

LA FABRIQUE DES CADRES : DU ROLE DE CADRE A L'IDENTITE DE MANAGER

Denis Cristol – Responsable Formation Continue Advancia-Négocia
CREF (EA 1589)- Paris X Nanterre

RESUME

Dans un contexte de ralentissement de la promotion sociale, cette recherche identifie comment la formation professionnelle joue un rôle dans l'accès de salariés de l'industrie à la fonction cadre. Le terrain de recherche est constitué d'un processus d'accompagnement au passage cadre de techniciens et agents de maîtrise issus de l'industrie. Ce processus se nomme "Arcadre : manager industriel" et est organisé par le CESI¹. La recherche porte sur un échantillon de 186 stagiaires formés et accompagnés de 2000 à 2006. Elle met en évidence les changements qui affectent les salariés dans leur identité et leur façon de concevoir leur rôle, leur rapport au savoir, leurs pratiques professionnelles et ce à l'occasion d'une évolution de carrière. La formation d'accompagnement est qualifiante. Elle se déroule en deux ans en alternance et favorise une évolution de statut. L'ensemble de la recherche se situe dans le contexte de mutation du groupe des cadres depuis les travaux de Boltanski (1982). Elle prend la mesure de l'injonction faite aux salariés, en particulier futurs managers d'être acteur de leur développement (Brunel 2004). En suivant Desjeux (2004) le processus à l'œuvre, est décrypté à partir d'une approche multiréférentielle macro, (la société), méso (l'entreprise) et micro (l'individu). Deux types de données sont croisées et exploitées. D'une part les récits biographiques des parcours sont analysés au moyen du modèle actanciel conçu par Prop et Greimas, perfectionné par Barthes (1981) et reprise par Demazière et Dubar (2004), d'autre part les dossiers d'inscription et lettre de motivation sont analysés. L'objectif de la recherche est d'ouvrir des pistes nouvelles en gestion des carrières et d'aborder la formation selon les dynamiques identitaires des participants et pas seulement en fonction de leur âge, ou de l'étiquette présumé de leur potentiel. La recherche débouche sur la description de trois dynamiques d'élaboration de soi lors d'un changement de statut : défense, adaptation ou reconfiguration identitaire et propose un modèle de la fabrique des cadres. Ce modèle présente l'importance de l'ouverture à soi, du développement mutuel entre l'équipe et le manager et montre le rôle de la formation d'accompagnement comme lieu d'individualisation et de socialisation. A partir de ces constats la question est posée aux gestionnaires de carrières de la prise en compte de la personne en promotion dans le contexte social qui la fabrique et pas seulement dans son contexte professionnel.

MOTS CLES

cadre – carrière – formation – identité – manager – rapport au savoir

¹ Pour une connaissance plus fine de cette école d'ingénieur voir les travaux de Lick R (1996), *Mémoire de la formation : histoire du CESI*, Les éditions du CESI, Paris

I - LA PROBLEMATIQUE CADRE DANS L'INDUSTRIE

I.1 - La notion Française du cadre

En utilisant les travaux coordonnés par Croubois (1987), il serait possible de montrer la filiation entre des valeurs et mode de pensées des officiers et des cadres, notamment par le modèle de la structure militaire et de ses responsables qui ont influencé les premières organisations industrielles et l'héritage militaire des premières écoles d'ingénieur. La notion de cadre est polysémique. Elle se prête à de nombreuses interprétations : historiques, sociologiques, psychosociologiques. Sainsaulieu (1988 p 199) distingue 3 catégories : les cadres issus des grandes écoles (HEC, Polytechnique, l'ENA, ENS...), les cadres intermédiaires formés dans les écoles d'ingénieurs, les écoles de commerce ou les universités et les cadres autodidactes, n'ayant pas pu bénéficier de formations supérieures. Sous le même mot se saisissent différentes réalités. En France, le cadre est donc un salarié doté d'une certaine délégation de l'employeur. Contrairement à l'expression courante, il n'y a pas proprement parler de «*statut* » cadre. Dans de nombreuses entreprises, la distinction entre les «*cadres* » et les «*non-cadres* » demeure du domaine du symbolique. Il est intéressant de faire remarquer que désigner une catégorie de personne par la négation «*non-cadre* », contribue certainement à renforcer l'attraction du groupe désigné positivement, ici les cadres. Bouffartigue (2000) lorsqu'il parle des cadres évoque un «*salarialat de confiance* » alors que l'on parle de «*salarialat d'exécution* » pour les autres salariés. Certaines grandes entreprises françaises à horizon international font mine de ne plus faire de différence parmi leurs salariés et de ne tenir compte que de ceux qui exercent un rôle de «*management* », mais la césure demeure souvent dans les esprits de l'ensemble du corps social et le passage cadre reste un moment charnière de la carrière en particulier dans l'industrie.

I.2 - Effectifs et constitution de la population des cadres

La taille moyenne des entreprises en effectif ne cesse de diminuer. D'après le répertoire SIRENE, il y a environ 2,5 millions d'entreprises. La tendance entre 1993 et 2003 est à la diminution du nombre d'entreprises industrielles (aujourd'hui moins de 10% du total), pour une augmentation du nombre d'entreprises de service, et d'activité immobilière. Les entreprises de commerce et de construction maintiennent leur effectif. La démographie des entreprises change. Plus de 55% des salariés travaillent dans des entreprises de moins de 50, contre 42%, il y a 30 ans. Cependant, les établissements industriels de plus de 500 ne rassemblent plus que 22% des salariés contre 35% en 1975. 4,2 millions de salariés travaillent dans des systèmes de franchise ou dans des groupes intégrés. Tous secteurs d'activité confondus, les effectifs par site ne cessent de diminuer. Le marché du travail interne des grandes entreprises tend donc à se restreindre et de ce fait à pousser vers des mobilités externes, et des évolutions de carrière limitées au sein d'une même entreprise. L'APEC (2005)² dénombre 3 millions de cadres. Entre 1992 et 2004 l'emploi salarié dans le secteur privé s'est accru de 17%, dans le même temps l'effectif cadre a progressé de 39%. L'écrasement des lignes hiérarchiques dans l'industrie est la conséquence de recherche d'optimisation des coûts de structure. Dès lors les organisations offrent moins de postes de cadres hiérarchiques. Les changements de fonction sont rendus difficiles par leur spécialisation accrue. Pour répondre à leur besoin les entreprises recherchent des salariés qualifiés. Dans le même temps les organisations du travail par projet nécessitent de nouvelles compétences de cadres chefs de projet. Autre phénomène, la hausse des niveaux de recrutement, elle-même liée aux niveaux de qualifications plus élevés des flux de sortie de l'enseignement initial. Les possibilités de promotion interne d'une partie de salariés plus faiblement qualifiés, sont affectées.

Diplômes délivrés dans l'enseignement supérieur	1990	2002
Bac +2 (DEUG, BTS, DUT)	169 000	272 000
Bac +3/4 (licence, maîtrise)	122 000	234 000

² Apec (2005), *Les cadres en 2005 : quelles réalités ? La reconnaissance des compétences comme antidote du malaise*. Dossier de presse Apec, Paris, Septembre 2005 p1-10

Bac + 5 (DESS, DEA, Ingénieurs)	48 000	96 000
---------------------------------	--------	--------

Tableau 1 : Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Cette « *compétition* » renforce l'attrait de formations qualifiantes pour les autodidactes. Les études sur le chômage des cadres montrent en effet que la possession d'un diplôme assurerait une « *protection* ». Le recours à la formation fait parti de la stratégie de maintien et d'évolution de son emploi.

