-là, vous travaillez les aspects économique, financier, humain, communication. À qui ça peut-être utile ?* » Et on réunit un jury qui est multifonctions. *C'est-à-dire qu'il faut que je comprenne ce qu'ils disent. Moi, j'ai un doctorat en psychologie, alors de temps en temps comprendre certaines choses qui sont très, très techniques, je ne sais pas, je ne comprends pas ! Alors si c'est un tableau pour les techniciens ça va, mais il faut que les explications, je puisse les piger.* »

La « cadrature » est donc de plus en plus difficile à obtenir, et d'ailleurs, les derniers ingénieurs CNAM n'ont été reconnus qu'en tant que « cadres 212 jours », grade mis en place au moment du passage aux 35 heures, permettant à certains techniciens d'être reconnus cadres, mais qui n'offre aucune possibilité de progression de carrière.

3. Et les femmes ingénieures CNAM ?

Ce rapide compte rendu des résultats de notre recherche sur les ingénieurs du CNAM démontre que leur promotion professionnelle connaît des limites. L'observation du cours de leur carrière révèle qu'ils ne sont donc pas irrémédiablement voués à une position inférieure à celle des autres ingénieurs, et que leurs salaires sont pendant un temps supérieurs à ceux des ingénieurs de formation initiale. Cependant, les postes d'encadrement ou de manager leur sont peu accessibles, entre autres parce qu'ils sont trop marqués – pour ne pas dire stigmatisés – par leur origine sociale populaire, par une expérience professionnelle de techniciens et par leur organisme de formation continue, bien moins prestigieux qu'une école d'ingénieurs.

Ils appartiennent à cette catégorie d'ingénieurs « *promus à partir d'une longue expérience professionnelle* » (Marry, 2004, p. 73), spécialisés dans le domaine de la production. Comme le note Catherine Marry, ce pôle d'ingénieurs est particulièrement fermé aux femmes. C'est sans doute pour cette raison qu'elles ont été totalement oubliées dans le cours de la recherche que nous avons menée sur les ingénieurs CNAM. Pour tout le monde,

chercheurs, GRH interviewés et ingénieurs rencontrés, il était évident que nous parlions uniquement d'ingénieurs hommes.

Or, les ingénieurs femmes diplômées du CNAM existent ! Elles sont certes minoritaires puisqu'elles ne représentent que 10 % des diplômés. Sachant que la promotion 2002-2003 comptait 420 diplômés, elles n'étaient guère plus d'une quarantaine. Par ailleurs, elles sont sur-représentées dans des filières traditionnellement féminines, c'est-à-dire dans l'informatique et la chimie-biologie.

Ces données ne justifient en rien l'oubli dans lequel on les abandonne. Geneviève De Peslouan, en 1974, dans son étude pionnière sur les femmes ingénieurs en France, souligne leur présence et leurs spécificités, sans pousser plus loin ses investigations sur cette population. Son échantillon de 418 femmes comporte 21 diplômées du CNAM (5%) : *« il nous faut mentionner le cas particulier du Conservatoire National des Arts et Métiers. Nous l'avons inclus pour deux raisons dans les établissements qui dispensent un enseignement de base : d'une part, nous ne pouvions assimiler la carrière de ces diplômées aux autres qu'à partir de l'obtention de leur diplôme ; d'autre part, le CNAM relève pour les cas qui nous intéressent, non pas de la formation complémentaire, mais de la formation professionnelle (en cours d'emploi). A ce titre, elle s'en distingue radicalement. En effet, une formation de ce type, telle qu'elle fut obtenue ici, c'est-à-dire concurremment à l'exercice complet d'une activité professionnelle peu qualifiée, a déterminé des conditions de vie singulièrement difficiles, tant sur le plan personnel que social. Les accidents de santé sont très fréquents ; le célibat est la règle. Il paraît difficile de ne voir là que de déplorables coïncidences individuelles. »* (De Peslouan, 1974, p. 37-38).

D'après ce qui précède, ces femmes connaîtraient des parcours atypiques, voire accidentés. Après une enquête approfondie sur les ingénieurs du CNAM, il est tout à fait inconcevable de rester à ce point mal informé sur la situation de ces femmes.

Nous nous proposons donc de poursuivre nos investigations par l'étude d'une catégorie de femmes hors du commun, celle des femmes ingénieurs du CNAM, suivant en cela les orientations de recherche de Catherine Marry (2004) pour qui *« l'analyse des exceptions est une voie féconde pour comprendre les règles d'une société. »* (Marry, 2004, p. 6).

Les ingénieurs diplômées du CNAM ont-elles effectivement des parcours de vie spécifiques par rapport aux autres femmes ingénieurs de formation initiale – et de formation continue ? Quels facteurs ont favorisé leur réussite ? Comment ont-elles aménagé leur temps pendant la formation (Fournier, 2001) ? Quelle carrière ont-elles suivie ? Que leur a apporté leur diplôme d'ingénieur ?

Nous disposons déjà de données pour répondre à certaines de ces questions. Il s'agira dans un premier temps de re-traiter le questionnaire sur la situation professionnelle des titulaires d'un diplôme d'ingénieur CNAM (2002 – 2004) et de le soumettre à une lecture sexuée des données. Cependant, cette démarche ne saurait suffire pour saisir les points de vue subjectifs des individus. Etant donné le faible effectif des femmes ingénieurs diplômées du CNAM chaque année, il est tout à fait envisageable d'entreprendre une série d'entretiens biographiques auprès de toutes les diplômées d'une promotion, en l'occurrence la promotion de juin 2004-2005.

Les résultats de ce programme de travail nous permettront, entre autres, de découvrir pourquoi la devise du CNAM *« docet omnes ubique »* n'a que très peu valu pour les femmes, dans les formations d'ingénieurs.

Tableau 1

Caractéristiques des gestionnaires de ressources humaines (GRH) interrogés

Secteur d'activité	Age, titre professionnel et formation initiale	Type de perception
Production d'énergie	GRH 1 : 35/40 ans, « Responsable du département déléguée » / ingénieur diplômé	3
Production de composants électroniques pour télécommunication	GRH 2 : 55 ans, « Responsable des ressources humaines » / a suivi des formations en cours d'activité	2
Propulsion et équipements	GRH 3 : 50/55 ans, « Responsable de la gestion des carrières cadres » / ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale de Paris GRH 4 : 50 ans, futur successeur du GRH 3. GRH 5 : 40 ans, « Responsable gestion des carrières et recrutement des collaborateurs techniciens » / BTS puis ingénieur CESI	GRH3 : 1 GRH4 : 1 GRH5 : NSP (**)
Transport en commun	GRH 6 : 30/35 ans, « Chargée du marketing communication de recrutement et des relations avec l'enseignement supérieur » / école de commerce	1
Télécommunication	GRH 7 : 51 ans, « Directeur de ressources humaines » / ingénieur bâtiment + 2 ans à l'ENA	2
Défense et sécurité	GRH 8 : 30/35 ans. « Responsable du recrutement et de la formation, gestion de carrière et compétences » / DEA droit social et DESS RH	3
Transport, infrastructure matériel roulant	GRH 9 : 35 ans, « Responsable recrutement, développement ressources humaines » / BTS puis en formation continue, formation IGS aux RH	2
Chimie	GRH 10 : 55 ans, « Responsable recrutement et gestion de carrières » / ingénieur chimie	2
Maintenance, entretien environnement	GRH 11 : la quarantaine, « Responsable recrutement et gestion des cadres » / DESS IAE GRH	1
Informatique SSII	GRH 12 : la quarantaine, « Responsable du recrutement opérationnel » / ingénieur informatique	3
Bâtiment, génie civil, inspection, assistance technique	GRH 13 : 30/35 ans, « Chargée de recrutement » / promotion interne	3
Equipement électrique, systèmes d'information et de communication	GRH 14 : la quarantaine, « Directeur des ressources humaines délégué » / GRH	2
Ingénierie des systèmes de transports	GRH 15 : 45/50 ans, « Chargée de recrutement, service GRH » / DUT chimie, MST instrumentation scientifique, DESS IAE	1
Transport en commun	GRH 16 : la quarantaine, « Responsable de carrières et emploi. Direction de l'ingénierie » / diplôme en sciences politiques, doctorat de sociologie	1

(*) : cette colonne renvoie à une classification des GRH établie en fonction de leur perception des ingénieurs CNAM. Elle éclaire la lecture du paragraphe 1.4.

(**) : ce GRH ne se prononce pas sur les caractéristiques des ingénieurs CNAM ; il a sans doute du mal à prendre de la distance par rapport aux ingénieurs de formation continue, puisque lui-même a suivi cette voie.

Légende :

Type de perception 1 : manque de « savoir être »

Type de perception 2 : savoirs lacunaires

Type de perception 3 : compétences techniques appréciées

Bibliographie

- Bourdieu Pierre (1989), *La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Minuit.
- Correia Mario (1994) « Motivations et évolution professionnelle des auditeurs du CNAM », *Document de travail de l'Observatoire des études et carrières*, CNAM, janvier.
- De Peslouan Geneviève (1974), *Qui sont les femmes ingénieurs en France ?*, Paris, PUF.
- Divay Sophie (2004) « CNAM Engineers, between Technique and Management », Conférence intermédiaire du RC 52, Sociologie des groupes professionnels de l'Association Internationale de Sociologie, Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 22-24 septembre.
- Divay Sophie (2005) « Les ingénieurs du CNAM ou les limites d'une promotion sociale réussie », *Formation Emploi*, n°90, avril-juin.
- Divay Sophie, Gadea Charles, Pottier François (2004), *Les ingénieurs diplômés du CNAM face au marché du travail : évolutions récentes et problèmes émergents*, Rapport de recherche, OEC-CNAM / CA-Céreq de Rouen, Université de Rouen.
- Divay Sophie, Gadea Charles, Pottier François, Rezrazi Amine (2003) « La porte est petite, mais elle reste ouverte », *Actualité de la formation permanente*, n° 187.
- Gadea Charles, Pottier François (2003), « Salaires et trajectoires professionnelles des ingénieurs du Conservatoire national des arts et métiers : au-delà des idées reçues », *Formation Emploi*, n° 83.
- Gadea Charles, Pottier François (2004) « Les savoirs techniques dans la carrière des ingénieurs : atout ou stigmaté ? » Communication au colloque « Savoirs, Organisation, Professions », Association Internationale de Sociologie, St Quentin en -Yvelines, septembre 2004.
- Ghaffari S. (2004), « Juger pour recruter : le marché du travail des ingénieurs diplômés », communication à la 7^{ème} Journée du GDR CADRES, juin, Nantes.
- Marry Catherine (2004), *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*, Paris, Belin.
- Pieuchot Laurent (1994) « Le déroulement des études », in *Les ingénieurs du CNAM, Supplément à Résonances* n°11, CNAM, avril.
- Pochic Sophie (2004) « La professionnalisation des cadres ? Actualité d'un débat ancien et mise à l'épreuve empirique », Conférence intermédiaire du RC 52, Sociologie des groupes professionnels de l'Association Internationale de Sociologie, Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 22-24 septembre.
- Pottier François (1994) « Auditeurs et élèves », in Le Moël M., Saint-Paul R. (dirs) et Fontanon C. (coordination scientifique), 1794-1994. *Le Conservatoire National des Arts et Métiers au cœur de Paris*, CNAM et Délégation à l'action artistique de la ville de Paris, pp.209-212.
- Pottier François (1996) « Les ingénieurs du CNAM : quel devenir ? », *Formation Emploi*, n°55.
- Pottier François (1999) « L'idéologie de la promotion sociale : une chance historique pour le CNAM » in C. Dubar et C. Gadea (eds) *La promotion sociale en France*, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 183-195.
- Ragey Louis (1952), *Note sur l'enseignement du Conservatoire Nationale des Arts et Métiers*, Commission chargée d'examiner les résultats obtenus par le Conservatoire National des Arts et Métiers et par les cours de perfectionnement conduisant à la promotion ouvrière, document dactylographié, 10 p.
- Ribeill Georges (1986) « Une institution quinquagénaire : la Commission des Titres d'Ingénieurs. Evolutions et permanences », in A. Grelon (dir), *Les ingénieurs de la crise. Titre et profession entre les deux guerres*. Paris, Editions de la Maison des Sciences Sociales, pp. 225-234.

Discussion de la communication de Sophie Divay et Laurent Pieuchot

André Grelon

Je voudrais souligner l'extrême intérêt de ce travail, car là on est vraiment au cœur de la question des cadres de promotion et on voit à quel point cette enquête permet de recenser l'ensemble des idées reçues et a priori que se font les GRH sur ce type de cadres. Finalement on retrouve les mêmes discours stéréotypés que l'on entend parfois sur les femmes par rapport à certains métiers : elles ne sont pas faites pour cela en raison de ceci ou de cela. On trouve le même type de justifications et l'on pourrait établir un parallèle. J'ai été aussi frappé à quel point on distingue d'un côté ce conservatoire qui est bien sûr antique, solennel, merveilleux, extraordinairement compliqué et d'un autre côté, les écoles d'ingénieurs comme si elles étaient très simples. Sauf que je serais très curieux de savoir ce que ces mêmes GRH savent des 230 écoles d'ingénieurs qu'ils doivent connaître par le menu, y compris l'ensemble des filières qu'elles développent. Naturellement, ils en connaissent une quinzaine, toujours les mêmes, et les autres ils ne savent pas ce que c'est : l'école de micro-mécanique de Valenciennes ou l'école d'emballage de Reims, je ne suis pas sûr qu'ils connaissent et pourtant ça existe. Je trouve que cela montre bien la difficulté à laquelle sont confrontés ce type d'ingénieurs. Je voudrais ajouter qu'une équipe du LASMAS a commencé un processus d'enquête sur des ingénieurs DPE, Diplômés Par l'Etat, et ce sera intéressant de les confronter aux ingénieurs CNAM que ce soit en terme de parcours professionnels et de représentations sociales.

Laurent Pieuchot

Pour le CNAM, c'est très important ce type d'études, et je ne vais prendre qu'un exemple. L'enquête de Charles Gadéa et de Sophie Divay nous a vraiment permis de réoutiller les formations d'ingénieurs autour des transversalités nécessaires qui n'existaient pas au CNAM, autour d'une certaine forme d'accompagnement, on appelle ça le bouquet de services, depuis leur première visite au CNAM pour savoir s'ils pourraient faire une formation jusqu'à l'après-diplôme. Donc on y voit un intérêt opérationnel, mais cela permet aussi de repositionner les publics en promotion sociale, car ce qu'on découvre sur les ingénieurs, on les retrouve aussi sur les autres formations, ingénieur c'est 1 000 personnes sur 80 000, donc on est là dans des logiques de grands nombres et donc on fait du suivi individuel de masse. Ces travaux nous permettent de comprendre les mécanismes et ce que Sophie a mis en évidence sur les DRH a été corroboré par une étude commanditée à un cabinet conseil extérieur qui faisait une étude d'image du CNAM auprès des DRH d'entreprises, on est ressorti sur la même image : un CNAM très connu, une notoriété incroyable, mais alors « ce que vous y faites, c'est d'un académisme forcené, très loin des problématiques professionnelles ». On a un souci, donc tout ce qui pourra aller dans le sens d'une explicitation des logiques nous fera avancer.

Charles Gadéa

C'était juste une réaction par rapport à la remarque d'Olivier Cousin sur la pertinence de l'objet de la journée, était-il bien défini, n'était-il pas trop flou, trop ambigu ? La preuve du bien-fondé de l'objet, j'en parle d'autant plus facilement que je n'étais pour rien dans le choix de l'objet, c'est que les interventions se complètent. Le cas du CNAM c'est l'antithèse, le contraire en creux des promus au sein de l'entreprise.

S'ils n'entrent pas dans la filière de promotion interne de l'entreprise, la seule chose qu'ils leur restent à faire c'est le CNAM, mais ils savent qu'ils ne seront pas attendus à bras ouverts par le DRH, car pour lui c'est une mauvaise nouvelle. Soit cela veut dire que son système de détection des potentiels n'a pas fonctionné, puisqu'ils ne l'ont pas vu ; soit le système a bien marché, et c'est quelqu'un qui a des prétentions, mais qui a tort selon les DRH : dans les deux cas, cela va être une perturbation. Ils n'ont plus qu'à suivre alors une formation beaucoup plus risquée, beaucoup plus difficile et mal perçue par les DRH. Donc on voit la complémentarité et la convergence, car dans tous les cas, quoi qu'ils fassent, ils seront toujours perçus de façon un peu condescendante, il leur manquera toujours ce côté de « patine » et de titre légitime, et cela rejoint la notion de sentiment d'imposture de Sylvie Monchatre, sauf que ce n'est pas eux qu'ils l'ont, mais ce sont les autres leur collent et qui disent : « *ce ne sont pas des vrais cadres, ils ne savent pas se tenir, ils ne savent pas se comporter* ». Donc pour la suite du débat, il faudra certainement qu'on évoque les outils conceptuels utilisables en la matière, parce qu'on sait qu'il y a un très fort héritage bourdieusien et de la sociologie critique des années 1970 sur ce domaine, qui tendait à dire : la catégorie cadres s'est construite avec ces cadres promus qui croient qu'ils vont devenir cadres mais qui ne le sont pas vraiment, sur un malentendu, une manipulation. Ce qui n'est pas accessoire, car c'est la définition même de la catégorie. Ils sont souvent relégués dans l'ombre et considérés, même par nous, comme marginaux et sans intérêt, et implicitement comme homogènes dans leur insignifiance. Mais quand on les regarde de près, ils sont hétérogènes, complexes, c'est tout un monde sur lequel on n'a pas l'habitude de se pencher.

Olivier Cousin

Par rapport à ce que vous avez dit, sur la faible discrimination *a priori* puisqu'ils commencent avec des niveaux de salaire légèrement supérieurs aux autres puis après cela stagne. Or qu'est-ce qui explique cette anomalie, ils ne commencent pas trop mal mais ensuite stagnent, voire même régressent. Cela invalide-t-il cette hypothèse de discrimination vis-à-vis des cadres passés par la formation continue, le CNAM ou d'autres ?

Marie-Laure Chaix

Quels types de DRH ont été interrogés ? Parce que pour certains postes, ils peuvent être très contents de trouver ce type d'ingénieurs, il y a aussi un problème d'ajustement des perceptions.

Sophie Divay

Je vais essayer de répondre aux deux dernières questions rapidement. Qu'est-ce qui explique leur avantage en début de carrière ? Ils bénéficient de leur expérience qui est monnayable alors que les débutants n'ont pas cette expérience à faire valoir.

Oliver Pieuchot

Le gap se crée par la progression très forte des ingénieurs de formation initiale, sans prendre même les grandes écoles, la crème de la crème, mais les écoles standard. La carrière salariale des ingénieurs CNAM continue à progresser, mais au bout de 5 à 10 ans, les courbes se croisent et ils sont dépassés.

Sophie Divay

Concernant les DRH, nous avons vu cette diversité de points de vue, mais en ce qui concerne le type 3, c'est-à-dire les DRH qui recherchent des « supertechniciens », on peut dire que ces DRH sont satisfaits de trouver des ingénieurs CNAM qui correspondent à leurs attentes. C'est surtout quand les DRH ne recherchent pas, avant tout, des managers que les candidatures des ingénieurs CNAM ont des chances d'attirer l'attention des recruteurs.

Charles Gadéa

Seulement une petite précision concernant le salaire de ces ingénieurs anciens techniciens, quand on prend la peine, ce qui ne se fait pratiquement jamais, de comparer les trajectoires et les niveaux de salaire à point d'origine identique, c'est-à-dire qu'on compare souvent à ancienneté égale, à partir du premier emploi, entrée dans la vie active, comme technicien pour les uns et comme cadre pour les autres. Mais si on prend à ancienneté égale dans l'emploi de cadre, on s'aperçoit alors que ces « faux » débutants sont à un niveau de salaire supérieur à un ingénieur débutant, donc à ce moment-là il n'y a pas de discrimination. Après quand on étudie les carrières et les évolutions avec l'âge, on retrouve la règle générale de gestion des carrières des cadres selon les fonctions. Or la spécificité des ingénieurs du CNAM, c'est qu'ils restent plus souvent que les autres dans des fonctions techniques, et un ingénieur qui ne passe pas dans le management fera une petite carrière. Puisque le propre de la carrière d'un ingénieur c'est de quitter les fonctions techniques et scientifiques. C'est la même loi qui s'applique à eux, et à la limite, de quel côté vient cette assignation, c'est indécidable, car ils s'identifient à ces fonctions de « super-techniciens » dans lesquelles ils excellent, mais dans la compétition avec les ingénieurs, ces fonctions techniques vont les plomber. Mais ce n'est pas une exception, mais la règle des carrières des ingénieurs.

Sophie Divay

Je voulais ajouter deux mots sur la méthodologie car je découvre à quel point il est riche de pouvoir travailler avec des acteurs du terrain, et en l'occurrence ici Laurent Pieuchot qui prend le relais de François Pottier, parce qu'on a une connaissance du terrain, des accès facilités aux données et la possibilité d'avoir un regard de l'intérieur qui prend du recul avec nous, et là je dois dire que méthodologiquement, c'est assez confortable, et je remercie encore Laurent d'avoir été présent aujourd'hui parmi nous.

LA PROMOTION AU STATUT CADRE DES COMMERCIAUX

ADELINE GILSON

DOCTORANTE AU LEST SOUS LA DIRECTION DE P. BOUFFARTIGUE

Introduction

L'accès au statut cadre est souvent étudié à travers le prisme du diplôme initial qui confère ce type de statut directement après la sortie du système éducatif comme c'est le cas pour les ingénieurs par exemple. Pourtant, à y regarder de plus près, il ne s'obtient que rarement lors d'un premier emploi, le délai moyen d'accès à ce statut étant, d'après une enquête de l'APEC, de sept ans et demi. C'est principalement le changement d'employeur qui en est la clé d'accès, un quart des cadres y ont accédé grâce à la mobilité.

Certaines professions montrent le caractère relatif de la "tyrannie du diplôme initial" et de ce cheminement dans l'accès à un statut difficilement accessible sans expérience professionnelle: il s'agit des commerciaux du secteur privé.

Cette population demeure l'une des "boîtes noires" de la sociologie du travail dans la mesure où celle-ci s'est traditionnellement plutôt penchée sur l'atelier et n'a ouvert de nouvelles pistes pour comprendre les mutations du système productif en étudiant la question du commerce et de la relation de service que très récemment. L'image d'Epinal du commercial consiste le plus souvent à décrire un homme, relativement âgé, peu diplômé et ayant un revenu important. Malgré le développement rapide de formations supérieures commerciales de bac+2 à bac+5 depuis les années 60', il n'en demeure pas moins que ce type d'emploi reste un des seuls à pouvoir fournir des revenus confortables pour des jeunes sortant du système éducatif avec un faible bagage scolaire. Ainsi, l'étude de cette catégorie est fort intéressante pour examiner de plus près les mécanismes de la promotion au statut cadre qui n'est pas directement liée au diplôme mais qui dépendrait largement du développement des compétences par l'apprentissage d'un métier "sur le terrain". C'est la raison pour laquelle l'approche des cadres "autodidactes" ne peut se passer d'une réflexion sur cette catégorie représentative, à nos yeux, de ce mécanisme.

Avant tout, nous expliquerons en quoi cette réflexion constitue un prolongement de nos enquêtes passées. Il s'agira alors de mieux préciser la spécificité de cette catégorie notamment en la positionnant par rapport au sujet qui nous préoccupe, à savoir la gestion des carrières. Enfin nous exposerons nos pistes de réflexion afin de spécifier les apports de cette recherche pour avancer dans la compréhension des cadres autodidactes et promus, objet de notre rencontre.

1. Le prolongement d'une réflexion antérieure sur l'activité commerciale

Cette réflexion constitue le prolongement d'enquêtes antérieures toutes orientées vers l'étude de la relation de service et la fidélisation du client. Son irruption au cœur des processus de production des services change la nature de la relation de service puisqu'elle doit désormais s'organiser autour de la priorité donnée au client dont la satisfaction ne dépend non plus seulement de l'acte de vente mais de toute l'organisation. Dans cette optique, nous nous sommes interrogé sur les modalités d'un processus collectif de gestion du client pour des commerciaux dont le métier est a priori individuel. Nous avons alors enquêté sur un terrain

particulièrement significatif quant à l'aspect individuel du métier de commercial : les concessions automobiles.

Les résultats de notre recherche¹ ont confirmé que le métier de vendeur reste individuel à la fois dans le désir d'indépendance vis-à-vis d'autrui mais aussi dans le sens d'un travail fait plus pour soi que pour l'entreprise dans le cadre d'une fidélisation globale du client. L'appropriation du client, les stratégies de fidélisation pour soi, la conception de l'acte de vente comme central dans la relation de service sont autant d'éléments qui confirment cette hypothèse. Cependant, nous avons pu observé l'apparition de certaines formes de collectif, compatibles avec cet aspect individuel du travail. En effet, des formes collectives de travail (pool, arrangements mutuels, partage d'informations...) sont compatibles avec ces aspects individuels du travail de commercial. Les formes de coopération entre vendeurs et avec les autres services ainsi que les arrangements mutuels observés sont principalement orientés dans l'intérêt propre du commercial pour satisfaire l'atteinte de ses objectifs personnels.

Nous nous sommes alors questionné sur les éléments qui favoriseraient l'attachement du commercial à son organisation au-delà d'une implication à des fins personnelles. Nous supposons que celui-ci passe principalement par la gestion de cette catégorie, gestion très particulière au vu de la conception personnelle qu'ont les commerciaux de leur activité. L'objectif de notre point suivant est donc de mieux cerner la gestion particulière de cette population.

2. La gestion des carrières commerciales: une gestion à part

Le thème de la gestion des carrières est largement sous-estimé au sein de la Gestion des Ressources Humaines des commerciaux et ce précisément à cause du contenu de leur activité. J. Rive et M. Valax ont bien mis en perspective cet aspect dans leur étude de la gestion des carrières des commerciaux: "L'absence d'intérêt marqué des dirigeants commerciaux pour le thème de la carrière se doit d'être replacée dans le contexte vente: il ne s'agit pas d'une problématique prioritaire alors que la recherche d'efficacité immédiate est prédominante."² L'étude de la carrière commerciale ne peut se passer d'une réflexion sur la nature de l'activité commerciale. Cette dernière constitue l'aboutissement de la fonction de commercialisation et amène le résultat de l'activité de l'entreprise. Dans cette optique, les commerciaux sont constamment soumis à la pression du résultat (atteinte des objectifs chiffrés en fin de mois) et agissent à court terme. Cette pression générerait, selon eux, une sorte de "stress" dit "positif" dans la mesure où il les inciterait à se surpasser au quotidien pour atteindre leurs objectifs mensuels. Les pratiques de GRH consistent ainsi davantage en l'évaluation régulière des performances qu'en la prise en compte du long terme et des perspectives de carrière. Ces pratiques restent peu étudiées et sont donc à explorer.

Ceci est également lié au fait que les perspectives d'évolution dans le milieu commercial sont fort limitées. On peut toutefois dénombrer trois types de filières de carrière dans les métiers de la "vente"³. La première concerne les "filières vente" dans lesquelles le commercial passe d'un poste de commercial à un autre poste de commercial. La seconde concerne les filières "encadrement" consistant à obtenir un poste d'encadrement commercial

¹ A. Gilson, "Effets des dispositifs organisationnels sur la gestion ""individuel"/"collectif"" du travail: le cas de deux concessions automobiles", Mémoire de DEA sous la direction de M. Arliaud et de D. Mercier, sept. 2004

² J. Rive et M. Valax, "La gestion des carrières des personnels commerciaux: pratiques courantes et défis actuels" in "La gestion des carrières: Enjeux et Perspectives", coordonné par S. Guerrero J.L. Cerdin et A. Roger, Vuibert, 2004

³ Ibid, p.230

(animation d'une équipe de vente, poste de direction des ventes...) Enfin, la vente peut ne constituer qu'une étape en vue d'accéder à d'autres fonctions dans d'autres services : c'est la filière "passage tremplin".

A priori, c'est la seconde filière qui devrait faire l'objet de notre étude sur le passage au statut cadre des commerciaux. Cependant, le passage au statut cadre ne résulte pas toujours de l'acquisition d'un poste d'encadrement commercial. En effet, comme l'a montré E. Brun concernant les commerciaux de la banque, la frontière entre les cadres et les non cadres de la banque tend aujourd'hui à disparaître car le passage au statut cadre consiste davantage en l'acquisition d'un statut en occupant des fonctions similaires qu'en une redéfinition des tâches et des fonctions : « de plus en plus de cadres ont une activité d'exécution et non de conception ou d'encadrement »⁴. L'acquisition de ce statut est donc moins souvent fonctionnelle que statutaire.

