

cee

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

Avril  
2011

Les nouveaux cadres d'une entreprise  
publique en mutation

Alex Alber

142

Document de travail



# Les nouveaux cadres d'une entreprise publique en mutation

ALEX ALBER

[alex.alber@cee-recherche.fr](mailto:alex.alber@cee-recherche.fr)

*Université de Tours (CITERES), Centre d'études de l'emploi*

DOCUMENT DE TRAVAIL

N° 142

Avril 2011

[www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

Directeur de publication : Alberto Lopez

ISSN 1629-7997  
ISBN 978-2-11-128126-4

# LES NOUVEAUX CADRES D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE EN MUTATION

Alex Alber

## RÉSUMÉ

Le document de travail porte sur un dispositif de recrutement et d'accompagnement de cadres « à haut potentiel » (nommé le « parcours Jeunes Cadres ») dans une entreprise publique connaissant des évolutions structurelles profondes. Il montre, dans une première partie, à quelles contraintes spécifiques des marchés internes répond ce type de système, avant d'aborder un certain nombre d'aspects factuels : à qui se destine-t-il aujourd'hui ? Quelles motivations ont les candidats pour l'intégrer ?

La deuxième partie se penche plus directement sur le rapport que ces jeunes cadres entretiennent avec les évolutions en cours : comment se représentent-ils l'entreprise publique et son héritage très spécifique ? Quel regard ont-ils sur ses évolutions ? Comment conçoivent-ils le travail qui sera le leur ? Il apparaît alors que ces « Jeunes Cadres » incarnent un changement marqué des mentalités au sein de l'entreprise. Ne se reconnaissant pas dans l'héritage fonctionnel du service public, ils tendent en effet à adhérer aux transformations actuelles de l'entreprise et se projettent plus volontiers dans une carrière managériale que dans la figure du « cadre expert », qui a été historiquement dominante au sein de cette entreprise. Le texte montre finalement que ces orientations idéologiques et ce rapport au travail d'encadrement ne découlent pas uniquement de leur appartenance générationnelle : les conditions de leur intégration au sein de l'entreprise peuvent également jouer un rôle dans leurs perceptions d'eux-mêmes, de l'entreprise et du rôle qu'ils ont à y jouer.

**Mots-clefs :** Encadrement, secteur public, *fast-tracks*, marché interne, socialisation professionnelle, identité professionnelle.

## ***The New Managers of a Changing Public Sector Company***

### ***Abstract***

*This document depicts a “fast-track” system dedicated to recruit and to train young managers in a public sector company facing deep changes. The first part shows what can be the use of such a system in an internal labor market and tries to answer to very factual questions: who are the young managers recruited, how are they chosen, why are they entering in a public sector company?*

*The second part raises questions about the way in which these young managers perceive the evolutions of their company: how do they see its past and future? How do they imagine their future career? What is the importance of being working in a public sector? The document shows that there is a clear shift in mentalities between these young managers and their colleagues. Whereas most of their elders are still attaching importance to the technical skills, the young managers are mostly interested in management in itself, and urge to change the company, as most of the members of top management do. The document finally shows that the way young managers are conceiving themselves, their company and their role in the changes to come, might be a consequence of the way they are socialized.*

**Keywords:** *Management, public sector, fast-tracks, internal labor market, professional socialization, professional identity.*

# INTRODUCTION<sup>1</sup>

Ce document de travail est consacré à l'étude d'un dispositif de recrutement et de formation de cadres dans un Établissement public industriel et commercial (Épic)<sup>2</sup>. Nous étudierons ce dispositif en lien avec le contexte très particulier que traverse l'entreprise enquêtée : suivant un processus que d'autres Épic ont traversé avant elle, celle-ci est poussée à s'autonomiser de l'État, notamment pour ne pas fausser la concurrence à venir dans ses ex-monopoles, et entre dans une économie concurrentielle mondialisée où son modèle de fonctionnement est vu comme un net handicap. Pour y faire face, elle a conduit dans les dernières années une mue culturelle et organisationnelle importante, qui a consisté à revenir progressivement sur les caractéristiques organisationnelles liées à sa longue inscription dans le secteur public : son fonctionnement en « marché interne » (Piore et Doeringer, 1971) d'abord, qui encadre très fortement les carrières de ses agents (assimilés à des fonctionnaires) et qui implique des garanties statutaires considérées comme autant de freins à la diffusion d'une logique managériale ; son modèle d'entreprise industrielle intégrée ensuite, qui suppose le financement et l'organisation de prestations parfois très éloignées du cœur d'activité de l'entreprise ; et enfin – et surtout – son statut de « service public », qui l'a longtemps astreinte d'intégrer à son modèle économique des considérations politiques relativisant l'importance de la quête instrumentale de rentabilité. On pourrait parler d'une tendance à la « désingularisation » du schéma organisationnel de l'entreprise, qui cherche à se rapprocher progressivement de celui d'une entreprise de droit privé, avec une prise d'importance de la recherche du profit et la diffusion d'un *ethos* gestionnaire, qui fait du « client » (et non plus de l'utilisateur), le destinataire et le seul juge de toutes les réorganisations<sup>3</sup>. Sur une vocation industrielle et technique héritée de l'histoire se greffe donc progressivement un tropisme *serviciel* qui réoriente les priorités de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise se réorganise en « groupe », en créant ou en rachetant des filiales dont les services sont pensés comme autant de « marques » autonomes, rompant ainsi avec le modèle de l'entreprise industrielle intégrée, qui a prévalu jusqu'alors.

Dans le même temps, son fonctionnement en marché interne est progressivement remis en question dans le cadre d'une logique de gestion des ressources humaines orientée vers les « compétences », au détriment des logiques de poste, qui structuraient jusqu'ici très fortement les carrières et – si l'on ne parle pas encore de privatisation – le statut de ses agents est aujourd'hui questionné, *via* notamment une individualisation croissante des salaires et des parcours.

---

<sup>1</sup> Ce texte doit beaucoup aux remarques avisées et aux suggestions de H. Garner, Y. Fondeur, F. Moatty et V. Boussard. Qu'ils en soient remerciés. Les imperfections restantes sont, évidemment, du seul fait de l'auteur.

<sup>2</sup> Cet Épic ne sera pas nommément désigné dans ce document de travail et *nous tâcherons de délivrer aussi peu d'indices que possible* à son sujet. Pour faciliter la compréhension des développements ultérieurs, certaines de ses caractéristiques peuvent cependant être décrites : il s'agit d'une très grande entreprise publique dont l'activité principale induit une dimension technique forte. Cet anonymat présente l'avantage paradoxal de minimiser l'importance du contexte pour donner à voir des tendances communes à beaucoup d'entreprises publiques ayant dû abandonner leur situation monopolistique dans les dernières décennies.

<sup>3</sup> De ce point de vue, cette entreprise constitue d'ailleurs un assez bon terrain pour comprendre les enjeux des réformes de l'État (Bezès, 2009), puisqu'elle partage avec ce dernier les contraintes réglementaires spécifiques des services publics, tout en ayant des objectifs commerciaux qui la rapprochent d'une entreprise privée.

Ces évolutions ne se font pas sans heurts. Les agents de l'entreprise, tout particulièrement au niveau exécution, voient ces différentes perspectives avec beaucoup d'inquiétude : souvent très attachés à l'héritage culturel et technique de l'entreprise, ainsi qu'à sa vocation de service public, ils témoignent d'un fort sentiment d'incertitude au sujet de son devenir et reprochent souvent à la direction de ne pas clairement expliciter ses orientations de moyen terme, que beaucoup pressentent comme une privatisation qui n'ose pas dire son nom, même si elle est présente dans tous les esprits. Les conflits sociaux ont été récurrents dans les dernières années, à l'instigation de syndicats encore puissants qui radicalisent progressivement leurs positions à mesure que les orientations choisies paraissent inéluctables.

C'est dans ce contexte tendu et incertain que l'entreprise a lancé en 2007 un appel d'offre consacré à l'« identité » de ses cadres, dans le but de savoir comment ces derniers se positionnaient par rapport à la mue culturelle et organisationnelle des dernières années. Cette question se pose tout particulièrement dans la mesure où une part très importante de l'encadrement (plus de 80 %) est issue de la promotion interne, et qu'elle manifeste un attachement marqué au modèle organisationnel de l'entreprise de service public à statut auquel nombre d'entre eux doivent leur accès à l'encadrement, tout particulièrement dans les filières techniques. L'enquête demandée visait donc en partie à savoir comment ces « cadres maison » percevaient les évolutions de leur entreprise et – implicitement – s'ils y adhéraient.

C'est sur la base des résultats du travail d'enquête, lié à cet appel d'offre, que sont basés les développements suivants. La recherche a été menée entre 2007 et 2008, en collaboration avec V. Boussard, C. Gadéa et F. Forgeau<sup>4</sup> et P. Dieuaide<sup>5</sup>. Elle s'est construite à la fois sur des méthodes quantitatives et qualitatives en lien avec une définition de l'« identité professionnelle » empruntée aux travaux de Claude Dubar (1995, 2000), qui conçoit l'identité comme le fruit d'arbitrages entre, d'une part, des attaches identitaires de type statutaire, qui contribuent à définir les individus de manière exogène, et, d'autre part, entre différentes conceptions subjectives de soi, que l'individu construit de manière réflexive. Dans cette perspective, la notion d'identité n'est pas fixiste, elle implique au contraire une dimension processuelle constituée d'étapes successives, de ressentis subjectifs liés à ces états. L'identité est alors le résultat d'une *double transaction* qui articule une *position* objective et des *dispositions* subjectives. Il s'agit d'une grille de lecture très adaptée à l'étude des processus identitaires à l'œuvre dans le passage d'un modèle organisationnel public à privé, qui bouleverse nécessairement l'univers de référence et la perception d'eux-mêmes que peuvent avoir les cadres impliqués dans une telle évolution.

Pour s'adapter à ce modèle analytique, la méthode de collecte des données visait à inclure les différents aspects constitutifs de l'identité professionnelle et extra-professionnelle des répondants, en saisissant à la fois les caractéristiques objectives de leur carrière professionnelle et certaines données pertinentes au sujet de leur vie extra-professionnelle (cf. encart 1 ci-dessous), tout en s'intéressant à leur conception d'eux-mêmes et de l'entreprise.

---

<sup>4</sup> Tous trois membres du Laboratoire Printemps (Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines/ UMR 8085 CNRS) au moment de l'enquête.

<sup>5</sup> Université Paris I / Laboratoire Matisse – CNRS.

### Encart n° 1 : Présentation des données

La recherche s'est déroulée en trois phases : une vingtaine d'entretiens exploratoires a précédé l'élaboration d'un questionnaire de 123 questions, soumis *via* Internet aux quelque 24 000 cadres de l'entreprise (hors cadres dirigeants). Les sujets traités débordaient volontairement la sphère professionnelle pour toucher aux différents aspects de l'identité des répondants, et tout particulièrement l'articulation vie familiale/vie professionnelle. On dispose également de quelques informations rétrospectives sur le parcours des répondants au sein de l'entreprise : outre leur niveau actuel, leur niveau d'entrée dans l'entreprise (exécution, maîtrise, cadre ou Jeune Cadre), leur ancienneté, leur âge, le nombre de postes qu'ils ont occupés et leur ancienneté dans leur poste actuel. Ces informations nous permettront de compenser en partie le caractère transversal des données afin d'approcher statistiquement la « carrière » des répondants.

Le questionnaire abordait ensuite un large volet de questions liées aux représentations des répondants au sujet de leur carrière (rapide/lente, typique/atypique), de leur métier, des évolutions de l'entreprise (que pensent-ils de l'ouverture à la concurrence ?, par exemple), etc. Il offre ainsi la possibilité d'articuler les *positions* aux *dispositions*.

Les retours utiles ont été au nombre de 8 471. Les données fournies par la DRH indiquent que l'échantillon ne comporte pas de biais de représentativité qui soit invalidant : seuls les cadres les moins gradés et les plus âgés sont légèrement sous-représentés.

Une série d'entretiens (48) a ensuite été réalisée avec des cadres sélectionnés par la DRH de l'entreprise sur la base de critères fournis par l'équipe de recherche (âge, sexe, niveau, type de poste), afin de tester les catégories identitaires élaborées à l'aide des données quantitatives.

Intervenant dans cette enquête pour réaliser les traitements quantitatifs, j'ai choisi, dans la phase de valorisation des résultats, de me focaliser sur une population très spécifique à l'intérieur de cette entreprise : les bénéficiaires d'un dispositif nommé « parcours Jeunes Cadres », dont les *parcours* présentent certaines similitudes avec ceux des élèves-officiers auxquels j'avais consacré mon doctorat (Alber, 2007).

### Présentation du « parcours Jeunes Cadres<sup>6</sup> »

Le « parcours Jeune Cadre » est un dispositif de recrutement et de suivi de carrière qui a été mis en place à la fin des années 1990. Embauchés directement au statut cadre, à la fois jeunes et souvent très diplômés, ces « Jeunes Cadres » (JC) font l'objet d'un suivi spécifique de la DRH. Ils bénéficient d'un statut particulier qui accélère leur progression dans l'échelle hiérarchique – par ailleurs assez rigide – de l'entreprise (cf. encart n° 2). Ce type de dispositif de gestion des ressources humaines s'apparente aux systèmes de recrutement des cadres dits « à haut potentiel » – ou « fast tracks » – déjà étudiés dans les entreprises de droit privé (Falcoz, 2002), et même, plus récemment, dans une entreprise à statut à bien des égards comparable à celle sur laquelle porte ce travail (Guillaume et Pochic, 2007). Il vise notamment à faciliter l'« intégration » des recrues dans l'entreprise. Cela implique par exemple la constitution d'un binôme entre le JC et un « parrain » (idéalement : un cadre supérieur de l'entreprise ayant le même cursus scolaire que lui), qui a un rôle de tuteur, de conseil, et qui peut constituer pour lui un embryon de réseau. Des séminaires d'intégration sont organisés pour eux, où ils rencontrent d'autres Jeunes Cadres et bénéficient de formations spécifiques. Enfin, pour élargir leur connaissance de l'entreprise, ils sont poussés à changer au moins une fois de poste durant leurs quatre années de formation.

---

<sup>6</sup> Dans la suite de ce document de travail, l'usage des majuscules à Jeune Cadre renverra spécifiquement au dispositif dont il sera question ici. L'abréviation JC pourra également être employée.

### Encart n° 2 : L'organisation du « parcours Jeune Cadre »

Le « parcours Jeune Cadre » implique quatre années de statut dérogatoire au « droit commun » du marché interne. Durant cette période, les Jeunes Cadres se situent hors de la hiérarchie des grades (par ordre ascendant : F, G, H puis cadres supérieurs 1, 2 et 3). Ils ne l'intègrent officiellement qu'à l'issue de leur « parcours Jeune Cadre », à un grade variable entre F et H (en fonction de leur niveau, de leur type de diplôme, de leur expérience préalable, etc.). Ils peuvent ainsi « sauter » certains échelons, ce qui n'est pas possible pour les autres cadres. Leur rémunération est également plus flexible. Durant ces quatre années, ils peuvent, selon l'appréciation portée sur eux, gagner plus ou moins de « positions » (points d'indices), qu'ils conserveront naturellement à leur entrée dans la hiérarchie « normale ». Il s'agit en somme d'une sorte de longue période d'essai, de sas d'intégration, puisque les Jeunes Cadres ne sont en règle générale « commissionnés » (titularisés) qu'à l'issue d'une période probatoire de deux ans et demi, avant de poursuivre leur formation durant un an et demi avec un statut légèrement différent.

Enfin, il est important de noter que le recrutement des Jeunes Cadres ne repose pas sur un concours, mais sur des tests psychotechniques, des mises en situation, des entretiens, notamment avec des psychologues. Autant d'éléments qui laissent une place importante à l'*intuitu personae* et s'appuient sur des caractéristiques « inobservables » chez les candidats. Cet aspect aura son importance par la suite.

Au moment de l'enquête, les JC représentaient aux alentours de 6 % des cadres, auxquels s'ajoutent 8 % d'anciens bénéficiaires du dispositif. En additionnant ceux qui sont ou ont été JC, on atteint donc 14 % des effectifs, ce qui tend à présenter ces profils comme quantitativement marginaux dans l'encadrement de l'entreprise. Cependant, si l'on raisonne en termes de flux, la situation apparaît assez différente. D'après nos données, durant les dix dernières années, un peu plus d'un cadre sur deux a été recruté à travers ce dispositif. Aussi, ces Jeunes Cadres, aujourd'hui noyés dans la masse des cadres issus de la promotion interne, représentent peut-être le futur visage de l'encadrement de l'entreprise. C'est à ce titre que nous nous y intéressons dans le présent document de travail, en abordant plusieurs questions posées par l'existence d'un tel dispositif : son public, ses finalités et son rôle dans un contexte de transition.