I.3 - La promotion sociale et les cadres autodidactes

Comme le constatait déjà Boltanski (1982 p451) en utilisant l'expression « *une pathologie de la promotion* », il est possible de constater que « *l'accès autodidacte au savoir et les efforts individuels de promotion comportent un coût élevé. Ils exigent un mode de vie ascétique qui suppose une stricte économie des moyens disponibles* ». L'accès aux fonctions d'encadrement s'avère aujourd'hui encore un parcours du combattant pour les « *cadres maison* » par opposition aux cadres. Ces « *cadres maison* » sont moins qualifiés mais expérimentés. Pour eux une promotion est souvent l'aboutissement d'une carrière. Les jeunes embauchés, recrutés à Bac + 5, intégrés d'office avec le statut cadre chercheront à se faire identifier comme haut potentiel pour évoluer vers une fonction de cadre dirigeant, alors que les cadres autodidactes connaîtront des difficultés d'évolution vers les postes de direction. L'accès au statut cadre a longtemps été une perspective de promotion sociale en France. Cette idée semble de plus en plus lointaine. Avec comme critère dominant la classification du diplôme, les jeux semblent se faire dès la sortie du système scolaire. Les études menées par Dubar et Gadéa (1999), font le constat que la formation change de sens : « *les impératifs économiques ont de plus en plus dominé les objectifs et les significations de la formation, au point d'en faire aujourd'hui une obligation personnelle incombant à tout salarié, dans le simple but de maintenir son employabilité, détachée désormais de l'espoir de suivre une mobilité ascendante* ». La « *panne de l'ascenseur social* » constitue selon les auteurs un risque sérieux de démobilitation ou de contestation politique. La promotion sociale est un phénomène qui concerne particulièrement les techniciens devenant cadres. Dans ses études statistiques la DARES (2005)³ fait les constats suivants :

« *La mobilité professionnelle ascendante est moindre en vieillissant* »

« *Pour les professions intermédiaires la promotion sociale vers le statut cadre ou de dirigeant d'entreprise salarié est maximale pour les 25-34 ans* »

« *changer d'entreprise favorise la promotion de toutes les catégories, mais d'avantage pour les professions intermédiaires . Cependant comme pour les ouvriers et employés les effets bénéfiques de cette mobilité externe s'atténuent à partir de 40 ans*»

Ainsi s'il est encore possible d'être promu à un statut cadre, il convient de le faire relativement jeune, pour en percevoir les bénéfices. Selon D'Iribarne (2006 p226-227) l'apparition des techniciens supérieurs (DUT et BTS) constitue une passerelle entre les enseignements destinés à des élites et des enseignements de niveau plus modeste. Les titulaires de ces formations s'insèrent bien en particulier dans les filières industrielles, leurs savoirs technologiques leur permettant d'accéder aux professions intermédiaires. « *Mais ils ne sont pas de nature à les faire accéder à l'élite au sein des entreprises, ils ont difficilement accès à la catégorie des cadres* ». Ce constat est partagé par Derouet⁴ (2006 p5-18) qui parlant du système éducatif déclare « *en dépit des mesures qui ont été prises depuis cinquante ans, la formation des élites passe par une autre voie que celle de la masse* ». Pour parvenir à ce statut qui continue de faire rêver leurs salariés, les grandes entreprises des services ou de l'industrie articulent des dispositifs plus ou moins formalisés de formation, de reconnaissance des acquis, d'évaluation par les hiérarchiques. Cette promotion interne, ce passage cadre constitue un levier de motivation important pour les DRH qui fidélisent ainsi leurs salariés expérimentés. Plus encore dans son diagnostic de la crise française du travail Philippon (2007 p 43) énonce « *une des conditions du renouvellement des élites managériales est l'existence d'un système de promotion interne légitime et*

³ DARES,(2005) Premières synthèses, Paris, n°04-1

⁴ Derouet JL (2006), *Entre la récupération des savoirs critiques et la construction du management libéral*, Revue Française de pédagogie, n°154, janvier-février-mars,

efficace ». Malgré ces constats, le nombre de cadres autodidactes ne cesse de diminuer. Selon l'INSEE⁵ la promotion par progression de carrière a diminué, alors même que le poids des cadres triplait entre 1978 et 2001.

II- LA CADRATION DES SALARIES DE L'INDUSTRIE

II.1- Salariés dans l'industrie

Cette recherche débute par l'étude des dossiers d'inscription, des curriculum vitae et des lettres de motivation de 186 stagiaires ayant suivis une formation visant une promotion cadre en Ile de France de 2000 à 2006. Les items identifiés à l'entrée en formation et détaillés ci-après sont les diplômes, la rémunération, l'âge, la durée de l'expérience professionnelle et de l'ancienneté dans l'entreprise, le sexe, la fonction, l'encadrement de personnel et l'effectif encadré, le statut, les mobilités géographiques et professionnelles, les motivations exprimées. Les participants sont pour 78% d'entre eux issus du monde industriel, et plus particulièrement de la métallurgie. Les entreprises issues du secteur de l'énergie sont représentées par les différentes filiales industrielles, d'EDF. La formation des participants est essentiellement financée par les entreprises sur le plan de formation, le capital temps formation ou la période de professionnalisation. Sur les 186 personnes cinq se sont inscrites dans le cadre de FONGECIF, et trois dans le cadre de reconversion. Ceci s'explique par l'objet même de la formation qui s'adresse à des salariés ayant un projet partagé de promotion avec l'entreprise. 85% des participants sont des hommes (158), et 15% des femmes (28). La surreprésentation des participants de sexe masculin dans les postes cadres est une constante observée du monde industriel. Cependant pour les promotions de 1997 à 2000, l'effectif féminin n'était que de 10%. Un début de féminisation semble se mettre en marche. Celui-ci est dépendant de la féminisation des formations initiales dans les filières industrielles, ou il est possible de dénombrer 10% d'étudiantes en CAP, BEP et Bac professionnel et 21% d'étudiantes en DUT.⁶ Les stagiaires respectent les pré requis près de 67% d'entre eux ont un diplôme égal ou supérieur au bac+2 exigé. Mais 62 stagiaires, soit 33% ont un diplôme inférieur au pré requis du bac+2. Ces stagiaires présentent leur expérience professionnelle à un jury d'admission afin d'obtenir une dérogation pour intégrer la formation. Par ailleurs 10 stagiaires (5,3%) sont déjà titulaires d'un diplôme supérieur à bac+3. 84% des participants ont suivi une formation initiale dans une spécialité technique (51 en mécanique/électromécanique/automatisme, 30 en électrotechnique/maintenance, 20 en physiques/chimie/mathématiques, 17 en électronique, 31 sont issus de spécialités tertiaires)

48	Etude/méthode/ordonnancement/industrialisation
34	Exploitation/production/maintenance
19	Informatique
18	Recherche et développement
18	Gestion finance
16	Qualité/sécurité/environnement
15	Commercial/communication/achat
9	Suivi de chantier
5	Ressources Humaines/formation
3	Services généraux
1	Expert matériaux

⁵ INSEE (2006), *De la difficulté de devenir cadre par promotion*, INSEE première, n°1062, Paris

⁶ DIGITIP, (2005) Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie *sessi, l'emploi des femmes dans l'industrie : la qualité plutôt que la quantité*, Paris, n°200, janvier, p2

Tableau 2 : les fonctions exercées les plus représentées

Il est intéressant de noter que l'évolution vers des fonctions transversales et de support a représenté des évolutions professionnelles pour des salariés n'ayant pas de formation initiale particulière dans le domaine. Il en est ainsi de l'informatique, de la gestion et des fonctions qualité/sécurité environnement. L'appropriation de fonction transversale a pu être à un moment donné de la carrière du futur cadre un élément prépondérant.

