

# CARRIÈRE ET RAPPORT À LA CARRIÈRE CHEZ LES JEUNES SALARIÉ-E-S D'EXÉCUTION DU PRIVÉ

---

Pascal BARBIER\*  
Pauline SEILLER\*\*

\* Chercheur, Université de Louvain – Belgique, IACCHOS – pascal.barbier@uclouvain.be

\*\* Maître de conférences, Université de Caen, CERReV – pauline.seiller@unicaen.fr

Chercheur-e-s associé-e-s au CERLIS

**Octobre 2013**

Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue  
entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC



## SOMMAIRE

<b>RÉSUMÉ</b> .....	5
<b>PARTIE 1 : LES JEUNES ET LEUR CARRIÈRE : PRÉSENTATION DE L'OBJET D'ÉTUDE</b> ..	7
<b>CHAPITRE I. Étudier la carrière chez les jeunes ouvriers et employés du privé</b> .....	7
1.1. <i>Jeunes, emplois et carrière</i> .....	8
1.1.1. De quelques qualités de la jeunesse du point de vue de l'emploi .....	9
Une surexposition aux formes atypiques d'emploi et au chômage .....	9
Diplôme et qualité de l'insertion professionnelle .....	9
1.1.2. De l'importance du CDI dans un contexte de précarisation du marché du travail .....	9
1.1.3. De quelques singularités des jeunes du point de vue de la carrière .....	10
Étudier la carrière aux âges où la mobilité professionnelle est la plus forte ...	11
Étudier la carrière chez une population exposée au « déclassé » .....	11
Étudier la carrière en lien avec la trajectoire sociale et familiale .....	11
1.2. <i>Rapport à la carrière chez les jeunes salariés d'exécution stables dans de grandes entreprises du privé</i> .....	12
1.2.1. L'accès aux professions d'encadrement : une porte de sortie pour le salariat d'exécution ? .....	12
Sortir du salariat d'exécution .....	12
La promotion : un effort pour rattraper une trajectoire de déclassé ? .....	12
1.2.2. La carrière dans les grandes entreprises du privé .....	12
1.2.3. Les différents postes d'encadrement de proximité dans les grandes entreprises .....	13
1.3. <i>Problématique : la carrière, le rapport à la carrière et au travail des jeunes « stables »</i> .....	15
<b>CHAPITRE 2. Méthodologie</b> .....	15
2.1. <i>Données principales : les matériaux recueillis dans le cadre de deux enquêtes ethnographiques</i> .....	15
2.1.1. Le Bazar de l'Opéra : un grand magasin parisien .....	15
Une enseigne historique du grand commerce .....	16
Caractéristiques du personnel du Bazar de l'Opéra .....	16
2.1.2. Les chantiers navals .....	17
Caractéristiques des ouvriers des chantiers navals .....	17
Les « jeunes » ouvriers des chantiers navals .....	18
2.2. <i>Enquête secondaire auprès d'autres jeunes salariés</i> .....	19
<b>PARTIE 2 : REFUSER, COMPOSER, ASPIRER : TROIS RAPPORTS À LA CARRIÈRE</b> .....	21
<b>CHAPITRE 3. Refuser l'encadrement</b> .....	21
3.1. <i>Des postes de petit encadrement disqualifiés ?</i> .....	22
3.1.1. « Entre le marteau et l'enclume » : une disqualification symbolique .....	22
3.1.2. La disqualification salariale du petit encadrement .....	23
3.2. <i>Une histoire de « caractère » ?</i> .....	25
3.3. <i>Le refus de « commander »</i> .....	25

3.4. <i>D'autres visions de la carrière : changer de poste, de métier, de salaire</i> .....	29
3.4.1. Progresser dans le métier : carrière et reconnaissance sociale .....	30
Chez les ouvriers : changer pour un métier plus valorisé .....	30
Grimper dans l'échelle des qualifications .....	32
3.4.2. Profiter du marché interne du travail dans la grande entreprise .....	32
3.4.3. Améliorer sa condition salariale .....	34
3.4.4. Accéder à l'indépendance .....	35
<i>Conclusion du chapitre 3</i> .....	38
<b>CHAPITRE 4. Gérer la déception</b> .....	39
4.1. <i>Petits arrangements avec le contenu du travail</i> .....	39
4.1.1. Quelques vecteurs de réappropriation du travail .....	39
La fierté du travail : des savoir-faire revalorisés .....	39
Le collectif de travail .....	40
La relation avec le client .....	42
4.1.2. Décentraliser le travail et réinvestir d'autres sphères de l'existence .....	42
Investir la vie privée et les loisirs .....	42
L'engagement dans une carrière syndicale : le cas de Yohann .....	43
4.2. <i>La mobilité horizontale à défaut de mobilité verticale ?</i> .....	44
4.3. <i>La prise de risque : changer d'entreprise et quitter un statut protecteur</i> .....	45
4.3.1. Le cas de Grégory .....	45
4.3.2. Le cas de Sébastien .....	47
<i>Conclusion du chapitre 4</i> .....	49
<b>CHAPITRE 5. Aspirer à l'encadrement</b> .....	50
5.1. <i>Les motivations des jeunes aspirants</i> .....	50
5.1.1. « Évoluer », « continuer à apprendre » .....	50
5.1.2. Regarder de haut le bas .....	52
5.2. <i>Une aspiration stratégique ?</i> .....	54
5.3. <i>Les conditions de la réussite : qualités et propriétés sociales attendues</i> .....	56
5.4. <i>Épilogue : une fois la promotion acquise, quelle suite ?</i> .....	59
<i>Conclusion du chapitre 5</i> .....	60
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	61
<b>ANNEXES</b> .....	63
1. Tableau récapitulatif des enquêtés (N = 28) .....	63
2. Guide d'entretien .....	66
3. Organigramme des statuts hiérarchiques des entreprises enquêtées .....	68
<i>Organigramme du Bazar de l'Opéra</i> .....	68
<i>Organigramme des chantiers navals</i> .....	69
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	70

## RÉSUMÉ

Cette recherche s'intéresse aux salariés « stables » de l'industrie et des services, ceux dont l'emploi est à la fois garanti par un contrat à durée indéterminée et par l'appartenance à une grande entreprise. Elle apporte des éléments de compréhension sur un aspect du « rapport au travail » des salariés les plus stables : celui de la « carrière » interne dans une entreprise. En effet, la carrière (ici la promotion à un poste supérieur, notamment sur un poste d'encadrement) structure le rapport que les salariés entretiennent avec leur travail : elle cimenter leurs attentes professionnelles et leurs aspirations privées, elle conditionne leur engagement dans le travail, elle leur rappelle les contraintes structurelles qui pèsent sur les mobilités professionnelles (valeur du diplôme, fermeture de la promotion, etc.). En un mot, elle constitue un aspect central du rapport au travail, aspect aujourd'hui relégué dans l'espace public par la question des restructurations et des licenciements, mais dont l'importance dans le vécu des salariés ne saurait être ignorée.

Notre enquête s'est donc attachée à étudier le rapport à la carrière interne (à la « promotion ») des « jeunes » salariés d'exécution travaillant de grandes entreprises du privé. Elle nous a permis d'isoler trois types de postures vis-à-vis de l'aspiration à la promotion par l'encadrement : 1 – le refus, 2 – la gestion du décalage entre la volonté et la possibilité d'obtenir une promotion, 3 – la volonté motivée d'obtenir une promotion. Sans constituer une typologie ordonnant l'ensemble des attitudes des enquêtés (le rapport des salariés à leur mobilité professionnelle ne pouvant être figé et simplifié), ces trois postures permettent d'appréhender la pluralité des attitudes. Elles permettent aussi de comprendre les motifs qui font varier les positions, les motivations sous-jacentes à telle ou telle posture et les motifs expliquant le passage d'une posture à une autre. Qui est attiré par la promotion interne ? Pourquoi ? Quel regard les salariés portent-ils sur les postes « à responsabilité » ? Quelles sont les chances objectives de promotion de ces jeunes salariés ? Quels arguments mobilisent ceux qui s'y refusent ? Comment ceux qui la souhaitaient gèrent-ils leur déception en cas d'échec ? Quel coût cela peut-il avoir sur le rapport qu'ils entretiennent généralement avec leur travail ? Quelles sont les motivations de ceux qui aspirent à obtenir une promotion ? Telles sont les questions abordées dans cette recherche.

Mots clés : Jeunes, Salariat stable, Carrière, Rapport au travail, Encadrement.



## PARTIE 1

### **LES JEUNES ET LEUR CARRIÈRE : PRÉSENTATION DE L'OBJET D'ÉTUDE**

Cette première partie présente le thème général, les enjeux et la méthodologie de l'étude. Elle permet d'appréhender les principales questions qui seront explorées par la suite.

#### **CHAPITRE I. ÉTUDIER LA CARRIÈRE CHEZ LES JEUNES OUVRIERS ET EMPLOYÉS DU PRIVÉ**

Cette étude s'intéresse aux salariés « stables », salariés dont l'emploi est à la fois garanti par un contrat à durée indéterminée et par l'appartenance à une grande entreprise. Figures centrales de la « société salariale » analysée par Robert Castel (1995), ces salariés sont aujourd'hui rarement étudiés, les sociologues analysant plus souvent les situations des travailleurs précaires (voir par exemple Avril, 2003 ; Puech, 2004 ; Jounin, 2008). Les enquêtes récentes portant sur les salariés « stables » travaillant dans de grandes entreprises s'attachent plus à comprendre les menaces qui pèsent sur leur emploi (1) qu'à explorer le travail qu'ils réalisent ou le rapport qu'ils entretiennent avec lui, aspects essentiels pour comprendre le rôle joué par le travail dans l'intégration sociale des individus (Paugam, 2000).

Cette recherche entend précisément revenir sur cette question. Son objectif est d'apporter des éléments de compréhension sur un aspect du « rapport au travail » des salariés les plus stables travaillant dans de grandes entreprises : celui de la « carrière » (cf. encadré 1) et du rapport à la carrière. Nous faisons l'hypothèse que la carrière structure encore aujourd'hui le rapport que les individus entretiennent avec leur travail : elle cimenter leurs attentes, elle conditionne leur engagement dans le travail, elle leur rappelle les contraintes structurelles qui pèsent sur les mobilités professionnelles (valeur du diplôme, fermeture de la promotion, etc.). Notre intention est d'examiner plus particulièrement la carrière interne à une entreprise. Si les carrières des individus se font de moins en moins sous la forme d'un parcours continu chez un même employeur, en CDI, à temps complet (notamment aux étages élevés de la hiérarchie professionnelle où la mobilité et la flexibilité des parcours individuels sont valorisées), la fragilité du marché du travail et l'enjeu de la stabilité de l'emploi contribuent, encore aujourd'hui, à faire de la carrière dans une même entreprise une perspective heureuse pour de nombreux travailleurs. Cette question est d'autant plus vive chez la catégorie de travailleurs qui nous intéressent ici : les salariés d'exécution les plus jeunes (c'est-à-dire ayant quitté le système éducatif depuis moins de quinze ans (2)) qui bénéficient d'un emploi stable, sécurisé par l'appartenance à une grande entreprise. Notre étude s'intéresse donc aux carrières et au rapport à la carrière des jeunes salariés travaillant comme employé ou ouvrier dans de grandes entreprises du privé. Cette population est particulièrement intéressante car elle permet de mesurer les effets de transformations sociales récentes qui ont affecté les mobilités professionnelles. Ces deux caractéristiques (*jeunes ouvriers / employés* travaillant dans de *grandes entreprises du privé*) sont explorées ci-dessous afin de définir avec précision la problématique de l'étude.

(1) Voir sur ce point l'enquête riche et éclairante sur Moulinex (Roupenel-Fuentes, 2011). Le cas des entreprises « en crise » a également fait l'objet d'un traitement médiatique important ces dernières années (Arcelor-Mittal, Virgin, Heuliez, Surcouf, Peugeot, Alcatel, Continental, IBM, etc.).

(2) Les enquêtes sociologiques considèrent plus souvent des bornes inférieures (15-29 ans). Nous reprenons ici la perspective suivie par François Dubet considérant que les bornes temporelles ne suffisent pas à définir la jeunesse qui « est moins un statut qu'un ensemble d'épreuves » (Dubet, 2004).

### Précisions sur la notion de « carrière »

Le terme « carrière » renvoie dans cette recherche au « parcours suivi par une personne au cours de sa vie, et plus précisément au cours de la période de sa vie pendant laquelle elle travaille » (Hughes, 1996 : 175). Ici, le terme « carrière » ne renverra pas seulement à l'accession à un statut supérieur (une « promotion »). Il renverra également à l'ensemble des « petits ou grands déplacements » (Lahire, 2006) qui interviennent au cours d'une vie professionnelle. Ces changements peuvent toucher aux conditions d'emploi (temps de travail, contrat de travail, horaires, niveau de salaires, interruption d'activité), aux qualifications (changements de « catégories » dans les classifications), au statut (changement dans le statut occupé dans une hiérarchie, passage du salariat à l'indépendance, etc.), au métier (passage du salariat d'exécution à des « métiers supports » tels que les techniciens).

Tout en s'intéressant à l'ensemble des formes de la mobilité qui composent une « carrière », cette recherche se centrera plus particulièrement sur la « promotion interne », c'est-à-dire l'accès à un statut professionnel supérieur, et, dans le cadre de cette promotion interne, sur l'accès à des postes impliquant une activité d'encadrement sous les statuts de « moniteurs » (Wolff, 2005b), d'agents de maîtrise ou de cadres (cf. *infra*). L'obtention de ces postes par une promotion interne (dont les étapes constituent des instruments managériaux solides pour mobiliser les salariés) implique un certain nombre de sacrifices, notamment des sacrifices temporels. En effet, prendre des responsabilités, même modestes (3), c'est nécessairement donner de son temps. En conséquence, la question de la carrière ne saurait être envisagée indépendamment de la vie privée des salariés (4).

Cette étude des carrières prendra en compte l'ensemble des aspects qui fabriquent habituellement les trajectoires professionnelles : qualités de la personne (âge, sexe, diplôme, contexte familial), qualités de l'organisation qui emploie cette personne, aspects structurels de la société où s'inscrit la carrière.

## 1.1. Jeunes, emplois et carrière

Parce qu'elle s'intéresse aux salariés ayant quitté le système éducatif depuis moins de quinze ans, notre recherche s'inscrit dans le cadre des nombreux travaux qui permettent de comprendre avec précision la situation des « jeunes » sur le marché du travail. La pertinence de cette variable « âge » n'a cessé d'être discutée par les sociologues (Delay, 2008 ; Perrin, 2012). En effet, focaliser son attention sur l'âge, c'est considérer qu'il est capable d'expliquer des comportements, c'est estimer que les individus dépositaires de cette qualité (le fait d'appartenir à telle ou telle classe d'âge) partagent des aspirations communes, des tendances à agir de telle ou telle manière ou sont exposés à des contraintes similaires.

Aujourd'hui, tous les travaux qui partent de l'âge pour comprendre des phénomènes sociaux rappellent immédiatement les limites d'une telle approche. Devant l'emploi par exemple, les sociologues rappellent que les « jeunes » ne constituent pas une catégorie en soi, car leurs situations d'emploi sont fortement hétérogènes et varient notamment selon le niveau de diplôme, le sexe, l'origine sociale, etc. (Lefresne, 2003). Pour José Rose, la jeunesse n'a jamais constitué un « groupe social » homogène : « sa singularité [n'est] pas assez manifeste, son degré d'organisation et son sentiment d'appartenance trop faibles, ses capacités stratégiques trop limitées pour qu'elle puisse être considérée comme un groupe social » (1998). En un mot, la « jeunesse n'est qu'un mot » (Bourdieu, 1984).

Forts de ces précautions et attentifs à la nécessité d'appréhender la dimension de l'âge conjointement avec celles du sexe, de la position professionnelle ou de l'origine sociale, les sociologues ont réussi à déterminer quelques attributs significatifs de la jeunesse sur le plan de l'emploi et de l'insertion professionnelle (5). Ces résultats, qui portent le plus souvent sur les individus âgés de 15 à 29 ans, sont à la base de notre recherche. En conséquence, ils méritent d'être brièvement rappelés.

(3) Un des enquêtés rencontrés dans le cadre de cette étude endossant depuis peu le rôle de « leader » dans un atelier d'une usine de l'industrie aéronautique (un statut impliquant de prendre la responsabilité d'une équipe en l'absence des chefs d'équipe tout en conservant le statut d'ouvrier) indiquait ainsi : « *Moi qui suis leader maintenant, là, la nuit, comme y'a pas de chef, c'est à moi de gérer le parc, et les hommes aussi. Si je vois pas mon chef d'équipe le soir, ben j'attends cinq-dix minutes le matin. Je suis pas payé hein, mais bon, ça va* ».

(4) Voir sur ce point les travaux de Fusulier (2011).

(5) Les définitions de « l'insertion professionnelle » divergent selon les indicateurs permettant de délimiter la fin de cette période d'insertion (premier CDI ? stabilisation sur une période prolongée ? etc.). Sur ce point voir Rose (1998).



### 1.1.1. De quelques qualités de la jeunesse du point de vue de l'emploi

#### *Une surexposition aux formes atypiques d'emploi et au chômage*

Les « jeunes » sont d'abord fortement concernés par les formes « atypiques » d'emploi (CDD, Intérim, temps partiel, contrats aidés). Au dernier trimestre 2009, le taux d'emploi précaire (CDD ou intérim) était ainsi de 8,9 % chez les 15-29 ans contre 5,5 % chez les 30-49 ans (Danzin, Trancart et Simmonet, 2011).

Ils sont également plus exposés que les autres classes d'âge au chômage (les jeunes femmes étant à ce sujet plus concernées que les jeunes hommes). Leurs trajectoires présentent des allers-retours entre activité et inactivité car ils sont fortement sensibles aux variations cycliques de l'économie. Parce qu'ils disposent d'une faible ancienneté, ils sont au premier rang en cas de licenciement. Mais, dans le même temps, parce qu'ils sont fortement diplômés, ils trouvent facilement à s'employer en dessous de leurs qualifications. Ainsi, ils profitent les premiers de la reprise économique (Lefresne, 2003 ; Danzin, Trancart et Simmonet, 2011).

#### *Une diversification des trajectoires d'insertion professionnelle*

Ces allers-retours produisent des trajectoires d'insertion hétérogènes parmi les jeunes. Si la trajectoire d'insertion professionnelle la plus courante chez les jeunes demeure la stabilisation par l'emploi en CDI (60 % des jeunes étaient concernés par cette situation dans les sept ans qui suivaient leur sortie du système éducatif (Couppié, Gasquet et Lopez, 2005 : 18)), d'autres trajectoires se banalisent, notamment celles exposant à une forte précarité (Lopez, 2004 ; Eckert et Mora, 2008). L'insertion professionnelle apparaît donc aujourd'hui comme « un processus au cours duquel s'articulent, voire s'enchevêtrent, différentes séquences : chômage, formation, emploi aidé, emploi temporaire » (Lefresne, 2003 : 74). L'accès à l'emploi stable lui-même n'est plus synonyme de maintien à vie dans le même emploi (Lopez, 2004). Dans le même temps, le développement du temps partiel ne fait plus du CDI une garantie contre la précarité (6).

#### *Diplôme et qualité de l'insertion professionnelle*

S'il est un résultat communément admis chez les sociologues, c'est le rôle joué par le niveau et la spécialité du diplôme dans les trajectoires d'insertion professionnelle des jeunes (Lainé, 2004 ; Sulzer, 2010). Les jeunes les moins diplômés sont confrontés aux emplois de faible qualité (Bonnal, Favard et Mendès-Clément, 2005). Leur exposition au chômage est notoirement supérieure à celles des jeunes plus diplômés. Cela se traduit par une fréquentation prolongée de situations précaires, voire à une installation dans le « précaire » (Castel, 1995), comme les travaux de Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger l'indiquent (2001). On notera toutefois que certains diplômes de l'enseignement professionnel favorisent une insertion professionnelle rapide. Chez les salariés que nous avons rencontrés, un net clivage se dessine entre des bacheliers de l'enseignement professionnel des filières « Productique Mécanique » ayant rapidement obtenu un CDI dans une grande entreprise et les bacheliers des filières vente et commerce confrontés à une longue période d'emplois précaires avant l'obtention d'un CDI.

### 1.1.2. De l'importance du CDI dans un contexte de précarisation du marché du travail

Cette surexposition à la précarité conduit les salariés les plus jeunes à fortement valoriser le CDI. Cela apparaît clairement chez les salariés auxquels cette enquête s'est intéressée. Lorsque les jeunes stables des grandes entreprises que nous avons rencontrés racontent leur trajectoire professionnelle, ils décrivent avec emphase l'obtention d'un CDI dans une grande entreprise. De fait, tous les « CDI » ne se valent pas, le degré de sécurité et le niveau des avantages offerts par le CDI varient selon les entreprises : la sécurité et les avantages sont relativement faibles dans les entreprises où le taux de *turnover* est élevé ou dans celles n'offrant que des contrats à durée indéterminée à temps partiel (Bouchareb, 2012). À l'inverse, et cela a été formulé à plusieurs reprises par les jeunes rencontrés, la

(6) Voir sur ce point les travaux de Marlène Benquet sur les caissières de la grande distribution qui parle d'une « stabilité précaire » (2011 ; 2013).

sécurité et les avantages sont importants dans les grandes entreprises réputées du privé auxquelles nous nous sommes intéressés. Ces entreprises sont prisées pour leur solidité (elles donnent la certitude de ne pas risquer de perdre son emploi), pour leur organisation (leur étendue, leur structuration), pour les prestations collectives qu'elles délivrent (dont celles octroyées par le comité d'entreprise), comme l'attestent les propos suivants :

« Par rapport aux aléas de ma vie, ça représente pas mal de choses [l'obtention d'un CDI dans son entreprise]. Notamment, ben voilà, une sécurité de l'emploi... [...] J'en ai bavé. Ne serait-ce que financièrement, dans les travaux que j'ai faits. Ben des fois c'est dur tu vois, de faire certains boulots, de travailler en 3 x 8, t'as les horaires, t'as les conditions de travail pas très euh... les genoux, les mains, les bruits et tout. Et là chez [son entreprise] t'as des bouchons d'oreilles, t'as tout. C'est structuré quoi. » [Étienne, 32 ans, ouvrier dans l'industrie aéronautique, Bac pro productique mécanique].

« Comme je cherchais du travail, ça m'a paru logique de postuler pour le Bazar de l'Opéra.

*Pourquoi ?*

Ben parce que c'est quand même un gros euh... une grosse enseigne dans la vente » [Axel, 27 ans, vendeur au Bazar de l'Opéra, BTS inachevé, Bac STT].

« Il y a beaucoup d'avantages ici. Faut savoir que t'as un CE [comité d'entreprise] qu'est assez puissant en fait. On verse 1 % de notre salaire au CE... Et puis t'as le treizième mois. T'as aussi un super avantage qu'est le CET, le compte épargne temps. Si tu veux, tu peux mettre des heures de côté pour avoir plus de vacances. Je vois pour les enfants plus tard, t'as les colonies, le ski, les séjours linguistiques » [Dominique, 35 ans, ouvrier *leader*, industrie aéronautique, Bac Pro productique].

Cette stabilité et les quelques avantages matériels octroyés par la grande entreprise sont donc nettement valorisés par les salariés. En comparant leur situation salariale à celles d'amis ou de parents confrontés à des situations précaires, ils mesurent tout l'intérêt de profiter d'une condition salariale de qualité dans un contexte de précarisation qui n'épargne personne, pas même les plus diplômés :

« J'ai toujours pensé que j'allais aller jusqu'au Master et après, je savais pas. Mais je voulais aller jusqu'au Master, en première année je me suis dit ça : cinq ans d'études, c'est pas trop chargé, j'aurai un beau diplôme. Et puis plus les années ont passé, plus j'ai vu des amis qui ont un Master et qu'ont galéré à trouver du boulot et qui galèrent encore aujourd'hui, en plus qu'ont fait le même cursus que moi en histoire. Même dans l'éducation c'est compliqué, ils arrivent pas à trouver [...]. J'ai même une amie qui, quand elle a su que je démissionnais chez Subway, m'a dit "tu pourrais passer un mot pour moi ?". La fille qu'a deux Masters... » [Valentin, 23 ans, vendeur dans une grande surface spécialisée dans la vente de produits culturels, Licence 2 Sciences Politiques].

« Je vois des amis à moi qui là sortent de licence, ou même là qui sortent de Master, et qui commencent à chercher et puis qui trouvent pas. Franchement, je me dis que là, au moins, moi j'ai un truc, après, on verra. Je suis jeune.

*Et ici c'était aussi pour avoir le CDI, et le temps plein ?*

Oui voilà. Au moins j'ai un 35 heures et un CDI ». [Aubin, 23 ans, vendeur dans une grande surface spécialisée dans la vente de produits culturels, DUT Techniques de commercialisation].

Certains vendeurs du Bazar de l'Opéra jugent leur situation avantageuse relativement, en comparaison avec d'autres situations salariales, dans les magasins spécialisés ou les hypermarchés où, comme l'indique Marlène Benquet, aucune des jeunes caissières qu'elle a rencontrées « ne s'imagine conserver cet emploi au-delà de quelques années, en raison de sa trop faible rémunération, mais aussi du peu de reconnaissance sociale auquel il donne lieu » (Benquet, 2011 : 57). Au total, un CDI dans ce type d'entreprise conduit à faire l'épreuve d'une stabilité qui échappe à de nombreux salariés. Et au-delà de cette stabilité, c'est la perspective de durer et donc la potentielle capacité d'évoluer qui s'offre aux salariés. Cela justifie, à nos yeux, la nécessité d'étudier la période suivant l'insertion professionnelle (au sens d'une stabilisation durable dans l'emploi stable).

### 1.1.3. De quelques singularités des jeunes du point de vue de la carrière

Les travaux sur les jeunes travailleurs s'intéressent principalement à la question de leur insertion professionnelle. Or, le rôle joué par le travail dans l'existence des individus ne s'éteint pas avec la stabilisation dans l'emploi. En portant un regard sur la carrière de ces salariés une fois leur insertion assurée, et cela dans les entreprises qui peuvent le plus fortement la garantir, notre recherche propose d'apporter des éléments de compréhensions.

sion sur cet aspect essentiel du rapport au travail pour lequel les jeunes présentent quelques singularités remarquables.

#### *Étudier la carrière aux âges où la mobilité professionnelle est la plus forte*

Premièrement, la jeunesse est l'âge de la vie professionnelle où les mobilités professionnelles (horizontales comme verticales) sont les plus fortes. Par mobilité verticale, nous entendons les mobilités professionnelles qui prennent la forme d'une ascension hiérarchique dans l'entreprise ; par mobilité horizontale, nous faisons référence aux mobilités qui n'impliquent pas de changement de statut dans l'entreprise mais qui peuvent impliquer des changements de zones de travail, de métier effectué, etc. Les mobilités horizontales des jeunes sont plus fréquentes que celles des salariés plus âgés pour trois raisons. Cela tient d'abord au fait qu'ils sont nombreux à devoir fréquemment changer d'emploi au vu des conditions d'emploi qui leur sont réservées (CDD et intérim). Cela s'explique ensuite par le fait que les salariés âgés de plus de cinquante ans sont plus réticents à l'idée de changer d'employeur en raison des risques qu'ils encourent alors sur le marché du travail (Lainé, 2002). Cela tient enfin aux réticences, en certains lieux du monde du travail, notamment dans l'industrie automobile, des travailleurs les plus âgés vis-à-vis de l'injonction à la mobilité et à la polyvalence (Durand et Hatzfeld, 2002). La mobilité verticale est également corrélée à l'âge (en plus d'être corrélée au niveau de diplôme et au sexe). Ainsi, chez les ouvriers et les employés qui nous intéressent ici « la promotion au rang de profession intermédiaire, de cadre ou de chef d'entreprise suit deux phases prononcées de baisse en fonction de l'âge : une première phase de baisse entre 25 et 35 ans où les promotions sont fortes mais diminuent au fur et à mesure que l'insertion se termine et les procédures de reclassement s'atténuent, une seconde phase de baisse entre 50 et 60 ans » (Lainé, 2002 : 249). En début de carrière, les chances d'obtenir une promotion sont donc élevées, cela en raison, notamment, des effets de la dévalorisation des postes d'encadrement intermédiaire qui ouvre de nouvelles opportunités de promotion pour les individus les moins « dotés », au rang desquels figurent les femmes, mais aussi et surtout, en ce qui nous concerne, les jeunes (Wolff, 2005a).

#### *Étudier la carrière chez une population exposée au « déclassement »*

La population retenue (les individus sortis du système éducatif depuis moins de quinze ans) est également pertinente car elle a profité de l'allongement des scolarités avec la « démocratisation scolaire ». Les effets de cette dernière ont été largement analysés (Beaud, 2003 ; Poullaouec, 2010). Un nombre croissant d'individus estime que leurs diplômes leur promettaient un poste supérieur à celui qu'ils occupent effectivement. Ce sentiment de « déclassement » (7) produit des effets notables sur le rapport que les individus entretiennent avec leur travail et leur carrière professionnelle.

#### *Étudier la carrière en lien avec la trajectoire sociale et familiale*

Si notre étude retient un ensemble large de travailleurs, de 18 à 35 ans environ, c'est que l'intérêt pour la carrière peut croître avec l'âge. En effet, Frédéric Lainé constate que l'investissement dans la carrière s'intensifie à mesure que les individus vieillissent et qu'ils contractent de nouvelles responsabilités, notamment familiales (2002). Cela justifie à nos yeux de retenir le critère « moins de quinze ans après la sortie du système éducatif ». En effet, il permet d'appréhender la population de salariés âgés de plus de trente ans qui font face à des responsabilités élargies (achat d'une maison, enfants, mariage, etc.).

(7) Ce phénomène est sujet à diverses controverses que nous laisserons en dehors de l'analyse. Nous considérons le « déclassement » lorsqu'il sera convoqué par les enquêtés eux-mêmes pour expliquer leurs trajectoires et le rapport qu'ils entretiennent avec leurs carrières. Pour une présentation plus détaillée du débat autour de sa définition et de son effectivité, voir Chauvel (1998), Maurin (2009), Chabault (2010), Peugny (2009), Trouvé (2009) et Santelmann (2009).

## 1.2. Rapport à la carrière chez les jeunes salariés d'exécution stables dans de grandes entreprises du privé

Pour étudier le rôle joué aujourd'hui par la mobilité professionnelle dans le rapport au travail des individus, le choix des salariés d'exécutions travaillant dans de grandes entreprises du privé nous est apparu pertinent à deux titres. Le premier tient à la position professionnelle de ces salariés (leur activité et leur position hiérarchique). Le second tient aux qualités de leurs employeurs.

### 1.2.1. L'accès aux professions d'encadrement : une porte de sortie pour le salariat d'exécution ?

#### *Sortir du salariat d'exécution*

La question de la carrière se pose de manière particulière pour cette population. En effet, faire carrière en accédant à une promotion pour les salariés d'exécution, c'est souvent s'extraire d'une activité éprouvante. Le travail dans l'industrie et les services engage des contraintes aussi bien physiques que relationnelles. Les postures sont usantes, la relation avec les usagers ou clients parfois source de tensions. De plus, depuis les années 1990, le travail se serait intensifié (Gollac et Volkoff, 1996 ; 2000), cela par le biais d'une rationalisation poussée qui, dans les services assimile le travail des employés à celui des ouvriers spécialisés (Alonzo, 1996 ; Bernard, 2005), ou par le biais d'une « modernisation » fondée sur un nouveau *management* source, selon certains, de « stress » et de « souffrance au travail » (Dejours, 1993). Si ces contraintes ne sont pas absentes du travail de l'encadrement de proximité, la prise de responsabilité dans un univers de travail conduit souvent à se retirer, au moins partiellement, de la ligne de front (d'avec les clients, d'avec les contraintes physiques liées à l'exécution du travail, etc.) (Hughes, 1996).

Ces aspects du travail d'exécution nous invitent à formuler l'hypothèse suivante : les salariés d'exécution peuvent être attirés *a priori* par la promotion car celle-ci leur permet de gagner en autonomie, qualification et salaire tout en les retirant des tâches les plus éprouvantes (8). On observe cette volonté des jeunes salariés d'exécution, notamment des ouvriers (Couppié, Gasquet et Lopez, 2005 : 105), d'accéder à une promotion (Sulzer, 2010). Ces travaux rappellent que les ambitions sont souvent formulées une fois l'insertion dans l'entreprise assurée : « les jeunes, y compris les moins qualifiés, sont en quête de sens, de gratifications symboliques et de réalisation personnelle dans l'exercice professionnel, dès lors qu'ils ont acquis une certaine stabilité dans leur emploi » (Épiphané et Sulzer, 2008).

De fait, la promotion, telle qu'elle nous a été racontée par ceux qui la proposent ou ceux qui en bénéficient, apparaît comme un moyen pour enrichir le travail et donner à ce dernier un relief qui échappe au salariat d'exécution (*cf. infra*).

#### *La promotion : un effort pour rattraper une trajectoire de déclassé ?*

La question de la carrière est également importante pour le salariat d'exécution en raison de la part croissante qu'y occupent les jeunes diplômés. Cette proportion importante de diplômés s'observe aussi bien dans les services (Monchatre, 2011) que dans l'industrie (Eckert, 2006 ; Gorgeu et Mathieu, 2009). Cela tient à l'allongement des scolarités et à la montée des exigences des employeurs. On peut faire l'hypothèse que ces jeunes qui expriment un sentiment de déclassement considèrent la promotion interne et l'accès à des positions d'agents de maîtrise ou de cadre comme un reclassement. C'est une hypothèse qui pourrait être testée ici.

### 1.2.2. La carrière dans les grandes entreprises du privé

Il nous est apparu pertinent d'examiner cette question à travers la situation des salariés travaillant dans de « grandes entreprises du secteur privé ». Cette formule qualifie à nos yeux des entreprises de taille importante, employant un grand nombre de salariés d'exé-

(8) Voir sur ce point Couppié, Gasquet et Lopez (2005).

cution et offrant un marché interne permettant des changements de position dans l'entreprise. Les progressions salariales sont, en effet, plus importantes dans le secteur privé (Couppié, Gasquet et Lopez, 2005).

Même au sein des grandes entreprises qui conféraient habituellement des formes de protection à leurs salariés (Castel, 1995 ; Paugam, 2000), on observe une multiplication des statuts d'emploi par l'usage de la sous-traitance, de l'intérim et des CDD, touchant particulièrement les catégories les moins dotées en termes de niveau de diplôme et de qualifications. Pourtant, ces grandes entreprises offrent toujours à une frange de salariés (ceux du « cœur » (Linhart et Maruani, 1984)) des garanties en termes d'emploi et des « avantages maison » (Pinçon, 1987) : primes, congés, comité d'entreprise avantageux, etc. Cela rend particulièrement attractives ces entreprises aux yeux des jeunes. Elles sont d'autant plus attractives que la stabilité de l'emploi qu'elles assurent ouvre des possibilités de carrière notoirement supérieures à d'autres types d'entreprises.

Ces critères (la stabilité de l'emploi, la possibilité d'y changer de position et les gratifications matérielles et symboliques) confèrent une position relativement favorable aux salariés des grandes entreprises du secteur privé. Du fait de l'« intégration professionnelle » (Paugam, 2000) qu'elles permettent, ces entreprises fonctionnent de manière relativement proche des organisations du service public, garantissant en partie la sécurité de l'emploi. Cette relative sécurité – d'autant plus relative dans les organisations du secteur privé – peut impliquer un rapport au travail particulier pour ces jeunes, qui valorisent principalement le fait de bénéficier d'un « statut » (voir sur ce point les travaux de Marie Cartier sur les facteurs de la Poste (2003)). Cependant les carrières des jeunes salariés du privé diffèrent à plusieurs égards de celles des salariés du public. Premièrement, les carrières dans le public apparaissent plus codifiées, régulées et ne fonctionnent pas nécessairement sur les mêmes critères (comme ceux de l'engagement et de l'adhésion à l'entreprise attendus dans le privé). Deuxièmement, les études sur le rapport au travail des jeunes dans le service public sont relativement nombreuses (voir récemment l'enquête de Martin Thibault sur les ouvriers de la RATP (2013)). Si ces analyses nous éclairent sur un certain type de rapport à la carrière et à la promotion, elles ne permettent pas de se questionner sur les attentes formulées par ces jeunes à l'égard du monde du privé et de l'entreprise. Ensuite, concernant plus spécifiquement la carrière, les grandes entreprises du privé offrent un marché interne particulièrement développé. Il existe des « places » à prendre dans la hiérarchie, qui peuvent être obtenues par les diplômés, par le « savoir-être », mais aussi, et surtout, par l'insertion et l'engagement au sein de l'entreprise (Wolff, 2005b).