Notre démarche est d'abord descriptive et vise à répondre à plusieurs questions factuelles à son sujet : quelles sont ses finalités ? À qui s'adresse-t-il ? Quelles sont les motivations des candidats pour l'intégrer ? Comment se représentent-ils l'entreprise publique et quel regard ont-ils sur ses singularités et sur ses évolutions ? Nous constatons alors que les profils de ces jeunes cadres rompent assez nettement avec ceux du reste des cadres : beaucoup plus diplômés et plus féminisés, ils illustrent assez bien les évolutions contemporaines de l'encadrement (Bouffartigue, 2001) ; leurs origines sociales, également, illustrent un abandon de l'*endorecrutement* longtemps dominant dans l'entreprise. À bien des égards, les Jeunes Cadres sont des « outsiders » par rapport à l'entreprise. Cela n'est pas sans effet sur leurs représentations au sujet de cette dernière. Nous verrons en effet dans une deuxième partie que les jeunes cadres ne se reconnaissent que très peu dans les héritages culturels et techniques de l'entreprise : peu sensibles à la thématique du service public, ils voient souvent d'un bon œil le processus de « désingularisation » en cours et, puisqu'ils se projettent majoritairement à moyen terme dans un rôle managérial, l'héritage technique très important de l'entreprise est souvent dévalorisé à leurs yeux. Leur « identité professionnelle » semble donc sur bien des points aux antipodes de celle des cadres promus. Les ultimes développements de ce travail nous amèneront à interroger ces différences, en tentant de distinguer ce qu'elles sont susceptibles de devoir à un effet de génération, et ce qui peut être lié aux conditions de leur socialisation professionnelle.

Mais avant d'aborder ces questions, nous procéderons à un rappel d'ordre général au sujet de l'héritage organisationnel spécifique des services publics. Nous utilisons à ce propos l'exemple, à notre avis, fécond de l'organisation de la haute hiérarchie militaire, qui a historiquement contribué à poser les bases de ce type de système. Ce détour nous permet de comprendre en quoi les contraintes organisationnelles spécifiques des marchés administrés de l'emploi ont toujours imposé l'existence de voies de promotion dérogatoires pour compenser leur forte « inertie démographique ». Ce constat nous permet de relativiser la nouveauté d'un dispositif tel que les JC, mais également de comprendre les attentes que l'entreprise place en eux.

## **1. À QUOI SERT LE DISPOSITIF ? DES CARRIÈRES ACCÉLÉRÉES MALGRÉ LES SPÉCIFICITÉS D'UN MARCHÉ INTERNE**

### **1.1. Les spécificités des marchés administrés de l'emploi**

L'Épic où l'enquête a été conduite est une entreprise « à statut », participant au service public. Il s'agit d'un marché interne caractérisé par le faible *turn-over* externe des personnels. Assimilés à des fonctionnaires, ces derniers tendent à passer leur carrière entière dans l'entreprise (95 % des cadres interrogés sont statutaires). Les parcours professionnels sont donc gérés sur le temps long, dans le cadre d'une forme de planification qui débouche sur des « carrières organisationnelles » (Glaser, 1968) typiques des marchés internes, où la progression statutaire et salariale est fortement encadrée par des dispositions réglementaires impersonnelles.

#### **1.1.1. L'influence militaire**

Il existe beaucoup de points communs entre ce type de marché du travail et le fonctionnement du secteur public au sens propre, et notamment des armées. Ils ne sont pas fortuits. Au-delà de l'influence lexicale qui veut que le terme « cadre » soit d'origine militaire (Gadea, 2003), les militaires ont été parmi les premiers fonctionnaires et l'organisation de leurs carrières (en particulier celles des officiers) a eu une certaine influence sur l'ensemble des administrations. Les lois de 1832 et 1834, en instaurant la distinction entre la propriété du grade et de l'emploi, ont donné naissance à ce qu'on appelle parfois le « droit à la carrière », qui se traduit par une progression minimale garantie à l'ancienneté, et qui est aujourd'hui au cœur des statuts de la Fonction publique (Saglio, 2005).

Fort logiquement, ces mécanismes de conservation et de valorisation des personnels font peser des enjeux forts sur les recrutements. Il en découle une sélection drastique à l'entrée (concours) et l'impossibilité d'entrer dans un corps donné autrement que par son grade minimal ainsi que la nécessité absolue de passer, pour un temps défini, par tous les grades intermédiaires. La hiérarchie militaire a donc la forme d'une pyramide qui ne s'alimente que par sa base et dans laquelle la progression est à la fois bornée par le bas (on progresse nécessairement à un rythme minimal) et par le haut (on ne peut brûler les étapes). On retrouve, dans une forme moins rigide, ce type de fonctionnement dans tous les services publics, et notamment dans l'entreprise enquêtée qui obéit à un modèle parfois qualifié de militaro-administratif. Or, dans un tel système, l'*administration* des ressources humaines obéit à une temporalité très particulière.

## 1.2. L'impact sur la temporalité des carrières

Le fait que les salariés se voient astreints à suivre des étapes imposées et progressives dans leur ascension a une conséquence logique inévitable : les carrières sont lentes et le lien entre l'âge et le grade est très fort. C'est particulièrement vrai dans l'armée française par exemple, où l'on sait qu'on ne peut juridiquement accéder au généralat en moins de vingt ans, et que le minimum observé descend rarement sous les trente ans (Cailleateau, Bonnardot, 1995). Il s'ensuit que la précocité dans l'admission au sein du corps des officiers a une incidence décisive sur la carrière envisageable : les belles carrières se commencent très tôt et l'ascension au plus haut niveau s'apparente à un parcours d'obstacles à élimination directe : tout contretemps interdit presque automatiquement l'accès aux plus hautes fonctions. La « fenêtre de tir » est donc étroite et seuls certains profils très spécifiques auront le temps et les capacités de parvenir au plus haut niveau de la hiérarchie.

### 1.2.1. Composer avec l'inertie démographique

Cette donnée fondamentale des marchés internes pose partout les mêmes problèmes d'administration des ressources humaines : comment être certain d'avoir, dans vingt ou trente ans, un stock suffisant de candidats aptes à remplir les fonctions dirigeantes ? La promotion interne, fut-elle très développée, ne peut à elle seule garantir qu'un nombre suffisant de promus graviront les échelons dans les temps pour être en position de postuler, ni que les candidats auront réellement les aptitudes requises. Une certaine forme d'*inertie démographique*<sup>7</sup> oblige donc à recruter vingt ou trente ans à l'avance les profils spécifiques qui parviendront à terme au sommet de la pyramide, en tenant compte à la fois de l'attrition et de la sélection en cours de carrière. Ce fait débouche sur un paradoxe intéressant au regard du caractère censément égalitaire et méritocratique des marchés internes : puisque des règles formelles tendent à uniformiser les vitesses de progression, une bonne partie de la compétition se déplace en dehors de la structure, avant même l'entrée dans le premier poste, dont le niveau sera décisif.

La solution militaire a été de créer des écoles spécifiques, dont les diplômes valaient reconnaissance d'une dignité d'officier. Ainsi, dans une armée de terre pourtant très attachée à une certaine méritocratie, les élèves issus de l'école spéciale militaire de Saint-Cyr Coëtquidan sont, dans les faits, les seuls à pouvoir espérer atteindre le plus haut niveau<sup>8</sup>. Dans le cas des Jeunes Cadres, le système est quelque peu différent, comme nous l'avons vu en introduction, mais dans le fond, il repose sur un même principe d'accélération du début de carrière permettant à ceux qui en bénéficient d'espérer progresser jusqu'au sommet. C. Guillaume et S. Pochic rapportent également que, dans l'entreprise à statut sur laquelle elles ont travaillé, les « hauts potentiels » bénéficient de carrières dérogatoires et sont incités – ou astreints – à des mobilités accélérées<sup>9</sup>. Ces différents exemples donnent à penser que des

---

<sup>7</sup> L'emploi de cette expression dans ce cadre précis constitue une légère déformation de son sens originel. Il s'agit de signifier la nécessaire prise en compte d'une temporalité longue dans l'administration des personnels, dont la « montée en âge » doit être anticipée.

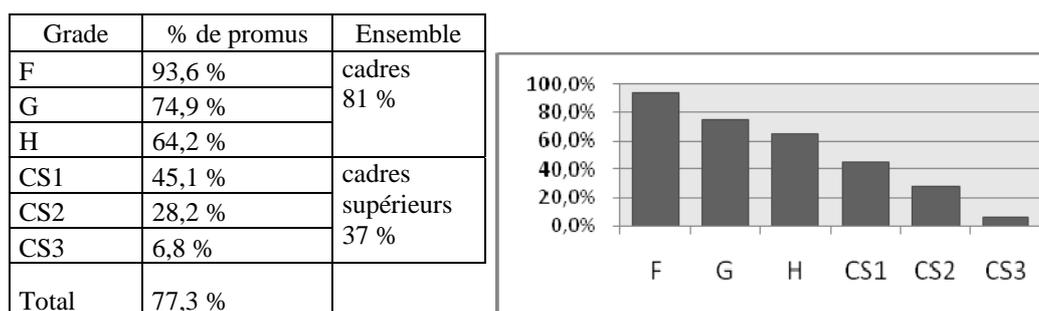
<sup>8</sup> En situation de paix prolongée du moins. Les épisodes guerriers ont par le passé pu permettre certaines ascensions fulgurantes.

<sup>9</sup> « Les diplômés d'école d'ingénieurs de groupe 13, et particulièrement les polytechniciens, ont « droit à la carrière » et ont de fortes probabilités d'accéder au sommet de la hiérarchie formelle. Pour ce faire, ils se voient offrir des « sauts de

contraintes similaires produisent les mêmes réponses : au sein des marchés internes, une méritocratie généralisée et égalitaire, ralentissant les carrières, cohabite avec des « voies royales » favorisant très nettement certains profils dans l'accès aux fonctions de haut niveau.

Cela pose un problème d'effectifs à la base de la pyramide des cadres, par définition là où les encadrants sont les plus nombreux. En effet, les seuls hauts potentiels ne peuvent occuper tous ces postes, à plus forte raison dès lors que tout les pousse à les quitter au plus vite pour ne pas prendre de retard dans leur carrière. On comprend alors que, pour fonctionner, ce type de système a besoin d'un grand nombre de cadres susceptibles d'occuper durablement les premiers postes de la hiérarchie des fonctions d'encadrement. Dans les marchés internes, ce rôle est généralement dévolu à des salariés méritants accédant en milieu ou en fin de carrière au statut d'encadrant. C'est tout à fait caractéristique dans les armées, où les officiers promus constituent la grande majorité des officiers subalternes, mais, du fait de leurs nombreux handicaps (arrivée tardive aux premiers grades, faible niveau de formation initiale), ces promus n'ont presque aucun espoir d'arriver un jour au plus haut niveau. Ce type de système suppose donc que les vieux *promus* terminent leur carrière là où les jeunes *élus* débutent la leur et que ces deux populations peu comparables cohabitent un temps. C'est là un aspect très commun qui découle de la structure même des marchés internes et qui rapproche les armées des (autres) services publics. On peut le constater dans l'Épic étudiée, où les cadres F (le premier grade de cadre) sont, pour l'essentiel, des promus (94 %) dont la moyenne d'âge est tendanciellement élevée, même si tous les âges sont représentés (cf. annexe 1). À mesure que l'on progresse dans la hiérarchie, l'on observe – outre une diminution des effectifs – une élévation de l'âge minimal au grade, ainsi que la raréfaction progressive des promus (tableau 1). Symétriquement, parmi les promus, un sur deux est au niveau F et moins de 5 % se sont hissés parmi l'encadrement supérieur (tableau 2).

**Tableau 1. Pourcentage de salariés issus du niveau exécution ou maîtrise selon le grade**



*Champ* : Tous salariés statutaires (hormis Jeunes Cadres) dont le grade d'entrée est connu.

GF4 » (montant deux à deux les marches dans l'échelle hiérarchique statutaire) et un rythme de carrière accéléré, en rupture avec la temporalité communément évoquée du « bail de trois ans » par poste. » (Guillaume, Pochic, 2007, p. 82)

**Tableau 2. Répartition par grade des agents issus du niveau exécution ou maîtrise**

F	G	H	CS1	CS2	CS3	
49,5 %*	30,3 %	16,3 %	3,0 %	0,8 %	0,1 %	100,0 %

\*Sur 5 123 cadres issus de la promotion interne, 49,5 % avaient le grade F en février-mars 2008.

Malgré leur omniprésence dans la pyramide hiérarchique, les perspectives d'ascension des cadres promus semblent donc relativement limitées<sup>10</sup>. À l'inverse, certains éléments laissent à penser que les perspectives d'ascension offertes aux Jeunes Cadres sont effectivement plus amples : leur âge d'accès aux premiers grades des fonctions d'encadrement, notamment, leur laisse un temps bien supérieur pour faire carrière, à l'instar de l'opposition que l'on observe dans les armées entre les officiers de recrutement direct (débutant leur carrière en tant qu'officiers) et indirect (ayant débuté comme sous-officiers, voire comme simples soldats). Cependant, même si les données quantitatives à notre disposition donnent certains indices à ce sujet, faute de posséder des données longitudinales, il nous est impossible de démontrer que les perspectives de carrière offertes aux Jeunes Cadres sont effectivement plus élevées que la moyenne. Il nous semble pourtant, au regard de ce que l'on vient de montrer, que tout concourt à faire d'eux les futurs cadres supérieurs de leur entreprise.

## **2. DES PROFILS EN NETTE RUPTURE AVEC LES TRADITIONS DE L'ENTREPRISE**

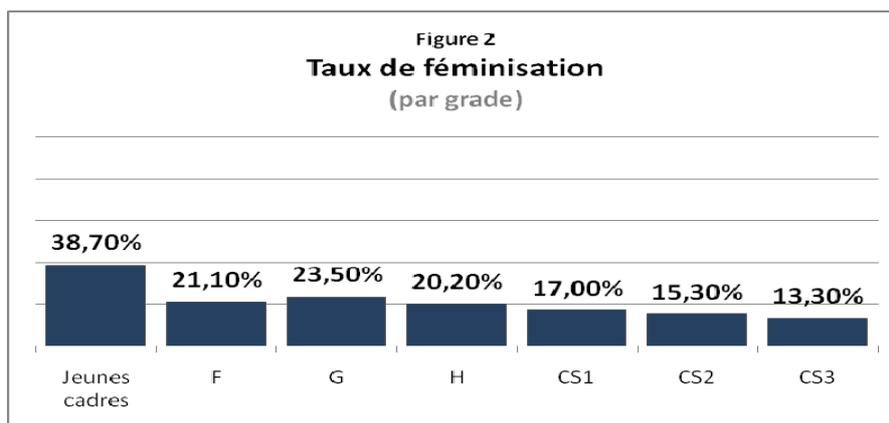
Cette seconde partie est consacrée à l'analyse des principales caractéristiques sociodémographiques de la population des Jeunes Cadres. Nous verrons ainsi qu'ils ne ressemblent que d'assez loin aux autres cadres de l'entreprise, tant du point de vue de leur parcours antérieur que de leurs origines sociales, et qu'ils possèdent tous les attributs de l'« extériorité » par rapport à l'entreprise. Cela nous amènera à étudier plus finement quelles ont été leurs motivations pour entrer dans l'entreprise qui ne se présentait pas nécessairement, nous le verrons, comme un débouché naturel pour eux.

### **2.1. Un groupe plus féminisé, plus diplômé, mieux doté socialement**

#### **2.1.1. Un effectif beaucoup plus féminisé**

La féminisation importante des Jeunes Cadres est l'un des aspects les plus saillants de l'analyse sociodémographique de cette population. Bien qu'au demeurant toujours minoritaires, les femmes sont deux fois plus nombreuses parmi les Jeunes Cadres que dans le reste de la population (38 % des Jeunes Cadres, contre 21 % des cadres et 16 % des cadres supérieurs) (cf. figure 2).

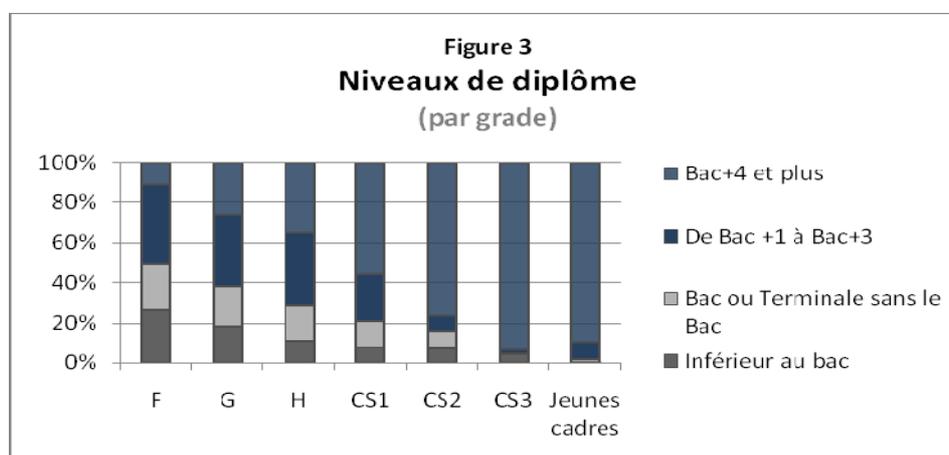
<sup>10</sup> Même s'il faut demeurer très prudent puisque ces données sont en coupe instantanée : faute de connaître l'entièreté de la carrière des agents considérés, on ne peut prendre en compte leur ascension possible jusqu'à son terme



*Champ* : Tous cadres statutaires.