II.2 – Accession à la fonction de cadre

Dans l'accession «à la fonction cadre» les salariés ont plusieurs opportunités de carrière : devenir expert, chef de projet ou manager. Falcoz (2003) pose les questions de l'absorption des cadres dans une masse de salariés qualifiés et celle de l'émergence d'une nouvelle figure : le manager. Alors que la filière de l'expertise s'inscrit dans une continuité du métier devenir chef de projet ou «cadre encadrant», nécessite des apprentissages sociaux et comportementaux spécifiques pointés par Sainseaulieu (1988). Les salariés qui deviennent managers et prennent la responsabilité d'équipe sont amenés à modifier leurs comportements, leurs approches des situations et des problèmes, leurs rapports et leurs rôles au travail. Pour eux appréhender ce changement personnel peut apparaître comme un défi, dont le sens est différent selon le moment de la carrière. Dans la population étudiée, la moyenne d'âge et la médiane d'entrée en formation sont de 38 ans. Les promotions s'étalent de 27 à 52 ans, créant incidemment des échanges inter générations. Il est possible de remarquer que le processus de cadrage connaît un cycle avec :

- des entrées précoces pour les 27 à 31 ans
- un optimum entre 32 et 43 ans
- des entrées plus tardives pour les plus de 44 ans

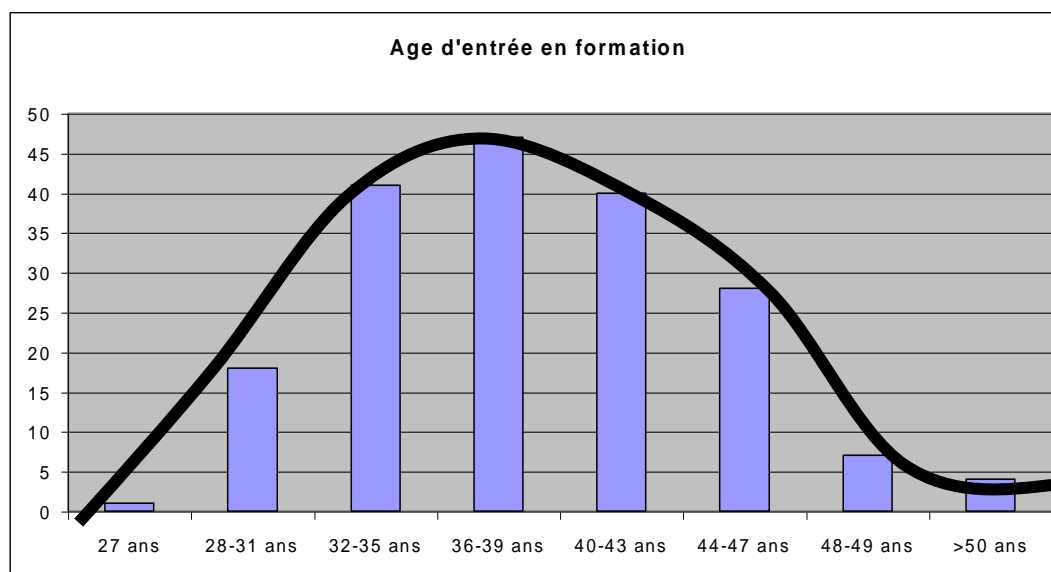


Tableau 3 : l'âge d'entrée en formation

Par ailleurs l'expérience professionnelle moyenne et la médiane sont de 17,2 ans, et 17 ans allant de 4 à 32 ans d'expérience professionnelle. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 13,3 ans et la médiane est de 13 ans. Il semble donc qu'une participation de plus d'une dizaine d'années soit un signe de fidélité suffisant pour faire bénéficier à des salariés de formation promotionnelle. Ce constat montre que le contrat tacite « fidélité du salarié versus reconnaissance de l'entreprise » tend à se maintenir dans ce secteur d'activité.

L'expérience professionnelle moyenne à l'entrée dans le dispositif tend à décroître sur les dernières années, passant de 20 ans en 1997-2000 à 16 ans en 2006.

Année	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ancienneté	20	22	17	17	21	18	17	18	15	16

Tableau 4 : l'expérience professionnelle moyenne avant d'entrée en formation

La formation cadre « *pour bons et loyaux services* » semble progressivement céder le pas à une formation de prise de responsabilité d'une population plus jeune. Le passage cadre est d'autant plus difficile que les organisations sont elles-mêmes en mutation et n'offrent que des repères mouvants. Tel que le pose Barbier (1998) il y a « *transformation conjointe de l'action et de ses acteurs* ». Dans des procédures de gestion des carrières l'accompagnement formation est un élément de réponse proposé par les entreprises. En effet, pour Delavallée (2006 p12-17) il ne suffit pas d'être nommé manager pour être un manager, une transformation d'identité s'opère. C'est tout l'objet de cette recherche que de comprendre le processus à l'œuvre et de déceler le poids des principaux facteurs.

II.3 - De l'appartenance au groupe des cadres à l'exercice d'une fonction managériale

Plusieurs événements notamment présentés par Bouffartigue et Gadéa (2000) conduisent à la recomposition du groupe des cadres : la tertiarisation de l'économie (Castel 1995) ; la crise et les licenciements massifs dans les grands groupes (Pochic 2000); l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail (Karvar et Rouban 2004) ; l'internationalisation accrue ; la loi sur les 35 heures et enfin les difficultés des caisses de retraites cadre. Pour Bouffartigue (2001 p39) « *tout laisse donc à penser que s'affirme un continuum de positions sociales au sein du monde du travail salarié contemporain* ». Les activités traditionnelles des cadres dans le commandement, la gestion, les relations, la maîtrise des activités techniques, l'autonomie dans le travail se diffusent ainsi du « *salariat de confiance* » vers « *le salariat d'exécution* ». Selon les travaux de Bournois et Roussillon dans l'espace international (1998), il est possible d'entrevoir une recomposition de groupe professionnel sur le modèle anglo-saxon réparti en managers, experts, et dirigeants. Le fait d'encadrer ou non du personnel est un élément discriminant. Si l'on compare dans l'échantillon étudié, les statuts (cadre/agent de maîtrise/techniciens) et les responsabilités (expert/manager/chef de projet), il est en effet loisible de constater qu'il n'y a pas de recouvrement exact entre les deux. Il est ainsi possible d'être cadre et de n'encadrer personne. Ce qui explique la présence de cadres en formation pour lesquels le sens du processus est un apprentissage managérial.