Notre étude a donc plus précisément pour objet de cerner les éléments qui entrent en jeu dans le passage au statut cadre puisque nous pouvons observer que dans ce type de métier, ce n'est pas d'abord l'aptitude à encadrer, c'est-à-dire à gérer des populations et à manager, qui semble être prise en compte.

3. Quelques pistes de réflexion pour notre étude

La transformation des métiers plus « professionnalisés », demandant une bonne connaissance de l'entreprise et de ses clients, accorde une nouvelle place au recrutement interne de cadres sous forme de promotion. Ce sont précisément ces flux promotionnels qui sont aujourd'hui des enjeux centraux des politiques de gestion du personnel dans les entreprises de service.

Le premier garant d'un changement de statut est la formation interne. L'accord de branche Sociétés d'Assurance signé le 14 octobre en application de la loi du 4 mai 2004 et garantissant un droit individuel à la formation (DIF) est le signe d'une volonté de former des salariés en interne pour les faire évoluer au sein de l'entreprise et éviter un turn-over important. Si la formation occupe une place importante dans le changement de statut, elle reste cependant une condition nécessaire mais non suffisante de l'accès au statut cadre : « On sait que la formation ne garantit nullement une promotion (Podevin, 1999) ».⁵ L'examen du rôle de la formation continue dans l'accès au statut cadre est donc particulièrement intéressant pour déterminer quels sont les autres critères qui font la différence entre les promus et les non-promus.

Nous supposons qu'un des facteurs déterminants est la reconnaissance des compétences commerciales par l'entreprise. Ce type de compétences reste néanmoins difficile à appréhender objectivement. Une des façons de les repérer consiste à évaluer les performances de manière quantitative par l'atteinte d'objectifs. L'approche qualitative des compétences est toutefois aujourd'hui essentielle, les commerciaux étant davantage sollicités pour leur « savoir-être » défini comme un ensemble de « qualités » telles que « l'adaptabilité », « l'aisance relationnelle » ou « l'esprit d'initiative ». Ces façons de se comporter font ainsi partie intégrante des compétences commerciales alors qu'elles sont subjectives et donc peu aisées à repérer. Contrairement à l'évaluation mensuelle des objectifs

⁴ E. Brun, « Cadres/non cadres : la fin d'une frontière pertinente chez les commerciaux de la banque », LEST, avril 2001

⁵ C. Gadéa, D. Trancart, « La formation continue aide-t-elle à devenir cadre ? », Journées d'études Céreq - Lasmas-IdL, Rennes, 15 et 16 mai 2002, « Formation tout au long de la vie et carrières en Europe »

chiffrés, c'est principalement dans les relations quotidiennes que le comportement est soumis au jugement des pairs et des supérieurs hiérarchiques (citons pour exemple la "bouffe-évaluation", repas durant lequel l'attitude du "candidat" à la promotion est minutieusement scrutée).

C'est précisément la construction de ces compétences qui nous intéresse et que nous désirons étudier dans notre travail de thèse. Pour ce faire, nous disposons notamment des recherches menées par M. Arliaud sur la "compétence sociale" qui s'appuient sur de nombreux matériaux empiriques que nous allons exploiter⁶. Nous supposons en effet que le passage au statut cadre des commerciaux est fortement lié à l'appréciation de ces compétences sur le terrain et à l'acquisition d'une expérience professionnelle, donc d'une professionnalité qu'il s'agit de définir. Celle-ci serait principalement composée de deux éléments: la compétence "technique" des produits et la "compétence marché" qui consiste à articuler un type de clientèle donné avec les services qui lui correspondraient le mieux.

L'accès au statut cadre pourrait ainsi constituer une reconnaissance légitime de ces compétences acquises au fil du temps et agir comme un titre honorifique afin de récompenser les salariés les plus méritants, ce qui justifie de parler d'une forme de reconnaissance des compétences et d'une validation des savoirs explicites (appris en formation ou en stages) et surtout tacites (appris soi-même dans un contexte culturel donné au fil du temps). Le premier enquêté que nous avons interrogé confirme l'existence de ce passage au statut cadre en tant que symbole de reconnaissance des compétences:

*"Tout simplement, je pense que c'est une **reconnaissance** du travail effectué dans le cadre de la réalisation d'objectifs. (...) La **reconnaissance** du statut de cadre pour dire c'est la **reconnaissance** du travail, c'est le professionnalisme, c'est la disponibilité et puis c'est surtout une satisfaction personnelle, c'est-à-dire les capacités doivent être **reconnues**. (...) A partir du moment où on fait un travail d'entreprise, on **reconnait** votre compétence, votre sérieux et puis je pense que des gens comme moi doivent accéder au rang de cadre sans qu'ils en fassent la demande et sans que ce soit un questionnement... Faudrait que ce soit automatique, ce serait une **reconnaissance** normale du travail effectué sur le terrain."*

La redondance du terme de "reconnaissance" est le signe que ce passage est moins conçu comme utilitaire que comme une preuve que le commercial est compétent. Il constitue dans cette optique un élément essentiel de motivation du commercial, au-delà de la seule rémunération. Qu'en est-il alors des commerciaux qui n'accèdent pas à ce statut ? N'existe-t-il pas un risque de découragement lié au manque de reconnaissance du travail d'autant que les critères d'attribution demeurent largement dépendants de la subjectivité des supérieurs hiérarchiques ?

Encore faut-il tenter de déterminer si ce passage est le fait de l'entreprise qui désire promouvoir ses meilleurs éléments (et dans ce cas il s'agit de comprendre les critères sur lesquels elle fonde son choix) ou si la « détermination » du salarié ne joue pas également un rôle majeur pour obtenir ce statut. Dans ce cas, quelles sont les stratégies mises à l'œuvre pour évoluer vers celui-ci (rôle des réseaux sociaux, du bilan annuel de fin d'année...) ?

⁶ M. Arliaud, "Les compétences dites "relationnelles": Quel contenu, quel apprentissage, quelle place?", Thème2, Etude 2.1 du programme des études de la DESCO, novembre 2003

Conclusion

L'objet de notre étude consiste donc à étudier de plus près le rôle du passage au statut cadre dans l'intégration et l'attachement à l'entreprise des commerciaux, souvent indépendants de leur organisation et agissant dans leur propre intérêt malgré leur statut salarié. La reconnaissance des compétences serait ainsi une des fonctions essentielles de ce passage avant même l'intérêt financier ou bien les avantages pour la retraite.

Encore s'agit-il de bien déterminer les modalités de ce passage dans la mesure où l'évaluation des compétences sur un simple critère chiffré est limitée. De nombreux critères qualitatifs et subjectifs sont également pris en compte et doivent faire l'objet d'un examen attentif pour mieux saisir la spécificité des "cadres de promotion" que nous tentons de cerner dans notre groupement de recherche. Notre enquêté confirme cette tendance:

*"Y'a de tout, y'a les relations avec celui qui décide, y'a des tout... Y'a la cellule familiale, y'a l'assise... Dans un cadre professionnel, tout transpire, surtout dans le monde commercial. (...) Tout est pris en compte, c'est là le côté **subjectif**. C'est-à-dire que malheureusement, il y a des gens qui resteront à la porte parce que... pour des raisons x ou y, parce qu'ils se concentrent peut-être plus sur d'autres aspects que sur l'aspect professionnel."*

Nous tenterons également de saisir le rôle de la détermination du salarié dans l'accès au statut cadre au-delà des compétences évaluées par les pairs (pratique du "360°") et par la hiérarchie directe. Ceci peut remettre en cause l'idée d'un passage automatique du commercial fondé uniquement sur son professionnalisme.

Il est enfin indispensable de replacer cette étude dans une perspective historique afin de mieux saisir les évolutions du métier de commercial en termes de carrière. Dans quelle mesure les "carrières-maison" traditionnellement privilégiées sont-elles aujourd'hui concurrencées par le recrutement de commerciaux plus diplômés? En d'autres termes, la signification accordée au statut cadre et le type de fonctions qui y est associé ne diffèrent-ils pas selon le type de recrutement (interne/externe)?

De telles questions qui cernent les rouages de la mobilité interne et la signification du statut cadre chez les commerciaux sont en effet aujourd'hui essentielles dans une perspective d'embauche massive de cadres et d'évolution en termes d'emplois des commerciaux.

Bibliographie

- Arliaud M. (2003), *"Les compétences dites "relationnelles": Quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?"*, Thème2, Etude 2.1 du programme des études de la DESCO, novembre.
- Brun E. (2001), *"Cadres/non cadres : la fin d'une frontière pertinente chez les commerciaux de la banque"*, Document LEST, avril.
- Gadéa C., Trancart D. (2002), *"La formation continue aide-t-elle à devenir cadre ?"*, Journées d'études Céreq - Lasmus-IdL, Rennes, 15 et 16 mai, « Formation tout au long de la vie et carrières en Europe ».
- Gilson A. (2004), *"Effets des dispositifs organisationnels sur la gestion ""individuel""/""collectif"" du travail: le cas de deux concessions automobiles"*, Mémoire de DEA sous la direction de M. Arliaud et de D. Mercier, sept. 2004
- Karvar A., Rouban L. (2004), *"Les cadres au travail: Les nouvelles règles du jeu"*, Ed. La Découverte.
- Rive J. et Valax M. (2004), *"La gestion des carrières des personnels commerciaux : pratiques courantes et défis actuels"*, In : *"La gestion des carrières: Enjeux et Perspectives"*, coordonné par S. Guerrero J.L. Cerdin et A. Roger, Vuibert

Discussion de la communication de Adeline Gilson

André Grelon

Je trouve le projet d'Adeline passionnant et cela permet d'ouvrir un champ peu exploré jusqu'à présent et c'est donc tout à fait utile de travailler sur ces professions commerciales. La question que je me pose, c'est de savoir si ce qu'elle nous présente comme un phénomène relativement nouveau n'est pas quelque chose de permanent dans le monde des commerciaux d'entreprise. Si j'en juge par les quelques lectures que j'ai pu faire sur les cadres commerciaux entre les deux guerres, on trouve exactement les mêmes dispositifs : peu diplômés, beaucoup de travail, très peu féminisés, constamment évalués, les fameuses « bouffes-évaluation », donc n'y a-t-il pas au contraire une espèce de permanence, même si traditionnellement dans le monde de l'entreprise, on est oublieux du passé. Il me semble que tu aurais intérêt à avoir un regard rétrospectif pour examiner ce qui est effectivement nouveau, ce qui de l'organisation nouvelle dans de l'ancien et ce qui est permanent.

Pascale Molinier

J'ai moi-même travaillé sur les commerciaux des agences bancaires et ma remarque rejoindra le propos précédent, quand on refait un peu l'histoire sociale des banques et du champ bancaire, on se rend compte que dans certaines institutions, l'apprentissage sur le tas des commerciaux amène à des carrières ensuite au sein du contrôle de gestion par exemple, donc je ne pense pas que ce soit un phénomène nouveau, en tout cas pour ce qui est des banques. Mais j'ai pu remarquer que les commerciaux qui pouvaient prétendre au statut de cadre et l'obtenir, et qui avaient peu de diplômes, les « carrières-maison », ce qui sont jugés « bons », « avec du feeling », ont tendance à stagner par rapport à ceux qui ont des diplômes plus importants et qui passaient eux aussi par des agences bancaires dans des fonctions commerciales, eux faisaient carrière, passaient au statut cadre mais ensuite à d'autres fonctions, comme directeurs d'agence, alors que les autres passaient de commercial à chargé d'assurances, chargé d'entreprises. N'y a-t-il pas au-delà du passage au statut cadre à interroger quels cadres ils sont et ce qu'ils font ?

Guy Groux

Je serai très bref, je voudrais juste compléter ce qu'a dit André qui est très juste au niveau de la mise en perspective historique. Quand on regarde bien la CGC, elle s'est créée à partir de deux fragments sociaux très spécifiques : les ingénieurs comme métier, qui étaient diplômés, exerçaient des tâches d'encadrement, etc ; et de l'autre, les commerciaux, au nom du fait qu'ils étaient autonomes professionnellement et qu'ils ne comptaient pas leurs heures. Et parmi les critères d'affiliation de la CGC, c'était 1/ le diplôme soit 2/ la fonction soit 3/ l'autonomie professionnelle soit 4/ les horaires forfaitaires. En ce sens, c'est assez intéressant de le reprendre car on voit bien que les commerciaux ont eu une valeur tout à fait particulière dans la configuration du milieu cadre et pour poursuivre ces réflexions dans le contexte actuel, peut être à creuser.

Sophie Pochic

Je voulais juste préciser que c'est particulièrement pertinent d'étudier les professions commerciales pour penser la promotion pour les peu diplômés, mais qu'il faudrait faire attention à ne pas regarder la gestion par les objectifs uniquement comme un

outil de fidélisation d'une population avec un fort turn-over, notamment en début de carrière. Cette gestion par les objectifs peut également se transformer et être vécue comme une sorte de « harcèlement stratégique » en période de stagnation économique ou dans un secteur où la clientèle devient plus difficile à atteindre. Les objectifs peuvent aussi être détournés comme un moyen de licencier facilement, il suffit d'augmenter ces objectifs jusqu'à ce qu'ils deviennent inatteignables. Donc il faudrait peut-être regarder le versant sélection et pas uniquement fidélisation d'une gestion du personnel par objectifs.

Sophie Divay

Pour rebondir sur ce que Sophie vient de dire, et questionner un terme utilisé dans l'exposé, celui de « stress positif » : pourrais-tu le définir ?

Patrick Dieuaide

Et pour couronner le tout, concernant le client, est-ce le même que par le passé, on parle souvent désormais d'usager et de co-production du service : qu'est-ce qui se noue dans cette relation de service à propos de l'objet vendu ou à propos du service après-vente et quel type de compétences sont requises dans cette relation ? Car vous évoquiez les thèses de Marie-Christine Combes, elle associe aussi compétence technique et compétence de marché : vendre c'est aussi articuler l'usager avec l'objet, faire la médiation. Donc quelle est la part des compétences techniques et des compétences de marché dans les relations que vous avez étudiées ?

Adeline Gilson

Concernant le nouveau et la permanence, je pense qu'il y a une forte évolution au niveau des diplômés : durant les Trente Glorieuses, les commerciaux étaient peu diplômés et embauchés avec peu de compétences, désormais ils sont embauchés à niveau bac+2 (BTS et plus). Mais au niveau de l'évaluation du travail et de la façon de se comporter, le « savoir-être » et les compétences sociales, cela existe effectivement depuis le début. J'ai pu rencontrer un commercial de concessions automobiles qui avait 64 ans et qui ne voulait plus partir car il adorait ce "contact client" sans parvenir à m'expliquer en quoi cela consistait, mais il me parlait "d'aisance avec le client", "une faculté à discerner qui est qui dans l'espace social", et c'est la thèse qui a été défendue par Michel Arliaud, cette capacité à distinguer des groupes sociaux (les professeurs, les ingénieurs, etc) et de mettre des cultures et des représentations autour de ces groupes.

Ensuite, cette expression de « stress positif » a été utilisée dans les entretiens que j'ai menés, le « stress négatif » serait quelque chose qui entrave l'action, alors que les objectifs remis à zéro en début de mois, le « stress positif » pousserait à l'action constamment, à se dépasser soi-même. S'ils n'avaient pas ces objectifs chiffrés en début de mois, ils ne feraient sans doute pas autant d'efforts, surtout dans une activité concurrentielle où il faut aller chercher des clients.

DU TRAVAILLEUR SOCIAL AU DIRECTEUR : LA LOGIQUE PROMOTIONNELLE DU SECTEUR SOCIAL

HELENE CHERONNET
CLERSE – LILLE 1

Résumé

Nous cherchons à décrire l'activité d'encadrement des chefs de service éducatifs et des directeurs des établissements sociaux et médico – sociaux.¹ Ces cadres de l'Education spécialisée exercent leurs fonctions dans un champ, produit des modalités du traitement politique de la question sociale, dans lequel l'Etat a régulé les conditions de mise en œuvre de l'assistance.

Différents travaux de recherche mettent en évidence l'évolution des politiques sociales vers une relation de service calquée sur le modèle marchand. Plus globalement ces orientations libérales des politiques publiques contribuent à diffuser une culture de l'évaluation permanente des dispositifs et des individus et a pour effet d'imposer une nouvelle légitimité des pratiques professionnelles.

Les cadres de l'Education spécialisée, qui héritent d'un déficit de légitimité, voient pour certains dans cette évolution, des opportunités stratégiques de professionnaliser leur fonction. Ils peuvent alors mettre essentiellement l'accent, dans leur activité d'encadrement, sur les dimensions d'organisation et de supervision du travail.

Les chefs de service éducatifs s'apparentent à des cadres promus et cet échelon de l'encadrement cristallise les enjeux d'une culture de métier. S'ils sont pris dans une contradiction qui les conduit à la fois à considérer l'intérêt des personnes accompagnées et à rationaliser la gestion des ressources humaines et les procédures administratives, ils mettent aussi en œuvre des projets qui contribuent à la cohésion sociale. Une observation plus fine de leur travail pourrait faire apparaître des pistes de changement dans une activité d'encadrement

1. Un champ en proie à des luttes d'influence et à des fluctuations dans la régulation des professions

Les travaux engagés dans le cadre du programme de la recherche MIRE ont mis en évidence l'existence d'un champ qui s'étend au delà des professions sociales certifiées comme les éducateurs spécialisés ou les assistantes de service social². Les différentes équipes de recherche constatent l'ouverture de l'intervention sociale à des professionnels moins qualifiés pour ce qui concerne le contact direct avec le public, la transformation des organisation du travail selon une logique de service qui aboutit à des modes d'intervention segmentés et spécialisés³, la prégnance des configurations locales qui ont pour effet une perte d'autonomie à déterminer sa pratique, ses orientations et ses références éthiques voire déontologiques.

Michel Autès a montré que l'orientation libérale des politiques publiques a contribué à diffuser un discours idéologique sur l'apparition de nouveaux métiers relevant de l'ingénierie sociale (Autès, 1998a et b ; Autès, Deval, 1998). On n'assisterait pas à un ébranlement des « professions installées » mais plutôt à une recomposition de leur professionnalité sous l'impulsion d'un nouveau mode de régulation du rapport salarial caractérisé par la recherche de résultats et de l'augmentation des gains de productivité. Le travail des éducateurs spécialisés s'inscrit dans la sphère de l'aide directe aux usagers, mais ce modèle

¹ Ces établissements relèvent d'un univers occupationnel qui comporte 19 000 établissements et services. Il recense plus de 320 000 emplois avec un taux de féminisation de 72%. In *Formation Santé – Social*, n°57, décembre 2003. Dossier Contrat d'Etudes Prospectives. Les caractéristiques de la branche professionnelle et les missions des directeurs et des chefs de service éducatifs ont été détaillées dans une précédente communication à laquelle le lecteur peut éventuellement se reporter pour mieux identifier les contraintes objectives qui ont pesé sur la structuration de ces fonctions d'encadrement (Cheronnet, 2004b).

² Elisabeth Maurel (2000) considère l'activité des professionnels du social « comme le produit d'un ensemble de politiques publiques concourant au traitement de la question sociale et à la mise en œuvre de différentes formes de solidarités ».

³ cf. par exemple ce que les chercheurs du programme de recherche de la MIRE ont appelé « les métiers du front » opposés aux professions de niveau III qui assurent des « missions de back office » comme la conception, l'organisation, le suivi de l'action.

d'intervention combine aussi « *des pratiques de diagnostic sans lesquelles il est impossible de proposer une réponse adaptée au besoin, des pratiques d'ingénierie sans lesquelles il est difficile d'organiser la solution et des pratiques de gestion et de management sans lesquelles il est aléatoire de mobiliser le réseau des divers intervenants qui réclame sa mise en œuvre* » (Aballéa, 2000, p. 101).

Toutefois l'espace occupationnel de l'Education spécialisée est traversé par des incertitudes relatives à la régulation par l'Etat du marché des professions. Même si l'activité des éducateurs spécialisés est relativement bien protégée par une bonne adéquation entre la formation, la qualification et la classification, la mission d'évaluation du dispositif de formation des travailleurs sociaux note, en 1995, un désengagement dans l'Etat dans l'impulsion d'une politique nationale de formation⁴. Le rôle de la Direction de l'action sociale se limite à piloter financièrement le dispositif, à ne faire parvenir aux régions que des indications d'ordre essentiellement budgétaires et à produire des normes administratives comme l'allongement de la durée d'une formation. La formation des travailleurs sociaux a été géré par une succession de ministères et ce sont les régions qui assurent désormais son financement conformément à la loi du 13 août 2004 relative aux responsabilités locales.⁵

De même les cadres de l'Education spécialisée ont bénéficié d'une revalorisation de leur statut par la signature, en 2000, d'un avenant cadre à la convention collective nationale du travail de 1996. Néanmoins si le statut de chef de service était reconnu dans les conventions collectives, les pouvoirs publics n'avaient pas pour autant accepté de financer une formation certifiée aboutissant à une meilleure classification salariale.⁶ Dans la lutte pour les classements symboliques les directeurs ont obtenu l'homologation de leur diplôme professionnel⁷ au niveau I, tandis que presque simultanément paraissait en mars 2004 un projet de décret ne prévoyait que la possession d'un titre de niveau II voire III pour diriger les établissements sociaux et médico-sociaux, avec les incidences prévisibles sur la reconnaissance salariale. Un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS, 1998) sur la formation des cadres du travail social propose de se décentrer des identités de métier et de développer un tronc commun de formation pour les cadres du service public (management, conduite de projet, gestion) pour accompagner les changements structurels nécessaires dans l'organisation et dans les modes d'action des services.

2. Une division complexe du travail d'encadrement

2.1. Le rapport au statut de cadre

Les entretiens et les observations réalisées dans le cadre de notre thèse (Cheronnet, 2004a)⁸ ont permis d'établir que les directeurs et les chefs de service éducatifs s'identifient

⁴ « La formation des travailleurs sociaux au crible de l'évaluation » in *Actualités sociales hebdomadaires*, n° 1293 – 21 avril 1995. On notera que la mission était composée de trois inspecteurs généraux des affaires sociales, trois universitaires – Michel Chauvière, Elisabeth Dugué, Gérard Martin et trois conseillères techniques et pédagogiques à la direction de l'action sociale. Le lecteur pourra aussi consulter sur ces questions le rapport d'Elisabeth Dugué (1998).

⁵ Décret n°2005 – 426 du 4mai 2005 – J.O du 7 – 05 – 2005.

⁶ Ce n'est qu'en 2004 que les négociations ont abouti à la création d'une formation qualifiante. Cf. Le décret du 25 mars 2004 portant création au CAFERUIS créant la formation CAFERUIS date de 2004. (Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale).

⁷ CAFDES – Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale. (cf. décret 2002 – 401 du 25 mars 2002).

⁸ Nous avons mené 50 entretiens dont 30 plutôt non directifs avec des directeurs d'établissements et 20, semi – directifs avec des chefs de service éducatifs. Nous avons mené 9 observations de réunions de cadres et nous avons élaboré 2 monographies

plus volontiers à une fonction de responsable qu'à un statut de cadre. Etre cadre ne s'inscrit pas toujours dans une identité professionnelle revendiquée mais les directeurs décrivent leur travail en se référant implicitement aux contraintes liées à cette position professionnelle. Il s'agit par exemple d'adapter en permanence l'organisation du travail de leurs collaborateurs à un environnement complexe et en perpétuelle évolution, tant sur le plan des contraintes budgétaires que sur celui des normes juridiques. Ceci correspond à des corpus identifiés de connaissances comme la gestion budgétaire et administrative et la gestion des ressources humaines qu'ont revendiqué les directeurs pour mieux circonscrire leur champ d'exercice professionnel. Les chefs de service éducatifs, recrutés majoritairement sur le modèle de la promotion interne ou par les réseaux, se réfèrent au caractère opératoire de l'expérience qu'ils possèdent auprès des usagers. Ils construisent cette expérience de manière solitaire puisque celle – ci ne relève pas d'une socialisation collective en l'absence de formation certifiée et qu'elle est largement dépendante des requis du poste et du type d'établissement au sein duquel la fonction s'exerce.

Nous avons montré que la revalorisation du statut de cadre s'est négocié en échange de la contribution de ces professionnels aux gains de productivité et que les évolutions du champ de la question sociale mettent en concurrence la culture du métier et l'identification à un statut de cadre au risque d'échanger ce statut contre le sens de l'action (Cheronnet, 2004b). Nous ne revenons pas ici sur les diverses modalités d'identification au statut de cadre. L'analyse empirique a montré qu'au delà d'un échange social autour du travail, caractérisé pour les directeurs par la logique de la qualification et pour les chef de service par la logique de la compétence, la gestion de la carrière pour les directeurs et l'accès à un poste qualifié pour les chefs de service éducatifs représentent une ligne de segmentation du groupe. Des directeurs agencent un enchaînement de responsabilités et un titre professionnel ou encore combinent des diplômes divers et un habitus familial tandis que des chefs de service valorisent leurs compétences, en dehors de toutes négociations collectives. Les chefs de service de notre échantillon qui s'identifient à un statut de cadre bénéficient d'une bonne autonomie professionnelle qui nous semble la conséquence d'au moins trois critères :

- la place du service dans l'établissement. Ce, notamment quand il s'agit d'une institution qui a plusieurs missions et qui fonctionne avec des équipes structurées sur des identités professionnelles différentes, comme c'est le cas pour les centres d'aide par le travail ou les instituts médico-éducatifs ;
- la reconnaissance et l'identification d'une fonction d'encadrement au sein de l'établissement ou service ;
- l'articulation du poste de chef de service avec celui du directeur et ceux des membres de l'équipe de direction, dans le cadres de délégations explicites ou implicites.

2.2. La division du travail d'encadrement

Dans le travail social, la notion d'encadrement prête à confusion et s'entend souvent comme la conduite ou la prise en charge de groupe. De surcroît, historiquement il s'agit d'un secteur où l'accent a été davantage mis sur la dimension du chef que sur celle du cadre. Les cadres de ce secteur ont été recrutés sur des perspectives qui privilégiaient l'expérience de la vie, la maturité personnelle, l'expérience professionnelle plutôt que les niveaux de formation ou les titres. Ils ont peu bénéficié de perspectives de carrière et cet échelon de la filière professionnelle rend compte d'un paradoxe : à travers les conventions collectives et

d'établissements, sur la base pour chacune d'entre elles, d'entretiens avec le directeur général, le directeur, le chef de service éducatif et l'observation d'une réunion de cadres.

l'existence d'un statut de chef de service, les pouvoirs publics reconnaissent la nécessité de la fonction sans accorder les critères de la qualification par le biais d'une formation reconnue et d'une classification salariale qui se distingue réellement de celle des éducateurs spécialisés. Comme les directeurs, ils sont en quête de légitimité pour un meilleur classement dans leur espace professionnel et dans leur espace social en général, mais ils ne négocient pas leur autonomie professionnelle selon les mêmes modalités.

Dans la construction solitaire de leur expérience, les chefs de service éducatifs ont peu la possibilité de se représenter leur travail d'encadrement et l'absence de rhétorique professionnelle à ce propos le rend peu visible. Dans leurs discours, ils ne font pas référence aux textes officiels et ils ne l'identifient pas toujours comme tel. Ce travail d'encadrement fait donc peu l'objet de pratiques de présentation ou de mise en scène selon les critères de la légitimité impulsée par les politiques sociales. Les chefs de service exercent une fonction d'encadrement qu'ils ont tendance à définir encore sur les bases de leur métier initial d'éducateur spécialisé. Ils exercent des missions relatives à l'organisation du travail et à la gestion du personnel, à l'encadrement de l'équipe éducative dans l'accueil et le suivi des usagers, à la communication⁹, à la représentation de l'institution auprès des interlocuteurs extérieurs, à la participation à la gestion budgétaire, à la réalisation de l'activité en partenariat ou en réseau selon les cas. Mais ils sont en mal de repères car ils perçoivent essentiellement ces missions comme une succession de tâches¹⁰. Ils articulent difficilement la mise en place d'organisations adéquates du travail, en tenant compte des choix d'une direction sous – tendus par des valeurs professionnelles données¹¹, une lecture particulière du droit, un « style de management » et une expertise pédagogique qui leur permet d'élaborer avec les personnes, des projets les concernant ainsi que leurs familles.