### 2.1.2. Un effectif plus diplômé

Cette féminisation s'accompagne d'une élévation et d'une diversification des diplômes. En effet, près de 90 % des Jeunes Cadres ont un niveau supérieur au mastère 1 et un peu moins de 10 % ont un diplôme de niveau licence (cf. figure 3). On ne trouve une telle omniprésence des diplômés de second et troisième cycles universitaires que chez les plus gradés des cadres supérieurs (CS3).



*Champ* : Tous cadres statutaires.

Cependant, cette élévation du niveau académique des recrutements ne constitue pas un phénomène propre à cette entreprise. On ne peut en effet raisonner comme si la structure des qualifications sur le marché du travail était restée inchangée durant les quarante dernières années : les deux-tiers des Jeunes Cadres ayant moins de trente ans, ils font partie des générations qui ont bénéficié de l'« explosion scolaire » de la fin du XX<sup>e</sup> siècle (Terrail, 1997 ; Chauvel, 1998) qui a considérablement « massifié » l'accès à l'enseignement supérieur. Il importe donc de noter que les Jeunes Cadres s'insèrent dans un double mouvement de féminisation et de « certification » des métiers de l'encadrement en France (Bouffartigue, 2001). Cependant, cette propension à recruter des agents déjà très diplômés est à considérer à

l'aune de la forte tradition de promotion interne de l'entreprise. Pour assumer cette ambition, celle-ci s'est dotée au long du XX<sup>e</sup> siècle d'un système de formation très développé, avec notamment ses propres « écoles des cadres » qui lui permettaient de prodiguer des enseignements techniques très spécialisés à ses promus internes. En rupture avec cette tradition, l'élévation du niveau de diplôme des recrues traduit peut-être la nécessité pour l'entreprise de s'attirer des compétences dont elle ne disposait pas jusqu'alors et qu'elle ne sait pas produire, telles celles qui accompagnent son virage commercial (marketing) et managérial (contrôle de gestion). Ce changement n'est pas sans effets symboliques dans cette entreprise qui s'est longtemps vécue comme une « société dans la société » et dans laquelle une certaine conception du progrès social impliquait une part importante de promotion interne. Sans que soit abdiquée toute ambition en la matière, le recours croissant à des diplômés marque tout de même un changement d'orientation qui n'est pas sans conséquence.

### 2.1.3. Le poids toujours déterminant du type de diplôme

L'analyse du type de formation suivie apporte une information complémentaire importante (cf. tableau 3). Parmi les Jeunes Cadres diplômés de niveau bac + 4 et au-delà, plus d'un sur deux (51 %) est passé par une école d'ingénieurs, ce qui correspond à une tradition bien ancrée dans l'entreprise ; on peut ainsi noter que plus de 70 % des cadres supérieurs de niveau 3 (CS3) en sont issus. Cependant, le fait de ne recruter « que » un cadre sur deux provenant d'un tel cursus laisse penser que les Jeunes Cadres ont vocation à élargir pour partie les recrutements à d'autres types de formations. Ainsi, l'Université a diplômé 44 % des Jeunes Cadres et les écoles de commerce 16 % d'entre eux.

**Tableau 3. Types de diplôme de niveau bac + 4 ou supérieur en fonction du grade**

	Université	École d'ingénieurs	École de commerce
Jeunes cadres	44 %	51 %	16 %
F	56 %	38 %	10 %
G	47 %	44 %	15 %
H	43 %	46 %	19 %
CS1	40 %	52 %	16 %
CS2	28 %	65 %	16 %
CS3	20 %	73 %	13 %
Total	45 %	47 %	15 %

*Champ* : Agents statutaires ayant un diplôme de niveau bac + 4 à l'embauche.

*NB* : Les totaux en ligne excèdent 100 %, du fait de la prise en compte des diplômes multiples (7 % de l'ensemble des répondants).

On peut cependant se demander si l'ouverture croissante de l'entreprise aux diplômés de l'Université va réellement s'accompagner d'une accentuation de leurs chances d'accéder aux niveaux décisionnaires, sachant que jusqu'ici, l'école d'origine a constitué le sésame le plus précieux pour réaliser des parcours de haut niveau. Un ancien Jeune Cadre, titulaire d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) de communication, alors cadre H dans l'attente d'une promotion au niveau cadre supérieur, exprimait ainsi son amertume :

« Autant... c'est... évidemment logique que selon l'école que vous avez faite, les études que vous avez faites, vous soyez embauché à des niveaux différents, des salaires différents, etc. C'est complètement logique (...) C'est juste que je trouve qu'on est une boîte qui, dix ans après, quinze ans après, vingt ans après, va encore vous

demander votre CV, on va encore regarder votre origine... d'école, alors que la seule chose qui compte pour une boîte, c'est quand même les compétences qui sont développées (...). Voilà, donc moi, ça me fatigue (...) J'aurais fait une école de commerce, je ne me battrais pas de la même façon pour être nommé cadre sup. La question ne se poserait pas de la même façon. (...) À compétences égales, avec un diplôme différent, je serais sans doute déjà cadre sup, voire même à compétences légèrement moindres. » C10

On peut donc légitimement s'interroger sur les chances réellement offertes aux « universitaires » que recrute l'entreprise. Cette question est d'autant plus cruciale que chez les Jeunes Cadres, les types de diplômes ne sont pas identiquement répartis entre les sexes : la majorité des femmes (55,6 %) possède un diplôme universitaire, tandis que les hommes restent le plus souvent issus d'écoles d'ingénieurs<sup>11</sup> (cf. tableau 4). On peut légitimement craindre que ces diplômées d'Université aient quelque difficulté à progresser jusqu'au plus haut niveau. En effet, la culture très technique de l'entreprise, qui a fait pendant très longtemps la part belle au profil de l'ingénieur diplômé d'école, n'est pas sans effet sur la lenteur de la féminisation de la direction de cette entreprise, à l'instar de ce qui a pu être observé dans d'autres entreprises à statut (Laufer, 2005 ; Guillaume, Pochic, 2007). Autant d'éléments qui, dans le contexte actuel, n'augurent pas nécessairement d'une disparition du « plafond de verre » (Belghiti-Mahut, 2004 ; Landrieux-Kartochian, 2007) inhibant leur progression, même si rien n'interdit d'imaginer un changement progressif en la matière. Cette question mériterait cependant de plus amples analyses, qu'il nous semble difficile de mener de front avec celles conduites ici.

**Tableau 4. Répartition des types de cursus par sexe chez les Jeunes Cadres**

	Université	École d'ingénieurs	École de commerce
Hommes	36,4 %	63,4 %	11,0 %
Femmes	55,6 %	31,9 %	23,3 %

*Champ* : Jeunes Cadres diplômés (>bac + 4 = 600).

*NB* : Les pourcentages en lignes excèdent 100 % du fait de la prise en compte des diplômes multiples.

#### **2.1.4. Quelles origines sociales ?**

Compte tenu des données accessibles dans le questionnaire, il est frustrant de devoir approcher la question des origines sociales des Jeunes Cadres par le truchement d'indices indirects. On ne connaît en effet que le niveau de diplôme de leurs père et mère, ainsi que leur perception subjective quant au niveau de leur propre parcours professionnel comparé à celui de leurs parents.

Sur le plan du diplôme, les Jeunes Cadres, étant eux-mêmes fortement diplômés, sont plus souvent fils ou filles de diplômés du supérieur que la moyenne, ce qui pousse à déduire que leurs parents occup(ai)ent vraisemblablement des emplois qualifiés. On observe ainsi que près d'un tiers d'entre eux ont un père ayant obtenu un diplôme de niveau bac + 4, contre 13 % en moyenne parmi les cadres, et que près d'un sur deux à un père ayant fait des études supérieures. Quant à leurs mères, elles sont là aussi beaucoup plus fréquemment diplômées

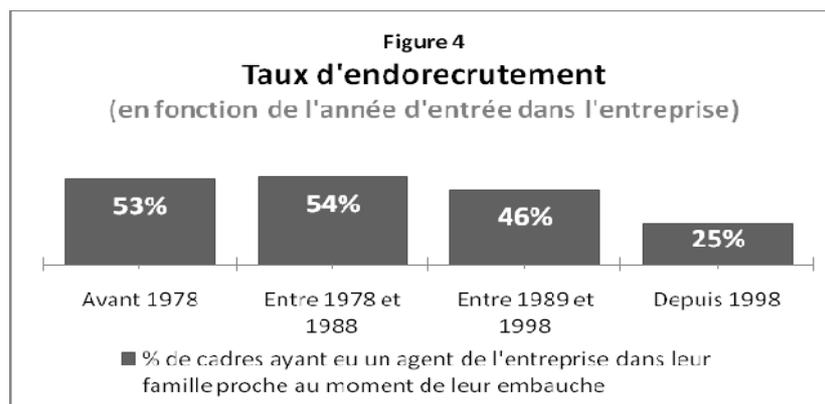
<sup>11</sup> Cf. Marry (2001).

de l'enseignement supérieur que la moyenne : 46 % des cas, contre seulement 16 % en moyenne (cf. annexe 3)<sup>12</sup>.

Sur le plan de la perception du parcours, il est à noter qu'à la différence de la plupart des autres cadres – et singulièrement des cadres promus –, ils sont très peu nombreux à estimer s'être élevés à un niveau « nettement supérieur » à celui de leurs parents<sup>13</sup>. Les Jeunes Cadres semblent donc tendanciellement issus de milieux sociaux plus favorisés que la moyenne de leurs collègues. Cette question mériterait cependant d'être traitée de manière beaucoup plus fine, dans la mesure où des effets de génération très importants compliquent les comparaisons. Tout juste peut-on estimer à ce stade que le dispositif Jeunes Cadres n'a vraisemblablement pas un rôle de promotion sociale, ce qui, dans une perspective centrée sur les dynamiques identitaires, contraste fortement les parcours des Jeunes Cadres et des cadres promus.

### 2.1.5. Le net recul de l'endorecrutement

Parallèlement à sa tradition de promotion interne, l'entreprise enquêtée possède également une pratique ancienne de *l'endorecrutement*, créant parfois ce qu'un interviewé appellera des « sagas » familiales dans l'entreprise. Plus d'un quart (27,7 %) des salariés est fils ou fille d'agent de l'entreprise. En élargissant aux membres de la famille proche (frère, sœur, oncle/tante, grands parents), c'est près de 42 % des cadres qui avaient un lien familial avec l'entreprise avant d'y entrer.



Les Jeunes Cadres ne semblent pas pleinement s'inscrire dans cette tradition : seuls 13 % d'entre eux sont fils ou filles d'agent et 24 % avaient un membre de leur famille (parents compris) dans l'entreprise avant d'y entrer. C'est presque deux fois moins que dans l'ensemble de la population des cadres. Cela peut cependant découler, là aussi, d'un effet de génération. Il semble en effet que la pratique de *l'endorecrutement* se soit progressivement raréfiée depuis la fin des années 1980 (cf. figure 4) : plus d'un cadre sur deux avait des attaches familiales dans l'entreprise au moment de son recrutement jusqu'à la fin des années 1980. Il n'y en a plus qu'un sur quatre dans les dix dernières années.

<sup>12</sup> Cependant, là encore, des effets de générations assez puissants sont susceptibles d'influer sur les résultats. Selon l'âge des personnes interrogées, les possibilités offertes à leurs parents en termes de scolarités peuvent avoir été très différentes.

<sup>13</sup> On notera cependant, conformément à une règle logique de la sociologie de la mobilité sociale, qu'il faut comparer enfants et parents au même âge. Ne peut-on pas supposer que, débutant leur carrière à un niveau proche de celui que leurs parents ont atteint, ils la finiront probablement à un niveau plus élevé...

Au regard de ces chiffres, il semble donc que les Jeunes Cadres s'inscrivent là aussi dans une tendance générale qui ne leur est pas spécifique. On peut toutefois, à l'aide d'une modélisation (cf. annexe 3), vérifier que leur moindre propension à appartenir à une famille comprenant des agents n'est pas uniquement générationnelle. Toutes choses égales par ailleurs, le fait d'avoir été embauché cadre ou Jeune Cadre diminue la probabilité d'avoir eu un membre de sa famille au sein de l'entreprise au moment de son recrutement. Cette extériorité par rapport à l'histoire de l'entreprise amène logiquement à questionner leurs motivations pour l'intégrer.

## 2.2. Des voies d'accès contingentes, un engagement fragile

### 2.2.1. Hasard et opportunité

Les registres mobilisés par les Jeunes Cadres pour expliquer leur entrée dans l'entreprise sont généralement ceux du hasard et de l'opportunité. L'entreprise semble les avoir attirés presque incidemment, les amenant, *via* des perspectives de carrière intéressantes, à reconsidérer leur point de vue à son sujet. Ses principaux atouts semblent être sa taille, sa vocation industrielle et les perspectives offertes par son gigantesque marché interne :

« Je n'avais pas pour ambition d'être fonctionnaire à la base. (...) C'est parce que c'était une grosse structure, mon moyen de transport entre autres, et parce que c'est eux qui m'ont répondu et qui m'ont proposé le... voilà de devenir Jeune Cadre, qui m'ont fait la meilleure offre à ce moment-là. (...) C'est une opportunité qui s'est présentée, que j'ai saisie... » E1

« C'est plus une opportunité en fait qui s'est faite, pas spécialement une vocation ou un désir de rentrer dans [ce secteur d'activité]. (...) C'est vraiment plus l'opportunité qui m'a amené ici ». E13

Il semble que la perspective d'un accès rapide à un rôle d'encadrement soit une motivation fréquente, notamment chez les sortants d'école d'ingénieurs, souvent rétifs à l'idée d'être enfermés dans un emploi trop étroitement technique :

« Non, j'ai pas d'[agent de l'entreprise] dans la famille, heu je ne suis pas passionné spécialement par [ce secteur d'activité], ça ne veut pas dire que j'aime pas, mais j'aurais très bien pu me retrouver à Air France ou me retrouver dans... je ne sais pas moi, chez Renault ou dans une autre entreprise de ce type. J'avais vraiment envie de rentrer dans un monde industriel, j'avais envie de faire du *management* (...) J'ai misé sur l'avenir, en gros, en me disant : c'est la possibilité d'évoluer, ce genre de choses, enfin ce que vend [l'entreprise] à ses jeunes embauchés, ce que j'ai cru on va dire, et c'est pour ça que je suis rentré. » C4

« Je me suis retrouvé [dans l'entreprise], essentiellement pour m'orienter vers le *management*. (...) En pratique, les postes managériaux sont assez difficiles à trouver pour un jeune ingénieur aujourd'hui, et, lorsque j'ai cherché où je pourrais être amené assez rapidement à avoir des responsabilités managériales réelles, heu... je suis tombé sur une annonce [de l'entreprise] où là j'ai vu que, très rapidement, on pouvait effectivement avoir ces responsabilités-là. » E5

« Mon gout pour [ce secteur d'activité] n'était pas spécialement prononcé, honnêtement. Je n'ai personne de... il faut remonter à un grand oncle du côté de ma grand-mère pour trouver un employé aux écritures [dans l'entreprise], si vous voulez, donc je ne fais partie d'une de ces nombreuses sagas familiales [au sein de l'entreprise], voyez. Donc ça s'est trouvé comme ça. Et puis ça me plaisait bien, parce que bon [l'entreprise] était aussi réputée pour une boîte où les ingénieurs pourraient progresser, et bon, il y avait quand même de l'intérêt » C14.

Les résultats quantitatifs abondent clairement dans ce sens. Les Jeunes Cadres se singularisent nettement lorsqu'ils sont interrogés sur les raisons de leur entrée dans l'entreprise (cf. annexe 5) : 39 % d'entre eux estiment être entrés avant tout « pour les opportunités d'évolution de carrière » et 26 % « pour la diversité des métiers » (contre 22 % et 17 % en moyenne). Ils se démarquent également, mais à une moindre échelle, en optant plus que les autres pour la modalité « pour pouvoir concilier vie professionnelle et vie familiale » (7 %). C'est en effet une motivation que l'on retrouve exprimée dans certains entretiens :

« [L'entreprise] nous offre l'opportunité à la fois de faire une carrière intéressante, en termes de progression, de déroulement, etc. En même temps, on a la possibilité, vu la taille de l'entreprise, de varier les domaines, et les métiers. (...) Et l'autre chose, bien c'est qu'en tant que femme justement, j'ai envie quand même d'avoir une vie de famille, et... [L'entreprise], en étant une entreprise quand même solide et en même temps, un statut, il ne faut pas le nier, me permettra de ralentir au moment où j'en aurais besoin. De ralentir le fil de ma carrière pour construire ma vie privée sans pour autant souffrir de ça. » E13.