	Expert	Managers	Chefs de projet	Total
Cadre	2	13	5	20
Agent de maîtrise	42	44	48	134
Technicien supérieur	19	4	9	32
Total	63	61	62	186

Tableau 5 : statut et fonction

Cependant dans notre échantillon, alors que 65% des cadres exercent une responsabilité managériale, seul 32% des agents de maîtrise et 12,5% des techniciens animent une équipe au quotidien. Par ailleurs la taille de l'effectif moyen encadré augmente avec le statut soit 38 personnes pour les cadres, 21 pour les agents de maîtrise, et 7 pour les techniciens supérieurs. Le fait d'encadrer une équipe reste donc un marqueur hiérarchique. Ainsi, l'encadrement de personnel demeure une dimension de la responsabilité et du statut. Ceci est conforme à la vision Française où peu d'entreprises souhaitent voir disparaître ce statut cadre qui représente malgré tout un outil de gestion stimulant pour des publics non cadres. L'accès à ce statut se pose même comme un rituel procurant des avantages symboliques ou matériels, quoiqu'en diminution. Ceci est attesté du moins dans l'industrie par le maintien de convention

collective spécifique aux cadres pour la métallurgie et par le nombre d'entreprises ayant recours à des formations d'accompagnement au « *statut cadre* » par exemple au CESI⁷. Cette recomposition des rapports sociaux engendre un certain « *malaise* » au sein de la population des cadres. Ce thème exploré sous l'angle sociologique est largement développé par Dupuy (2005), Cousin (2004) ou Le Goff (1996). Ces auteurs mettent en avant en premier lieu les transformations de l'univers de l'entreprise gouvernée tout autant par le marché, les clients, les actionnaires que par ses dirigeants. Vient ensuite la remise en cause du contrat psychologique ou le principe de fidélité versus sécurité est remplacé par un contrat (en cours de construction) mobilité versus employabilité (Cerdin 2000). Enfin, les cadres souhaitent redéfinir leurs priorités entre vie professionnelle et vie privée (Guerrero, Cerdin, Roger 2004). Ceux qui se disent les plus sceptiques ou les plus distants vis à vis de leur direction sont les femmes, les jeunes et les experts. Les hommes, les plus âgés, les managers d'équipe semblent plus satisfaits de la qualité du lien avec leur entreprise. A l'exception de quelques cadres supérieurs qui continuent de conserver des signes de distinction souvent matériels, les autres cadres se trouvent donc banalisés. Selon Cousin (2004 p194) les moteurs essentiels des cadres demeurent la quête de plus grandes responsabilités, la rémunération, le désir et l'ambition de réussir. Ces moteurs sont activés lorsque le cadre est en position de direction d'activité ou d'équipe. Le management est dès lors un sésame pour la carrière. Par son caractère généraliste, le management reste un moyen d'accéder aux postes élevés. L'exercice de la fonction managériale, offre des occasions de s'investir professionnellement de peser sur les orientations de l'entreprise, de donner plus de sens à son activité, de réaliser des objectifs qui nous dépassent, d'engager y compris ses désirs au risque de désillusions (Enriquez 1997). Pour les managers, la notion de confiance est essentielle dans leurs relations à l'entreprise. Cette notion demeure centrale dans la nouvelle gestion des carrières définie par Dany et Livian (2002). Cette gestion des carrières s'inscrit dans le nouveau modèle de la compétence qui entre en tension avec les modèles du statut, des métiers ou des qualifications⁸.

II.4 - Du rôle à l'identité

Pour Roques (2004), la transition de carrière se fait par ajustement entre un futur professionnel auquel on n'appartient pas encore et un passé professionnel qui nous a façonné. L'étude menée par Bellini et Labit (2005) dans l'industrie dans un contexte de prise de rôles managériaux, précise l'influence de trois instances dans cette évolution de fonction : une instance de prescription, une d'interprétation et une d'action. Par ces trois instances, le rôle se présente comme un ensemble de transactions, entre les enjeux de l'individu et ceux de l'organisation, les expériences passées et les performances attendues, l'imaginaire et le réel, le formel et l'informel. Le rôle rend compte, des conflits et des ajustements, mais pas de la subjectivité qui fabrique l'individu et a fortiori le manager. Or, la notion de « *passage cadre* » se situe dans un contexte particulier pour Boutinet (1999 p172)⁹ « *une désinstitutionnalisation du cours de la vie que nous pouvons observer notamment dans l'effacement des rites de passage et l'arasement des seuils d'âge va en quelques décennies parvenir à laminier statuts, repères, rôles, pratiques d'initiation* ». Par conséquent ce qui était institué par le collectif est plus souvent placé sous la responsabilité de l'individu y compris dans l'interprétation du sens des rôles et des statuts. Selon Riverin-Simard (1991 p 316)¹⁰ le lien au travail interroge la personne dans le sens qu'elle donne à sa vie. Le travail permet l'expression de traits de personnalité, de répondre à son impulsion de maîtrise de contrôle et de domination de son milieu, de sublimer ses instincts. Il est un moyen de satisfaire ses aspirations et ses besoins. Il s'avère un moyen de réalisation de soi. Kaufmann (2004) s'appuie sur la notion d'identité pour rendre compte du sens que chacun cherche à donner à sa vie. Au moment où les injonctions se font de plus en plus fortes pour être « *entrepreneur de soi même* », le rôle ne peut expliquer totalement les mouvements d'individualisation qui traversent la société. Aux transactions individu-organisation dont rend compte le concept de rôle, il est désormais indispensable de s'interroger sur les transactions que l'individu mène avec lui-même dans l'invention de soi sous le

⁷ Valéo, Schneider, Mark IV, Vallourec, Hewlett Packard, Renault Véhicule Industriel, Renault agriculture, ABB, CEGELEC, Actaris, AFORP, Eurokera, ALSTOM, AIR France, ST Microelectronic, France Telecom, EDF, Saint Gobain, Italcementi.

⁸ Zarifian P (2006), *De la notion de qualification à celle de compétence, La gestion des ressources humaines, Cahiers Français, n°333, p8*

⁹ Boutinet JP, (1999) *Vie adulte en formation permanente : de la notion au concept, dans Traité des sciences et des techniques de la formation, Dunod, Paris*

¹⁰ Riverin-Simard D (1991), *Le sens du travail et la carriérologie, Carriérologie, Vol 4, n°3*

regard des autres. Si la formation professionnelle continue peut jouer un rôle dans les évolutions de carrières, c'est certainement par l'espace intermédiaire qu'elle propose pour accompagner les avatars de « *la fatigue d'être soi* » pour reprendre les termes d'Ehrenberg (1998). En effet, l'individu face à un effacement des marqueurs familiaux, professionnels, ne se reconnaît plus dans son identité pour soi et ne se sent pas toujours reconnu dans son identité pour autrui (Dubar 1991). Ces constats induisent la nécessité d'être vigilant sur les compétences d'étayage et d'accompagnement des formateurs impliqués dans des dispositifs de formation en particulier dans leur capacité à renforcer l'estime de soi.

III - LA FORMATION COMME ESPACE TRANSITIONNEL ET TEMPS DE TRANSACTION BIOGRAPHIQUE

III.1 – Le praticien réflexif

Plus que tous autres, les cadres promus sont en recherche de reconnaissance, en conquête de légitimité institutionnelle et de crédibilité professionnelle (Sainseaulieu 1988, Bézille-Lesquoy 2003). Ils sont poussés à adopter de nouveaux repères identitaires. Ils franchissent des épreuves. Comme le montrent Bellier et Laroche (2005) ou Mispelbombeyer (2007) c'est bien dans l'expérience de management que les transactions relationnelles avec les autres, sont les plus intenses. De cette période de transition découle un questionnement sur soi qui peut produire des identités managériales caractérisées par l'expérience d'apprentissages sociaux, nombreux et variés, et dont ils ne maîtrisent pas tous les tenants et les aboutissants. Dans la formation étudiée, trois dimensions interagissent : l'alternance entreprise/centre de formation, les représentations en action et l'intersubjectivité.

