

## 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 segmentation<sup>1</sup> 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 indiciaires spécifiques au secteur d'activité, taux de mobilité intra et intersectorielle<sup>2</sup>) 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 qualification<sup>3</sup> » 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. Sylvestre<sup>4</sup>, 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,

---

<sup>1</sup> Par exemple par le diplôme (Cf. notamment *Formation et emploi*, n° 83, 2003), le niveau hiérarchique ou la fonction (M. Buscatto, « 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...)

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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 culture<sup>5</sup>, 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 secteurs<sup>6</sup>, 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 1999<sup>7</sup> pour le secteur sport, qui comprend près de 240 000

---

<sup>5</sup> 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 spécialisées 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.

<sup>6</sup> Les travaux relatifs au secteur de la culture sont rares et portent plutôt sur des professions de la culture (A. Quemini 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. Buscetto 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)...).

<sup>7</sup> 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.

emplois<sup>8</sup> en 2001, et 20 %<sup>9</sup> entre 1990 et 1999 pour le secteur de la culture qui rassemble environ 440 000 personnes, en 2001<sup>10</sup>. 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 %<sup>11</sup> 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.

---

<sup>8</sup> 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).

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

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

<sup>11</sup> 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 économie<sup>12</sup> (...) 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 »<sup>13</sup>. 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. »<sup>14</sup>

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

---

<sup>12</sup> 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....

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

<sup>14</sup> *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 singuliers<sup>15</sup>, 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 artistique<sup>16</sup> 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 :

---

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

<sup>16</sup> 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 Loire<sup>17</sup>..

### **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.

---

<sup>17</sup> 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'équipe<sup>18</sup>. 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 ?

---

<sup>18</sup> 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 convoquer, 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.