

## INTRODUCTION DE LA JOURNEE

---

ANDRE GRELON (EHESP, 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)<sup>1</sup>. 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

---

<sup>1</sup> 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 diplômés<sup>2</sup>. 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 Gadéa<sup>3</sup> 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 commerce<sup>4</sup>. 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

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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 1970<sup>5</sup> : 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

---

<sup>5</sup> 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 commandement<sup>6</sup>. Dans cette diversité des cadres associatifs, Gilles Sadoul suggère d'ailleurs de distinguer les « vrais » des « faux » autodidactes<sup>7</sup>, 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 cadres<sup>8</sup>. 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 sociétale<sup>9</sup> : 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.

---

<sup>6</sup> 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.

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

<sup>8</sup> 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.

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