Critères d'une pédagogie de la transition	Interaction entreprise/centre de formation	Représentations en action	Intersubjectivité et confrontation dialectique
Objectifs pédagogiques	Distanciation cognitive et affective	Enrichissement des représentations Vision globale	Théorisation de l'expérience
Dispositifs	Travail en groupe projet	Voyage et visite d'étude Travail sur des cas réels Miroir d'un tuteur	Contrat pédagogique tripartite Analyse des pratiques professionnelles Séminaire de développement personnel
Méthodes pédagogiques	Négociation et conduite d'un projet réel Rédaction d'un mémoire professionnel Rédaction d'une note méthodologique et critique	Accompagnement individuel Analyse de situation Lecture théorique	Dialogue en sous-groupes Dynamique de groupe
Processus	Elaboration d'un mémoire et d'une problématique	Responsabilité des participants sur l'organisation d'une partie de la formation Positionnement cadre Ouverture culturelle	Conflit sociocognitif Régulation de groupe
Effets attendus	Structuration intellectuelle Maturation psychoaffective	Compréhensions de logiques sociopolitiques, économiques et organisationnelles	Maturation de son identité professionnelle

Tableau 6 : présentation synthétique des processus de la formation

La formation d'accompagnement prise en exemple est organisée pour faciliter la transition et l'accès au sens. Pour Dubar (1991) l'expérience du travail est fortement socialisante par les transactions relationnelles multiples qu'elle permet. Dans le processus de constitution de nouvelles identités, les types de rapports au travail assimilés conditionnent les formes identitaires à partir desquelles les salariés se construisent. Ainsi pour des futurs cadres, l'identification forte à un métier d'origine, peut être pénalisante pour appréhender de nouvelles responsabilités. Une des difficultés est de désapprendre l'usage habituel des relations, des jeux organisationnels. Ainsi, les temps et lieux de formation se présentent comme des espaces transitionnels au sens de Winnicott (1975) de construction de soi, « *entre –soi* ». Des moments protégés de construction de sa subjectivité, d'attachement à de nouveaux repères. Ils permettent de se décentrer à l'occasion des projets à conduire, d'écrits à produire, de cas à traiter avec une nouvelle distance méthodologique. Par la créativité qu'elle permet, la formation est une opportunité d'élaborer de nouvelles représentations et de le confronter à celui des autres. Sous le regard et avec les autres, le cadre en émergence prend forme. C'est là l'objet de ce que Dubar (1991) désigne sous le terme de transaction biographique et qui s'accrédite en formation. Les transitions identitaires des nouveaux cadres réorganisent notamment les rapports au travail, au savoir et au changement.

III.2 - La singularité des histoires rapportées dans les mémoires professionnels

Il est demandé aux participants de la formation de présenter leur cheminement de carrière dans une des parties de leur mémoire. L'étude des présentations personnelles des participants permet d'approcher de façon qualitative la dimension subjective de la transformation en cours. Chaque histoire est unique, tant par le style d'écriture que par la façon de se représenter le monde ou la carrière. Il est possible de donner du sens à ses expériences (Delory-Momberger 2003). Tout d'abord les récits sont révélateurs de tensions par exemple entre moi et les autres, entre mes aspirations et la stratégie de l'entreprise. Ces tensions semblent provoquer des engagements et une persévérance dans l'apprentissage et dans l'action. Par ailleurs le rôle des autres, les pères, les familles, les enfants sont souvent des déclencheurs, des révélateurs ou des soutiens. Les mobilités sont des accélérateurs de fabrication de soi. Trois mobilités professionnelles sont observées : le changement d'entreprise, le changement de fonction et le changement de poste. Le changement d'entreprise est la mobilité la moins forte, dans la population observée, 60% des salariés ne connaissent que 2 entreprises, dont une avec une expérience courte (la médiane se situe à trois ans) la deuxième plus longue dans l'entreprise qui les promeut. La mobilité fonctionnelle est identique pour les experts, et les managers 35% ayant changé une fois de fonction et 35% deux fois, alors que les chefs de projet sont 45% à n'avoir jamais changé ou qu'une seule fois. Les changements de poste sont plus fréquents chez les populations d'experts (3 à 5 sur 17 ans) et moins chez les chefs de projet. La mobilité géographique présente un effet sur la carrière, 10 personnes ont connu une mobilité internationale, 49 personnes ont connu une mobilité géographique nationale, 127 personnes n'ont pas connu de mobilité. Ce regard sur la mobilité conforte l'analyse réalisée par Pol (1996 p9)¹¹ qui atteste de l'effet de l'expatriation sur la carrière. Elle observe « *L'expatriation accélère le processus de promotion, dès lors que les individus ont plus de 17 ans d'ancienneté.* ». Cet effet est d'autant plus élevé pour la famille des cadres de gestion que pour celle de la famille technique. Les récits relevés dans les mémoires sont souvent très positifs. La reconstruction à posteriori d'un texte de présentation de soi et de son parcours souligne le rôle de l'idéalisation des conduites. « *L'identité narrative est en réalité faite de séquences le plus souvent très courtes, sans beaucoup de suite logique entre elles* », nous met en garde Kaufmann (2004 p156). La formation apparaît comme un élément de signification à un moment de la carrière, et souvent au milieu de sa vie. Les motivations se partagent entre motivation pour la carrière organisationnelle et motivation du devenir pour soi. Le contraste est frappant entre les motivations extrinsèques exprimées dans les dossiers d'admission et le devenir pour soi exprimé dans ces textes. L'apaisement : « *le je sais que je sais* » et la continuité de la dynamique d'apprentissage « *maintenant je veux apprendre pour moi* » témoignent d'une appropriation de son rapport au savoir, et parfois de son rapport au monde. Pour

¹¹ Pol P, (1996) *Pour une analyse dynamique de la carrière : l'apport des études quantitatives des biographies professionnelles, laboratoire, IAE de Paris (Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne) - GREGOR - 10*

chaque auteur, les combinaisons du risque, du challenge, et de la reconnaissance se lient au sentiment de plaisir et de performance. Dans un des moteurs qui les fait avancer, les personnes mélangent le carburant de l'ambition, et le comburant des performances. Ce travail identitaire apparaît comme une émancipation de soi par des tâches valorisantes. Ceci nécessite de dépasser la difficulté de transcender la part technique qui habite chacun. Dans cette évolution de carrière, l'éducation silencieuse au rôle de manager est portée d'un côté, par les structures, les équipes de l'autre par la reconnaissance inconditionnelle du dirigeant, qui valide, et permet d'interpréter les nouveaux signaux d'appartenance. Dans cette période d'évolution de carrière, l'analyse des mémoires, révèle par ailleurs un rapport au savoir en évolution. Celui-ci est favorisé par un dispositif qui propose un environnement d'apprentissage.