Le fait que ces propos soient tenus par une jeune femme ne doit pas laisser croire que cette motivation serait exclusivement féminine. Même si elle est plus fréquente chez les Jeunes Cadres de sexe féminin, les écarts entre les sexes sont relativement ténus (8,7 % chez les femmes, contre 6,5 % chez les hommes).

### **2.2.2. Une image généralement peu valorisée de l'entreprise**

Si l'entreprise est parvenue à attirer ces jeunes cadres par des promesses de carrière, il est notable que ceux-ci ne voient généralement pas son héritage de service public comme un élément de motivation spécifique. Au contraire, les Jeunes Cadres ont parfois dû rompre avec certaines de leurs prénotions pour accepter d'entrer dans une entreprise publique. L'un d'eux déclare par exemple :

« À vrai dire au contraire, moi j'ai toujours eu, pendant très longtemps, une image relativement négative de [l'entreprise]. C'est une image qui a évolué, il y a quelques années, raison pour laquelle d'ailleurs j'ai présenté ma candidature. » E5

On peut également relever que les Jeunes Cadres se singularisent par leur propension plus élevée que la moyenne à penser que le « public » voit leur entreprise comme « une organisation bureaucratique » (52 %, contre 41 % en moyenne). Or, les perceptions du « public » que peuvent connaître les répondants se résument sans doute à ce qu'ils entendent dans leur environnement proche. Issus de milieux sociaux plutôt favorisés, les Jeunes Cadres semblent appartenir à des univers où le statut de fonctionnaire n'est pas forcément très estimé, on pourrait dire qu'ils semblent plutôt appartenir au monde des « gens du privé » (de Singly, Thélot, 1988). L'un d'entre eux, ayant réalisé des études de marketing et dont l'épouse – contrôleuse de gestion – est également entrée dans l'entreprise quelques années après lui, témoigne ainsi du regard de son entourage sur leur métier :

« On se fait toujours chamberer par nos amis ou notre famille sur certains points. Ils ne connaissent pas le milieu [de l'entreprise]. Une fois qu'on rentre dans l'entreprise on constate certaines choses, et on trouve dommage que les clients, que les gens n'ont pas suffisamment d'informations sur l'entreprise (...) » E1

A *contrario*, certains candidats possédant des attributs d'*insiders* semblent ne pas pouvoir tirer profit de leur proximité culturelle avec l'entreprise. Un ancien Jeune Cadre, passionné par le secteur d'activité de l'entreprise depuis l'enfance et témoignant d'une véritable vocation pour son secteur, avoue avoir dissimulé cet engouement lors de son entretien d'embauche :

« Je suis passionné [par le secteur d'activité de l'entreprise] depuis tout petit. C'est quelque chose que je n'ai pas dit pour les... pour l'embauche, parce que c'est très mal vu. Dans le temps, on rentrait parce qu'on était fils [d'agent], maintenant ils font tout totalement à l'inverse. Quand on a une pseudo passion pour [le secteur d'activité], on ne le dit pas. »

Cette stratégie lui avait été recommandée par une connaissance en interne, ce dont il n'a pas fait mention non plus, puisque « c'est très mal vu... Plus on est pistonné, moins on rentre ». Une situation relativement étrange qui l'amène à conclure, non sans une certaine dérision :

« [Aujourd'hui] Il vaut mieux dire qu'on veut rentrer chez Air France pour rentrer [dans l'entreprise], dire : "moi, j'aime beaucoup les avions, j'ai une place chez Air France, j'hésite". »<sup>14</sup> E8

Cette remarque n'est pas qu'humoristique et elle n'est pas si incongrue qu'on pourrait le penser ; elle s'avère même doublement pertinente. Elle l'est d'abord, parce qu'elle souligne le rôle de modèles que jouent les compagnies aériennes auprès de cette entreprise, notamment dans ses pratiques tarifaires<sup>15</sup>. Elle l'est ensuite, parce que, d'une manière assez édifiante, un autre Jeune Cadre déclarera quelques semaines plus tard lors de son entretien :

« Je pense que mon attrait pour le domaine des transports, c'est parce que j'ai toujours été intéressé par l'aviation (...). » E1

Nous savions que les jeunes embauchés n'avaient que rarement des attaches familiales dans l'entreprise, ce dernier aspect nous montre qu'il est presque bien vu de n'avoir également aucune attirance pour son domaine d'activité spécifique. Ce goût pour les *outsiders* s'assimile, selon nous, à une forme de « prime à l'extériorité » qui questionne fortement la stratégie suivie par l'entreprise en matière de ressources humaines. Ne cherche-t-on pas, à travers eux, à rompre en partie avec l'héritage culturel spécifique de l'entreprise ?

### 2.2.3. Une mercenarisation des Jeunes Cadres ?

Le rapport essentiellement utilitariste qui a motivé ces Jeunes Cadres à leur entrée dans l'entreprise, ainsi que leur peu de proximité avec son univers culturel, s'associe logiquement à un engagement parfois fragile. S'ils sont attirés par les promesses du marché interne de l'entreprise, les Jeunes Cadres ne se sentent pas indéfectiblement liés à son devenir. Nombreux sont ceux qui estiment que si les promesses faites ne sont pas tenues, ils partiront. Ainsi, certains n'hésitent pas à pratiquer le chantage à la démission pour obtenir ce qu'ils veulent<sup>16</sup>. Par exemple, ce Jeune Cadre issu d'une école d'ingénieurs, alors qu'il était mécontent de l'envergure de son poste, raconte avoir tenu ce discours à son responsable :

« De toute façon si vous ne savez pas m'utiliser sur autre chose, (...) bien ça ne sert à rien qu'on perde notre temps, ni vous, ni moi, donc, ou vous m'utilisez dans mes compétences qui sont la gestion de projets, ou vous m'utilisez dans ce que j'ai envie de faire, c'est-à-dire du *management*, sinon, bien je m'en vais. » C4

On peut faire plusieurs lectures de cette propension à remettre en cause le plan de carrière que l'entreprise leur propose. Il est d'abord possible d'estimer que les Jeunes Cadres sont conscients de leur valeur sur le marché du travail et des attentes que l'entreprise place en eux, ce qui leur permet de se sentir en position de force lors d'une éventuelle négociation. Cela les différencie objectivement des cadres promus, dont la valeur sur le marché du travail peut être plus difficilement estimable, ce qui les rend beaucoup plus « captifs » du marché interne ;

---

<sup>14</sup> Le plus étonnant est d'ailleurs que ce cadre, par ses différentes prises de position, se rapproche très fortement des valeurs véhiculées par la majorité des promus : passionné de technique et très impliqué dans son travail, il progresse à l'ancienneté, car il ne montre aucune ambition particulière et aucun attrait pour le *management*, accueillant avec méfiance et désintérêt la plupart des évolutions récentes de l'entreprise.

<sup>15</sup> Un cadre, responsable du projet de renouvellement du système informatique de réservation et de tarification, explique ainsi comment une compagnie aérienne américaine a fourni son expertise en la matière : « Nous avions des gens d'*American Air Lines*, qui travaillaient avec nous dans le cadre d'une *joint venture*, pour développer l'outil [de l'entreprise] à partir de leur logiciel, voilà, le logiciel aérien, devait en gros, c'était de transformer un clone du logiciel aérien, pour un outil finalement de commercialisation de [l'entreprise]. » C14 C'est donc directement auprès de compagnies aériennes qu'a été appris le principe du « *yield management* », qui consiste à ajuster presque en temps réel le prix des billets au nombre de places disponibles.

<sup>16</sup> Le statut général a cependant des contraintes spécifiques puisque, en cas de démission au cours des quinze premières années de carrière, il leur faudra rembourser leurs cotisations de retraite.

d'autant plus qu'ils ressentent souvent une forme de « dette » à l'égard de l'entreprise qui a rendu possible leur ascension sociale. Pour certains Jeunes Cadres, l'engagement dans l'entreprise est donc vécu sur le mode du contrat à durée indéterminée révocable sans préavis :

« Ce n'est pas non plus parce qu'aujourd'hui je suis [dans l'entreprise] que j'envisage d'y rester *ad vitam aeternam* (...) Pour moi, le poste [dans l'entreprise] n'est qu'un poste parmi d'autres, je reste ouvert au marché, et, si on venait me proposer des choses encore plus intéressantes que celles que je fais aujourd'hui, j'aurais pas forcément de scrupules à quitter l'entreprise. (...) D'ailleurs pour être totalement honnête, bon je reçois encore régulièrement des sollicitations de l'extérieur, heu... j'écoute toujours ce qu'on me propose, parce que ça permet de voir un petit peu comment on est jugé sur le marché. Or, pour l'instant, j'ai toujours répondu par la négative, mais c'est pas une question de principes, je serais peut être amené un jour à dire : "oui". » E5

Comme le note un autre, ce type de rapport au travail serait avant tout d'ordre « culturel », une culture dans laquelle le modèle de la carrière à vie dans un marché interne serait devenu un quasi-échec :

« Aujourd'hui, je ne pense pas qu'on intègre une entreprise à vie, en tout cas c'est pas ma culture. (...) Aujourd'hui, je pense qu'on est beaucoup plus flexible, beaucoup plus prêt à *switcher* une opportunité d'une entreprise à l'autre, alors ça fait perdre un peu sur l'historique, ça fait perdre un peu son côté fidélité à l'entreprise. Après, c'est à l'entreprise aussi de faire en sorte de garder ses éléments, par différents biais... [Mais] aujourd'hui, on est plus apte à changer de postes par rapport aux opportunités qui... qui nous sont présentées, que ce soit, en France, en province, à Paris, en Europe ou dans le monde. » E1

Les données quantitatives illustrent cette « culture de la mobilité » : les Jeunes Cadres sont deux fois plus nombreux que la moyenne à envisager d'aller travailler hors de l'entreprise dans un horizon de cinq ans : 16,6 %, contre 8,2 % en moyenne. De même, seuls 6 % d'entre eux déclarent être entrés dans une entreprise à statut pour la sécurité de l'emploi, contre 27 % des cadres (hors cadres supérieurs). Ne voit-on pas ici la diffusion, dans une entreprise à statut, de logiques de carrières historiquement attachées aux entreprises privées ? Pour reprendre l'opposition mise en lumière par Jean Saglio (2009), ces cadres témoigneraient surtout de logiques issues des mondes du « travail » dans une organisation bâtie autour d'une logique d'« emploi »<sup>17</sup>.

Nous pouvons retenir de cette seconde partie que les Jeunes Cadres présentent des caractéristiques qui les distinguent assez nettement des autres cadres, à la fois par des aspects observables (plus de femmes et de diplômés), et par d'autres, plus difficiles à objectiver, qui traduisent une tendance assez nette de l'entreprise à recruter hors de son « vivier » traditionnel. Cette « prime à l'extériorité » implique un processus d'acculturation pour les nouveaux profils, qui envisagent leur carrière d'une manière différente. Entrés sans vocation particulière pour le domaine d'activité de l'entreprise, ils ne semblent se projeter à moyen terme en son sein que de manière conditionnelle. Ces différentes considérations nous poussent maintenant à illustrer comment ces Jeunes Cadres se représentent l'entreprise pour laquelle ils travaillent, et leur avis sur les changements en cours, qui cristallisent, nous l'avons déjà souligné, de nombreuses tensions.

### 3. DES IDENTITÉS PROFESSIONNELLES EN MUTATION

Les données quantitatives permettent d'approcher la structuration des opinions au sein de l'entreprise et la manière dont les Jeunes Cadres se positionnent par rapport aux différentes

---

<sup>17</sup> Les « carrières salariales » dans les mondes du « travail » étant basées sur la négociation de contrats avec des employeurs successifs, tandis que, dans les mondes de l'« emploi », elles reposent sur la valorisation de l'ancienneté.

lignes de fracture qui la divisent<sup>18</sup>. Pour illustrer cette question, nous avons recours à une analyse des correspondances multiples (ACM) (cf. figure 5 et annexe 6 pour le détail des deux premiers facteurs).

Le plan donne à voir deux des dimensions qui structurent les « identités professionnelles » au sein de l'entreprise. Le premier facteur traduit clairement les oppositions en présence sur la manière d'envisager l'entreprise, sa singularité et son devenir, le second porte sur l'attachement à la culture technique, par opposition au tournant managérial qui transforme progressivement le profil de compétence des cadres. Nous aborderons successivement ces deux dimensions, en tentant à chaque fois de donner à voir la manière dont les Jeunes Cadres se positionnent par rapport à ces lignes de fracture.

### 3.1. Une conception différente de l'entreprise

Les conceptions qui s'opposent sur le premier facteur du plan sont fortement structurées autour de l'attachement à la notion de « service public », par opposition à la prégnance croissante d'un modèle proche de celui d'une entreprise privée. On trouve d'un côté ceux pour qui l'ouverture à la concurrence revient à « renier les valeurs fondatrices » de l'entreprise (OuvConcRenierementValeurs), ceux qui estiment qu'y travailler est « l'accomplissement d'une mission de service public » (W=Service public), et ceux pour qui la priorité de l'entreprise est de garantir un service « ponctuel et sûr » (PriorPonctualité) et de l'autre, ceux pour qui l'ouverture à la concurrence est « la meilleure solution » (OuvConcMeilleureSolution) ou « un virage inéluctable », qui estiment que travailler dans cette entreprise revient à en assurer la compétitivité (W=Compétitivité entreprise) et dont les priorités sont logiquement la rentabilité (PriorRentabilité) mais également « la satisfaction des clients » (PriorSatisfClients)<sup>19</sup>. Il est notable que les premiers sont en attraction avec le fait d'être syndiqués et d'avoir fait grève lors du dernier conflit social précédant l'enquête, à la différence des seconds.

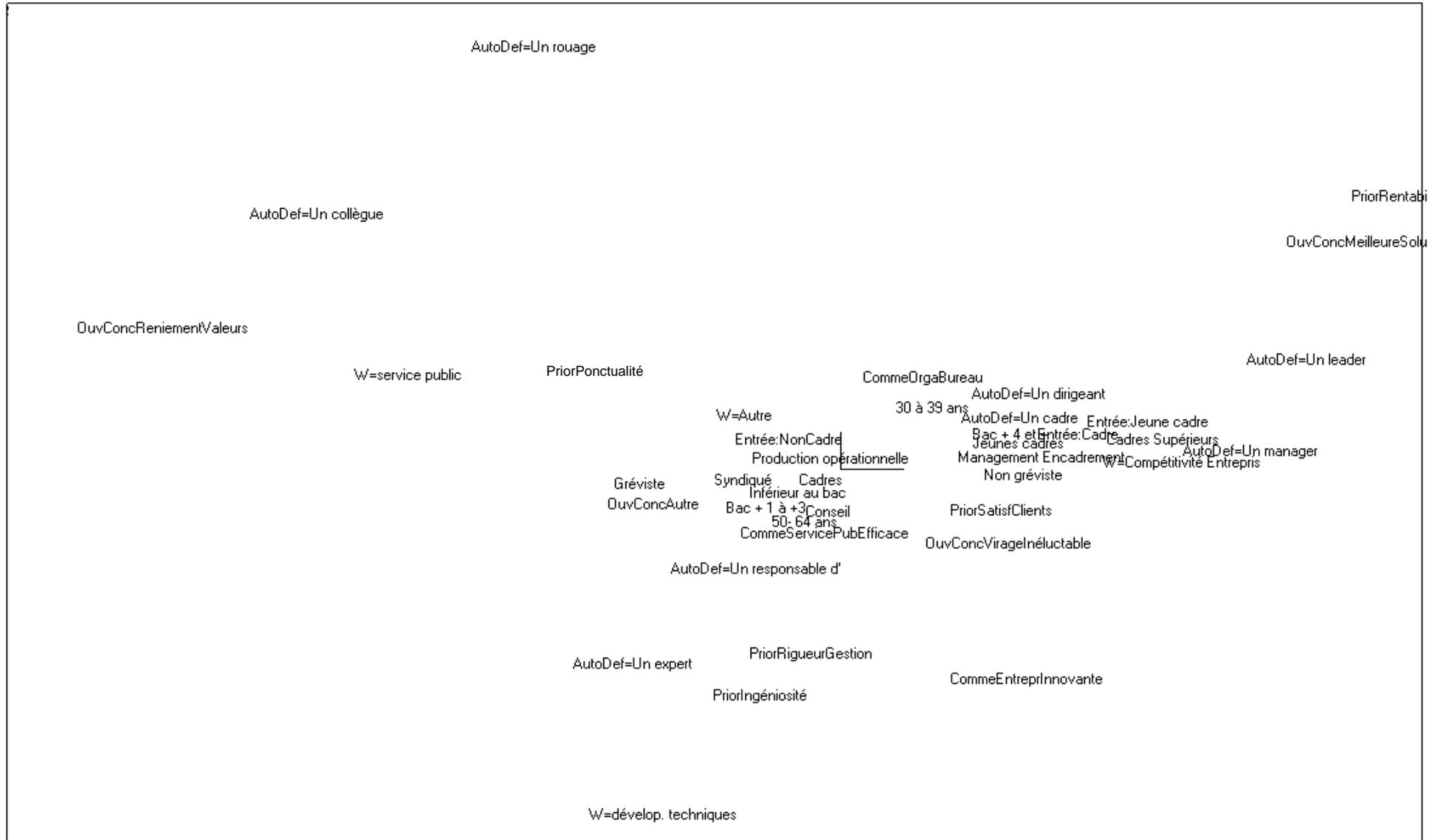
Les opinions exprimées semblent assez étroitement corrélées au grade, puisque la partie gauche du plan regroupe plutôt des cadres promus, d'un niveau F à G, dotés d'une longue ancienneté et ayant un niveau de diplôme relativement faible. De l'autre « côté » du plan, se trouvent les cadres supérieurs et les Jeunes Cadres (ou anciens Jeunes Cadres), plus diplômés, plus jeunes, et beaucoup moins nombreux.