### 1.2.3. Les différents postes d'encadrement de proximité dans les grandes entreprises

Pour étudier la carrière des jeunes salariés de grandes entreprises, nous avons fait le choix de nous intéresser principalement à l'accès aux postes d'encadrement. Parmi ces postes, on trouve une grande variété de positions qu'il convient d'explicitier ici.

Les postes d'encadrement auxquels les jeunes ouvriers et employés sont susceptibles d'accéder peuvent être regroupés en trois grands types :

- les postes d'agent de maîtrise, encadrement de proximité,
- les « moniteurs », « petit » encadrement,
- les « contrôleurs », qui disposent de responsabilités sans avoir un rôle direct d'encadrement sur le terrain.

En premier lieu, les postes d'agents de maîtrise, supérieur hiérarchique direct des équipes d'ouvriers et employés dans de grandes entreprises (voir organigrammes du Bazar de l'Opéra et des chantiers navals) sont aujourd'hui difficiles d'accès pour les salariés d'exécution, même au sein d'entreprises qui ont la réputation de permettre de « faire carrière ». En effet, on observe des transformations de cette main-d'œuvre d'encadrement qui « serait essentiellement marquée par l'arrivée de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur court, susceptibles de constituer une maîtrise *new-look* à qui l'on prêterait une plus grande capacité d'adaptation » (Trouvé, 1997 : 81). Cette maîtrise dite *new-look* est incarnée par les *managers*, qui semblent remplacer aujourd'hui les « chefs » (sur ce point voir Bellini et Labit, 2005). Ces *managers* sont passés par la voie des études supérieures (ils sont titulaires d'un Bac + 2, au minimum) et ils sont généralement issus



des classes moyennes et supérieures (Trouvé, 1997). Leurs fonctions évoluent également : ils sont conduits à tenir à distance la dimension technique du travail – ce que leur reproche d'ailleurs bon nombre de salariés d'exécution comme nous le verrons par la suite – et à se préoccuper principalement de l'animation et de la gestion des équipes et des procédures. Ils doivent également se concentrer sur les dimensions dites « périphériques » du travail, telles que la sécurité (Monchatre, 2004). Deux formes de socialisation professionnelle existent donc pour accéder à de tels postes, que relate avec précision Christian Courouge, ancien ouvrier de chez Peugeot, à Michel Pialoux (2012 : 38-39) :

*« Avec les chefs d'équipe, vous n'avez pas toujours des relations de bagarre... »*

Ça dépend quelle maîtrise. T'en as deux... t'as différentes sortes de maîtrise. T'as celle qui est ancienne : y'a une vingtaine d'années, Peugeot sortait des mecs de chaîne, souvent d'ailleurs des mecs qui étaient capables techniquement. Il les faisait passer chefs d'équipe. Si bien que ça ne posait pas de problèmes directement liés à la maîtrise. Bon, moi, j'ai un vieux chef d'équipe qui a cinquante-quatre ans, qui a gratté sur les carrousels pendant vingt ans, qui connaît le boulot par cœur... Enfin, maintenant il le connaît plus parce que les types de bagnole ont changé, mais c'est pas lui qui ira t'emmerder pour une question de boulot, parce qu'il l'a trop fait, le boulot. [...] Mais les autres, c'est tous des jeunes... C'est des mecs qui ont pratiquement pas bossé, qui ont fait un an de chaîne et puis qui sont passés chefs d'équipe et que Peugeot a formés. Donc qui ont fait les écoles Peugeot, hein, mais des écoles où on apprend tout hein. Ça va de l'économie politique – que le profit c'est normal, que le profit capitaliste, c'est normal –, jusqu'à comment répondre à un délégué qui vient vous voir. »

Cependant, les premiers, les agents de maîtrise « longuement formés au travail » (Lucas, 1997 : 355), se raréfient car ouvriers et employés ont, depuis les années 1990, peu de chances d'accéder à la position d'agent de maîtrise par la promotion interne dans leur entreprise (Trouvé, 1997). Ils font l'expérience de l'étroitesse de leurs chances de promotions.

Les jeunes rencontrés ont néanmoins des possibilités d'accès à des postes de « petit » encadrant, que l'on regroupe généralement sous l'appellation de « monitorat » (Wolff, 2005b). Selon Loup Wolff, un encadrant sur quatre dans l'industrie est un salarié d'exécution, « ainsi, même si les salariés les plus qualifiés accèdent plus facilement aux responsabilités hiérarchiques, on compte parmi les encadrants un nombre important de salariés peu qualifiés » (2005b). Dans l'industrie, ces salariés sont incarnés par ce qu'on peut appeler le « monitorat », chargé de « montrer comment faire le travail » et « intervenir en cas de problèmes techniques » (Wolff, 2005a). Apparus dans les grilles d'entreprises dans les années 1980, ces moniteurs forment un groupe délicat à appréhender. Qualifiés de « moniteurs » dans l'industrie automobile, de « leaders » dans l'aéronautique, de « chef de gâche » aux chantiers navals, ils regroupent une majorité d'ouvriers et d'employés qualifiés. Parce que leur champ d'action est étroit, parce qu'ils ne disposent pas du pouvoir symbolique que confère la position d'agent de maîtrise, et parce qu'ils sont, la plupart du temps, assimilés ouvriers ou employés dans la grille des salaires, ces salariés se voient attribuer le statut de « petits chefs ». En effet, leur salaire évolue peu en accédant aux fonctions de monitorat. Pourtant leur position semble ambivalente : malgré l'étroitesse de leurs responsabilités (Durand et Hatzfeld, 2002), les moniteurs bénéficient d'une place privilégiée et valorisée dans l'atelier (Rot, 2006). L'accès aux postes de moniteurs permet de « petits déplacements sociaux » (Lahire, 2006). En accédant à ces positions, les ouvriers et employés semblent tous nourrir des attentes fortes en termes de mobilité. Ils espèrent ensuite occuper des positions d'agent de maîtrise.

Enfin, les postes d'encadrement de proximité auxquels se destine une frange des salariés d'exécution sont des postes que nous pouvons qualifier de « contrôleurs ». Par « contrôleurs », nous entendons ici des postes où les salariés interviennent auprès des équipes qui travaillent sur le terrain, sans être eux-mêmes directement sur le terrain. Les « contrôleurs », appelés aussi « dépanneurs », peuvent être chargés de vérifier les méthodes de travail, les conditions de sécurité ou la qualité du travail effectué. S'ils ne disposent pas directement de pouvoir d'encadrement sur les équipes de travail, ils occupent malgré tout une position intermédiaire dans l'entreprise, entre le monde de l'encadrement, voire des bureaux, et celui des ouvriers et employés. Dans la majorité des cas cependant, leur statut professionnel reste celui d'un employé ou d'un ouvrier. Parmi eux, on peut également ajouter les superviseurs (*cf.* organigramme des chantiers navals en annexe) ou coordinateurs qui occupent des positions proches de celles des agents de maîtrise dans la grille des salaires mais qui ne disposent pas de pouvoir hiérarchique direct sur les ouvriers.

Cette présentation des types de postes d'encadrement accessibles aux salariés d'exécution dans de grandes entreprises n'est pas exhaustive. Ils permettent cependant de comprendre la diversité des postes d'encadrement de proximité auxquels peuvent vouloir se destiner les jeunes salariés d'exécution que nous avons rencontrés.

### **1.3. Problématique : la carrière, le rapport à la carrière et au travail des jeunes « stables »**

Notre étude pose donc la question de la carrière des salariés d'exécution les plus jeunes qui travaillent dans de grandes entreprises du privé. En concentrant notre attention sur les salariés « installés » durablement dans l'emploi, nous souhaitons mettre en avant un aspect essentiel pour comprendre le travail contemporain : le « rapport au travail », tel qu'il est façonné par le rapport à la carrière. Autrement dit, notre objectif est à la fois de comprendre ce qui se passe pour ces salariés une fois la stabilisation dans l'emploi assuré et de s'intéresser au regard qu'ils portent sur leurs trajectoires.

Cette problématique pose plusieurs questions qui seront au cœur de cette étude. Comment les jeunes salariés d'exécution se positionnent-ils vis-à-vis de leur travail (satisfaction, contraintes, etc.) ? Quelles sont leurs aspirations en termes de carrière ? Quelles sont leurs chances effectives de promotion ? Quel regard portent-ils sur les postes hiérarchiques ? En quoi ces rapports à la promotion varient-ils selon les propriétés sociales et les trajectoires (scolaire, sociale, professionnelle) des ouvriers et des employés ? De manière générale, quel rôle joue la question de la carrière sur le rapport au travail des salariés (engagement au travail, satisfactions, pénibilités, etc.) ? Telles seront les questions étudiées ici.

## **CHAPITRE 2. MÉTHODOLOGIE**

---

Ce travail repose sur l'exploitation de deux séries de matériaux.

La première est le fruit de deux recherches doctorales ethnographiques réalisées par nos soins entre 2007 et 2012 sur les ouvriers d'un chantier naval et sur les employés d'un grand magasin parisien. Le qualificatif « ethnographique » est utilisé ici pour qualifier des enquêtes utilisant des méthodes qualitatives et valorisant une exploration patiente, prolongée, par insertion durable dans l'univers des enquêtés, afin de recueillir des informations sur divers aspects de leur existence. Nos recherches doctorales ont porté sur deux entreprises représentatives des « grandes entreprises du privé » qui nous intéressent. En effet, le grand magasin et le chantier naval ont été fondés il y a plusieurs décennies et offrent à leurs salariés une forte stabilité et des opportunités de promotion interne. Dans ces entreprises nous avons rencontré des salariés jeunes et moins jeunes, cela dans le cadre d'entretiens semi-directifs ou d'observation participante. Nous avons analysé des documents d'entreprise (bilans sociaux, rapports d'experts, documents syndicaux, etc.) afin de comprendre avec précision les modalités de gestion du personnel, les chances objectives de promotion qui s'offrent aux salariés. Ces deux recherches constituent le socle de ce travail.

La seconde série de matériaux est le produit d'une enquête menée en 2012 et 2013 auprès de jeunes salariés travaillant dans de grandes entreprises du privé. Dans le cadre de cette enquête, nous avons réalisé des entretiens avec des ouvriers, des employés, des moniteurs, des agents de maîtrise, des syndicalistes. Nous les avons interrogés sur leurs trajectoires, leur travail, leur rapport à la promotion interne.

### **2.1. Données principales : les matériaux recueillis dans le cadre de deux enquêtes ethnographiques**

#### **2.1.1. Le Bazar de l'Opéra : un grand magasin parisien**

Une première enquête ethnographique a été menée dans un grand magasin parisien entre 2007 et 2012 (Barbier, 2012a). L'enquête s'est intéressée au travail et aux trajectoires des employés travaillant à la vente dans un grand magasin parisien (l'expression « grand

magasin » renvoie ici à des magasins comme le « Printemps », le « Bon Marché », le « Bazar de l'Hôtel de Ville » ou les « Galeries Lafayette ». L'objectif de l'enquête était de produire une connaissance sociologique d'un travail (la vente en magasin) que les sociologues avaient peu analysé jusqu'ici, tout en apportant des éléments de compréhension plus généraux sur le monde des employés de commerce.

### *Une enseigne historique du grand commerce*

Renommé dans un souci d'anonymat le « Bazar de l'Opéra », le grand magasin étudié appartient à l'un des groupes les plus importants du grand commerce français. On comptait soixante-deux « Bazar de l'Opéra » en France et dans le monde en 2012 mais le magasin le plus important demeure celui observé, localisé dans le centre de Paris. Fondé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, il reçoit sa clientèle sur une surface de 70 000 mètres carrés et emploie une foule de travailleurs : employés de commerce (plus de 3 000), employés de bureau, ouvriers, cadres.

L'enquête s'est principalement intéressée aux salariés travaillant à la vente dans ce magasin sous les statuts de vendeur « maison » (c'est-à-dire directement salarié du grand magasin) ou de démonstrateur (c'est-à-dire salarié d'un fournisseur louant une surface commerciale au grand magasin). Elle a utilisé la technique de l'observation participante (un an et demi d'observation sous les statuts de caissier, vendeur puis démonstrateur) et de l'entretien semi-directif. L'observation a été menée au sous-sol du Bazar de l'Opéra dans un rayon vendant des vêtements pour les jeunes hommes et femmes. Les entretiens ont été réalisés auprès de vendeurs et démonstrateurs du Bazar de l'Opéra mais aussi, plus largement, d'autres grands magasins parisiens et de quelques magasins d'ameublement, de bricolage et d'alimentation.

### *Caractéristiques du personnel du Bazar de l'Opéra*

L'examen des bilans sociaux du Bazar de l'Opéra des années 2004 à 2007 permet d'isoler quelques caractéristiques remarquables du personnel du magasin. À l'image du reste des employés de commerce, le personnel du Bazar de l'Opéra est d'abord largement féminin (plus de 70 %). Les employés du magasin sont légèrement plus âgés que l'ensemble des autres employés de commerce car le grand magasin offre à ses salariés une capacité de « durer » plus étendue que d'autres magasins où le *turnover* est élevé. Enfin, une part importante des plus jeunes employés rencontrés est titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Cela s'explique par la volonté de la direction du magasin de recruter un personnel qu'elle juge qualifié pour la représenter auprès des clients et assurer une qualité de service élevée. Comme l'ont montré plusieurs travaux sociologiques, les plus diplômés sont souvent considérés en mesure d'offrir ce type de prestation (Burnod, Carton et Pinto, 2000).

L'entrée dans le magasin se fait le plus souvent en CDD à l'occasion de périodes d'activités intenses, comme les soldes ou les vacances scolaires de Noël. Certains employés sont ensuite titularisés en CDI. Les conditions d'emploi au Bazar de l'Opéra sont relativement favorables : l'usage du temps partiel y est important mais plus faible que dans le reste du commerce de détail ; les horaires atypiques se développent mais continuent de donner lieu à rétribution financière (contrairement à d'autres magasins (Barbier, 2012c)). Toutefois, les niveaux de salaire sont faibles, environ 1 300 euros par mois.

Au moment de l'enquête, les possibilités de promotion pour les vendeurs travaillant directement pour le grand magasin étaient relativement limitées. Les statuts supérieurs ouverts aux employés relevaient du *management* de proximité ou des services techniques, sous les statuts d'agent de maîtrise. L'insertion longue sur le terrain a permis d'appréhender une transformation importante dans l'organisation du magasin : la refonte de la ligne hiérarchique. Cette dernière a conduit à réduire encore les chances de promotion pour les vendeurs. C'est dans ce contexte de réorganisation que l'enquête s'est terminée.

L'enquête a permis de rencontrer divers travailleurs dont des salariés ayant quitté depuis moins de quinze ans le système éducatif. Les trajectoires des salariés suivants ont pu être reconstituées grâce aux entretiens menés avec eux et aux diverses observations effectuées à leurs côtés : Noémie, 27 ans, titulaire d'un BEP comptabilité ; Laurent, 32 ans,



niveau Master en littérature espagnole (LLCE) ; Pauline (9), 29 ans, titulaire d'un DEUG d'anglais ; Axel, 27 ans, titulaire d'un Bac technologique STT ; Halima, 29 ans, titulaire d'un Bac + 2 *merchandising* ; Sébastien, 29 ans, titulaire d'un diplôme de techniciens des métiers du spectacle ; Ève, 26 ans, titulaire d'un baccalauréat technologique STT ; Sandrine, 33 ans, niveau Licence LLCE (espagnol) ; Jonathan, 24 ans, titulaire d'un Baccalauréat professionnel « Commerce » ; Sabine, 33 ans, titulaire d'un BTS production végétale ; Rosa, 34 ans, titulaire d'un BEP vente ; Antoine, 30 ans, titulaire d'un Bac + 5 d'école de commerce ; Grégory, 29 ans, BTS Commerce. Ces matériaux servent de base à la présente étude.

### 2.1.2. Les chantiers navals

Une seconde enquête ethnographique a été menée dans des chantiers navals entre 2006 et 2011 (Seiller, 2012a). Cette enquête concernait les ouvriers d'une grande entreprise du secteur privé. Sur le site industriel étudié, les modes de gestion de la main-d'œuvre font la part belle à la sous-traitance, nationale et étrangère, mais l'objet de la recherche concernait la minorité d'ouvriers stables, recrutés directement par l'entreprise donneuse d'ordres. Alors que plus de 10 000 salariés peuvent graviter sur le site, ils sont moins de 3 000 à travailler pour le donneur d'ordres, dont à peine un millier d'ouvriers. L'entreprise qui les recrute favorise une insertion rapide dans l'emploi stable et durable. Le recrutement se fait essentiellement sous la forme d'une période en intérim fonctionnant comme une « sorte de longue période d'essai » (Roinsard, 2012) donnant lieu à un CDI. Travailler dans cette entreprise confère également toute une gamme de gratifications matérielles : salaire relativement favorable, treizième mois de salaire, primes, etc. De plus, ces ouvriers qualifiés de l'industrie navale, titulaires de CAP, de BEP ou Bac Pro spécialisés, tirent une grande fierté de la production à laquelle ils participent. En ce sens, ils forment ce qu'on peut appeler une « aristocratie ouvrière ». Voici plus précisément les caractéristiques de ces ouvriers.

#### *Caractéristiques des ouvriers des chantiers navals*

Notons tout d'abord que ces ouvriers constituent un groupe majoritairement masculin. Parmi les effectifs ouvriers de l'entreprise, en 2010, on trouve 45 femmes pour 800 hommes environ. Cette faible proportion de femmes se retrouve d'ailleurs dans les autres catégories professionnelles aux chantiers navals (10). Le secteur de la construction navale est donc majoritairement masculin. En 2003, le taux de féminisation dans l'ensemble de la métallurgie et la transformation des métaux était effectivement inférieur à 20 % (Rignols, 2005). Aux chantiers, ce taux apparaît encore moins important, même si le nombre de femmes ouvrières dans l'entreprise n'a cessé d'augmenter au courant des années 2000 (11).

Concernant ensuite la pyramide des âges dans l'entreprise, on observe qu'elle s'est nettement rajeunie. La moyenne d'âge des ouvriers se maintient, depuis 2006, autour de 40 ans, alors qu'elle était de presque 45 ans avant 2003. En effet, l'entreprise a favorisé le départ des « anciens » en proposant des plans de retraite anticipée liés à l'amiante (12) et elle a recruté en masse des jeunes ouvriers à partir de 2001, du fait des commandes de plusieurs navires. Ce rajeunissement du groupe professionnel fait partie des évolutions notables pour les ouvriers des chantiers navals.

Les conditions salariales des ouvriers de l'entreprise sont les suivantes : ils sont tous recrutés en CDI et tirent des bienfaits de leur appartenance à une « bonne boîte » (13).

(9) Deux entretiens ont été réalisés avec Pauline. Le premier s'est déroulé lors d'une période où elle se mobilisait intensément pour l'obtention d'un poste de responsable de vente au Bazar de l'Opéra. Le second a été réalisé un an plus tard, alors qu'elle avait constaté l'impossibilité d'obtenir une promotion. Cela explique le caractère ambivalent du portrait que nous allons faire de cette salariée : elle apparaît aussi bien engagée dans la compétition pour l'obtention d'un poste que déçue et désabusée. Ces deux postures, que l'enquête sur le long terme a permis de révéler, se succèdent dans le temps. Aussi, dès qu'il sera fait référence à Pauline, nous précisons si les propos rapportés ont été tenus lors du premier ou du second entretien.

(10) Dans des proportions moindres : 300 cadres masculins pour 80 femmes cadres environ, 600 ATAM masculins pour 170 femmes environ.

(11) En 2002, le taux de féminisation de la catégorie ouvriers était de 2,6 % ; en 2003 de 2,8 % ; en 2004 de 3,7 % ; en 2006 de 11,8 %.

(12) Cessation d'activité anticipée amiante.

(13) À l'image des ouvriers étudiés par Pascale Trompette (2002) dans une usine nucléaire.

Leurs salaires sont relativement importants par rapport aux salaires ouvriers dans l'ensemble de la société française : les salaires ouvriers dans cette entreprise sont compris entre 1 500 et 2 500 euros brut, le salaire moyen atteignant presque 2 000 euros en incluant le treizième mois et en excluant les primes (14). Il s'agit donc d'un segment de travailleurs « subalternes mais non démunis » (Schwartz, 1998). Les ouvriers recrutés au coefficient le plus bas dans l'entreprise (le coefficient 170) sont payés un peu plus de 1 500 euros brut mensuels. Notons que seuls six ouvriers sur 900 étaient à ce niveau de coefficient dans l'entreprise en 2010. D'ailleurs, seuls 11 % des ouvriers des chantiers navals ont un salaire mensuel brut inférieur à 1 700 euros. Le salaire ouvrier le plus élevé (qui concerne également une petite poignée d'ouvriers) est de 2 500 euros mensuels et 35 % des ouvriers sont payés plus de 2 000 euros mensuels. Les conditions salariales de ces ouvriers montrent qu'ils forment un segment professionnel relativement bien loti par rapport à d'autres salariés d'exécution dans l'industrie. Ils bénéficient d'une position particulière du fait de leur appartenance à une grande entreprise.

Sur ce chantier, les ouvriers sont des ouvriers qualifiés, c'est-à-dire qu'ils disposent de titres et qualifications en adéquation avec les postes qu'ils occupent. Contrairement à l'industrie automobile, les OS (ouvriers spécialisés) sont rares dans l'industrie navale. Les ouvriers des chantiers sont titulaires d'un CAP ou d'un BEP et une partie d'entre eux dispose d'un niveau de diplôme supérieur à celui exigé pour occuper leur poste : c'est le cas des ouvriers bacheliers et des ouvriers qui sont passés par la voie des études supérieures. La présence de ces « recalés de l'enseignement supérieur » (Misset, 2009a) montre à quel point les ouvriers d'industrie sont traversés par les effets de la scolarisation de masse (Beaud, 2003 ; Eckert, 2006).

Les ouvriers de ces chantiers navals appartiennent bien au salariat d'exécution des grandes entreprises qui, tout en reposant sur la recherche de flexibilité et l'éclatement des formes d'organisation du travail, confèrent des gratifications matérielles (comme en témoigne le niveau de salaire des ouvriers), et symboliques à leurs salariés. Sur de tels sites industriels, « certains ouvriers (y) sont durement soumis à la précarisation et à l'intensification des contraintes au travail, et leurs trajectoires professionnelles sont bien souvent marquées par des changements d'entreprises qui traduisent la difficulté d'effectuer sa carrière au sein d'un même établissement. Mais d'autres, notamment ceux appartenant à la génération née au cours des années 1950 et 1960 et disposant de qualifications professionnelles, parviennent à acquérir des positions relativement stables, voire à accéder à la maîtrise en fin de carrière » (Girard, 2012). Ces positions sont-elles ouvertes également aux jeunes générations ouvrières dans ces grandes entreprises ? Bien que les chances de promotion aux positions d'agent de maîtrise se soient amoindries pour les salariés d'exécution, être recruté aux chantiers navals permet toujours aux ouvriers d'envisager de « faire carrière » et de quitter alors la condition ouvrière. En 2011, près de 200 ouvriers ont été promus (c'est-à-dire qu'ils ont changé de coefficient salarial) sur un total de 900 ouvriers. Notons cependant que ces promotions restent étroites car seuls quatre de ces promotions ont impliqué un changement de statut où les ouvriers sont devenus ATAM (Administratifs, Techniciens et Agents de Maîtrise). Cependant, en termes de promotion interne, les bilans sociaux de cette entreprise montrent que l'on est en présence d'une industrie où la mobilité professionnelle verticale est valorisée. De fait, bon nombre des ouvriers rencontrés durant cette enquête évoquent leurs possibilités de faire carrière, soit par des évolutions salariales dépendant de changements de coefficient soit par l'accès à des postes plus élevés dans la hiérarchie.

#### *Les « jeunes » ouvriers des chantiers navals*

Cette enquête de terrain reposait sur une insertion de longue durée dans une ville industrielle ainsi que sur des observations du travail et l'analyse des documents d'entreprise et de la presse locale. Cependant, la technique d'enquête principale fut celle de l'entretien approfondi avec des ouvriers, des agents de maîtrise, des moniteurs, des syndicalistes, des cadres. Parmi ces enquêtés, treize ouvriers ont les caractéristiques qui nous intéressent dans cette étude, c'est-à-dire être inséré dans l'emploi depuis moins de quinze ans. Trois d'entre eux ont été promus et sont devenus « petits » chefs ou superviseur : Fabien, 26 ans, CAP/BEP menuiserie ; Christine, 35 ans, Bac technologique STG ; et Jeanne, 28 ans, BTS Architecture d'intérieur. Les dix autres sont de jeunes ouvriers qui exercent

(14) Ces primes sont relativement élevées, certains ouvriers ajoutant plus de 200 euros à leur salaire net grâce aux primes.

différents métiers : Yohann, 28 ans, soudeur, CAP Pâtisserie ; Agnès, 27 ans, suiveuse des tôles, certificat de qualification aux professions de la métallurgie (CQPM) ; Akim, 30 ans, charpentier fer, niveau Bac + 2 kinésithérapie ; Cédric, 25 ans, charpentier fer, Bac général ; Eliot, 28 ans, opérateur, BEP Chaudronnerie ; Gaëtan, 28 ans, opérateur sur machines à commande numérique, Bac Pro Production automatisée ; Mathias, 28 ans, charpentier fer, CQPM ; Marco, 31 ans, ajusteur-traceur, Bac Pro topographie ; Michaël, 33 ans, ajusteur-traceur, Bac pro ; Séverine, 33 ans, soudeuse, BEP Vente, CQPM. Parmi eux, certains ont accédé à des formes de mobilité horizontale en changeant de métier par exemple.

## 2.2. Enquête secondaire auprès des d'autres jeunes salariés

Afin de compléter les matériaux recueillis dans les deux entreprises précédentes, nous avons réalisé une enquête par entretiens semi-directifs auprès d'autres jeunes salariés d'exécution de grandes entreprises du secteur privé. En utilisant la technique de l'entretien, nous avons étudié la carrière de ces jeunes et le rapport subjectif qu'ils entretiennent avec leur travail, leur entreprise, leurs chances de promotion, etc. Ces entretiens ont été réalisés avec des hommes et des femmes (15) d'origines sociales, de lieux de résidences (16) (etc.) divers.

Nous avons également veillé à faire varier les entreprises où travaillent ces jeunes afin de comprendre comment fonctionnent les mobilités professionnelles selon les secteurs d'activités, les conventions collectives, les organisations d'entreprises, etc.

Nous avons donc réalisé treize entretiens avec de jeunes ouvriers et employés d'entreprises variées (entreprise de vente et diffusion de produits culturels, hypermarché, industrie aéronautique, restauration, etc.) ainsi qu'un cadre de l'industrie aéronautique, syndiqué à la CFE-CGC, qui constatait le peu d'attractivité des postes d'encadrement ouverts à la promotion interne pour les jeunes salariés d'exécution.

Durant ces entretiens, nous avons abordé plusieurs thèmes : le travail effectué, le rapport entretenu avec celui-ci, l'ambiance de travail, le rapport à la hiérarchie, l'engagement dans l'entreprise, les possibilités de carrière dans l'entreprise, et l'attractivité des postes d'encadrement (*cf.* guide d'entretien en annexe).

Au total, notre analyse repose sur des sources documentaires variées et sur quarante entretiens (*cf.* annexe).

(15) Les mondes professionnels enquêtés impliquent une surreprésentation des femmes au sein du monde des employé-e-s et une surreprésentation des hommes au sein du monde ouvrier.

(16) Les appartenances locales des enquêteurs ont toutefois eu des effets sur les régions étudiées : nous avons principalement rencontré des jeunes de région parisienne ou de l'Ouest de la France.



## PARTIE 2

**REFUSER, COMPOSER, ASPIRER :  
TROIS RAPPORTS À LA CARRIÈRE**

Notre recherche nous a permis d'isoler trois types de postures vis-à-vis de l'aspiration à la promotion par l'encadrement : 1 – le refus, 2 – la gestion du décalage entre la volonté et la possibilité d'obtenir une promotion, 3 – la volonté motivée d'obtenir une promotion. Ces trois postures ne sauraient constituer une typologie rigide ordonnant l'ensemble des attitudes des enquêtés. Le défaut d'une telle typologie serait de figer et de simplifier le rapport des salariés à leur mobilité professionnelle. Or, d'une part, ce rapport évolue dans le temps et les salariés peuvent passer d'une posture à une autre en raison d'un événement dans l'organisation de l'entreprise (une réorganisation de la ligne hiérarchique par exemple) ou dans leur vie privée (une naissance, un divorce, la construction d'une maison, etc.). D'autre part, un même salarié peut avoir un rapport ambivalent à la promotion, présentant à un moment de l'entretien une posture ouvertement favorable à la promotion et, à un autre moment, une posture désabusée, voire hostile. L'objectif de cette « typologie » (et nous insistons sur l'usage modeste que nous faisons de ce terme ici) n'est donc pas de « classer » les individus à l'aide d'une combinaison de critères pouvant expliquer entièrement leurs comportements. Son objectif est plutôt de présenter la pluralité des attitudes et de comprendre pourquoi les positions varient, de comprendre les motivations sous-jacentes à telle ou telle posture et les motifs expliquant le passage d'une posture à une autre. Autrement dit, cette typologie entend rendre compte des différents rapports à la promotion interne chez les salariés les plus en mesure de bénéficier de ce type de trajectoires ascendantes.

Cette question nous semble essentielle pour diverses raisons. En premier lieu, nous l'avons dit, étudier le rapport à la carrière c'est accéder d'une manière originale au rapport au travail des salariés. En effet, demander aux salariés de se positionner vis-à-vis de leur aspiration au sein de l'entreprise, c'est les inviter à synthétiser leur rapport au travail et à revenir sur l'évolution de ce dernier depuis leur entrée dans l'entreprise. De plus, étudier le rapport à la promotion interne dans ces grandes entreprises, c'est comprendre la manière dont ces entreprises mobilisent concrètement leurs salariés sur le long terme.

Qui est attiré par la promotion interne ? Pourquoi ? Quelles sont les chances objectives de promotion de ces jeunes salariés (17) ? Quels arguments mobilisent les salariés qui s'y refusent ? Comment ceux qui la souhaitent gèrent-ils leur déception en cas d'échec ? Quel coût cela peut-il avoir sur le rapport qu'ils entretiennent généralement avec leur travail ? Quelles sont les motivations de ceux qui aspirent à obtenir une promotion ? Telles sont les questions que nous aborderons ici à travers la présentation de trois types de rapports à la promotion interne. Pour expliquer les positions des salariés sur cette question, nous prendrons en considération des aspects touchant à leurs trajectoires (sociale, scolaire et professionnelle), à la manière dont ils se sont insérés dans l'emploi stable (périodes de chômage, insertion rapide, intérim etc.), au regard qu'ils portent sur les tâches effectuées, sur le collectif de travail et leur encadrement actuel.

**CHAPITRE 3. REFUSER L'ENCADREMENT**

Une première posture consiste à se détourner de la promotion interne par l'accès à des postes d'encadrement et de *management*. Cette posture, courante chez les salariés que nous avons rencontrés, fait écho à ce que l'on observe chez une large frange de jeunes dans la société française : la volonté de « progresser dans la hiérarchie » est exprimée par seulement 16 % de jeunes dans l'enquête Génération 98 du CEREQ et par 19 % de jeunes issus d'un milieu ouvrier (Couppié, Gasquet et Lopez, 2005). Elle est le fruit d'un refus a

(17) Sur ce point, voir les travaux d'Alain Chenu (1993) et Simone Chapoulie (2000).

*priori*, considéré comme ancien : l'encadrement n'aurait jamais été envisagé pour diverses raisons que nous proposons d'exposer ici.

Dans certaines entreprises, comme celle de l'industrie aéronautique dont nous avons rencontré l'un des cadres, les postes de *managers* ne trouvent pas preneurs auprès des ouvriers : alors qu'un poste de *manager* était ouvert à la promotion interne depuis douze mois dans cette entreprise, aucun salarié n'avait candidaté sur ce poste, contraignant l'entreprise à recruter un candidat extérieur. Pourquoi ces jeunes ne souhaitent-ils pas devenir encadrant dans les entreprises où ils travaillent ? Ce chapitre revient successivement sur quatre éléments de réponse. La non-attractivité de l'encadrement peut être liée au degré de valorisation des postes d'encadrement dans l'entreprise (4.1.). Elle peut également être le fruit d'une auto-exclusion alimentée par le sentiment de ne pas être à la hauteur de la fonction (4.2). Elle peut ensuite reposer sur le refus de « passer de l'autre côté » en se trouvant en position de *management* des équipes de travail (4.3.). Elle peut enfin s'expliquer par la volonté des salariés de faire carrière, mais autrement qu'en accédant à des postes d'encadrant (4.4.). Ce dernier motif s'observe notamment chez une large population de salariés qui s'estiment, en raison de leurs trajectoires individuelles (origine sociale et trajectoire scolaire), étrangers à leur environnement professionnel.

### 3.1. Des postes de petit encadrement disqualifiés ?

Comme de nombreuses enquêtes l'ont montré (Buscatto, 2002 ; Bellini et Labit, 2005 ; Trouvé, 1997 ; Schütz, 2012), les postes d'encadrement de proximité sont réputés difficiles. Notre enquête a permis de déterminer deux motifs de rejet des postes d'encadrement chez les salariés d'exécution. Le premier tient à la singularité de la position de l'encadrement de proximité dans l'entreprise : à l'intersection de la direction et des employés/ouvriers. Le second tient à la singularité du contenu de leur travail : il donne une plus grande place aux tâches liées au « *management* » qu'aux savoir-faire techniques dont les salariés tirent une forte légitimité (Buscatto, 2002 ; Gillet, 2011).

#### 3.1.1. « Entre le marteau et l'enclume » : une disqualification symbolique

Près de 38 % des encadrants déclaraient en 1998 avoir des situations de tension avec leurs supérieurs et 31 % avec leurs collègues (tandis que ces proportions étaient respectivement de 28,4 % et 16,9 % chez les salariés d'exécution) (Wolff, 2005a). Ces chiffres datent maintenant d'une quinzaine d'années mais cet aspect constitue toujours un motif repris par les enquêtés pour justifier leur désintérêt vis-à-vis des fonctions de petit encadrement : « c'est des postes horribles ! », « j'en voudrais pas de leur place », « ils n'ont pas la meilleure place ». Leur poste est présenté comme étant « entre le marteau et l'enclume » (Bellini, 2005). Les responsables de vente des grands magasins, par exemple, seraient sous la pression conjuguée des salariés et de la direction, « mangés jusqu'à la crinière » pour reprendre une formule d'une vendeuse. Ils doivent satisfaire les objectifs de vente de la direction, mobiliser leurs équipes pour les ventes (en les incitant, notamment, à vendre des cartes de fidélité). Ils doivent aussi faire passer le message de la direction, mettre en place des dispositifs en gérant parfois leurs contradictions (18). Les salariés jugent cette activité principalement managériale avec défiance. Certains estiment que la légitimité première des encadrants à encadrer devrait reposer sur leurs compétences techniques plutôt que sur leurs compétences managériales. Laurent, par exemple, qui travaille au Bazar de l'Opéra, se plaint d'une de ses responsables qu'il juge incompétente pour ce travail car elle n'est apparemment pas familière de l'univers des livres dans lequel il travaille :

« Notre RDV [responsable des ventes], elle lit trois pages d'un bouquin et elle lit le magazine littéraire et elle prétend avoir lu un bouquin. Moi j'ai des bouquins qui ne m'intéressent pas et je ne les lis pas et je ne prétends pas les avoir lus... Je ne lis que ce qui m'intéresse. Voilà, je dis ce que je pense d'un ouvrage par rapport à la connaissance que j'en ai. Après on a deux nouvelles responsables qui sont des branques. La nouvelle RDR [responsable de rayon] elle n'est pas faite pour ça, elle vient des fringues. » [Laurent, 32 ans, vendeur de livres au Bazar de l'Opéra, Niveau Master LLCE espagnol].

(18) Voir sur ce point Dujarier (2006). Voir également les travaux de G. Rot dans l'industrie automobile où les encadrants de proximité sont amenés à « filtrer » les messages de la direction pour gérer leur position vis-à-vis des équipes ouvrières (2006).