III.3 - Les apprentissages cités dans les mémoires

Ce qui marque les participants au cours de leurs parcours se sont surtout d'autres modes d'apprentissages qui tranchent des approches scolaires traditionnelles. L'apprentissage par le projet et l'apprentissage méthodologique sont liés à une autre façon de penser qui intègre plus d'anticipation et de planification dans l'action. Deux compétences requises dans l'entreprise : l'apprentissage du management, le changement de vision sont les découvertes essentielles identifiées par les participants. La façon d'apprendre fait souvent référence au groupe avec lequel on se confronte et l'on échange. Les événements marquants et les passages difficiles en entreprise sont des épreuves à surmonter pour se transformer. Enfin la découverte du rôle de cadre passe par un dépassement de la technique rendu possible par des mises en situations réelles de management dans l'organisation. Il est donc possible de poser l'hypothèse que l'expérience de formation dans un contexte d'évolution de carrière induit un nouveau rapport au savoir ; différent d'un individu à l'autre. Celui-ci s'exprime par : la formalisation d'un autre regard porté sur sa pratique grâce au mémoire professionnel rédigé (Delamotte, Gippet, Jorro, Penloup 2000), et d'un changement du rapport au temps, par le fait de l'alternance vécue entre situation de formation et situation professionnelle, et d'une autre organisation de son agenda. Le rapport aux autres est revu au regard de la dynamique de groupe. L'usage de la lecture et le rapport aux livres est réactivé. Le rapport à la connaissance s'envisage comme un désir d'apprendre. Enfin, le développement de la confiance en soi et le sentiment de compétence sont deux éléments prépondérants qui ressortent pour s'affirmer dans une fonction cadre.

III.4 - Les dynamiques identitaires des cadres en devenir

Dans le langage courant on parle des « *hauts potentiels* » (Fesser, Pellissier-Tanon 2007), et des « *bâtons de maréchal* »¹². Après examen des récits de l'échantillon de stagiaires, selon la méthode de l'analyse structurale faisant apparaître acteurs, séquences et arguments du récit, il est possible de construire une typologie. Celle-ci est temporaire et s'inscrit dans un processus de recherche au sens de Schnapper (1999). Trois dynamiques identitaires que nous qualifions de défense, adaptation et reconfiguration sont repérables. Chaque dynamique est animée par des moteurs et tensions identitaires permettant l'articulation d'une fermeture subjective de soi et d'une ouverture au monde ; chaque dynamique se réfère à une cohérence de sa carrière. Ces moteurs et tensions sont des « *organismes de subjectivité* », une manière toute personnelle d'appréhender le contenant et le mouvement de soi tout en conservant une homéostasie, en référence à son histoire personnelle. Voici comment fonctionne les dynamiques repérées au cours de la recherche à partir de l'analyse et la comparaison des récits. La défense identitaire procède par identification à des repères sociaux établis auxquels il s'agit de se conformer. Le stéréotype du cadre et de la carrière organisationnelle fournit des comportements, des valeurs, des modes de pensées supposées prêt à l'emploi. Le mécanisme fonctionne par réassurance sur son potentiel, elle correspond à un besoin de reconnaissance des compétences dans une deuxième partie de carrière. Les futurs cadres s'inscrivent dans la continuité de dynamique identitaire. C'est la variété, et l'intérêt des terrains, la multiplicité et l'exhaustivité des aspects traités qui constituent des moteurs. En particulier lorsque l'expertise technique s'inscrit dans un environnement plus large et est reconnue par lui. Leur schème commun s'agence autour d'une nouvelle lecture du métier. L'adaptation identitaire est un entre deux. La personne est en recherche de

¹² Formule péjorative et d'héritage militaire désignant la récompense accordée aux salariés fidèles en fin de carrière

repères valorisants et acceptables pour soi et pour les autres, entre des rôles prêts à porter dans lesquels l'organisation souhaite le faire entrer et un souhait personnel d'être reconnu différent. L'adaptation est un moment d'émergence ou d'accélération des ambitions de carrière. Il s'agit de dépasser une identité basée sur les réflexes et fonctionnement du métier pour aller vers des réponses plus efficaces en situations. Les futurs cadres vivent une relation spécifique au temps, aux aléas, aux négociations avec les structures organisationnelles dans lesquelles ils évoluent. Leur construction identitaire se caractérise par l'ajustement permanent, la focalisation constante à réaliser l'objectif. La reconfiguration identitaire se caractérise par une recherche de singularisation. Cette affirmation de soi passe par la construction de repères de reconnaissances personnels. Ce moment est marqué par une réflexion sur soi, sa relation à l'équipe, aux autres ou au métier. Une intégration personnelle de son parcours, de son histoire professionnelle, et personnelle se réalise. Cette gestation prépare une transition de carrière. Les situations managériales sont des expériences identitaires décisives dans cet avènement. Le rapport à l'autre et au groupe exacerbe en effet les questions sur sa subjectivité.

IV- VISION DU DEVELOPPEMENT DES IDENTITES MANAGERIALES

IV.1 - Lecture d'ensemble du schéma

Le schéma ci-après propose une lecture conjointe du développement des personnes en formation et des liens qui les unissent avec leurs situations d'apprentissage. Le schéma est dynamique. A partir de deux données d'entrées « *personne en formation* » et « *situations d'apprentissage* », il montre les incidences multiples sur les personnes et les organisations. Il y a inter action mutuelle.

Trois ouvertures expliquent le développement des identités managériales :

- l'ouverture à soi et à l'environnement,
- le développement mutuel équipe/manager,
- l'espace d'individualisation et de socialisation.

Les ouvertures provoquées par la formation accélèrent la fabrique selon les dynamiques identitaires de chacun et leur capacité à s'engager dans leur formation. Ce schéma remet en question l'organisation traditionnelle des formations car elle fait une large place à de nouvelles situations d'apprentissages qui échappent au triptyque formateur – groupe – contenu, traditionnellement proposé par les entreprises. Le schéma pose aussi l'hypothèse qu'en réaction des dynamiques identitaires, les processus qui les fabriquent sont aussi amené à évoluer et à s'adapter, pour répondre. Les nouvelles ingénieries de formation qui peuvent découler de cette analyse nécessite des changements de paradigmes dans la conception des formations promotionnelles, qui prennent plus en compte le sujet.

Situations d'apprentissage

Personnes en formation

Situations sociales
Situations de travail
Dispositif de formation

Pratiques d'apprentissages
Motivation
Autres pratiques de la vie

Moment de formation

Changement de vision
Façon d'apprendre
Méthodologies

Situation managériale
Événements marquants
Épreuves

Dépassement de la technique
Conduite d'un projet
Découverte du rôle de cadre

**OUVERTURE
A SOI**



**DEVELOPPEMENT
MUTUEL
EQUIPE/MANAGER**



**ESPACE
D'INDIVIDUALIS
ATION ET DE
SOCIALISATION**

Dynamiques identitaires

Confiance en soi
Rapport à l'écriture
Sentiment de compétence
Rapport à la connaissance

Rapports aux autres

Positionnement
Rapport à l'espace
Rapport à l'entretemps
Alternance vécue

Gestion des carrières

Ingenierie de formation

Pratiques sociales

Pratiques professionnelle

Rapports à soi au savoirs

Autres pratiques de la vie

Schéma 1 : articulation générale de la fabrication d'un cadre

IV.2 - Ouverture à soi et à l'environnement

Le travail sur soi est une condition importante de développement des compétences managériales. Minzberg (2004 p 341) parle du développement d'un état d'esprit : de l'action, de la collaboration, esprit analytique, d'ouverture sur le monde et de la réflexion. Car face aux événements imprévisibles, à gérer en situation immédiate, le manager décide en fonction de ce qu'il est. Ce développement personnel, serait donc à encourager tant par des formations externes, que par des modalités décalées et innovantes à visées métaphoriques. L'accès à soi, ses désirs, ses motivations, passe par une meilleure compréhension du monde qui entoure le cadre. Dans son article Badaracco (1999 p 119)¹³ présente comme essentiel le travail d'introspection. « *Prendre le temps de se livrer à cette introspection n'a rien d'une distraction vaine, mais vise au contraire à apprendre à mieux gérer certains problèmes professionnels parmi les plus subtils et les plus épineux que peuvent rencontrer les managers* » La dialectique moi/le monde interpelle les engagements, les résistances, les constructions éthiques. Ces approches apparaissent comme un moyen de redonner du sens à ce que la personne vit. En cela la formation est un sas de découverte et d'ouverture. En même temps, les rôles de managers développeurs de talents de cadres se développent (Ghoshal et Barlett 1998 p 188). Ceux-ci sont invités à se positionner plus comme coachs que comme modèles ou exemples à suivre.