De plus, la valorisation idéologique du travail en réseau amène des transformations dans l'activité de commandement et fait évoluer l'activité des chefs de service éducatifs vers la gestion d'organisations flexibles du travail, la recomposition de collectifs professionnels temporaires, à l'interne comme à l'externe, autour d'une situation précise¹². Ces nouvelles formes de travail les amènent d'ailleurs à multiplier les négociations et les arbitrages divers. Ces transformations s'inscrivent dans une évolution plus globale du travail où l'on observe une fragilisation du poste de l'agent de maîtrise au profit de lignes hiérarchiques courtes et de nouvelles formes d'implication dans le travail, fondées sur une dévalorisation des activités de commandement, au profit d'un management dit « motivationnel ».

⁹ Entendue comme l'interprétation des informations montantes et descendantes.

¹⁰ Réunions, coordination avec des membres de l'équipe pluri – disciplinaire, organisation de réunions inter – services, planification des écrits professionnels, gestion prévisionnelle des congés et des remplacements, élaboration des horaires en lien avec les exigences réglementaires relatives à l'aménagement/ réduction du temps de travail...

¹¹ On peut donner pour exemple le souci d'un directeur d'un centre d'hébergement et de réinsertion sociale de structurer l'établissement en lien avec les évolutions des politiques sociales et les besoins des populations accueillies mais en même temps de faire « tourner » l'établissement avec un déficit de moyens (déficit de 4 postes et nécessité d'équilibrer deux modes de financement à savoir l'aide sociale de l'Etat et des conventions à négocier avec le conseil général. Le directeur défend l'accès au logement et au travail pour 71 personnes accueillies mais n'obtient pas les moyens permettant aux équipes de traduire ses valeurs dans une organisation du travail adéquate. Ce directeur expliquera dans les entretiens qu'il cherche toujours à équilibrer une implication des salariés basée sur la motivation et le respect du droit du travail.

¹² On peut citer l'exemple des professionnels d'un accueil mères / enfants qui, faute de moyens humains à l'interne, collaborent avec l'infirmière de la psychiatrie de secteur pour assurer un suivi de proximité de mamans qui présentent des difficultés psychiques ou des conduites de dépendance afin de tenter d'éviter le placement des enfants ou encore ce foyer d'hébergement pour des adultes handicapés qui ne possède pas suffisamment d'animateurs pour assurer les activités (3 moniteurs d'atelier pour 54 résidents) et où la directrice a pris des accords avec des écoles privées pour l'entretien des espaces verts par les adultes handicapés. Elle a également conclu des partenariats avec des haras de diverses municipalités. Les chefs de service ont également évoqué le travail « hors murs » en collaboration avec d'autres professionnels, au bénéfice d'une adolescente en fugue et que les éducateurs n'ont rencontré que d'une façon ponctuelle, malgré l'ordonnance de placement la confiant à l'établissement.

En partant des propos des 20 chefs de service que nous avons interrogés, on constate que le sens subjectif de leur travail se construit largement sur la conception qu'ils ont de l'accompagnement des usagers, en lien avec la culture de leur métier initial. Le savoir clinique¹³ reste la principale source de leur expertise et les savoirs d'expérience les aident à garder une marge d'autonomie dans l'occupation d'un poste où les requis sont parfois peu formalisés et où dominent des exigences de contractualisation en ce qui concerne l'activité d'aide aux personnes. Ces savoirs leur permettent à la fois d'être reconnus par les équipes qu'ils encadrent et de sauvegarder du pouvoir vis-à-vis du directeur. Ils maîtrisent ainsi des informations que le directeur n'a pas et qui concernent directement les populations accompagnées.

L'identification des missions des chefs de service éducatifs, sur la base d'une analyse inductive, permet de mettre en évidence que la représentation qu'ils s'en font est en relative cohérence avec ce qu'énoncent les conventions collectives. Mais ce n'est pas pour autant que leur sphère de compétence est bien identifiée. Cela nous semble tenir à un ensemble de facteurs :

- **Un statut qui recouvre une hétérogénéité des relations d'emploi.** Sur 20 chefs de service interrogés, on distingue 5 situations particulières comme être chef de service à mi – temps dans une équipe et occuper à mi – temps un poste d'assistante de service social dans une autre équipe, être employé dans une même équipe à mi – temps comme chef de service éducatif et à mi – temps comme éducateur spécialisé, être promu chef de service alors que la personne ne le souhaitait pas et négocier d'exercer cette fonction à temps partiel, occuper un poste de chef de service dans un centre d'aide par le travail mais réparti sur deux mi – temps sur deux établissements, être embauché en tant qu'éducateur spécialisé, dans un centre de soins spécialisés en toxicomanie, sur un poste de cadre où le professionnel était en congé sabbatique et devenir « *je ne sais quoi, chef de service, éducateur chef* », avec une fonction d'encadrement qui n'est définie qu'en l'absence du directeur.
- **Une identité professionnelle qui s'ancre dans le registre de l'opérationnalité.** Les chefs de service éducatifs doivent avant tout organiser le fonctionnement de leur service et réaliser un certain nombre de tâches qui varient selon les secteurs professionnels. Par exemple, dans le secteur du handicap, les établissements sont souvent importants (entre 90 et 150 places). Le service éducatif est bien identifié mais l'essentiel des tâches est ici lié à la coordination d'une équipe pluri – disciplinaire. Les établissements financés par l'Etat, tels que les centres d'hébergement et de réinsertion sociales connaissent des difficultés budgétaires qui les conduisent à diversifier leur actions et leurs sources de financement. Ceci se traduit donc par une activité importante de recherche de financements, de montage de dossiers, de demandes de subvention. On observe ici un accroissement de la participation des chefs de service à des réunions diverses, pour réaliser en partenariat le suivi des adultes accueillis et pour mettre en œuvre une activité d'insertion dans le cadre de réseaux pertinents. Ceci rend difficile le découpage politique et technique du travail et engendre, pour les trois chefs de service interrogés, des sentiments de surcharge professionnelle et parfois de « *ras le bol* ». Les deux centres de soins spécialisés en toxicomanie sont amenés à diversifier leurs structures d'accueil pour offrir des parcours d'insertion individualisés aux personnes toxicomanes. Les financements sont versés par la Direction de l'action

¹³ Les professionnels en parlent comme d'un savoir qui inclut l'expérience et la connaissance relationnelle des personnes. Cette expertise se rapporte aussi aux liens que ces professionnels sont capables de faire entre leur expérience et des dimensions théoriques pour formuler des diagnostics.

sociale dans le cadre d'une enveloppe budgétaire fermée. Ceci a bien sûr des conséquences sur l'exercice de l'activité. Les deux chefs de service interrogés mentionnent soit un très faible ratio d'encadrement avec seulement deux chefs de service pour six services différents, soit un sous équipement en personnel pour accueillir des populations gravement en difficulté et parfois violentes envers le personnel des lieux d'accueil. Le chef de service doit alors soutenir son équipe qui « *pète un peu les plombs* ».

- **Une logique de la compétence qui favorise plutôt une qualification des postes plutôt que des personnes.** L'analyse de la structure de notre échantillon montre que le recrutement des chefs de service éducatifs s'effectue davantage sur une logique de l'élection¹⁴ que sur l'évaluation de leur capacité à occuper une fonction d'encadrement. L'accès à cette fonction s'effectue sur un mode individualisé et sur la base de la démonstration d'un savoir – faire ayant trait le plus souvent au métier initial (promotion interne, recrutement par les réseaux permettant « d'être jugés sur pièce »). Ceci n'incite pas les chefs de service à clarifier, avec le directeur, les délégations prévues par les conventions collectives du travail et risque de cantonner ces deux niveaux de l'encadrement à un fonctionnement sur la base de l'ajustement mutuel. Cet échange social autour du travail qui se négocie, pour les chefs de service éducatifs, sur la logique de la compétence se combine avec les effets des contraintes socio – économiques. On assiste alors à une instrumentalisation du poste¹⁵ ou à une intensification de celui – ci qui s'apparente alors à un poste d'adjoint de direction¹⁶.

Les chefs de service de notre échantillon définissent bien souvent leur activité d'encadrement à partir de la seule qualification de leur poste, sans le resituer ni dans les rapports sociaux à l'œuvre dans l'établissement, ni dans la place qu'ils occupent dans la division sociale et technique du travail, tant à l'interne que par rapport au champ dans lequel ce poste s'inscrit. Ces professionnels perçoivent leur activité essentiellement du point de vue d'une succession de tâches plutôt que comme un agencement cohérent de missions.

En fonction des différentes configurations institutionnelles, de la nature de l'activité, des relations que le directeur et le chef de service entretiennent, l'accent est davantage mis sur l'une ou l'autre des missions. Ceci les amène d'ailleurs souvent à se sentir dépossédés d'une autonomie professionnelle ou, lorsqu'ils pensent en bénéficier, à se vivre écrasés sous l'ampleur et la diversité des tâches. Les chefs de service ne maîtrisent plus forcément le sens de leur activité d'encadrement. Ils se replient, quand leur fonction n'est pas reconnue, sur l'accompagnement des usagers. Ils ont alors tendance à conforter leur expertise pédagogique, à la fois pour être reconnus des équipes qu'ils encadrent, avec lesquelles ils partagent encore bien souvent un habitus professionnel, mais peut – être aussi pour garder une marge de manœuvre et résister à l'influence de nouvelles normes de l'encadrement qu'ils ne reconnaissent pas forcément comme légitimes. Ils les considèrent comme étrangères aux

¹⁴ Etre choisi par le directeur sur la base d'une communauté de valeurs.

¹⁵ On peut citer le cas d'un chef de service qui assure des tâches de secrétariat dans une unité pour enfants que l'on a décentralisée, sans y affecter les moyens nécessaires. Le chef de service va porter le courrier au siège de l'association pour qu'il soit frappé et retourne le chercher. Il est également amené à répondre au téléphone. Dans une autre situation le chef de service assure des temps d'encadrement des usagers et il est intégré dans l'horaire de fonctionnement des équipes...

¹⁶ Il peut s'agir de configurations diverses : le directeur peut être responsable de plusieurs établissements. Le chef de service est alors seul sur la structure. Il a des délégations explicites et un statut de remplaçant permanent du directeur (environ 20 points supplémentaires soit 60 €). Il peut gérer divers services et plusieurs équipes qui mettent en œuvre des activités différentes comme c'est le cas dans l'un des centres spécialisés en toxicomanie de notre échantillon. On retrouve aussi cette configuration dans un institut médico – éducatif où le chef de service gère deux structures différentes et a la responsabilité de 5 groupes d'enfants et il participe à la mise en œuvre de projets transversaux sur le plan associatif.

références du métier initial. Elles sont véhiculées par des directeurs avec lesquels ils entretiennent des rapports d'endettement et avec lesquels ils ont rarement négocié la division du travail d'encadrement. La valorisation importante d'un des aspects de la fonction, pour compenser la déqualification du poste et la restriction de l'autonomie professionnelle, a pour effet un « émiettement » de l'activité d'encadrement, au détriment d'une appréhension et d'un exercice plus global de celle – ci.

- **Un déficit d'anticipation stratégique et d'identification à un statut de cadre.** Les différents entretiens se réfèrent peu aux contraintes du champ de la question sociale et au rôle que les politiques publiques cherchent à assigner au statut de cadre. Les chefs de service décrivent une évolution des tâches liées à leur fonction mais ils ne la situent pas dans une transformation plus globale de l'activité d'encadrement. Certains chefs de service citent la gestion des effectifs, ou encore la production d'indicateurs de suivi des accueils, comme l'une de leurs activités principale, mais ils n'en mesurent pas la portée stratégique.¹⁷ De même ils se plient aux nouvelles normes juridiques, liées à l'aménagement / réduction du temps de travail. Ils se plaignent du surcroît de travail qu'elles engendrent mais ils n'évoquent l'impact qu'elles peuvent avoir sur leur travail qu'en référence à de nouvelles contraintes mais sans pour autant envisager une transformation de leur activité d'encadrement.

Les chefs de service interrogés n'ont qu'une perception très lointaine des orientations associatives, des enjeux qui en découlent, de leur impact sur leur activité d'encadrement. Même pour ceux censés bénéficier d'une bonne autonomie professionnelle, on note peu d'allusion aux dimensions d'anticipation et de prospection. Celles – ci caractérisent habituellement le statut de cadre et sous entend une confiance faite au professionnel pour mettre en œuvre des orientations pertinentes pour favoriser le développement de l'entreprise. Il semblerait que l'autorité conféré au chef de service soit avant tout technique et mise au service d'un encadrement des personnels, pour garantir une bonne exécution du travail d'aide aux personnes, comme si le registre politique de l'action était réservée aux seuls directeurs. C'est à notre sens ce que traduisait la notion de « cadres de proximité » première terminologie retenue dans le référentiel de formation conçu à l'initiative de la Direction générale de l'action sociale.

L'analyse des entretiens menés, à travers les tâches décrites par les directeurs, permet de recomposer une réelle activité d'encadrement. Mais les directeurs l'inscrivent davantage dans une polyvalence que dans une division explicite du travail comme en attestent d'ailleurs des délégations rarement formalisées. Les usages sociaux différenciés du statut de cadre amènent les directeurs à ne pas réaliser tout à fait le même travail (Cheronnet, 2004b). Les résultats montrent que la polyvalence peut s'inscrire dans des registres divers. Il peut s'agir d'une polyvalence verticale où le directeur assume une partie des tâches du directeur général (impulser des dynamiques inter – associatives ou inter – établissements, mobiliser des personnels de différents établissements sur des projets transversaux). Ce peut – être une polyvalence horizontale où le directeur gère l'organisation matérielle et le personnel sur d'autres établissements que celui dont il est responsable. La polyvalence peut aussi amener le directeur à remplir des tâches d'exécution. C'est le cas de petits établissements, disposant de peu de moyens, financés par l'Etat et contraints d'équilibrer subvention et activité commerciale ou financé par le conseil général, mais devant composer avec l'Aide sociale départementale et la participation des usagers à leur accueil.

¹⁷ Il s'agit d'optimiser le fonctionnement des établissements en évitant, comme à l'hôpital, les places vacantes. Parfois les directeurs souhaitent même une anticipation des départs et incitent les chefs de service à des pratiques s'apparentant à du marketing pour favoriser de nouvelles admissions.

3. Et pourtant ils « innovent »

Les conditions du travail d'assistance et de soin se négocient à l'échelon politique, dans un contexte de concurrence marchande. L'analyse des observations des réunions de cadre permet de mieux décrire l'évolution du contexte dans lequel s'inscrivent les pratiques d'accompagnement. On peut mentionner :

- un processus de régulation concurrentielle de l'activité où la concurrence ne se fait pas par les prix mais par la capacité de l'association à innover, à développer une surface politique ;
- un développement de la fonction de représentation et de marketing social des associations (savoir argumenter ses choix budgétaires, expliciter les marges de manœuvre dégagées, implication dans des actions innovantes..) pour assurer une visibilité à l'échelon local ;
- une gestion plus rationnelle des populations suivies (nécessité d'élaborer des outils et des indicateurs de suivi de l'activité) ;
- une augmentation de la productivité sur les activités stables pour favoriser l'innovation.

Dans un contexte de normalisation de leur activité (gestion informatisée des horaires, des taux d'occupation des établissements, des informations relatives à l'usagers, procédures liées à la qualité, prévention des risques) les chefs de service sont mis en concurrence sur leur capacité à innover, sur leur volonté de s'impliquer dans de nouveaux projets en continuant à gérer leur activité traditionnelle ; sur leur dynamisme à les promouvoir auprès des partenaires, sur leur diligence à exercer une veille stratégique, tant pour détecter les nouveaux besoins sociaux que pour « remplir » les établissements, sur leur capacité à rendre leur action lisible pour les différents partenaires mais surtout pour les autorités de tarification.

Le travail d'encadrement des directeurs et des chefs de service éducatifs est soumis à la concurrence, largement défini par des normes issues d'un modèle technocratique. Il est pris dans l'idéologie de l'excellence et dans le paradoxe d'une innovation qui se doit de respecter les normes¹⁸. Le risque de clivage entre l'activité d'encadrement des directeurs et celle des chefs de service existe. L'observation « in situ » a pu montrer que parfois cette activité se recompose pour trouver « des adaptations créatrices » face à un processus de rationalisation budgétaire et administrative. Au delà des contraintes structurales du champ, des logiques de professionnalisations de directeurs et des chefs de service, nos observations laissent penser que la fonction d'encadrement peut se recomposer à l'échelle d'un établissement, sous l'impulsion de facteurs comme :

- la position objective de l'établissement dans le champ (type de financement) ;
- le type d'organisation du travail (la qualification des postes et leur niveau d'articulation) ;

¹⁸ L'analyse empirique met en évidence une contradiction entre l'individualisation de l'offre et la logique de standardisation imposée aux établissements. Sur la base des observations que nous avons réalisées, on peut citer la mise au point d'un vademecum sur le respect des normes de sécurité, diffusé à l'ensemble des établissements de l'Etablissement public départemental, l'appel aux marchés publics pour des prestations diverses, la gestion associative (et non plus par établissements) des transferts pendant les vacances, la formalisation d'indicateurs permettant de repérer, pour un même nom d'enfants, le nombre de demandes de placement et l'endroit où se trouve le jeune, au moment de la comptabilisation des effectifs, la gestion territorialisée des demandes de placement, durant les vacances d'été, en concertation avec les associations et les établissements du secteur public.

- le sens pratique des agents (les qualifications des professionnels, leur rapport au statut de cadre et les modalités selon lesquelles se négocie l'autonomie professionnelle de chaque niveau de l'encadrement).

Les directeurs doivent inscrire et différencier l'offre d'aide de leurs établissements ou services, dans un contexte concurrentiel, en nouant des partenariats pertinents sur un territoire de référence. Les chefs de service éducatifs articulent l'application des décisions prises par le directeur et l'évaluation des conditions de la réalisation du travail par les éducateurs qu'ils encadrent. Ils concrétisent, sous l'impulsion des orientations libérales des politiques publiques, des formes d'accompagnement qui contribuent à maintenir la cohésion sociale comme l'accueil des mineurs isolés, le soutien à la parentalité qui peut avoir pour effet de résorber des facteurs de danger dans une relation mère / enfant, l'accueil modulé de jeunes en voie d'exclusion, la gestion d'un projet artistique concernant des personnes handicapées, dans le cadre d'un centre d'aide par le travail, en tenant compte des impératifs du droit du travail...

La légitimité aléatoire des chefs de service risque de les cantonner dans une fonction d'organisation déconnectée des enjeux socio – politiques. Les contradictions qu'ils affrontent au quotidien, dans leur relation avec un directeur qui a négocié un projet avec les autorités de tarification sans forcément l'ensemble des moyens financiers et / ou humains, mais aussi avec leurs équipes, peuvent les contraindre à se replier sur une expertise clinique ou au contraire à rechercher la sécurité dans une rationalisation des procédures administratives et de la gestion des ressources humaines, sans réelle cohérence avec l'intérêt des personnes accompagnées.

Mais les chefs de service éducatifs accompagnent leurs équipes dans la réalisation d'une activité essentiellement relationnelle, souvent porteuse d'efficacité symbolique et donc susceptible de contribuer à la cohésion sociale. A la délivrance d'un service à une population, sur des bases contractuelles, ils pourraient opposer des critères d'évaluation de l'utilité sociale du travail qu'ils contribuent à produire avec leurs équipes. Encadrer, à ce niveau, pourrait certes prendre en compte l'amélioration du coût et de l'efficacité du travail relevant de l'aide à la personne, mais « la proximité » avec les professionnels qu'ils encadrent et encore souvent aussi avec les usagers, pourrait alors être un atout pour élaborer une organisation du travail d'assistance et de soins qui n'obéisse pas seulement à une maîtrise du coût de dépenses sociales, mais à la promotion d'un réel service public¹⁹, comme y incite également l'autre versant de la loi du 2 janvier 2002 régulant le fonctionnement des établissements sociaux et médico-sociaux.

Le poids des contradictions peut aussi contraindre ces cadres à trouver de nouvelles pistes de travail pour échapper à des situations intenable. Leur attachement au travail, essentiellement défini par la culture du métier initial, leur légitimité construite sur des savoirs d'expérience, la proximité avec les équipes éducatives, la prise en charge des situations les plus difficiles pourraient faire obstacle à la recherche de la meilleure procédure pour unifier le traitement de l'information, pour standardiser l'activité d'aide aux personnes. Soumis à des injonctions paradoxales, comme celles d'innover en respectant les normes, cherchant parfois à échapper à la rationalité bureaucratique et au diktat de l'usager roi, ils pourraient contribuer à enrichir les indicateurs de productivité d'un « service » qui n'en est pas vraiment, comme l'ont montré Lise Demailly (1998) et Michel Autès (1998c). Soumettre ces pistes de réflexion à l'épreuve des faits pourrait ainsi constituer un nouveau projet de recherche.

¹⁹ Patrick Duran (2003), à travers l'analyse des politiques publiques, observe un glissement sémantique du terme « service public », qui sous – tend l'idée d'un intérêt général énoncé par le politique, au terme de service au public qui inscrit le service public dans une logique marchande.

Bibliographie

- Aballéa François (2000), « Quel avenir pour les professions sociales installées ? » in Chopart Jean – Noël, *Les mutations du travail social. Dynamique d'un champ professionnel*, Editions Dunod
- Autès Michel, Delaval Bernadette (1998), *Du travail social à l'intervention sociale. Un nouvel épisode des aventures fabuleuses du mouvement immobile*. Rapport de synthèse Programme « observer les emplois et les qualifications de l'intervention sociale, juillet.
- Autès Michel (1998a), « L'insertion, une bifurcation du travail social », *Esprit*, mars – avril.
- Autès Michel (1998b), « Les nouveaux métiers. Les nouvelles compétences », *Cahiers de recherche de la MIRE*, n°3.
- Autès Michel (1998c), « La relation de service identitaire ou la relation de service sans services », *Lien Social et Politique – RIAC*.
- Chéronnet Hélène (2004a), *La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'Education spécialisée. L'exemple des directeurs d'établissements sociaux et médico – sociaux et des chefs de service éducatifs*, Thèse de sociologie, Lille 1, sd Lise Demailly.
- Chéronnet Hélène (2004b), « Quand le statut entre en concurrence avec une culture de métier », *Cahiers du Gdr Cadres*, n°7.
- Demailly Lise (1998), « Les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique », *Lien Social et Politique – Riac*.
- Dugué Elisabeth (1998), *Fonctions d'encadrement et formations supérieures dans le secteur social*, Rapport CNAM.
- Duran Patrick (2003), « Le pouvoir politique pris aux mots. Action publique, politique publique, service public », *Informations Sociales*, n°19.
- IGAS (1998), *La formation des cadres du secteur social : trois écoles en quête de stratégie*, Rapport annuel de l'IGAS, Diffusion La Documentation Française.
- Maurel Elisabeth (2000), « De l'observation à la typologie des emplois sociaux », in Chopart Jean – Noël, *Les mutations du travail social. Dynamique d'un champ professionnel*, Editions Dunod.

Discussion de la communication de Hélène Cheronnet

Paul Bouffartigue

A travers cette communication, on voit bien comment la recomposition du secteur social et associatif, secteur encore peu connu, donne des tas d'idées en retour sur les cadres promus du secteur privé qui sont en masse les plus nombreux. On retrouve dans plusieurs communications la difficulté de ces 'managers' ou de ces 'cadres' qui refusent de s'appeler des 'cadres' à exercer une fonction d'encadrement ou de management au sens premier ou au sens stéréotypé de cette notion, qui tient au fait que nous sommes dans des situations d'encadrement de professionnels hautement qualifiés. Ce problème qui a déjà pointé depuis longtemps par Mintzberg, dans les bureaucraties professionnelles, il y a un problème de légitimité de la ligne hiérarchique. S'il y a importation de modèles venus du monde privé, du monde du management, on comprendrait alors mieux la forte ré-interprétation et une ré-appropriation que l'on constate. Une des questions que j'avais envie de poser, c'est les contenus de formation qui conduisent vers ces postes, c'est une question que se pose Nicolas Sadoul : trouve-t-on des formations directement inspirées des conceptions managériales du privé ? et si oui, quelle trace cela laisse chez les individus qui y sont passés ?

Hélène Alexandre (APEC)

Ce n'est pas vraiment une question, mais plutôt un apport éventuel pour votre travail. Cette année, nous avons travaillé avec un chargé d'étude Mathieu, à la demande de l'ex-PROMOFAF, c'est-à-dire l'UNIFAF d'aujourd'hui, sur la question des directeurs d'établissements sanitaires et sociaux, autour de leur problématique du vieillissement, des départs, de la difficulté à trouver les directeur tels que sont désormais formalisés les parcours. On leur a proposé de partir des offres d'emploi qui demandent un CAFDES, c'est-à-dire le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeurs d'Etablissements Sanitaires et Sociaux, et d'analyser le CV des personnes qui avaient répondu à ces offres. On a analysé une soixantaine de CV et les résultats étaient assez intéressants, puisque le CAFDES est normalement un diplôme imposé par la tutelle pour être directeur, mais en fait il existe des aménagements, car la majorité des gens qui avait répondu à ces offres ne l'avaient pas, mais ils avaient des itinéraires professionnels très intéressants et en complet décalage avec ce que l'on a l'habitude de voir avec le modèle du cadre du secteur privé qui a d'abord un diplôme de formation initiale et la carrière se construit avec ou sans formation après. Là c'est un véritable parcours professionnel où l'évolution est scandée par des formations diplômantes, qui sont de type opérationnel au démarrage et de plus en plus tournées vers le management vers la fin, ce qui fait qu'on a des gens qui arrivent au niveau ou étant en capacité d'avoir le CAFDES autour de 45 ans. Mais c'est le modèle actuel dominant, alors que depuis l'année dernière le CAFDES est ouvert en formation initiale. En très grande majorité, les candidats viennent de ce secteur, soit ils ont été animateurs, soit ils ont été infirmiers, et petit à petit ils ont évolué dans le métier et on voit se dessiner la légitimité par rapport à un secteur. L'aptitude à manager est souvent sanctionnée par un DESS ou par DU, qui montrent bien qu'il faut nuancer l'idée qu'il n'y a pas de socialisation : localement des formations diplômantes ont été créées, le choix du public varie en fonction de la demande mais aussi en fonction de l'âge, car en vieillissant, ces directeurs abandonnent les publics jugés les plus

difficiles avec leurs critères (maisons de retraite) et cherchent des publics plus faciles à gérer et plus faciles à vivre.

Charles Gadéa

Étant membre du jury d'Hélène Cheronnet, j'ai pu apprécier toute la richesse de son travail, qui n'a pas pu être développé dans son ensemble dans ce court exposé. Elle apporte un élément fondamental pour le débat disparition versus maintien de la figure des 'cadres', car elle nous a présenté un exemple d'extension de la figure des cadres là où elle n'existait pas. Dans la foulée de ce constat, on peut se demander dans quelle direction se fait l'extension de la catégorie des cadres : ce ne sont pas des activités nouvelles, car ces chefs de service existaient auparavant sous une autre étiquette, ils s'appelaient éducateurs chefs par exemple. On voit ici comment le moule du cadre est appliqué à d'anciennes activités, dans la foulée de la logique que je ne nommerais pas « managériale », il ne s'agit pas exactement de ça, mais davantage une logique de « rationalisation ». Elle repose sur l'idée que les services sociaux peuvent être aussi gérés, si c'est une association, elle doit avoir une comptabilité, une organisation du travail formalisée et celui qui en sera le garant sera appelé 'cadre'. Cela accompagne un processus global de rationalisation de l'activité, pour reprendre une terminologie très wébérienne, dans des métiers qui auparavant ne se pensaient pas sur cette logique. C'était plutôt un monde ou une cité pour reprendre ici Boltanski et Thévenot l'inspiration, de la conviction, des sentiments, loin de la cité marchande ou industrielle. Et on voit là la rationalité marchande et industrielle s'infiltrer dans ces secteurs et porter avec elle, la nécessité pour les acteurs de se fondre dans la figure du cadre. Et du coup, bien que ce soit des cas opposés, on peut trouver des points communs avec le cas précédent des commerciaux, notamment à travers l'articulation métier / promotion, qui a traversé aussi plusieurs papiers dans la matinée. Dans une certaine mesure, passer cadre, cela sanctionne la réussite et l'approfondissement dans le métier, mais dans une autre mesure, passer cadre, c'est une rupture avec le métier, seuil contradictoire avec l'identité professionnelle. Les chefs de service sont à la fois des bons travailleurs sociaux, exemplaires dans leur promotion et qui vont encadrer les autres, mais en même temps, une espèce de tension identitaire car ils sont amenés à faire des choses qui sont en contradiction avec les convictions qui les ont amenés vers ces métiers. Et dans une certaine mesure, cela vaut aussi pour les commerciaux, motivés pour la vente, qui peuvent être promus comme cadres commerciaux, mais les qualités du commercial sont incompatibles avec les qualités du cadre : le commercial doit être un peu rentre-dedans, séducteur, alors que l'encadrant doit être plus diplomate, plus gestionnaire, donc cette tension s'approfondit au fur et à mesure que la catégorie se généralise.