Ces postes d'encadrant de proximité engagent une activité de *management* peu valorisée (parce qu'inconfortable) alors que les salariés d'exécution valorisent plus fortement la technicité de leur travail et attendent de leurs responsables qu'ils démontrent une maîtrise complète du travail (19). Dans l'industrie où, contrairement à la vente notamment, les compétences techniques de la maîtrise sont relativement bien reconnues par les salariés, les encadrants de proximité considèrent la maîtrise technique comme la première des qualités du bon encadrant. Pour Clément, ancien ouvrier aujourd'hui chef d'équipe dans l'industrie aéronautique, le chef doit avant tout être « fort techniquement ». Or, comme l'a montré avec précision Marie Buscatto, la technicité du travail des encadrants de proximité dans les services s'efface au profit d'une dimension managériale moins valorisée par les subalternes : « Les encadrants, loin d'être les *managers* des discours dirigeants, se trouvent marginalisés dans l'organisation. Confrontés aux nouvelles demandes managériales, les encadrants intermédiaires ont d'abord tenté de les mettre en œuvre et de devenir les *managers* attendus. Mais au moment de notre enquête, soit quelques années après la mise en œuvre initiale des premières réformes managériales, cet effort s'était de fait traduit par leur enfermement dans une position sociale dévalorisée et dénigrée par tous » (Buscatto, 2002).

Ce dénigrement de la dimension managériale associée aux postes d'encadrants de proximité s'aperçoit d'ailleurs dans le fait que, pour une large partie des salariés, il est essentiel que les chefs soient passés par « le terrain » et qu'ils disposent de connaissances empiriques sur le travail effectué par leurs subordonnés, comme l'illustrent les propos de deux jeunes salariées :

« Ils sortent de l'école alors quand tu les mets sur le terrain, voilà quoi ! » [Agnès, 27 ans, suiveuse au parc à tôles, chantiers navals, CQPM]

« Avec votre chef ça se passe bien ? »

Oui ça se passe bien. Il a commencé juste l'année après moi. Avant d'être chef il est rentré dans le rayon avec nous donc du coup ça s'est bien passé. » [Jessica, 29 ans, employée de rayon dans un hypermarché, Bac Pro vente].

De même, Michaël, en parlant de son agent de maîtrise, rappelle toute l'importance pour les ouvriers d'avoir des supérieurs hiérarchiques qui connaissent leur métier :

« Il a des diplômes mais il a voulu passer par la base avant. Il est rentré comme chef, et il a voulu aller en... avec les gars au clou pendant un an. Déjà il s'est fait bien voir là-dessus. » [Michaël, 33 ans, ajusteur-traceur, chantiers navals, Bac Pro].

### 3.1.2. La disqualification salariale du petit encadrement

Mais la disqualification de ces postes par les salariés d'exécution qui refusent de s'engager dans la promotion interne tient aussi aux conditions de travail et d'emploi réservées à cette catégorie intermédiaire du personnel. Si l'on prend l'exemple des grands magasins qui offrent des positions de Responsable de vente (RDV, niveau agent de maîtrise), on constate qu'à la différence de la situation décrite par Yan Dalla Pria et Nathalie Leroux chez Décathlon, le statut de responsable au Bazar de l'Opéra n'est pas « enchanté » aux yeux des vendeurs (Dalla Pria et Leroux, 2011). La plupart des vendeurs rencontrés considèrent que les contraintes du poste sont supérieures à ses rétributions (20) :

« Tu ne veux pas faire RDV ? »

Non, non... franchement t'es pas payé beaucoup plus, à peine 200 euros, tu passes ton temps dans le magasin, et dès que t'as un souci chez toi on te reproche de faire passer ta vie avant le boulot... enfin voilà ça ne m'intéresse pas. Même RDR t'as pas de vie à l'extérieur... » [Noémie, 27 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, BEP comptabilité].

« Les RDV sont sous pression, moi je le vois... ils ne vivent que pour leur travail, il n'y a aucun plaisir à être RDV pour moi, au niveau du magasin. Pour moi y a rien d'intéressant. » [Rosa, 34 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, BEP Vente].

(19) On notera que les qualifications et diplômes des encadrants intermédiaires sont proches de ceux des salariés d'exécution (Bellini et Labit, 2005).

(20) Cet aspect du travail de l'encadrement dans le commerce de détail est connu depuis le témoignage d'un salarié de Carrefour. Voir à ce sujet Philonenko et Guienne (1997). On retrouve ces mêmes exigences d'investissement personnel au Bazar de l'Opéra. La responsable du service caisse où j'ai [Pascal Barbier, dans le cadre d'une observation participante] travaillé disait ainsi à une cliente qui notait l'étendu des horaires d'ouverture : « Ah oui ça va être dur, le mois de décembre c'est toujours pareil. Vous savez madame [elle réagit au hochement de tête de la cliente qui lui fait face] c'est pas le boulot qu'est dur, c'est les heures qu'on fait. Moi je suis là à 9 heures et le soir je quitte pas avant 22 heures. Vous vous rendez compte pour les jeunes, leur mari, elle le voit pas. Bon, moi, vous savez j'ai plus de cinquante ans alors c'est pas grave mais les jeunettes... ».

Les RDV sont connus pour les « heures » qu'ils font, commençant leur journée à l'ouverture du magasin et la terminant à sa fermeture, cela sans que leur salaire ne suffise à compenser les sacrifices aux yeux des salariés (21). Ils passent leur journée « à courir », pendus au téléphone, pour résoudre les problèmes de leurs subordonnés, des clients, etc. Autant de critiques qu'Antoine, lui-même responsable de vente, reprend à son compte :

*« Très fatigant, il fait chaud, on est debout tout le temps, on est sollicité huit fois à la minute par des clients, des démonstrateurs, des vendeurs. Ça va de "j'ai renversé mon coca par terre" à "je me suis fait voler huit sacs", enfin bon... "le fax y a plus de papier". Bref. Des fois on est sollicité pour rien. » [Antoine, 30 ans, Responsable de vente dans un grand magasin parisien, diplômé (Bac + 5) d'une école de commerce].*

Au nom de leur salaire, du contenu de leurs tâches, de la « colonisation » (Linhart et Moutet, 2005) de leur temps personnel par la vie professionnelle, les vendeurs plaignent leurs responsables de vente dont les responsabilités sont limitées, comme pour d'autres encadrants de proximité (22).

Une telle posture se rencontre également chez les autres salariés rencontrés dans le cadre de cette enquête. Pour beaucoup, le jeu n'en vaut pas la chandelle. Jessica qui travaille dans la grande distribution comme employée à la mise en rayon se refuse en partie à la promotion car elle sait ce « qu'endure » son chef. Le travail des encadrants demanderait trop sans accorder de contreparties. Il faudrait donner de son temps sans recevoir un salaire suffisant. L'accès à la promotion supposerait des sacrifices que les ouvriers et employés rencontrés considèrent comme nuisibles à leur confort de vie. Il en va ainsi de la mobilité géographique souvent exigée pour obtenir une promotion (Couppié, Gasquet et Lopez, 2005), mobilité que regrette Martial, 25 ans, vendeur dans une grande surface de produits culturels, car elle implique « d'être à la botte du magasin ». Il en va ainsi des horaires élargis et de la disponibilité temporelle dont il faut faire preuve :

*« Faut savoir quand t'es chef d'équipe que... Nous on badge, mais les chefs d'équipe, ils badgent plus, ils sont au forfait. Donc oui, c'est du temps, des journées de onze heures. Et moi je suis pas prêt à ça. » [Dominique, 35 ans, ouvrier leader dans l'industrie aéronautique, Bac pro productique mécanique].*

Cette disponibilité peut nuire au confort de vie pour des raisons d'organisation temporelle, comme pour Alexandre et sa femme, tous deux employés dans la grande distribution. Alors qu'ils peinent déjà à concilier leur vie privée avec leur vie professionnelle, devant faire garder leurs enfants de nombreux mercredis et samedis, une prise de responsabilité dans l'entreprise signifierait des complications supplémentaires. Il faudrait alors « faire les ouvertures ou les fermetures ». Mais, à l'inverse, c'est parfois un retour « à la normale » du point de vue des horaires de travail qui peut nuire au confort de vie aux yeux des salariés. C'est notamment le cas dans certains secteurs de l'industrie où la promotion engage souvent une transformation dans les horaires de travail : un passage en « normal » lorsque l'on travaillait en  $2 \times 8$  ou en  $3 \times 8$ . L'obtention d'un poste de chef (et un retour à des horaires « normaux ») prive les ouvriers d'une partie de leurs primes, comme le reconnaît M. Cabrel, cadre dans l'industrie aéronautique :

*« Quand on regarde les postes d'encadrants de proximité dans l'aéronautique, quand les ouvriers le regardent, ce qu'ils voient c'est qu'ils auront moins de congés. Ils feront des horaires infernaux. En termes de salaires ils vont perdre de l'argent. Ils perdent de l'argent parce que derrière ils perdent les primes liées au travail posté. Et chez nous le montant de ces primes va de 200 à 500 euros. Par mois. La promotion qu'ils obtiennent en passant encadrant ne compense pas leur perte en fait. » [M. Cabrel, cadre de l'industrie aéronautique].*

Martial, employé dans la grande distribution de produits culturels, juge pour sa part que la faible attractivité de ces postes tient au fait qu'ils supposent une totale disponibilité envers l'entreprise. Il faut selon lui se mettre « à la disposition de [l'entreprise] », « faudrait être docile, fermer sa gueule ».

En somme, pour tous ces motifs, la fonction paraît peu attractive aux yeux d'une large partie des jeunes étudiés. Loup Wolff ajoute que la dévalorisation économique et symbolique de l'encadrement s'explique également par le fait que le « petit » encadrement est désormais laissé aux plus dominés dans l'entreprise (les ouvriers et employés promus moniteurs par exemple) : « cette fonction est progressivement abandonnée par les sala-

(21) Loup Wolff montre que l'écart de salaire entre l'encadrement et les encadrés est de plus en plus faible (Wolff, 2005a : 31).

(22) Voir sur ce point Wolff (2005a, 2005b).



riés occupant une position dominante dans la structure symbolique des entreprises aux salariés dominés » (2005a : 45).

### 3.2. Une histoire de « caractère » ?

Un second élément de réponse permettant de comprendre pourquoi les jeunes les plus stables des grandes entreprises ne souhaitent pas devenir encadrant dans les entreprises où ils travaillent réside dans leur propension à psychologiser les exigences du poste. Ils se disent dépossédés de la capacité de commander, qualité considérée comme « naturelle ». Jessica, employée dans la grande distribution considère ainsi qu'il faut avoir « l'étoffe » d'un chef pour devenir moniteur ou agent de maîtrise, ce qu'elle ne pense pas posséder. Dominique, « leader » au sein d'une équipe d'ouvriers de l'aéronautique, considère aussi qu'il n'a pas l'« envergure » pour accéder à un véritable poste d'encadrant.

*« Tu souhaites devenir chef d'équipe ?*

Non pas du tout. Du tout. Parce que chef d'équipe, je pense que... je pense pas que j'ai... pas l'envergure. Peut-être trop sympathique. Après quand t'es chef d'équipe faut apprendre à pas avoir de... d'amis, collègues, tu vois. Donc je sais pas si... » [Dominique, 35 ans, ouvrier leader, industrie aéronautique, Bac pro productique mécanique].

Manque d'« envergure » ou d'« étoffe », ces explications montrent toute l'importance d'une lecture psychologique des compétences professionnelles. Celle-ci s'entend également chez ceux qui sont devenus « chefs », comme Clément qui peine à expliquer les ressources mobilisées pour obtenir son poste :

*« Dès les premiers mois j'ai commencé à prendre la place de co-leader. Ça s'est fait naturellement.*

*C'est quoi naturellement ?*

Ben ça s'est fait euh...

*Les autres n'étaient pas trop près à jouer ce rôle ?*

Non mais euh... après faut toujours des suiveurs et des leaders, simplement. Après c'est dans le caractère de chacun... » [Clément, 33 ans, chef d'équipe dans l'industrie aéronautique, Bac pro productique mécanique].

Une histoire de caractère, naturelle : le rapport aux fonctions d'encadrement passe donc par une lecture psychologique des postes de travail. Cette psychologisation des compétences professionnelles est alimentée par les salariés eux-mêmes mais aussi par l'encadrement. En effet, en recourant à ce type de vocabulaire et d'explication, les salariés ne font que renforcer les attentes des directions. Ces dernières considèrent que les savoir-être sont centraux dans la gestion des carrières. L'accès à l'encadrement suppose un certain nombre de « qualités » considérées comme innées alors qu'elles sont souvent principalement sociales. Nous reviendrons par la suite sur cet aspect de la gestion des carrières (cf. chapitre 5). Remarquons que ce type d'auto-exclusion peut aussi se nourrir d'un sentiment d'inaptitude plus « concret », comme chez Matthias, charpentier fer aux chantiers navals qui se détourne des postes de maîtrise, notamment en raison des aptitudes écrites qu'ils engagent pour accéder au poste en premier lieu, et ensuite pour l'exercer.

### 3.3. Le refus de « commander »

La non-attractivité des postes d'encadrement chez une frange des jeunes salariés d'exécution s'exprime aussi par le refus de « commander », et particulièrement de « commander » d'anciens collègues. Cette attitude est particulièrement vive chez les ouvriers que nous avons rencontrés. Une partie d'entre eux le formule clairement par des phrases telles que « j'aimerais pas commander les gars ». Ce refus de la fonction de commandement associée à la position d'encadrant exprime à la fois la distinction que font ces jeunes entre le monde des encadrants et celui des ouvriers, le rapport particulier au collectif de travail, ainsi qu'une vision traditionnelle du « chef » censé « commander ».

Tout d'abord, les ouvriers qui refusent de « commander », issus de milieux populaires, font toujours état d'une distinction structurante observée premièrement par Richard Hoggart dans les classes populaires anglaises des années 1950 : ils opposent un « eux » et un « nous » (1970). Dans le travail, le groupe des « eux » comprend les supérieurs hiérarchiques diplômés (cadres, agents de maîtrise, contremaîtres, petits chefs) mais

aussi ceux qui ont obtenu des mobilités verticales *via* la promotion interne. Parmi cette frange d'ouvriers qui ne souhaite pas accéder à l'encadrement par refus de « commander », certains expriment ce que Nicolas Roinsard nomme un « soupçon de trahison » (2012) envers les ouvriers promus chefs, c'est-à-dire qu'ils sont accusés d'avoir « changé de camp » en intégrant l'univers des chefs. Si ce sentiment n'est pas partagé par l'ensemble des ouvriers, ces derniers ont néanmoins tendance à critiquer les collègues qui ont accédé à des postes supérieurs dans la hiérarchie et qui « ont oublié d'où ils viennent » :

« Les trois quarts des superviseurs [les superviseurs sont des responsables qui n'ont pas, officiellement, de pouvoir hiérarchique sur les ouvriers, mais qui coordonnent les travaux], moi j'ai travaillé avec eux en charpente parce que c'est des anciens charpentiers qui sont passés en supervision après. Non, s'il veut pas péter plus haut que son cul, ça se passe relativement bien. Y'en a toujours un ou deux qui ont la barrette [la barrette, trait blanc dessiné sur le bleu de travail, est le symbole du pouvoir hiérarchique aux chantiers navals], qui sont juste superviseurs, pourtant c'est pas grand-chose, voire même qui ont des coeff' aussi hauts que le nôtre, voire même inférieurs pour certains, bref, et... Ils s'enflamment un peu mais bon. Mais bon y en a très peu, on va dire, y en a un.

*Que t'as bien en tête là c'est ça ?*

Voilà !

*C'est un ancien collègue à toi ?*

Ouais. Ils ont oublié ce qu'ils faisaient avant quoi. » [Michaël, 33 ans, ajusteur-traceur, chantiers navals, Bac pro].

Ce refus de commander, et le soupçon de trahison associé à l'égard des ouvriers devenus chefs, s'entrevoit également dans les propos de Christine, ouvrière devenue « chef de gâche » (cf. supra) et de Séverine, soudeuse, toutes deux salariées des chantiers navals :

Christine : « Ce n'est pas une généralité, mais la plupart des mecs dès qu'ils parlent du chef, dès qu'ils disent « le chef », pour eux, c'est négatif. Moi ça, ça m'a complètement... On a chacun notre rôle. De toute façon il y a besoin d'ouvriers, il y a besoin de chefs. C'est comme dans tout. Dans une famille, il y a des parents, il y a des enfants. Et du coup il y en a certains [des ouvriers], ils se dévalorisent eux-mêmes quoi. Il y en a certains, ils se dévalorisent. (...) Moi au début je n'avais pas cette approche-là alors c'est vrai que je parlais aux chefs ou à je ne sais pas qui. Et il y a peut-être ça qui n'a pas plus aussi dans mon comportement. » [Christine, 35 ans, chef de gâche, chantiers navals, Bac technologique, CQPM].

Séverine : « Ils font une barrière je trouve. Je ne sais pas pourquoi. Chacun a son métier, chacun à son niveau. Celui qui a fait des études, tant mieux qu'il accède à un poste supérieur. C'est complètement logique. C'est normal qu'ils soient au-dessus. » [Séverine, 33 ans, soudeuse, chantiers navals, BEP Sanitaire et social, CQPM].

Cette vision de l'encadrement est ici critiquée par les deux ouvrières mais leurs discours témoignent de la permanence d'une telle opposition. Alors que les enquêtes sur le monde ouvrier montrent assez largement que l'opposition entre « eux » et « nous » caractérise plus fortement les vieux ouvriers (voir, entre autres, Beaud et Pialoux, 1999), on observe finalement qu'une telle opposition perdure parmi les jeunes ouvriers d'industrie. Ainsi, durant l'entretien réalisé avec Clément, à l'issue duquel deux de ses collègues ouvriers nous ont rejoints, les blagues sur sa position hiérarchique de chef d'équipe ancien ouvrier furent fréquentes. Ses collègues et amis l'appelèrent alors « chef » à plusieurs reprises pour l'agacer (« *Ca s'est bien passé chef ?* », « *tu prendras bien un verre chef ?* »). Ce type de scène, même inscrite dans un registre humoristique, montre bien la manière dont les ouvriers tiennent à distance l'univers des encadrants.

De telles remarques vis-à-vis des chefs et des ouvriers promus, exprimées par bon nombre d'ouvriers des chantiers navals, expliquent aussi les craintes de ces ouvriers de tourner le dos au « collectif » de travail. Cet attachement au groupe est particulièrement vif chez les ouvriers, et plus spécifiquement les ouvriers d'industrie fortement imprégnés de la culture ouvrière, par leur socialisation familiale, scolaire et professionnelle. En effet, chez Marie, tailleur de pierre-sculptrice, ouvrière de type artisanale, la mobilité verticale et l'accès à l'encadrement ne sont pas critiqués. D'ailleurs, si elle se dit attachée à ses collègues, elle ne les distingue pas par leur statut et ne semble pas éprouver de défiance vis-à-vis de ceux qui ont été promus. Par conséquent, il semble que cet attachement au groupe des ouvriers, qui peut impliquer le refus d'accéder à des positions hiérarchiques supérieures, soit spécifique au monde des ouvriers d'industrie. Bon nombre de ces jeunes préfèrent « ne pas commander », « rester avec les copains », plutôt que de tourner le dos à leur groupe d'appartenance au travail. Ainsi Gaëtan, 28 ans, qui projette de

réaliser l'intégralité de sa carrière aux chantiers navals, préfère ne pas accéder à des responsabilités qui impliquent des fonctions de commandement vis-à-vis des équipes ouvrières :

*« Est-ce que vous voulez faire autre chose ? Ou rester dans votre atelier ?*

Pour l'instant moi je suis bien là. Pour l'instant. Mais je changerai peut-être d'avis.

*Et si on vous proposait d'être maîtrise ?*

Maîtrise non ça ne m'intéresse pas trop.

*Pourquoi ?*

Parce que j'aime pas trop commander voilà. J'aime bien faire mon petit truc. [Gaëtan, 28 ans, opérateur machines à commandes numériques, chantiers navals, Bac pro production automatisée].

C'est également le cas de Cédric :

« Mais non, je pourrais pas commander les gars, j'ai pas envie. Critiquer les gars, faire des réprimandes, ça me plairait pas. Je préfère faire mon boulot, être payé comme je suis mais avoir ma conscience pour moi. Parce que t'es obligé d'être pourri au bout d'un moment. » [Cédric, 25 ans, charpentier fer, chantiers navals, Baccalauréat général].

Selon Cédric, les encadrants de proximité sont amenés à devenir « pourris » du fait de leur position inconfortable vis-à-vis des équipes ouvrières et de leur rapprochement avec le monde des encadrants. Son propos fait écho aux travaux de Stéphane Bellini qui montrent que les *managers* de proximité sont « sous pression » car la base et la hiérarchie ont des attentes différentes (2005), ce qui explique que Cédric assimile les chefs à des « pourris ». Les remarques de Gaëtan et de Cédric à propos de la promotion interne montrent aussi leur vision « traditionnelle » de l'encadrement. En effet, les ouvriers qui refusent de « commander » sont ceux qui estiment que cette tâche constitue la fonction principale des encadrants de proximité. P. Trouvé (1997) ou L. Wolff (2005a) ont montré que les agents de maîtrise issus de la promotion interne, peu ou pas diplômés, n'incarnent pas nécessairement les *managers* attendus car ils estiment que leur première fonction est celle de commandement. Cette représentation du *manager* qui « commande » paraît relativement traditionnelle car le passage du chef au *manager* dans les entreprises (Bellini et Labit, 2005) implique une tendance au *management* participatif pour les encadrants de proximité (Bellini, 2005) et non une centralité du « commandement ». C'est pourquoi la position d'encadrant de proximité est critiquée et peu enviable pour une partie des ouvriers d'industrie. Ainsi, Agnès, 27 ans, préférerait obtenir ce qu'elle appelle des « responsabilités » en accédant à des postes de « contrôleurs » mais ne souhaiterait pas avoir de pouvoir hiérarchique sur les équipes ouvrières :

« Je ne me vois pas être chef. Responsable je veux bien mais chef non.

*Responsable t'aimerais ?*

Ouais. Pour leur mettre à tous dans la gueule que voilà la petite merde que j'étais à la base, et ben voilà ce qu'elle est devenue. » [Agnès, 27 ans, suiveuse parc de tôles, chantiers navals, CQPM].

Ce refus de commander caractérise donc principalement les ouvriers d'industrie. Pourtant, on observe chez une frange d'employés un mécanisme proche, même s'il s'exprime de manière plus nuancée. Par exemple, Elsa, vendeuse en librairie de 29 ans, a refusé un poste de responsable de rayon en partie du fait de son attachement au collectif de travail, même si elle estime qu'elle aurait conservé de bonnes relations de travail :

*« Toi c'est plus parce que le boulot te plaisait pas que tu as refusé ?*

Oui. Le boulot, le salaire et puis après, le fait de passer d'employée simple à responsable alors que je connaissais les équipes et que j'avais pas envie non plus forcément d'être collègue et au même rang que certaines personnes qui étaient mes responsables. [...]

*Votre équipe était plutôt jeune ?*

On avait une équipe de jeunes. Moi j'étais une des plus âgées. Sinon la moyenne d'âge c'était plutôt 23-24 ans.

*Et bonne ambiance ?*

Oui très bonne ambiance parce qu'en plus on était tous là depuis le départ, depuis l'ouverture du magasin. Du coup...

*Ça participait au fait que tu voulais pas changer de grade dans la librairie ?*

Aussi. Mais après je pense pas que ça aurait posé de problème. Je pense que tout le monde était capable de comprendre et que les relations seraient restées agréables. Je pense pas que ça aurait vraiment posé de souci. » [Elsa, 29 ans, vendeuse en librairie, hypermarché, Bac + 3 en travail social].

On peut ainsi se demander si cette attitude tient à la socialisation ouvrière qui implique spécifiquement un attachement fort au collectif de travail, et par conséquent ce refus de commander, ou si elle dépend plus largement de conditions de travail qui rapprochent. On peut, par exemple, supposer que les caissières adoptent des positionnements proches de ceux des ouvriers du fait de leurs conditions de travail éprouvantes (sur ce point, voir les travaux récents de Marlène Benquet (2013)).

### Encadré 2 : Christine, une « petite chef » dans une industrie masculine

L'opposition dure entre « eux » et « nous » observée chez les ouvriers d'industrie qui refusent de commander implique des difficultés de « commandement » pour les ouvriers promus. Ces difficultés, liées à un rapport traditionnel à l'encadrement, apparaissent d'autant plus fortes pour les femmes dans un monde professionnel masculin, en dépit de la féminisation du petit encadrement constatée par L. Wolff (2005a).

Le cas de Christine est particulièrement éclairant sur ce point. Soudeuse dans un atelier très masculin, où les ouvriers revendiquent des conduites de virilité (ils valorisent la dépense physique, le fait de « tenir » l'alcool, etc.), elle est devenue « chef de gâche » et, par conséquent, supérieure hiérarchique des soudeurs et charpentiers fer de l'atelier. En effet, le chef de gâche est une sorte d'adjoint de l'agent de maîtrise et le remplace d'ailleurs en cas d'absence. Un « petit » chef, un « petit » pouvoir, qui est souvent raillé dans l'atelier par sa situation d'entre-deux et du fait du « soupçon de trahison » à l'égard des ouvriers promus, mais qui peut aussi être envié par certains ouvriers. En effet, il ne s'agit pas du poste de chef qui « commande les gars » comme le disent les ouvriers. Ainsi, les ouvriers qui l'obtiennent n'ont pas nécessairement l'impression de « changer de camp ». Pourtant, être chef de gâche c'est malgré tout accéder à des responsabilités hiérarchiques et à un « petit » prestige.

Christine a eu de nombreux emplois précaires dans le secrétariat après l'obtention d'un Bac technologique G1 (Sciences et Techniques Tertiaires) et c'est pour rompre avec l'instabilité de sa situation qu'elle a décidé de suivre une formation de soudeuse dans la navale, comme de nombreuses femmes, arrivées dans l'entreprise en 2001. En 2006, toujours soudeuse, elle se voit proposer un poste de « chef de gâche ». Mais l'accession d'une femme à ce type de poste dans l'atelier a été contestée et l'expérience semble douloureuse pour Christine :

« Ce n'est pas évident parce que c'est vachement un milieu de mecs. Et, malgré tout, même les mecs jeunes, il y en a encore beaucoup des machos. Et puis j'ai pas franchement un caractère à m'imposer. Heureusement, en majorité, ça se passe bien. Mais le peu qui font chier, ça fatigue. [...] Le fait d'être le cul entre deux chaises ce n'est pas évident non plus. Je me suis fait pas mal critiquée pour rien, pour ce que je faisais. Je suis devenue chef de gâche parce que je m'investissais pas mal. Il y a le boulot de soudeur, en même temps faut faire du contrôle de notre travail. Et c'est vrai que je m'investissais beaucoup plus dans ce que je faisais. Déjà, ça ne plaisait pas. Pourquoi ? Je ne sais pas. On m'a fait chier, on m'a mis des bâtons dans les roues. Comme je faisais ça, on m'a proposé de passer chef de gâche. Tous les mecs ça se passe bien, et moi... ! [...] C'est les collègues. Au niveau de la maîtrise, ça va. Et comme il y a la soudure et la tôlerie. Et moi évidemment, j'ai des lacunes en tôlerie. Donc moi aux agents de maîtrise je leur avais bien signalé ça, que la tôlerie, c'était pas mon truc. Que, si vraiment il y avait un problème qui se posait, je ne pourrais pas assurer. Là ils m'ont rassuré en disant qu'il y avait d'autres soudeurs qui étaient chef de gâche, qui ne s'y connaissaient pas en tôlerie. Mais il y a toujours d'autres mecs, aussi bien les tôliers ou les autres agents de maîtrise, ou le chef d'atelier. Ou les mecs en bureaux qui sont techniques. C'est vrai qu'à chaque problème que j'ai eu, j'ai pu être aidée. Mais ça, c'est vachement mal accepté par les mecs. [...] Mais ils estiment que si je suis là, je devrais tout savoir. Et ce n'est pas du tout le cas. »

Dans le discours de Christine, on comprend que sa position de chef de gâche implique qu'elle n'a pas « le droit à l'erreur ». D'une manière générale, c'est déjà le cas des femmes ouvrières, mais son statut hiérarchique vient renforcer le « piège de l'excellence » dans lequel elle est prise (23). Par conséquent, sa position de chef de gâche au sein de l'atelier implique des pénibilités :

« Vous aimez quand même être à la gâche ?

Moyen. C'est bien parce que... Enfin, c'est bien ! Moi le fait d'être au courant de tout ce qui se passe dans l'atelier... Pouvoir accéder au niveau des bureaux... Je trouve ça intéressant parce que je vois autre chose que dans la soudure. Donner les infos aux mecs et tout ça c'est bien. [...] J'ai un gars en particulier dans l'équipe, moi il ne m'a pas dit directement mais... Enfin si un jour il me l'a dit. Je suis allée vers lui en disant "aujourd'hui, tiens je te donne un truc". Et il m'a répondu en disant "je sais..." - comment il m'a sorti ça ? - "je sais ce que j'ai à faire, j'ai pas besoin que tu me le dises". Enfin, il m'a dit un truc comme ça. Et maintenant quand j'arrive, je vais voir chaque personne en disant "toi tu vas là faire tel truc", "toi tu vas là faire tel truc" ou "toi

(23) L'expression « piège de l'excellence » est empruntée à S. Gallioz (2008 : 336).

tu fais comme hier", et lui, avant même que j'arrive, il est barré. [...] Donc je donne les consignes, je donne les infos à son matelot, parce que les tôleurs ils bossent par deux, qui est très sympa... [...] Lui, je ne peux rien lui demander. Il se barre à chaque fois.

[Noémie, une amie et collègue intervient] : Ce mec-là, il aime pas que Christine soit son supérieur à la gâche. Par contre, le poste lui a été proposé, il a refusé.

[Christine reprend la parole :] Il voulait pas s'emmerder avec ça. Évidemment on a des responsabilités. Il m'est arrivé qu'il y ait eu des choses de faites, bah j'étais responsable puisque c'est les gars de mon équipe qui avaient fait les choses de travers. Bon, ça n'a pas porté à conséquence. Et le truc que j'ai remarqué aussi c'est que des fois, j'ai donné certaines consignes et, tu peux pas être au cul des mecs, tu reviens deux heures après, ils ont fait le contraire de ce que t'avais dit. Et ça se tire dans les pattes ente quarts [les quarts correspondent aux équipes de travail dispatchées selon les horaires en 3 x 8]. Ce n'est pas de ma faute, c'est la faute des autres. [...] Et il faut surtout maintenir un bon rapport avec l'agent de maîtrise de l'autre quart, en face, sinon c'est même pas la peine. Il y a des gars qui ne jouent pas le jeu et c'est toujours "ce n'est pas de notre faute, c'est celle des autres" ».

De telles responsabilités semblent minces puisque le poste de chef de gâche sert à remplacer l'agent de maîtrise en cas d'absence. Pourtant, les responsabilités pèsent sur les ouvriers qui acceptent de passer chefs de gâche. Christine semble bien « jouer le jeu » de « l'ouvrière modèle » (Beaud, 2002) : elle valorise la polyvalence, l'autonomie, la communication. Pourtant, en acceptant de « jouer le jeu » et, parce qu'elle est une femme, elle tire peu de satisfactions et de prestige de son expérience de chef de gâche. Alors que les petits chefs perçoivent généralement leur statut comme un enrichissement de leur travail (Rot, 2006), Christine le vit comme une sujétion supplémentaire. Le fait que ses collègues ouvriers stigmatisent les chefs, et surtout les ouvriers promus « petits chefs », est éprouvant pour cette ouvrière qui a accédé aux fonctions du monitorat :

« *Donc il y a un grand clivage entre barrettes et ouvriers ?*

[...] L'ouvrier qui commence à avoir des responsabilités, s'il obtient la barrette, il est capable de s'entendre dire "ouais, t'es passé de l'autre côté".

*Vous avez la barrette vous ?*

Non, ouf ! Si un jour je me ramène avec une barrette... !

*Vous n'avez pas envie ?*

Pas dans l'atelier. Si après je peux avoir un autre poste ailleurs et puis ça m'amène à avoir une barrette, je la prends ma barrette. Enfin, ça ne veut rien dire la barrette. Oui, au niveau du salaire, on va monter en grade, on a plus de responsabilités. Ça s'apprendrait, ça jaserait. ».

« Passer de l'autre côté » revient donc à mépriser le groupe des collègues ouvriers selon une partie des ouvriers. Ce « soupçon de trahison » implique que, lorsque les ouvriers accèdent à de petites promotions, ils quittent leur atelier d'origine pour manager des ouvriers qu'ils ne connaissent pas ou peu. Les femmes devenues encadrantes de proximité souffrent, de plus, d'un stigmate très fort, elles n'auraient « pas les épaules », seraient plus fragiles, auraient peu de connaissances techniques à faire valoir et seraient moins disponibles à cause de leur vie privée.

### 3.4. D'autres visions de la carrière : changer de poste, de métier, de salaire

Pour comprendre la non-aspiration à l'encadrement des jeunes salariés que nous avons rencontrés, il faut bien mesurer que la « carrière », à leurs yeux, peut renvoyer à une toute autre mobilité que celle engagée par l'accès à l'encadrement. « Faire carrière » pour ces salariés, c'est aussi s'inscrire dans une logique de métier et progresser en qualification (3.4.1), c'est aussi améliorer lentement sa condition salariale (3.4.2), c'est aussi changer de métier tout en restant dans une même entreprise (3.4.3), c'est aussi, parfois, accéder à l'indépendance (3.4.4.). Comme nous l'avons rappelé, les « non-aspirants » regroupent l'ensemble des salariés qui mettent la promotion interne à distance pour des motifs qui ne dépendent pas uniquement de leur regard sur l'encadrement. Une partie des jeunes rencontrés désire changer de position sans accéder à des postes supérieurs mais afin de faire évoluer leur rapport au travail. Chez une large partie d'entre eux cependant, le désir de promotion est absent car ils n'ont jamais adhéré à leur travail. Ces derniers insistent sur le fait de n'être présents que de manière temporaire, de ne se considérer que comme de passage, dans l'attente d'un autre emploi plus conforme à leurs attentes. Ils sont souvent entrés sous le statut de « salarié étudiant » et consolident, par le discours, cette image d'eux-mêmes : des salariés temporaires, engagés dans une perspective strictement utilitariste par rapport à leur emploi. À l'enquêteur, le statut étudiant continue d'être opposé pour mieux rappeler que l'engagement actuel dans le métier n'est



que temporaire (24). Au Bazar de l'Opéra, les divers retours sur le terrain au cours des trois années de l'enquête, ont permis de constater que certains salariés se justifiaient toujours à l'enquêteur de ne « pas avoir bougé », « d'être toujours là », comme pour mieux rappeler qu'ils allaient « bouger » et qu'ils étaient toujours en transit vers un ailleurs. Mais le temps qui passe, le temps qui éloigne le moment de la fin des études, transforme lentement l'emploi étudiant en emploi durable (Pinto, 2010). C'est ici la rhétorique du départ qui se substitue au projet de carrière, comme pour mieux montrer que l'on vaut mieux.

### 3.4.1. Progresser dans le métier : carrière et reconnaissance sociale

*Chez les ouvriers : changer pour un métier plus valorisé*

La carrière, pour nos enquêtés, peut passer par le fait de changer de métier au sein même de l'entreprise. En effet, les métiers sont hiérarchisés et un changement de métier peut permettre d'accéder à une position plus valorisante dans l'entreprise, sans accéder à des positions d'encadrement et parfois même sans changer de niveau de salaire.

Le monde ouvrier, par exemple, présente une nette hiérarchie professionnelle (Tripier, 1990 ; Verret, 1982) : certains métiers sont plus fortement valorisés car ils engagent le corps et la force physique ou parce qu'ils demandent des compétences techniques spécifiques. Le cas des traceurs aux chantiers navals dans l'industrie navale est à ce titre éclairant. Alors que les soudeurs sont stigmatisés par des remarques telles que « *si tu travailles pas à l'école, tu seras soudeur !* » ; les charpentiers fer sont considérés comme étant les ouvriers « *qui font avancer le chantier* » parce que leur travail nécessite une force physique importante. Les traceurs incarnent pour leur part « *les petits princes de l'industrie de la navale* » (Quéval, 2005). Par conséquent, pour certains ouvriers des chantiers navals, la carrière est envisagée comme un passage au poste d'ajusteur-traceur. C'est le cas de Michaël, 33 ans, ancien charpentier fer, qui a souhaité devenir traceur et bénéficier du prestige inhérent à cette profession. Le métier de traceur peut fonctionner comme une porte de sortie des métiers plus traditionnels et plus éprouvants (comme les charpentiers fer). Il permet aussi de s'éloigner de la condition ouvrière par sa situation d'entre-deux : entre les métiers de production et le travail de bureau, ce qui a séduit Michaël. Travail qualifié, précis, dont une partie (près de la moitié du temps de travail) s'effectue en bureau, sur des logiciels informatiques comme Excel, jouissant d'un statut reconnu au sein de l'entreprise, l'activité de traçage confère une position honorable à ces ouvriers :

*« Et t'as commencé en charpente ?*

Voilà. Donc charpentier fer, charpentier métaux à bord. J'ai fait du bord pendant 6 ans, 7 ans, et puis depuis un an et demi, je suis au traçage.