IV.3 - Espace de développement mutuel de l'équipe et du manager

Le manager, façonne autant l'équipe, que l'équipe façonne le manager (Lenhardt 2002 p 295). Identifier a priori un espace de développement mutuel passe par la mise en situation de management d'équipe. Plusieurs stades de maturité des équipes sont observables allant du stade de latence à celui de l'intelligence collective (Devillard 2005). Les actes du manager vont s'adapter à la réalité des équipes rencontrées. Au fur et à mesure que le groupe croît en maturité, le manager, en retour, a la possibilité de grandir et d'apprendre de nouveaux actes managériaux. La croissance du manager et de l'équipe se nourrissent mutuellement. Lorsqu'il est face à une collection d'individus le manager apprend à donner des ordres, assumer l'autorité, communiquer clairement ce qu'il attend. Lorsque la collection d'individus devient groupe, le manager apprend à peser ses actes. Les premières expériences de management sont déterminantes dans la constitution d'une identité de manager (Hill 1992 p 242). Dans les actions de progrès et les chantiers d'application, les premières mises en poste d'encadrement, il est essentiel pour les entreprises de mesurer l'impact formatif des équipes sur les managers en devenir. Les entreprises peuvent créer des processus de professionnalisation spécifiques développant conjointement les managers et leurs équipes (team building, team development). Dans la formation de nouveaux cadres managers, les entreprises devraient passer de logiques de formation par contenus à des modalités d'apprentissage par problèmes, groupe d'échanges des pratiques, club de managers, dans une logique de professionnalisation (Bonnet et Bonnet 2006)¹⁴.

IV.4 - Espace d'individualisation et de socialisation

Les salariés sont loin d'être passifs dans leurs relations avec les systèmes de gestion des ressources humaines qui les concernent. Ils identifient les trajectoires promotionnelles les plus rapides. Les relations entre l'organisation et les salariés méritent de la transparence et de l'équité. Ceci pour éviter que des jeux ne rendent illisibles les mobilités et les promotions et n'entachent la légitimité des nominations. Cette transparence des règles est portée par les dirigeants et gestionnaires de carrière, en particulier lors des entretiens d'appréciation et de progrès. C'est un moment essentiel d'orientation, pendant lequel les dirigeants expriment si une évolution est possible, dans quelles conditions, et selon quels investissements. Ils assument un rôle de formateur et d'interface avec l'organisation. Ils personnifient le contrat moral entre le salarié et l'organisation. Afin que les salariés se saisissent de leur propre développement de carrière, les entreprises poursuivent la diffusion et l'appropriation des outils de navigation professionnelle : référentiel des métiers de manager, charte de mobilité, carte des emplois, et renforcent le niveau d'exigence qualitative sur les entretiens annuels et leurs places dans le système de gestion des ressources humaines.

¹³ Badaracco J (1999) *L'art de forger un caractère, Le leadership, Harvard Business review, Les éditions d'organisation, Paris*

¹⁴ Bonnet R, Bonnet J (2006), *Du manager novice au manager expert, Hermes-Lavoisier, Paris*

IV.5 - Initiative de la formation

L'initiative individuelle en formation, intègre des facteurs tels que les représentations de la formation, la relation au travail, les motivations, les voies hétérodoxes d'accès aux savoirs, les possibilités perçues de mobilités sociales (Berton, Correia, Lespessailles, Maillebouis 2004). Cette initiative s'impose aux cadres pour lesquels une implication subjective plus grande, est attendue. Carré (2004 p 116)¹⁵ assurant la synthèse des propositions de Knowles, Zimmerman, Pineau et Bandura reprend le terme d'agentivité. « *L'agentivité en formation recouvre alors différents processus dits conatifs, métacognitifs sous jacent au comportement d'auto-formation : autodétermination, autorégulation, auto-efficacité* ». Cette implication, fait progressivement passer les cadres d'un statut d'objet de leur acculturation au rôle de manager (formation d'adaptation, phase d'acquisition du fonctionnement de l'organisation, découverte des règles de fonctionnement), de sujet de leur éducation (différenciation découverte de ses spécificités dans sa façon de faire), à acteur de leur formation (prise d'initiative, pro activité), puis ils deviennent progressivement auteur de leur formation (définition de ses objectifs professionnels, autoguidage dans leur professionnalisation). Au fur et à mesure du processus d'implication dans sa formation, les modalités dominantes d'apprentissage passent du formel à l'informel. L'initiative de l'apprentissage va de l'organisation au cadre. Le cadre est invité à devenir responsable de ses apprentissages. Par conséquent le formateur devient accompagnateur. Dans cette perspective, la « *navigation professionnelle* » (Le Boterf 2002), ses méthodes et outils, se développe. Dans le même temps, les entreprises incitent leurs salariés à se former et tendent à concevoir des cursus de formation en fonction des potentiels et des niveaux de maturité managérial de chacun. Elles mettent en œuvre des politiques de développement managérial (Mahieu 2007 p49-61), ou des universités d'entreprise (Renaud-Coulon 2002). Elles situent leurs préoccupations au niveau de la transformation des organisations, et pas seulement de la promotion des personnes. Elles sont toujours en attentes de nouvelles solutions répondant mieux à leurs stratégies. Car l'offre actuelle de formation des managers apparaît toujours aussi « *scolaire et stéréotypée* » (Mahieu 2007 p49).

IV.6 - Evolution des ingénieries de formation

En résumé, trois processus expliquent le développement d'identités managériales :

- des processus sociaux,
- des processus organisationnels,
- des processus psychosociologiques.

Ces trois processus se combinent. Faire évoluer les formations au management pour de nouveaux cadres consiste à combiner les relations entre les processus, et à modifier les rôles des différents acteurs. La formation professionnelle continue demeure un élément important de développement des compétences managériales, pour réussir la formation des nouveaux cadres. Les formations se proposent d'agir sur les évolutions comportementales. Mais les rôles et compétences attendues changent. Les situations de travail, l'expérience les apprentissages formels et informels (Carré et Charbonnier 2003) intervenant dans l'évolution des identités et pratiques managériales peuvent être mieux appréhendées et intégrées (formation action, coaching individuel ou collectif, formation par l'équipe). Les concepteurs de dispositifs d'apprentissage sont appelés à créer de nouvelles « *écologies de l'apprenance* » Carré (2005), ou « *environnement d'apprentissage* » (Blandin 2006) faisant une plus large place, à l'individualisation des parcours, à l'identification de situations apprenantes, à de la formation à distance et à des rythmes nouveaux à imaginer. Plusieurs facteurs clés sont alors à intégrer dans l'ingénierie des formations. Deux tendances, sont en cours d'intégration pour repenser l'ingénierie des formations cadres : l'individualisation de la gestion des carrières et de la formation (encouragée par la réforme de la formation professionnelle) d'une part, et le développement de la logique compétence d'autre part (Zarifian 2001). Ces tendances déportent la formation vers la situation de travail. En effet la compétence est située et personnalisée, son développement fait évoluer

¹⁵ Carré P (2004), *Dynamismes individuels de formation dans Berton F, Correia M, Lespessailles C, Maillebouis M, (2004), Initiative individuelle et formation, L'harmattan, Paris*

les modalités classiques d'ingénierie de formation vers de l'ingénierie des compétences, et dans le même temps oriente la formation au management des cadres vers la formation des managers.