Christophe Falcoz

Juste une brève question : avez-vous réfléchi sur cet aspect formation : comment forme-t-on au management des travailleurs sociaux sans heurter leur culture de métier ?

Hélène Cheronnet

Je vais coupler ma réponse à cette question à la remarque d'Hélène Alexandre sur la socialisation. Vous parliez des directeurs et de leur formation CAFDES, moi je parlais davantage des chefs de service et donc le point de rupture de la filière, c'est qu'il n'y avait pas de formation certifiée jusqu'à l'année dernière, où le décret de

mars 2004 créant la formation CAFERUIS pour les chefs de service est paru. Donc il n'existait pas d'adéquation entre formation – qualification – poste. Sur la manière dont on forme ces cadres, il faut à mon avis mentionner quelques effets pervers. Le CAFDES qui fait autorité est délivré par l'école nationale de la santé publique et est un facteur de distinction parmi les directeurs. Le CAFERUIS a été conçu pour permettre une passerelle vers le CAFDES et renforcer une filière professionnelle, mais derrière ces orientations, se dessine cette dimension de rationalisation dont parle Charles Gadéa. En effet, un rapport de l'IGAS de 1998 incite à former les cadres de l'administration publique selon une logique de tronc commun, centrée davantage sur une dimension d'organisation, de façon à ce que ces professionnels soient davantage interchangeables dans les administrations.

Les effets pervers, c'est qu'on retrouve des cours de management sur le modèle de l'entreprise privée et certains éducateurs qui étaient venus me voir en tant que formatrice (et non pas chercheuse) pour me demander des conseils pour passer la sélection CAFDES, avaient en fait complètement gommé l'individu et la notion de co-production du service. Ils se pensaient davantage comme de bons gestionnaires qui allaient délivrer un service. On retrouve aussi cela dans la loi du 2 janvier 2002 avec la création d'un Conseil national d'évaluation qui présente les « bonnes pratiques » sur le modèle l'organisation du travail à l'hôpital et qui laisse en effet penser que l'usage des « bonnes pratiques » induira nécessairement les bons résultats, presque indépendamment de l'usager, même si la rationalisation des moyens et du travail des cadres est dissimulée derrière une rhétorique fondée sur le respect des droits des usagers.

Dans ce secteur, il y a un besoin de formation sur l'encadrement des hommes, c'est indéniable, mais en même temps, les formations des cadres, telles qu'elles sont conçues, risquent de participer au processus de rationalisation au détriment même de la personne accompagnée, mais l'activité d'encadrement peut aussi contribuer à produire de la cohésion sociale. Les actuelles formations de cadres ne mettent pas forcément en évidence cette dimension là. C'est un peu comme à l'hôpital, où l'on pense parfois que cela fonctionnerait mieux s'il n'y avait pas de malades. Il ne faudrait donc pas trop mettre l'accent sur les dimensions de gestion et d'organisation des établissements dans l'activité d'encadrement en oubliant la dimension spécifique de ces métiers du social, à savoir la « co – production » du service, comme a pu l'expliquer Michel Autès. J'ai développé cette thèse dans ma communication à la Journée n°7 du Gdr à Nantes. Je l'avais d'ailleurs intitulé : « Quand le statut de cadre entre en concurrence à une culture de métier ».

Paul Bouffartigue

Pour poursuivre la réflexion très stimulante de Charles, où ceux qui connaissent ses travaux auront reconnu sa thèse sur le paradigme interprétatif de l'existence des cadres comme figure centrale de la rationalisation. Finalement la persistance de ces filières de promotion interne n'éclaire-t-elle pas les limites de ce processus de rationalisation ?

QUELQUES PISTES RECHERCHE A PROPOS DES CADRES ET DIRIGEANTS DU « TIERS SECTEUR »

GILLES LAZUECH¹

Université de Nantes-CENS

Le texte présenté ci-dessous s'appuie principalement sur l'étude d'un groupe de dix-sept personnes qui dirigent des structures d'insertion par l'économie (chantiers d'insertion, entreprises d'insertion) dans le département de la Loire-Atlantique². Par leur secteur d'activité ces dirigeants relèvent de l'économie sociale et solidaire, ou, encore, du « tiers secteur ». Elles sont, pour reprendre la notion utilisée par Nicolas Sadoul (2004), des « cadres associatifs » ou, dans le cas des entreprises d'insertion, des dirigeants d'entreprises pas tout à fait comme les autres (par leur mission sociale, les personnes recrutées, les contrats de travail, les aides de l'Etat, etc.). Les trajectoires professionnelles de ces agents sont souvent non linéaires. Leur présence à ces postes de direction s'explique rarement par la simple volonté de faire carrière, mais plutôt par un mélange fait de hasard, de « vocation » et de prédestination. Enfin, ils ont presque tous entre 45 et 55 ans. Ils constituent de fait la première génération de dirigeants, souvent formés sur le « tas » et, pour certains, encore assez marqués par « l'esprit de 68 ». Ce sont des « pionniers » sur ce champ d'activité, en ce sens triplement autodidactes. Ils ont eu à inventer un métier, celui de l'encadrement social et économique de chômeurs de longue durée et d'exclus de l'emploi. À inventer des modes de fonctionnements organisationnels et des modes de management spécifiques à ce type de structures. Autodidactes, ils le sont également par le fait que ni leurs origines sociales, ni leurs trajectoires scolaires ne leur ont transmis ou inculqué un « habitus managérial », pour désigner par ces termes un ensemble de dispositions incorporées à l'organisation, à la gestion et au commandement dont nous avons pu montrer l'importance dans la formation et la production des cadres et des managers en France depuis les années 90 (Lazuech, 1999).

Après qu'aura été présenté, sous le mode de la construction typologique, l'espace de l'insertion par l'activité économique, on ébauchera une description socio-graphique des acteurs qui concourent à l'existence de ce champ d'activité pour finir par proposer une sorte de figure idéale du dirigeant d'entreprises du « tiers secteur ». Figure qui pourrait servir de point d'appui aux recherches à venir et qui fonctionnerait un peu, à l'instar de la définition préalable préconisée par Marcel Mauss (1968), d'outil conceptuel visant à écarter les prénotions tout en offrant un champ d'observation et de vérification possible aux hypothèses de la recherche.

¹ Gilles.lazuech@univ-nantes.fr

² Notre intérêt pour les structures d'insertion par l'économie et leurs salariés date de 2001. Une première et longue enquête de type ethnographique a été consacrée à une entreprise d'insertion Le Relais, créée en 1984 par une communauté Emmaüs. Durant les années universitaires 2003-2004 et 2004-2005 une trentaine d'étudiants de L3 ont réalisé un stage d'observation dans une structure d'insertion (régies de quartier, associations intermédiaires, entreprises d'insertion, etc.). Quelques-uns ont également consacré leur mémoire de maîtrise à ce type de structure. Enfin, dans le cadre des nouveaux axes de recherche du GDR CADRES nous avons effectué, au printemps 2005, une quinzaine d'entretiens approfondis avec des dirigeants de l'économie sociale et solidaire.

Voir notre ouvrage, *Sortir du chômage, retrouver un emploi. Ethnosociologie d'une entreprise d'insertion*, Paris, l'Harmattan, 2005.

1. Un espace de l'insertion par l'activité économique non homogène

Il n'est pas souhaitable, même si le détour est un peu long, de traiter de la question des cadres et dirigeants du secteur de l'insertion par l'activité économique (I.A.E) sans que ne soient objectivés auparavant les contours du champ d'activité dans lequel ces cadres exercent leur métier. Contours marqués par l'emboîtement et l'action de plusieurs « acteurs ». Un des plus important est l'Etat. La politique de lutte contre l'exclusion par le chômage de longue durée s'élabore au début des années 80 (rapport Schwartz – 1981 -, création des premières missions locales), se concrétise avec la loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre l'exclusion renforcée, en 1989, par la création des emplois solidarités. Enfin, elle connaît actuellement, avec la loi de cohésion sociale du ministre Borloo, de nouvelles orientations. À ces politiques nationales, qui tendent à organiser le champ de l'insertion (à l'aide de contrats de travail spécifiques, comme les CES, CEC et CEI³), l'influence des administrations et organisations locales, régionales et européennes se fait sentir également (politique de la ville, politique du Conseil Général et Régional, allocation de fonds européens – F.S.E., etc.). Enfin, selon les structures, d'autres acteurs interviennent : les bénévoles, certains financeurs comme l'AGEFIPH pour les travailleurs handicapés⁴, l'administration pénale pour l'aménagement des fins de peine, etc.

Les pouvoirs publics (au sens large de ce terme) et les politiques publiques constituent un des éléments de structuration du champ de l'insertion⁵. Chaque structure est soumise à un agrément (généralement accordé par l'ANPE) qui détermine sa « mission », les aides spécifiques qu'elle pourra obtenir et les publics qu'elle devra accueillir (chômeurs de longue durée, Rmistes, jeunes en difficultés, etc.)⁶. Si le choix de l'activité économique est en principe libre, ainsi que la pédagogie de remise au travail, chaque structure est soumise à des contrôles réguliers : ceux qu'exercent les financeurs à travers la remise annuelle du « bilan d'activité », ceux qu'exerce l'inspection du travail, ceux qu'exerce le conseil d'administration sur l'activité des gérants ou des directeurs.

Dans la compréhension du champ de l'insertion par l'activité économique, il faut prendre en compte également la place du « marché » et les contraintes spécifiques qu'il exerce sur les structures concernées. La mesure du poids du marché sur la structure (en termes de contraintes) peut se faire à l'aide du pourcentage des ventes réalisées (chiffre d'affaires) sur la totalité des ressources collectées. Plus ce poids augmente et plus les dirigeants doivent prendre en compte les contraintes spécifiques de leur « marché » dans le mode de

³ Ce sont des contrats de travail aidés à durée déterminée, la personne concernée est rémunérée au moins au SMIC. Les CES sont des contrats de travail à temps partiel.

⁴ Association nationale de gestion du fonds d'insertion professionnelle des personnes handicapées.

⁵ Dans chaque département, le dispositif de l'insertion par l'activité économique (I.A.E) est confié au Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique (C.D.I.A.E.) dont le préfet assure la présidence. Trois types de structures existent : les associations intermédiaires (créées en 1987), les entreprises d'insertion (1992) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (1994).

⁶ Depuis la loi d'orientation du 29 juillet 1998, le préfet peut conventionner avec des organismes qui produisent des biens et services en vue de leur commercialisation et qui développent des activités présentant un caractère social. Pour les chantiers d'insertion l'attribution de salariés sous contrat CES ou CEC (Contrat d'Emploi Consolidé) est conditionnée à deux conditions cumulatives : la commercialisation de la production est indissociable du projet social ou contribue par nature à la réalisation de ces activités ; les recettes tirées de la commercialisation ne couvrent qu'une fraction très minoritaire des charges liées à l'activité.

fonctionnement et d'organisation de la structure : prix, qualité, délais, organisation du travail, rémunération, productivité, contrôle du travail, etc.

2. Proposition de deux typologies opératoires⁷

2.1 Une typologie par le rapport au marché et à l'économie

Le tableau ci-dessous permet de distinguer deux rapports au marché et deux rapports à l'économie. Certaines structures d'insertion⁸ ont pour client principalement des collectivités locales ou territoriales, qui sont des marchés protégés. C'est le cas, par exemple, du chantier d'insertion ARBRES qui collecte des cartons usagés par contrat avec la Communauté Urbaine de Nantes, c'est le cas également de l'Atelier des Deux Rives dont le donneur d'ordre principal est une société d'HLM. A *contrario*, ADC Propreté vend ses services de nettoyage sur le marché du nettoyage où elle est en concurrence avec des entreprises classiques, la concurrence est forte également pour le Relais sur le marché de la friperie ou pour Rebâtir sur le marché des chantiers de déconstruction.

Le champ de l'insertion selon le rapport à l'économie et au marché

	Économie des « démunis »	Économie « ordinaire »
Marché public ou « protégé »	ATAO L'Air Livre L'Homme Debout Les Relais du cœur Société de St Vincent de Paul	ARBRES Atelier des deux rives Promojeunes Pain contre la faim
Marché concurrentiel	ADIE (partiellement) BG Ouest (partiellement) Le Relais (partiellement) ENVIE 44 (partiellement)	Actif Ouest ADC Propreté ADIE BG Ouest ENVIE 44 INSERIM Le Relais Les Jardins de contrats Rebâtir

Le deuxième critère retenu est celui qui distingue les structures qui font partie (ou qui se rapprochent) de l'économie des « démunis », c'est-à-dire dont la production est vendue principalement à une clientèle de « pauvres » ou de « d'exclus ». Par exemple ATAO remet en état une centaine de cyclomoteurs par an qui sont revendus en priorité à des personnes à faible niveau de ressources, ENVIE 44 revend les appareils électroménagers remis en état à des prix inférieurs de 30 à 40% du prix du marché dans un entrepôt situé au cœur d'un

⁷ L'idéal type weberien est une forme de compréhension, une mise en forme d'une réalité historique particulière. Il est un instrument de connaissance (ce n'est pas une description à plat de la réalité), un instrument de clarification du réel et d'intelligibilité des relations sociales. Comme l'écrit Dominique Schnapper (1999), « on peut donc avancer que la construction du type idéal est une opération de stylisation de la réalité sociale ». L'utilisation de la méthode de l'idéal type est une façon de proposer une reconstruction interprétative de la réalité. En ce sens, c'est un moyen de connaissance, il est « un tableau simplifié et schématisé de l'objet de recherche auquel l'observation systématique du réel doit être confrontée ». (Schnapper, 1999, p. 2).

⁸ Voir présentation en fin d'article.

quartier populaire⁹. Enfin certaines structures sont de plain-pied dans l'économie « ordinaire », mais, y occupant une « niche », la concurrence est plus potentielle qu'effective (en particulier pour les activités de récupération et de recyclage, de la micro finance et de l'accompagnement à la création d'entreprises).

Selon le positionnement des structures en fonction du rapport à l'économie et au marché, les observations de terrains ont permis de constater que celles qui sont proches de l'économie des « démunis » sont souvent traversées par des valeurs humanistes fortement mises en avant (solidarité, communauté, don de soi, justice, etc.). Ces structures développent une « vision » d'un monde à changer par le bas et par l'action concrète. *A contrario* celles qui sont immergées dans l'économie « ordinaire » et le marché concurrentiel expriment des valeurs et des objectifs qui se rapprochent du monde courant : performance, adaptabilité, compétence, polyvalence, flexibilité, etc.

Les dirigeants des structures de l'I.A.E qui situent dans la partie haute du tableau sont généralement favorables à l'idée que le projet social prime sur l'activité économique. Cette dernière, sans être déniée, est davantage perçue comme une occasion de remise au travail, comme support d'un processus de réaffiliation sociale, de reprise de confiance de soi dans le long parcours du « s'en sortir ». On trouve dans cette position surtout des responsables de chantiers d'insertion, structures qui s'apparentent, dans les faits, à de quasi-services publics : leur autonomie financière est réduite, l'activité de production est le plus souvent de type « occupationnelle », les personnes accueillies sont objectivement assez loin de l'emploi. Les structures qui sont dans la partie basse du tableau conditionnent la réalisation du projet social au développement de l'activité économique. Les performances économiques sont, pour les dirigeants rencontrés, la condition de leur mission sociale qui est de préparer les salariés en insertion à rejoindre le monde du travail ordinaire, c'est pourquoi leurs modes de fonctionnement les rapprochent des entreprises marchandes. L'efficacité productive et les contraintes économiques sont recherchées afin de préparer le retour des personnes exclues de l'emploi vers le marché du travail non-aidé.

2.2. Une typologie par les valeurs

Une seconde typologie peut être proposée lorsque l'on se place du point de vue des valeurs qui sont mises en avant dans les associations, les entreprises ou les coopératives. Valeurs qui organisent l'ensemble des actions qui sont menées dans chacune des structures concernées et qui leur donnent sens. Trois positions types caractérisent l'espace de l'insertion par l'activité économique.

La première est celle du « rebondir » qui développe une conception individualiste et souvent entrepreneuriale de l'insertion : chacun doit avoir une seconde chance, il existe des techniques de « remise en selle », il y a de la place pour tous dans la société. Selon cette approche, le postulant doit avoir un projet professionnel précis que des spécialistes de l'insertion accompagnent et rendent possible. On trouve dans cette position des structures d'accompagnement à la création d'entreprises (BG Ouest, Ouvre-Boîte 44) et de financement

⁹ Certaines structures opèrent sur plusieurs marchés et sont en relation avec plusieurs types d'économie. Par exemple l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique, qui fait du micro-crédit « solidaire ») par la particularité de sa clientèle relève, au moins partiellement, de l'économie des « démunis » (clientèle quasi-exclusive de chômeurs), ainsi que la Boutique de Gestion Ouest qui accompagne gratuitement des chômeurs dans leur projet de création d'entreprise.

par le micro-crédit (ADIE), quelques entreprises d'insertion relèvent de cette position dont ENVIE 44, INSERIM, Rebâtir, ADC propreté, etc.

La seconde position est celle de la « main tendue », celle de la main réparatrice dans une société qui ignore trop ses pauvres ou ses exclus. Si les défenseurs de cette seconde position demandent certaines réformes ou certains arrangements, il n'y a pas vraiment de critique sociale radicale sinon le rêve d'un monde plus juste et plus solidaire. On trouve dans cette position ATAO, l'Homme Debout, Air Livre et Le Relais qui est pourtant une entreprise d'insertion.

La troisième position est celle du « changement ». Dans l'esprit de cette position les structures d'insertion sont l'un des acteurs possibles qui œuvrent au processus de changement de certaines règles du jeu sociétal. Les tenants de cette position demandent que soit explorée une troisième voie entre le « laisser-faire » libéral et l'omniprésence étatique, c'est l'une des revendications de certains des acteurs du champ de l'économie sociale et solidaire. Dans cette position peuvent se trouver Les Jardins de Contrats qui militent pour le développement durable et visent « un projet global » de société, ce serait le cas également d'Air Livre qui a été créé dans la mouvance écologiste, il y aurait également Le Relais qui souhaite « établir un monde plus juste et plus solidaire » à travers la coopération internationale entre les (pauvres des) pays du Nord et ceux du Sud.

3. Sociographie des dirigeants¹⁰

3.1. Un groupe sans consistance ?¹¹

Pour premier constat, on relève que la population des dirigeants et cadres associatifs n'offre pas un profil homogène : les origines sociales sont contrastées, le niveau initial d'études est sensiblement différent, les parcours professionnels sont assez singuliers, enfin l'investissement militant, en particulier dans la jeunesse, n'est pas la règle générale. Cette hétérogénéité des profils et des parcours des dirigeants s'inscrit dans le choix de la structure dans laquelle ils exercent leur activité professionnelle. Objectivement plus une structure d'insertion est proche du pôle économique (dans le sens où les contraintes économiques sont fortes) et plus les dirigeants sont socialement et culturellement proche de ce pôle.

Les dirigeants des entreprises d'insertion (Le Relais, Envie 44, ADC Propreté, Rebâtir, Insérim, Actif Ouest) et de structures d'accompagnement à la création d'entreprises (Ouvre-Boîte 44, Boutique de gestion Ouest, Crédit Municipal, ADIE) semblent constituer un premier sous-groupe au sein de la population interrogée dont les caractéristiques sociologiques les rapprochent du groupe des cadres en général. Un sur deux, environ, à des origines sociales « petites bourgeoises » (parents commerçants, agriculteurs, etc.), ils ont fréquemment un conjoint cadre ou membre d'une profession libérale, ils ont tous un niveau

¹⁰ Les dix-sept dirigeants et cadres de structure d'insertion avec lesquels nous avons eu un entretien ne constituent pas, à l'évidence, un échantillon représentatif, ni même exhaustif, de la population des cadres du tiers secteur (voir présentation synthétique à la fin de l'article). C'est à partir de ce premier matériau d'enquête que nous allons formuler quelques remarques et suggestions pour des recherches à venir.

¹¹ On pense, particulièrement pour les cadres et les ingénieurs, à tous les travaux consacrés à la production de l'esprit de corps, pensé comme l'esprit d'un groupe produit et reproduit par le groupe dans son ensemble à travers tous les actes d'institution que sont le concours de recrutement, l'intégration des élèves (le « bizutage »), le rôle de l'association des anciens élèves, etc.

d'études post-baccalauréat atteint en formation initiale ou par reprise d'études (niveau maîtrise, DESS, école de commerce), enfin ces dirigeants perçoivent en moyenne une rémunération de 3 000 euros nets mensuels (pour une moyenne de 1 500 euros pour les dirigeants de chantiers d'insertion).

Les dirigeants de ce premier sous groupe semblent marqués par un ethos de « petit patron » ou de dirigeant de PME (Raveleau, 2002). À la différence de la figure idéale-type du cadre « post-moderne » ils ont souvent tendance à avoir une conception patrimoniale de leur entreprise (qui la plupart du temps appartient à une association) et tiennent un « discours » dans lequel se combine une dimension entrepreneuriale (induite par le marché) et une dimension plus paternaliste (liée au devoir de bienfaisance qui semble découler de la mission sociale de l'entreprise). Ces cadres de direction « s'installent » durablement dans leur fonction : par la durée, certains occupent le poste de directeur depuis plus de quinze ans, par le « contrôle » du conseil d'administration et par la légitimation du poste occupé par le titre scolaire obtenu. En conséquence ces « patrons » veillent au développement économique de leur structure. Ce développement, outre le recours à une justification qui se rapporte aux missions sociales de l'entreprise, est l'une des seule façon dont disposent ces dirigeants pour garantir la pérennité de leur emploi dans un marché du travail qui, pour la direction des structures d'insertion, offre peu d'opportunités de poursuite de carrière¹².

Le dynamisme de certaines entreprises d'insertion, le haut degré de professionnalisme de leurs cadres et dirigeants, la dimension souvent très innovante de leur activité économique ne doivent pas être pensés uniquement comme une adaptation de ces entreprises aux pressions du marché et de la concurrence, ils sont aussi liés à la position et aux intérêts particuliers de leurs dirigeants. On fait l'hypothèse ici que les dirigeants d'entreprises d'insertion doivent être pensés *a priori* comme des agents « ordinaires » qui agissent d'abord en fonction d'intérêts qui sont les leurs (qui peuvent aller dans le sens de l'intérêt général). En faire d'emblée des dirigeants à part, parce que situés dans le champ dit de l'économie sociale et solidaire, empêche de voir en quoi ils ne sont pas différents des autres cadres ou dirigeants, quitte à souligner l'existence de trajectoires singulières qui, parfois, servent de référence mythique à l'ensemble du groupe.

Le second sous-groupe de dirigeants est composé des directeurs de chantiers d'insertion (Trajet, ATAO, ARBRES, AIR LIVRE, Homme Debout) et de régies de quartier (Régie de Bellevue). Ces dirigeants sont moins diplômés que ceux du premier sous-groupe, ils ont moins ressentis la nécessité d'une reprise d'études, ils se sont souvent, étant jeunes, investis dans l'animation de leur quartier, certains d'entre-eux ont fait assez longtemps des « petits boulots » avant de se stabiliser professionnellement. Pour beaucoup, le choix du travail social s'est fait assez jeune, comme bénévole ou animateur. La nature et les missions de leur structure font que leur métier les rapproche davantage de celle des travailleurs sociaux que du chef d'entreprise qui semble caractériser les dirigeants du premier groupe (qui souvent d'ailleurs délèguent les questions liées à l'accompagnement social des salariés à un directeur

¹² D'où, peut-être, la dénégarion de la carrière (« je suis arrivé ici par hasard », « je n'ai pas de vision pour moi dans l'avenir », « la notion de carrière, c'est vrai que ça me raconte pas grand chose », « carrière, ça me paraît un peu linéaire », « je me suis jamais posé la question de la carrière », etc.) qui est presque toujours systématique de la part de ces cadres et dirigeants, alors qu'ils ont objectivement fait carrière (en particulier en sachant être là au bon moment, en sachant avoir l'information décisive, en légitimant le poste occupé ou désiré par le titre scolaire correspondant)

adjoint, pour se réserver la partie managériale). La plupart des dirigeants rencontrés sont hostiles à certaines dispositions du Pacte pour l'Emploi du ministre Borloo, dans le sens où il est demandé aux structures d'insertion de générer un pourcentage plus important de ressources provenant de l'activité économique (environ 30%). De fait, beaucoup d'entre eux se sentent mal à l'aise dans des fonctions entrepreneuriales alors qu'ils ont l'habitude de monter des dossiers de financement et de les défendre devant les administrations susceptibles de les soutenir financièrement (les financements publics assurent 80 à 90% des recettes budgétaires).

3.2. Deux générations de dirigeants

Outre une distinction des cadres et dirigeants en fonction de la structure dans laquelle ils exercent leurs fonctions, on peut observer au moins deux générations de cadres et dirigeants en fonction de leur trajectoire sociale et professionnelle et, surtout, en fonction de leur date d'arrivée dans le métier de l'insertion.

Les plus anciens, âgés de 45 ans et plus, constituent le groupe des « pionniers ». Ils sont arrivés au métier à un âge tardif, après un parcours professionnel déjà long et, parfois, sans rapport avec le travail social. Ils sont le plus souvent de réels autodidactes, issus majoritairement des fractions basses de la classe moyenne, de la classe populaire ou de la petite paysannerie, ils mettent en avant, pour expliquer le choix du métier, la volonté d'aider les plus démunis et les exclus de l'emploi, certains semblent marqués par l'« esprit » de vocation. Ce sont des « hommes de conviction » qui, dans les entretiens, se déclarent totalement investis par les missions sociale de leur structure. Certains pour se désigner utilisent les notions d'« entrepreneur militant », ou de « cadre militant » pour dire par ces termes qu'ils sont au service d'une « cause »¹³. La seconde génération est constituée de « jeunes » qui ont acquis des titres scolaires en relation avec les métiers de l'encadrement et du management du champ de l'intervention sociale et pour lesquels l'I.A.E constitue un espace des possibles pour débiter une carrière professionnelle (Lazuech, 2004).

Ces deux générations se distinguent sur de nombreux points. Les « pionniers », d'une certaine façon, sont les inventeurs d'un champ nouveau d'activité sociale et économique entre la fin des années 80 et le début des années 90. Cette période, qui marque le passage d'activités bénévoles et spontanées (à l'initiative d'acteurs de quartier) à des formes de structuration juridiques, organisationnelles et salariales, constitue certainement l'élément fondateur de la première génération de cadres et dirigeants. C'est là que réside sans doute le creuset d'une possible identité commune, liée à des effets de trajectoire. Ils ont dû mettre au point, par « bricolage » et accommodations successives, des outils de gestion nouveaux (liée à la double production d'une valeur sociale et économique), (ré)inventer des modes de fonctionnements organisationnels (entreprises intermédiaires, coopératives, entreprises à but socio-économique, etc.), trouver de nouvelles activités productives (niches inoccupées dans le domaine du recyclage et de la récupération en particulier), créer un marché pour leurs produits, établir des relations de partenariat avec les différents financeurs (et acquérir en ce domaine une compétence « bureaucratique » et « technocratique »), expérimenter une

¹³ La quasi-majorité des personnes rencontrées accepte, voire revendique, la dénomination de cadre pour les désigner professionnellement. Par contre, aucun d'entre eux ne se reconnaît dans le terme de manager ou de *coach*.

pédagogie de la remise au travail, inventer des formes d'alliances entre entreprises sœurs (réseau et essaimage), etc. Ces dirigeants, à les écouter, sont engagés « à vie » dans le métier et n'expriment pas d'autres souhaits que celui de pouvoir continuer à travailler là où ils sont ou, du moins, dans le même espace d'activité. Cet engagement s'exprime souvent par le refus de l'entreprise classique, par le choix du « sens », par l'acceptation de certains renoncements en matière de rémunérations notamment (et, par conséquent, d'un « style de vie » et de consommation attachés ordinairement aux cadres et cadres dirigeants).