---

<sup>18</sup> Les répondants étaient par exemple interrogés sur la manière dont, selon eux, l'entreprise était perçue par le public (cf. supra). Il leur était également demandé à quoi revient le fait d'y travailler, comment ils percevaient l'ouverture prochaine à la concurrence, s'ils étaient syndiqués, quelles étaient leurs positions par rapport aux orientations stratégiques de la Direction Générale, s'ils avaient participé au dernier grand mouvement de grève précédant l'enquête, comment ils percevaient l'individualisation des salaires etc. Autant d'éléments qui creusent nettement les disparités entre les différentes catégories de cadres.

<sup>19</sup> On mesure d'ailleurs, sur ce dernier aspect, le *dialogue de sourds* qui oppose défenseurs du « service public » et partisans d'une logique commerciale pure. Du côté gauche du plan, on a en effet pour objectif des « trains ponctuels et sûrs », mais aussi un attachement à la « rigueur de la gestion » et à l'« innovation technologique ». Autant d'objectifs qui ne sont pas contradictoires avec la recherche de la « satisfaction des clients » (ne veulent-ils pas en tout premier lieu des trains ponctuels et sûrs ?) et de la rentabilité (qu'une gestion rigoureuse est censée garantir). Selon leur formulation, les modalités vont attirer certains types de répondants, alors que plusieurs d'entre elles disent, en substance, la même chose.

Figure 5. Analyse des correspondances multiples



On rendra grâce à l'ACM de nous permettre, en toute rigueur interprétative, d'affirmer que les Jeunes Cadres et anciens Jeunes Cadres sont clairement « du côté » des cadres supérieurs sur le plan de leur vision de l'entreprise. Ce positionnement mérite cependant d'être interrogé. En effet, dans ce débat que l'on présente souvent – à tort selon nous – comme une querelle des « anciens » contre les « modernes », il semble logique que les Jeunes Cadres épousent les conceptions de leur temps et se rangent derrière les partisans d'une « modernisation » de l'entreprise. Il nous faut donc tenter de contrôler les effets de génération, afin de dissocier ce que leurs opinions doivent à leur âge et ce qu'elles doivent à leur cursus spécifique au sein de l'entreprise.

### **3.1.1. Une faible culture syndicale**

Par exemple, pour révélatrice qu'elle puisse être, leur très faible syndicalisation (2,1 %) doit sans doute beaucoup à leur appartenance générationnelle : toutes catégories confondues, le taux de syndicalisation des cadres de moins de 30 ans se situe à moins de 2 % (contre autour de 20 % dans l'ensemble). Le recours à une modélisation (cf. annexe 7) permet en effet de montrer que, toutes choses égales par ailleurs, c'est bien l'âge qui est la variable la plus déterminante de la syndicalisation, même si le fait d'avoir le statut Jeune Cadre influe négativement sur la probabilité d'être syndiqué, mais d'une manière statistiquement sujette à caution. Il peut donc également y avoir un « effet Jeune Cadre » dans le rapport à la syndicalisation, mais il ne faut pas perdre de vue que leur statut suppose plusieurs années de période probatoire. On peut imaginer que ceux qui ont des velléités de syndicalisation reportent leur adhésion en attendant leur titularisation même si, de ce qui ressort des entretiens, ils sont rares à témoigner d'une fibre syndicale marquée. Leurs opinions sont généralement proches de celles qu'expriment les cadres supérieurs – de manière assez stéréotypée – et qui s'articulent autour d'une position voulue comme équilibrée, avec, d'un côté, une acceptation du principe du syndicalisme et, de l'autre, des griefs variés dont voici quelques exemples :

Le plus fréquent est le regret que les syndicats de l'entreprise ne soient pas « force de proposition » :

« Je ne suis pas contre les syndicats, parce que le débat apporte toujours quelque chose, donc heu... ça permet à la hiérarchie de ne pas faire n'importe quoi non plus (...) Le problème de [l'entreprise], c'est que... c'est un syndicalisme d'il y a soixante ans, heu... qui n'est pas constructif et qui n'apporte rien à l'entreprise, pour moi, qui est plus là parce qu'il faut dire non pour dire non, plutôt qu'autre chose, ou pour se faire entendre plutôt qu'autre chose, heu... qui se regarde un peu le nombril plutôt qu'autre chose. Et c'est ça qui me gêne dans les syndicats [de l'entreprise] aujourd'hui. Heu, les syndicats seraient performants, novateurs, constructifs, ça m'irait beaucoup mieux. » E1

Ou qu'ils ne défendent pas réellement les intérêts des agents :

« Je ne suis pas dans l'anti-syndicalisme primaire. Je trouve que c'est important d'avoir des délégués du personnel, c'est important dans une entreprise. Mais, quand je vois comment ça se passe réellement, quand je vois les intérêts qu'ont les représentants du personnel, vraiment pour le personnel, pff... et qui grattent des primes pour ci, pour là, alors que c'est pas justifié, à côté de tout ce qui existe déjà et qui n'est pas... qui n'est pas exploité peut être jusqu'au bout, heu... bon ça, je trouve ça un peu dommage. » C17

Voire que les délégués syndicaux poursuivent des objectifs avant tout personnels :

« Finalement, un délégué syndical c'est, toute proportion gardée, et à une échelle très réduite, un petit homme politique, qui a aussi ses intérêts propres, qui a sa propre carrière syndicale à défendre, et qui parfois, va se battre sur un point qui, dans l'absolu, n'a pas énormément d'importance, qui même pour ses électeurs n'a pas d'importance, mais qui, pour lui, à titre personnel, peut avoir un enjeu. » E5

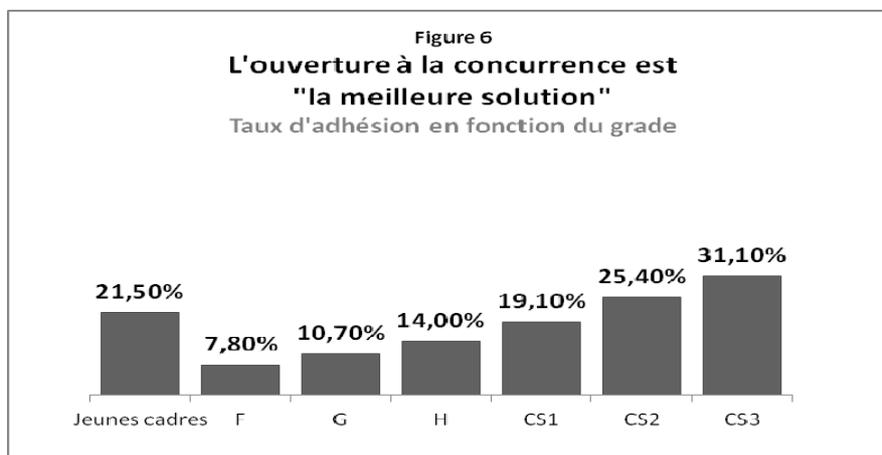
Dans l'ensemble cependant, rares sont ceux qui, comme cette Jeune Cadre, avouent une « aversion » pour les organisations syndicales :

« Moi, je sais que je suis un peu réfractaire à tout ça, c'est un peu le point noir pour moi [dans l'entreprise], c'est tout ce qui est syndicat... ça me fatigue plutôt qu'autre chose. » E13

Dans le prolongement de leur rapport à l'engagement syndical, on constate également que les Jeunes Cadres font montre d'une faible virulence sur le plan des dimensions agonistiques des rapports sociaux au sein de l'entreprise.

### 3.1.2. Une approbation assez nette des orientations choisies par la direction générale du groupe

Leur tendance à adhérer aux évolutions proposées par la direction générale se décline d'abord sur le plan de la perception de l'ouverture à la concurrence. L'idée qu'il s'agirait d'un « reniement des valeurs fondatrices » est quasi absente chez eux (3,8 %) et, s'ils sont dans la moyenne de ceux pour qui cela constitue un « virage inéluctable », ils se distinguent en choisissant plus que les autres la modalité « c'est la meilleure solution ». On peut supposer que la prégnance de l'héritage de la culture de service public va croissante avec l'âge et qu'ils ne montrent aucune nostalgie particulière au sujet d'un système dont ils n'ont pas connu l'« âge d'or ». Un modèle logistique (cf. modèles en annexe 6) nous permet cependant de montrer là aussi que, toutes choses égales par ailleurs, les Jeunes Cadres semblent plus adhérer à l'idée que l'ouverture à la concurrence est « la meilleure solution » que les autres cadres (même s'ils demeurent légèrement en retrait sur ce point par rapport aux cadres supérieurs). On constate d'ailleurs ce phénomène compréhensible mais toujours intéressant qui veut que l'adhésion à cette idée (au demeurant toujours minoritaire) croisse avec le niveau hiérarchique (cf. figure 6).



Deux lectures sont possibles : soit la montée en grade amène une connaissance plus fine de la stratégie de l'entreprise et favorise l'adhésion aux choix stratégiques opérés, soit l'opinion sur ce sujet intervient dans la sélection des cadres. Les deux principes ne s'excluent d'ailleurs pas et sont sans doute complémentaires. Toujours est-il que ce résultat met en lumière les difficultés que rencontre la direction générale pour emporter l'adhésion d'une base rendue très méfiante par rapport aux orientations qu'elle a choisies.

Les modèles logistiques montrent également que les Jeunes Cadres se distinguent par leur absence d'implication dans le dernier mouvement de grève d'ampleur nationale qui a précédé l'enquête<sup>20</sup>, par leur propension à « comprendre » la plupart du temps les décisions de la direction générale et par leur rejet de l'idée selon laquelle un cadre peut contester les décisions de la hiérarchie (cf. annexe 6). Sur ces différents *items*, il est notable qu'ils se rapprochent systématiquement des cadres supérieurs, même si l'intensité de leur adhésion est généralement légèrement moindre.

Il semble donc bien y avoir un « effet Jeune Cadre » qui renforce encore les effets de génération sur le plan du rapport au devenir de l'entreprise. Nous aborderons par la suite quelques pistes permettant d'éclairer le rôle des dispositifs de socialisation en la matière, mais, avant, nous nous intéresserons à une autre ligne de fracture au sein de la population des cadres, celle que donne à voir le second facteur du plan (cf. *supra*).

### **3.2. La culture technique : un héritage dévalué**

Le second facteur du plan singularise les répondants fortement attachés à l'héritage technique et industriel de l'entreprise : ceux pour qui travailler en son sein revient avant tout à développer des techniques innovantes (W=dévelop. Techniques), ceux qui pensent que le public perçoit l'entreprise à travers ses innovations (CommeEntreprInnovante), ceux qui accordent une priorité à la rigueur de la gestion et à l'ingéniosité (PriorRigueurGestion, PriorIngéniosité) et ceux qui se définissent prioritairement comme « des experts » (AutoDef=Un expert). Sur le plan des orientations de l'entreprise, notons que ces « cadres experts » se manifestent par leur résignation, voyant l'ouverture à la concurrence comme un virage inéluctable (OuvConcVirageInéluctable), cette résignation se traduisant d'ailleurs par leur position médiane sur le premier facteur.

#### **3.2.1. Le désir de « manager »**

Si l'on interroge à nouveau la position des Jeunes Cadres sur cet axe singularisant les « cadres experts », on observe qu'ils n'adhèrent pas vraiment à cette figure, ce qui est paradoxal dans la mesure où, comme nous l'avons vu plus haut, nombre d'entre eux sont issus d'écoles d'ingénieurs. Nous avons toutefois relevé, au moment de l'analyse de leurs motivations, que certains profils techniques étaient attirés par l'entreprise précisément parce qu'elle permettait aux ingénieurs de « manager » rapidement. Les Jeunes Cadres semblent en fait conscients que, dans l'entreprise actuelle, l'expertise technique est un viatique dont l'effet s'estompe vite. La figure du « cadre expert », malgré son hétérogénéité, est en effet plus fréquente chez les cadres promus, souvent très spécialisés, connaissant leur domaine à la perfection, mais plus ou moins « enfermés » dans des fonctions techniques qui ne peuvent mener aux plus hauts échelons hiérarchiques. Or, les belles carrières, si elles sont généralement construites sur la maîtrise préalable de techniques sophistiquées, impliquent l'appropriation progressive d'une aptitude au *management*. Celle-ci demande que soit marginalisée leur compétence technique au profit d'une sorte de méta-compétence applicable à toute activité productive : la gestion, dans ce qu'elle implique comme techniques

---

<sup>20</sup> Cependant, de l'avis de la plupart des personnes interrogées en face à face, le motif de la grève (réforme des retraites) n'avait que très peu de pouvoir mobilisateur sur eux, conscients qu'ils étaient que cet avantage ne les concernerait jamais. On peut d'ailleurs relever, en se basant sur le modèle effectué, que l'âge est le déterminant essentiel de l'implication dans la grève...

(indicateurs, tableaux de bord) et comme savoir-être spécifiques (Boussard, 2008). La montée en grade s'accompagne donc généralement d'un processus de « désécialisation » technique<sup>21</sup>.

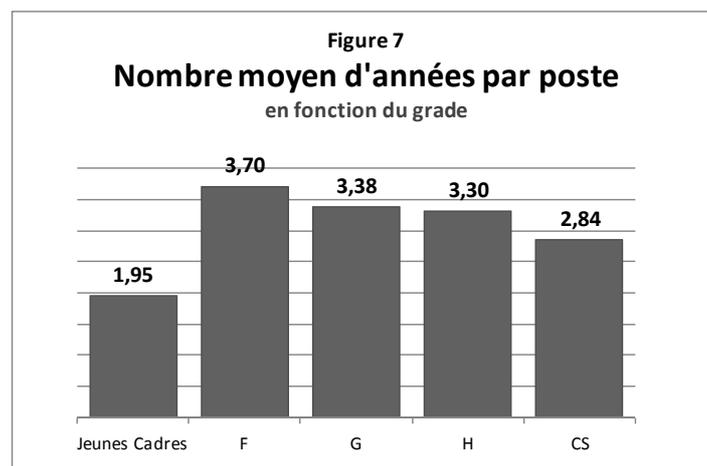
Du fait de leurs projets d'ascension, les Jeunes Cadres semblent donc s'identifier préférentiellement au modèle managérial plutôt qu'à celui de l'expert. Cette orientation est à rapprocher des conditions spécifiques de leur socialisation professionnelle.

### 3.2.2. Une socialisation professionnelle spécifique

Le « parcours Jeunes Cadres » incite à une mobilité fonctionnelle accélérée, pour parfaire la connaissance des différents métiers de l'entreprise, mais également afin de multiplier rapidement les expériences d'encadrement :

« Pour les jeunes cadres, ils mettent bien ça en exergue, c'est la mobilité et le *management*. » (E8)

En utilisant les données rétrospectives fournies par le questionnaire<sup>22</sup>, on peut établir le nombre moyen d'années par poste. Il apparaît que les Jeunes Cadres connaissent une rotation plus rapide que les autres catégories, en restant en moyenne moins de deux ans sur leurs postes<sup>23</sup> (cf. figure 7).



C'est ce qu'explique le profil E8 qui refuse, quant à lui, de « papillonner » de poste en poste et préfère se doter d'une véritable expérience technique, avant d'envisager la moindre activité d'encadrement :

« Pour l'instant, on m'a déjà dit que si je voulais partir ailleurs, enfin, quand on est jeune cadre c'est bien de papillonner (...) de survoler un peu les métiers machin, de passer six mois là, un an là... (...) Pour devenir

<sup>21</sup> Ce qui s'apparente là aussi à ce que l'on peut observer dans d'autres marchés internes et tout particulièrement dans les armées, où les généraux quittent leur arme d'origine en gagnant leur première étoile.

<sup>22</sup> Ancienneté et nombre de postes occupés dans l'entreprise.

<sup>23</sup> Cette statistique comporte cependant un biais lié à l'ancienneté, puisque la mobilité fonctionnelle peut ralentir avec le temps, et faire ainsi augmenter le nombre moyen d'années par poste des salariés à forte ancienneté. En ne retenant que les cadres entrés dans les dix dernières années, on observe que la durée moyenne des postes reste inférieure pour les Jeunes Cadres ou anciens Jeunes Cadres (toujours un peu moins de deux ans en moyenne, contre 2,5 ans pour ceux qui n'ont pas suivi ce parcours). La mobilité fonctionnelle semble donc s'être accélérée pour tous les cadres entrés dans les dix dernières années, mais cette tendance est encore amplifiée pour ceux qui suivent le « parcours Jeunes Cadres ».