*C'est toi qui as demandé à aller au traçage ?*

Oui. C'est une mutation interne. Oui c'est moi qui ai demandé. Y avait une place qui se libérait donc... J'ai demandé et ça s'est fait assez rapidement.

*Ca te branchait plus ?*

Ouais, ouais. C'est plus du tout le même boulot. Ça correspond un peu aux géomètres sur les bords de route tu vois. Y a pas mal d'appareils.

*Envie de changer en fait...*

Oui et puis c'est vrai que la charpente c'est le chalumeau, c'est plus physique, c'est plus sale. Tu respire pas toujours des trucs... Et puis... C'est vrai que le traçage c'est quand même mieux, regarder dans un appareil, voir si c'est bien droit, leur dire "bah non vous décalez un peu d'un millimètre" ! Non c'est quand même moins contraignant. Moins physique, tu respire moins de merde. Dans l'ensemble c'est pas mal. T'as moins de bruit. Y a beaucoup de boulot de bureau parce que y a les rapports à faire à la fin de chaque panneau quoi.

*Ça, ça te plaît bien ?*

C'est un peu des deux justement. C'est moitié-moitié, ça va très bien quoi. Faudrait pas qu'il y ait que du bureau, faudrait pas qu'il y ait que du bord donc... Les deux mélangés ça va très bien. » [Michaël, 33 ans, ajusteur-traceur, chantiers navals, Bac pro].

(24) La situation d'enquête avec le sociologue peut participer à la mise en avant de cette représentation temporaire de leur situation professionnelle. Sur les questions liées à la relation d'enquête voir entre autres Beaud (1996), Schwartz (1990) et Weber (1989).

Assimilé au travail de géomètre, le métier d'ajusteur-traceur est aussi moins sale selon Michaël et s'effectue dans des conditions moins éprouvantes physiquement.

D'une autre manière, pour Marie, tailleur de pierres-sculptrice au sein d'un grand groupe, la carrière se déroule également selon une logique de métier. Pour elle, faire carrière c'est acquérir toute une gamme de savoir-faire à transmettre aux plus jeunes. Une telle représentation de la carrière est en partie dépendante de son appartenance au monde de l'artisanat, où la transmission et l'apprentissage sont essentiels.

*« Ils [les cadres qui dirigent les chantiers] ont un statut différent ? un meilleur salaire ?*

Oui, les trois sont cadres et ils ont un meilleur salaire. C'est hyper important qu'il y ait au moins un échelon. [...]

*Et toi, tu aimerais remplacer après les mecs qui sont au-dessus ?*

Normalement, c'est plus ou moins l'ordre des choses. Faut faire des boucles. Y'a un nouveau qui arrive, tout le monde essaye de lui apprendre et petit à petit il monte, il monte et lui, il prendra ensuite des mecs avec qui il va apprendre...

*Donc en étant dans une boîte comme ça, tu es sûre que tu évolueras ?*

Oui. En plus y'a pas de bataille pour le pouvoir. C'est juste que ça marche comme ça. Petit à petit tu apprends ton taf, tu commences à être meilleur. Dès que tu es plus ou moins bon, tu prends quelqu'un d'autre et tu lui apprends ton taf. » [Marie, 26 ans, tailleur de pierres-sculptrice dans un grand groupe du bâtiment, Brevet professionnel tailleur de pierres].

Percevoir la carrière comme l'accès à une position expérimentée permettant la transmission aux plus jeunes est relativement fréquent au sein du monde ouvrier. Former quelqu'un qui débute (avoir en charge un apprenti par exemple) peut être perçu comme une sorte d'avancement de carrière. Les ouvriers tirent une reconnaissance sociale et symbolique de ces formes de tutorat et « un sentiment élevé d'utilité » (Delay, 2008 : 69). On remarquera que cette représentation de la carrière à travers une logique de métier peut impliquer un intérêt des travailleurs pour les métiers dits « supports » dans leur entreprise : métiers de la sécurité, métiers de la logistique, etc. Notons cependant que ces métiers restent peu attractifs pour les salariés d'exécution en termes de rémunération salariale et d'horaires de travail :

*« Et les métiers supports ?*

Ouais pourquoi pas mais pour le moment euh... Moi je suis quelqu'un qui bouge beaucoup, donc je me vois pas derrière un ordinateur... J'ai l'impression de parler à mon chef d'équipe ! [Il rit. Il fait référence ici à la situation de l'entretien annuel obligatoire qui aborde des thèmes proches selon lui de l'entretien sociologique réalisé avec lui]

*C'est ce que tu lui dis ?*

Ouais. Parce qu'il me demande.

*Il te propose ce genre de chose alors ?*

Ouais, j'ai déjà refusé hein. Dans les bureaux, pour être coordinateur technique par exemple.

*Et t'as refusé ?*

Ben ce genre de truc c'est en régulière. Donc tu perds 600 euros par mois.

*Parce que tu gagnes pas beaucoup en salaire en passant comme ça ?*

Ben en fait, ce qu'il faut savoir c'est qu'en régulière, t'as pas des salaires mirobolants chez Airbus hein. Je dirais même c'est des salaires plus bas qu'ailleurs... Moi si j'étais en régulière, je gagnerais un peu plus de 1 500 euros, c'est tout.

*Donc les gens en régulière ils sont pas payés si bien que ça. Mais ils ont les avantages quand même ?*

Oui. Mais bon dans les bureaux par exemple, les AI [augmentations individuelles] sont beaucoup plus fortes qu'à l'atelier.

*Donc ils t'ont proposé quand même un poste...*

Ils m'ont pas proposé, non. Ils m'ont dit ah toi tu serais peut-être bien pour faire ci ou ça. Et moi non.

*Et après ils vérifient ta motivation si tu dis oui ?*

Ah mais ça, ils le font tout le temps, à chaque entretien annuel en fait. Moi l'année où j'ai construit ma maison, ils me disaient ah t'es pas motivé. Je leur disais ben je sais ! Je vous avais prévenu hein. Mais ils notent, manque de motivation. Après ça peut jouer sur euh... par exemple ton chef d'unité, il va se dire ah ben lui il est pas motivé donc on va pas lui donner une augmentation [...]

*Mais alors, admettons que tu travailles en régulière ici, qu'est-ce que tu ferais ?*

Si j'étais en régulière, qu'est-ce que je ferais ? Ah je serais parti. Oui j'aurais été voir ailleurs. Et je suis pas le seul.

*Donc pour toi c'est exclu de revenir en régulière. C'est 2 x 8 pour toi ?*

Ouais. Mais après, tu peux revenir en régulière si ta femme travaille et gagne beaucoup plus cher. Moi c'est pas mon cas. Après si t'as 50 ans et que t'as un salaire de base de 2 500 euros, voire plus, tu peux te permettre de te mettre en régulière. » [Dominique, 35 ans, ouvrier leader, industrie aéronautique, Bac pro productique].

### *Grimper dans l'échelle des qualifications*

Pour une large partie des salariés, dont Dominique, la « carrière » renvoie à une progression salariale, à une montée progressive des échelons qui permet de gagner en crédit au sein de l'entreprise mais aussi en revenus, les salaires étant indexés sur ces coefficients. Cette logique de la qualification, particulièrement puissante dans le monde ouvrier, est moins prégnante dans le monde employé. La difficulté d'établir une hiérarchie professionnelle chez les employés fondée sur la notion de qualification tient au fait que, à l'inverse du monde ouvrier, où la notion de qualification structure la hiérarchie des emplois, le monde employé repose peu sur ce critère de classement. La mesure de la qualification des employés est délicate car la notion revêt des significations différentes, toujours discutées (25). La qualification d'un emploi tient à d'autres facteurs que le seul niveau de formation du travailleur. Elle tient aussi à l'histoire et à l'état du rapport de force dans la branche et dans l'entreprise (peu favorable aux salariés dans le commerce par exemple). La manière dont une entreprise détermine le type et la quantité de qualifications requises pour un emploi varie dans le temps : elle dépend des conditions structurelles du marché du travail ou des transformations technologiques (on parle ainsi fréquemment de « déqualification » ou de « requalification » de certains travaux). L'arbitrage entre différents types de qualifications individuelles (diplômes ou compétences acquises par socialisation dans des sphères diverses comme la famille ou l'école) est toujours un enjeu dans la construction de la qualification du travail. Comme de nombreux sociologues l'ont montré, il s'agit même d'un enjeu central dans le monde des services subalternes, dont les employés de commerce, où les femmes sont surreprésentées et où le genre conduit à une invisibilisation des qualifications (devant les tâches matérielles (Maruani et Nicole-Drancourt, 1989) ou relationnelles (Soares, 1998)). En conséquence la « qualification » constitue un référent auquel se rattachent plus fortement les ouvriers que les employés dans leur rapport à la carrière. Cette manière d'appréhender sa carrière peut être assimilée à l'antichambre de la précédente : la progression se fait dans le métier avant d'aboutir à un changement pour obtenir un métier directement supérieur au précédent.

Si cette posture est plus fréquente chez les ouvriers, il nous a été possible de l'observer chez au moins un employé, vendeur de produits culturels. Son magasin a constitué une grille de qualifications reprise par les salariés. L'objectif d'Alexandre était ainsi de passer par les divers échelons du statut de vendeur : « acquiert, met en œuvre, maîtrise et fait référence ». Comme pour Dominique, ce passage vaut autant d'un point de vue symbolique que d'un point de vue économique, les primes de performance étant indexées sur son niveau de qualification. Cela est d'autant plus important dans des secteurs où les salaires sont particulièrement bas (Alexandre « vendeur maîtrise » dans son entreprise reçoit un salaire de base de 1 200 euros).

### **3.4.2 Profiter du marché interne du travail dans la grande entreprise**

La carrière peut aussi prendre la forme d'un changement de métier au sein de l'entreprise. Cette capacité d'offrir une multitude de métiers apparemment accessibles constitue, aux yeux des salariés, l'un des intérêts de la grande entreprise. De nombreux jeunes salariés ne souhaitant pas s'engager dans la promotion interne par l'encadrement y voient une possibilité favorable. C'est le cas de Noémie par exemple, vendeuse au Bazar de l'Opéra, qui formule cette demande au moment où elle est contrainte de changer d'étage car son propre étage vendant des vêtements pour les jeunes est remplacé par un étage spécialisé dans la chaussure :

« J'ai demandé à passer à la relation clientèle. C'est ça le but, franchement je ne suis pas rentrée au Bazar de l'Opéra pour faire la vendeuse jusqu'à 53 ans. Le but c'est de réussir à se faufiler dans les bureaux et trouver une place tranquille. En fait j'avais demandé à passer à

(25) Ces notions sont également discutées dans l'industrie mais ces discussions donnent lieu à des transformations des grilles d'entreprises selon des critères précis (Misset, 2010).



l'enfant [au rayon enfant], mais comme on nous a dit qu'on pouvait élargir notre choix de demande, j'ai demandé la relation clientèle ou alors passer dans les bureaux comme assistante pour apprendre voilà, pour savoir comment se débrouiller à l'achat, ou alors passer à la relation clientèle.

*Et tu ne veux pas faire RDV ?*

Non

*Non genre, jamais de la vie ou... ?*

Jamais de la vie. Franchement t'es pas payé beaucoup plus. Franchement, t'es payé à peine 200 euros de plus. Tu passes ton temps dans le magasin, et dès que tu fais passer ta vie avant le boulot, tu te fais allumer aux évaluations. T'es obligé de rester tard, après la fermeture, pour montrer que tu t'intéresses... Donc je ne vois pas l'intérêt.

*T'as jamais voulu ?*

Non.

*Même quand t'es entrée au Bazar de l'Opéra ?*

Non. Mais à l'évaluation je disais de toute façon que je ne veux pas rester jusqu'à cinquante ans sur le terrain... je vois des vendeuses ça fait, euh... 20 ans ou 25 ans qu'elles sont vendeuses, elles ont passées toute leur vie à faire vendeuse, ah non c'est pas possible. Ah non je me dis tant qu'à faire on est dans un grand magasin, si on a l'opportunité d'évoluer, faut en profiter pour filer dans les bureaux et se trouver une place tranquille.

*Et on t'a dit que c'était possible ?*

Ouais, j'ai une bonne évaluation donc franchement je me dis que c'est jouable, ils ont rien à me reprocher... Là je vais attendre que les soldes se calment et après je prendrai rendez-vous avec la RH [responsable des ressources humaines] pour voir si un poste se libère. Sur le site interne du Bazar y a un espace recrutement où il y a des postes qui se libèrent et j'y vais régulièrement. Comme ça dès qu'il y a un poste à saisir. Mais pas forcément au Bazar, y a aussi au Magasin de Paris ou Superprix [deux magasins du groupe Bazar de l'Opéra]. » [Noémie, 27 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, BEP comptabilité].

C'est la même opportunité que poursuit Axel, sans savoir exactement ce qu'il aimerait obtenir. Une chose est sûre à ses yeux : il souhaite quitter le statut de vendeur sans que ce départ ne passe par l'obtention d'un statut de responsable :

« J'ai appelé pas plus tard que ce matin pour avoir un rendez-vous avec la grande DRH pour justement... voir quel métier elle imaginerait pour moi. Parce que la vente j'en ai ras le bol. Donc voir selon ce que j'aime faire, s'il y avait un métier, parce qu'il y en a tellement au Bazar que... » [Axel, 27 ans, vendeur, Bazar de l'Opéra, Bac STT, BTS inachevé].

Pauline qui, contrairement à Noémie et Axel, s'est longtemps engagée dans le projet d'obtenir un poste de responsable, envisage cette même perspective. Ses propos, comme ceux de ses collègues, montrent à quel point la « grande entreprise » peut-être une ressource pour faire carrière, sous une autre forme.

*« Tu voudrais passer démonstratrice sur cette marque ? [elle est vendeuse pour le Bazar de l'Opéra et je l'interroge sur son souhait possible de directement travailler pour une marque qui le lui a proposé]*

Non pas du tout, le Bazar de l'Opéra, c'est un grand groupe, y a un super CE, j'ai des bons horaires. Si vraiment j'en ai marre d'être vendeuse je peux... même si c'est galère je peux trouver un job dans les bureaux ou alors même ailleurs. Alors que quand t'es démonstratrice [qui travaille pour une marque louant un espace commercial dans le grand magasin], t'as pas toutes ces possibilités. Et comme c'est un grand groupe [le Bazar de l'Opéra] tu peux difficilement être licencié. Genre si tu gères un minimum, le Bazar se porte vachement bien, il fait son chiffre d'affaires tous les ans. Il s'améliore même donc... » [Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG Anglais, Entretien n° 1].

On remarquera toutefois que, tout en constituant une ressource du point de vue de la carrière, la grande entreprise peut aussi devenir une potentielle contrainte dans la mesure où cette dernière peut obliger les salariés à quitter un poste qu'ils apprécient. En effet, au nom de la polyvalence, un grand groupe du commerce peut, par exemple, imposer à un de ses salariés de quitter un rayon vendant des produits jugés plaisants par les salariés. C'est la crainte de Laurent qui vend des livres au Bazar de l'Opéra, mais aussi de Valentin, vendeur dans un magasin de produits culturels :

*« Ton contrat peut te contraindre d'accepter une mobilité horizontale ? De changer de produit en passant dans un hyper par exemple ?*

Officiellement oui, dans mon contrat c'est écrit que s'ils veulent, ils peuvent m'envoyer en caisse hein.

*Et qu'est-ce qui se passe dans ce cas-là ?*

Ben, dans ce cas-là je me fais avoir ! Enfin, je me fais avoir... Je voulais le poste de vendeur mais bon... Ils m'ont certifié dans l'entretien qu'ils me prenaient comme vendeur et que j'allais pas euh... mais euh... » [Valentin, 23 ans, vendeur dans un magasin de produits culturels, Licence 2 Sciences Politiques].

Lorsque le rapport au travail est fortement attaché à la qualité de la tâche (en l'occurrence à la nature du produit vendu), un changement est coûteux, notamment pour les salariés qui, comme Laurent et Valentin, sont passés par les études longues et sont attachés à l'aspect culturel du travail. Dans l'industrie aussi, certains changements d'ateliers sont redoutés (26). Pour Eliot, par exemple, ouvrier aux chantiers navals dans des ateliers placés à l'extérieur du site principal, un changement d'environnement de travail est inenvisageable. Alors qu'il critique le fait qu'il ne puisse accéder à un poste de petit encadrement et qu'il semble ne plus tirer de satisfactions d'un travail qui, selon lui, perd en technicité, Eliot s'accroche vivement à l'ambiance « familiale » des ateliers où il travaille.

### 3.4.3. Améliorer sa condition salariale

Pour une large fraction des salariés, faire carrière, c'est aussi obtenir une condition salariale plus intéressante, moins usante, plus arrangeante du point de vue de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle (Fusulier, 2011).

Sur ce point, les travaux de Margaret Maruani et Chantal Nicole-Drancourt (1989) ont les premiers montré comment l'obtention d'un temps complet, après avoir longuement occupé un temps partiel, peut être assimilée par les salariés à une « promotion » (conjointement à celle constituée par le passage du CDD au CDI). Être « titularisé » c'est ainsi éprouver une première étape, et parfois la seule, dans une carrière au sein d'une entreprise. Les auteures montrent que, face à un nombre de places limitées dans le commerce de détail, de nouvelles formes de « petites » promotions sont élaborées dans la gestion du personnel, dont celle de la « titularisation » (27) :

« Moi faudrait augmenter mes heures ! Parce que je suis à 30 heures par contre. C'est pour ça que je suis encore chez mes parents ! Déjà, ça, ce serait bien. » [Jessica, 29 ans, employée de commerce, hypermarché, Bac pro vente].

Mais c'est une autre forme d'effort pour améliorer sa condition salariale qui nous semble la plus significative ici. Elle concerne des salariés à temps complet, dans l'industrie ou les services, pour lesquels la « carrière » prend la forme d'un effort pour obtenir des horaires moins « gourmands ». Chez Dominique, ouvrier dans l'industrie aéronautique, la notion de « carrière » renvoie à deux mouvements. Le premier, nous y reviendrons, concerne un effort pour changer d'atelier. Le second est à nos yeux particulièrement intéressant. Il renvoie à la volonté d'obtenir des horaires de travail plus compatibles avec sa vie de famille (il a deux enfants) puisqu'il travaille aujourd'hui en 3 × 8 :

« Et c'est quoi alors ton souhait le plus fort aujourd'hui chez [son entreprise] ?

Mon souhait le plus fort ? C'est de changer, de passer en 2 × 8. Je vais perdre 150-200 euros mais pour une qualité de vie meilleure. Passer en 2 × 8 donc et puis changer d'unité, voir autre chose. Passer sur le 350 par exemple, y a plein de carbone. Et gagner au loto, je souhaite aussi [rire]. » [Dominique, 35 ans, ouvrier *leader* de l'industrie aéronautique, Bac pro productique].

La carrière renvoie ici à des changements touchant les horaires de travail. Faire carrière, c'est parvenir à restreindre les contraintes produites dans l'organisation personnelle par le travail. Cet aspect s'observe également chez les employés de commerce qui cherchent progressivement à limiter les effets des horaires atypiques. Ils souhaitent concilier au mieux les exigences de leur activité professionnelle avec les exigences de leur organisation personnelle (Lesnard, 2009) dans un secteur justement exigeant sur ce point (Barbier, 2012d). Certains s'emploient à obtenir un mercredi de libre pour passer du temps en famille. D'autres souhaitent s'affranchir du samedi travaillé. C'est le cas par exemple d'Ève, vendeuse dans le grand commerce qui insiste sur le plaisir de ne pas travailler le samedi, contrairement à de nombreux autres employés de commerce. Les plus jeunes

(26) Aux chantiers navals, ces changements sont fréquents car la production y est cyclique et qu'il est nécessaire de palier aux périodes de sous-charge en redéployant les ouvriers dans d'autres ateliers.

(27) Voir également sur ce point les travaux de Bouffartigue et Pendariès (1994).

salariés du Bazar de l'Opéra cherchent aussi à travailler 35 heures par semaines sur quatre jours plutôt que cinq afin de libérer du temps libre. Ces efforts visent à reprendre possession d'un temps pour soi dans un secteur exigeant une forte disponibilité temporelle (Devetter, 2006). On remarquera que dans l'industrie, cette « amélioration » est soumise à une contrainte très nette, celle de la rémunération. En effet, revenir en « régulière » après avoir travaillé sur des horaires postés, c'est prendre le risque de voir son salaire fondre de plusieurs centaines d'euros.

#### 3.4.4. Accéder à l'indépendance

L'accès à l'indépendance peut également fonctionner comme une porte de sortie du salariat d'exécution différente de la promotion interne sur les postes d'encadrant de proximité.

Par exemple, deux jeunes employés travaillant en tant que vendeur au rayon librairie d'un espace dédié à la culture dans un hypermarché (Elsa et Fabrice) ont élaboré un projet professionnel visant à ouvrir une librairie. Si le « statut » (c'est-à-dire le CDI dans « une bonne boîte ») leur paraissait satisfaisant dans un premier temps, ils ont souhaité par la suite utiliser leur expérience pour devenir indépendants.

Elsa et Fabrice s'identifient peu, voire pas du tout, au monde des employés de commerce et aux classes populaires. Elsa, 29 ans, est passée par la voie des études longues (elle détient un diplôme de niveau bac + 3 en travail social) et Fabrice, 25 ans, bien que moins diplômé, détient un titre scolaire spécialisé en lien avec le métier exercé (un brevet professionnel de libraire obtenu en alternance). Leur entrée dans le métier s'est faite au prix d'une « reconversion professionnelle volontaire » (Negroni, 2007) plus ou moins tardive qu'ils valorisent. Fabrice avait débuté un BTS qui le menait à des postes de petit encadrement dans l'industrie et a intégré une formation de libraire après une année de BTS, tandis qu'Elsa a exercé le métier d'éducatrice spécialisée durant trois années avant de devenir vendeuse de livres. Le retour qu'ils effectuent sur leur trajectoire dévoile certains aspects de leur position sociale et de leur rapport au monde employé :

« J'étais éducatrice spécialisée avant. J'ai tout arrêté pour devenir libraire parce que le boulot d'éducatrice me plaisait pas plus que ça. Et la librairie c'était quelque chose qui m'intéressait depuis longtemps et j'avais pas eu l'occasion de faire avant. Donc du coup j'ai tout lâché et j'ai essayé de faire une école de formation des libraires, ce qui a pas été possible. Du coup j'ai été directement voir des librairies, j'ai fait du porte à porte pour essayer de trouver des remplacements. [...] J'ai toujours aimé lire mais comme loisir. Parce que c'était pas un métier que je m'imaginai à l'époque, parce que c'était pas un métier qui... nécessite de diplômes. Moi à la base, dans ma famille, il fallait faire le lycée, passer le bac, avoir un diplôme bac + 2, bac + 3 au moins, qui permette d'avoir des débouchés et voilà. Et je m'étais jamais laissé le choix de faire ça. Et après en grandissant je pouvais m'assumer donc j'ai pu me poser la question de ce que j'avais vraiment envie de faire. » [Elsa, 29 ans, vendeuse en librairie d'un hypermarché, Bac + 3 Travail social].

« J'étais en filière technique au bac, j'ai fait un bac électrotechnique. Après j'ai fait une année de BTS production industrielle parce que je savais pas trop quoi faire et ça me plaisait pas. J'ai arrêté, j'ai pris une année sabbatique. Et voilà, j'ai commencé à me dire qu'est-ce que je veux faire par rapport à ma passion. Je commençais à aimer lire, parce qu'avant j'aimais pas lire. J'ai commencé à vraiment aimer lire par moi-même et je me suis dit "pourquoi pas ce serait pas mal !". Du coup j'ai fait un brevet professionnel de libraire en deux ans d'alternance à Montreuil. J'ai travaillé en alternance au Grand Cercle [en banlieue parisienne]. Après j'ai eu mon brevet professionnel et j'ai travaillé à L. avec Elsa où j'ai participé à l'ouverture. Et voilà. Je voulais ouvrir un jour mon truc mais c'était très très loin dans ma tête et... je me sentais pas forcément les capacités pour. Et je me suis dit qu'il fallait aussi que je trouve la bonne personne avec qui le monter et du coup avec Elsa on s'entendait super bien au travail. Et on s'est dit qu'on avait à peu près les mêmes points communs sur la littérature mais qu'on se complétait un peu et qu'on avait la même manière de travailler. Du coup, ça s'est fait comme ça. » [Fabrice, 25 ans, vendeur en librairie, hypermarché, Brevet professionnel librairie].

L'origine sociale de Fabrice est celle des classes supérieures : ses frères et sœurs sont tous titulaires de diplômes élevés de l'enseignement supérieur (ingénieur, médecin, etc.) et son père est consultant financier pour un grand groupe automobile français, tandis que sa mère dirige une structure d'aide sociale. Ce sont d'ailleurs ses parents qui lui ont permis de créer ce projet avec Elsa, qui ne disposait pas quant à elle du capital économique nécessaire, ce qui favorise son changement de statut professionnel. Il dit d'ailleurs ne pas

éprouver d'incertitude vis-à-vis de son passage de salarié en CDI dans une « bonne boîte » au statut d'indépendant :

*« Ca te fait pas peur de passer de CDI salarié à indépendant ?*

Peur c'est peut-être un grand mot parce que le statut en soi je m'en fiche... Là c'est vrai que j'ai 15 mois où ça me fait pas peur parce que je suis payé par le Pôle emploi encore 15 mois. Donc ça déjà ça rassure. Après, si la première année c'est compliqué, bah c'est vrai que là je vais commencer à flipper. [...] Moi je sais que, même si j'habite ici, c'est parce que mes parents peuvent m'aider. Si on ouvre la librairie aujourd'hui c'est grâce à mes parents. Mais là, en étant deux, si ça marche pas ça me ferait plus chier parce que là en étant deux, je sais que pour Elsa ça peut être plus compliqué pour elle, donc c'est surtout ça. » [Fabrice, 25 ans, vendeur en librairie, hypermarché].

Pour Elsa, en effet, si l'accès à l'indépendance est valorisé pour tout un ensemble de raisons sur lesquelles nous reviendrons par la suite, il ne se fait pas sans crainte :

*« Et quelles choses étaient bien à L. [son entreprise] et que tu vas perdre ?*

Le fait d'être sûre d'avoir un salaire à la fin du mois ! C'est ça surtout ! Là si ça fonctionne pas, on sait pas exactement comment ça va se passer mais ça peut être compliqué. Donc ouais le fait d'avoir un salaire et d'avoir peu de responsabilités au final en tout cas et du coup de bien dormir en rentrant chez soi. [...] À L. [son entreprise], c'est des responsabilités qui engagent pas grand-chose au final, qui n'ont pas de répercussion sur d'autres gens ou sur moi... mon salaire il tombe à la fin du mois que je fasse une connerie ou pas. » [Elsa, 29 ans, vendeuse en librairie, hypermarché].

À plusieurs reprises durant l'entretien, Elsa nous confiera ses craintes de perdre la sécurité assurée par son CDI, mais aussi les avantages salariaux associés, et en particulier le treizième mois de salaire. Qu'est-ce qui explique alors cette volonté d'accéder à l'indépendance et de perdre un statut d'emploi favorable ? Pourquoi la carrière pour ces deux jeunes vendeurs en librairie passe-t-elle par l'ouverture de leur propre commerce ?

Nous avons d'ores et déjà des éléments de réponse dans leur trajectoire sociale et scolaire qui montre qu'ils s'estiment relativement distants des milieux populaires qu'ils côtoient en tant que vendeurs. D'ailleurs, le désir d'indépendance est très fort chez ces deux jeunes qui tirent des satisfactions à devenir « leurs propres patrons » :

*« Pourquoi monter sa librairie tout de suite, sans essayer d'être salariée en dehors ?*

C'est l'opportunité vraiment. Moi si j'avais pas eu cette opportunité, je serai toujours salariée, peut-être dans une librairie indépendante, mais toujours salariée. Et là lui avait la possibilité et les fonds pour le faire. Et c'est ça qui a fait que ça s'est fait plus rapidement que prévu.

*OK. Et c'est quoi les enjeux d'ouvrir une librairie ?*

La possibilité d'avoir une énorme marge de manœuvre, d'être son propre patron et de pouvoir faire vraiment ce qu'on a envie de faire, de mettre en avant ce qu'on a envie de faire. C'est vraiment la liberté voilà. [...] Oui, je pense pas qu'au niveau des salaires ça fasse une énorme différence ! [...] On se paiera la deuxième année, on se paiera le SMIC. [...] Mettre en avant de petits éditeurs, des choses qu'on trouverait pas ailleurs. » [Elsa, 29 ans].

*« Le fait d'être son propre patron c'est un truc qui est important dans le milieu de la librairie ?*

Après je sais pas si c'est le fait d'être patron ou d'avoir sa librairie. Mais après c'est... tout le monde doit avoir ses raisons de le vouloir mais moi c'est parce que... moi c'est... c'est que du coup, je me sentais pas forcément capable d'être sous la houlette d'un libraire comme c'est dans une petite librairie mais je me suis dit qu'en étant mon patron j'aurai de comptes à rendre à personne sauf à moi et du coup c'est comme ça que... c'est mon truc. Si je débarque dans une petite librairie de quartier qui existe depuis vingt ans, j'arriverai sans doute un jour à me sentir comme chez moi et tout ça mais c'est quand même super long... dans ces petits trucs t'es tout le temps obligé de demander l'avis du patron. Alors que là en tant que patron c'est vraiment... je m'assume, c'est mon truc.

*L'idée d'être plus indépendant en fait...*

Ouais exactement. [...] » [Fabrice, 25 ans].

Devenir « son propre patron » revêt une grande importance dans le discours de ces deux jeunes. L'accès à l'indépendance est ainsi valorisé parce qu'il permet – au moins symboliquement si ce n'est en termes de capital économique – de réaliser une ascension sociale. Il permet de plus d'être totalement « indépendant » au sens d'autonome et de se réaliser personnellement en mettant en avant ses goûts. En effet, dans le magasin où ils travaillaient, Elsa et Fabrice ont tous les deux eu l'opportunité de « faire carrière » puisque leur directeur leur a proposé à chacun de devenir responsable du rayon librairie. Or, tous

deux ont refusé d'accéder au petit encadrement pour des raisons qui rejoignent celles que nous avons évoquées précédemment :

« Ils nous ont proposé de passer responsable librairie à Elsa et à moi et on a refusé.

*Toi t'as refusé pour quoi ?*

J'ai refusé surtout parce que... À ce moment-là, c'était pas encore très clair le projet avec Elsa mais en fait... du coup si on me proposait, j'étais en plein dans, je savais pas trop. [...] Et après j'allais avoir le même salaire pour plus d'heures.

*T'es pas mieux payé ?*

Pas au départ non. Et après je me voyais pas... faire des heures sup' pour L. [son entreprise] ça m'intéresse pas. Là je sais qu'avec la librairie je vais faire des semaines à rallonge mais voilà ! » [Fabrice, 25 ans].

*« Et responsable de rayon, on te l'avait proposé ?*

Oui on me l'avait proposé au bout d'un an quand la responsable de la librairie était partie, mais j'avais refusé. Parce qu'au niveau du travail qu'on nous demandait, c'était pas forcément des choses qui m'intéressaient et en plus on nous demandait d'être là, enfin, de faire beaucoup plus d'heures pour un salaire qui était pas forcément plus important, qui restait même le même au départ.

*Il fait quoi le responsable ? Pourquoi c'était pas un truc qui te plaisait ?*

Là, le responsable faisait tout ce qui est rapport avec la comptabilité, énormément d'administration, de paperasse. » [Elsa, 29 ans].

Le refus de faire carrière dans l'entreprise, qui a en partie recours à des arguments financiers et d'exigence temporelle, est aussi dépendant du secteur dans lequel ils travaillent : la librairie. Comme le formule Fabrice, l'accès à l'indépendance est la carrière la plus valorisée dans le métier :

*« Et tu dis que t'as toujours pensé monter ton truc, pourquoi ?*

Bah en gros pour libraire c'est un peu une fin en soi, c'est le top du top. » [Fabrice, 25 ans].

L'identité professionnelle du libraire se distingue de celle du « vendeur de livres » (Leblanc, 1998). Selon ces deux jeunes en effet, en travaillant dans de grandes enseignes, ils n'étaient pas (encore) complètement libraires :

« C'était plus facile pour moi de rentrer chez L. [son entreprise] que dans une librairie indépendante. [...]

*Après L., si t'avais pas monté ta boîte, tu penses qu'avec un an et demi d'expérience t'aurais pu trouver dans une librairie en tant que salariée ?*

Je sais pas. C'est pas le fait des un an et demi d'expérience, ça aurait été suffisant pour trouver ailleurs. Le souci ce serait un an et demi chez L.

*Y'a un truc de pas légitime là-dedans c'est ça ?*

Oui. Pour la librairie indépendante, c'est pas très bien vu d'avoir bossé dans les grandes enseignes. Parce que c'est des endroits où on vend tout sans faire de choix, sans avoir de ligne éditoriale. [...] Et dans la tête des libraires indépendants, les gens qui sont chez L. c'est pas des vrais libraires, c'est pas des gens qui sont passionnés par le livre mais c'est des gens qui se sont retrouvés là un peu par hasard, qui étaient au rayon boucherie et qui ont débarqué. » [Elsa, 29 ans].

La comparaison du rayon livre avec le rayon boucherie montre toute l'illégitimité qui repose sur les vendeurs en librairie dans de grandes surfaces par rapport au monde professionnel des « vrais libraires ». Pour Fabrice, qui a eu l'occasion de travailler dans des librairies à la structuration différente, c'est la relation de service qui diffère fortement :

« Mais au-delà de ça, l'espace livres de L. c'est pas une librairie que j'aime, c'est trop grand, y'a pas... dans la grande distribution tu connais pas tes clients ou très peu. » [Fabrice, 25 ans].

Or, dans le monde des vendeurs de livres, c'est le conseil au client et la médiation qui semblent valorisés (Chabault, 2007 : 36).

En ouvrant une librairie indépendante, Elsa et Fabrice accèdent à une position plus ajustée avec leurs qualifications et leurs origines sociales car le métier de libraire apparaît plus valorisé que celui de vendeur et implique de mobiliser toute une gamme de compétences d'ordre culturel, souvent acquises dans la sphère scolaire (Chabault, 2007).

D'une toute autre manière, Cédric, un ouvrier des chantiers navals âgé de 25 ans au moment de notre rencontre, souhaite ouvrir un hôtel en Thaïlande avec sa conjointe. Il



profite du CDI qui le rassurait fortement au moment de son embauche et qui lui a permis d'économiser de l'argent pour réaliser son projet :

« *Vous vous plaisez dans votre travail ?*

Oui mais je compte pas rester. J'ai des projets [il compte s'installer en Thaïlande et y ouvrir un hôtel]

*Vous êtes contents de bosser aux Chantiers ?*

Personnellement je m'en fous. [...] Le seul avantage qu'on a c'est qu'on a le bleu Chantiers. On est Chantiers en fixe quoi. Mais après, par rapport aux autres...

*Ca c'est un vrai avantage ?*

Oui. Enfin, il y a l'assurance de l'emploi. Les autres c'est CDD ou des contrats avec des boîtes intérim tout ça. Nous, on a l'avantage de l'emploi fixe. » [Cédric, 25 ans, charpentier fer, chantiers navals, Bac général].

Ainsi, chez certains des jeunes rencontrés, la carrière doit passer par une position de « patron » impliquant liberté, indépendance, autonomie et favorisant, à leurs yeux, la réalisation de soi. Pour ces jeunes qui accèdent, ou qui espèrent accéder, à l'indépendance, et quitter ainsi leur statut de salarié en CDI, la stabilité reste fortement valorisée dans un contexte de précarité importante, d'autant plus lorsqu'elle est permise par l'appartenance à un grand groupe.

### CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Sans prétendre tirer de cette enquête des résultats généralisables à l'ensemble des jeunes salariés d'exécution, il nous semble possible de dégager quelques conclusions significatives. Ainsi, l'une des premières caractéristiques des jeunes salariés d'exécution dans les grandes entreprises est leur faible intérêt pour les fonctions d'encadrement de proximité. Comment expliquer la non-attractivité de ces postes alors que l'entrée dans la grande entreprise était censée leur permettre d'y faire carrière ? Un cadre dans l'industrie aéronautique nous racontait toutes les difficultés qu'il rencontrait pour pouvoir des postes d'encadrement de première ligne. Nos entretiens nous ont permis de dégager deux éléments principaux d'explication : la non-aspiration à l'encadrement peut prendre sa source, d'une part, dans la représentation du *management* de proximité et, d'autre part, dans des aspects relevant de la trajectoire individuelle des enquêtés. En premier lieu, nous avons constaté que de tels postes étaient largement critiqués du fait de leur position inconfortable dans l'entreprise et par le manque de compensations financières et/ou temporelles qu'ils impliquent. Ensuite, nous avons vu que les trajectoires (scolaires et professionnelles) et le rapport au travail effectué participent aussi au refus d'accéder à de tels postes de la part des jeunes. Nombreux sont les salariés qui ne s'identifient pas au groupe professionnel qu'ils côtoient ou qui ne se plaisent pas dans un travail dont ils tirent peu de satisfactions (comme l'a montré le cas des diplômés de l'enseignement supérieur qui ont débuté en tant qu'étudiant salarié avant d'intégrer durablement l'entreprise). Doit-on pour autant en déduire que ce refus de faire carrière dans l'entreprise, ou la volonté de faire carrière autrement, témoigne d'un rapport singulier des jeunes au travail aujourd'hui, cela d'autant plus que, on le sait, contrairement à d'autres groupes professionnels plus qualifiés, « les employés et les ouvriers font peu mention du travail et considèrent d'autres aspects de leur vie importants » (Delay, 2008 : 9). ? Doit-on conclure que le travail est secondaire chez les jeunes (28) ? On notera pour notre part que, parmi ces non aspirants, on trouve des jeunes salariés qui s'engagent fortement dans leur travail, dans leur entreprise ou dans un projet professionnel parallèle (comme la photographie pour Martial). De plus, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant, certains jeunes avaient des aspirations à la mobilité verticale très fortes en entrant dans l'entreprise et éprouvent durement l'étroitesse de leurs chances de promotion.

(28) C'est la question que pose Béatrice Delay (2008). Voir également sur ce point Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger (2001).

## CHAPITRE 4. GÉRER LA DÉCEPTION

Cette enquête a permis de rencontrer des salariés d'exécution à un moment particulier de leur trajectoire professionnelle. Il s'agit d'un *turning point*, pour reprendre une formule d'Everett Hughes (1996), où les aspirations professionnelles qu'ils ont formulées en entrant dans la grande entreprise sont en décalage par rapport à la carrière qu'ils ont effectivement suivie dans cette entreprise. Plusieurs enquêtes ont montré un « grippage des systèmes de promotion » dans les entreprises (Beaud et Pialoux, 1999 ; Hatzfeld, 2004a). C'est aussi ce que nous avons constaté, notamment à travers l'enquête menée dans un grand magasin, le Bazar de l'Opéra, dans lequel les chances de promotion interne, déjà maigres, ont été rétrécies. Ce chapitre entend analyser les effets de ce moment particulier de la carrière que vivent de nombreux salariés d'exécution. Quels effets cette déception produit-elle sur le rapport au travail des individus ? Comment s'en arrangent-ils ? Cette déception suppose des ajustements modestes ou plus radicaux que nous exposerons ici. Il peut s'agir de ce que nous avons choisi de nommer des « petits arrangements » avec le contenu du travail (4.1), d'un effort pour obtenir une mobilité horizontale (4.2) ou d'une posture plus radicale impliquant un départ (4.3).

### 4.1. Petits arrangements avec le contenu du travail

Les ouvriers et employés qui font face à des projets de carrières contrariés établissent des « petits arrangements » avec leur travail. Nous qualifions ces arrangements ainsi car ils n'impliquent ni mobilité (horizontale ou verticale), ni changements d'entreprises. Ils sont petits mais essentiels car ils viennent compenser une déception qui altère fortement leur rapport au travail. Leur efficacité est certes souvent modeste, les agacements et contrariétés éprouvés constituant un socle solide du rapport au travail des salariés. Mais leur présentation est fondamentale dans la compréhension du rapport au travail tout en ambivalence d'une large frange des salariés d'exécution aujourd'hui.

#### 4.1.1. Quelques vecteurs de réappropriation du travail

Ces petits arrangements se font d'abord vis-à-vis du travail lui-même. Les salariés peuvent s'investir plus fortement dans le souci de la qualité de la production et valoriser le savoir-faire nécessaire à sa réalisation ou encore s'attacher à la dimension esthétique de leur travail. Nos entretiens ont montré la valeur qu'accordent les salariés à ces deux dimensions : arranger une vitrine et donc utiliser des compétences d'ordre esthétiques au travail ; faire une « belle soudure » ; choisir la musique du magasin, etc. Par ailleurs, le collectif de travail peut être réinvesti, cela afin de mettre le contenu du travail à distance. Enfin, dans les services et notamment dans le commerce de détail, ce sont les clients qui peuvent redonner du goût au travail en dépit d'une forte déception du point de vue de la carrière. Nous revenons ci-dessous sur ces différents aspects.

##### *La fierté du travail : des savoir-faire revalorisés*

Lorsque les jeunes salariés d'exécution font l'expérience d'un écart entre leurs aspirations et leurs chances effectives de promotion dans l'entreprise, une des manières de se réapproprier leur travail et de trouver du sens dans leurs actions (29) consiste à revaloriser leurs savoir-faire et montrer les fiertés qu'ils tirent de leur activité. On peut émettre l'hypothèse que la situation d'enquête, face aux sociologues, renforce cette tendance à valoriser les savoir-faire mobilisés dans le travail en dépit d'une carrière contrariée. Là encore, cette valorisation des savoir-faire chez ces jeunes diffère selon qu'il s'agit d'ouvriers ou d'employés.

Les savoir-faire mis en valeur par les employés de commerce, par exemple, renvoient principalement aux dimensions esthétiques du travail. Ils insistent sur leur « bon goût », leur « savoir arranger », leur « sens de l'esthétique ». Ainsi, Jessica, 29 ans, employée à la

(29) Fabienne Hanique, à propos des guichetiers de la Poste montre toute l'importance pour les agents de trouver du sens aux actions effectuées (2004).

mise en rayon dans un hypermarché, est attachée à son rayon fruits et légumes, car elle trouve cela « joli » contrairement à d'autres rayons. C'est aussi le cas de Sabine, vendeuse dans un hypermarché sur un rayon similaire qui se plaît à construire de beaux étalages. De même, Martial, 25 ans, contribue à la « mise en ambiance du magasin » en préparant, dans son magasin, des affichages annonçant des animations culturelles dans son magasin (des ateliers de loisirs créatifs). C'est la partie de son travail que Martial préfère même si elle représente, selon lui, moins de 10 % de son temps de travail. D'autres employés nous ont signifié leur goût pour la mise en place et l'agencement des vitrines ou pour le choix des musiques dans le magasin, ces dimensions périphériques de leur travail leur permettant de nourrir un rapport positif avec leur travail quand leur carrière ne le leur permet pas.

Ainsi, Pauline, vendeuse au Bazar de l'Opéra candidate déçue à la promotion, valorise fortement le *merchandising* et ses compétences dans ce domaine. L'arrivée d'une nouvelle marque dans le magasin alors qu'elle s'était désengagée de la course à la promotion et de son travail en général, lui a permis de mobiliser de tels savoir-faire et de se réengager, par ce biais, dans son travail :

« Quand la marque est arrivée [dans le magasin], le Bazar de l'Opéra nous a proposés de nous [un collègue et elle] occuper de cette marque. Et franchement c'était une bouffée de chaleur, une euh... pardon, n'importe quoi, une bouffée d'oxygène ! On est arrivés, enfin, on était tout seul, tous les deux à gérer et personne pour nous enquiéner, on fait notre merch' [merchandising], on a nos clients euh... Voilà, c'est super. C'est une marque que j'adore. Donc déjà c'est bien plus facile à vendre quand ça te plaît. En plus, on a rencontré les Chinois qui sont venus lancer le stand. En fait le magasin a fermé à 20 heures et les journalistes sont arrivés, y avait une soixantaine de journalistes, beaucoup de la presse asiatique. Et les gros patrons, ben les PDG de la boîte Izu etc. et après y a eu un défilé de mode avec champagne... Et on était invité aussi, normal, on est les vendeurs, on va lancer la marque. » [Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG anglais, Entretien n° 2].

En s'investissant dans la mise en valeur d'une nouvelle marque, et en mobilisant des compétences en *merchandising*, Pauline tente de « faire avec » une position qu'elle estime peu enviable.

Plusieurs enquêtés mettent en évidence des formes d'ajustements proches vis-à-vis de leur carrière contrariée en revalorisant leurs compétences et leurs savoir-faire dans le travail. Si, chez les employés de commerce, cette revalorisation passe principalement par la mise en avant de compétences esthétiques, chez les ouvriers de l'industrie, ce sont plutôt les capacités techniques qui sont vantées et qui permettent de gérer le décalage entre les aspirations à l'encadrement et la carrière effective.

Cette importance des savoir-faire techniques s'observe d'une autre manière chez les jeunes ouvriers que l'on peut qualifier de « désenchantés » pour reprendre l'expression d'Henri Eckert (1999). Eliot, ouvrier aux chantiers navals, a été responsable d'une ligne de production (un poste équivalent au statut de moniteur). Mais, dans le cadre d'une réorganisation de son atelier, il n'a pas pu conserver cette position. Ce retour à une position d'ouvrier le rend amer et il n'arrive plus à tirer de satisfactions de son travail :

« Les métiers se meurent [...] Ça devient très industrialisé donc moins intéressant [...] Le boulot est simplifié au maximum, il n'y a donc plus de technicité. Il n'y a pas à réfléchir, il y a juste à produire, à produire simple en plus. » [Eliot, 28 ans, opérateur, chantiers navals, BEP Chaudronnerie].

En regrettant le manque de technicité du travail ouvrier aujourd'hui, Eliot exprime ici son insatisfaction vis-à-vis de sa carrière. D'autres valorisent au contraire vivement leurs savoir-faire techniques et empiriques, et insistent sur la fierté qu'ils tirent de leur travail, afin de tenir dans un poste ouvrier alors qu'ils aspiraient à changer de position dans l'entreprise.

### *Le collectif de travail*

Le collectif de travail sert également de levier pour faire face au désengagement provoqué par la fermeture de la promotion. Cela a pu être observé dans le grand magasin étudié, le Bazar de l'Opéra. « L'ambiance », c'est-à-dire l'ensemble des actes et relations engagés dans la scène de travail se prolongeant parfois en dehors du travail, transforme le collectif en ressource. Certains de ces actes ont été « braconnés » (Bouvier, 1989) collectivement sur le lieu de travail par les salariés et sont plus ou moins tolérés par la



direction. Ils sont rendus possibles par quelques spécificités du travail en grand magasin. En effet, dans ces entreprises, contrairement à d'autres magasins notamment, les salariés et plus particulièrement les employés de vente, échappent à une sectorisation du travail (une heure de caisse, deux heures de cabine, etc.). De plus, au Bazar de l'Opéra, les vendeurs effectuent des tâches exigeant une mobilité et nourrissant des échanges répétés entre collègues (aller chercher un prix, aller en réserve, récupérer un article essayé par un client en dehors du rayon et laissé en cabine, etc.). Ils profitent de ces moments pour discuter les uns avec les autres. La proximité des stands leur permet également de se rapprocher au cours de la journée pour converser lorsque la situation le permet : en l'absence des clients ou de la hiérarchie. Le collectif permet aussi quelques arrangements : les vendeurs se remplacent les uns les autres lorsqu'une possibilité se présente (la pause d'un responsable ou une « réunion »). Il suffit de demander à un collègue de « jeter un coup d'œil » sur le stand. Ces pratiques sont l'indice d'un désengagement, d'un réajustement de l'investissement au travail aux gains estimés. Mais elles sont aussi la source, chez les vendeurs les plus désabusés, d'une forme de réconciliation avec leur position professionnelle.

Ce « braconnage » collectif produit une intense sociabilité sur les rayons. Même si elle n'est pas exclusive à ce type d'univers professionnel, les travaux sur le monde ouvrier ayant produit à ce sujet un ensemble de description présentant une sociabilité ouvrière aujourd'hui (Beaud et Pialoux, 2012 ; Hatzfeld, 2004b), elle échappe à certains contextes, comme celui rencontré par les caissières de la grande distribution pour lesquelles plusieurs enquêtes font état de l'atomisation des collectifs de travail en raison d'une discontinuité des emplois du temps et de la rotation rapide des salariés. Au Bazar de l'Opéra, comme dans d'autres entreprises étudiées dans le cadre de cette enquête, les salariés se connaissent, déjeunent ensemble à la « cantine », prennent, lorsqu'ils le peuvent, leurs pauses ensemble. Cette camaraderie apparaît nettement dans les propos de Pauline qui, après plusieurs années d'effort pour obtenir un poste de responsable, a aujourd'hui cédé :

« *C'est quoi le plus important dans ton travail ?*

C'est les collègues. C'est la bonne humeur, l'entente avec les collègues, c'est primordial... [...]. On discute beaucoup entre nous. » [Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais, Entretien n° 2].

Les salariés s'arrangent des pauses qui compensent, par la réappropriation d'un temps personnel, la sujétion imprimée par la nécessaire disponibilité temporelle vis-à-vis de la clientèle. Et au Bazar de l'Opéra, cette sociabilité est décuplée par les qualités des salariés rencontrés : ils sont jeunes (30), ils ont été recrutés au même moment sur le même étage, ils partagent une origine sociale proche (31). Cela est d'ailleurs confirmé par le regret des vendeurs qui, lors de la fermeture de l'étage où s'est déroulée l'enquête, ont été « *disparchés* » dans d'autres étages du magasin. La plupart voulaient être affectés au quatrième étage, avec leurs collègues pour retrouver « l'ambiance ». Axel qui n'a pas vu son souhait réalisé, regrette « l'atmosphère » du sous-sol.

« Ce qui me plaisait avant, c'était l'ambiance de travail. » [Axel, 27 ans, vendeur, Bazar de l'Opéra, Bac STT, BTS inachevé].

La sociabilité observée sur le rayon apparaît donc comme une ressource permettant aux vendeurs dont le rapport au travail est abîmé de s'échapper partiellement du travail. En valorisant « l'ambiance », ils opèrent un repli sur les coulisses du magasin où les pressions conjuguées de la hiérarchie et des clients s'effacent en partie. L'importance de cette ressource apparaît fortement dans les propos d'Halima, vendeuse de 29 ans initialement candidate à la promotion interne, désabusée par ses échecs répétés. Au moment où une de ses anciennes collègues, elle-même candidate à la promotion, revenait sur son rayon après un long séjour dans un autre étage du magasin, Halima indiquait qu'elle allait « *enfin pouvoir passer du bon temps* ».

(30) On connaît le rôle joué par cette qualité dans l'intensité de la sociabilité au travail. Voir sur ce point (Burnod, Carton et Pinto, 2000).

(31) On observe le même rapport au collectif chez les jeunes employés d'un espace dédié à la culture d'un hypermarché en banlieue parisienne où les enquêtés soulignent l'importance de l'ambiance de travail, conviviale et amicale du fait qu'ils soient tous jeunes (moins de 30 ans) et tous arrivés dans le magasin à son ouverture.

### *La relation avec le client*

Dans les services et plus particulièrement dans le commerce, la relation avec les clients apparaît également comme une source solide de valorisation, en même temps qu'elle est, et cela constitue l'un des originalités du travail dans les services, une des principales sources de contrainte (Barbier, 2012b). C'est dans le relationnel que certains puisent le « sens » qu'ils donnent à leur travail en mettant en avant le service rendu et sa qualité ou la qualité des informations transmises aux clients. Lorsque le travail a perdu de sa saveur, au fil du temps ou à la suite d'une déception devant une fermeture de la promotion, sa réappropriation peut passer par ce vecteur souvent mis en avant par les salariés des services. Cela s'observe particulièrement dans les secteurs engageant des connaissances culturelles ou fortement techniques, comme à la FNAC (Chabault, 2007) ou Décathlon (Gasparini et Pichot, 2005), mais aussi dans des secteurs supposant de fortes ressources linguistiques, comme au Bazar de l'Opéra qui accueille une clientèle étrangère nombreuse (Barbier, 2012c). Ce sont ces mêmes satisfactions que les salariés déçus de la promotion interne mettent en avant pour décrire aujourd'hui les aspects positifs de leur travail.

#### **4.1.2. Décentraliser le travail et réinvestir d'autres sphères de l'existence**

Une des manières de gérer le décalage entre aspirations de carrière et carrière effective pour les jeunes salariés d'exécution est de mettre la sphère du travail à distance en réinvestissant d'autres sphères de l'existence. Cet engagement extérieur concerne des sphères plus ou moins distantes du travail : certains préfèrent investir leur espace familial, leurs loisirs tandis que d'autres s'engagent dans une carrière syndicale en parallèle de leur activité professionnelle.

#### *Investir la vie privée et les loisirs*

Chez bon nombre de jeunes qui n'arrivent pas à satisfaire leurs ambitions en termes de carrière, nous avons observé une tendance au repli sur la sphère privée. Dans l'ensemble, ils valorisent leur temps privé. Ainsi, certains de ces jeunes surinvestissent leur vie familiale, débutent de nouveaux loisirs, s'engagent dans des associations et cherchent à maintenir l'activité professionnelle à distance de leur existence, à la reléguer à une place modeste.

En premier lieu, Alexandre favorise sa vie familiale, celle-ci étant compliquée par le travail de sa conjointe, vendeuse dans la même entreprise :

*« Toi la position de conseiller de vente te plaît bien ?  
Oui.*

*T'as envie de continuer là-dedans ?*

Non. Mais c'est pas en soi conseiller de vente qui me dérange mais c'est plus... déjà au niveau salarial c'est quand même pas super bien payé... Voilà. Ensuite le problème est que je vais bientôt ne plus toucher d'aide pour la garde de mon enfant et comme Stéphanie, qui est ma compagne, elle travaille aussi à C. [son entreprise] [...] et du coup... ben on n'a pas beaucoup de samedis, les mercredis on n'en a quasiment pas et donc il faut payer une nourrice et là ça va me revenir à horriblement cher. C'est pour ça entre autres que je pars. Et puis ça fait maintenant plus de 10 ans, voire 11 ans, que je suis à C. [son entreprise] Bon, c'est vrai que j'ai fait le tour aussi la question.

*Tu te vois pas faire une carrière dans C. [son entreprise] ?*

Non, non.

*Déjà si tu veux pas faire d'encadrement, t'as pas beaucoup d'autres choix, si ?*

Bah c'est aussi ça oui. Je m'étais un peu renseigné pour être commercial, mais pour des produits que j'aime hein, moi je veux pas vendre des machines à laver. Et puis il s'avère que j'ai cherché pendant deux ans et y'a pas de postes qui pourraient me convenir. Donc maintenant j'ai fait une démarche pour faire un CIF [congé individuel formation] pour devenir ATSEM [agent territorial spécialisé des écoles maternelles] [...] C'est en fait aider l'instituteur en école maternelle.

*Et en termes d'horaires, ce serait plus...*

Ah bah oui !

*C'est sur concours ?*

Alors en fait il faut d'abord passer un CAPES [il veut dire CAP] petite enfance. Donc c'est pour ça que je demande un CIF. [Alexandre, 31 ans, vendeur dans une grande surface de produits culturels, CAPES Musicologie].

Chez Martial, vendeur dans la même entreprise, la perte de centralité du travail se donne à voir dans son engagement dans les activités de loisirs, dont la photographie. Malgré son goût pour le commerce, il souhaite se lancer dans la photographie – qu’il apprend à l’heure actuelle tout seul – et passer par le Fongecif afin d’avoir un diplôme spécialisé dans le domaine. Dès à présent, il a créé un site internet dédié à ses photos et il fait des photos pour les grossesses, les mariages, etc.

Enfin, chez Pauline, vendeuse au Bazar de l’Opéra, la relégation passe par un effort pour concentrer les périodes travaillées et faire de longues journées afin de dégager du temps pour elle. Elle valorise ainsi fortement le fait de travailler sur quatre jours et de garder du « temps libre ».

Pour ces jeunes vendeurs, la perte de centralité du travail, qui apparaît au moment de l’entretien, est suffisamment forte pour que leurs projets privés induisent des projets de reconversions professionnelles *via* le congé individuel formation. L’investissement dans les sphères extérieures de l’existence peut donc les conduire à quitter un travail d’exécution dans une entreprise qui ne remplit pas le rôle promis de « tremplin ».

#### *L’engagement dans une carrière syndicale : le cas de Yohann*

Lorsque les salariés éprouvent un décalage entre leurs aspirations professionnelles et leurs chances effectives de promotion, ils peuvent être conduits à s’investir dans une autre sorte de carrière, qui n’implique pas de gravir les échelons dans l’entreprise. La carrière syndicale peut alors fonctionner comme une sorte de compensation vis-à-vis de l’étroitesse des possibilités de promotion que perçoivent certains jeunes. On observe ce mécanisme chez certains ouvriers et employés qui s’engagent dans une carrière syndicale, comme Yohann aux chantiers navals, élu au CHSCT :

*« Au départ, vous étiez déjà CFDT ?*

J’ai adhéré CFDT au mois de janvier et ils m’ont proposé cette place au mois de mars. Donc c’est quelque chose qui m’a... que je connaissais pas beaucoup hein ! J’en avais entendu parler quand j’étais, je crois que c’était en CE2 et qu’on faisait encore de l’éducation civique. Vous voyez comme quoi ça va loin ! Et ça m’est revenu tout de suite à l’idée, je me suis dit que c’est vrai que c’est pas mal tout ce qui est question de sécurité et conditions de travail, c’est des choses que les gens n’ont pas l’habitude d’aborder. Et on se rend compte pourtant maintenant que... Enfin, est-ce que c’est le fait que maintenant je suis dedans que je me rends compte que les gens sont beaucoup plus soucieux de leur sécurité et de leurs conditions de travail maintenant qu’avant, ça, je pense que c’est un phénomène aussi qui va prendre de l’ampleur dans les années à venir. De toute façon on le voit bien avec le rôle du CHSCT qui va se développer dans les années à venir. Donc c’est... Pour moi c’est une bonne activité et en plus ça me permet de moi m’épanouir. Comme je vous disais, c’est pas ma passion la soudure donc j’ai trouvé un complément à mon métier aujourd’hui pour faire évoluer tout ça. [...] Moi je suis aussi membre du Comité technique régional, au niveau de la CRAM [Caisse régionale d’assurance-maladie] où c’est une structure où on parle plus de prévention des risques professionnels au niveau de la région. » [Yohann, 28 ans, soudeur aux chantiers navals, CAP/BEP Pâtisserie, CQPM].

Dans ses propos, Yohann, 28 ans, insiste sur la manière dont son engagement dans le syndicat compense une position professionnelle jugée peu satisfaisante. En effet, son poste de soudeur lui convient peu après sa formation et son expérience dans un métier « passion » pour reprendre ses termes, la pâtisserie. S’il a effectué cette reconversion professionnelle en passant le CQPM (certificat de qualification aux métiers de la métallurgie), c’est pour obtenir des conditions d’emploi plus favorables en termes d’horaires de travail, de salaire, de sécurité de l’emploi, etc. Il a en revanche conscience que le métier de soudeur ouvre peu de portes favorisant une ascension dans l’entreprise :

*« C’est quelque chose d’assez cadré. Les... j’en discutais ce matin avec notre responsable d’atelier et je lui disais que nos évolutions de carrière en fait en tant que soudeur, bah on les voit pas. Pourquoi ? Parce que c’est un peu caricatural mais, un soudeur, c’est pas très intelligent quoi. On m’a encore fait la réflexion ce matin “un soudeur avec des lunettes ça le rend un peu plus intelligent !” Donc vous voyez un peu le... et ça, c’est un ingénieur qui me l’a dit. C’est... ça remet un peu en place. Enfin, en place... quand on n’a pas de répondant, c’est vrai que ça peut vexer. Mais bon c’est... On caricature le soudeur, bah voilà quoi il est avec sa cagoule, il est dans son coin et puis il soude. C’est facile de mettre un petit cordon de métal dans l’angle d’une ferraille pour dire bah faut coller les deux morceaux. » [Yohann, 28 ans, soudeur aux chantiers navals, CAP/BEP Pâtisserie, CQPM].*

Son investissement dans le syndicat CFDT lui permet donc de tirer des satisfactions de sa position dans l’entreprise et de « l’épanouir ». Une carrière syndicale peut donc permettre

aux jeunes salariés de « tenir au travail » dans un contexte de fermeture de la promotion. Elle permet de continuer à apprendre et de renouveler son regard sur le travail.

Décentraliser le travail permet à une frange de jeunes travailleurs de gérer l'écart entre aspirations et chances concrètes de promotion. Décentraliser le travail permet aussi à certains de gérer des conditions de travail et d'emploi jugées insatisfaisantes, comme pour les salariés des services marchands, à l'image des situations d'Alexandre et Martial, vendeurs de produits culturels. Dans l'ensemble, le désinvestissement de la sphère du travail exprime souvent une insatisfaction professionnelle.

#### 4.2. La mobilité horizontale à défaut de mobilité verticale ?

Pour ces jeunes salariés stables, une seconde manière de gérer le décalage entre aspirations et réalité de la carrière consiste à obtenir une mobilité horizontale dans l'entreprise. En effet, lorsqu'ils se voient refuser une promotion interne, certains salariés s'emploient à obtenir un changement de rayon ou d'atelier, d'espace ou d'environnement de travail. Cette valorisation de la mobilité horizontale repose, d'une part, sur le besoin de « changement » qu'expriment certains salariés et, d'autre part, sur les nouvelles responsabilités qui peuvent en découler. Pauline, vendeuse au Bazar de l'Opéra, a changé de rayon et s'engage d'autant plus fortement dans son travail :

« Moi quand je suis arrivé au deuxième [étage du magasin], j'ai dit à mes responsables que j'en avais marre de la vente, que je voulais évoluer, avoir des responsabilités, changer de métier et sûrement aussi gagner plus d'argent. J'ai dit après que j'aimais le magasin, j'aimais l'ambiance, j'aimais l'histoire du magasin mais voilà, j'ai fait le tour du métier, je prétends pas être la meilleure vendeuse au monde mais je pense que je connais assez bien mon métier mais là je commence à m'ennuyer, c'est très répétitif. Donc j'ai dit là franchement m'avoir mis sur Izu et m'avoir donné des responsabilités ça m'a redonné de l'énergie. Avoir changé de clientèle aussi, c'est plus du tout la même, elle est beaucoup plus agréable. » [Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG Anglais, Entretien n° 2].

Selon Pauline l'intérêt d'une telle mobilité est d'avoir pu accéder à des responsabilités nouvelles et à un travail plus « agréable ». Tirer des satisfactions de son travail ou améliorer ses conditions de travail sont en effet des raisons mobilisées par les jeunes travailleurs qui souhaitent changer de rayon ou d'atelier.

Ainsi, chez certains jeunes travailleurs, quand la carrière ne passe pas par l'accès à des positions d'encadrants, elle est conditionnée par l'amélioration des situations de travail, parfois rendue possible par le changement d'environnement de travail.

Mais on notera que ces mobilités horizontales, considérées par les salariés aspirants déçus à la promotion comme des compensations, sont elles aussi difficiles à obtenir, comme en témoigne la situation d'Axel au Bazar de l'Opéra :

« Moi mon ambition c'était au moins d'être dans un rayon qui me plaisait, enfin de vendre des produits qui me plaisaient. Après euh, très sincèrement, je ne me souviens pas avoir réfléchi à une évolution.

*T'es pas venu pour ça ?*  
Non, absolument pas [...]

*Dans l'idéal tu souhaites vendre quel produit au Bazar de l'Opéra ?*  
Au Bazar ? Dans l'idéal ça aurait été du DVD ou de la musique.

*Et tu as postulé ?*  
Ben, j'ai eu un contact euh, j'ai fait deux ou trois remplacements qui se sont très bien passés aux DVD. Donc le responsable de rayon euh était très satisfait il me l'avait dit. Une fois qu'on a été séparé, que tout a été dispatché euh, et que j'en pouvais plus d'être au deuxième parce que ça ne me plaisait pas, je suis allé directement le voir parce que pour moi ça me paraissait la seule solution. Il m'a reçu, je lui ai dit que j'aimerais bien travailler, il m'a très bien reçu et voilà... Tout s'est bien passé. Je me suis dit que s'il avait un poste un jour il me le proposerait, j'avais pas de doute. Et euh, et ben quelque temps après j'ai appris que quand ils étaient en manque d'effectif, sur le CD ou le DVD, ils ont pris quelqu'un d'autre. » [Axel, 27 ans, vendeur au Bazar de l'Opéra, Bac STT, BTS inachevé].

Ces difficultés dans l'obtention d'un changement de rayon ou d'un changement d'atelier ont été fréquemment observées dans le cadre de cette enquête. Ainsi, Dominique, ouvrier dans l'industrie aéronautique attend depuis plusieurs années un changement d'atelier. Il

cherche à quitter son équipe et travailler un nouveau matériau, le « carbone » pour « changer », renouveler l'intérêt qu'il porte à son travail.

Les mobilités horizontales fonctionnent donc, pour certains, comme une forme d'ajustement par rapport à une carrière qu'ils estiment peu favorable et qui ne répond pas à leurs attentes. Néanmoins, de telles mobilités demeurent parfois inaccessibles pour ces jeunes.

### 4.3. La prise de risque : changer d'entreprise et quitter un statut protecteur

L'enquête au Bazar de l'Opéra a permis de constater une autre manière de gérer la déception chez les salariés qui, pour diverses raisons, se sont engagés dans la compétition pour l'obtention d'un poste de petit encadrant (en l'occurrence celui de Responsable de vente, RDV). En reconstituant les trajectoires de deux vendeurs, Grégory et Sébastien, représentants d'une fraction des vendeurs surdiplômés, titulaires des formations techniques du supérieur, il est apparu que le changement d'entreprise, et donc le départ d'un statut jugé protecteur, pouvait être considéré comme une solution, à condition que ce départ donne lieu à une progression tangible dans la hiérarchie. Grégory et Sébastien partagent tous deux des attentes ascendantes fortes vis-à-vis de leur emploi au Bazar de l'Opéra. Lorsqu'ils entrent au Bazar de l'Opéra, le statut de Responsable de vente leur apparaît, pour le premier, comme conforme à sa formation (Grégory est titulaire d'un BTS lié au commerce), pour le second, comme un levier de reclassement (Sébastien est titulaire d'un Bac + 2 permettant d'exercer le métier d'accessoiriste dans le monde du spectacle). À leurs yeux, le statut de vendeur est satisfaisant aussi longtemps qu'il donne potentiellement accès à la promotion. Devant l'impossibilité de cette promotion et devant des transformations qui altèrent l'intérêt, à leurs yeux, du travail dans ce magasin (une standardisation de la relation avec le client, l'impossibilité de gérer soi-même la marchandise), la satisfaction délivrée par le statut s'abîme peu à peu. Elle s'abîme au point de les pousser tous les deux à quitter le statut de vendeur pour un autre statut à la fois plus risqué et apparemment plus ouvert : celui du « démonstrateur », salarié d'une marque louant un emplacement commercial dans un grand magasin. Ils perdent alors la stabilité garantie par le grand magasin (le *turnover* étant très élevé dans ces marques), mais ils pensent pouvoir obtenir plus rapidement les responsabilités qui leur ont été refusées au sein du Bazar de l'Opéra. Ces deux cas que nous développons ci-dessous sont des cas limites, parce que rares, mais ils sont fortement significatifs car ils démontrent toute la difficulté éprouvée par certains jeunes salariés relativement diplômés d'obtenir une situation en conformité avec leurs aspirations professionnelles.

#### 4.3.1. Le cas de Grégory

L'exemple de Grégory, vendeur maison de 29 ans, titulaire d'un BTS commerce et vente, est significatif pour deux raisons. Premièrement, il est entré dans le magasin armé d'une forte motivation et d'un rapport au travail présenté comme positif. Il se dit attaché, comme les autres enquêtés, à la « grande entreprise » et au CDI qu'elle lui fournit. Deuxièmement, il représente cette frange de salariés titulaires d'un diplôme conforme au poste d'encadrant en magasin. Cette qualité le conduit à nourrir des attentes jugées « légitimes » vis-à-vis d'une ascension interne dans l'entreprise.

Originaire du sud de la France, fils d'un ouvrier et d'une femme de ménage, Grégory obtient son BTS force de vente à 22 ans en vue de devenir « *manager* ». Après ses études, il travaille quelques mois dans une agence immobilière comme négociateur. Peu à l'aise dans l'agence immobilière (en raison de son âge, selon lui), il la quitte et travaille deux mois chez Zara. Dans ce magasin, il considère qu'il n'y a « pas assez de vente » et « trop de manutention ». Il démissionne et obtient un poste de vendeur dans un magasin de « *sportswear* ». Il y reste six mois, en CDI, et démissionne pour postuler au Bazar de l'Opéra de Toulon, où me dit-il, il a « toujours voulu travailler ». Il entre dans le magasin pour un CDD de deux semaines, pendant les vacances de Noël, comme la plupart des entrants dans le magasin. Il obtient ensuite un CDI. Prétendant à l'encadrement, pour lequel il s'estime particulièrement bien préparé, son BTS faisant foi, il se voit indiqué par la direction du magasin que son diplôme est un « atout ». Au bout d'un an, il obtient la responsabilité, informelle (elle ne change rien à son statut), du stand Léton, un stand relativement important dans le rayon « jeune » du magasin. Sous le statut de vendeur, il participe à certaines réunions avec les acheteurs du Bazar de l'Opéra et dispose d'une



relative autonomie pour le réassortiment de la marchandise. Après deux ans dans le magasin, il demande sa mutation à Paris. Satisfait de son travail de responsable informel, qui marque une avancée vers le statut de Responsable de vente (RDV), il quitte tout de même Toulon afin de « monter à Paris », là où « il y a le plus d'opportunités, niveau boulot » et afin de démontrer aux ressources humaines du Bazar de l'Opéra sa disponibilité pour obtenir un poste de RDV (l'obtention d'un poste de RDV dépendant souvent de l'acceptation d'une mobilité géographique). Car son objectif est précisément l'obtention d'une promotion au poste de RDV :

*« Tu es venu ici avec l'idée de passer RDV ?*

Alors mon but... mon but c'est que si j'ai fait un BTS, c'est pas pour rester vendeur, sinon je serais resté au BEP. Non, mais après je me suis pas retrouvé vendeur par hasard hein... C'est moi qui ai choisi de faire ce boulot, mais dans le but de trouver un poste de responsable de boutique ou de manager au Bazar de l'Opéra...

*Parce que qu'est-ce que tu aurais pu faire en sortant de ton BTS ?*

Des tas d'autres postes... vendeur voiture dans une concession, on m'avait proposé ça. On m'avait proposé de travailler au Crédit Agricole comme conseiller commercial, un tas de postes de commercial. Disons qu'au niveau du salaire c'était beaucoup mieux rémunéré, mais c'est vrai que moi, j'étais plus attiré par le domaine du textile... et c'est vrai que le Bazar de l'Opéra, ça me faisait rêver... »

Il signale immédiatement sa motivation à sa responsable : « je leur ai bien dit que c'était pour évoluer pour essayer de passer manager ». Il le manifeste par son comportement en répondant à de nombreuses attentes de la direction, aussi bien du point de vue de son apparence et de ses relations avec la clientèle que du point de vue de son engagement dans le travail. Mais assez rapidement, il se plaint de son travail. Il regrette ses responsabilités passées et déplore le fait de ne pas avoir d'objectifs précis, de ne pas pouvoir faire ses preuves. Ses responsables (RDV et RDR, cf. organigramme en annexe) lui délèguent tout de même quelques responsabilités : l'organisation des pauses déjeuners, quelques retours de marchandises (les articles remboursés aux clients insatisfaits) :

« Ils m'ont donné des petites choses pour essayer de me faire évoluer, ils m'ont donné deux trois petites responsabilités pour me tester ».