Pour les « jeunes », tout se passe comme s'il y avait un certain désenchantement du monde, pour reprendre une notion weberienne, à savoir que l'insertion est, à les écouter, un métier comme un autre ou, du moins, qu'il doit être exercé comme les autres avec rigueur et professionnalisme. Il y a là sûrement un des effets du processus de professionnalisation du métier, en particulier le rôle des formations universitaires qui induisent une certaine uniformisation des profils (par le double effet de la sélection et des formations reçues). Les « jeunes » parce qu'arrivés par l'école sont, contrairement aux plus anciens, moins innovateurs, moins militants, moins bénévoles (dans l'esprit). Pour le dire de façon un peu brutale, ils sont là pour gérer une situation d'exclusion sociale dans le cadre d'une mission de service public et pour faciliter le retour à l'emploi des chômeurs de longue durée. Ils ne sont pas là pour changer le monde, ils ne sont pas, comme certains de leurs aînés à leur début au moins, porteurs d'un projet d'innovation sociale. Tout se passe comme si les « jeunes » étaient particulièrement bien disposés (aussi parce qu'ils ont été formés en conséquence), en tout cas beaucoup plus que leurs aînés, à établir des bilans chiffrés, des données statistiques, des indicateurs de toute nature, répondant en cela aux demandes des diverses administrations et organismes financeurs (Conseil Général, Inspection du Travail, ANPE, etc.), ainsi qu'à élaborer des « fiches de suivi » ou des « bilans de compétences acquises » visant à formaliser les « parcours d'insertion » et à normaliser les apprentissages et les pratiques des différents encadrants techniques qui opèrent sur le terrain.

3.3. Manager et militant

Le militantisme ne constitue pas l'identité fondatrice du groupe (seul un sur trois déclare avoir été militant) même si la plupart des dirigeants rencontrés se réclame d'un « esprit » militant.

Parmi les personnes interrogées, trois types de militantisme peuvent être distingués : un militantisme plutôt politique ou syndical, un militantisme plutôt confessionnel (en particulier pour d'anciens membres de l'AOC et de la JOC) et un militantisme de « proximité » ou « non encarté ». Sur cette base, deux rapports au militantisme se dégagent lors des entretiens. Pour certains des dirigeants, le militantisme, voire l'engagement associatif ou politique, a été lié à une période de leur vie (en particulier pour ceux qui constituent la « génération 68 » et qui ce sont un temps investis dans des « mouvements »), pour d'autres, l'engagement militant, voire « citoyen », marque davantage un engagement durable, voire une forme d'existence sociale. Le rôle des dirigeants ayant eu (ou ayant encore) un passé de militant actif est très important dans le processus actuel de structuration et de légitimation des activités relevant du « tiers secteur » au sein de l'espace économique et politique nantais¹⁴.

¹⁴ Depuis quelques années sous l'impulsion décisive de quelques élus Verts de la ville de Nantes, d'élus de la Communauté urbaine et d'acteurs locaux de l'« économie sociale et solidaire » se dessine un mouvement visant à promouvoir ce type d'activité dans l'espace nantais. Regroupant des activités très disparates et souvent peu

L'action politique et symbolique de ces militants « engagés » recueille plutôt un accueil favorable de la part de l'ensemble des cadres et dirigeants rencontrés.

L'usage des termes de manager et militant désigne deux attitudes possibles : celle qui consiste pour un dirigeant, dans sa propre structure, à faire exister ou prévaloir certaines valeurs « humanistes » qui sont présentées comme étant à contre-courant des valeurs ordinairement attachées au capitalisme (l'intérêt de l'homme avant celui des actionnaires, la recherche du « sens » avant celle du profit, par exemple) ; celle qui consiste à investir le champ du politique dans une action visant à faire reconnaître l'existence (et l'importance à la fois économique et sociale) d'activités relevant du « tiers secteur ».

Tout se passe comme si la figure idéale du cadre du tiers secteur était celle du manager et militant. Par là, il ne s'agit pas d'un ancien militant qui serait devenu manager, ni même d'un manager qui se mettrait au militantisme, mais d'une figure sociale qui serait façonnée entièrement par cette double appartenance. Soit dans la pratique managériale, dans le quotidien de la fonction directoriale, dans le cours ordinaire du métier, produire un rapport à l'entreprise, au travail, à l'organisation du travail, à la production elle-même, qui ait un « sens » autre que celui normalement attaché et attendu d'un dirigeant d'entreprise ordinaire. « Sens » qui n'est pas de rompre avec l'économie de marché, ni même avec les notions de profit, de rentabilité ou d'efficacité productive, mais qui serait, pour reprendre les propos d'un des dirigeants rencontrés « *de défendre à la fois des gens et un projet de société, de défendre une vision du monde, une vision du territoire, par là de défendre son entreprise et, avec elle, participer au changement des choses* ».

Il y a dans ces propos des analogies avec l'engagement des prêtres ouvriers tels que les analysent Charles Suaud et Nathalie Viet-Depaule (2004), dans le sens où le prêtre est investi par l'ouvrier et où l'ouvrier est investi par le prêtre. L'analyse est en partie transférable aux dirigeants que nous avons rencontrés. Le manager-militant qu'appellent de leurs vœux certains des acteurs du champ de l'économie sociale et solidaire est, dans leur esprit, avant tout militant de et dans son entreprise. C'est dans la fonction managériale que le dirigeant est militant, dans sa pratique quotidienne, et pas nécessairement ailleurs que dans cette fonction (d'autres acteurs occupent l'espace politique, symbolique et médiatique et œuvrent à l'effet de construction et de mobilisation du groupe dans son ensemble). C'est donc à partir de ce point de vue, à la fois théorique et méthodologique, que nous proposons d'aborder l'étude des cadres du « tiers secteur » et des formes singulières de management qui s'y développe.

reliées entre-elles (de l'épargne solidaire au commerce équitable, des emplois familiaux aux entreprises d'insertion, de l'altermondialisation au droit au logement) le travail réalisé est d'abord un travail de mobilisation et d'identification de ces différents acteurs autour de quelques principes communs acceptables par tous. La réalisation de « grands » événements : semaine de l'économie sociale et solidaire en 2004, d'un colloque *Politiques publiques et économie sociale et solidaire* en 2005 et des *Ecosolies* en 2006, qui doit mettre en relation ces acteurs et les habitants de la métropole, sont la forme concrète et publique que prend le groupe ainsi constitué en même temps qu'ils contribuent à faire le groupe en lui donnant une consistance et une visibilité. Dans ce processus de reconnaissance et de légitimation des activités de l'économie sociale et solidaire, les dirigeants et cadres de structures d'insertion par l'économique se trouvent appelés (comme d'autres) et encadrés par des acteurs relevant plus généralement du champ universitaire, syndical ou politique.

Bibliographie

Lazuech Gilles (1999), *L'exception française. Le modèle des grandes écoles face à la mondialisation*, Rennes, PUR.

Lazuech Gilles (2004), « L'engagement paradoxal des dirigeants de structures d'insertion par l'économie », table ronde Engagement social et cycle de vie, AISLF, XVII^{ème} congrès, Tours, 5-9 juillet.

Lazuech Gilles (2005), *Sortir du chômage, retrouver un emploi. Ethnosociologie d'une entreprise d'insertion*, Paris, L'Harmattan.

Mauss Marcel (1968), « La prière », in *Le métier de sociologue*, Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon, Jean-Claude Passeron, Paris, Belin.

Raveleau Benoît (2002), « Le métier de patron : du miracle au défi entrepreneurial vendéen », in *La révolution des métiers*, dir. Françoise Piotet, Paris, PUF, Le sens social.

Sadoul Nicolas (2004), « Etre cadre associatif, une forme originale de l'investissement », in *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autres sociologies ?* direction Dan Ferrand-Bechman, Paris, l'Harmattan.

Schnapper Dominique (1999), *La compréhension sociologique*, Paris, PUF, Le lien social.

Schwartz Bertrand (1981), *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes, rapport au Premier Ministre*, Paris, La Documentation Française.

Suaud Charles, Viet-Depaule Nathalie (2004), *Prêtres et ouvriers, une double fidélité mise à l'épreuve, 1944-1969*, Paris, Karthala.

Annexe 1 : Portraits de structures de l'Insertion par l'Activité Economique

Entreprise	Nombre de salariés	Activité principale	Chiffre d'affaires ou budget
Statut juridique	Nb de salariés en CDI		Principales ressources
Date de création	Nb de salariés en insertion		budgétaires
	% de retour à l'emploi		Principaux partenaires
Chantier d'insertion des Relais du cœur (Nantes) Association de bénévoles	41 salariés/ 34 CES, 3CEC, 3 emplois jeunes et 3 CDI. Sorties : 6% CDI, 2% création d'entreprise, 13% en contrat aidé, 17% CDD	Gestion de stock, préparation de commandes pour les restaurants du cœur	30% ventes et dons, 66% subventions publiques. ANPE, PLIE (plan pluriannuel local pour l'insertion et l'emploi)
Actif Ouest, entreprise d'insertion (Nantes) Association de bénévoles	4 encadrants, 10 CEI, sorties vers l'emploi : 50%	Collecte d'ordinateurs usagés, remise en état et revente à des particuliers, maintenance de parcs informatiques	C.A 80% des recettes totales, CA 700 000 euros pour l'exercice 2004 Subvention 18%
Ateliers des deux Rives, association loi de 1901 créée en 1984	30 salariés dont 24 en CES et 4 en CEC. Sorties vers l'emploi : 30%	Nettoyage d'appartement et petits travaux d'entretien donneur d'ordre Nantes Habitat (recettes 95 000 euros)	Subventions 81% des recettes, Etat 148 000 euros en 2004, Conseil Général 148 000 euros, Communauté urbaine 95 000 euros, PLE 20 000 euros
Promojeunes 49 (Angers), chantier d'insertion au sein d'une structure plus large (centre d'hébergement, demandeurs d'asile, ect.) Association créée en 1995	23 CES, 3 encadrants techniques (CEC), une directrice	Horticulture, espaces verts et atelier bâtiment	Subvention 85%
L'Homme Debout (Nantes), création en 1999	Sortant d'incarcération et publics en grande difficulté 15 postes en CES, 13 à des bénéficiaires du RMI et 2 DELD 40% sortent avec un CDI, un CDD ou une formation	Reconditionnement de meubles (remise en état, restauration) Structure « occupationnelle »	Subventions 100% des recettes
ATAO (Nantes), six chantiers d'insertion, association 1995	80 CES, 7 encadrants techniques, 4 personnels administratifs et de direction Moins de 20% en sorties « positives »	Restauration navale, entretien d'espaces verts, tapisserie, réparation de cyclomoteur	85% de financements publics
Arbres (Nantes), chantier d'insertion	10 permanents et 45 salariés en CES. 35% des sortants trouvent un emploi (CDD et CDI)	Collecte de cartons et papier, tri et recyclage	Communauté Urbaine de Nantes, Etat
Société de St Vincent de Paul, Nantes en 1992	13 CES (exclusivement des femmes) et trois permanents Taux de retour à l'emploi en 2004 : 20% en CDI et 40% en CDD	Couture	21 400 euros recette brocante 125 000 euros quêtes et dons 246 000 euros Etat (CAF, ville de Nantes, etc.)
ENVIE 44, entreprise d'insertion, SARL, capital appartient à l'association Emmaüs, Fédération ENVIE	9 permanents, 37 CIE. Sorties « positives » : 48% en 2003 (37% emploi et 11% formation)	Récupération, remise en état et vente d'appareils électroménagers	Direction départementale du travail et de l'emploi, CA : 70% des ressources (900 000 euros de CA en 2003), fiancements publics 420 000 euros Conseil Général, Conseil Régional, Plan local pour l'emploi, Communauté

			urbaine de Nantes
L'Air Livre, association, chantier d'insertion	3 permanents, 13 CES	Récupération de livres, tri, vente en boutique et dons aux associations humanitaires	CA 15 000 euros soit 8% des ressources CUN, Conseil Général, PLE
ADC Propreté, entreprise d'insertion (1985 Nantes), actionnaire principal une association loi de 1901	Sorties vers l'emploi : 38% 30 permanents et 90 CIE. 41% de sorties positive en 2004	Vente de service de nettoyage, collectivités publiques et entreprises	CA : 3 200 000 euros en 2004 et 680 000 euros de financements publics (autofinancement 80%)
Relais-Atlantique, entreprise d'insertion, 1995, SCOP, groupe Le Relais, 12 entreprises en 2003.	30 permanents et 30 CEI	Collecte de vêtements, tri et revente dans boutiques Dingue-Fringue	1 500 000 euros, financements publics 600 000 euros (autofinancement 72%)
Les Jardins de contrats, chantier d'insertion, réseau Cocagne (80 potagers), création 1991	27 CES, 5 permanents, 48% de sorties positives (dont 50% en CDD inférieurs à 6 mois)	Vente de légumes biologiques à des particuliers (200 familles) et ferme pédagogique	Partenaires DATAR, Etat (via divers ministères), FONJEP (Fonds de Coopération de la Jeunesse et de l'Education Populaire)
Rebâtir, entreprise d'insertion, SARL, association des anciens d'IBM	20 CEI, 4 salariés permanents 54% des sorties positives (beaucoup en intérim)	Chantier de déconstruction	CA 1 750 000 euros, subventions d'Etat 25% du CA
Pain contre la faim, fondé en 2001, chantier d'insertion, association Trajet (présence des bénévoles)	20 CES, 4 permanents, sorties positives inférieures à 30%	Fabrication de farine à partir de la récupération de pain pour l'alimentation animale et appât pour la pêche	Autofinancement 5,5%, 95% de subventions publiques
Boutique de Gestion Ouest (BG ouest) Association (réseau des boutiques de gestion)	20 salariés permanents	Accompagnement de chômeurs dans la création d'entreprises	Financement public à 100%, 1 000 000 d'euros en 2004, Etat (direction départementale du travail et de l'emploi), Fonds européens (FSE), CRES, Conseil régional, ANPE, etc.

Annexe 2 : Profils des dirigeants de l'Insertion par l'Activité Economique

Sexe Age Fonction	Structure Statut juridique	Trajectoire scolaire	Trajectoire professionnelle	Origine sociale	Investissements militants.
Homme 47 ans Directeur	Accompagnement à la création d'entreprise. BG Ouest Association	Baccalauréat comptabilité et gestion D.E.A économie internationale	Responsable financier aux Moulins de Paris (5 ans) Conseiller, chargé d'accompagnement à BGO (10 ans)	Père policier Divorcé, deux enfants	Pas de militantisme actif
Femme 50 ans Gérante	Ouvre boîte 44, aide à la création d'entreprises SCOP	BEPC BEP photographe Reprise d'études à 23 ans : Institut de promotion du commerce Reprise d'études à 33 ans, formation pour les dirigeants de structures sociales	Photographe (6 ans) Attachée commerciale (statut cadre à 24 ans) dans une PME Animatrice photos à la maison de la culture Diverses responsabilités dans les services culturels de Nantes	Père maraîcher (PME), mère au foyer Divorcée, un enfant	Pas de militantisme actif, attiré jeune par l'autogestion
Homme 48 ans Gérant	Le Relais, entreprise d'insertion SCOP	BEP vente Reprise d'études à 33 ans, DUT gestion des entreprises	Vendeur Hi-FI Responsable de magasin Chômage (2ans) Création du Relais-Atlantique et gérance	Père ouvrier aux chantiers navals de Saint Nazaire Mère au foyer Marié à une infirmière, deux enfants	Militant à la JOC
Homme 36 ans Gérant	Rebâtir, entreprise d'insertion SARL	Baccalauréat général Maîtrise de droit	Travail à l'étranger (Asie) en « freelance » (commerce) Direction d'une agence d'intérim	Père et mère enseignants Père : formateur d'entreprise	Participation à des mouvements associatifs chrétiens (scoutisme) Secrétaire de l'UREI Président d'Escalade (club de réflexion de dirigeants chrétiens sur l'emploi)
Femme 48 ans Adjointe de direction	Trajet, chantier d'insertion Association	BEP secrétariat Formation CAPDES, gestion des établissements sociaux DESS	Bibliothécaire, puis petits boulots Découvre le métier de formateur vers la trentaine	Père artisan, mère secrétaire Célibataire, un enfant	Animation d'un atelier d'écriture dans un quartier (CV, lettres de motivation)
Homme 46 ans Directeur	Océan, régie de quartier Association	BEP mécanicien	Mécanicien automobile	Parents agriculteurs	Militant à la JOC (président de fédération et membre du comité national) A été membre de la CFDT
Femme 44 ans Directrice	INSERIM, entreprise d'insertion SA	Baccalauréat scientifique Licence de biologie Diplômée en management (formation en alternance à l'ESC de Nantes)	Directrice régionale des agences Adecco	Père cadre d'entreprise, mère assistante de gestion Mariée à un cadre d'entreprise, trois enfants	Pas de passé militant

Homme 50 ans Directeur	Envie 44, entreprise d'insertion Association	Baccalauréat littéraire Reprise d'études à 45 ans, IAE de Nantes, diplôme en gestion	Petits boulots Assistant social	Parents tenaient une épicerie de quartier Actuellement marié à une femme médecin, trois enfants	À appartenu à des groupes « alternatifs » et à des « groupes de paroles »
Homme 53 ans Directeur	Crédit municipal de Nantes SA	Baccalauréat Deug de droit	Permanent syndical CFDT, responsabilité au niveau national et européen Au Crédit municipal depuis 1992		Militantisme syndical
Homme 56 ans Directeur	ATAO, chantiers d'insertion Association	Externat des enfants nantais Brevet de technicien agricole	Carrière dans l'industrie agro- alimentaire (commercial) en France et au Maroc Puis libraire (gestion commerciale) 2 ans de chômage	Père commercial Divorcé, trois enfants	Participe au mouvement autogestionnaire en 68
Homme 44 ans Directeur	Arbres, chantier d'insertion Association	BEP horticole	Horticulteur Paysagiste, créateur de jardins pour des particuliers Educateur technique dans un chantier de réinsertion	Parents agriculteurs	Sensibilité écologiste, mais pas de passé militant
Homme 43 ans Directeur	Air Livre, chantier d'insertion Association	DUT de gestion Formation dans les métiers de l'encadrement social	Responsable de la gestion de stocks dans une entreprise industrielle Responsable d'un magasin de sport Chômage (1 an)	Parents chefs d'entreprise	Beaucoup de bénévolat dans les milieux associatifs sportifs.
Homme 35 ans Directeur régional	ADIE, finances solidaires Association	DEA d'économie internationale Diplômé de sciences politiques DESS international à Paris II	Responsable commercial au Crédit Lyonnais (3 ans) Puis ADIE (à l'âge de 25 ans)	Marié, deux enfants, femme cadre bancaire	Pas de passé militant
Homme 52 ans Directeur général	ADC Propreté, entreprise d'insertion SA	Baccalauréat E Formation à « directeur d'équipements socio-éducatifs » DESS gestion et administration des entreprises à l'IAE de Nantes (en 2000)	PTT après le bac Animateur de sport dans les quartiers polaires Chômage et petits boulots ADC Propreté depuis 17 ans	Père agriculteur devenu ouvrier Mère au foyer	Pas de parcours militant
Homme 50 ans Directeur	Actif Ouest, entreprise d'insertion SA	Baccalauréat	Petits boulots dans l'animation Directeur de foyer de jeunes travailleurs Formateur à l'Institut Régional du Travail Social Directeur d'une association pour handicapés et « cas sociaux » Une période de chômage avant l'emploi actuel	Père ouvrier dans la construction automobile Mère, ménages puis assistante maternelle	Militant politique et associatif

Homme 26 ans Responsable du suivi social et éco	Homme Debout chantier d'insertion Association	Baccalauréat général IUT Prépare une maîtrise : encadrement du social	Premier emploi	Parents enseignants dans le secondaire	Militant dans une association humanitaire
Homme 45 ans Directeur adjoint	Relais-Atlantique, entreprise d'insertion SCOP	BEP vente	Employé de commerce puis VRP	Parents fonctionnaires à la Poste	Militant à la JOC

Discussion de la communication de Gilles Lazuech

André Grelon

Je me demandais si dans ta typologie, on ne retrouvait pas surtout des époques et donc des générations, avec un fond idéologico-politico-religieux plus fort pour les plus anciens.

Gilles Lazuech

Il semblerait que la première génération de dirigeants soit marquée, soit par du militantisme chrétien, soit par du militantisme politique, mais d'une certaine façon, ces générations ne se sont pas formées et n'ont pas été formées pour faire ce métier. Donc malgré la différence de recrutement social, comme le montrait Francine Muel-Dreyfus sur les éducateurs, on constate des éléments fédérateurs, un certain nombre d'idées comme la fraternité. La seconde génération de dirigeants ou de cadres a une vision et une conception du métier qui plus « professionnelle ». C'est à dire que ce métier-là est un métier comme un autre, qui s'exerce avec professionnalisme, rigueur, etc... dans lequel il y a des objectifs, économiques et sociaux, par rapport auxquels on doit utiliser des outils de gestion adaptés. Alors que la première génération a davantage été une génération du « bricolage », très chargée d'idéaux.

Il faut savoir que ces structures existaient déjà sous forme d'associations avant d'exister sous forme institutionnelle. Elles ont vu le jour dans les années 80, dans les quartiers, avec un courant de militantisme social que pouvait cimenter la conviction commune qu'il fallait aider les chômeurs. Après, dans le courant des années 90, il y a eu un phénomène de professionnalisation, et puis des contrats de travail comme le CEC ont permis à des gens de se professionnaliser, d'avoir un statut, de rejoindre le salariat. La première génération de dirigeants, je les appelle les pionniers, car ils ont eu tout à inventer alors que la seconde génération ce sont davantage des professionnels dans le sens où ils peuvent s'appuyer sur un existant de métier, avec des savoirs et des savoir-faire spécifiques, ce qui ne veut pas dire que les pionniers étaient des amateurs, mais ils ont inventé, tâtonné, ce que n'ont pas à faire les seconds ou beaucoup moins.

Olivier Cousin

Deux questions très brèves. La première question sur cette relation entre professionnels et investissement dans le secteur social, est-ce que ce côté managérial ne s'est pas imposé à eux comme une espèce d'évidence ? Car même ce champ du social est concurrentiel désormais et il faut pouvoir gérer. La deuxième question qui renvoie davantage à cette journée, est quel est leur univers de référence ? Car a priori quand on parle de promus, on se réfère potentiellement aux cadres. Or est-ce que leur univers de référence n'est pas plutôt les dirigeants, c'est-à-dire petits ou grands patrons, ce qui n'est pas du tout la même chose. Est-ce qu'ils s'identifient, se réfèrent, se comparent au petit patronat (qui peut aller jusqu'à l'artisanat) ou à l'univers des cadres en général ?

Paul Bouffartigue

Pour faire un lien avec les deux générations que tu vois se dessiner, il y aurait sans doute un lien à faire avec des évolutions structurelles, de postes et des évolutions

idéologiques plus générales que l'on retrouve partout : les jeunes sont plus pragmatiques, moins idéologiques, etc... Tu as parlé de fausses oppositions, mais en même temps tu construis ton papier sur ces oppositions. N'y a-t-il pas une limite toute simple : avec 19 individus, difficile de faire une typologie qui tienne la route. Enfin, côté carrière antérieure, tu n'as personne qui vient du secteur public, de la fonction publique ?

Matthieu Hély

Parmi les fausses oppositions, n'y en a-t-il pas une plus centrale que d'autres, qui serait l'opposition public / privé, qui prend visiblement du plomb dans l'aile ? Et d'autre part, l'alibi du militantisme n'est-il pas parfois invoqué pour contourner le droit du travail ?

Guy Groux

Mais cela, ça ne se dit jamais dans les enquêtes empiriques. Je me suis demandé si au fond, méthodologiquement, on n'aurait pas intérêt à analyser ces associations par rapport à d'autres associations ou groupes de référence, parce que ce que tu disais pourrait sans doute se retrouver sur des ONG comme Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde, qui se sont au départ fondées sur une vision très militante d'intervention, d'ingérence, y compris dans des pays politiquement instables et au fur et à mesure elles se sont professionnalisées jusqu'au point où certains ouvrages parlent d'ONG business. On assiste donc à une véritable professionnalisation, managérialisation, de ces organisations ; mais n'est-ce pas un chemin fatal sur la voie de l'institutionnalisation, qui font qu'elles seront peut-être remplacées demain par d'autres associations, mais qui prendront elles ensuite aussi le même chemin ?

Gilles Lazuech

Cet espace-là s'est constitué un petit peu de façon spontanée, il s'est structuré notamment sous l'impulsion des politiques publiques et en fin de compte aujourd'hui, toutes les structures, quelles qu'elles soient, ont des comptes à rendre. Si elles sont très subventionnées, elles ont beaucoup de comptes à rendre à leurs financeurs et là, apparaît une concurrence pour obtenir des fonds publics qui ont tendance à se restreindre. Par exemple, cela devient de plus en plus compliqué pour obtenir des subventions du Fonds Social Européen. Celles qui sont plus ancrées sur le marché, dont 80, 90% des ressources viennent de leur activité économique, sont aussi soumises à des contraintes très fortes. Par exemple, le domaine du recyclage a été une niche pour de nombreuses associations dans laquelle elles étaient seules au départ. Mais en raison de lois européennes, avec des déductions de taxes et d'impôts très intéressantes, de plus en plus d'entreprises privées sont également intéressées pour faire du recyclage, et donc le marché, la concurrence, sont là désormais. Le discours managérial qu'évoque Guy Groux est lié à la professionnalisation du champ et au fait que chaque structure doit rendre des comptes soit à l'Etat soit au marché. C'est sans doute vrai pour des ONG comme Médecins Sans Frontières ou d'autres qui sont également en concurrence.

Ensuite, pour répondre à Olivier Cousin, quelles sont leurs références ? Là c'est très difficile de répondre, je pense qu'il y a deux figures : ceux qui se considèrent plutôt comme des travailleurs sociaux. Ceux-là sont plutôt dans des régies de quartiers et bien souvent très dépendants de la ville, de la région, etc. Cela ne les empêche pas de se dire 'cadres' car pour eux, ils cotisent à la caisse de cadres donc ils sont cadres.

J'ai rencontré à l'inverse des directeurs d'entreprise d'insertion qui se considèrent (et se vivent) plutôt comme des patrons, des petits patrons de PME, la plus grosse faisant une centaine de salariés ; mais en même temps, ils sont aussi statutairement 'cadres' car ils ne sont pas propriétaires de l'entreprise.

Privé / public ? Un des discours récurrent des acteurs du « tiers secteur » est de dire qu'ils sont quelque part entre le privé et le public, entre la logique marchande et la logique redistributive. Mais en même temps il faudrait vérifier ce positionnement, c'est compliqué, car ça fait partie de la rhétorique, de la production de la croyance du « tiers secteur » que de dire qu'il est différent (ou complémentaire) des deux autres.

Olivier Cousin

Pour reposer ma question autrement, qui n'est pas une obsession d'une catégorie de cadres, car la définition du cadre, je ne suis pas a priori passionné par cette question. Mais dans les univers dont vous parlez cet après-midi, ne veut-on pas les comparer à tout prix aux cadres ? Qu'ils le soient statutairement parce qu'ils cotisent ceci, d'accord, je pense que ça ne pose pas de problème. Après tout, cela m'a frappé, lorsque Charles et Sophie ont dit d'entrée de jeu que certaines professions rattachées aux « cadres et professions intellectuelles » en sont exclues, comme les professions libérales, les artistes, les enseignants et les chercheurs, et personne ne le discute. Alors qu'on pourrait dire, pourquoi s'exclut-on nous-mêmes ? Est-ce une référence qu'il faut introduire systématiquement ? Ce n'est pas la question de la monographie qui pose problème, mais plutôt le fait de vouloir mettre la focale sur la question des « cadres ». Je ne suis pas toujours très sûr qu'ils se définissent eux-mêmes par rapport aux cadres. N'est-ce pas parce qu'ici nous nous intéressons aux cadres qu'on leur impose notre point de vue ? Pour avoir fait des enquêtes sur les éducateurs sportifs, ils étaient sans doute statutairement cadres, mais aucun d'entre eux ne l'avait abordé spontanément. Je ne leur avais pas non plus posé la question, il est vrai.

Hélène Cheronnet

Je voulais rebondir sur la remarque d'Olivier Cousin, pour avoir travaillé sur le secteur associatif, l'introduction de cette catégorie n'est pas juste un artefact théorique, mais c'est un champ où les fonctions d'encadrement se sont beaucoup structurées sous la régulation de l'Etat et l'orientation gestionnaire, voire libérale des politiques publiques. Et par exemple sur le secteur de l'éducation spécialisée, l'avenant cadre de 2000 affecte vraiment à ces directeurs et chefs de service qu'on a appelé ensuite des cadres un rôle particulier et qui va de pair les lois de 2000 ou 2001 sur la modernisation des services publics. Et de la même façon, le rapport de l'IGAS reconnaît ces gens que l'on appelle désormais « cadres », et si on les appelle ainsi, ce n'est pas pour rien, dans la transaction salariale, ils ont obtenu une meilleure classification salariale et on leur demande en échange d'exercer une responsabilité hiérarchique.

