

## ACCES AU STATUT CADRE EN COURS DE VIE PROFESSIONNELLE : POLITIQUES D'ENTREPRISES ET PRATIQUES INDIVIDUELLES<sup>1</sup>

---

SYLVIE MONCHATRE (CEREQ)<sup>2</sup>

"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 dissolution<sup>3</sup>, 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 »<sup>4</sup> 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

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> [monchatre@cereq.fr](mailto:monchatre@cereq.fr)

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> Appelées également par les gestionnaires politiques de "cadrage" 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 hiérarchiques<sup>5</sup>, 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 institutionnel<sup>6</sup>. 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 direction<sup>7</sup>. 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 intégrée<sup>8</sup> », 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 TAM<sup>9</sup> près de deux fois plus importante que celle des embauches externes de cadres diplômés (66% de promotions TAM pour 34% embauches externes)<sup>10</sup>. 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

---

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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).

<sup>8</sup> 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 ».

<sup>9</sup> TAM : Techniciens, Agents de Maîtrise.

<sup>10</sup> 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 exemplaires<sup>11</sup>. 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 cadrage<sup>12</sup>. 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

---

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> 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<sup>ème</sup> 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 professionnalisation<sup>13</sup> 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 expérimenté<sup>14</sup>. 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.

---

<sup>13</sup> 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).

<sup>14</sup> 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 jury<sup>15</sup>, 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'accélérer<sup>16</sup>. 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...

---

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> 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'anticipation<sup>17</sup> 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 carrière<sup>18</sup> », que l'on peut considérer comme le symptôme d'un sentiment d'imposture largement répandu - mais dissimulé comme une maladie honteuse sous des préoccupations

---

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

<sup>18</sup> 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 »<sup>19</sup> 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 disgrâce<sup>20</sup>. 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 terrain<sup>21</sup>, 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 respectueuse<sup>22</sup>. La pente ascendante de leur trajectoire s'inscrit dans un projet familial qu'ils ne veulent pas décevoir et

---

<sup>19</sup> Au sens que Simmel (1908) donne à ce terme.

<sup>20</sup> 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).

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> 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 organisations<sup>23</sup>.

## 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, managers<sup>24</sup>) 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 formation<sup>25</sup>, quand ils ne se voient pas contraints à une mobilité externe.

---

<sup>23</sup> Selon l'expression de Goffman (1952).

<sup>24</sup> Système présenté par Courpasson, Dany, *op cit.*

<sup>25</sup> 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<sup>ème</sup> 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<sup>èmes</sup> 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.