*manager* et tout. Alors moi, ce n'est pas du tout ma vision. Moi, je pense qu'il faut être d'abord un peu expert, pour bien connaître les choses, et après diriger les gars. »

Il n'ignore pas que cette attitude lui est préjudiciable en termes de perspectives de carrière, dans la mesure où le temps qu'il mobilise pour parfaire son expertise ralentit sa progression et que cette expertise semble aujourd'hui dévalorisée :

« Alors, moi, je me vois plus cadre expert, que cadre *manager*. Alors dans le discours officiel le cadre expert est reconnu et tout, mais on sent bien qu'on nous pousse vraiment vers le *management* plutôt que vers l'expertise. »

On retrouvait ce discours presque mot pour mot dans un article consacré aux évolutions de l'encadrement chez EDF (Courpasson, Dany, 1995). Ils faisaient le constat qu'« une partie des cadres interrogés évoque une dévalorisation symbolique de la technique dans les messages officiels, au profit de la gestion ». Un cadre témoignait ainsi : « la ligne du parti est claire de toute façon. La fonction expertise, c'est important, mais ce que l'on privilégie, c'est toujours la ligne *manager* »<sup>24</sup>.

Cette dépréciation implicite de l'expertise technique, dans une entreprise historiquement construite sur la maîtrise de technologies de pointe, permet à certains Jeunes Cadres, même affectés à des fonctions très techniques, d'afficher une certaine désinvolture à l'égard de ce registre de compétence. L'un d'entre eux, issu d'une école d'ingénieurs et dirigeant un atelier de réparations pourtant très spécialisé, décrit ainsi son rôle :

« Moi, je n'ai aucune compétence technique, (...) enfin, je connais les grandes lignes mais je sais pas comment fonctionne [ce que réparent ses subalternes], (...) je m'appuie tous les jours sur des hyper techniciens, mais ça me pose aucun problème (...) Quand je suis arrivé, mon discours a été clair sur le sujet, quoi : "c'est vous qui savez, mais moi j'ai d'autres missions quoi. Je suis pas là pour vous remplacer ou pour vous expliquer votre métier. Maintenant, je suis là pour vous guider, pour vous aider quand vous avez des problèmes, moi ce que je veux c'est que ça avance, donc dites-moi ce qu'il faut faire pour que ça avance, pour régler les problèmes, et moi, je ferai de mon mieux pour vous aider à ce qu'on... à escalader quand ça dépasse vos compétences quoi". Ils sont vraiment, quelque part autonomes, bon ils ont des indicateurs ils les suivent. » C4

Ce Jeune Cadre abdique d'autant plus volontiers sur le terrain technique qu'il est serein quant aux compétences qui sont les siennes : l'organisation et l'évaluation du travail. Ce retrait du terrain technique traduit une évolution des sources de la légitimité de l'encadrant dans l'entreprise. À une figure du cadre expert monté en responsabilités et à même, de par ses connaissances et son expérience, de diriger le travail d'une équipe où il a lui-même occupé différentes fonctions, se substitue progressivement celle du *manager*, dont l'expertise s'est déplacée *du travail en lui-même vers son organisation* ; à une légitimité basée sur les savoir-faire et l'expérience se substitue progressivement une autorité *ex-officio* basée sur un « savoir-manager » qui ne convainc pas nécessairement les agents. Le cadre E8, soucieux – comme on l'a vu – de se construire une légitimité d'expert avant d'aborder une éventuelle montée en responsabilités, décrit en creux ses peurs face à des subalternes exigeants sur un plan technique :

« Dans notre service, on sent bien qu'il y a un politique un peu ici, où on fait venir des Jeunes Cadres pour qu'ils soient chefs de section, ou machin comme ça, et, ils sont un peu sur un pied, parce qu'on sent bien que techniquement... ça se voit... et nous, on a une culture technique, donc un chef qui ne va pas, bien ses gars, moi, ils me posent des questions techniques pour voir un peu, et puis ça se passera comme ça, et il va être tout de suite en décalage, et ça risque de passer plus mal que quelqu'un qui a vraiment une connaissance. » E8

Dans certaines branches de l'entreprise, la légitimité qu'est susceptible de conférer l'aptitude au *management* risque donc de ne pas totalement égaler celle que conférait l'expertise

---

<sup>24</sup> *Op. cit.*, p. 42.

technique, d'autant que ce « papillonnement » est rendu possible par de nouvelles « règles du jeu » dans l'organisation des parcours professionnels.

### **3.2.3. Culture managériale et érosion du marché interne**

À une organisation par poste, qui suppose une scansion plus ou moins prévisible des fonctions, a succédé une gestion par les compétences, qui permet une plus grande fluidité dans l'affectation des agents. Or, la dévalorisation progressive de l'expertise technique remet partiellement en cause l'existence même du marché interne de l'entreprise.

Piore et Doeringer insistent en effet sur les liens qui existent entre fonctionnement en marché interne et forte spécificité des compétences mobilisées. En se référant à la théorie du capital humain, ils avancent que les marchés internes découlent en partie de la faible demande qu'il y a sur le marché du travail pour les compétences mobilisées en leur sein. Les salariés n'ayant aucun intérêt à se former dans des domaines peu demandés (et donc peu rémunérés), c'est à l'entreprise de le faire, ce qui la pousse logiquement à les conserver, *via* une sécurisation forte de leurs parcours. Ce phénomène incite logiquement à recruter la grande majorité des cadres en interne, *via* des promotions « par le rang », car, au-delà de toute fermeture réglementaire du marché du travail, les fortes spécificités techniques du travail obligent à un long apprentissage qui ne peut s'effectuer qu'en interne, d'où l'existence, dans cette entreprise, d'un appareil de formation très important, accompagnant notamment l'accès des promus au statut de cadre.

De ce fait, on peut estimer que l'entreprise étudiée a pu être, à un moment de son histoire, un archétype de marché interne<sup>25</sup> : opérant dans un domaine très spécifique, dotée d'une longue tradition technologique et d'un fonctionnement très administratif, elle a longtemps fonctionné en vase clos, développant ses propres méthodes et suivant des priorités assez éloignées de celles des entreprises privées. Le processus de désingularisation de l'entreprise suppose précisément de remettre en cause ces spécificités, en calquant les missions d'encadrement sur celles des cadres des entreprises privées, ce qui relativise l'importance d'une origine interne à l'entreprise dans l'optique d'un accès à l'encadrement. En somme, tout se passe comme si la valorisation croissante des aptitudes managériales permettait à certains d'être rapidement opérationnels sur des fonctions d'encadrement en « court-circuitant » les passages obligés du marché interne, puisque l'acquisition d'une culture technique approfondie n'est plus indispensable pour encadrer l'activité. Les profils managériaux peuvent ainsi avoir une mobilité fonctionnelle accélérée, ce qui est l'une des clés de l'ascension hiérarchique.

Ce mode de fonctionnement bouleverse les rapports entre générations. En effet, dès lors que les aptitudes à l'encadrement peuvent s'acquérir autrement que sur le tas, la *séniorité* n'est plus l'un des attributs nécessaires de l'encadrant et des agents expérimentés peuvent se voir commandés par beaucoup plus jeune qu'eux. Flamant (2005) a bien montré, dans un contexte certes différent, les incompréhensions qui pouvaient se faire jour en pareil cas. L'accès anticipé des jeunes à des fonctions anciennement dévolues à des salariés expérimentés étant interprété par les plus anciens comme une forme d'« arrivisme », alors qu'il s'agissait avant tout, selon lui, d'une transformation organisationnelle remettant en cause l'ancienne régulation des carrières par l'ancienneté.

---

<sup>25</sup> Ce qui n'implique pas que nous souscrivions à l'analyse de Piore et Doeringer dans ce qu'elle implique comme généalogie des marchés internes. Nous avons souligné combien, dans le cas des marchés internes du service public, ce sont surtout des considérations politiques qui expliquaient la fermeture du marché du travail.

Cette érosion du marché interne n'est-elle pas susceptible d'entraîner une fragilisation des transmissions intergénérationnelles ? Les cadres promus, formés dans un système où autorité et séniorité étaient étroitement articulées, se retrouvent dans l'incapacité de transmettre à leur tour leurs savoir-faire, dès lors que les Jeunes Cadres ne sont pas en position d'être légataires de leur culture technique. Or, la phase d'apprentissage technique était sans doute propice à la transmission de valeurs : les relations de séniorité, le temps, permettaient sans doute aux cadres promus de transmettre un peu plus que des compétences techniques à leurs successeurs. Autrement dit, l'érosion du marché interne fragilise peut-être aussi la transmission de la culture de l'entreprise.

Soustraits à l'influence des cadres les mieux à même de transmettre l'héritage technico-culturel de l'entreprise, les Jeunes Cadres sont en revanche fortement poussés à s'identifier à des figures bien différentes, dans la mesure où leur parcours de socialisation professionnelle semble orienté vers la reproduction d'une culture dirigeante.

### **3.3. La reproduction d'une culture dirigeante**

Le « parcours Jeunes Cadres » ne se résume pas à des voies d'accès dérogatoires et une rémunération individualisée. Les Jeunes Cadres font également l'objet d'un suivi personnalisé qui implique la mobilisation de certains agents socialisateurs internes à l'entreprise. Parmi eux, le « parrain » a le rôle le plus explicite.

#### **3.3.1. Le rôle des parrains**

Chaque Jeune Cadre est censé avoir son parrain. Il s'agit le plus souvent de cadres supérieurs ou dirigeants<sup>26</sup>, qui sont censés assurer auprès du Jeune Cadre une mission de conseil liée tant à son travail quotidien qu'à ses stratégies de carrière à plus long terme. Compte tenu de l'importance cruciale des réseaux dans l'entreprise, le parrain est voué à jouer le rôle de « personne ressource », un moyen de passer outre les frontières hiérarchiques particulièrement marquées de l'entreprise. Il constitue à ce titre un secours possible pour accélérer d'éventuelles mutations. Un Jeune Cadre explique ainsi comment il a rapidement sollicité son parrain pour quitter son premier poste, qui ne lui convenait pas :

« Donc, j'ai été embauché, je suis arrivé à X. et très vite en fait, ce qu'on m'a proposé ne m'a pas plu, c'est-à-dire que je me suis retrouvé en tant qu'agent d'étude spécialisé en quelque chose, qui ne correspondait pas du tout ni à mes attentes, ni à mon profil. Heu, cela dit j'ai persévéré, j'ai persévéré dans le sens où, j'ai attendu un mois ou deux... Tout de suite, en fait, j'ai signalé cet écart et ce problème aux gens qui m'avaient embauché, à la hiérarchie, qui sont restés relativement froids sur le sujet, mais j'ai utilisé en fait ce qui est... Ce qui est pas mal [dans l'entreprise], c'est l'histoire du parrain. Et en fait, moi, mon parrain, c'était l'adjoint au directeur de région, et je lui ai expliqué en fait mon problème. (...) Et puis assez rapidement, je me suis retrouvé responsable, responsable projet. Donc, je suis resté six mois sur ce premier poste. Sur ce premier poste, ça a duré six mois, et puis derrière, je me suis retrouvé responsable projet (...) » C4.

Pour d'autres Jeunes Cadres, le dispositif semble d'un moindre intérêt. Le profil E8, dans son refus de brûler les étapes, raconte ainsi n'avoir pas utilisé les ressources offertes par cette personne, se contentant d'une relation d'agrément :

« [Mon parrain] c'était un chef de département d'ingénierie mais d'un autre département, qui était vachement sympa. Ça s'est vachement bien passé avec lui et tout... en fait, bon bien, on se rencontrait une fois tous les deux

---

<sup>26</sup> Nous n'avons pas d'éclairage précis sur les modalités de choix du parrain mais, d'après certains interlocuteurs, il n'est pas rare qu'il soit issu de la même école que son « filleul », ce qui est d'ailleurs cohérent avec la pratique fréquente des « binômes » dans les grandes écoles.

mois et tout, on allait déjeuner ensemble... on discutait de choses, pas forcément du boulot, des choses privées et tout... (...)

Question : Il vous a conseillé un peu au niveau de...

Réponse : Pff... bien, il aurait pu me conseiller, mais je n'avais pas tellement... je n'ai jamais vraiment... enfin si, il m'a exposé son parcours tout ça, parce que, lui, il était très orienté vers des trucs à l'international et tout, (...) Donc, il avait fait la Corée, la Chine, après il repartait... Il m'a laissé tomber, parce qu'il repartait, enfin c'est entre guillemets, [il m'a] donné à son successeur, que je n'ai jamais vu. » E8

On voit donc que ce dispositif peut être inégalement mobilisé par les Jeunes Cadres, et que, pour certains, il n'existe qu'officiellement. Sa portée est donc potentiellement limitée.

### **Les groupes de projet**

Il existe, en revanche, d'autres mécanismes plus directs dont la visée explicite est de transmettre aux Jeunes Cadres le sens des responsabilités qui seront peut-être un jour les leurs. L'une d'entre eux raconte ainsi qu'avec les autres Jeunes Cadres de sa région, elle est chargée d'« évaluer » le fonctionnement actuel de l'entreprise et de réfléchir à différentes innovations possibles :

« Je travaille, dans mon cursus Jeune Cadre, parmi d'autres Jeunes Cadres sur la reconnaissance de la performance. C'est un thème qui nous a été mandaté par le directeur de région, et on nous demande d'évaluer un peu l'entreprise, dans le site région, un peu entre la reconnaissance de la performance des agents, c'est-à-dire : ils font un boulot, est ce que vraiment on le reconnaît, aussi bien dans le positif que dans le négatif ? (...) Je pense que l'entreprise a la volonté à travers cette question justement... à la volonté de faire bouger un peu les choses. » E13

Ce travail est pour eux l'occasion de faire montre de qualités analytiques, de faire connaissance avec leurs homologues, mais il leur permet également, à l'instar du parrainage, de côtoyer des responsables de haut niveau :

« On fait une restitution devant le comité de direction de la région, c'est-à-dire le directeur et les deux, trois directeurs de pôle en dessous de lui. Donc, c'est quand même des gens assez importants dans l'entreprise, et beaucoup dans la région, donc ils attendent aussi beaucoup de nous. (...) C'est-à-dire que les quatre premières années de Jeune Cadre, on est quand même attendus au tournant. (...) Ça a un intérêt pour la région d'avoir le résultat de ça, mais nous, on n'a pas le droit aussi, à titre personnel de se tromper là-dessus. »

« Se tromper », qu'est-ce à dire ? Cela laisse entendre que ce genre de situation permet également une détection des Jeunes Cadres les plus prometteurs sur des bases qui débordent leurs seules compétences. En d'autres termes, y'a-t-il des opinions ou des conclusions plus payantes que d'autres face à un tel auditoire ? Interrogée plus avant sur les conclusions des travaux de son groupe, elle dévie vers une interrogation plus générale du devenir du statut, ce qui est en soi une forme de réponse :

« Je pense que le statut, il va sauter de toute façon, un jour ou l'autre, c'est un risque. Toute l'entreprise fait relativement tout pour ça, même si elle ne le dit pas. (...) Si on supprime le statut, il n'y a plus de sécurité au sens actuel, et ça va obliger un peu les gens à ne plus se reposer sur leurs acquis, et, à mon sens, ce n'est pas plus mal, parce que... même le GK [le gestionnaire de carrière] il me l'a dit au téléphone il y a deux jours, son expression à lui c'est : "on traîne des gens qu'on n'aurait pas dû garder, et qui nous pourrissent l'entreprise". Alors c'est peut-être un petit peu catégorique, mais c'est vrai (...) Quand on veut rentrer [dans l'entreprise], on est recruté, on fait un an son boulot à la perfection, et après on est tranquille pendant trente-neuf années ! (...) C'est... je trouve ça un peu injuste vis-à-vis du reste de la population française, et je pense que revenir à quelque chose de plus nuancé serait bienvenu. »

On ne saurait supposer que l'influence des agents socialisateurs explique à elle seule un tel raisonnement (on voit cependant ici la manière dont son interlocuteur au sein de la DRH lui exprime une position sans nuance, à laquelle elle semble adhérer). Son opinion est d'abord celle de quelqu'un qui possède une grande confiance dans ses propres qualités et il s'agit d'abord pour elle d'obtenir la reconnaissance de ses efforts :

« Moi, je pense que la perte du statut ne sera pas forcément une mauvaise chose, pour l'entreprise en tout cas. (...) Moi-même, je serai la première à le subir, je pars du principe, mais c'est peut-être un peu catégorique, mais si je fais bien mon boulot, je suis récompensée. Au moins, je maintiens ce que j'ai acquis, si je ne le fais pas bien, si je me repose sur mes lauriers, et que je me la coule douce, c'est normal que je perde un peu de terrain. »

Cependant, son analyse traduit aussi la large diffusion d'un *ethos gestionnaire* reposant sur le postulat selon lequel l'investissement et la motivation au travail sont impossibles hors d'une relation utilitariste impliquant une certaine part d'insécurité ; un point de vue normatif plus volontiers partagé par ceux qui sont chargés de piloter le travail que par ceux qui l'effectuent<sup>27</sup>. On peut dès lors s'étonner qu'il soit adopté par une personne encore située sur les toutes premières marches de la hiérarchie des cadres. Cependant, alors qu'elle s'interroge sur le caractère paradoxal de son raisonnement, elle livre un constat très révélateur :

« Disons que là, ma vision elle serait plus celle de dirigeante, de hauts dirigeants d'entreprise, c'est-à-dire ce qu'on voit, c'est l'intérêt de l'entreprise et pas l'intérêt particulier des agents, et si on regarde l'intérêt de l'entreprise, oui, c'est de faire sauter le statut pour que les gens se donnent davantage, d'eux-mêmes, pour garder leur place, et c'est bénéfique à la boîte. » E13

Ce type de projection a tous les traits de ce que Merton (1965) nommait une « socialisation anticipatrice », c'est-à-dire le fait de se projeter de manière anticipée dans le statut et la fonction que l'on aspire à exercer plus tard ; d'avoir pour « groupe de référence » un autre groupe que le sien.