Gilles Lazuech

C'est vrai que les espaces que l'on étudie sont des espaces où cette question de la mobilisation, de la professionnalisation et de l'encadrement se pose. Sauf qu'il existe un modèle du cadre en entreprise, et sans doute un modèle du cadre dans l'administration qui n'est pas tout à fait le même, alors que dans le milieu associatif, on a du personnel d'encadrement qui invente ou qui est en train d'inventer son

rapport à l'encadrement, à la hiérarchie, etc... Un cadre d'une structure sportive ou d'un évènement culturel, il ne peut pas avoir le même rapport au métier et la même pratique managériale qu'un cadre d'entreprise. L'univers professionnel dans lequel ce cadre se trouve est très important sur la façon dont s'exerce ce métier. On se pose finalement deux questions en même temps : qu'est-ce que le cadre et qu'est-ce que le métier ? C'est peut-être pour cela que ç'est compliqué. Mais on pourrait questionner de la même manière le terme association : qu'est-ce qu'une association ? Suffit-il de reprendre la définition juridique loi 1901 pour avoir réglé le problème ? C'est pareil pour le sport, car de nouveaux métiers apparaissent. Tout cela rend les choses à la fois intéressantes et compliquées, c'est pour ça qu'on hésite dans les classifications, dans les typologies. Mais dans les entreprises, il me semble que faire une monographie du cadre à EDF, cela paraît légitime d'emblée. Mais si quelqu'un fait une monographie des cadres d'une structure associative, on va lui demander en quoi c'est représentatif... La difficulté elle est là : comprendre comment ces espaces fonctionnent alors même qu'ils sont en train de se professionnaliser, parce que les générations de professionnels arrivent.

LA QUALIFICATION DES CADRES

A LA RECHERCHE DE L'EFFET SECTORIEL, A PARTIR D'UNE COMPARAISON DES SECTEURS DU SPORT ET DE LA CULTURE.

NATHALIE LEROUX

Laboratoire Georges Friedman – Université Paris I

Introduction

Notre réflexion sur les cadres autodidactes et promus s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche sociologique plus large, qui porte sur la relation entre un secteur d'activité et la qualification de ses cadres. Il s'agit de montrer l'existence d'un effet sectoriel sur la construction de la qualification des cadres. En effet, parmi les approches en sciences sociales qui rendent compte des processus de segmentation¹ de cette catégorie, rares sont celles qui réfléchissent à la manière dont un secteur peut constituer un facteur de cette segmentation, et par suite, un ressort et un enjeu de la construction de la qualification des cadres. Pourtant, nombre d'indices (existence de formations initiales et de catégories indicielles spécifiques au secteur d'activité, taux de mobilité intra et intersectorielle²) nous invitent à nous interroger sur l'influence réciproque entre les spécificités d'un secteur d'activité et les qualifications de ses cadres.

Dans quelle mesure le secteur d'activité constitue-t-il un « espace de qualification³ » pour les cadres ? A savoir, existe-t-il une articulation spécifique entre formation et emploi ? La mobilité des cadres, au sein d'un secteur répond-elle à une logique particulière ? Est-ce qu'au secteur correspond un marché du travail spécifique ? Peut-on finalement mettre en évidence un effet sectoriel sur la construction des cadres, ou bien au contraire la qualification des cadres obéit-elle à des principes généraux nationaux ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous postulons que le modèle d'analyse de M. Maurice, F. Sellier, J.J. Sylvestre⁴, pour comprendre l'effet sociétal sur le rapport salarial, en France et Allemagne, est pertinent pour rendre compte de cet effet sectoriel. Ainsi dans ce projet, nous proposons de regarder s'il existe des cohérences sectorielles entre le rapport éducatif (formation et mobilité), le rapport organisationnel (coopération et hiérarchie) et le système de relations professionnelles.

La démarche empirique consiste à mener une analyse comparative des cadres administratifs et commerciaux (publics et privés), catégories fort peu explorées jusqu'alors,

¹ Par exemple par le diplôme (Cf. notamment *Formation et emploi*, n° 83, 2003), le niveau hiérarchique ou la fonction (M. Buscato, « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, vol 43-1, 2002, pp. 73-98. S. Pochic, « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in A. Karvar, L. Rouban, *Les cadres au travail : Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte 2004..) ou le genre (F. Belle, *Etre femme et cadre*, Paris, L'Harmattan, 1991 ; A. Fouquet, J. Laufer, « A l'épreuve de la féminisation », in P. Bouffartique, *Les cadres : la grande rupture*, La Découverte, 2001. pp. 249-267 ; C. Gadéa, A. Razi, « Promotion et genre : une mosaïque de différences » in A. Karvar, L. Rouban, *Les cadres au travail : Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, 2004...)

² Cf. l'article de S. Le Minez, « Topographie des secteurs d'activité à partir des flux de mobilité intersectorielle des salariés », *Economie et Statistique*, n° 354, 2002, pp. 49-83. D'après cet article, le taux de mobilité intersectorielle diminue depuis 1968 et atteint 25,3 % en 1998.

³ Nous reprenons ici l'expression de P. Rivard, J.M. Saussois, P. Tripiet, « L'espace de qualification des cadres », *Sociologie du travail*, n°4, 1982, pp. 417-442.

⁴ M. Maurice, F. Sellier, J.J. Sylvestre, *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, 1982

dans les secteurs du sport et de la culture. En effet, ces deux secteurs, composés majoritairement de très petites entreprises, sont confrontés, depuis une quinzaine d'années, à l'entrée de la logique managériale, qui induit un processus de rationalisation des organisations et de professionnalisation des emplois. Les cadres gestionnaires, jusqu'alors peu spécialisés, voire non-formés, et dont la fonction était peu valorisée, jouent désormais un rôle clef vis-à-vis de la pérennisation des projets (culturels et sportifs), et des structures. Dans ce contexte, la qualification des cadres gestionnaires devient un enjeu, au coeur des relations entre acteurs.

Tout d'abord, nous caractériserons les deux secteurs étudiés et le processus de professionnalisation en cours. Ensuite, nous envisagerons un secteur d'activité comme un système d'interdépendances spécifiques entre formes de socialisation, d'organisation et de rapports sociaux, qui produit des types de qualification de cadres. Et enfin, nous présenterons la démarche méthodologique adoptée.

1. Les secteurs du sport et de la culture

L'enquête portera sur deux secteurs : le sport et la culture⁵, secteurs propices, pour mettre à l'épreuve ces questionnements. Bien que situés à l'opposé sur une échelle de représentation, ces deux secteurs présentent un certain nombre de caractéristiques communes, qui permettent de réduire le nombre de variables à étudier, dans le cadre d'une approche comparative. Les secteurs du sport et de la culture sont deux secteurs composites, difficiles à appréhender, dans la mesure où il n'existe pas de nomenclature commune de délimitation globale de chacun des champs sportif ou culturel. Par ailleurs, ces deux activités n'ont jamais été considérées comme des secteurs majeurs de l'activité économique.

Si l'encadrement dans le secteur industriel a fait l'objet de nombreuses recherches, il en est tout autrement dans le secteur tertiaire et en particulier dans ces deux secteurs⁶, alors que leurs cadres occupent des rôles clefs, notamment dans la réorientation des politiques respectivement culturelles et sportives, et dans la professionnalisation ou la transformation de ces deux secteurs.

1.1. Des formes d'emploi atypiques

Depuis une vingtaine d'années, ces deux secteurs connaissent une croissance forte de leurs effectifs : 56 % entre 1989 et 1999⁷ pour le secteur sport, qui comprend près de 240 000

⁵ Le secteur du sport regroupe la branche sport, qui se limite aux activités de service qui sont en relation directe avec la pratique sportive (le sport professionnel, le sport de compétition, les loisirs sportifs, le sport adapté) ; et la filière sportive qui regroupe les constructeurs d'installations sportives, les fabricants d'équipements et d'articles sportifs, les entreprises de distribution qui leur sont associées, les agences d'événementiels sportifs, les médias spécialisés et les services des sports des administrations publiques ... Le secteur de la culture regroupe les industries culturelles, le spectacle vivant, les activités d'architecture et la conservation du patrimoine.

⁶ Les travaux relatifs au secteur de la culture sont rares et portent plutôt sur des professions de la culture (A. Quemin et les commissaires priseurs, P. Le Guern et les monteurs de film, P.E. Sorignet et les danseurs...); ou sur des professions artistiques (C. Paradeise et les comédiens, P. Coulangeon et les musiciens, M. Buscatto et les musiciens...).

En ce qui concerne le secteur du sport il existe un certain nombre de travaux sur les organisations sportives : notamment, W. Gasparini, *La sociologie des organisations sportives*, La Découverte, 2000, P. Chanlelat (sous la dir. de), *La professionnalisation des organisations sportives*, L'Harmattan, 2001) ... ; et sur le « management du sport » (A. Loret, *Le Management du sport*, Dunod, 1993), dans une optique plus gestionnaire. Les recherches sur les professions du sport sont en revanche très marginales (S. Bluteau et les enseignants d'EPS, R. de Bellefon et les guides de haute-montagne...). Sur les cadres, il n'existe que quelques travaux ponctuels (Les Conseillers Territoriaux des Activités Physiques et Sportives (S. Bluteau) ou les dirigeants d'associations sportives (P. Chantelat)...).

⁷ N. Le Roux, « L'emploi sportif en France », Editions AFRAPS, Montpellier, 2002, p. 31. Entre les deux recensements généraux de la population (RGP) p.22.

emplois⁸ en 2001, et 20 %⁹ entre 1990 et 1999 pour le secteur de la culture qui rassemble environ 440 000 personnes, en 2001¹⁰. L'emploi des cadres administratifs et commerciaux, dans les secteurs culturel et sportif, n'est pas facile à mesurer, étant donné que cette catégorie est généralement noyée dans d'autres plus larges. Par ailleurs, il existe différentes définitions des cadres, produites par diverses organisations. Pour le secteur de la culture, l'évaluation des effectifs de cette catégorie de cadres ne paraît guère possible. En revanche, dans le secteur du sport, on peut évaluer à environ 11 %¹¹ le taux d'encadrement, soit environ 26 000 cadres administratifs et commerciaux.

L'emploi culturel et sportif se caractérise par une forte précarité, en termes de statut d'emploi et de temps de travail (le travail à temps partiel représente respectivement 28 % et 24 % du travail dans le secteur du sport et de la culture). L'emploi culturel se caractérise bien sûr par le poids de l'intermittence (35 %) qui touche d'ailleurs toutes les catégories d'emploi. La relation entre « niveau de diplôme » et « emploi » semble assez faible. La logique du réseau est prépondérante, dans le recrutement. Dans ces deux secteurs se développent également des formes de mobilisation au travail tout à fait particulière. Enfin, l'emploi salarié est majoritairement concentré dans des petites, voire très petites, entreprises. Ces deux secteurs sont ainsi, plutôt de petite taille, et l'on peut supposer l'existence de marchés du travail assez fermés et segmentés.

1.2. Des organisations en mutation

Les secteurs du sport et de la culture ont pour originalité de voir cohabiter, en leur sein, des organisations publiques, privées non-marchandes, et privées marchandes, avec certaines voies de passages entre elles. D'un côté, la croissance de la demande de biens et services culturels et sportifs a contribué à la multiplication des entreprises à vocation culturelle ou sportive, et à l'importance accrue des acteurs économiques (télévision, sponsors, ou mécènes, industriels) dans l'organisation et la gestion du sport et de la culture. De l'autre, ces deux secteurs se caractérisent par le poids des politiques publiques sportives et culturelles, et par la taille du secteur associatif (composé d'un nombre considérable de bénévoles) qui gravite autour des organismes publics.

Ces deux secteurs sont marqués, depuis une quinzaine d'années, par l'entrée de la logique entrepreneuriale. Les professions et les institutions orientées vers l'intérêt général se préoccupent désormais de gestion économique rationnelle, de stratégie marketing. Cette « marchandisation » du sport et de la culture a induit un processus de rationalisation du fonctionnement des organisations, et de professionnalisation des emplois. Les changements de dénomination des emplois, l'apparition de nouvelles formations, fournissant des qualifications professionnelles spécifiques, sont autant d'indices de cette évolution. Dans la fonction publique territoriale, la filière culturelle a été créée en 1991, et la filière sportive, en 1992. Dans le secteur du sport, une convention collective est en cours de négociation... Le secteur de la culture souffre, quant à lui, d'une couverture conventionnelle très éclatée. Mais cette évolution ne doit pas masquer le fait que les organisations associatives et publiques restent parfois très ambivalentes, vis-à-vis de la question de la rationalisation de leur fonctionnement.

⁸ Si l'on regroupe ici la gestion des installations sportives (NAF 926A), les autres activités sportives (926C), l'industrie des articles de sport (NAF 346 Z), le commerce de détail d'articles de sport et de loisirs (NAF 524 W) et les 49000 emplois des collectivités territoriales (NAF L A75).

⁹ J. Cardona, C. Lacroix, *Chiffres clefs 2002-2003. Statistiques de la culture*. La documentation française, 2003, p. 186

¹⁰ F. Benhamou, *Economie de la culture*, Paris, La Découverte, 2003, p 19.

¹¹ N. Le Roux, *op. cit.* p. 31.

Les espaces du sport et de la culture se présentent désormais comme des marchés de services, nombreux et diversifiés, et la concurrence s'installe entre les différents acteurs anciens et nouveaux, pour accomplir la multiplicité des prestations requises. Les cadres gestionnaires du monde du sport et de la culture sont ainsi appelés, pour s'adapter à ce nouvel environnement, à de nombreux glissements de fonctions. Dans ce contexte, il nous paraît tout particulièrement intéressant d'examiner la question de leurs qualifications différentielles, et notamment les relations qu'elles induisent entre les différents groupes de cadres.

2. La qualification sectorielle des cadres

Notre intention est de comprendre, comment se construisent les qualifications des cadres autour de cet enjeu que représente la professionnalisation dans ces deux secteurs. Si de nombreuses études ont été consacrées à l'évolution des qualifications dans l'industrie, et en particulier se sont attachées à étudier les qualifications ouvrières, plus rares sont celles qui abordent cette thématique dans le tertiaire et plus rares encore sont celles qui portent sur la catégorie des cadres administratifs et commerciaux.

2.1. La qualification : un rapport social

Reprenant les très nombreux travaux et les analyses célèbres (A. Touraine, P. Naville, J. Freyssenet,...) qui ont été menés depuis les années 1960, la notion de qualification renvoie au moins à quatre réalités différentes : la qualification de la personne, qui représente les qualités acquises par celle-ci (l'ensemble des savoirs et savoir-faire), la qualification du poste qui correspond aux qualités requises par celui-ci, la qualification du travail, à savoir les qualités requises pour l'exercer, et enfin la qualification salariale qui traduit le classement de l'individu dans une grille de salaires et qui est la qualification reconnue officiellement et payée par l'entreprise.

Mais pour saisir la qualification, il s'agit de comprendre en réalité, comment s'articulent ces différentes acceptions de la qualification. « Un certain nombre de chercheurs en sociologie et en économie¹² (...) conçoivent ainsi la qualification, comme l'expression d'un rapport de force entre les différents groupes et partenaires sociaux sur la définition des qualités utiles et donc valorisables »¹³. Dans cette lignée, notre recherche porte sur la qualification des cadres, à savoir « sur les processus sociaux d'interaction entre des acteurs collectifs et individuels, négociant implicitement ou explicitement en vue de fixer les conditions sociales de définition et d'usage des savoirs et des savoir-faire, et établissant ainsi des compromis sociaux sur les règles d'allocation – et donc de valorisation - de la force de travail. »¹⁴

Nous supposerons ainsi que les débats entre les cadres d'un même secteur s'articulent autour de trois définitions concurrentes de la qualification.

- Selon la première, la qualification relève d'une profession transversale, indépendante du secteur en question, ce qui permet une indépendance, une autonomie des cadres ainsi

¹² En particulier P. Rolle, P. Tripier, « Valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail », in colloque de Dourdan : *La division du travail*, Galilée, 1978 ; M. Maurice, F. Sellier., J.J. Silvestre, *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, 1982....

¹³ C. Paradeise, « Faut-il repenser le concept de qualification ? », *Pour*, n° 112, p. 43.

¹⁴ *Ibid.*, pp. 43-44.

définis par rapport au secteur, et une mobilité extérieure, tout en offrant au secteur, par le regard extérieur qu'ils apportent, des potentialités de changement.

- Selon une deuxième perspective, la qualification des cadres ne saurait être légitime, que si elle s'ancre dans un secteur particulier, qui la spécifie. Il s'agit alors d'une qualification, qui renvoie à des savoirs théoriques singuliers¹⁵, qui la rendent irréductible à une simple application de savoirs théoriques non-spécifiques transversaux. Cette construction de la qualification lie alors le cadre au destin du secteur. La carrière des cadres ainsi définie serait, de ce fait, étroitement limitée aux frontières de celui-ci.

- La troisième conception de la qualification repose cette fois essentiellement sur des savoirs empiriques, par opposition aux savoirs théoriques, issus d'expériences diverses. Les carrières de ces cadres sont alors davantage dépendantes d'organisations spécifiques. Leur légitimité peut cependant reposer sur d'autres qualifications propres au secteur (dans le cas du sport : un titre sportif ou un diplôme d'enseignement sportif.. et les ressources qu'ils induisent), mais aussi sur des caractéristiques sociales particulières, qui peuvent être cruciales (dans le secteur artistique¹⁶ par exemple...).

A ces différents processus de qualification correspondraient ainsi des formes de mobilisation et des rapports au management spécifiques, des emplois, des relations et des mobilités particulières...

Afin de saisir le mode de construction de ces qualifications, nous reprendrons le modèle d'analyse de M. Maurice, F. Sellier et J.J. Sylvestre, et nous nous pencherons sur les modes d'articulation entre le système de formation et de mobilité, l'organisation du travail, et le système d'action collective, qui construisent ces différentes identités de cadres.

2.2. Le rapport éducatif

Dans un premier temps, nous mettrons en évidence **les caractéristiques des cadres, à un instant donné**. Nous étudierons les effets de la formation, le poids de l'expérience professionnelle, de l'ancienneté etc... sur la ventilation des cadres, au sein des deux secteurs. Comment les salaires des différentes catégories de cadres repérées sont-ils corrélés à la formation, à l'expérience professionnelle, l'âge, le sous-secteur d'activité ? Nous étudierons également les demandeurs d'emploi, en considérant le chômage comme un indicateur de la manière, dont le marché définit l'obsolescence de la qualification, et comme un révélateur du fonctionnement du marché du travail.

Ensuite, nous procéderons à **l'analyse de la mobilité des cadres**, à travers une comparaison systématique des itinéraires éducatifs, professionnels et sociaux des cadres, à partir desquels se construisent, selon des configurations propres à chaque secteur, les caractéristiques révélées par une analyse en terme d'état.

2.3. Le rapport organisationnel

Dans un deuxième temps, afin de comprendre les principes qui régissent l'organisation du travail, dans les différents organismes employeurs, nous interrogerons principalement :

¹⁵ Cf. un certain nombre de nouveaux diplômes professionnels, en « management du sport » ou en « administration de la culture ».

¹⁶ Cf A. Quemin, « De l'espace privé à l'espace professionnel. Les commissaires priseurs », in F. Piotet (Sous la dir.) *La révolution des métiers*, PUF, Le lien social, 2002. pp. 317-344.

- les processus de définition des fonctions et d'affectation des cadres à ces fonctions (quel est notamment le rôle du diplôme ?...);

- la division du travail au sein des différents emplois de cadres, mais aussi entre les cadres et leurs subordonnés non-cadres. Les relations entre cadres sont structurées par les positions des uns et des autres, dans un système concurrentiel. Les ressources détenues par chaque groupe, leur permettent d'orienter plus ou moins le contenu de leur travail, vers des fonctions plus ou moins valorisées.

- les relations de pouvoir que les cadres développent entre eux ou avec les catégories dont ils ont la responsabilité hiérarchique ou fonctionnelle. Les relations entre les cadres et leur supérieur hiérarchique peuvent être affectées par le fait que les cadres en question disposent de plus ou moins de ressources, au regard de celles détenues par le cadre de niveau supérieur. Au cœur des relations entre encadrement et subordonnés se joue la question de la nature de la légitimité de l'autorité qui s'exerce.

2.4. Les relations professionnelles

Le troisième axe vise à rendre compte, dans chaque secteur :

- du système de formation des rémunérations (la rémunération étant l'expression économique directe de la valeur accordée à l'identité professionnelle). En fonction du niveau (national, conventionnel, de l'organisation), quels sont les principes, qui président à la détermination du salaire ?

- du système de représentation collective (acteurs, relations...). Quelles sont les forces syndicales en présence ? Existe-t-il des conventions collectives spécifiques et quel est leur poids sur la construction des cadres, dans la branche concernée ? Au sein des entreprises ou organismes publics, quelles sont les instances représentatives, et quels sont leurs niveaux d'action ? Existe-t-il une syndicalisation significative des cadres ? Si oui, dans quel type d'activité, au sein de quelle organisation ?

- du système conflictuel (les enjeux et la localisation des conflits et de leur gestion, à propos notamment de la classification des individus, et de leur rémunération...).

C'est ainsi la construction de la cohérence entre ces dimensions (système de formation, organisation du travail, système de rémunération, système d'action collective...) qui permet de comprendre les différences, dans chaque secteur, de la construction de la catégorie des cadres et de ses conditions d'évolution. De cette configuration résultera également la forme prise par la professionnalisation dans ces deux secteurs.

3. Méthodologie

La démarche empirique suivie, commune aux deux terrains d'enquête, consiste à mener une analyse comparative des cadres administratifs et commerciaux (publics et privés), catégories fort peu étudiées jusqu'alors dans les secteurs du sport et de la culture. Ces deux secteurs présentent un certain nombre de traits structurels communs, qui favorisent la comparaison et l'évaluation de l'effet sectoriel. La méthodologie repose sur un travail de

recueil de données multiformes, sur deux territoires contrastés : l'Ile-de-France et le « Grand-Ouest », qui réunit la Bretagne et les Pays de la Loire¹⁷..

3.1. Une enquête quantitative par questionnaire

Afin d'établir un état des lieux de l'emploi des cadres, des caractéristiques des cadres, et de leur trajectoire dans les deux secteurs d'activité et sur les deux territoires étudiés, nous procéderons à une enquête par questionnaire, auprès de l'ensemble des cadres d'un échantillon représentatif d'organisations à vocation sportive et culturelle. Cet échantillon sera constitué en fonction du caractère public, privé marchand ou non marchand, de la taille de l'organisation et de son activité.

3.2. Une enquête qualitative par entretien

1) Des entretiens seront menés auprès de divers responsables des formations initiales relatives aux cadres de chacun des secteurs, afin de saisir l'offre de formation, les représentations du « métier » que ces formations véhiculent, leur façon de le construire et de tisser des réseaux...

2) Une recherche empirique sera conduite au niveau d'entreprises ou d'organismes publics, aux caractéristiques très contrastées dans chacun des 2 secteurs, (à partir d'échantillons restreints qui ne prétendent pas avoir une quelconque représentativité). Le choix des organisations sera établi en fonction du statut de ces organismes, du type de produit ou de service, et de la taille des établissements. Afin de comprendre les principes de division du travail et les relations de pouvoir qui régissent le travail des cadres au sein des diverses organisations sportives et culturelles, nous procéderons à des entretiens semi-directifs avec :

- des cadres gestionnaires des organisations définies ci-dessus ;
- des responsables de ressources humaines, afin qu'ils nous présentent les fonctions des cadres dans l'organisme en question, les modalités de recrutement, de formation, de rémunération...;
- des représentants syndicaux de cette catégorie et des employeurs pour étudier le système de relations professionnelles.

3.3. Une enquête ethnographique

Nous choisirons ensuite trois organisations en particulier, dans les deux secteurs étudiés. Dans chaque organisation, nous mettrons en place un dispositif d'observation du travail de leurs cadres et une série d'entretiens d'explicitation auprès de ces mêmes cadres. Nous nous interrogerons, notamment, sur les qualifications requises par l'activité de travail que nous comparerons à la qualification du poste, à sa valorisation salariale et à l'appréciation que l'individu en fait relativement à sa formation, à ses expériences professionnelles, et à ses projets.

¹⁷ L'Ile-de-France concentre 1/3 des professions intellectuelles supérieures, 25% de l'emploi sportif (soit environ 6500 cadres), et 43% de l'emploi culturel. Le Grand-ouest représente 11 % de l'emploi sportif (soit environ 2800 cadres), et 6 % de l'emploi culturel. Sur ces deux territoires, l'équipe de recherche composée de 9 personnes a d'ores et déjà constitué de solides réseaux de relations avec les milieux professionnels.

3.4. Un séminaire de professionnels

Enfin, un séminaire de professionnels consistera à réunir des praticiens, des employeurs, des représentants syndicaux de cadres, et deux chercheurs de l'équipe¹⁸. Les objectifs de ce dispositif sont, à la fois, d'intéresser les personnes des deux secteurs d'activités à ce travail, de recueillir un certain nombre de données issues de la confrontation entre les différents professionnels, et de confronter nos raisonnements et nos hypothèses, au point de vue de ces professionnels. Il s'agira en définitive de construire une réflexion méthodologique, autour de ce dispositif sur la « coconstruction » et les modalités de restitution d'une recherche.

Conclusion

Nous venons de présenter un projet de recherche dans ses grandes lignes, qui n'est certes pas spécifiquement centré sur les cadres autodidactes et promus, et qui pourtant peut apporter des éléments de réflexion sur la construction de cette catégorie, dans un contexte de professionnalisation d'un secteur d'activité, qui place la question des savoirs et de leur légitimité au cœur des relations de travail et des carrières.

Cette approche permet d'adopter un point de vue « méso » des cadres (un niveau intermédiaire d'analyse entre l'entreprise et la nation), encore peu utilisé. Cette démarche semble pourtant pertinente, pour rendre compte des processus de mobilité des cadres, de leur marché du travail, à une échelle où se tissent des réseaux, où s'effectuent le transfert de qualifications des personnes d'une organisation à une autre et le développement éventuel de leurs qualifications.

Dans cette perspective, cette recherche conduit à une réflexion sur la formation initiale professionnalisée, sur la VAE... et remet en cause l'adéquation entre formation et emploi. Elle permet également de mieux connaître, dans ces secteurs, l'emploi des cadres, d'appréhender les politiques de gestion de cette catégorie, l'organisation du travail des cadres, leur marché du travail... La question est également de savoir comment ces débats sur la qualification des cadres, aux différents niveaux, orientent la professionnalisation des secteurs étudiés. Il s'agit ainsi de constituer un ensemble de réflexions et de résultats, qui peuvent être utiles notamment aux organismes de formation et aux branches professionnelles concernés.

Enfin, si l'analyse comparative permet de souligner et de tester empiriquement l'existence d'une autonomie sectorielle, quant à la définition de la catégorie de cadres, l'enjeu ne se réduit pas à une comparaison sectorielle ; il est aussi, par ce biais, de rendre compte des modalités de structuration, et de transformation, de la catégorie des cadres, dans son ensemble. En quoi les résultats de cette approche sectorielle contribuent-ils à affaiblir, ou à renforcer, le statut social des cadres ?

¹⁸ Cf. en particulier F. DUBET, « Vraisemblance : entre les sociologues et les acteurs », *L'année sociologique*, 1994, 44, pp. 83-107.

Bibliographie

- BELLE F., *Etre femme et cadre*, Paris, L'Harmattan, 1991
- BENHAMOU F., *Economie de la culture*, Paris, La Découverte, 2003.
- BUSCATTO M., « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, vol 43-1, 2002, pp. 73-98.
- CARDONA J., LACROIX C., *Chiffres clefs 2002-2003. Statistiques de la culture*. La documentation française, 2003
- CHANTELAT P. (sous la dir. de), *La professionnalisation des organisations sportives*, L'Harmattan, 2001.
- DUBET F., « Vraisemblance : entre les sociologues et les acteurs », *L'année sociologique*, 1994, 44, pp. 83-107.
- Formation et emploi*, n° 83, 2003
- FOUQUET A., LAUFER J., « A l'épreuve de la féminisation », in BOUFFARTIGUE P., *Les cadres : la grande rupture*, La Découverte, 2001. pp. 249-267
- GADEA C., RAZI A., « Promotion et genre : une mosaïque de différences » in KARVAR A., ROUBAN L., *Les cadres au travail : Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, 2004.
- GASPARINI W., *La sociologie des organisations sportives*, La Découverte, 2000.
- LE MINEZ S., « Topographie des secteurs d'activité à partir des flux de mobilité intersectorielle des salariés », *Economie et Statistique*, n° 354, 2002, pp. 49-83.
- LE ROUX N., *L'emploi sportif en France*, Editions AFRAPS, Montpellier, 2002.
- LORET A., *Le Management du sport*, Dunod, 1993
- MAURICE M., SELLIER. F., SILVESTRE J.J., *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, 1982
- PARADEISE C., « Faut-il repenser le concept de qualification ? », *Pour*, n° 112.
- POCHIC S., « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in A. KARVAR, L. ROUBAN, *Les cadres au travail : Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, 2004
- QUEMIN A., « De l'espace privé à l'espace professionnel. Les commissaires priseurs », in PIOTET F. (Sous la dir.) *La révolution des métiers*, PUF, Le lien social, 2002.
- RIVARD P., SAUSSOIS J.M., TRIPIER P., « L'espace de qualification des cadres », *Sociologie du travail*, n°4, 1982, pp. 417-442.
- ROLLE P., TRIPIER P., « Valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail », in colloque de Dourdan : *La division du travail*, Galilée, 1978.