Et en dépit de son agacement, il voit dans ces quelques responsabilités confiées la preuve d'une future promotion :

« RDV ça me plairait vraiment parce que tu manages une équipe, enfin, c'est intéressant quoi...

*Mais là, c'est pas ce que tu fais en ce moment...*

Ouais mais je suis patient, je sais ce que je vaud. Et ça va venir hein... Et là ils m'ont donné l'événementiel [il s'occupe du merchandising des articles présents de manière temporaire sur le rayon] c'est déjà ça, j'évolue un peu... ».

Mais sa patience s'érode progressivement lorsqu'il mesure que ses attentes ne peuvent être remplies :

« Y a pas de... de promesses d'évolution. Enfin quand je leur demande, y a pas de promesses quoi. Si, à long terme, ils me disent toujours "oui si tu continues comme ça...". Mais bon, faut savoir quand... ».

Il est prêt à attendre sa promotion « six mois ou un an », mais il n'est pas prêt à stationner durablement sous le statut de vendeur. S'il n'obtient pas un poste de RDV, il compte quitter le magasin. Alors qu'il le considérerait comme un lieu d'excellence, son attitude à l'égard du Bazar de l'Opéra devient progressivement utilitariste : il voit son passage dans le magasin et sa possible promotion comme une monnaie d'échange « très recherchée » dans le commerce de détail où il espère obtenir un poste de responsable de boutique. Le Bazar de l'Opéra lui assure une stabilité d'emploi qu'il se dit prêt à sacrifier si une opportunité se présente. Mais pendant plusieurs mois, c'est justement le manque d'opportunité dans un contexte difficile qui le conduit à rester. C'est donc sous la contrainte qu'il reste au Bazar de l'Opéra, au prix d'une démotivation qui ne cesse de croître. En dépit de ses efforts, il n'a pas reçu d'augmentation et on lui a retiré une partie de ses responsabilités : il ne gère plus le planning des pauses et n'a plus à sa charge une activité qu'il jugeait fortement valorisante, la préparation des événements commerciaux dans le rayon. Il se plaint également de son salaire. Après quatre ans d'ancienneté, il reçoit au plus 1 300 euros et au moins 1 120 euros. Il dit alors ne plus « croire du tout » à sa promotion. S'il reste au Bazar de l'Opéra, c'est au nom du contexte d'emploi défavorable.



La démotivation et le retrait de Grégory vis-à-vis de la carrière interne au Bazar de l'Opéra interviennent précisément au moment où le magasin réorganise la ligne hiérarchique et raréfie les possibilités de promotion interne pour les salariés. Ce retrait se traduit chez Grégory par une nette dégradation de son rapport au travail. Les tâches qui lui plaisaient il y a peu deviennent un fardeau et alors qu'il faisait publiquement état jusqu'ici de sa motivation, reprenant le vocabulaire managériale dans son discours, il fait aujourd'hui publiquement état de son désintérêt pour le travail. Il raconte ses « allées et venues » sur les rayons, ses libertés prises par rapport à ses tâches. Il s'assoit parfois pour faire son travail alors qu'il mettait jusqu'ici un point d'honneur à se montrer actif aux yeux de la hiérarchie, debout, en toutes circonstances.

Cet exemple montre que « les comportements de retrait [...], souvent interprétés par les responsables comme une "posture générationnelle spontanée", ne semblent pas relever d'une relégation *a priori* du travail à la périphérie de l'existence. Ils renvoient plutôt à une attitude pragmatique adoptée en réaction au déficit de rétribution ou à la faiblesse des perspectives d'évolution observées empiriquement » (Delay, 2008 : 16).

Grégory quitte finalement le magasin en juin 2011 en répondant à la proposition d'un de ses collègues : un poste de démonstrateur dans un autre grand magasin parisien, assorti d'une possibilité de devenir le responsable du stand. Il quitte le statut de vendeur, sans quitter le monde des grands magasins, qu'il juge prestigieux et protecteur. Il le quitte pour une marque importante dont il connaît la stabilité. Et de fait, après sa période d'essai, il obtient un CDI comme responsable de stand. C'est donc en quittant la grande entreprise et son CDI qu'il obtiendra la promotion attendue. Le chemin qui mène Grégory de l'aspiration à la carrière interne vers la démotivation puis le départ du statut de vendeur d'un grand magasin est à la fois caractéristique et exemplaire. Il est caractéristique par les étapes qui le mènent vers la démotivation et les conséquences de cette dernière sur son rapport au travail. Il est ensuite exemplaire au regard des ambitions liminaires de Grégory et de l'adéquation entre sa formation et le poste recherché. On peut faire l'hypothèse que cette qualité n'est pas sans effet sur son départ, l'aspiration étant plus forte car soutenue par la certitude de disposer des compétences nécessaires au poste de manager. À son arrivée à Paris, Grégory en faisait régulièrement part, à l'aide d'un vocabulaire emprunté aux ressources humaines : confiance en soi, ambition, capacité, etc. Pour lui, il ne faisait aucun doute qu'il parviendrait à obtenir un poste de RDV, et qu'il serait évidemment récompensé de ses qualités.

Aussi, sa démotivation et son désengagement du travail, effritant une ambition et une volonté présentée initialement comme inébranlable, soulignent la dégradation du rapport au travail de salariés qui, pour donner un sens à leur position professionnelle, convoquent de plus en plus les contours de leur statut d'emploi : la stabilité de la grosse entreprise, les petites garanties, rares dans le secteur où travaille Grégory (le commerce de détail). Mais on comprend ici, sur la base de l'enquête effectuée dans un grand magasin, que cette stabilité et les avantages des grandes entreprises semblent de moins en moins en mesure de jouer le rôle d'amortisseur et d'outil de revalorisation de soi pour les jeunes salariés, notamment chez les plus diplômés, au point de pousser certains, dont Grégory, à « franchir le pas », c'est-à-dire devenir démonstrateur et espérer une nouvelle carrière. Cette expression entendue chez de nombreux vendeurs montre à quel point il leur est difficile de quitter les garanties du grand magasin au profit d'un employeur plus petit, plus fragile mais d'un contenu de travail apparemment plus avantageux. La trajectoire de Sébastien, qui le conduit, comme Grégory, du poste de vendeur maison à celui de démonstrateur-responsable donne une idée précise des qualités de ces salariés qui « franchissent le pas ».

#### 4.3.2. Le cas de Sébastien

Sébastien, 29 ans, dont le père est électricien à la mairie du Mans et la mère aide-soignante, a commencé sa carrière comme vendeur au Bazar de l'Opéra. Il est embauché à l'occasion d'une période d'activité exceptionnelle mais, contrairement à la plupart des nouveaux entrants dans le magasin, il est engagé en CDI, en 2001, lors d'une période qu'il juge « faste » pour le magasin.

Il travaille d'abord comme manutentionnaire puis rejoint le rayon comme vendeur, métier qui l'intéresse vivement et dont il fait l'apprentissage auprès des démonstrateurs. À leurs côtés, il apprend les étapes d'une vente, les clés de la gestion de la marchandise, etc.

Après deux ans au sein d'un même étage, il le quitte pour un nouvel étage. « Hypermotivé » et désireux d'obtenir une promotion comme responsable, les RDV lui confient quelques responsabilités, les mêmes que celles réservées à Grégory : organisation des heures de déjeuners, rendus (32), *merchandising*, gestion d'une marque.

Comme Grégory ou d'autres vendeurs qui en bénéficient, Sébastien voit ces petites responsabilités comme la reconnaissance de son travail et de sa motivation. Pourtant, il s'interroge rapidement sur la probabilité d'obtenir une promotion.

« En fait, au fur et à mesure ils m'ont laissé faire de plus en plus de choses, sans que je récupère rien. Du coup, ça commençait à me monter. Je faisais les retours, la démarque inconnue (33) et le réassort tu vois. Ça ressemble à un boulot de RDV ça non ? Et je suis allé voir Dominique [*sa RDR*] pour lui dire que ça allait bien maintenant, et que j'aimerais bien voir venir quelque chose. Alors elle me dit "oui on connaît ta valeur, on sait que tu bosses mais là on n'a vraiment pas le budget donc patiente encore un peu". Ça m'a tellement énervé que je me suis mis en mode con, je renvoyais chier Marc [*son RDV*], et à la finale je me suis barré, marre d'être pris pour un con. »

Au bout de plusieurs mois d'attente, il démissionne avec l'assurance d'un poste de vendeur dans une boutique vendant des articles en cuir. Son départ est motivé par l'espoir d'obtenir rapidement le statut de « responsable adjoint de boutique », puis de « responsable de boutique ».

L'un des rouages de cette démobilisation qui va, pour Sébastien, jusqu'à la démission, est donc l'impression de ne pas être reconnu dans son travail, de ne pas être valorisé pour les efforts consentis, d'éprouver une forme d'injustice.

La démission de Sébastien n'est pas une décision qu'il prend à la légère : en quittant le magasin, il fait le deuil d'ambitions qui lui semblaient à portée de main. Mais sa démission lui permet d'accéder aux responsabilités qu'il attendait depuis plusieurs mois. Chez Sébastien, l'attachement au Bazar de l'Opéra est loin d'être suffisant pour qu'il se satisfasse du statut de vendeur, poste envers lequel il éprouve de l'agacement. Il regrette la trop faible rémunération. Il regrette une autonomie dans le travail trop faible. Quelques éléments dans sa trajectoire sociale et professionnelle permettent de comprendre ce refus de rester vendeur. Sa compagne, d'abord, l'invite à une trajectoire ascendante : entrée comme accessoiriste dans un parc d'attraction, elle est devenue responsable d'un service dans ce même parc. Son entrée dans le métier était également façonnée par l'idée de la promotion. Titulaire d'un niveau bac plus deux, dans la même spécialité que sa compagne, il ne se voyait pas « rester vendeur ». Enfin, son idée du métier ne tolère pas le manque d'autonomie. Pour lui, la vente est autant un travail de gestion qu'un travail de « contact ». Cela tient largement à une socialisation au métier qu'il a effectué auprès des démonstrateurs plutôt qu'auprès des vendeurs maison. Lorsqu'il revient sur ses premiers pas dans la vente et son intérêt pour le poste, il évoque bien sûr le « client », mais après avoir évoqué la gestion de la marchandise.

En travaillant dans la boutique, il rencontre cette idée du métier de vente. Il devient responsable adjoint. Mais au bout de quelques mois, les chiffres de vente ne sont pas à la hauteur des attentes du patron et l'ambiance de la boutique se dégrade. Sébastien craint de perdre son emploi. Les mauvais chiffres ont de fait des conséquences sur son statut : il se dit « baladé » d'une boutique à une autre, au gré des aléas commerciaux. Lors de chaque changement, il est privé d'une responsabilité. Sentant le vent tourner, il se renseigne auprès de ses anciens collègues du Bazar de l'Opéra. Et c'est l'un d'entre eux, Matthias, qui lui signale une place de démonstrateur à prendre (la sienne). Recommandé par Matthias, Sébastien obtient le poste de responsable de stand. Il revient donc au Bazar de l'Opéra comme démonstrateur « responsable de stand », un statut plus conforme à ses attentes initiales :

« Avec le recul aujourd'hui je me dis que j'ai bien fait... Je me dis que j'ai bien fait parce que j'aurais pas pu évoluer. Quand je suis revenu un an après, quand j'ai vu que le truc avait pas bougé d'un pouce tu vois euh... »

(32) Responsabilité qui définit le mieux la différence entre l'encadrement et les vendeurs. Aussi, lorsqu'elle est accordée à certains vendeurs, comme Halima, elle nourrit de forte espérance. Elles ne seront pas remplies pour Halima.

(33) L'effort pour réduire la proportion de vol dans le magasin, tâche qui revient aux RDV et RDR.

C'est donc en fuyant un statut stable mais pas en mesure de leur offrir la promotion qu'ils attendent et qu'ils voient comme une condition pour tolérer leur emploi de vendeur, que Grégory et Sébastien parviennent à leurs fins. Ces trajectoires sont relativement rares. Les vendeurs sont souvent tentés par le départ, au nom d'un agacement devant le travail quotidien similaire à celui de Grégory et Sébastien. Les vendeurs qui « franchissent le pas » sont peu nombreux. Ce sont les vendeurs les plus dotés en ressources scolaires et les plus confiants vis-à-vis de leurs qualités qui se lancent. La confiance, chez Grégory et Sébastien vient autant de leur formation scolaire que de la fréquentation de leurs conjointes, toutes deux « cadres » de proximité, qui, disent-ils, les « tirent vers le haut ».

## CONCLUSION DU CHAPITRE 4

---

En somme, en analysant cette figure du salarié « déçu » de la promotion, notre objectif n'était pas de déterminer les propriétés sociales typiques de cette catégorie de salariés ambitieuse et déçue sur le plan de la carrière interne. Cette démarche, qui cherche à déterminer des types à la fois synthétique et prédictif des comportements individuels, nous peine, dans le cadre de cette analyse, à prendre en charge les ambivalences, les hésitations des salariés. Notre intention était de présenter, à partir de cas individuels significatifs, les coûts de la déception et les efforts fournis pour la compenser. À ce titre, nous avons pu observer plusieurs manières de faire avec une carrière contrariée chez les salariés. Certaines, plus radicales que d'autres, s'observent plus souvent chez les salariés les plus diplômés ou disposant de propriétés sociales singulières (un conjoint, une socialisation professionnelle, une spécialité du diplôme, etc.). Dans l'ensemble, un constat s'impose : la fermeture de la promotion est coûteuse et nécessite chez les salariés des ajustements vis-à-vis de leur activité professionnelle et de leur vie privée. Pour conclure sur cet aspect de la gestion de la déception, il nous paraît essentiel de revenir sur le recours fréquent des salariés déçus de la promotion interne au « Fongecif ». Ce principe apparaît comme une solution probable, envisagée par un nombre important de salariés. C'est ainsi une solution envisagée par Sandrine et Ève, toutes deux vendeuses dans un grand magasin et anciennes candidates à la promotion (34). Ève compte aujourd'hui sur le Fongecif pour devenir assistante de direction alors que Sandrine entend s'engager dans les pas de son père, ébéniste. Alors que nous constatons ce recours au Fongecif chez de nombreux salariés, deux remarques d'Ève et Sandrine nous ont permis de confirmer cette tendance :

« Ah mais franchement dans mon rayon je ne suis pas toute seule hein. Franchement je peux vous en ramener trois ou quatre. Toute l'équipe en a marre. [...] Ben voilà tous ceux qui ont dix ans de boîte ben ils n'en peuvent plus... Ils en ont vraiment marre. Y a pas d'augmentation, y a pas d'ancienneté, pas de carrière. Ils embauchent des RDV à l'extérieur. Par contre ils te font miroiter "oui t'as vraiment le profil et tout machin" mais euh... pendant les évaluations... C'est ça oui "fais le travail et fais le bien". » [Ève, 26 ans, vendeuse dans un grand magasin, Bac STT].

« Alors le Fongecif il marche super bien au [son magasin]. Parce qu'il y a beaucoup de gens qui sont mécontents alors y en a plein qui veulent en faire un. C'est le maître mot dans les grands magasins. » [Sandrine, 33 ans, vendeuse dans un grand magasin, Niveau licence Espagnol].

Cette perspective, aussi envisagée par Sébastien avant qu'il n'obtienne un poste de démonstrateur, est donc fréquente. Elle témoigne, à nos yeux, de l'incapacité croissante des grandes entreprises de contenter ses salariés, notamment ceux, comme Ève, Sandrine ou Sébastien, qui s'engagent dans la compétition pour la promotion interne.

(34) Parmi nos enquêtés, Martial et Alexandre, vendeurs dans une grande surface de produits culturels souhaitent eux aussi avoir recours au Fongecif sans que cela vienne cependant compenser une carrière qu'ils estiment peu satisfaisante en termes de mobilité, mais plus pour rompre avec des conditions de travail qu'ils jugent trop éprouvantes et pour s'engager dans des métiers plus proches de leurs goûts personnels.

## CHAPITRE 5. ASPIRER À L'ENCADREMENT

Alors que nous avons mesuré à quel point la promotion interne par l'encadrement était peu désirée et que, lorsqu'elle l'était, elle était difficile à obtenir, ce chapitre étudie la situation des jeunes qui s'y engagent ou qui l'ont effectivement obtenue. Il s'agira de déterminer les motivations des salariés et, dans la mesure du possible, les éléments qui, dans leur trajectoire, permettent de comprendre l'attractivité de l'encadrement (5.1). Dans certains cas, notamment chez les moins diplômés, le désir de promotion implique un rapport stratégique à la carrière. On décrira ici une posture adoptée par de jeunes salariés d'exécution relativement méconnue (5.2). L'accès à l'encadrement dépend également des critères utilisés par les grandes entreprises dans la gestion des carrières : niveau de diplôme, « savoir-être », exemplarité, etc. (5.3).

### 5.1. Les motivations des jeunes aspirants

Quelles sont les motivations des salariés d'exécution pour accéder à des mobilités professionnelles verticales dans l'entreprise ? L'enquête nous a permis de mesurer qu'en plus d'être parfois motivé par un intérêt économique, l'accès aux positions d'encadrant de proximité dont on a rappelé les contraintes (cf. chapitre 3) peut être motivé par une volonté de toujours « apprendre » (5.1.1) et par le souhait de concrétiser par une promotion statutaire un désir de s'extraire du salariat d'exécution (5.1.2).

#### 5.1.1. « Évoluer », « continuer à apprendre »

Les aspirants à la promotion par l'encadrement font preuve d'une rhétorique du mouvement et de l'évolution. Changer de statut et encadrer, à leurs yeux, c'est « évoluer » et cela leur semble essentiel pour maintenir à flot leur motivation. Les propos de ces salariés indiquent une volonté de ne pas stationner longuement sous le statut d'exécutant et de prendre rapidement des responsabilités afin d'enrichir le contenu de leur travail. Ils souhaitent « continuer à apprendre », comme si un séjour prolongé sous le statut de vendeur était justement privatif de ce point de vue. En cela, ils reflètent les aspirations découvertes par O. Galland et B. Roudet chez les jeunes européens qui attendent de leur travail qu'il participe à leur développement personnel (Galland et Roudet, 2005). Halima et Pauline, toutes deux vendeuses au Bazar de l'Opéra qui ont aujourd'hui perdu tout espoir de promotion et gèrent le décalage entre leurs aspirations initiales et leurs mobilités effectives (cf. chapitre 4), avaient précisément cet objectif. Elles se disaient « enfermées » dans un travail d'exécution de plus en plus « routinier ». Elles regrettaient de ne plus « apprendre », d'être confrontées à une routine aliénante, cela motivant leur volonté de changer de statut en obtenant une promotion. Dans sa lettre de motivation pour entrer au Bazar de l'Opéra, Halima postule au poste de *merchandiser* mais indique son intention d'accepter un poste de vendeuse. C'est effectivement ce poste de vendeuse qu'elle obtient, en CDD puis en CDI. Lors de ses deux premières années, elle voit son emploi comme un « tremplin » pour un poste de *merchandiser*, poste qui correspond le mieux à sa formation et qui lui a été présenté comme conforme à ses qualifications, ou comme responsable de vente, poste qu'elle a découvert en travaillant au Bazar de l'Opéra. Au bout de quelques mois, elle constate qu'elle ne pourra obtenir un poste de *merchandiser* et s'engage dans l'obtention d'un poste de RDV. Volontaire dans la tâche, engagée auprès de ses collègues et de sa hiérarchie, elle fait état de son savoir-faire et de sa motivation : elle réalise les opérations classiquement confiées aux responsables (comme les « rendus » de marchandise lorsque la clientèle est insatisfaite), elle reste quelques minutes au-delà de la fin de sa période de travail le soir, elle s'intéresse au chiffre d'affaires, etc. Et de fait, elle compte, avec Pauline, parmi les vendeuses les plus actives dans le rayon. La motivation d'Halima, comme celle de Pauline, tient largement à la volonté de ne pas « stagner », d'« apprendre ». Pauline le formule ainsi :

« Tu sais, c'est vraiment la routine, Et je sais que je vais rien apprendre, et je sais que je vais me faire chier, je sais que je vais me dire vivement vingt-heures [la fin de sa journée de travail]. » [Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais, Entretien n° 1].

Cette rhétorique de la nouveauté et de la recherche d'un travail « plus intéressant » apparaît également chez Aubin et Valentin, vendeurs dans un grand magasin de produits culturels ainsi que chez Akim, ouvrier aux chantiers navals :

« Là, pourquoi t'as envie d'être responsable ? Pour le salaire peut-être ?

Ouais. Enfin, c'est pas des masses à L. [son entreprise] mais c'est toujours mieux que moi. D'après ce qui se dit, ils sont entre 1 800 et 2 000 je crois. C'est moins qu'à la FNAC par exemple. Mais bon c'est mieux que les 1 200 que je gagne quand je fais un dimanche par mois. Et puis c'est plus intéressant, c'est lui qui gère le rayon, c'est lui qui passe les commandes, c'est lui qui voit les fournisseurs. C'est un petit peu plus intéressant que nous ce qu'on fait, de la simple mise en rayon... Après il est beaucoup moins en rayon que nous. Ça, ça me ferait peut-être un peu chier mais je pense que j'essaierai de passer plus de temps que lui. » [Aubin, 23 ans, vendeur dans une grande surface de produits culturels, DUT Techniques de commercialisation].

« Là je me dis, ce job, je suis parti pour le garder hein, normalement. Donc oui, pour le coup j'aimerais bien évoluer, et pas rester simple vendeur euh...

*Sous quel statut ?*

Pour l'instant, après voilà, on verra, mais passer au moins chef de rayon. Pas tout de suite, bien sûr, mais je sais pas, d'ici deux trois ans. Passer chef de rayon plutôt que rester simple vendeur quoi. » [Valentin, 23 ans, vendeur dans une grande surface de produits culturels, Licence 2 Sciences Politiques].

« Vous aimez ce que vous faites ?

Ce que je cherche c'est à évoluer.

*Dans l'entreprise ?*

Tout court. Le sens propre de l'homme pour moi c'est évoluer. C'est-à-dire que quand j'aurais tout vu ici, pour moi je ferais autre chose. Mais si c'est pas ici ce sera ailleurs. J'aime ce que je fais parce que j'apprends tous les jours. » [Akim, 30 ans, charpentier fer, chantiers navals, Bac + 2 en kinésithérapie, CQPM].

Chez ces cinq salariés, titulaires de diplôme de l'enseignement supérieur (dont un particulièrement adapté à l'obtention d'un poste de manager pour Aubin), on mesure les effets du décalage entre le niveau de formation atteint et le contenu d'un travail d'exécution qui peut motiver une aspiration à la promotion. Pour Valentin et Aubin, l'accès à l'encadrement est vu comme un moyen d'enrichir le contenu du travail, sans qu'il soit possible de voir dans ce souhait, comme cela peut être le cas chez d'autres salariés (notamment Halima et Pauline, cf. *infra*), une volonté de quitter un salariat d'exécution jugé dévalorisant au profit du monde jugé plus valorisant de l'encadrement. L'ensemble des propos tenus par Valentin et Aubin permet de comprendre que l'usage du terme « simple vendeur » ne renvoie pas chez eux à une opposition hiérarchique entre salariat d'exécution et encadrement (35). Ce n'est pas la position de vendeur qui est qualifiée de « simple », mais bien le contenu du travail que tous deux jugent intéressants aujourd'hui mais dont ils doutent qu'elle pourra durablement combler leurs attentes. On remarquera que la volonté d'accéder à des positions d'encadrants se nourrit aussi chez Valentin et Aubin, d'une volonté d'obtenir un salaire supérieur, cela d'autant plus en région parisienne où l'accès à l'indépendance, et donc au logement, suppose un salaire relativement élevé. Par exemple, Ivan, 23 ans a pu accéder à un logement indépendant depuis qu'il est passé responsable et a ainsi augmenté ses revenus :

« T'as accepté tout de suite ? Ça t'a pas fait flipper de devenir chef d'équipe tout jeune ?

Non même pas. J'avais l'habitude de la restauration et non, ça me faisait pas du tout peur. Après dans la vie faut prendre des responsabilités et on sait très bien derrière que plus de responsabilités égalent un plus grand salaire. Donc faut se lancer !

*Là sur ta feuille de paye, t'as un statut quoi ? Cadre ?*

Agent de maîtrise.

*T'as un salaire qui te convient mieux que quand t'étais équipier ?*

Oui évidemment. » [Ivan, 23 ans, responsable d'un restaurant, chaîne de restauration rapide, BEP Comptabilité].

Enfin, il semble légitime de faire un parallèle entre cette volonté de toujours apprendre dans son travail, de renouveler son contenu en obtenant une promotion, et l'engagement de certains salariés déçus de la gestion des carrières dans le syndicalisme (comme Johann, dont la trajectoire professionnelle et la carrière syndicale sont évoquées dans le chapitre 4). Dans les deux cas, c'est bien le désir de briser la routine, de continuer à apprendre qui est recherché.

(35) Cette volonté de ne pas rester « simple vendeur » rappelle la distinction que font les ouvriers professionnels avec le « simple ouvrier » dans l'industrie automobile (Misset, 2009b).



### 5.1.2. Regarder de haut le bas

Une des motivations des jeunes ouvriers et employés d'accéder à des postes d'encadrement est de quitter la position sociale qui est la leur. En effet, certains de nos enquêtés ne s'identifient pas au monde professionnel – et, plus généralement, au monde social – auquel ils appartiennent. Cette attente repose sur leur désir de mettre en adéquation leur niveau de diplôme ou leur origine socioculturelle avec le poste occupé. Par exemple, les « dominés aux études longues » (Schwartz, 1998) ou les « recalés de l'enseignement supérieur » (Beaud, 2003) aspirent à une mobilité professionnelle au sein de l'entreprise, mobilité qui leur permettrait une forme d'ascension sociale. Ainsi, Halima, vendeuse au Bazar de l'Opéra et titulaire d'un bac + 2 d'étalagiste aspirait à un poste de *merchandiser*. Ne l'ayant pas obtenu, elle souhaite aujourd'hui passer responsable de vente :

« Moi j'ai payé six milles euros l'année pendant trois ans [école de merchandising]. Et à la fin je suis vendeuse. Et franchement ça me fait trop chier. Bon le job il est là mais c'est vraiment pas intéressant par rapport à ce que j'ai fait. Franchement quand on me dit euh « vous faites quoi ? » « je suis vendeuse au Bazar de l'Opéra », ben y a pas grand-chose à raconter après... T'es prof tu vois par exemple, t'as beaucoup de choses dans la tête et tu fais quelque chose pour faire profiter aux autres ce que tu as appris [...] Si je n'arrive pas à évoluer au Bazar parce que j'ai l'impression que mon cerveau se vide, il y a plein de trucs qui sortent mais rien ne rentre... Je fais un truc euh... systématique tous les jours pareil. J'apprends plus, je stagne. » [Halima, 29 ans, vendeuse, Bazar de l'Opéra, Bac + 3 *merchandising*].

Chez ces jeunes « déclassés », on observe une forte volonté d'accéder à des postes plus élevés dans la hiérarchie. Ils expriment en effet leur impression de « stagner », de « régrecser », d'avoir une activité professionnelle « inintéressante » et se comparent aux autres jeunes qu'ils côtoient dans leur sphère privée qui occupent, selon eux, des positions plus avantageuses dans l'espace social (comme le fait Halima en évoquant les professeurs).

Pour afficher leurs ambitions de quitter la condition ouvrière ou la condition employée, ils mettent souvent à distance leur groupe professionnel. C'est le cas de Pauline, vendeuse au Bazar de l'Opéra et d'Akim, ouvrier aux chantiers navals. La première, Pauline, est titulaire d'un DEUG d'anglais. Ses parents sont antiquaires et son conjoint accessoiriste à l'Opéra de Paris. Elle a effectué plusieurs séjours en Angleterre pour parfaire son anglais. Selon elle, son insertion professionnelle au Bazar de l'Opéra s'est effectuée sans difficultés :

« Je savais que j'allais être prise tout de suite, que ça allait être facile (rire).

*Pourquoi ?*

Ben parce que faut vraiment être débile pour pas être pris... enfin je veux dire euh... Je veux dire, y a quand même un minimum enfin je sais pas (rire) [...] Mais tous les trucs basiques, tous les jobs de base... N'importe qui peut prétendre à ce genre de travail, donc c'est... je veux dire c'est évident quand on postule à un poste pareil, on est pris... » [Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais, Entretien n° 1].

Akim, quant à lui, a 30 ans au moment de notre entretien. Fils d'un ouvrier algérien qui travaillait déjà aux chantiers navals, il a obtenu un baccalauréat scientifique puis est entré en école de kinésithérapie où il a effectué deux années d'études. Pour des raisons financières, il a été contraint d'arrêter ses études et de chercher du travail rapidement. Il a donc préparé la certification de qualification aux professions de la métallurgie (CQPM) aux chantiers navals qui lui garantissait l'embauche en CDI. Depuis, Akim souhaite vivement passer agent de maîtrise – il n'aspire pas au poste de chef de gâche ou de moniteur qu'il estime sans intérêt et tout aussi distant de son niveau de qualification. Il a demandé une promotion au poste d'agent de maîtrise à plusieurs reprises depuis son embauche. Sa conjointe est professeure des écoles. Ces deux jeunes ont donc fréquenté le monde des études longues et, par leur socialisation familiale, amoureuse et amicale, s'estiment relativement distants des mondes sociaux qu'ils fréquentent au travail. Ils tiennent d'ailleurs tous deux à rester à distance :

« [...] Incompréhension entre la hiérarchie et ouvriers. C'est question qu'il y a une incompréhension au niveau linguistique déjà.

*Linguistique ?*

Ils peuvent dire la même chose mais ne pas se comprendre. Les ouvriers ont l'art de ne pas être compris. Donc chacun essaie de gérer, de donner, ce qui n'est pas évident.

*Il y a souvent des engueulades ?*

Non, pas des engueulades mais il y a des petites tensions. Comme en ce moment-là, point de vue salaire, point de vue reconnaissance. Comme là, il y a des débrayages [le matin même, un débrayage a eu lieu dans le cadre des négociations salariales].



*Et vous, directement avec votre agent de maîtrise par exemple, ça se passe bien ?*

Très bien. Je pense le comprendre. Moi je ne cherche pas la confrontation, j'essaie de comprendre. Lui est-ce qu'il me comprend je ne suis pas sûr ! [rires] Je lui ai dit à l'EPO, l'EPO c'est l'entretien professionnel où on définit nos objectifs, je lui ai dit qu'il était souvent sur ses gardes par rapport à moi. Mais moi je n'ai pas de problèmes avec la hiérarchie.

*Concrètement, la barrette [signe distinctif des chefs tracé sur le bleu de travail], c'est vraiment important ?*

Moi ce serait important parce que j'aimerais bien avoir plus de charge. Mais pour l'ouvrier de base, pour eux, c'est « il n'a pas à être là ». Le symbole de la barrette c'est la main dans les poches. Ça je trouve ça même niais. Ils sont dans le même objectif que nous. À partir de là... » [Akim, 30 ans, charpentier fer, chantiers navals, Bac + 2 en kinésithérapie, CQPM].

« En fait le problème c'est que moi là je suis en bas de la pyramide, et moi j'aime bien être en haut... Parce que quand tu travailles avec des gens plus instruits, plus intelligents que toi, t'apprends tout le temps, ils te tirent vers le haut... Et là c'est affreux, là c'est vraiment affreux... » [Pauline, 29 ans, vendeuse au Bazar de l'Opéra, DEUG d'anglais].

Pour ces deux jeunes, la mise à distance du monde ouvrier ou du monde employé leur permet de gérer leur situation de déclassement (par rapport à leurs origines socioculturelles et/ou à leur passage par l'université). Dans l'industrie automobile, Stéphane Beaud et Michel Pialoux ont observé ce même mécanisme de la part des ouvriers promus petits chefs, à partir du cas d'un moniteur qui exprime « son refus d'entrer dans l'univers mental des ouvriers de cet atelier, [c'est] sa volonté, maintes fois réaffirmée, de se tenir à distance d'eux, des rituels propres à l'ancienne génération » (Beaud et Pialoux, 2004 : 325). En insistant sur la différence qui existe entre eux et leurs collègues (lorsqu'Akim parle de « l'ouvrier de base » par exemple), ces jeunes aspirants espèrent obtenir un poste dans l'entreprise plus proche de leur trajectoire et sortir d'une condition qu'ils estiment peu favorables.

Cette mise à distance des salariés d'exécution de l'entreprise s'observe aussi chez les anciens ouvriers et employés qui ont désormais une position supérieure dans la hiérarchie grâce à la promotion interne :

« C'est pas les mêmes conversations, les mêmes sujets. C'est pas le même niveau, faut être clair. » [Clément, 33 ans, chef d'équipe dans l'industrie aéronautique, Bac pro productique].

« Les gens qui sont syndiqués c'est beaucoup des gens qui... bah des ouvriers, et donc moi je peux pas savoir ce qu'ils vivent au quotidien, je connais pas leur boulot, enfin je connais leur boulot à travers la vision que j'en ai mais je l'ai jamais pratiqué donc je conçois qu'ils aient un boulot super difficile parfois, notamment en ce moment quand on est dans des conditions comme ça. Donc je m'imaginer pas travailler toute la journée dans le froid qu'il fait et eux, ils le font. Donc je critique pas le fait qu'ils soient syndiqués et que parfois ils mènent des actions mais je trouve que la forme c'est dépassé. C'est complètement dépassé ! Dans leurs discours, dans leurs tracts, moi ça me fait plus sourire que réfléchir. C'est de la caricature ! » [Jeanne, 28 ans, superviseur, chantiers navals, BTS Architecture intérieure].

Jeanne formule tout un ensemble de critiques à destination des syndicats ouvriers qu'elle estime « vieilliss ». Elle leur reproche plus largement d'opposer salariés d'exécution et patrons de manière binaire et conflictuelle. Cette position vis-à-vis des syndicats ouvriers se retrouve également chez d'autres jeunes aspirants à la promotion ou déjà promus du monde ouvrier et participe à leur mise à distance de l'univers culturel ouvrier auquel ils ne s'identifient pas, surtout lorsqu'ils ont emprunté la voie des études supérieures (36).

On perçoit ici l'effet des trajectoires individuelles sur le rapport au travail et à la carrière des jeunes salariés d'exécution. Chez Akim et Pauline, le choix du conjoint contribue aussi à la construction de leur rapport au monde et à les tenir à distance des classes populaires. Cette socialisation amoureuse, mais aussi amicale, fait écho à l'enquête de Martin Thibault sur les ouvriers de la RATP qui aspirent à se mettre en couple avec des jeunes femmes de classes moyennes et supérieures afin d'éprouver le sentiment de quitter la condition ouvrière (Thibault, 2013). Les attentes en termes de carrière dans l'entreprise des aspirants à l'encadrement qui sont issus des classes moyennes et supérieures et/ou qui sont passés par la voie des études longues renvoient donc plus largement à leur aspiration à quitter les classes populaires.

(36) On retrouve ici les attitudes des jeunes ouvriers intérimaires pour qui les attentes en termes de carrière reposent principalement sur l'embauche en CDI, décrites par Stéphane Beaud dans « Le rêve de l'intérimaire » dans l'ouvrage coordonné par Pierre Bourdieu, *La misère du monde* (1993) et par Stéphane Beaud et Michel Pialoux dans *Retour sur la condition ouvrière* (1999).

Notons néanmoins que, malgré les discours critiques à propos de leurs collectifs de travail, les positionnements de ces jeunes « exécutants aux études longues » (Schwartz, 1998) sont ambivalents. Conscients des difficultés d'accès à l'encadrement de proximité dans leur entreprise, ils se montrent parfois tout aussi critiques envers leur hiérarchie. Sur ce point le cas d'Akim, qui est persuadé que son manque de capital social et de réseaux complexifie son projet de carrière, est éclairant :

« Vous dites que vous aimeriez évoluer, évoluer ce serait passer agent de maîtrise ? C'est ce que j'ai demandé mais j'attends... Je l'ai déjà passé une année après, et on m'a dit que j'étais trop jeune dans l'atelier. Et je lui ai fait comprendre que ce n'était pas ça, parce qu'ils m'ont fait passer les tests et tout, les tests étaient positifs, mais ils pouvaient pas me prendre, j'étais trop jeune. J'ai dit "oui, je ne connais personne". Et le type il me dit "non, ça marche pas avec le piston". Je lui ai dit "j'ai pas parlé piston". Faut jouer le jeu ! » [Akim, 30 ans, charpentier fer, chantiers navals, Bac + 2 kinésithérapie, CQPM].