### **3.3.2. Un « groupe de référence » parmi les cadres**

Les Jeunes Cadres tendent donc à acquérir de manière anticipée les représentations et les logiques des cadres supérieurs, groupe auquel ils espèrent appartenir à terme. Cette adhésion est logiquement renforcée par leur fréquentation assidue desdits cadres. Aussi, le parrainage et les différents groupes de travail semblent faits pour favoriser l'instauration de mécanismes d'influence et d'identification entre les Jeunes Cadres et leurs aînés cadres supérieurs. On peut faire l'hypothèse que le fait de conduire la socialisation professionnelle des Jeunes Cadres dans un environnement hiérarchiquement homogène participe d'une stratégie délibérée de construction d'une identité professionnelle centrée sur l'appartenance à la catégorie des cadres, avec ce qu'elle implique comme distinction par rapport aux personnels d'exécution, mais aussi par rapport aux cadres promus.

À titre illustratif, on peut ainsi remarquer que, lorsqu'ils rencontrent d'autres agents hors du travail, les Jeunes Cadres fréquentent préférentiellement d'autres cadres, tandis que les cadres FGH (souvent promus) ont des fréquentations plus diversifiées, notamment avec des agents en activité ou en retraite (cf. tableau 5). Il est d'ailleurs notable que la propension à fréquenter des *agents* en activité décroît progressivement à mesure que s'élève le grade du répondant. Une certaine distance semble exister entre les cadres et les agents d'exécution et de maîtrise, distance d'autant plus marquée donc que les écarts hiérarchiques sont importants. En somme, la distance hiérarchique s'accompagne d'une distance sociale, mais la promotion interne semble limiter ce phénomène.

---

<sup>27</sup> Bien qu'on ne puisse nier une certaine pertinence à ce type d'analyse, il faut cependant noter qu'en insistant sur l'effet « démotivant » du statut, en naturalisant les tendances égoïstes des salariés et leur « aversion à l'effort », on s'empêche aussi de voir ce qui, jusqu'à présent, pouvait les motiver (la force des collectifs, le goût du travail bien fait, etc.). Dans les services publics notamment, ce type de raisonnement revient à nier pour partie toute la dimension non-utilitariste de l'investissement dans le travail.

**Tableau 5. Fréquentations de collègues hors du travail en fonction du grade**

	Pas de fréquentations	Des cadres en activité	D'autres agents en activité	Des cadres ou agents retraités	Total
Jeune Cadre	24,7 %	51,3 %	22,8 %	1,3 %	100 %
F	21,5 %	27,3 %	41,0 %	10,1 %	100 %
G	23,2 %	35,2 %	30,5 %	11,2 %	100 %
H	27,7 %	41,8 %	19,1 %	11,4 %	100 %
CS1	22,8 %	50,1 %	12,8 %	14,2 %	100 %
CS2	31,7 %	51,1 %	6,5 %	10,8 %	100 %
CS3	38,3 %	46,8 %	6,4 %	8,5 %	100 %
Total	24,2 %	35,72 %	30,19 %	9,89 %	100 %

Champ : Tous statutaires.

Cette identité de cadre se retrouve également dans les termes choisis pour se définir. Interrogés sur le terme qui les définit le mieux<sup>28</sup>, les Jeunes Cadres se sont préférentiellement portés sur la modalité « un cadre » (30 %), soit le double de la moyenne (15 %), tandis que les cadres promus se déclarent quant à eux plus volontiers être des « experts » ou des « responsables d'équipe » et ne sont que 12 % à se définir comme des « cadres ». Bien qu'il faille nuancer l'engouement des Jeunes Cadres pour cette modalité – car elle peut découler chez eux d'un choix de terme générique lié à l'indétermination de leurs fonctions – il semble que leur identité statutaire de cadre soit une réalité importante pour eux, à la différence des cadres promus, qui peuvent avoir des rapports moins « naturels » avec l'identité d'encadrant : il est sans doute plus difficile de franchir la frontière de l'encadrement en cours de carrière que de débiter directement en étant cadre. Dans ce dernier cas, un certain nombre de choix sont peut-être moins cornéliens. On peut par exemple imaginer dans quelle dualité peuvent parfois se retrouver les cadres promus lorsqu'ils doivent gérer sur un plan amical des désaccords professionnels ou intégrer dans leur quotidien professionnel ce qui ressort de leurs échanges avec des amis de niveau subalterne. Pour reprendre les termes de la typologie conçue par Claude Dubar, les transactions identitaires des cadres promus sont potentiellement plus complexes, partagés qu'ils sont entre une identité « relationnelle pour autrui », marquée par l'appartenance au collège des cadres, et une identité « biographique pour soi », axée sur l'appartenance à un collectif de travail transcendant les frontières hiérarchiques. Les Jeunes Cadres sont moins concernés par ce type de problème. « Nés » cadres au sein de l'entreprise, il n'y a pas de hiatus entre leur perception de ce qu'ils pensent être et leur rôle dans l'entreprise. De fait, une éventuelle « conversion » identitaire aux représentations de l'entreprise véhiculées par la direction n'est en rien problématique. Il s'agit donc de leur inculquer une identité professionnelle de cadre qui tranche, notamment, avec celle des cadres maison. Par rapport à ces derniers, les Jeunes Cadres seront vraisemblablement moins attentifs à respecter un héritage dans lequel ils ne se reconnaissent pas. Cette lecture peut sembler exagérément manichéenne et nous n'y cédon qu'avec réticence. Pourtant, dans une entreprise qui se conçoit comme une microsociété, le pilotage de l'activité se double d'une gestion très politique des rapports sociaux. Il a déjà été montré ailleurs que les fonctions d'encadrement étaient d'une nature à la fois technique et politique (Benguigui, Griset, Montjardet, 1977). Le métier de cadre supérieur, tout particulièrement dans cette entreprise, suppose notamment un certain nombre d'aptitudes à la négociation

<sup>28</sup> Parmi les propositions suivantes : « un cadre, un *manager*, un responsable d'équipe, un dirigeant, un *leader*, un expert, un rouage, un gestionnaire ou un collègue »

avec les syndicats ; négociations qui sont d'ailleurs généralement teintées d'une forte dimension agonistique. De ce point de vue, le passage par des postes de *management* se fait généralement sur le mode de l'antagonisme avec les syndicats. Il s'agit d'une épreuve du feu qui qualifie les plus résistants et qui fonde la capacité à « gouverner » l'entreprise. Les futurs cadres supérieurs ainsi préparés seront peut-être mieux armés pour conduire des changements dans un contexte de fortes revendications. Dans cette perspective, l'absence d'empathie particulière pour les exécutants facilite peut-être la conduite d'une telle tâche.

## CONCLUSION

Le cas des Jeunes Cadres revêt selon nous un intérêt tout particulier dans le contexte que traverse l'entreprise. Étudier ces profils, leurs motivations et leurs représentations de l'entreprise publique nous a permis d'illustrer plusieurs dynamiques profondes qui structurent le devenir de l'entreprise, qu'il s'agisse de l'abandon progressif d'un modèle de service public au profit d'une logique d'entreprise privée, ou encore de la diffusion d'un *ethos* managérial au sein de l'encadrement, qui s'accompagne d'une dévalorisation progressive de l'expertise technique. Autant d'évolutions dans lesquelles les Jeunes Cadres se fondent, qu'ils acceptent et qu'ils accélèrent parfois, sans pour autant qu'il soit vraiment possible de mesurer leur influence réelle sur ces évolutions. C'est pourquoi nous avons plutôt pris le parti d'étudier les Jeunes Cadres comme des révélateurs de l'évolution générale de l'entreprise, et tout particulièrement de l'abandon progressif d'une organisation en marché interne à statut impliquant une forte promotion interne et l'existence d'une culture collective à la fois technique et historique, transmise sur le temps long des carrières. Loin d'obéir au schéma traditionnel voyant l'accès à l'encadrement comme la reconnaissance d'une expertise spécifique permettant de diriger les équipes, les Jeunes Cadres incarnent au contraire un modèle différent de promotion, avec un accès direct et accéléré aux responsabilités, qui implique de compenser l'absence d'expérience au sein de l'entreprise par un investissement dans les méthodes managériales : un « savoir-encadrer » qui les dispense de détenir des savoir-faire techniques anciennement indispensables et qui permet une mobilité fonctionnelle importante au sein de l'entreprise comme en dehors. Ce faisant, ils contrastent fortement avec les profils des cadres promus, porteurs d'une histoire collective et souvent montés en responsabilité au prix d'une déspecialisation technique mettant en contradiction leurs attaches identitaires enracinées dans l'activité de production et leur culture managériale, nouvellement acquise à la faveur de leur montée en responsabilités. Nous avons vu que les Jeunes Cadres, eux, sont incités à s'identifier dès leur intégration aux cadres supérieurs qu'ils deviendront peut-être, *via* un parcours de socialisation professionnelle qui vise, si tout se passe de la manière prévue, à ce que leurs identités relationnelles pour *autrui* et *pour soi* (Dubar, 2000) soient en conjonction : qu'ils soient et se voient comme des cadres supérieurs, évitant ainsi les hiatus identitaires dans lesquels peuvent se trouver les cadres promus convertis au *management*. Mais cette démarche ne risque-t-elle pas cependant d'induire quelques effets contre-productifs ? Si le recours à ce type de profil se généralisait, ne risqueraient-ils pas de prendre la place des rares promus qui étaient jusqu'ici en mesure de s'élever jusqu'à ce niveau, et ce, d'autant plus que la définition managériale du travail d'encadrement qui s'impose progressivement risque d'entraîner un effet d'autocensure de la part de ces derniers. La dévaluation de l'expérience technique est en effet susceptible de jouer un rôle inhibiteur sur leurs ambitions. Ce type de mécanisme a déjà été mis en lumière par Courpasson et Dany (1995), qui décrivaient la situation de l'entreprise encore publique

EDF-GDF en ces termes : « une part importante de la population « cadre » est ainsi menacée d'être exclue de certains mouvements de fond, simplement parce que le modèle professionnel dans lequel elle se meut n'est plus porteur, voire entre en contradiction avec le nouveau visage imposé du cadre EDF-GDF<sup>29</sup>. » Le paradoxe est que cette possible difficulté ou rétivité à acquérir la méta-compétence gestionnaire risque de rendre encore plus indispensable le recours à des Jeunes Cadres ou à des contractuels pour occuper certains postes stratégiques, tarissant ainsi les voies de promotion encore existantes. Or, la *continuité* dans la hiérarchie avait sans doute ses vertus : le cadre promu pourrait presque être vu comme un « marginal sécant » (Crozier, Friedberg, 1981), susceptible de tendre des ponts entre l'encadrement et la « base » qui se comprennent historiquement mal, mais qui ont longtemps été liés par une identité commune particulièrement forte. De ce point de vue, le parcours Jeune Cadre, bien qu'il se présente comme une démarche curative par rapport aux lourdeurs structurelles de l'entreprise, ne risque-t-il pas d'accentuer encore l'acuité du mal qu'il est censé combattre ?

## BIBLIOGRAPHIE

- ALBER A., 2007, *La formation initiale des officiers : une comparaison européenne*. Thèse de Sociologie de l'Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines (sous la direction de J.-P. Terrail et de J.R.Dos Santos), nov.
- BARATON M., 2006, « De la difficulté à devenir cadre par promotion », *Insee Première*, n° 1062.
- BELGHITI-MAHUT S., 2004, « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue Française de gestion*, n° 151, 4, pp. 145-160.
- BENIGUI G., GRISET A., MONTJARDET D., 1977, *La fonction d'encadrement*, Paris, Céreq, La Documentation Française.
- BEZES P., 2009, *Réinventer l'État, Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Puf, Coll. « Le lien social ».
- BOUFFARTIGUE P., 2001, *Les cadres, fin d'une figure sociale*, Paris, La dispute.
- BOUFFARTIGUE P., 2001, *Cadres, la grande rupture*, Paris, La dispute.
- BOUSSARD V., 2009, *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, Belin, Paris.
- CAILLETEAU F., BONNARDOT G., 1995, « Le recrutement des généraux en France, en Grande Bretagne et en Allemagne », in Suleiman E., Mendras H. (ed.), *Le recrutement des élites en Europe*, Paris, La Découverte, pp. 158-180.
- CHAUVEL L., 1998, « La seconde explosion scolaire : diffusion des diplômes, structure sociale et valeur des titres », *Revue de l'OFCE*, n° 66, pp. 5-36.
- CIBOIS P., 1993, « Le PEM, pourcentage de l'écart maximum : un indice de liaison entre modalités d'un tableau de contingence », *Bulletin de méthodologie sociologique*, n° 40.
- COURPASSON D., DANY F., 1994, « La gestion des carrières des cadres en question, réflexions tirées d'une enquête à EDF et GDF », *Gérer et comprendre*, Annales des mines, septembre, pp. 30-44.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1981, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- DUBAR C., 1995, *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris.
- DUBAR C., 2000, *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, Paris, Puf, Coll. « Le lien Social ».

---

<sup>29</sup> *Op.cit.*, p. 39.

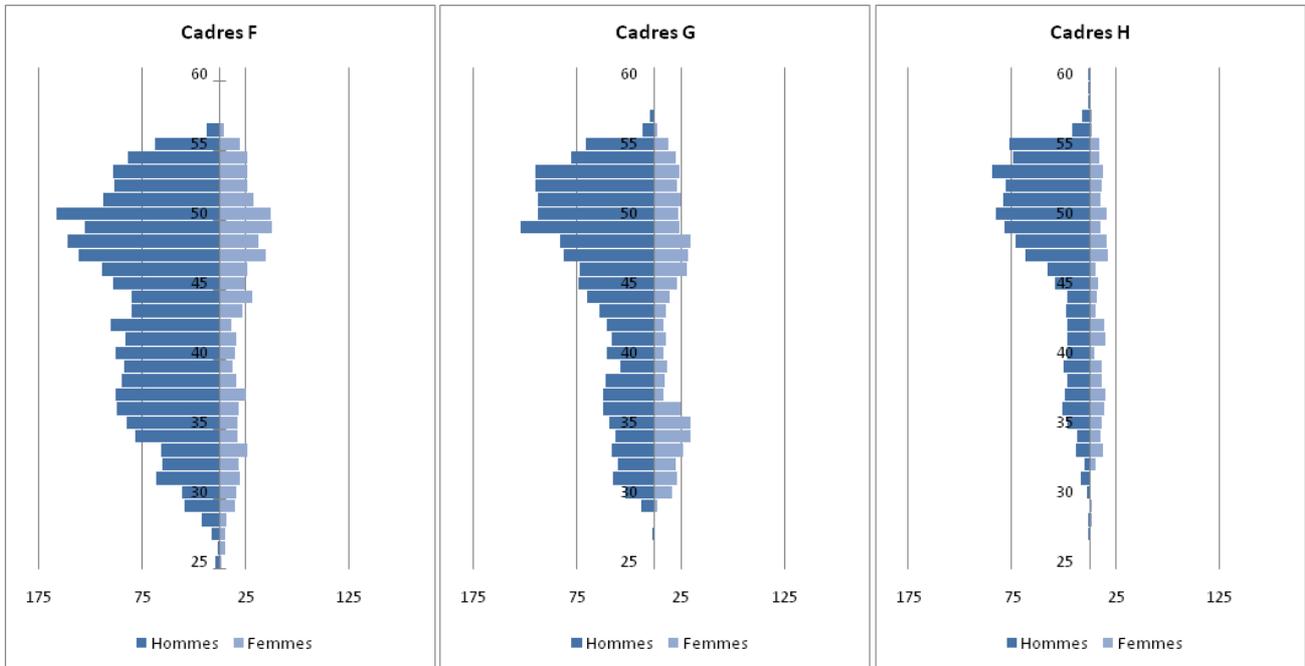
- FALCOZ C., 2002, « La gestion des cadres à haut potentiel », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 138, pp. 21-31.
- FLAMANT N., 2005, « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre », *Sociologie du travail*, 47, pp. 223-244.
- GADEAC C., 2003, *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Belin, Paris.
- GLASER BARNEY G., 1968, *Organizational Careers. A Sourcebook for Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- GODELIER E., 2009, « La culture d'entreprise, source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue Française de Gestion*, n° 192, 02, pp. 95-111.
- GUILLAUME C., POCHIC S., 2007, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, 1, n° 17, pp. 79-103.
- HANICOTTE P., 2008, « Modèle de rapport au travail et processus de valorisation des activités professionnelles. Le cas de l'hôtellerie de chaîne », Documents de travail du CLERSÉ (*Working Papers*), n° 1, septembre, [http://clerse.univlille1.fr/spip/IMG/pdf/wp\\_hanicotte.pdf](http://clerse.univlille1.fr/spip/IMG/pdf/wp_hanicotte.pdf)
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., 2007, « Les organisations face au plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, n° 173, 4, pp. 15-30.
- LAUFER J., 2005, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin, pp. 31-44.
- MARRY C., 2001, « La féminisation de la profession d'ingénieur : une comparaison France-Allemagne », in Bouffartigue P. (dir.), *Les cadres. La grande rupture*, La Découverte, Paris, pp. 281-296.
- MERTON R.K., 1965, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon.
- MONCHATRE S., 2005, *Accès au statut cadre en cours de vie professionnelle : politiques d'entreprises et pratiques individuelles*, Cahiers du GDR Cadres, n° 9.
- PARADEISE C., 1984, « La marine marchande française : un marché du travail ferme ? », *Revue française de sociologie*, vol. 25, n° 3, jul.-sep., pp. 352-375.
- PIORE M. J., DOERINGER P. B., 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington: D.C. Heath.
- SAGLIO J., 2005, *Le droit à la carrière des officiers de la marine*. *Revue française d'administration publique*, 4, n° 116, pp. 639-650.
- SAGLIO J., 2009, « La diversité des normes de carrières salariales », *Économie et Sociétés*, vol. 43, n° 9.
- TERRAIL J.-P. (dir.), 1997, *La scolarisation de la France. Critique de l'Etat des lieux*, Paris, La dispute.