Discussion de la communication de Nathalie Leroux

André Grelon

Je m'interroge sur l'utilisation du terme « cadres administratifs et commerciaux » pour englober toutes les fonctions que vous allez étudier : n'est-ce pas faute de mieux ?

Paul Bouffartigue

S'il y a eu des cadres en France, c'est aussi parce qu'il y a eu des écoles d'ingénieurs en France, ce qui a été bien étudié par André Grelon. S'il y a des cadres qui émergent dans le secteur sportif et culturel, n'est-ce pas avant tout parce que se professionnalisent des formations universitaires pour faire face à l'afflux d'étudiants pour lesquels on est bien en peine de trouver des débouchés ? C'est un peu provocateur, parce que bien sûr cela marche dans les deux sens, mais comment tout cela se construit ? Je crois qu'il existe quelques travaux sur la dynamique des formations professionnelles, c'est très souvent auto-dynamique et je crois qu'il ne faut pas négliger cet aspect offre de formations.

Christophe Falcoz

Juste par rapport au modèle sociétal du LEST que vous allez convoquez, allez-vous convoquer les rapports de genre, je ne crois pas qu'ils en faisaient partie au départ, est-ce quelque chose qui vous intéresse ? Car on pourrait dire plein de choses sur au moins les stéréotypes que l'on peut se faire de l'exercice de l'autorité et du pouvoir dans un milieu sportif où l'on sait toute la difficulté de la place de la femme, et dans un milieu artistique que l'on pense plus ouvert à la diversité. Est-ce que c'est une dimension que vous prévoyez de saisir ?

Nathalie Leroux

Par rapport à la première question, je ne sais pas si cela permet de rendre compte de la construction des cadres, en revanche cela permet d'explicitier ce qui se passe dans d'autres secteurs qui sont aussi en voie de professionnalisation. Sur la dénomination 'cadres administratifs et commerciaux', faute de mieux. Il est vrai qu'il y a une tendance à la polyvalence parmi ces cadres, mais du fait de cette professionnalisation et de cette rationalisation du fonctionnement des organisations, on voit apparaître de plus en plus une spécialisation. Justement des figures de cadres plus typées de façon classique, comme les « managers », et là aussi il faut qu'on travaille sur les dénominations propres de ces secteurs. Par exemple, on ne parle que des « managers » du sport : et pourquoi ? que font-ils concrètement ?

Sur l'impact des formations universitaires qui viennent de se créer, il est clair que cela ouvre de nouveaux débouchés pour des étudiants en mal de débouchés, mais en même temps, ces formations structurent très fortement le secteur, même si on a peu de recul car elles ont 10 ans ces formations. Comment construisent-elles le métier ? Comment le définissent-elles ? Comment construisent-elles des réseaux ? Et comment structurent-elles le secteur par le biais de leurs « formés » ?

Enfin le rapport de genre n'a pas été un des points centraux des travaux du LEST, mais il faudra l'aborder car ces secteurs sont sexués, c'est indéniable, il faudra se pencher sur cette question, mais je ne peux pas en dire grand-chose pour le moment.

CADRES ASSOCIATIFS SALARIES = CADRES AUTODIDACTES ?

NICOLAS SADOUL¹
LEST – Université Aix en Provence I et II

Le statut des salariés est au cœur des questionnements des associations qui, si elles s'interrogent régulièrement sur le bénévolat, le volontariat et leurs 21 millions d'adhérents, demeurent employeurs de plus de 1,5 millions de salariés² faiblement qualifiés, fortement employeurs de cadres autodidactes notamment parce que les formations qualifiantes n'y sont pas généralisées.

Les cadres associatifs salariés, « cadre associatif » au sens de l'encadrement salarié d'une association employeur, agent économique et social, sont employés par l'entreprise associative et occupent une fonction de cadre au sens du code du travail et des conventions collectives applicables. L'entreprise associative est caractérisée comme étant une association de type loi 1901 ayant une activité d'employeur et une implication économique. Ces entreprises associatives sont sectorisées selon les activités réalisées : action sociale, prévention spécialisée, animation, formation professionnelle.

Nous montrerons, dans un champ associatif en profonde mutation, que le statut d'autodidacte est fortement répandu en des formes variées. Il n'est pas considéré comme une forme de déclassement pour les cadres associatifs enquêtés. Ce profil y est même dominant et demeure, y compris dans des formes contradictoires, porteur de développement, pas seulement dans les organisations de l'économie sociale.

Introduction : l'autodidaxie, une question ambiguë pour les agents sociaux des associations

La question de l'autodidaxie dans les associations est historiquement génératrice de discussion car l'objet social des organisations d'éducation populaire, de formation permanente est de favoriser ce processus à destination des adultes et des jeunes. Bien sûr les écrits de Condorcet, constituent quelques uns des textes fondateurs et référents doctrinaires majeurs dans les associations éducatives, socio-éducatives (Condorcet, 1988) puisque y est développée une œuvre de justice basée sur le libre choix, à tout âge, des citoyens pour leurs enfants et pour eux-mêmes d'accéder à « l'art de s'instruire par soi-même ». Puis, divers travaux sur l'andragogie³, sur l'autoformation⁴ demeurent pour nombre d'acteurs de ces associations des éléments forts de leur engagement associatif y compris salariés.

¹ LEST, secrétaire général de la Ligue de l'enseignement du Var, nicolas.sadoul@wanadoo.fr

² INSEE Première, n°946, février 2004,

³ L'apprentissage autonome constitue en fait une question centrale pour l'andragogie, qui se définit comme la science et la pratique de l'aide éducative à l'apprentissage de l'adulte

⁴ Joffre DUMAZEDIER a été l'un des sociologues les plus sollicités sur cette question avec son livre *Sociologie empirique du Loisir* (traduit en anglais sous le titre *Society of Leisure*), il fonde la première chaire de socio-pédagogie des adultes, à Paris V. Il montre, dans son cours de maîtrise et son séminaire de 3e cycle, « comment une sociologie de l'autoformation volontaire, individuelle et collective (associative) pouvait naître d'une double analyse critique de la sociologie de l'éducation et de la sociologie du loisir ».

D'autres recherches ont montré également que l'engagement militant qu'il soit syndical, partisan et/ou associatif, pouvait constituer des éléments décisifs dans la trajectoire d'agents sociaux aux itinéraires atypiques pour ceux des autodidactes qui ont interrompu plus ou moins précocement leur scolarité et qui, des années plus tard, reprennent seuls, le cours de leurs études abandonnées, notamment dans des études supérieures.

Selon le sens commun, on distingue, d'une manière générale, deux catégories d'autodidactes. La première est constituée des autodidactes «de luxe», qui se consacrent à leurs activités à temps partiel, dans leur temps de loisir. Ces derniers, ont une position socioprofessionnelle en général assurée par une bonne formation initiale. Ils se livrent à l'apprentissage d'un hobby (artisanat, culture...) qui parfois peut devenir leur occupation principale. Pour eux, ce sont des aspects psychologiques qui sont en jeu, car l'autodidaxie les déconditionne d'une profession ou d'une formation perçue comme aliénante; souvent, elle leur permet de réaliser des rêves de jeunesse.

La deuxième catégorie d'autodidactes serait celle pour qui l'autodidaxie est une nécessité. N'ayant qu'une formation initiale minimale, ils doivent tout apprendre par eux-mêmes pour s'en sortir. Pour eux, c'est une condition de vie : ils doivent se former seuls pour survivre économiquement et culturellement. Il semble aujourd'hui que ces catégorisations binaires soient érodées, tramées et donc désormais beaucoup plus complexes.

L'autodidaxie dans une définition minimaliste est l'art d'apprendre par soi-même, mais s'entend également dans une vision complexe comme auto-apprentissage volontaire d'une personne, quel que soit son niveau de scolarité antérieur, s'effectuant d'une façon autonome hors cadre hétéroformatif organisé par la société, en ayant éventuellement recours à une personne-ressource. L'autodidaxie fonctionne d'une manière alternative tout le long de l'existence, enchevêtrée avec des périodes hétéroformatives et institutionnalisées (Verrier, 1999).

Pour notre part, l'autodidacte est un « *prétendant sans ressources, qui aspire et parvient, par des voies hétérodoxes, à modifier le destin social qui était initialement le sien en accédant, dans différents champs de l'espace social, à des positions et/ou à des savoirs « réservés » aux bénéficiaires légitimes. Il s'agit d'une appropriation hérétique de savoirs légitimes* » (Poliak, 1993, p 10).

1. Le cadre autodidacte est plus présent dans les PME

Comme nous le savons, l'un des éléments traditionnels du « groupe cadre » se caractérise «par la diversité tant des modes d'accès au statut que des parcours professionnels de ses membres. C'est même probablement la dimension clef qui structure l'hétérogénéité pratique d'une catégorie dont l'unité symbolique a reposé, notamment, sur la fiction d'une possible communauté de destins entre le cadre « autodidacte » et le diplômé de « grande école» (Bouffartigue, 2001).

Dans le champ associatif en général, dans celui de l'animation et de l'éducation populaire plus particulièrement, les parcours professionnels ont longtemps été perçus comme structurés par la seule expérience, rarement par le biais des formations diplômantes.

Or, précédemment (Sadoul, 2003) nous avons constaté que plus de 60 % des cadres associatifs que nous avons questionnés affirmaient posséder un diplôme égal ou supérieur à la licence (bac +3), tranche au sein de laquelle près de 44% étaient détenteurs d'une formation de niveau II, et 19,5% de niveau I ce qui est somme toute intéressant car les diplômes propres à la filière de ce niveau n'existent qu'en très faible nombre.

Il est à noter que ces chiffres étaient très proches de ceux des cadres toutes filières confondues selon lesquels près de 58% de l'ensemble des cadres possèdent un diplôme égal ou supérieur à la licence (bac + 3) en 1998, les cadres d'entreprises n'étant diplômés à ce niveau que pour 45,7% d'entre eux contre 65,5% pour les cadres du public et 84% pour les professions libérales (Frickey, Primon, 2001).

Or, depuis plus de 20 ans, a été mis en évidence que la catégorisation des cadres en France entre diplômés et non diplômés, c'est à dire autodidacte, ne permettait qu'une appréhension parcellaire de l'espace social dans le champ de l'entreprise et des positions.

Ainsi, Boltanski (1982) démontre qu'il faut croiser les caractéristiques des entreprises et les propriétés sociales des cadres pour appréhender la diversité des cadres dont l'unité symbolique joue en quelque sorte le rôle d'écran. Il indique que la structure du champ des entreprises et plus particulièrement son opacité apporte sans doute une contribution importante à la reproduction des hiérarchies sociales parce qu'elle accroît le handicap des « petits cadres » autodidactes et/ou d'origine populaire ou moyenne car « *les petits cadres autodidactes, promus sur le tas, qui ayant accédé tardivement à la position qu'ils occupent, ne sont pas introduits dans les réseaux informels d'information.* » (Boltanski, 1982, p. 379) En effet, rappelle-t-il « *il faut tenir compte à la fois du degré de concentration et de la structure du capital incorporé par les entreprises en distinguant d'une part des secteurs très dispersés où l'intensité capitalistique est faible et où le capital culturel est faible (...) et d'autre part des secteurs très concentrés, fortement capitalistiques mais incorporant également beaucoup de capital culturel* » (Boltanski, 1982, p. 384).

Il souligne enfin que « *ces distinctions sont pertinentes pour analyser la distribution des cadres dans le champ des entreprises* » car il existe bien « *des variations de même sens en fonction de la taille, caractérisées par la diminution de la part relative des autodidactes et par l'accroissement de la part des jeunes cadres lorsque l'on passe des petites aux grandes unités, relations qui ne sont pas indépendantes, puisque les autodidactes accèdent au titre de cadre dans le cours de leur carrière. (...) A l'inverse, c'est dans les petites unités (moins de 100 salariés) des secteurs des biens de consommation (faible intensité capitalistique et faible capital culturel), du commerce, et des transports (et, sans doute aussi dans une partie des services) que l'on trouve la plus forte propension d'ingénieurs et de cadres supérieurs qui ont terminé leurs études et qui sont entrés dans la vie active avant 20 ans, qui n'ont pas fait d'études supérieures et qui vivent dans les communes rurales ou dans les agglomérations de moins de 5 000 habitants* » (Boltanski, 1982, p. 387).

Comme nous le verrons, il semble que les entreprises associatives réunissent les caractéristiques des « petites unités » très majoritairement composées d'effectifs de moins de 100 et même de – de 50 salariés. C'est pourquoi, la part des autodidactes dans les entreprises associatives demeure significativement importante. Notons que, d'une part, une formalisation des procédures (ou « procédurisation ») dans l'organisation, d'autre part, le passage de relations professionnelles à la fois conviviales et paternalistes à une reconnaissance des instances représentatives du personnel comme acteurs significatifs de l'entreprise associative, constituent des facteurs fortement bureaucratissant.

2. Les diverses postures de l'autodidacte dans une association

Dans un secteur récemment professionnalisé, l'autodidaxie pourrait sembler s'imposer d'elle-même, les agents sociaux se professionnalisant en même temps que se structurent des secteurs. Etre autodidacte pourrait dès lors être posé comme une évidence, revendiquée dans certains cas comme preuve du lien tramé avec les publics qui sont concernés par les actions de

ces associations, qu'il s'agisse des bénévoles, qu'il s'agisse des bénéficiaires des activités menées – les stagiaires illettrés, des enfants placés, etc -.Etre autodidacte lorsque l'on est cadre associatif revient à croire, et donc à naturaliser, un principe de l'éducation populaire selon lequel les processus de perfectibilité de l'homme seraient continus et linéaires dès lors qu'ils ont été enclenchés, produisant obligatoirement de la mobilité sociale ascendante par l'avènement d'une forme de réussite. Etre autodidacte et être cadre associatif laisse à penser que les plus démunis en capital culturel et scolaire, peuvent grâce à l'action loyale, sincère et opiniâtre se déplacer dans l'espace social.

De plus, au sein d'un champ associatif, où la doxa se caractérise par la prédominance des acteurs bénévoles comme dirigeants et comme producteur de services (l'animateur de centres de vacances l'été est un « animateur volontaire », le formateur de publics en difficultés, illettrés est bénévole), le statut de salarié ne va pas de soi dans toutes les associations. Le passage du statut d'association à celui d'entreprise associative constitue également une transformation de structuration de l'action où les bénévoles demeurent administrateurs mais où les agents de réalisation, de production, de pilotage voire de direction de l'action deviennent des salariés.

Il existe des situations de tensions entre les bénévoles et les salariés, de rapport de pouvoir certes, mais également de représentation et d'identification. Le salarié également appelé dans certaines organisations « permanent », a la charge de mettre en œuvre les activités en échange d'une rémunération. Dans une perspective orthodoxe, la première compétence du « permanent » est constituée par son degré d'allégeance au projet de l'association et à ses dirigeants. Cette situation est à croiser avec les recherches des années 70/80 sur les « cadres autodidactes » qui montrent que ce n'est pas le rapport à la culture qui qualifie l'autodidacte mais le rapport aux exigences de l'entreprise marchande, à ses valeurs et à ses hiérarchies (Boltanski, 1978).

Dans une perception classique des années 60/70 de l'entreprise française, l'un des traits essentiels a trait à l'idée que l'autodidacte est une figure du cadre, « celui qui se forme lui-même » réussissant tout en vivant cela comme une disqualification. A l'inverse les bénévoles, les volontaires des associations se caractérisent eux-mêmes par leur absence de toute compétence a priori, car aucun statut si ce n'est celui d'être adhérent (de payer de sa personne et également sa cotisation) n'est a priori (et apparemment seulement) requis pour agir..

Etre autodidacte s'avère être un « état de fait » sorte de capital culturel valant reconnaissance sociale et symbolique même pour ceux qui ne le sont pas vraiment. Il constitue plus qu'un simple moyen pour atteindre un objectif de professionnalisation pour les publics touchés comme pour les bénévoles eux mêmes, les salariés étant le plus souvent définis, dans une phase historique précédant celle de la professionnalisation, comme de « super-militants » sorte d'avant-garde plus ou moins éclairée, identifiant et balisant le chemin des activités de l'association.

3. L'existence du champ associatif

3.1 Une évolution profonde

Pour appréhender l'existence et la place de ces agents, il nous faut préciser la position de l'association comme acteur entrepreneurial original au regard des acteurs traditionnels que sont l'entreprise marchande et l'administration publique.

Ainsi, la vie associative a connu depuis la fin des années 70 un double mouvement technicisation/professionnalisation dans les espaces locaux devient prédominante au détriment de la dimension politique car le rapport économique paraît devenir hégémonique sous le poids des contraintes publiques, mais aussi à travers l'attrait de certaines associations pour l'imaginaire entrepreneurial. Ces associations se retrouvent dès lors concernées par une logique de bureaucratisation, qui réduit la logique de l'animation d'équipe de militants bénévoles par quelques « permanents » à une logique de management des salariés.

Il nous semble possible, dans cette problématique d'identifier des caractéristiques propres à l'existence d'un champ associatif (Arliaud, 1982). Celui-ci, est partie intégrante de "l'espace social" (Bourdieu, 1984) où s'affrontent deux visions de l'action associative : la vision doxique pose que l'activité associative ne peut être portée que par des bénévoles, l'activité salariée n'étant qu'une exception, se distinguant ainsi de la production de services. A cette conception s'oppose une vision hétérodoxe, qui envisage l'association comme une organisation pouvant articuler plusieurs formes d'interventions dans la cité, notamment en créant de la richesse économique et en exerçant une fonction employeur. Ainsi, certains auteurs parlent « d'économie plurielle » (Aznar et alii, 1997) au sens large, ce qui revient à reconnaître au sein d'une économie de marché la coexistence de formes diversifiées d'organisations et de comportements et d'échanges pour produire des activités marchandes, non marchandes et non monétaires.

3.2 L'émergence de l'entreprise associative

Ces organisations associatives en se développant entreraient selon nous dans le jeu entrepreneurial tout en ne s'intégrant pas complètement dans la vision entrepreneuriale orthodoxe portée par des dirigeants d'entreprises à but lucratif.

Les associations employant du personnel salarié sont devenues de véritables « entreprises associatives » (Alix, Castro, 1990), à but non lucratif contribuant ainsi à l'émergence d'un véritable marché du travail associatif (Hély, 2004).

Il nous semble pourtant que les entreprises associatives constituent l'aboutissement d'une évolution bureaucratique et professionnelle des organisations associatives, notamment fédérales dont les cadres associatifs sont les agents principaux au sein du champ associatif. A l'instar des organisations sportives (Bernardeau, Moreau, 2004), nous constatons l'existence d'une forme de bureaucratie professionnelle telle que l'a décrite Mintzberg (1982) qui caractérise cette configuration organisationnelle par le fait que le centre opérationnel composé des salariés, qui sont la force de production de l'organisation, exerce un contrôle accru en standardisant les qualifications et les procédures de recrutement des professionnels.

Il y a un lien de causalité direct entre la configuration de l'organisation associative et les caractéristiques des cadres qui les dirigent. Plus la configuration se rapproche d'une organisation bureaucratique, plus les cadres dirigeants semblent se conformer à des pratiques gestionnaires proches du champ marchand, revendiquant la qualité de manager.

3.3. Les agents hétérodoxes du champ associatif

Les cadres associatifs salariés, employés par l'entreprise associative deviennent les agents sur lesquels se cristallisent selon nous les éléments de d'une mutation permanente, d'un processus de tension qui les positionnent comme "les passeurs" entre deux positions traditionnelles (bénévole/salarié). Nous avons mis en évidence précédemment que les cadres associatifs de l'éducation populaire se regroupent principalement et nettement autour de 3 figures types que sont le gestionnaire, le professionnel et le militant (Sadoul, 2004).

Le gestionnaire pour lequel les indicateurs de gestion sont dominants par une prise en compte de plus en plus importante de données budgétaires et financières imposées d'une part par la disparition d'aides automatiques (subventions de fonctionnement) allouées aux associations au profit de dispositifs d'appels d'offres et/ou d'aides affectés à des objets précis, et d'autre part par la nécessité d'assurer la pérennité d'une organisation associative.

Le professionnel pour lequel les conditions d'exercice des fonctions de cadre associatif recouvrent des spécificités propres à ce champ, distinctes d'autres fonctions dans d'autres domaines. Comme le gestionnaire, le professionnel met au centre de sa pratique la notion de compétences définies et donc identifiables.

Le militant qui constitue, pour les cadres associatifs interrogés, une dimension essentielle de leur implication professionnelle. Nous pouvons penser que la technicisation et la professionnalisation avaient pour conséquence de substituer à l'engagement volontaire au service de convictions sans contrepartie directement salariale la mise en oeuvre de compétences identifiées, il semble qu'il s'agisse plutôt d'une articulation entre des compétences et des convictions. S'agit-il d'un militantisme de projet collectif, de convictions idéologiques, un aboutissement, une réalisation pour soi ?

4. Les cadres des entreprises associatives sont-ils vraiment tous autodidactes ?

4.1 Caractéristiques générales

Dans le cadre d'un travail de recherche en cours⁵, nous avons enquêté 11 cadres d'entreprises associatives toutes employeurs dans le secteur de l'animation socio-culturelle (6), de l'insertion par l'économique (2), de la culture (1), de la prévention spécialisée (1) et du syndicalisme employeur (1).

Sur ces 11 cadres d'entreprises associatives, seul un seul était détenteur d'un diplôme de niveau II quand il a débuté son intégration professionnelle dans le champ marchand. Il est également le seul qui était détenteur d'une qualification en phase avec le poste de cadre d'une entreprise, fut-elle associative qu'il rejoint après un parcours dans diverses PME.

Les 10 autres ne sont détenteurs d'aucun diplôme correspondant à la fonction occupée (9), 4 d'entre eux ayant des qualifications étrangères à la nature même du secteur d'activité dans lequel ils sont aujourd'hui impliqués.

Seuls deux des 11 cadres d'entreprises associatives enquêtés ont obtenus un diplôme qualifiant durant leur évolution professionnelle, correspondant d'ailleurs à leurs fonctions d'encadrement actuelles.

⁵ DEA d'économie et de sociologie du travail au LEST d'Aix-en-Provence sous la direction de Paul Bouffartigue.

C'est pourquoi, nous considérons que 10 de ces cadres d'entreprises associatives peuvent être appréhendés a priori comme des autodidactes car ils n'étaient pas détenteurs de compétences reconnues par un diplôme spécifique lors de leur intégration, ni même en phase avec leurs fonctions actuelles occupées.

4.2. Les typologies

L'ensemble de ces parcours ont en commun de souligner une trajectoire de promotion pour chacun des cadres associatifs sans que les diplômes qualifiants n'aient été apparemment les clés d'entrée dans ce champ. D'ouvrier de conscience, en passant par animateur puis directeur d'un important établissement culturel (entretien n°8), d'ouvrier du bâtiment en passant par infirmier psychiatrique pour devenir directeur d'une entreprise associative de prévention spécialisée (entretien n°11), d'ouvrier qualifié de l'industrie automobile pour devenir animateur d'associations locales pour accéder à la direction d'une entreprise associative de plusieurs centaines de salariés (entretien n°6), chacun de ces parcours indique une amélioration de condition caractérisée par une responsabilisation réelle et progressive associée à une évolution salariale.

Néanmoins, une analyse plus précise nous conduit à regrouper ces cadres associatifs en plusieurs catégories, les « vrais » et les « faux » autodidactes (Poliak, 1993), classement qui repose sur l'analyse précise du cursus scolaire (son interruption précoce et définitive, ou sa poursuite après un ralentissement) ainsi que sur les moyens dont ont disposé ces agents pour combler des lacunes.

Notons également l'identification d'un parcours atypique (entretien n°1) celui d'un agent non autodidacte diplômé d'école de commerce et qui après un passage dans quelques PME du champ marchand devient cadre dirigeant d'une entreprise d'insertion, secteur hétérodoxe par excellence dans le champ de l'entreprise marchande. Il existe bel et bien ici un parcours promotionnel, non autodidacte mais cet agent social peut être qualifié de « déclassé volontaire ».

Les « vrais autodidactes »

Les « transfuges » : ils sont issus du groupe social des ouvriers et y étaient des militants actifs syndicaux et associatifs. Ils étaient faiblement dotés en capital scolaire et économique et ont effectué un travail de mobilité, par un déplacement de conditions, dans l'espace social grâce à leur implication militante et notamment par l'utilisation des appareils. Ils occupent aujourd'hui la position de cadres associatifs, dirigeants salariés. Ils revendiquent leur parcours autodidacte militant en passant par le PC et les Francas pour les uns (entretien n°2), par la Ligue de l'enseignement (entretien n°6) par le PS et Léo Lagrange pour le troisième (entretien n°7).

Ils semblent constituer la figure sociale typique des militants qui doivent leur promotion individuelle à des organisations dont le but est la promotion collective. Notons qu'ils sont quinquagénaires et occupent pour 4 quatre d'entre eux des postes de cadres dirigeants. Leur progression professionnelle est indissociable de l'association, organisation où ils ont effectué leur carrière, qui s'est muée en entreprise associative. Il y a là observation d'une forme d'allégeance comme forme paroxystique du rapport de confiance qui fonde le rapport non pas à un dirigeant personne physique, mais aux finalités idéologiques de l'entreprise associative.

Un « transfuge » - chef d'entreprise associative

PD, entretien n°2 (59 ans, DG d'une EA configuration bureaucratique) est né, en Bretagne, d'une mère au foyer et d'un père d'abord apprenti mécanicien puis qui devient petit entrepreneur de transport routier. Il passe son certificat d'études à 14 ans, raccroche une 4^{ème} en lycée technique. C'est au même moment qu'il devient animateur aux Francas. Il est embauché en usine, chez Renault où il est actif sur le plan syndical à la CGT. Il souligne qu'il a pu accéder à une fonction d'animation "par le seul canal de la promotion sociale".

S'il souligne le rôle important, formateur du mouvement associatif tant dans sa fonction professionnelle que dans son articulation comme militant, il insiste sur sa formation initiale.

"Le brevet d'enseignement industriel était un brevet très reconnu dans le monde du travail qui après s'est transformé en brevet de technicien supérieur puis le bac technique puis après il y a eu les brevets de techniciens supérieur... c'était à l'époque un brevet... on trouvait du travail... alors la conjoncture était bonne et de surcroît c'était un brevet extrêmement prisé..."

Il semble même légitimer a posteriori des compétences entrepreneuriales :

"d'ailleurs je regarde parfois des annuaires professionnels de gens qui ont à peu près mon âge, ou j'en rencontre à droite à gauche, qui titulaire d'un brevet d'enseignement industriel, le nombre dont je constate qu'ils ont créé des entreprises, c'est incroyable ! je n'en avais pas cette image là ... j'ai découvert à l'occasion comme ça un peu d'une façon fortuite mais c'était un diplôme technique relativement ... très... assez.... côté dans le monde du travail."

C'est d'abord par l'acquisition d'une légitimité militante (et non pas professionnelle au sens de métier) que son accession à des postes de responsabilités s'est effectuée :

"d'ailleurs j'y connaissais rien... Enfin je connaissais la pédagogie des centres de loisirs mais j'avais aucune formation pour diriger un établissement socio éducatif... à la limite j'ai fait après de la formation pour mieux connaître certains aspects... enfin si vous voulez en 68, la direction d'un établissement... encore peut être qu'on était moins exigeant à l'époque... mais j'étais peut être pas très compétent pour faire ça. »

Il dirige aujourd'hui une entreprise associative de 300 etp fortement articulée et influencée financièrement et politiquement avec une importante commune de Loire-Atlantique. Il se considère comme un chef d'entreprise qui ne revendique pas le qualificatif de manager mais dont il se sent proche, terme d'ailleurs utilisé pour les 30 cadres qui constituent son équipe d'encadrement et ont même suivi un stage de management. D'ailleurs, il affirme que les 30 cadres se sentent plus proches d'une conception managériale qui assoit leur légitimité notamment en acquerrant un outillage managérial par des stages de formation. Il prône une utilisation des outils managériaux sans utiliser la "vulgate du secteur entrepreneurial privé" afin de ne pas inquiéter les personnels si ce n'est pour le seul plaisir du dirigeant. Il ne parle pas de projet d'entreprise mais plutôt d'orientations.