Cependant, comme il l'affirme ici, Akim préfère « jouer le jeu » de l'entreprise afin d'avoir des chances d'accéder à des postes plus élevés dans la hiérarchie.

## 5.2. Une aspiration stratégique ?

En nous intéressant au rapport à la carrière des salariés d'exécution, nous avons pu constater chez les employés (sans que nous puissions dire si cela leur est caractéristique) une source de motivation singulière. Elle consiste en un effort pour se construire progressivement une trajectoire ascendante en « faisant ses armes » de responsable dans une entreprise, afin d'utiliser son expérience pour obtenir un poste de responsable dans une autre entreprise offrant des garanties salariales supérieures. La « carrière » ascendante est appréhendée de manière plus large qu'une promotion interne. Les salariés expliquent ainsi se construire une carrière de manière stratégique. Sans que nous soyons en mesure de déterminer s'il s'agit ici d'une relecture *a posteriori* de leur trajectoire ou d'une volonté effectivement stratégique, ce constat nous semble particulièrement significatif. Il renseigne sur les trajectoires de jeunes salariés qui aspirent profondément à la promotion et qui mettent en œuvre un ensemble de stratégies visant à l'obtenir. Nous avons pu rencontrer un salarié dont l'expérience nous est apparue exemplaire sur ce point car, cette aspiration apparemment stratégique est soutenue par la volonté de corriger un manque de diplôme. Christophe, âgé de 27 ans, est aujourd'hui responsable d'une boutique appartenant à une grande chaîne de magasins spécialisés dans les jeux. Il a quitté l'école à 18 ans, en seconde et, dit-il, n'a pas « persévéré plus longtemps que ça » car « les études ça a jamais été trop ma came ». Il s'est mis au travail immédiatement, effectuant une longue série de travaux dans la sécurité, un secteur qui, à ses yeux, permet à ceux qui ne disposent pas de qualification de « se lancer » sur le marché du travail. Il devient ensuite chauffeur livreur, poste dans lequel il apprécie le « contact avec la clientèle ». Mais c'est dans une grande chaîne de restauration rapide qu'il se stabilisera, pendant un an et demi, en CDI. Il est équipier mais exprime une volonté de devenir manager. Cela tient autant à son désir « d'évoluer » qu'à celle d'obtenir un temps complet, généralement réservé aux *managers*. L'enseigne lui assure d'ailleurs que cela est envisageable à moyen terme. Il se lance donc dans cette activité avec espoir jusqu'à ce que la promotion se ferme avec le passage de son magasin sous franchise (la gestion du personnel échappant alors au groupe et revenant spécifiquement au propriétaire du restaurant). Les propos qu'il tient aujourd'hui pour résumer cette expérience font apparaître une stratégie de long terme pour devenir « responsable » en s'engageant d'abord dans un secteur d'activité où son manque de qualification ne lui sera pas préjudiciable :

« J'y étais entré [dans la restauration rapide] parce que je voulais évoluer et les perspectives d'évolution se sont bouchées en cours de route du coup... Moi je voulais passer manager pour pouvoir après me barrer dans la vente. Je voulais faire un chemin transverse comme ça, faire mes galons de manager et de responsable. Donc voilà. Comme bon ça s'est bloqué, j'ai préféré me barrer.

*Qu'est-ce qui s'est passé ?*

Ben en fait au départ c'était un restaurant tenu par la maison mère qui est devenue une franchise et la franchise amenant différentes règles, on va dire, l'évolution s'est trouvée ralentie. Parce que forcément, moins de débouchés dans d'autres restaurants, voilà... Ça avançait beaucoup moins vite.

*Parce qu'on t'avait dit que c'était possible ?*

Oui oui. En fait comme ils ouvraient beaucoup de restaurants [de l'enseigne] on m'avait dit qu'il y avait des possibilités, parce que l'enseigne voulait ensuite dispatcher le personnel

formé dans les restaurants. » [Christophe, 27 ans, responsable de boutique, chaîne de magasins informatiques, niveau seconde générale].

Son choix du secteur de la vente tient autant à un goût pour la « relation client » qu'à un ajustement de ses qualifications au marché du travail. Il estime ainsi que « là où il y avait le plus facilement de débouchés sans compétences particulières, c'était le commerce parce qu'il y a toujours besoin de personnes pour vendre ». La vente, comme la restauration, est un secteur où il est « simple pour évoluer, avec mes qualifications ». Face à la fermeture de la promotion dans la restauration rapide, il quitte le restaurant et obtient un CDD dans un magasin vendant des jeux vidéo, dont il est passionné.

« Du coup j'ai préféré... S. [Son enseigne de restauration rapide] c'est bien gentil, mais bon, quand on est à 25 heures semaine, ça paie pas beaucoup et c'est pas très euh... le boulot voilà quoi. [...] Vu que je pouvais plus évoluer, j'ai préféré changer en fait et j'avais de bonnes chances de... enfin, 50/50, que mon CDD [dans le magasin de jeux vidéo] se transforme en CDI, donc bon... »

Et de fait, il obtient un CDI à temps complet dans un magasin qui lui plaît. Il échange avec la clientèle sur une de ses passions et obtient de la direction quelques certitudes sur sa capacité de devenir manager. Il y apprécie l'ambiance « bon enfant » et ses collègues « sympas ». Il devient responsable un an plus tard après une période lors de laquelle il a réalisé les tâches dévolues aux responsables puisqu'« en gros le concept chez [son enseigne], c'est « fais le boulot pour lequel tu postules et on verra si on te le donne ». Faut montrer à l'avance que tu fais tout comme le responsable, que tu sais gérer, que tu te laisses pas déborder en période d'affluence, que tu sais motiver les vendeurs ». Dans cette entreprise, ce n'est pas le salaire qui le motive à obtenir un poste de responsable. En effet, les responsables reçoivent un salaire légèrement supérieur à celui de leurs vendeurs (entre 1 200 et 1 300 pour les premiers, entre 1 100 et 1 200 euros pour les seconds). Cette rémunération, peu avantageuse pour un travail à responsabilités, l'agace :

« Ça m'emmerde mais j'ai pas de diplôme, donc à un moment si je veux avancer, je dois en baver un peu. Donc ouais, moi en soit ça m'emmerde mais je me dis d'ici six mois un an, j'irai voir ailleurs, avec une vraie expérience à mettre sur le CV pour attaquer quelque part avec une vraie rémunération qui suit ».

Comme il l'indique ci-dessus, son passage sous le statut de responsable est temporaire. Il l'appréhende comme un moyen de faire ses armes avant de vendre ses compétences dans un autre magasin, plus valorisant d'un point de vue salarial. Il répète la nécessité qui est la sienne de combler des lacunes scolaires :

« Ça me permet, n'ayant pas de qualification, de mettre sur mon CV : x années de responsable chez [son entreprise], dans l'idéal deux ou trois ans, et après trouver un poste dans une autre boîte, mieux payé ».

Les efforts consentis aujourd'hui lui permettent donc d'envisager une carrière sur le long terme. La promotion interne à cette entreprise prépare une entrée dans une autre entreprise sur un poste valorisant, plus riche en termes de contenu du travail et d'un point de vue salarial. Cette posture rencontrée à plusieurs reprises dans notre enquête (37) permet de comprendre la situation de salariés faiblement diplômés, conscients de la nécessité de disposer de diplômes élevés pour obtenir un poste de responsable. Ils voient alors dans les responsabilités confiées dans des lieux où, disent-ils, elles sont plus aisées à obtenir (en raison du *turnover* des salariés notamment, comme dans la restauration rapide), un moyen de compenser, par l'expérience professionnelle, un défaut de certification scolaire. Et l'on peut faire l'hypothèse que cette posture, que nous avons choisi de nommer « stratégique » en raison de la planification apparente que les salariés présentent à l'enquêteur, s'élabore sous la contrainte de l'arrivée sur le marché du travail peu qualifié d'un ensemble de travailleurs diplômés. Pour les moins diplômés, l'accès à la promotion interne demande des efforts redoublés.

(37) On la retrouve par exemple chez Elsa et Fabrice, vendeurs dans une librairie d'hypermarché qui ouvrent aujourd'hui leur librairie.

### 5.3. Les conditions de la réussite : qualités et propriétés sociales attendues

Quelles sont les propriétés sociales qui permettent de telles mobilités dans l'entreprise ? Quelles sont les attentes des employeurs qui permettent la promotion à des postes d'encadrement de proximité aux ouvriers et employés de leurs entreprises ? Nous déterminerons ici les propriétés sociales les plus fréquemment observées chez ceux qui aspirent à « faire carrière », en les croisant avec les attentes des employeurs.

Tout d'abord, ces jeunes sont plus diplômés : les ouvriers et employés bacheliers, ainsi que ceux qui sont passés par la voie des études supérieures ont plus de chances d'accéder à une promotion interne dans leur entreprise (Eckert, 1999 ; 2006). Le baccalauréat professionnel constitue un premier facteur de distinction dans les carrières de ces jeunes mais le baccalauréat général ou les diplômes supérieurs sont également appréciés des employeurs « car leurs titulaires sont considérés comme plus aptes à évoluer que les personnes moins diplômées » (Gorgeu et Mathieu, 2009 : 38). Le baccalauréat offre donc l'espoir de promotions et d'évolutions de carrière et permet un meilleur niveau de salaire (Héard, 2001). Parmi nos enquêtés promus encadrants, on observe bien cette importance du niveau de diplôme. Certains ont obtenu de telles responsabilités car leur diplôme est en adéquation avec le poste : c'est, par exemple, le cas de Jonathan, responsable de rayon dans un magasin de bricolage et titulaire d'un bac professionnel commerce, de Dominique, ouvrier *leader* dans l'aéronautique est titulaire d'un Bac professionnel Productique ou de Jeanne, superviseure, titulaire d'un BTS architecture d'intérieur. Pour d'autres, le diplôme n'est pas forcément en adéquation avec le travail qu'ils effectuent mais il leur a néanmoins permis d'accéder aux positions de petit encadrant, comme Christine, titulaire d'un Bac technologique STG (qui destine aux métiers du tertiaire) et qui est devenue chef de gâche aux chantiers navals. Néanmoins, le diplôme ne semble pas être le seul critère de distinction dans les carrières. On a vu par exemple que certains diplômés de l'enseignement supérieur « dominés aux études longues » (Schwartz, 1998) (comme Akim aux chantiers navals ou Pauline au Bazar de l'Opéra) nourrissent des attentes fortes en termes de mobilité professionnelle (Beaud, 2002 ; Misset, 2009b) mais éprouvent tout un ensemble de difficultés à obtenir de telles promotions.

D'autres propriétés sociales peuvent alors être mobilisées pour obtenir ces mobilités professionnelles. Ainsi, les ouvriers et employés promus que nous avons rencontrés disposent de propriétés sociales incorporées dans la sphère privée : « Toutes choses égales par ailleurs, ces encadrants, moins bien rémunérés que les précédents et bénéficiant moins souvent d'un statut salarial spécifique, ne semblent pas sélectionnés en fonction des propriétés sociales qu'ils auront développées au cours de leur scolarité ou de leur parcours professionnel, mais sur des dispositions liées à leur milieu social d'origine (dont les propriétés sont captées ici par la profession des parents). On n'accède pas aux formes les plus valorisées et institutionnalisées de l'encadrement sans références légitimes (diplôme ou expérience), on accède à des formes plus informelles et moins reconnues du travail d'encadrement grâce à des « compétences » sociales liées à des dispositions incorporées au cours de la socialisation primaire » (Wolff, 2005b : 142). Ces « compétences » s'illustrent dans leur adhésion aux logiques de l'entreprise par toute une gamme de savoir-être (acquis dans la sphère scolaire et/ou familiale). Ils montrent qu'ils « font corps » avec l'entreprise en valorisant la polyvalence, la sécurité au travail, l'autonomie, etc. (Seiller, 2012c). En effet, les nouveaux critères pris en compte dans la gestion des carrières valorisent désormais moins les savoir-faire et l'ancienneté que les compétences dites « périphériques » (Monchatre, 2004). Les « savoir-être » des salariés d'exécution apparaissent centraux dans l'entreprise qui confère une « place importante aux qualités sociales (telles que la docilité) » (Beaud et Pialoux, 2004 : 149). Dans de grandes entreprises qui réservent leurs postes d'encadrants de proximité à des opérateurs « qui souhaitent évoluer », des cadres nous ont indiqué que l'accès à de tels postes est conditionné par certains savoir-être des ouvriers et employés :

« Qui accède à ce type de poste ? Qu'est-ce qui est valorisé ? Le diplôme ?

Non, on valorise le comportement, si on voit que quelqu'un a la fibre managériale parce qu'il avait déjà envie de faire progresser ses collègues lorsqu'il était en machine, euh... qu'il est force de proposition, force de cohésion, on va penser directement à lui pour ce poste-là. En plus, si dans la vie civile, c'est quelqu'un qui s'investit dans des associations, enfin dans le bon sens quoi. Donc on va plutôt voir si la tête est bien faite plutôt que de voir les compétences, voir s'il y a des valeurs et bien sûr après derrière on vérifie la compétence. » [M. Cabrel, cadre dans une entreprise aéronautique].

Dans les propos de ce cadre, on aperçoit toute l'importance des savoir-être des salariés d'exécution qui souhaitent être promus, qui renvoie plus largement au passage des savoir-faire aux compétences dans les entreprises (Ropé et Tanguy, 1995). En évoquant la « fibre managériale » des travailleurs, M. Cabrel insiste sur les qualités d'ordre personnel qui sont demandées aux ouvriers de son entreprise. Il montre également que ces qualités peuvent être incorporées dans la sphère privée (voir Wolff, 2005b). Nous avons rencontré ce discours sur l'engagement associatif ou sportif à l'extérieur de l'entreprise comme facteur de distinction des carrières chez plusieurs cadres ou responsables ressources humaines des grandes entreprises étudiées.

Par conséquent, pour « jouer le jeu » de la carrière interne à l'entreprise, certains jeunes ouvriers incorporent les modes de *management* centrés sur la compétence, l'autonomie et l'initiative (Monchatre, 2004). J-P. Durand et N. Hatzfeld ont mis en évidence ces attitudes de la part des jeunes de 20 à 34 ans aux usines Peugeot à Sochaux : « Qualifiés, vifs, ces jeunes sont pressés, sûrs d'eux et ne se privent pas d'afficher leurs ambitions. Ils en acceptent les attendus, font corps avec l'entreprise et ce d'autant plus facilement qu'ils voient une adéquation entre leur carrière personnelle et l'évolution de l'entreprise » (2002 : 182). L'engagement dans le travail de ces jeunes va donc de pair avec leur engagement dans l'entreprise. Le cas de Fabien, moniteur d'une petite équipe de montage cabines aux chantiers navals est, à cet égard, éclairant. Il n'a pas le bac, et il n'a pas pu faire valoir son ancienneté dans l'entreprise (recruté en 2001, il est devenu moniteur en 2005). Les ressources qui lui ont permis de devenir moniteur sont étroitement liées à son comportement d'adhésion à l'entreprise et à son « ambition » :

« [...] Et moi aujourd'hui je suis responsable des gars qui préparent ce qui va partir à bord en démonté.

*Donc vous êtes leur chef ?*

Je suis responsable, pas encore chef [...]

*Vous aimez ce que vous faites ?*

Aujourd'hui oui. C'est le fait d'être responsable.

*Ça a changé quoi exactement ? Pourquoi vous préférez être responsable ?*

Je préfère être responsable déjà par rapport aux ambitions personnelles que j'ai au sein d'une entreprise. Et puis ça a changé quoi, ça change que... vu que j'ai de l'ambition je me plais vraiment dans mon boulot. Je trouve, parce que je veux faire ça, que mon boulot est plus intéressant aujourd'hui.

*Vous avez une équipe à gérer donc ?*

Oui.

*Et ils sont nombreux dans votre équipe ?*

Une dizaine de personnes. Ça varie selon les commandes que j'ai à préparer, si je peux emprunter des gars ou si je dois en prêter à d'autres secteurs.

*Et quand vous êtes passé responsable, ça a changé quelque chose vis-à-vis des gars ?*

Oui, la jalousie. Disons que je suis le plus jeune aussi. Je suis responsable d'eux, c'est moi qui m'occupe d'eux on va dire et eux sont plus vieux. Donc il y a certains qui le comprennent parce qu'ils savent que dans cinq ans eux, ils seront partis et ils n'ont plus d'avenir professionnel, ils ne veulent plus en avoir. Mais il y a d'autres jeunes qui ont dix ans de plus que moi à qui je suscite la jalousie.

*Ça se passe correctement maintenant ?*

Il y a toujours des coups de gueule, ce sera toujours comme ça.

*Des coups de gueule qui ne sont pas forcément liés au boulot ?*

Si, c'est des coups de gueule boulot mais j'ai une place de responsable sans avoir le statut de chef donc de ce fait pour eux, quand ça va pas, je suis bien là pour être le responsable et pour prendre ce qu'il faut dans les dents. Mais quand ça va et qu'ils ont raison ils savent me re-balancer justement que je suis pas vraiment leur chef. Donc c'est assez aléatoire.

*Et comment vous avez fait pour devenir responsable ?*

On montre qu'on a de l'ambition, et puis faut foncer. Moi je l'ai dit dès le premier jour que j'ai été embauché. Donc, dans la boîte aussi ils savaient à quoi s'en tenir puisque je l'avais dit au patron.

*Et pourquoi vous ?*

Bah peut-être qu'il y a d'autres personnes qui le veulent aussi mais qui ne font pas ce qu'il faut pour y accéder, ou qu'ont pas les épaules qu'il faut non plus pour pouvoir gérer ce travail-là.



*Quelles qualités il faut ?*

De la rigueur. C'est pas évident... Faut être assez polyvalent aussi pour pouvoir, dès qu'il y a un problème quelque part, savoir rebondir sur autre chose pour pouvoir régler ce souci-là. Moi aujourd'hui on a tant de personnes dans l'atelier et je les connais mais il y a aussi trente personnes dans les bureaux et je les connais aussi. Dès que j'ai un souci je sais qui je dois aller voir tout de suite. Je pense que ça fait partie des qualités : rigueur, polyvalence... Après il doit y en avoir d'autres mais je ne vois pas. » [Fabien, 26 ans, moniteur, chantiers navals, CAP/BEP Menuiserie].

Fabien estime que c'est en affichant son ambition qu'il a pu accéder au poste de moniteur. Cette représentation de la carrière et des qualités sociales attendues est répandue parmi les ouvriers et employés promus que nous avons rencontrés. Les propos d'Ivan, devenu très rapidement responsable d'un magasin d'une chaîne de restauration rapide après une période en tant qu'équipier (en moins d'une année dans l'entreprise) l'illustrent :

« Elle [sa direction] a remarqué au final que je voulais en donner, que j'arrivais à me démarquer, que même une fois ça l'a étonné parce que j'ai donné un ordre à ma responsable [...] »

*D'après toi, c'est quoi les qualités qui font que tu as réussi à avoir ce poste-là ?*

Je me démarquais bien. Elle voyait bien que j'étais quand même autonome et que j'avais quand même l'envie d'apprendre. Parce que l'équipe, quand je suis rentré, elle était en train de bouger, y'a eu quelques équipiers qui sont rentrés après moi, deux ou trois, je sais plus exactement. Et j'ai pris l'initiative, j'ai commencé à les former. Ils sont rentrés peut-être quinze jours après moi mais bon moi en même pas deux jours j'avais compris le taf donc c'est moi qui les chapeautais un peu quoi. Donc c'est ça qui a fait qu'elle s'est dit « il aime apprendre, il apprend aux nouveaux, ça va, il a pas peur, il est pas timide donc on lui donne sa chance. » [Ivan, 23 ans, responsable de magasin, chaîne de restauration rapide, BEP Comptabilité].

Ivan valorise ici son engagement et son autonomie comme qualités qui lui ont permis d'accéder à un poste de responsable.

Parmi ceux qui souhaitent devenir encadrant de proximité, comme Valentin ou Aubin, tous deux vendeurs dans un magasin de produits culturels, l'usage du vocabulaire *adéquat* montre qu'ils ont intériorisé les demandes de l'employeur. Ils soulignent leur « esprit d'initiative », leur « polyvalence », leur « engagement ». De même, Marco, ajusteur-traceur aux chantiers navals qui souhaite passer un DUT et a des attentes fortes en termes de carrière exprime son engagement dans l'entreprise en la comparant à une équipe de football :

*« Vous êtes content de bosser aux chantiers ?*

Bien sûr. C'est comme si vous demandez à un footballeur s'il est content de jouer pour son équipe ! Bien sûr. J'aurais pas choisi les chantiers si j'en étais pas content. » [Marco, 31 ans, ajusteur-traceur, chantiers navals, Bac Pro topographie].

L'engagement dans l'entreprise comme qualité remarquée pour devenir encadrant, c'est aussi un engagement temporel qui implique de « ne pas compter ses heures ». Selon Clément, 33 ans, c'est cette forme d'exemplarité qui a permis sa mobilité professionnelle dans l'industrie aéronautique :

*« T'as vu ça comme un tremplin le statut de leader ?*

Non pas comme un tremplin. On m'a dit est-ce que tu veux être leader, j'ai dit oui.

*On te l'a proposé ?*

Oui.

*Et pourquoi selon toi ?*

Pour les qualités que je démontrais au travail.

*Et quelles qualités ?*

Ben je vais me la péter... Savoir prendre des décisions, savoir monter une équipe en compétences, être fort techniquement, pas être remis en cause en fait. Être exemplaire donc être en avance le matin, attendre ton hiérarchique le soir, même quand il est cinq heures et demi. T'es pas à un quart d'heure vingt minutes près quoi.

*Tu le faisais déjà avant ?*

Ouais ouais. » [Clément, 33 ans, chef d'équipe dans l'industrie aéronautique, Bac pro productive].

L'accès à l'encadrement de proximité est généralement rendu possible soit par l'ancienneté, pour des ouvriers et employés qui bénéficient d'une longue expérience de terrain



(Chenu, 1993), soit par la détention de titres scolaires (Beaud, 2002 ; Eckert, 1999 ; Trouvé, 1997). Néanmoins, ceux qui ne disposent pas de ses deux types de ressources peuvent faire valoir leurs qualités sociales, qui conditionnent très largement les carrières.

#### 5.4. Épilogue : une fois la promotion acquise, quelle suite ?

Parmi les jeunes salariés rencontrés qui ont accédé à des postes d'encadrement de proximité, certains s'estiment satisfaits de leur position. Cette adéquation entre le poste occupé et leurs aspirations est d'autant plus forte chez les ouvriers et employés qui bénéficiaient de peu de ressources à faire valoir pour accéder à de telles positions dans leur entreprise (pas de diplôme de l'enseignement supérieur par exemple, ou de bac professionnel spécialisé dans un domaine technique). Christine, par exemple, chef de gâche dans un atelier des chantiers navals, insérée tardivement dans l'entreprise et titulaire d'un bac technologique très éloigné de son milieu professionnel actuel, accepterait une position plus élevée dans l'entreprise mais se satisfait tout à fait de son poste de « monitrice ». Cependant, d'autres aspirants à la promotion continuent à avoir des attentes fortes en termes de mobilité professionnelle. Comment leur projet professionnel peut-il se réaliser ? De quelles ressources estiment-ils disposer pour atteindre des postes plus élevés dans la hiérarchie ? Les carrières à forte ascension sont-elles toujours possibles dans des grandes entreprises où ont démarré ces jeunes salariés d'exécution ? Deux cas nous semblent mériter une attention particulière.

Jonathan, 24 ans, est responsable de rayon dans un magasin de bricolage appartenant à une grande chaîne : « Au-dessus de moi il y a mon patron directement ». Par conséquent, il estime que sa carrière dans ce magasin est terminée et qu'il ne pourra pas « obtenir mieux ». Son projet professionnel est donc de devenir commercial. Il estime qu'il pourra ainsi bénéficier d'un meilleur niveau de salaire et que cette position favorisera des relations avec une clientèle qu'il préfère : les « pros » plutôt que les bricoleurs du dimanche. Il se dit « fatigué » des clients qui « n'y connaissent rien » et aspire à « partir sur la route ». Alors que l'on sait que les cadres commerciaux sont les cadres les moins diplômés (28 % seulement ont un diplôme de niveau bac + 5) et ceux dont les origines sont souvent les plus modestes (Gilson, 2006), cette catégorie de cadres est accessible par la promotion interne en entreprise. L'aspiration de Jonathan à devenir cadre commercial paraît en adéquation avec sa trajectoire d'ascension interne au magasin, d'autant plus qu'il a acquis toute une gamme de savoir-être favorisant l'accès à ce type de position.

Jeanne, 28 ans en 2010, est devenue superviseur aux chantiers navals après trois années en tant que dessinatrice dans les bureaux d'études de l'entreprise (un statut employé). Titulaire d'un BTS en architecture intérieure, elle a montré très tôt son aspiration à évoluer dans l'entreprise. Issue d'une famille de classe moyenne (ses deux parents sont enseignants dans le secondaire), elle tient à se distancier du monde ouvrier qu'elle côtoie. En devenant superviseur, elle a découvert la position des cadres « responsables travaux bord » qui sont ses supérieurs hiérarchiques directs et elle souhaite aujourd'hui accéder à ce poste. L'expérience de sa première mobilité professionnelle l'invite à penser que cette seconde mobilité à un statut cadre est possible :

*« Toi ton objectif en termes de carrière, t'as envie de prendre leur place [aux responsables travaux bord] ?*

Prendre leur place non, mais avoir le même boulot qu'eux, oui. C'est un objectif que j'ai commencé à me mettre en tête un peu grâce au RTB [responsable travaux bord] avec qui j'ai bossé, parce que moi, au début, je pensais pas avoir le potentiel pour faire leur boulot et lui a été suffisamment intelligent pour justement me laisser bosser comme il voulait et, petit à petit, je me suis rendue compte que oui, effectivement, pourquoi pas, je pouvais avoir le potentiel pour grimper d'un échelon. Donc depuis quelques mois j'y pense, j'ai postulé pour ça, mais malheureusement la conjoncture actuelle fait qu'il n'y a pas de postes qui se libèrent. Par contre si ça repart s'il y a d'autres commandes oui, à moyen terme, voire à court terme.

*[...] Parce qu'un RTB sous sa hiérarchie, il a les superviseurs ?*

Oui. Ça peut aller de deux à six ou sept superviseurs. Donc ça dépend du nombre de gens que t'as dans ton équipe, des personnalités. Ça peut changer du tout au tout selon les gens avec qui tu travailles. Après faut sauter le pas ! Quand j'ai quitté le BE [bureau d'études] je me sentais pas non plus très capable d'être superviseur et en fait je l'ai fait. Donc pourquoi pas ça aussi ? » [Jeanne, 28 ans, superviseur, chantiers navals, BTS Architecture intérieure].

Jeanne évoque la conjoncture pour expliquer ses difficultés à accéder au poste de responsable travaux bord. Effectivement, la situation spécifique de l'entreprise (très largement soumise aux crises, voir Seiller 2012b) ne favorise pas de telles promotions internes car les postes de cadres à bord des navires sont plus rares. Cependant, il faut aussi noter que les postes de responsable travaux bord sont essentiellement occupés par des diplômés de niveau bac + 5 (ingénieurs, architectes, etc.). Les chances pour Jeanne d'accéder à ce statut de cadre sont relativement étroites : elle est titulaire d'un BTS et, jeune, elle ne peut faire valoir une longue ancienneté dans l'entreprise étant superviseure depuis 2005. Pourtant, en 2011, Jeanne est devenue responsable travaux bord dans l'entreprise. Une telle promotion, relativement rare dans les grandes entreprises aujourd'hui, a été permise justement par la situation cyclique des chantiers navals. En effet, en période de reprise, l'entreprise recrute toujours peu et cherche des cadres opérationnels parmi les salariés « maison » qui ont démontré leurs « qualités sociales » en tant que petit encadrant. Le recours au vocabulaire managérial de Jeanne, la manière dont elle se tient à distance des ouvriers « râlours » et son ambition affichée de faire carrière dans l'entreprise sont autant de facteurs qui lui ont permis d'obtenir une mobilité professionnelle en devenant cadre.

Dans un contexte de fermeture de la promotion, certains jeunes salariés d'exécution aspirants à l'encadrement peuvent accéder à des postes intermédiaires dans l'entreprise. On a vu que ces jeunes pouvaient faire valoir leurs titres scolaires mais aussi leurs qualités sociales et leur engagement dans l'entreprise. Cependant, aujourd'hui, les « grandes mobilités » impliquant un passage au statut de cadre restent rares et la possibilité de « faire carrière » en devant cadre « autodidacte » est mince, à l'exception de quelques secteurs qui peuvent favoriser le recrutement de travailleurs peu diplômés.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 5

---

En somme, parmi les salariés que nous avons rencontrés, peu envisagent d'obtenir une promotion interne par l'accès à des postes d'encadrant de proximité. Cependant, ceux qui aspirent à accéder à l'encadrement, ainsi que ceux qui ont réussi à y accéder, apparaissent particulièrement déterminés (soit à « évoluer », soit à changer de position sociale). Et ils disposent d'ailleurs d'une gamme de ressources à faire valoir afin d'obtenir de telles mobilités. Ils sont, pour une large partie d'entre eux, diplômés de l'enseignement supérieur. Même si les postes d'encadrant ne sont pas réservés à ces jeunes diplômés du supérieur et que les entreprises valorisent fortement les savoir-être et l'expérience de leurs salariés, le diplôme reste un critère déterminant dans la gestion des carrières. La carrière est aussi permise par le repérage de certaines « qualités sociales » démontrées par les salariés. Ainsi, les jeunes aspirants rencontrés se montrent ambitieux, polyvalents, autonomes, engagés et ils adhèrent assez largement aux logiques de l'entreprise. Ils ont pu acquérir ces qualités dans la sphère scolaire bien sûr, mais aussi dans la sphère privée, comme le montrent les cas d'Ivan, Christophe et de Fabien, tous trois faiblement diplômés et pourtant promus rapidement. On peut supposer que, parce qu'ils sont issus des classes moyennes, ils sont relativement familiers de certains savoir-être attendus du *management*, peut-être plus familiers que ne le sont les salariés issus de milieux populaires : présentation de soi, rapport à l'écrit et à l'oral, aisance langagière, etc.

Par ailleurs, une large frange des jeunes aspirants est constituée d'hommes. Trois femmes nous ont exprimé leur volonté d'accéder à l'encadrement (Pauline, Christine et Jeanne) et deux d'entre elles ont été promues. Sans que le genre n'apparaisse directement comme un facteur explicatif de la possibilité de promotion (il faudrait pour cela réaliser une enquête spécifique sur cette question), un constat s'impose : pour les jeunes femmes salariées d'exécution, la mobilité et l'accès à l'encadrement ne s'effectuent pas sans difficultés (38). On peut émettre l'hypothèse que cette différence de sexe recoupe une segmentation genrée du monde du travail. En effet, dans un contexte d'étranglement des chances de promotion pour le salariat d'exécution (39), le contexte apparaît d'autant plus

(38) Il en va ainsi de Pauline dont la motivation a été altérée par la fermeture de la promotion au Bazar de l'Opéra (cf. chapitre 4). Il en va également ainsi de Christine qui vit sa position de « petite » cheffe comme une expérience douloureuse. Seule la mobilité de Jeanne (devenue cadre) semble s'être effectuée sans heurts.

(39) Chez les employés de commerce par exemple, voir Bernard (2012).

défavorable pour les employé-e-s, catégorie majoritairement féminine (40). À l'inverse, les grandes entreprises industrielles semblent encore garantir des possibilités de faire carrière, plus fortement en tout cas que les entreprises de commerce ou de services (Voir Bernard, 2012). Nos analyses nous amènent donc à conclure que le faible nombre de femmes aspirantes à l'encadrement ou promues petites cheffes dépend des organisations au sein desquelles elles travaillent.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude, qui s'inscrit dans la continuité des travaux portant sur le rapport à la carrière des jeunes salariés d'exécution travaillant dans de grandes entreprises du privé (Dalla Pria et Leroux, 2011 ; Bernard, 2012), nous a permis de dégager un ensemble de résultats.

Le chapitre trois a ainsi permis de montrer que les jeunes étaient nombreux à se refuser à la promotion interne. Cela tient à un ensemble de motifs que nous avons analysés ici. Mais le motif qui nous paraît le plus significatif est la faible attractivité, aux yeux des salariés, des postes d'encadrant de proximité. Ces derniers sont dévalorisés du fait du contenu du travail et de la condition salariale qu'ils procurent. Plus largement, on peut faire l'hypothèse que ce regard sur l'encadrement est corrélé à la relative défiance de certains jeunes vis-à-vis du *management* tel qu'il est pratiqué aujourd'hui dans les grandes entreprises. En plus de techniques managériales, les jeunes se plaignent de ne pas véritablement connaître leurs « chefs », ces derniers changeant très régulièrement de rayon, de secteur ou d'atelier. Ils regrettent de ne pas pouvoir créer des relations de travail approfondies. Ils y voient un manque d'« humanité », les relations de travail ne pouvant dès lors qu'être fondées sur un registre hiérarchique (« *t'as pas le temps de t'habituer [...]. Tu te plies bien aux exigences du nouveau chef, tu prends le pli puis un nouveau arrive... etc.* (41) »). Il est également apparu que les jeunes réticents à la promotion interne par l'accès à l'encadrement n'étaient pas atones vis-à-vis de leur mobilité professionnelle. Chez eux, la « carrière » renvoie à tout un ensemble d'autres petits déplacements : changement d'échelon, changement de métier, obtention d'un temps complet, etc.

Le chapitre quatre s'est intéressé à une question peu abordée dans les recherches sur les jeunes au travail : celle des ajustements effectués par les salariés confrontés à une carrière contrariée. Il a permis de montrer que, comme d'autres catégories socioprofessionnelles, les salariés d'exécution engagent des stratégies, des techniques pour se réapproprier leur travail : satisfactions liées à la relation avec le client, valorisation des savoir-faire et des techniques, etc. Ce moment particulier où la carrière se refuse à ceux qui l'envisagent met en exergue ces ajustements, qui se produisent, par ailleurs, tout au long de la carrière.

Le dernier chapitre rappelle toute l'importance aujourd'hui des « savoir-être » au travail, notamment lorsqu'il s'agit de démontrer ses capacités à devenir petit encadrant. Il rappelle, dans le même temps, la persistance d'un critère plus objectif dans la gestion des carrières : le diplôme. On perçoit ici les effets de la démocratisation scolaire sur les catégories ouvriers et employés, les jeunes diplômés étant considérés comme les plus à même de devenir employé ou ouvrier « modèle » (Beaud, 2002). On constate enfin, chez les salariés les plus motivés et dotés pour obtenir une promotion, une tendance à refuser certains des sacrifices qu'implique l'accès au petit encadrement. Ces salariés disent ainsi vouloir « travailler pour vivre, et non vivre pour travailler (42) ».

(40) 77% des employés sont des femmes. Source Enquête Emploi 2007.

(41) Martial, 25 ans, employé de commerce.

(42) Propos tenus par Valentin et Aubin, employés de commerce. Valentin, aspirant à l'encadrement, dit précisément : « Moi je travaille pour vivre et je vis pas pour travailler, c'est pas plus compliqué que ça. J'aime beaucoup mon boulot, c'est pas le problème, je m'investis sur mon temps personnel. J'ai toujours été comme ça. Je suis d'une nature assez fignante, mais dès que ça touche au boulot, y a pas de soucis, je bosse. Même peut-être un peu trop parfois, je sais pas rester à rien faire. Après ouais je vais parfois passer une heure ou deux sur un jeu chez moi à bosser un peu le truc, mais faut pas que ça dépasse... je vis pas pour travailler quoi, le travail, c'est le travail. Même si mon boulot me plaît beaucoup. Mais il faut toujours un temps pour moi quoi ».