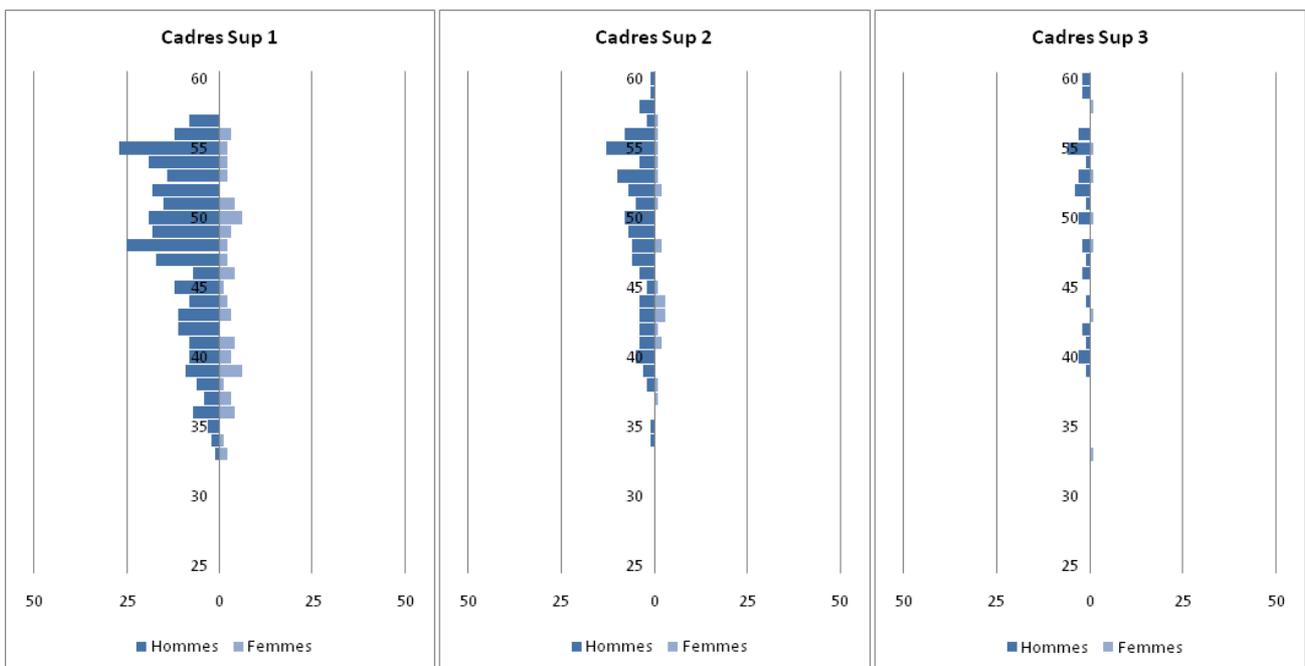
# ANNEXES

## Annexe 1. Pyramides des âges aux différents grades (effectifs observés dans l'enquête)

### Cadres



### Cadres supérieurs



## Annexe 2. Répartition des effectifs des cadres

	Réel	Enquête
Contractuels	4,6 %	5,2 %
Jeunes Cadres	6,3 %	7,5 %
F	42,8 %	38,2 %
G	26,3 %	26,8 %
H	14,3 %	16,0 %
CS1	3,6 %	4,1 %
CS2	1,4 %	1,6 %
CS3	0,5 %	0,5 %
Total	100 %	100 %

Données réelles communiquées par la DRH de l'entreprise.

## Annexe 3. Niveau de diplôme des parents en fonction du grade

Niveau de diplôme du Père	Certificat d'études/école primaire	CAP/BEP ou lycée avant terminale	Bac ou terminale	De bac+1 à bac+3 inclus	Bac+4 et plus	Total
Jeunes cadres	19,60 %	20,60 %	12,70 %	15,20 %	32,00 %	100 %
Cadres	48,40 %	25,70 %	9,50 %	6,50 %	10,00 %	100 %
Cadres supérieurs	34,90 %	22,00 %	10,20 %	8,20 %	24,70 %	100 %
Total	45,12 %	25,02 %	9,81 %	7,32 %	12,74 %	100 %

Niveau de diplôme de la Mère	Certificat d'études ou école primaire	CAP/BEP ou lycée avant terminale	Bac ou terminale	De bac +1 à bac +3 inclus	Bac +4 ou plus à l'Université	Total
Jeunes cadres	18,20 %	18,80 %	17,20 %	27,00 %	18,80 %	100 %
Cadres	56,00 %	20,10 %	10,70 %	9,20 %	4,10 %	100 %
Cadres supérieurs	40,70 %	24,20 %	11,60 %	14,20 %	9,30 %	100 %
Total	51,86 %	20,25 %	11,27 %	10,96 %	5,67 %	100 %

Type de modèle : Régression Logistique

Modalité à expliquer : Avoir eu un membre de sa famille Constante Chances réf.  
 dans l'entreprise au moment du -0.5773 0.5614  
 recrutement

		Coefficient	odds ratio	Effet marginal	Khi <sup>2</sup> Vrais.
Sexe	Homme	réf.	réf.	réf.	
	Femme	0.2158	1.24	5,10%	***
Ancienneté (en années)	- de 10 ans	réf.	réf.	réf.	
	de 10 à 19 ans	0.7354	2.09	18,00%	***
	de 20 à 29 ans	0.9043	2.47	22,10%	***
	30 ans et +	0.8450	2.33	20,70%	***
Niveau formation à l'embauche	Inférieur au bac	-0.1726	0.84	-3,90%	***
	Bac ou niveau bac	réf.	réf.	réf.	
	Supérieur au bac	-0.1065	0.90	-2,40%	***
Type de poste	Production opérationnelle	réf.	réf.	réf.	
	Management Encadrement	-0.0454	0.96	-1,00%	ns
	Conseil	-0.0374	0.96	-0,90%	ns
Qualification 1er poste	Non cadre	réf.	réf.	réf.	
	Cadre	-0.5718	0.56	-11,90%	***
	Jeune cadre	-0.7001	0.50	-14,20%	***

### Annexe 5. Raison la plus importante de l'entrée dans l'entreprise

	Pour les opportunités d'évolution de carrière	Pour la diversité des métiers	Par continuité familiale	Pour exercer un métier spécifique et unique	
Jeunes cadres	38,7 %	26,2 %	0,2 %	4,8 %	
Cadres	20,3 %	16,1 %	3,1 %	5,7 %	
Cadres supérieurs	24,6 %	23,6 %	2,7 %	5,0 %	
Total	22,0 %	17,4 %	2,8 %	5,6 %	
	Pour pouvoir concilier vie professionnelle et familiale	Pour la sécurité de l'emploi	Pour le régime spécial	Pour travailler dans une grande entreprise reconnue	Total
Jeunes cadres	7,4 %	6,4 %	0,3 %	16,0 %	100 %
Cadres	3,7 %	27,4 %	4,3 %	19,5 %	100 %
Cadres supérieurs	2,7 %	10,3 %	0,6 %	30,6 %	100 %
Total	3,9 %	24,6 %	3,7 %	20,0 %	100 %

Champ : Tous statutaires.

## Annexe 6. Détail des deux premiers facteurs de l'ACM

Facteur 1			Facteur 2		
Valeur propre = 0.117866			Valeur propre = 0.062745		
Pourcentage de l'inertie = 12.9			Pourcentage de l'inertie = 6.9		
Intitulé long	Coordonnées factorielles	Contribution par facteur	Intitulé long	Coordonnées factorielles	Contribution par facteur
OuvConcRenementValeurs	-982	220	W=dévelop. techniques	-650	154
W=service public	-624	170	AutoDef=Un expert	-359	109
PriorPonctualité	-365	63	CommeEntreprInnovante	-388	87
AutoDef=Un expert	-344	53	PriorRigueurGestion	-339	39
AutoDef=Un collègue	-759	29	OuvConcVirageInéluctable	-127	37
AutoDef=Un rouage	-474	26	PriorIngéniosité	-420	33
W=dévelop. techniques	-323	20	AutoDef=Un responsable d'	-175	12
OuvConcAutre	-295	13	CommeServicePubEfficace	-99	7
AutoDef=Un responsable d'	-217	10	PriorSatisfClients	-65	7
CommeServicePubEfficace	-126	6	AutoDef=Un gestionnaire	-143	3
PriorIngéniosité	-165	3	OuvConcAutre	-21	0
PriorRigueurGestion	-117	3	AutoDef=Un <i>manager</i>	44	1
AutoDef=Un gestionnaire	-62	0	W=Compétitivité Entrepris	28	1
CommeOrgaBureau	28	1	AutoDef=Un cadre	115	7
AutoDef=Un dirigeant	169	5	AutoDef=Un dirigeant	160	8
CommeEntreprInnovante	140	6	AutoDef=Un leader	226	8
AutoDef=Un cadre	156	7	AutoDef=Un collègue	508	24
OuvConcVirageInéluctable	109	14	W=service public	198	32
PriorSatisfClients	140	18	OuvConcRenementValeurs	288	36
AutoDef=Un leader	523	22	PriorPonctualité	219	42
PriorRentabilité	657	51	CommeOrgaBureau	193	55
OuvConcMeilleureSolution	573	71	PriorRentabilité	541	65
AutoDef=Un <i>manager</i>	438	76	OuvConcMeilleureSolution	453	83
W=Compétitivité Entrepris	337	116	AutoDef=Un rouage	830	149
Variables supplémentaires					
Intitulé long	Coordonnées factorielles	Contribution par Facteur	Intitulé long	Coordonnées factorielles	Contribution par Facteur
Syndiqué	-163	10	Conseil	-48	4
Entrée : Non Cadre	-80	7	Entrée : Non Cadre	-28	2
Bac + 1 à +3	-100	6	Bac	-39	1
Production opérationnelle	-114	5	Bac + 1 à +3	-22	1
Inférieur au bac	-117	5	Femme	-27	1
50- 64 ans	-89	4	Inférieur au bac	-30	1
Cadres	-53	4	Homme	12	0
W=Autre	-159	4	Cadres	-5	0
Conseil	-60	3	Cadres supérieurs	28	0
Autre	-92	3	PriorAutre	54	0
PriorAutre	-339	2	Je ne sais pas	30	0
40 à 49 ans	-50	2	40 à 49 ans	-15	0
Je ne sais pas	-216	2	Syndiqué	-4	0
Homme	-25	1	Non syndiqué	6	0
Bac	-58	1	Gréviste	-12	0
Non syndiqué	32	1	Non gréviste	14	0
Femme	55	1	Production opérationnelle	36	1

Moins de 30 ans	162	3	Jeunes cadres	66	1
Jeunes cadres	170	4	Moins de 30 ans	63	1
30 à 39 ans	107	5	Autre	28	1
Entrée : Jeune cadre	260	8	Entrée : Cadre	75	2
Entrée : Cadre	202	9	Management Encadrement	52	3
Cadres supérieurs	363	16	Entrée : Jeune cadre	112	3
Management Encadrement	177	17	W=Autre	119	4
Bac + 4 et +	204	22	Bac + 4 et +	81	6
Non gréviste	179	35	30 à 39 ans	120	13

### Annexe 7. Modélisation (Logit) des dimensions agonistiques des rapports sociaux dans l'entreprise

		Modalités modélisées				
		Être syndiqué	Avoir participé au dernier mouvement de grève nationale	L'ouverture à la concurrence est "la meilleure solution"	Comprendre les décisions des la direction générale "la plupart du temps ou souvent"	Considérer qu'il est des situations où un cadre peut contester les décisions prises par la direction"
Constante		-3.2250	- 1.5187	-1.6370	0.4861	- 0.4125
Sexe	Homme	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
	Femme	-0.4046***	-0.1511***	-0.1485**	0.2487***	0.1185**
Âge	Moins de 30 ans	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
	30-39 ans	1.4060***	1.0368***	-0.0536ns	-0.1569***	-0.1405***
	40-49 ans	2.0546***	1.7604***	-0.9117***	-0.6103***	-0.0903**
	50-64 ans	2.2498***	1.8428***	-0.9199***	-0.5658***	-0.1533***
Niveau de formation à l'embauche	Inférieur au bac	0.2652***	0.1122**	-0.1314ns	-0.1263**	0.1037*
	Bac ou niveau bac	0.2859***	0.0309ns	-0.2903***	-0.1323**	0.0132ns
	Supérieur au bac	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
Type de fonction	Production opérationnelle	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
	Management encadrement	-0.1597***	-0.5116***	0.3165***	0.5363***	-0.2847***
	Conseil	-0.0739*	-0.2453***	0.1492***	0.4529***	-0.2035***
Qualification	Jeunes cadres	-0.6781**	-0.9148***	0.3075***	0.6528***	-0.2743***
	Cadres	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>	<i>réf.</i>
	Cadres supérieurs	0.1910*	-2.3018***	0.9959***	1.7240***	-0.9009***



## DERNIERS NUMÉROS PARUS :

téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>

- N° 141** *Discriminations à l'embauche des jeunes Franciliens et intersectionnalité du sexe et de l'origine : Les résultats d'un testing*  
PASCALE PETIT, EMMANUEL DUGUET, YANNICK L'HORTY, LOÏC DU PARQUET, FLORENT SARI  
février 2011
- N° 140** *Être mobile pour trouver un emploi ? Les enseignements d'une expérimentation en région parisienne*  
LOÏC DU PARQUET, EMMANUEL DUGUET, YANNICK L'HORTY, PASCALE PETIT, FLORENT SARI  
février 2011
- N° 139** *Qui sont les salariés payés au salaire minimum ? Une analyse empirique à partir de données turques*  
OANA CALAVREZO, SELIN PELEK  
janvier 2011
- N° 138** *Portrait de l'emploi informel en Turquie*  
MÉLIKA BEN SALEM, ISABELLE BENSIDOUN, SELIN PELEK  
janvier 2011
- N° 137** *Employer une femme de ménage à domicile. Pratiques et représentations sociales*  
FRANÇOIS-XAVIER DEVETTER, MARION LEFEBVRE, ISABELLE PUECH  
janvier 2011
- N° 136** *Pourquoi tant de chômeurs à Paris ?*  
YANNICK L'HORTY, FLORENT SARI  
décembre 2010
- N° 135** *Évaluation aléatoire et expérimentations sociales*  
YANNICK L'HORTY, PASCALE PETIT  
décembre 2010
- N° 134** *Du RMI au RSA : les inflexions de la solidarité et de la gouvernance des politiques d'insertion*  
ANNE EYDOUX, CAROLE TUCHSZIRER  
novembre 2010
- N° 133** *Trends in Quality of Work in EU-15: Evidence from the European Working Conditions Survey (1995-2005)*  
*Tendances de la qualité du travail dans l'Europe à 15 : un bilan à partir de l'enquête européenne Conditions de travail (1995-2005)*  
NATHALIE GREENAN, EMMANUELLE WALKOWIAK, EKATERINA KALUGINA  
novembre 2010
- N° 132** *Chômage partiel et disparition des établissements : une analyse à partir de données françaises*  
OANA CALAVREZO, RICHARD DUHAUTOIS, EMMANUELLE WALKOWIAK  
novembre 2010