Le « déclassé de promotion » : Il se distingue du transfuge du fait qu'il ait acquis un diplôme de l'enseignement technique. Malgré ce diplôme, il n'est pas un « faux autodidacte » car son parcours aurait pu s'inscrire dans une trajectoire moins ascendante (parents ouvriers non diplômés faiblement dotés en capital culturel légitime). Il est effectivement autodidacte d'une part, comme cadre d'entreprise (gestion, GRH,...) mais également dans le domaine technique que cette organisation doit promouvoir et développer (la musique). Ici aussi le volontariat, l'implication soutenue dans des activités socioculturelles, à l'origine faiblement professionnalisées, vont permettre d'étayer des stratégies de contournement pour accompagner la volonté délibérée de ne pas « faire le métier pour lequel il était destiné » (mécanicien).

Un déclassé de promotion - directeur

MB, entretien n°8 (40 ans, bachelier, codirecteur, configuration simple) dirige une entreprise associative de diffusion de musiques actuelles. Cadre dirigeant de cette entreprise de 14 salariés (11 etp) financée presque exclusivement par les collectivités locales (CG, CR) et le Ministère de la Culture pour organiser des concerts sur une dizaine de salles de son département. Il est lui aussi issu d'une région dominée de l'espace social, son père étant ouvrier mécanicien et sa mère femme de ménage. Il poursuit des études secondaires techniques et obtient un baccalauréat professionnel de mécanique.

MB est entré dans le champs culturel par le biais de l'animation de centre de vacances dans les années 85 comme animateur dans une association d'éducation populaire en occupant divers statuts : objecteur de

conscience puis sur la base de contrats aidés TUC, SIVP⁶. Il est chargé à l'époque de l'accompagnement d'un restaurant associatif et de l'accueil de groupes dans cet équipement. Constatant que *"le secteur est neuf et la place libre"*, ne souhaitant pas poursuivre dans la restauration et se considérant *"sans compétences particulières"*, il s'engage dans la mise en œuvre de ces actions en cherchant une légitimation institutionnelle (Ministère de la culture, labellisation...). Peu à peu, il y organise avec d'autres bénévoles des concerts pour aboutir en 1996 à la programmation de près de 40 concerts par an avec une forte reconnaissance institutionnelle, qui favorise au début des années 2000, le rapprochement de plusieurs acteurs et la création d'une nouvelle structure qu'il choisit d'intégrer en décidant *"de quitter sa famille professionnelle d'origine (...) pour cette nouvelle aventure"*.

Il constitue selon nous un exemple d'autodidaxie. Bien qu'il soit diplômé d'un baccalauréat de mécanicien, le lien qu'il a tissé avec la culture est pratique puisqu'il est guitariste sans se considérer *"forcément comme musicien : j'ai pas un cursus de conservatoire, je suis un musicien autodidacte, je joue pour mes amis, pour les enfants"*.

Il n'a pas suivi de formation longue ni en éducation musicale, ni pour conduire un projet entrepreneurial fut-il associatif. Il a suivi des formations courtes et très techniques. Il déclare avec insistance, réfléchir à une intégration dans une formation de 3ème cycle de "directeur de projet culturel" par le biais du dispositif de validation des acquis de l'expérience jugeant cela indispensable *"si on veut professionnaliser un secteur et le crédibiliser."*

Notons que cette entreprise associative a une configuration simple et se professionnalise rapidement.

Il affirme avoir acquis des techniques de gestion et de management sur le tas mais également grâce aux formations à l'animation qui *« lui ont donné une base pour pouvoir former et se former en apprenant un certain nombre de techniques comme la prise de parole »*.

Dès qu'il s'agit de nommer les techniques utilisées liées à des compétences explicitement désignées, MB hésite et évoque plutôt des compétences relationnelles : *« garder un certain recul dans l'équipe », « le directeur est avant tout un leader qui doit avoir la confiance de l'équipe sinon c'est difficile de continuer à ce poste là »*.

Il développe une conception de sa fonction de cadre dominée par la polyvalence : *« un directeur doit savoir tout faire ou en tous cas avoir tout fait pour pouvoir évaluer le travail, pour savoir ce que ça représente en terme de travail, de sueur, d'investissement (...) ; il doit avoir fait tous les boulots pour pouvoir être reconnu par l'équipe, sinon la plupart du temps, il ne sait pas de quoi il parle... et il se fait balader et si le boulot peut être fait en 2 heures, il sera fait en 4 heures. »*

Cette conception très descriptive légitime un parcours particulier qui laisse apparaître en creux son propre cheminement entrecoupé de phases de progression lente, par étapes dans une activité où le cloisonnement entre les fonctions de programmation des artistes, de gestion et d'administration de l'entreprise associative et la mise en œuvre technique (espace scénique, techniciens sons, lumière, musiciens) n'est pas encore franche. Il a acquis une connaissance précise des courants musicaux dans ce secteur neuf des « musiques actuelles » par la fréquentation durant de nombreuses années des lieux interlopes, en accumulant des savoirs disparates non reconnus (musiques, noms de groupes, petits intermédiaires, écrivains de bandes dessinées, patrons de boîtes de nuit qui accueillent les artistes qui courent le cachet...), savoirs ayant un caractère hétérodoxe.

Il y a bien ici appropriation « illégale » de la culture, y compris dans l'implication au sein d'un mouvement d'éducation populaire où l'émergence de la « house », de « l'électric accoustic », du « rap », du « raggamufin » dans les années 90 ne sont pas considérés de facto comme une évidence culturelle par des dirigeants qui légitiment plutôt le jazz, la chanson française à textes. Cela fonde selon nous un parcours de déclassement de promotion de type autodidacte. L'inquiétude manifestée par l'agent devant les questions relatives aux compétences fait de lui un individu qui doute de ce qu'il sait et redoute ce qu'il ignore, qui semble ignorer l'assurance de ceux dont le niveau scolaire a été garanti et qui sont convaincus de détenir non seulement un capital de connaissance mais aussi la vérité de ces connaissances.

⁶ Travail d'Utilité Collective et stage d'insertion à vocation professionnelle

Les « faux autodidactes »

Ils sont considérés dans le champ associatif, par leurs concurrents comme par eux-mêmes, comme des autodidactes mais n'en réunissent pas toutes les caractéristiques. Dans nos entretiens, ces cadres associatifs sont tous dotés d'un diplôme universitaire avant leur intégration dans leurs fonctions professionnelles.

Les « surclassés » sont des cadres associatifs issus de la sphère publique, pourvu en capital scolaire limité et dont le capital symbolique est fortement doté autour du service public. Ces agents vont s'impliquer dans des associations, d'abord adossées à l'administration en tant qu'oeuvres complémentaires de l'école publique. Ils vont y trouver un moyen d'entreprendre pour évoluer vers un position dominante, accompagnant la transformation de ces associations en véritables entreprises associatives tout en développant un discours critique vis à vis du jeu entrepreneurial orthodoxe et une forte distance vis à vis du système de qualification notamment universitaire.

Le « surclassé » a une perception biaisée du caractère autodidacte de sa trajectoire alors que l'agent social est bachelier, enseignant. Effectivement, il a acquis nombre de ses compétences de dirigeant d'entreprise en situation et à ce titre ses connaissances ne sont garanties par aucun titre et ne sont défendues par personne. La mobilité ascendante par le biais de l'appareil associatif lui a permis d'acquérir une légitimité politique par le développement d'une technique nouvelle et peu reconnue dans le champ associatif, celle de la technicisation qui a elle-même nourrie, dans une sorte de processus de légitimation, une nouvelle identité professionnelle. Remarquons que bien qu'issu et toujours agent de la fonction publique, la figure type du cadre supérieur de la fonction publique n'est pas son modèle de référence. Il y a même manifestation d'une volonté de dissociation franche.

Un « surclassé »

GC, entretien n°3 (58 ans, SG EA config bureaucratique professionnelle) est au début de sa carrière un enseignant militant, syndicaliste et partisan (PSU, PS) dans les années 70. GC poursuit son investissement militant dans une association auprès de laquelle il est mis à disposition par l'administration pour assurer les relations avec les établissements scolaires.

Il participe à faire évoluer l'association œuvre complémentaire de l'école en une véritable entreprise associative dont il devient le DGS et qu'il conduit comme une entreprise. Il considère qu'il gère une entreprise, où il y a des salariés, des cadres, notion qu'il juge importante. Il affirme même que souligner cet aspect entrepreneurial met encore mieux en évidence la fonction politique de la fédération sans qu'il soit nécessaire de les dissocier.

Il sort de l'école normale d'instituteur en 1972. En 1977, il est recruté par la FAL (fédération des amicales laïques) à 25 ans, *"sans compétences, comme militant, enseignant impliqué dans les œuvres qui tournaient autour de l'école"*. Ne se sentant pas vraiment enseignant, il a choisi de poursuivre son engagement sans considérer qu'il embrassait un nouveau métier *"mais pour développer ma militance en trouvant un terrain pour l'exercer à plein temps."*

Il y effectue toute sa carrière et en devient le coordonnateur général en 1980 à 28 ans. En 1982, GC devient secrétaire général.

Il souligne le caractère linéaire de son parcours *"Ma mère est présidente de l'amicale laïque... je suis né dans la Ligue de l'enseignement [la FAL]... j'y peux rien, j'y suis pour rien mais je ne m'imaginai pas quand même que j'allais suivre ce parcours, c'est quand même un hasard en même temps, c'est pas une volonté délibérée."* Et de souligner les étapes classiques de socialisation pour un instituteur à la fin des années 70, début des années 80 dans la structuration de son identité : *"dans le secteur où j'étais enseignant, tout le monde faisait de l'USEP... c'était même pas un acte complètement volontaire, en même temps qu'on allait à la MAIF et à la MGEN, (...) mais c'était comme ça."*

GC illustre bien les termes de l'habitus enseignant comme structure génératrice des pratiques "parfaitement conformes à sa logique et à ses exigences" assurant la correspondance entre la probabilité a priori et la probabilité ex post" (Bourdieu, 1980)

En 1982, GC en situation de "prétendant", s'appuyant sur une conception entrepreneuriale volontariste, prône le partenariat avec les collectivités locales, c'est à dire la réalisation d'actions financées par les pouvoirs publics locaux. Cette vision contestée aboutit à un rapport de force à l'issu duquel le nouveau SG renouvelle l'ensemble des directeurs de service tout en favorisant le renouvellement du conseil d'administration.

Il y a là l'expression du passage de cette organisation du champ associatif orthodoxe au champ associatif hétérodoxe proche du champ entrepreneurial classique. D'ailleurs, à son arrivée à la tête de ce qui était encore une association ayant des activités portés par des salariés, le jeune secrétaire général se fait rappeler les règles du jeu du champ entrepreneurial par des délégués du personnel et syndicaux qui veulent être légitimés car leur jeu est précis, connus. L'illusio se dissout pour les uns et se fonde autrement pour les prétendants devenus dominants. Il y a rupture d'adhérence doxique pour les anciens élus au conseil d'administration qui quittent cette association.

Il caractérise son travail lors de son entrée à la FAL par le temps disponible pour apprendre ce qu'il y avait à faire : *"on prenait le temps d'apprendre son métier, on était autodidacte. On faisait beaucoup de formation à la Ligue [c'est à dire le centre confédéral parisien] mais on était en situation d'autodidacte mais on apprenait ... on avait du temps. Moi quand je suis arrivé on m'a dit on te donne 3 ans; vous imaginez ? On peut pas accepter ça aujourd'hui ! On nous donnait 3 ans pour démontrer des choses, que j'étais en capacité de faire."*

Ce temps disponible était dû à la stabilité de l'environnement associatif car il évoluait très lentement et rendaient les activités acquises avec très peu de concurrence, les collectivités chargeaient les associations de réaliser des activités (centres de vacances...) sans que des responsabilités fortes ne soient sollicitées y compris par les pouvoirs publics. Les éléments décisifs se déroulaient dans le champ politique : *"les choses se passaient plus sur le plan politique, il y avait des effets de manches (...)* On était finalement plus une organisation politique qui avait des activités que le contraire."

Il souligne l'existence d'un « complexe par rapport à un manque de formation puisque toute ma formation a été ... sur le tas, comme autodidacte... dans un premier temps avant d'avoir un certain nombre de collaborateurs d'un certain niveau ben je me débrouillais tout seul : en droit du travail par exemple j'ai beaucoup travaillé sur textes, j'avais pas le choix, il fallait que je comprenne... bon ben je bossais, je compensais ce que je ne savais pas... »

En soulignant ne jamais avoir suivi de formation qualifiante : « *ma génération n'a pas franchement un bon rapport avec l'université... nous n'avons jamais été en université car le circuit des écoles normales était très éloigné de l'université, et on faisait bien un complexe par rapport à ce milieu là et donc on a pas cette culture de la formation... mais très généralement nous ne l'avons pas cette culture. J'ai eu le sentiment d'une certaine, de ma part en tout cas, appréhension... et puis de cette peur... un peu oui, je dois le dire.* »

Nous pouvons apprécier que son appropriation de la culture illégitime dans le champ associatif souligne l'homologie de position qui lui permet de passer d'une situation de dominé dans le champ de l'administration à celle de dominant dans le champ associatif, en s'affirmant cadre associatif puis cadre dirigeant de l'entreprise associative.

Cet agent, initialement enseignant du 1^{er} cycle, se retrouve impliqué dans une organisation qui va se transformer par la double dynamique, d'une part externe (émergence des pouvoirs publics locaux, décentralisation), d'autre part interne (transformation de la ligne hiérarchique, professionnalisation des acteurs, d'une organisation missionnaire vocationnelle en une organisation bureaucratique professionnelle. Il va animer cette transformation en se l'appliquant à lui-même par la mobilisation d'un temps long pour acquérir des compétences nécessaires au pilotage de cette entreprise.

« Les intégrés » par analogie au « modèle intégré » (Cousin, 2004) sont diplômés en formation initiale, recrutés comme technicien puis évolue comme cadre dans un environnement techniciste fort au sein d'une entreprise associative de grande taille et très structurée. Il peuvent progresser plus ou moins rapidement passant de technicien à cadre producteur jusqu'à la position de cadre hiérarchique pour être nommé directeur d'une entreprise associative filialisée, aux affectifs plus réduits mais dont il doit assurer le développement.

Ils se considèrent comme autodidactes parce qu'ils ne détiennent pas le diplôme correspondant aux compétences qu'ils mobilisent et aux responsabilités qu'il assume comme aux fonctions qu'ils exercent.

Un « intégré »

CD, entretien n°8 (38 ans, secrétaire général, EA Bureau) est issue d'une famille non militante. Ses parents vont connaître une trajectoire ascendante forte dans les années 70, son père comptable d'un petit artisan entre à l'AFPA et devient, après formation qualifiante de haut niveau (DECF) expert-comptable alors que sa mère initialement femme de ménage devient secrétaire comptable, puis comptable au sein de la même organisation. Il ne se considère pas comme un enfant de cadre jusqu'à 13/14 ans vivant dans une famille laborieuse. Après, comme un enfant évoluant dans un milieu aisé (maisons, appartements...). Il décroche un bac scientifique, entame un cursus en sociologie qu'il ne poursuit pas jusqu'à son terme. Il découvre l'animation socio culturelle aux Francas et s'engage 2 ans plus tard dans une formation en IUT de DUT "carrières sociales option animateur socio culturel"

Il a été recruté pour une mission saisonnière d'assistance des voyageurs orienté par des camarades objecteurs de conscience qui effectuaient leur service à la Ligue de l'enseignement puis en devient permanent. Entré pour faire de l'animation, il vend des séjours à des CE, crée des produits vacances. Sa progression est rapide et se traduit notamment par le nombre de personnes qu'il avait à encadrer qui croît régulièrement. La distinction entre cadre producteur et cadre hiérarchique est ici nette et franche.

Pour autant, la terminologie managériale n'a pas cours dans l'entreprise associative qu'il dirige bien que des termes gestionnaires comme commercialisation, marge, équilibre de gestion, de budget prévisionnel, de contrôles, de tableaux de bord... sont utilisés constamment. Pour CD, il ne s'agit pas d'un problème de compétences en gestion qui sont toutes aussi performantes que celles des salariés du champ marchand. La cause est à chercher dans les cursus formatifs : *"c'est un problème de formation, on n'est pas issus des écoles de commerce où ce genre de vocabulaire participe de la culture commune aux élèves qui sortent de HEC. (...) 3 de mes collègues sortent de l'école normale, moi je soirs d'un IUT carrières sociales, le 4^{ème} a un 3^{ème} cycle de formation ingénieur industrie touristique et fait des recherches sur le tourisme social... et pas un de nous 5 ne va utiliser les termes de reporting, de manager, de tout ce qui participe du vocabulaire du manager formé aux écoles de commerce parce qu'on a pas ces références."*

CD est confronté régulièrement à des techniciens et des cadres d'entreprises du secteur marchand en tant que directeur d'un important événement national réunissant les plus gros opérateurs privés, publics et mutualistes de la galaxie éducative. Il explique bien que le vocabulaire utilisé constitue un révélateur des rapports de force notamment lors des négociations de mise en place de cet événement : *"lorsque le discours est trop marqué par cette sémantique marchande, on sourit. C'est une question de rapport de force car si l'on est deux issus du monde associatif et en face de nous quinze personnes issues du secteur privé qui parlent de "reporting", on va sourire, on est poli. Mais si le rapport de force s'inverse qu'effectivement on est dans une configuration où l'on serait 15 et qu'on vient nous parler de "reporting", on sourit et on fait quelques petites réflexions, quelques boutades pour montrer une certaine distance et aussi une critique."*

Pour lui, la notion de management est un terme qui souligne l'opposition entre diplômé de l'école de commerce de Paris. En ce sens, il se considère effectivement comme un autodidacte ce qui a pour lui un sens péjoratif car cela souligne la différence sociale évidente, vécue comme telle entre les diplômés des grandes écoles de commerce et les autres et qui se traduit notamment par le montant des rémunérations dans le champ marchand et dans le champ associatif.

Il ressent régulièrement comme un manque de ne pas se former, une envie mais que la densité de son activité professionnelle ne lui permet pas d'assouvir. Il le souligne notamment en droit du travail et en droit social. Il explique qu'il essaye de combler sa méconnaissance d'un sujet par une mise en pratique répétée.

Il affirme ne remobiliser que sous une forme apparente les compétences acquises lors de sa formation initiale et ses fonctions actuelles, soulignant néanmoins que cette formation (DUT) le destinait à devenir cadre associatif suggérant une certaine cohérence dans sa trajectoire, entre sa formation et la réalité de son activité professionnelle.

Sa trajectoire relativise fortement son rapport à l'autodidaxie. L'affirmation qu'être autodidacte semble le rendre plus conforme à l'image du cadre associatif, sorti du rang, comme si un détournement de légitimité s'opérait : la légitimité autodidactique étant plus forte que celle acquise avec un diplôme universitaire. A défaut d'avoir le diplôme de l'ESC, autant envisager la construction d'une identité en conformité avec le modèle idéologique du champ associatif hétérodoxe.

Cette posture semble également relativiser l'importance du rapport à la technique gestionnaire. En effet, le modèle de référence reste fortement ancré à l'idéologie dans l'entreprise associative issue de l'éducation populaire. Trop souligner le lien à la technique

gestionnaire revient à limiter son évolution vers une position dominante dans l'organisation dont le discours des dirigeants demeure fortement contestataire vis à vis du champ marchand, y compris quand ces techniques sont appliquées au service public (code des marchés publics, mise en concurrence, fin des personnels mis à disposition). L'utilisation et l'appréhension des termes managériaux semblent jouer le rôle de révélateur dans la circonscription identitaire de cadre associatif comme par effet de contraste. Ainsi, le niveau de diplôme, la loyauté vis à vis de l'entreprise associative et l'idéologie critique vis à vis du champ marchand ont sans doute un effet repoussoir (Pochic, 2004).

Conclusion

Dans ces quelques éléments d'analyse concernant les cadres associatifs, se confirme l'existence significative de capacité de promotion interne dans des entreprises associatives dont les effectifs salariés sont majoritairement celle de PME voire de TPE. Les parcours promotionnels existent donc, y compris pour des autodidactes même si pour les générations nées à la fin des années 60, il apparaît nécessaire d'en préciser les contours. Il est vrai qu'avec la « massification de l'enseignement » dans les années 80, le développement des dispositifs spécifiques de création d'emplois tel le programme « nouveaux services, nouveaux emplois » à la fin des années 90, le salarié associatif non diplômé laisse souvent la place à des agents sociaux faiblement diplômés et occupant une fonction autre que celle pour laquelle il a été formé.

Il semble que la force du projet associatif, la croyance dans l'alternative que représente cette activité par rapport à l'entreprise marchande, la relative faiblesse du montant des rémunérations conventionnelles freinent le recrutement de cadres diplômés. Mais il semble que plus l'association devient une entreprise associative gestionnaire à configuration bureaucratique, plus les dispositifs de gestion sont fixés à des modèles managériaux qui jouent le rôle de référence, de repères dans un environnement en mutation qui nécessitent le recrutement de salariés diplômés. Ainsi la question de la validation des acquis de l'expérience bien avant la loi de janvier 2002 a été évoquée par les différents employeurs associatifs afin de permettre à des publics éloignés des compétences reconnues d'acquérir des compétences professionnelles (par la VAP notamment). Certains acteurs découvrent bien souvent ces caractéristiques évolutives en même temps qu'ils s'approprient les moyens de lutte dans un champ aspiré par les champs magnétiques du champ entrepreneurial et du champ politique.

Ces aspects méritent d'être approfondis notamment dans la structuration d'un échantillon qui permette une représentation plus forte de cadres technicien-e-s ou producteur-trices de moins de quarante ans afin de préciser les indicateurs de leurs parcours promotionnels potentiels.

Annexe : Tableau récapitulatif des entretiens

		secteurs	Nbre salariés (ETP)	Chiffre d'affaires (M€)	Niveau de formation à l'entrée dans l'entreprise associative	Niveau de formation au moment de l'enquête
Entreprise asso 1	JNAV	Insertion	18	2	Diplôme Ecole Sup de Co (niv II)	idem
Entreprise asso 2	PD	Animation socio-culturelle	300	19	Brevet d'enseignement technique (niveau V)	Idem
Entreprise asso 3	GC	Animation socio	180	12	Bac (niv IV)	Idem
Entreprise asso 4	CD	Animation socio	95	7	DUT carrières sociales (niv III)	Idem
Entreprise asso 5	EB	Animation socio	25	0,9	BTS de gestion (niv III)	Idem
Entreprise asso 6	RB	Syndicat employeur	6	0,8	CAP (niv V)	Idem
Entreprise asso 7	RA	Animation socio-culturelle	600	14	CAP	DESS (CNAM)
Entreprise asso 8	MB	Culture	11	1	BAC professionnel	idem
Entreprise asso 9	CH	Insertion	15	1,5	BAC	DSTS
Entreprise asso 10	JL	Animation socio-culturelle	70	9	BTS	Idem
Entreprise asso 11	AS	Prévention spécialisée	51	2	CAP	idem

Bibliographie

- ALIX N. et CASTRO S (1990), *L'entreprise associative*, Paris, Economica, p.54.
- ARLIAUD M. (1982), *L'enjeu d'une lutte professionnelle – discours techniques et pratiques sociales*, Séminaire d'économie et de sociologie et de la santé 1980-81, LEST-CNRS.
- AZNAR, CAILLE, LAVILLE, ROBIN, SUE (1997), *Vers une économie plurielle*, DDB.
- BERNARDEAU MOREAU D. (2004), *Sociologie des fédérations sportives*, L'Harmattan.
- BOLTANSKI L. (1978), « Les cadres autodidactes », *Actes de recherches en sciences sociales*, n°22, pp.3-23.
- BOLTANSKI L. (1982), *Les cadres. L'invention d'un groupe social*, Editions de Minuit.
- BOUFFARTIGUE P., Introduction de « Vers de nouveaux parcours professionnels ? », in BOUFFARTIGUE P., (2001) (sous la direction), *Les cadres : la grande rupture*, La Découverte.
- BOURDIEU P. (1980), *Le sens pratique*, Editions de Minuit.
- BOURDIEU P. (1984), « Espace social et genèse des classes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°52-53, pp.-3-12.
- CONDORCET (1988 réed), *Esquisse d'un tableau historique des progrès de l'esprit humain. Fragment sur l'Atlantide*, GF Flammarion
- COUSIN O. (2004), *Les cadres : grandeur et incertitude*, L'Harmattan Logiques sociales, Paris
- FRICKEY A. et PRIMON J-L (2001), « Du diplôme à l'emploi : des inégalités croissantes », in BOUFFARTIGUE P. (2001), *ibid.*
- HELY M. (2004), « Les différentes formes d'entreprises associatives », in FERRAND-BECHMANN D. (sous la dir.) (2004), *Les bénévoles et leurs associations, autres réalités, autre sociologie*, L'Harmattan, Logiques sociales, pp.175-200.
- MARCHAL E. (1992), « L'entreprise associative entre calcul et désintéressement », *Revue Française de Sociologie*, XXXIII, pp.365-390
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation.
- POCHIC S. (2004), « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in KARVAR A. et ROUBAN L., *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, pp.169 à 198.
- POLIAK C.. (1993), *La vocation d'autodidacte*, L'Harmattan
- SADOUL N. (2003), « Etre cadre associatif », *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°289, pp. 57 à 80.
- SADOUL N. (2004), « Etre cadre associatif, une autre forme de l'engagement », in FERRAND-BECHMANN D. (sous la dir.) (2004), *Les bénévoles et leurs associations, autres réalités, autre sociologie*, L'Harmattan, Logiques sociales, pp.223-245.
- TCHERNONOG V. (2000), « Logiques associatives et financement du secteur associatif. Eléments de cadrage » in TCHERNONOG V., *Produire les solidarités. La part des associations*, Rapport MIRE.
- VERRIER C. (1999), *Autodidaxie et autodidactes. L'infini des possibles*, Anthropos-Economica, coll. Exploration interculturelle et science sociale.

Discussion de la communication de Nicolas Sadoul

Charles Gadéa

Je voudrais tout d'abord remercier Nicolas, car c'est la première fois de la journée où l'on en revient à une définition précise du mot 'autodidacte'. Jusqu'ici on avait fait un usage assez laxiste du terme, car autodidacte renvoie à un rapport particulier au savoir, l'auto-appropriation du savoir, ce n'est pas seulement le fait de ne pas avoir de diplômes. Il était temps avant la fin de la journée que quelqu'un remette les points sur les i.

Guy Groux

Ce sera une remarque très générale à propos des trois derniers exposés et en particulier par rapport à celui de Nicolas Sadoul, car au fond au départ on voit la présence de militants qui se transforment progressivement en entrepreneurs. Je me demandais si quelque part dans vos propositions de recherche, il n'y aurait pas encore à inscrire aussi autre chose, car on a discuté de la sociologie de la promotion, d'espaces de qualification nécessaires, etc. Mais quand on se réfère aussi aux militants, on peut se demander s'il n'y a pas une reconversion en ce que dans la théorie de la mobilisation des ressources on appelle un « entrepreneur de mobilisation ». Grosso modo, un entrepreneur de mobilisation va agir dans un champ déterminé par rapport à des mobilisations collectives et ensuite il va se transformer en entrepreneur. Et c'est l'impression qui se dégage de vos communications, on n'a pas simplement des porte-parole, des chasseurs de fonds publics ou autres, mais des gens qui entreprennent des actions dans l'espace de la Cité à partir d'un passé qui renvoie souvent à la mobilisation collective.

Charles Gadéa

A partir du papier, on a parfois l'impression que les trajectoires sociales (en partant de l'origine sociale) de ces cadres dominés prennent parfois ce tour-là non pas par défaut de capital social ou scolaire, mais par héritage de certaines formes de capital, qui se fait parfois trop vite, en court-circuit en quelque sorte. C'est le cas d'un enfant dont les parents sont responsables de fédérations d'œuvres laïques, il devient lui-même responsable de cette association, donc cet héritage lui facilite les choses, mais en même temps le coule en quelque sorte, puisque cela le met d'emblée dans une position dominée dans l'espace des cadres et dans l'espace social en général.

[des problème d'enregistrement ne nous ont pas permis de retranscrire la suite de cette discussion].