Au total, cette enquête montre toute la complexité d'étudier conjointement, sous un même angle, des secteurs d'activité différents. Notre étude rappelle ainsi la nécessité d'appréhender la catégorie « jeunes salariés d'exécution » en tenant compte de son hétérogénéité. Difficile, en effet, de dresser des constats généraux sur une « jeunesse » occupant des positions subalternes dans le monde du travail. Certaines des caractéristiques de leur trajectoire ou de leur activité professionnelle (emploi et travail) les rassemblent. Mais, sous d'autres jours, notamment celui de la carrière, ils se distinguent nettement. En effet, nous avons pu mesurer, et cela de manière répétée, les différences entre le monde ouvrier et le monde employé pour ce qui est du rapport à la carrière. Ainsi, comme l'enquête aux chantiers navals et dans plusieurs entreprises de l'industrie aéronautique l'a montré, les jeunes salariés éprouvent moins fortement l'étroitesse des chances de promotion que dans le monde employé. Dans l'industrie, où la nécessité d'un diplôme spécialisé se fait plus forte que dans le monde employé, les places relevant de l'encadrement de proximité sont peut-être légèrement moins stigmatisées (43). Dans les entreprises des services étudiées, les places sont rares, les contreparties faibles, les sacrifices à consentir importants. Et cela n'est pas sans conséquences sur le rapport que peuvent entretenir les jeunes salariés avec leur carrière. Cette distinction ouvrier/employé vient recouper une distinction de sexe qui nous paraît essentielle pour comprendre le rapport à la carrière, comme l'ont montré M. Meron, L. Omalek et V. Ulrich (2009). C'est précisément ce qui s'imposerait au moment de poursuivre ce travail de recherche.

---

(43) Même s'ils le sont souvent du fait de l'opposition entre « eux » et « nous » analysée dans le chapitre trois.

## ANNEXES

**1. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENQUÊTÉS (N = 28)**

	Nom	Âge	Niveau de diplôme	Métier et/ou statut	Entreprise	Origine sociale	Situation familiale
1	Noémie	27 ans	BEP Comptabilité	Vendeuse prêt-à-porter	Bazar de l'Opéra	n.c.	Mariée, conjoint vendeur dans une bijouterie, un enfant.
2	Pauline	29 ans	DEUG Anglais	Vendeuse prêt-à-porter	Bazar de l'Opéra	Père et mère antiquaires	Propriétaire d'un appartement à Paris, acheté grâce à une avance sur héritage de ses parents. Longtemps en couple avec un accessoiriste à l'Opéra de Paris. Forte valorisation de la culture (Opéra, musique classique, voyage, etc).
3	Laurent	32 ans	Niveau Master LLCE	Vendeur au rayon livres	Bazar de l'Opéra	Père concierge	En couple, propriétaire d'un appartement.
4	Axel	27 ans	Bac techno. STT	Vendeur prêt-à-porter	Bazar de l'Opéra	Milieu populaire	Célibataire, locataire, banlieue parisienne Nord.
5	Grégory	29 ans	BTS Commerce	Vendeur prêt-à-porter	Bazar de l'Opéra	Père ouvrier dans la construction navale	En couple, conjointe responsable adjointe dans un café franchisé. Locataire.
6	Halima	29 ans	BTS Merchandising (Tunisie)	Vendeuse prêt-à-porter	Bazar de l'Opéra	Parents commerçants en Tunisie	En couple, conjoint fabrique des bijoux. Propriétaire d'un studio à Paris.
7	Sébastien	29 ans	Diplôme de technicien des métiers du spectacle	Démonstrateur prêt-à-porter	Bazar de l'Opéra	Père ouvrier en mairie et mère aide-soignante	Marié, une fille. Conjointe accessoiriste à Eurodisney. Propriétaire.
8	Eve	26 ans	Bac STT – Bac pro commerce obtenu en VAE	Vendeuse rayon montres	Grandes Arcades	Arrivée en France du Congo à 11 ans	Locataire en banlieue parisienne.
9	Sandrine	33 ans	Niveau Licence espagnol	Vendeuse rayon montres	Grandes Arcades	Mère vendeuse	n.c.
10	Jonathan	24 ans	Bac professionnel commerce	Responsable de rayon bricolage	Bricosuper	Père et mère ouvriers	Marié. Conjointe comptable. Propriétaire d'un pavillon.

11	Sabine	33 ans	BTS Production végétale	Vendeuse fleurs et légumes	Supermarché	Père et mère agriculteurs	Mariée, deux enfants. Conjoint technicien.
12	Fabien	26 ans	CAP-BEP Menuiserie	Moniteur	Chantiers navals		En couple, locataire d'un appartement.
13	Yohann	28 ans	CAP-BEP Pâtisserie	Soudeur	Chantiers navals		Célibataire. Locataire.
14	Agnès	27 ans	Certificat de qualification aux professions de la métallurgie	Suiveuse parc à tôles	Chantiers navals	Père ouvrier des chantiers navals, mère au foyer	Divorcée, un enfant. Locataire.
15	Akim	30 ans	Niveau Bac + 2 kinésithérapie	Charpentier fer	Chantiers navals	Père ouvrier	En couple. Conjointe professeure des écoles.
16	Cédric	25 ans	Bac général	Charpentier fer	Chantiers navals	Père technicien, mère employée, tous deux aux chantiers navals	En couple.
17	Christine	35 ans	Bac technologie STG – CQPM	Chef de gâche	Chantiers navals	Père ouvrier, mère au foyer	Mariée, deux enfants. Mari chef d'équipe dans l'aéronautique.
18	Eliot	28 ans	BEP Chaudronnerie (en apprentissage aux chantiers navals)	Opérateur montage cabines	Chantiers navals	n.c.	Marié, un enfant. Propriétaire d'un pavillon.
19	Séverine	33 ans	BEP Sanitaire et social CQPM	Soudeuse	Chantiers navals	Père ouvrier	Divorcée, deux enfants. Conjoint actuel ouvrier intérimaire aux chantiers. Locataire.
20	Matthias	28 ans	CQPM	Charpentier fer	Chantiers navals	Père technicien dans l'aéronautique	Célibataire. Locataire.
21	Jeanne	28 ans	BTS architecture intérieure	Superviseur, ancienne dessinatrice	Chantiers navals	Parents enseignants	En couple, un enfant, conjoint chef d'équipe dans l'aéronautique. Propriétaire
22	Michaël	33 ans	Bac pro	Traceur	Chantiers navals	Père et mère ouvriers	Marié, deux enfants. Femme aide-soignante. Propriétaire d'un pavillon.
23	Dominique	35 ans	Bac pro productique	Ouvrier « leader »	Aéronautique	Père électricien, mère au foyer	Marié, deux enfants. Femme commerciale. Propriétaire d'une maison.
24	Clément	33 ans	Bac pro. productique	Chef d'équipe	Aéronautique		
25	Étienne	32 ans	Bac pro. productique	Ouvrier	Aéronautique		



26	Alexandre	31 ans	CAPES Musicologie	Vendeur CD-DVD	Chaîne de distribution de produits culturels	n.c.	Marié, un enfant. Femme vendeuse chez Cultura.
27	Jessica	29 ans	Bac professionnel Vente	Employée à la mise en rayon	Hypermarché	Père ouvrier, mère au foyer. Sœur employée en hypermarché	Célibataire. Vit chez ses parents.
28	Elsa	29 ans	Bac + 3 Travail social	Vendeuse en librairie	Hypermarché	Père ouvrier, mère employée	Célibataire. Locataire d'un appartement en banlieue parisienne.
29	Fabrice	25 ans	Brevet professionnel libraire	Vendeur en librairie	Hypermarché	n.c.	Célibataire. Locataire d'un appartement en banlieue parisienne.
30	Aubin	23 ans	DUT Techniques de commercialisation	Vendeur CD-DVD	Hypermarché	Père Cadre moyen en Mairie, mère secrétaire de Mairie.	Célibataire. Vit chez ses parents en banlieue parisienne.
31	Ivan	23 ans	BEP comptabilité	Responsable de restaurant rapide	Chaîne de restauration		Célibataire. Locataire.
32	Christophe	27 ans	Niveau seconde générale	Responsable de boutique	Magasins de jeux vidéo	Père retraité (artisan serrurier), mère secrétaire à mi-temps	En couple avec esthéticienne. Vit chez ses parents, à 30 minutes du centre commercial
33	Martial	24 ans	Niveau BEP vente	Hôte de caisse et d'accueil	Magasin de produits culturels		En couple, vit seul, locataire.
34	Valentin	23 ans	Licence 2 sciences politiques	Vendeur CD-DVD Jeux vidéo	Magasin de produits culturels	Père employé comptable à la Mairie, mère ATSEM	Célibataire, vit chez ses parents, militant aux Jeunesses Communistes.
35	Marie	26 ans	Brevet Profess. Tailleur de pierres	Sculpteur-tailleur de pierres	Grand groupe du bâtiment	Père infographiste, mère modéliste	Célibataire, vit chez père, travail qui nécessite des déplacements réguliers et toute la semaine.
36	Gaëtan	28 ans	Bac Pro. production automatisée	Opérateur sur machines à commandes numériques	Chantiers navals	n.c.	Marié, femme employée. Propriétaire d'une maison.
37	M. Cabrel		n.c.	Cadre syndiqué CFE-CGC	Aéronautique	n.c.	n.c.
38	Antoine	30 ans	BAC + 5 École de commerce	Responsable de vente dans un grand magasin	Grand magasin	n.c.	n.c.
39	Rosa	34 ans	BEP Vente	Vendeuse, Bazar de l'Opéra	Grand Magasin	Père policier, mère au foyer	Célibataire. Locataire en banlieue parisienne.
40	Marco	31 ans	Bac pro topographie	Ajusteur traceur	Chantiers navals	n.c.	Célibataire.

## 2. GUIDE D'ENTRETIEN

### THÈME N° 1 : TRAJECTOIRES

---

#### Trajectoire professionnelle

Pouvez-vous me raconter comment vous êtes entré dans l'entreprise X ?

Pourquoi avez-vous postulé dans cette entreprise (travail, emploi, raisons familiales ?)

Sous quel statut êtes-vous entré ? Si vous êtes entré comme intérimaire ou salarié temporaire, combien de temps avez-vous dû patienter avant d'obtenir un CDI ?

Qu'avez-vous fait avant d'entrer ici ?

Sous quelles formes d'emploi : intérim / CDD / expérience du chômage ?

Au regard de ce parcours, que représente pour vous votre entrée dans cette entreprise ?

#### Trajectoire scolaire

Quelle formation avez-vous suivie ?

Comment s'est déroulée votre orientation ?

Comment appréciez-vous avec le recul votre expérience scolaire ?

Origine sociale.

Que font vos parents et votre entourage ?

Situation conjugale, familiale et résidentielle.

### THÈME N° 2 : CONDITIONS D'EMPLOI

---

Temps de travail, contrat.

Progression par l'ancienneté ? Évolution dans l'entreprise observée depuis l'entrée dans l'entreprise ?

Niveau de salaire ? Satisfaction vis-à-vis de la rémunération ?

Avantages « maison » = treizième mois ? mutuelle ? primes ? intéressement ?

### THÈME N° 3 : RAPPORT AU TRAVAIL

---

#### Activité, ambiance et relations intergénérationnelles

Est-ce que vous pouvez me décrire votre travail ?

Quelles tâches effectuées ?

Comment les appréciez-vous (prestige du savoir-faire ? de la production ? de l'entreprise ?)

Qualités pour effectuer ce travail à vos yeux ?

Quels aspects jugez-vous difficile dans son exercice ?

Votre travail actuel est-il conforme à ce que vous imaginiez en entrant dans l'entreprise ?

Si non, qu'est-ce qui explique l'écart selon vous ?

Comment jugez-vous l'ambiance de travail ? Quelles sont vos relations avec les salariés temporaires (intérim, CDD, etc.) ? Avec les salariés plus âgés que vous ? Que se passe-t-il en pause ? Avec qui les passez-vous ?

### **Place accordée au travail dans la vie sociale**

Pour vous aujourd'hui, le travail est-il une priorité ? Ou accordez-vous votre priorité à d'autres types d'activités (famille, loisirs, etc.) ?

Cela a-t-il changé depuis le début de votre carrière professionnelle ? Pourquoi ?

## **THÈME N° 4 : RELATIONS AVEC LA HIÉRARCHIE**

---

Quelles relations avez-vous avec votre hiérarchie ?

Hiérarchie de proximité ?

Hiérarchie des bureaux ?

Qu'est-ce que vous pensez de votre maîtrise ou de vos chefs directs ?

Sont-ils compétents à vos yeux ? Dans leur tâche et leur management ?

Quelles qualités jugez-vous nécessaires pour travailler comme responsable/chef ?

La hiérarchie est-elle présente au quotidien ? Sous quelles formes ?

Qu'attendez-vous d'elle ?

Quel rôle vos chefs directs jouent dans votre gestion de carrière ?

Sociabilité avec la hiérarchie : est-ce que la maîtrise prend les pauses avec vous ? Parlez-vous d'autre chose que de travail avec vos responsables/chefs ?

## **THÈME N° 5 : RAPPORT À LA CARRIÈRE**

---

Est-ce que vous aimeriez devenir moniteur/chef/responsable ? Pourquoi ?

Possibilités concrètes d'accéder à ces postes pour vous ? Autres postes possibles (techniques) ?

Discutez-vous de cela avec votre hiérarchie ?

Combien de temps pensez-vous essayer de progresser dans l'entreprise ?

Ou depuis quand avez-vous cessé d'y croire ? Que s'est-il passé ?

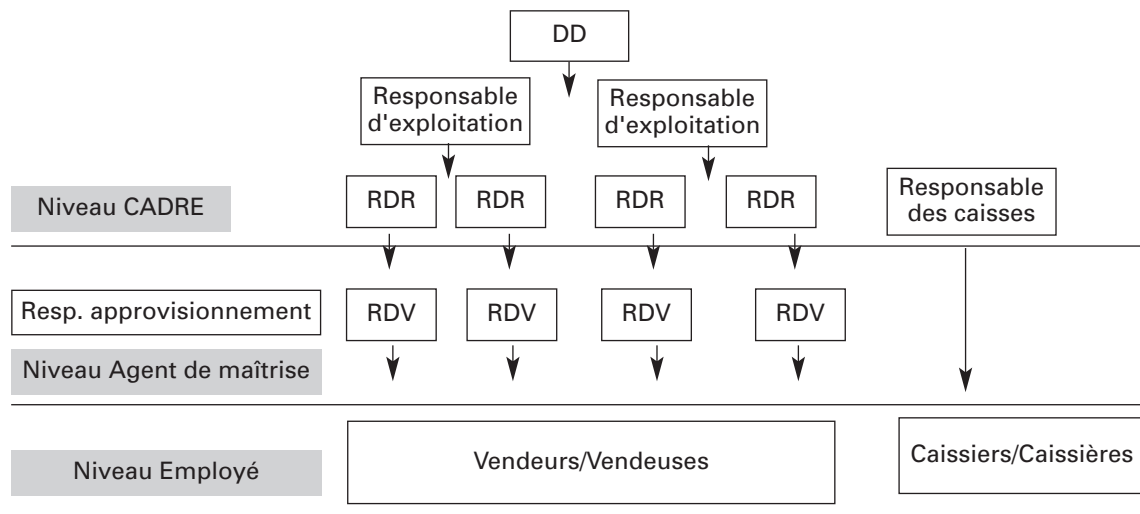
Votre rapport au travail que vous effectuez a-t-il changé depuis que vous n'avez plus envie d'accéder à une promotion par la hiérarchie ?

Envisagez-vous un changement d'entreprise ? Est-ce faisable ? De métier ?

En discutez-vous avec votre entourage ?

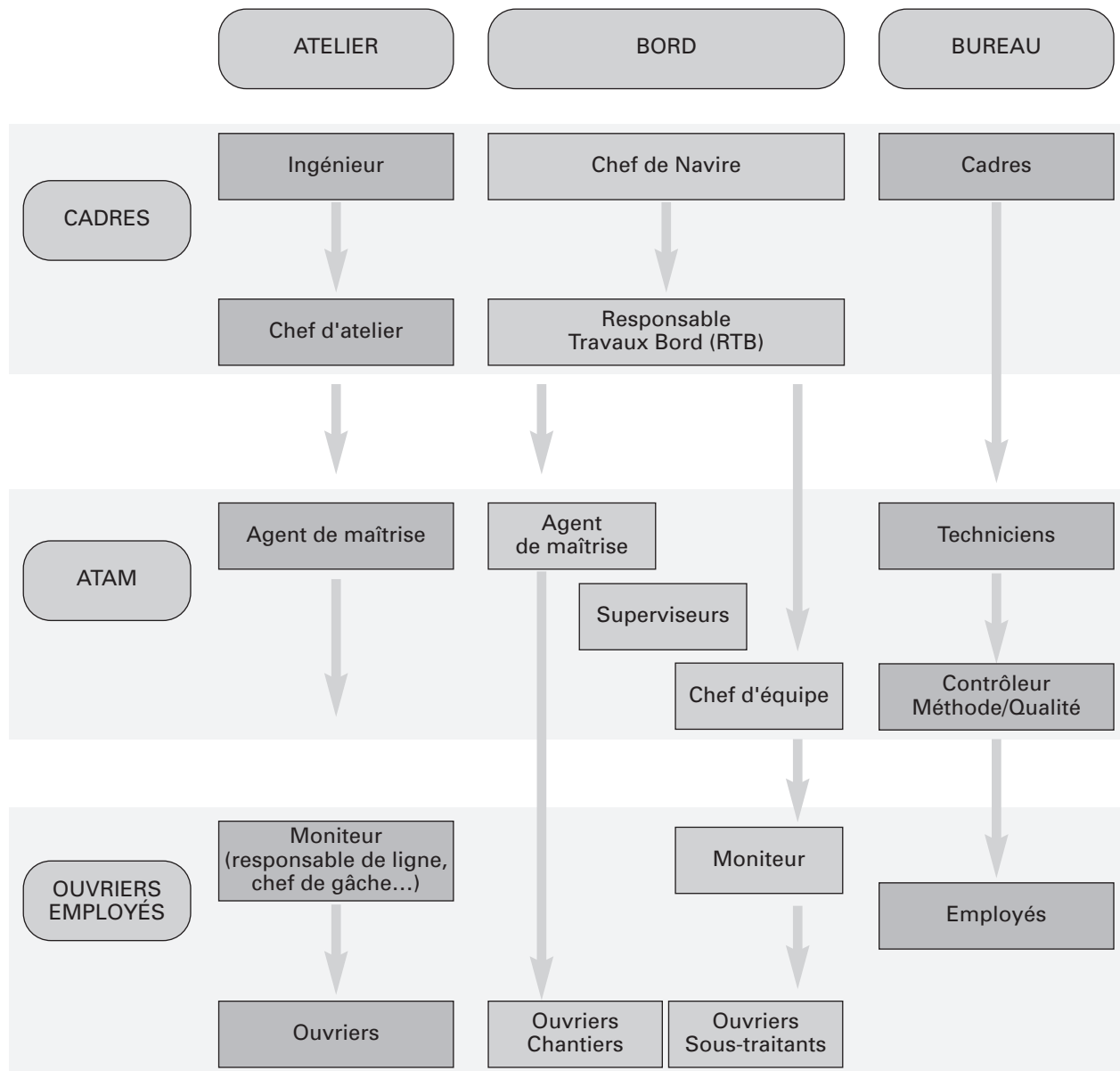
### 3. ORGANIGRAMME DES STATUTS HIÉRARCHIQUES DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES

#### Organigramme du Bazar de l'Opéra



RDR = Responsable de rayon / RDV = Responsable de vente / DD = Directeur de département

## Organigramme des chantiers navals





## BIBLIOGRAPHIE

- ALONZO Philippe**, 1996. *Femmes employées : la construction sociale sexuée du salariat*, Paris, L'Harmattan.
- AVRIL Christelle**, 2003. « Quel lien entre travail et classe sociale pour les travailleuses du bas de l'échelle ? L'exemple des aides à domicile auprès de personnes âgées dépendantes », *Lien Social et Politiques*, n° 49, pp. 147-154.
- BARBIER Pascal**, 2012a. *Un « petit » métier dans un « grand » magasin. Enquête sur les employés de la vente au Bazar de l'Opéra*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris Descartes.
- BARBIER Pascal**, 2012b. « Contrainte relationnelle et résistance au travail : les vendeurs d'un grand magasin », *Sociétés contemporaines*, n° 86, pp. 31-57.
- BARBIER Pascal**, 2012c. « Quelques éléments sur le rapport au travail des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur travaillant dans le salariat d'exécution », *Chroniques du travail*, n° 2, pp. 134-155.
- BARBIER Pascal**, 2012d. « Travailler à contretemps. Vendre le soir, le dimanche et les jours fériés dans les grands magasins », *Temporalités*, n° 16.
- BEAUD Stéphane**, 1993. « Le rêve de l'intérimaire », in BOURDIEU Pierre, *La Misère du monde*, Paris, Seuil.
- BEAUD Stéphane**, 1996. « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique », *Politix*, vol. 9, n° 35, pp. 226-257.
- BEAUD Stéphane**, 2002. *80 % au bac, et après ?*, Paris, La Découverte.
- BEAUD Stéphane**, PIALOUX Michel, 2012 (2004 [1999]). *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, La Découverte.
- BELLINI Stéphane**, LABIT Anne, 2005. *Des petits chefs aux managers de proximité. L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*, Paris, L'Harmattan.
- BELLINI Stéphane**, 2005. « Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, n° 65, pp. 13-25.
- BENQUET Marlène**, 2011. *Les damnées de la caisse. Grève dans un hypermarché*, Paris, Éditions Le Croquant.
- BENQUET Marlène**, 2013. *Encaisser*, Paris, La Découverte.
- BERNARD Sophie**, 2005. « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 2, pp. 170-187.
- BERNARD Sophie**, 2012. « La promotion interne dans la grande distribution, la fin d'un mythe ? », *Revue française de sociologie*, n° 2, vol. 53, pp. 259-291.
- BONNAL Liliane**, FAVARD Pascal, MENDES-CLÉMENT Sylvie, 2005. « Peut-on encore occuper un emploi qualifié après un CAP ou un BEP ? », *Économie et statistiques*, n° 388.
- BOUCHAREB Rachid**, 2012. « Conflits autour d'une temporalité marchande dans les boutiques de réseaux », *Temporalités*, n° 16.
- BOUFFARTIGUE Paul**, DE CONINCK Frédéric, PENDARIES Jean-René, 1992. « Le nouvel âge de l'emploi à temps partiel », *Sociologie du travail*, 34, 4, pp. 403-428.
- BOURDIEU Pierre**, 1984. « La jeunesse n'est qu'un mot », in *Questions de sociologie*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- BOUVIER Pierre**, 1989. *Le travail, une démarche socio-anthropologique*, Paris, PUF.

**BURNOD Guillaume, CARTON Damien, PINTO Vanessa**, 2000. « Étudiants en *fast-food* : les usages sociaux d'un "petit boulot" », *Travail et Emploi*, 83, pp. 137-157.

**BUSCATTO Marie**, 2002. « Des *managers* à la marge : stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n° 1, pp. 73-98.

**CARTIER Marie**, 2003. *Les facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien*, Paris, La Découverte.

**CASTEL Robert**, 1995. *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard.

**CHABAULT Vincent**, 2007. « Entre commerce et culture. Les pratiques de travail des vendeurs de la FNAC », *Sociétés contemporaines*, n° 67.

**CHABAULT Vincent**, 2010. *La FNAC, entre commerce et culture. Parcours d'entreprise, parcours d'employés*, Paris, PUF, 2010.

**CHAPOULIE Simone**, 2000. « Une nouvelle carte de la mobilité professionnelle », *Économie et statistique*, n° 331.

**CHAUVEL Louis**, 1998. *Le destin des générations*, Paris, PUF.

**CHENU Alain**, 1993. « Les ouvriers et leur carrière : enracinement et mobilités », *Sociétés contemporaines*, 14/15, pp. 79-91.

**COUPPIE Thomas, GASQUET Céline, LOPEZ Alberto** (dir.), *Quand la carrière commence. Les sept premières années de la vie active de la génération 1998*, CEREO.

**COUROUGE Christian, PIALOUX Michel**, 2011. *Résister à la chaîne*, Marseille, Agone.

**DALLA PRIA Yan, LEROUX Nathalie**, 2011. « Fidéliser par la promotion : un modèle toujours attractif dans la grande distribution » in BOUFFARTIGUE Paul, GADEA Charles POCHIC Sophie (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris, Armand Colin, pp. 104-115.

**DANZIN Elisabeth, TRANCART Danièle, SIMMONET Véronique**, 2011. *L'impact de la crise sur les trajectoires professionnelles des jeunes, Rapport de recherche*, CEE, n° 146, mai.

**DEJOURS Christophe**, 1993. *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard.

**DELAY Béatrice**, 2006. « La transmission de savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail », *Informations sociales*, n° 134, pp. 66-77.

**DELAY Béatrice**, 2008. « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », *Document de travail*, CEE, n° 108.

**DEVETTER François-Xavier**, 2006. « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités*, n° 4 [en ligne].

**DUBET François**, 2004. « La jeunesse est une épreuve », *Revue de philosophie et de sciences sociales*, n° 5, pp. 275-292.

**DUJARIER Marie-Anne**, 2006, *L'idéal au travail*, Paris, PUF.

**DURAND Jean-Pierre, HATZFELD Nicolas**, 2002. *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Paris, Page deux.

**ECKERT Henri**, 1999. « L'émergence d'un ouvrier bachelier. Les "bac pro" entre déclassement et recomposition de la catégorie des ouvriers bacheliers », *Revue française de sociologie*, vol. 40, n° 2, pp. 227-253.

**ECKERT Henri**, 2006. *Avoir vingt ans à l'usine*, Paris, La Dispute.

**ECKERT Henri, MORA Valérie**, 2008. « Formes temporelles de l'incertitude et sécurisation des trajectoires dans l'insertion professionnelle des jeunes », *Travail et emploi*, n° 113, pp. 31-57.

**EPIPHANE Dominique, SULZER Emmanuel**, 2008. « Les jeunes et le travail : des attentes fortes dans des modèles sociétaux différents » in STELLINGER Anna (dir.), *Les jeunesses face à leur avenir*, Paris, Fondation pour l'innovation politique, 2008.

**FUSULIER Bernard (coll.)**, 2011. *Articuler vie professionnelle et vie familiale*, Louvain, Presses Universitaires de Louvain.

**GALLAND Olivier, ROUDET Bernard (dir.)**, 2005. *Les jeunes Européens et leurs valeurs. Europe occidentale, Europe centrale et orientale*, Paris, La Découverte-INJEP.

**GALLIOZ Stéphanie**, 2008. « Être femme et entrer dans le secteur du bâtiment : recherche de l'exception ou acte de folie ? », in GUICHARD-CLAUDIC Yvonne, KERGOAT Danièle, VILBROL Alain (dir.), *L'inversion du genre : quand les métiers masculins se conjuguent au féminin et réciproquement*, Rennes, PUR, pp. 325-345.

**GASPIRINI William, PICHOT Lilian (dir.)**, 2005. « Le métier de vendeur d'articles de sport et de loisir en Alsace, activités, emplois types et compétences dans le commerce du sport », *Groupe d'étude sur l'observation et la prospective des métiers du sport en Alsace*.

**GILLET Anne**, 2011. « Construction sociohistorique de la fonction « maîtrise » (contre-maîtres, superviseurs...) et identification de figures professionnelle », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 6, n° 1, pp. 79-99.

**GILSON Adeline**, 2006. *Cadre commercial : un statut, des parcours*, Rapport de recherche pour le compte de la CFE-CGC et de l'IRES.

**GIRARD Violaine**, 2012. « Les votes à droite en périurbain : "frustrations sociales" des ménages modestes ou recomposition des classes populaires ? », *Métropolitiques*, n° 30, avril.

**GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge**, 1996. « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, pp. 54-67.

**GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge**, 2000. *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

**GORGEU Armelle, MATHIEU René**, 2009. « La place des diplômés dans les carrières des ouvriers de l'automobile », *Formation emploi*, n° 105, pp. 37-51.

**HATZFELD Nicolas**, 2004a. « L'individualisation des carrières à l'épreuve. Les grippages de la mobilité sur les chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociétés contemporaines*, n° 54, pp. 15-33.

**HATZFELD Nicolas**, 2004b. « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire des chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, n° 46, pp. 291-307.

**HÉRARD Marianne**, 2001 « Que pensent les ouvriers de leur salaire ? », *Ethnologie française*, tome XXXVII, pp. 431-439.

**HOGGART Richard**, 1970. *La culture du pauvre*, Paris, Éditions de Minuit.

**HUGHES Everett C.**, 1996. *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, EHESS.

**JOUNIN Nicolas**, 2008. *Chantier interdit au public*, Paris, La Découverte.

**LAHIRE Bernard**, 2006. *La culture des individus*, Paris, La Découverte.

**LAINE Frédéric**, 2002. « La mobilité professionnelle des salariés âgés analysée à travers les DADS », *Actes de la Journée d'études Céreq – Lasmas-IdL, Rennes, 15 et 16 mai 2002 « Formation tout au long de la vie et carrières en Europe »*.

**LAINE Frédéric**, 2004. « La mobilité professionnelle à travers les âges », *Gérontologie et Société*, n° 111, pp. 131-141.

**LAINE Frédéric**, 2010. « La mobilité professionnelle : facteurs structurels et spécificités de l'Île de France », *Économie et statistiques*, n°s 431-432.

**LEBLANC Frédérique**, 1998. *Librairie : un métier*, Paris, L'Harmattan.

**LEFRESNE Florence**, 2003. *Les jeunes et l'emploi*, Paris, La Découverte.

**LESNARD Laurent**, 2009, *La famille désarticulée*, Paris, PUF.

**LINHART Danièle, MARUANI Margaret**, 1984. « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers. Quelques hypothèses. », *Travail et emploi*, n° 11, pp. 27-36.

**LINHART Danièle, MOUTET Aimée**, 2005, *Le travail nous est compté*, Paris, La Découverte.

**LOPEZ Alberto**, 2004. « Les modes de stabilisation de l'emploi en début de vie active », *Économie et Statistique*, n°s 378-379, pp. 105-128.

**LUCAS Yvette**, 1992. « Des identités ouvrières aux identités techniciennes », in DENIOT Joëlle, DUTHEIL Catherine (dir.), *Métamorphoses ouvrières, volume 2*, Paris, L'Harmattan, pp. 355-360.

**MARUANI Margaret, NICOLE-DRANCOURT Chantal**, 1989, *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros alternatives.

**MAURIN Éric**, 2009. *La peur du déclassement*, Paris, Seuil.

**MERON Monique, OMALEK Laure, ULRICH Valérie**, 2009, « Métiers et parcours professionnels des hommes et des femmes » in INSEE, *France portrait social 2009*.

**MISSET Séverine**, 2009a. « Proximité professionnelle et distance scolaire : les jeunes ouvriers qualifiés et leurs trajectoires », *Revue française de pédagogie*, vol. 2, n° 167, pp. 59-71.

**MISSET Séverine**, 2009b. « L'ouvrier professionnel et le "simple ouvrier" : identité professionnelle et sentiment d'appartenance dans un contexte managérial d'alignement des statuts », in CAUSER Jean-Yves., DURAND Jean-Pierre, GASPARIINI William (dir.), *Les identités au travail, analyses et controverses*, Toulouse, Octares, pp. 195-204.

**MISSET Séverine**, 2010. *La déstabilisation des strates qualifiées du groupe ouvrier. Le cas des ouvriers professionnels de Peugeot-Citroën*, Thèse de doctorat, Université Paris Descartes.

**MONCHATRE Sylvie**, 2004. « De l'ouvrier à l'opérateur. Chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 1, pp. 69-102.

**MONCHATRE Sylvie**, 2011. « Ce que l'évaluation fait au travail. Normalisation du client et mobilisation différentielle des collectifs dans les chaînes hôtelières », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 189, pp. 42-57.

**NICOLE-DRANCOURT Chantal, ROULLEAU-BERGER Laurence**, 2001. *Les jeunes et le travail, 1950-2000*, Paris, PUF.

**PAUGAM Serge**, 2000. *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.

**PERRIN-JOLY Constance**, 2012. « Et si le rapport au travail (des jeunes et des moins jeunes) était une question de rapport au temps ? ». *Colloque « Les jeunes et le travail »*, Marseille, 4 et 5 octobre 2012.

**PEUGNY Camille**, 2009. *Le déclassement*, Paris, Grasset.

**PINÇON Michel**, 1987. *Désarrois ouvriers. Familles de métallurgistes dans les mutations industrielles et sociales*, Paris, L'Harmattan.

**PINTO Vanessa**, 2010, « L'emploi étudiant et les inégalités sociales dans l'enseignement supérieur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 183, pp. 58-71.

**POULLAOUÉC Tristan**, 2010, *Le diplôme, arme des faibles ?* Paris, La Dispute.

**PUECH Isabelle**, 2004, « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail des femmes de chambre », *Sociologie du travail*, vol. 46, n° 2, avril-juin, pp. 150-167.

**QUEVAL Stéphanie**, 2005. *Identités professionnelles et trajectoires ouvrières aux chantiers navals de Normandie*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Rouen.

- RIGNOLS Élisabeth**, 2005. « L'emploi des femmes dans l'industrie : la qualité plutôt que la quantité », *Le 4 pages des statistiques industrielles*, Sessi, n° 200.
- ROINSARD Nicolas**, 2012. « Entrer aux Chantiers : les transformations de la socialisation professionnelle et des rapports intergénérationnels aux Chantiers de l'Atlantique (1950-2005) », *Sociologie du travail*, 54, n° 2, 2012, pp. 197-216.
- ROPÉ Françoise, TANGUY Lucie**, 1995. *Du savoir à la compétence*, Paris, L'Harmattan.
- ROSE José**, 1998. *Les jeunes face à l'emploi*, Paris, Desclée De Brouwer.
- ROSE José**, 2005. « Travail sans qualité ou travail réputé non qualifié ? » in MEDA D., VENNAT F. (dir.), *Le travail non qualifié*, Paris, La Découverte, pp. 227-241.
- ROT Gwenaëlle**, 2006. *Sociologie de l'atelier, Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Toulouse, Octares.
- ROUPNEL-FUENTES Manuela**, 2011. *Les chômeurs de Moulinex*, Paris, PUF, coll. « Le lien social ».
- SANTELMANN Paul**, 2009, « Les distorsions diplômes / qualifications : l'exemple des techniciens et agents de maîtrise de type industriel », *Formation Emploi*, n° 105, pp. 53-65.
- SCHUTZ Gabrielle**, 2012. « Mobiliser par l'affect : contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés », *Sociologie du travail*, 54/1, pp. 70-91.
- SCHWARTZ Olivier**, 1990. *Le monde privé des ouvriers*, Paris, PUF.
- SCHWARTZ Olivier**, 1998. *La notion de classes populaires. Habilitation à diriger des recherches*, Université Versailles Saint Quentin en Yvelines.
- SEILLER Pauline**, 2012a. *La recomposition d'une aristocratie ouvrière. Enquête ethnographique aux chantiers navals de Saint-Nazaire*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris Descartes.
- SEILLER Pauline**, 2012b. « Travailler dans une industrie en crise(s) : le cas des ouvriers des chantiers navals de Saint-Nazaire », *Les Mondes du travail*, n° 12, pp. 33-48.
- SEILLER Pauline**, 2012c. « De "bons" opérateurs ? Le rapport au travail des jeunes ouvriers des chantiers navals de Saint-Nazaire », *Chroniques du travail*, n° 2, pp. 156-173.
- SOARES Angelo**, 1998, « Les qualifications invisibles dans le secteur des services : le cas des caissières de supermarchés », *Lien social et politiques*, 40, pp. 105-116.
- SULZER Emmanuel**, 2010. « Les jeunes et l'emploi. Enseignements de l'analyse des premières années de vie active », *Agora/ Débats jeunesse*, n° 56, pp. 103-118.
- THIBAUT Martin**, 2013. *Ouvriers malgré tout*, Paris, Raisons d'agir.
- TRUPIER Maryse**, 1990. *L'immigration dans la classe ouvrière en France. XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, L'Harmattan.
- TROMPETTE Pascale**, 2002. « Un rayon de soleil dans l'atelier... », *Terrain*, n° 39, pp. 49-68.
- TROUVÉ Philippe**, 1997. *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*, Paris, L'Harmattan.
- TROUVE Philippe**, 2009. « Faut-il encore et toujours désespérer de la relation formation-emploi ? » Dialogue avec Paul Santelmann, *Formation Emploi*, n° 106, avril-juin, pp. 75-87.
- VERRET Michel**, 1982. *Le travail ouvrier*, Paris, Armand Colin.
- WEBER Florence**, 2001 (1989), *Le travail à-côté. Étude d'ethnographie ouvrière*, Paris, EHESS.
- WOLFF Loup**, 2005a. *Transformations de l'intermédiaire hiérarchique*, Rapport de recherche, Centre d'études d'emploi, n° 29.
- WOLFF Loup**, 2005b « Monitorat, maîtrise, administration, et direction. Quatre formes du travail d'encadrement dans l'industrie », *Réseaux*, vol. 6, n° 134, pp. 123-155.