CONCLUSION PROVISoire

Tout au long de cette recherche, des arguments ont été mis en avant pour montrer que la fabrique des cadres avait changé ses finalités. Une première partie a montré que dans un contexte de forte tension sur le groupe des cadres, on quittait progressivement la logique d'appartenance à une classe. Les fonctions managériales constituent désormais des repères. Dès lors les rôles traditionnels de cadres marqués par des statuts cèdent devant la montée d'identités professionnelles, elles-mêmes sous tension. Des transactions biographiques s'opèrent. A des logiques de conformations normatives à des repères sociaux, s'ajoutent de nouvelles dynamiques identitaires qui se cherchent. Après analyse des récits professionnels dans les mémoires de formation au passage cadre, il est possible de distinguer trois dynamiques identitaires. La première que nous avons qualifié de « *résistance identitaire* » cherche ses repères dans un ensemble signifiant et symbolique « *le groupe des cadres* » auquel une masse de salariés qualifiés se réfère. La deuxième que nous avons nommé « *adaptation identitaire* » décrit le cheminement des personnes qui cherchent à s'adapter en redonnant des sens différents de leurs situations. Enfin nous avons appelé la troisième « *reconfiguration identitaire* », pour les personnes qui explorent de nouveaux liens entre ce qu'ils sont et ce qu'ils vivent. Ces évolutions interrogent les ingénieries de formation, et les processus de gestion des carrières qui doivent répondre à de nouveaux contextes, et en particulier réenvisager la part de l'adaptation de la personne et celle de son développement personnel. La réussite d'une formation passera par une vision et une responsabilité partagée de l'ensemble des acteurs du processus de passage cadre. Il s'agit de prendre en compte la réalité et les contraintes des entreprises mais également celles des organismes de formation et de leurs formateurs et les tendances de la société en règle générale. En conclusion de sa thèse sur les processus de socialisation observée au CESI Megemont (2000 p210)¹⁶ affirme « *Les enseignements tirés de notre recherche sont susceptibles de promouvoir une approche psychosociale des conduites de mobilité. Par l'accent porté sur les processus de co-construction de sens qui orientent ces conduites, ils invitent les praticiens en organisation à réintroduire la complexité du sujet au centre de leur analyse et intervention. Un sujet qui est plus vaste que son travail et dont la socialisation professionnelle n'est pas séparable de ses socialisations en d'autres lieux et temps de vie* ». Nous partageons cette conclusion et nous ajoutons que la réalité observée s'intéresse à la personne dans la globalité des liens qu'elle entretient avec le monde professionnel (la carrière, le métier, la formation, l'identité professionnelle) et privé (les loisirs, les modes de vie, l'identité de la personne). Les deux mondes se renforçant se renvoyant des images se faisant échos. La fabrique des cadres intègre et articule ces deux mondes qui n'en font en réalité qu'un seul. Pour réussir les promotions dont les entreprises ont besoin dans un contexte de rareté de la compétence, il s'agit désormais d'accompagner la personne au moment où elle se situe dans sa trajectoire, selon un contexte plus large et ce dans un temps où les doutes sur les identités se font jour. Ceci invite à une refonte des manières de penser la formation.

¹⁶ Megemont JL (2000), *Processus de socialisation et de construction de l'identité dans une situation de mobilité professionnelle. Le cas des élèves ingénieurs du Centre d'Etudes Supérieures Industrielles*, Thèse Psychologie, Toulouse 2, Toulouse

BIBLIOGRAPHIE

- Barbier JM (1998), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, Paris
- Barthes R, (1981), *Introduction à l'analyse structurale du récit*, Seuil, Paris
- Bellier S, Laroche H (2005), *Moi Manager*, Dunod, Paris
- Berton F, Correia M, Lespessailles C, Maillebouis M, (2004), *Initiative individuelle et formation*, L'Harmattan
- Bézille-Lesquoy H, (2003) *L'autodidacte : entre pratiques et représentations sociales*, L'Harmattan, Paris
- Blandin B (2006), *Comprendre et construire les environnements d'apprentissage*, Note de synthèse pour l'Habilitation à diriger des recherches, Centre de recherche éducation et formation, Université Paris X Nanterre
- Boltanski L (1982), *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Les éditions de minuit, Paris
- Bouffartigue P (2001), *Cadres, la grande rupture*, La découverte, Paris
- Bouffartigue P, Gadéa C (2000), *Sociologie des cadres*, La découverte, Paris
- Bournois F, Roussillon S (1998), *Préparer les dirigeants de demain*, Editions d'organisation, Paris
- Brunel V (2004), *Les managers de l'âme*, La découverte, Paris
- Croubois D (1987), *Histoire de l'officier français*, Editions Bordessoules, Saint Jean d'Angély
- Carré P (2001), *De la motivation à la formation*, L'Harmattan, Paris
- Carré P, Charbonnier O (2003), *Les apprentissages professionnels informels*, L'harmattan, Paris
- Carré P (2005), *L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir*, Dunod, Paris
- Castel R (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Arthème Fayard, Paris
- Cerdin JL (2000), *Gérer les carrières*, Management et société, Paris
- Cousin O (2004), *Les cadres : grandeurs et incertitudes*, L'harmattan, Paris
- Dany F, Livian YF (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Vuibert, Paris
- Delamotte R, Gippet F, Jorro A, Penloup MC (2000), *Passages à l'écriture : un défi pour les apprenants et les formateurs*, PUF, Paris
- Delavallee E, Morin P (2003), *Le manager à l'écoute du sociologue*, Editions d'organisation, Paris
- Delory-Momberger C (2003), *Biographie et éducation : figures de l'individu-projet*, Anthopos, Paris
- Demazière D, Dubar C (2004), *Analyser les entretiens biographiques*, Les presses universitaires de Laval, Laval
- Desjeux D (2004), *Les sciences sociales*, PUF, Paris
- Devillard O (2005), *Dynamiques d'équipes*, Editions d'organisation, Paris
- D'Irribarne P (2006), *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris
- Dubar C (1991), *La socialisation. : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris
- Dubar C, Gadéa C (1999), *La promotion sociale en France*, Presses Universitaire du Septentrion, Lille
- Dubar C, Tripier P (2005), *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris
- Dupuy F (2005), *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, Seuil, Paris
- Ehrenberg A (1998), *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Odile Jacob, Paris
- Enriquez E (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris
- Falcoz C (2003), *Bonjour les managers, adieu les cadres !*, Editions d'organisation, Paris
- Fesser M, Pellissier-Tanon A (2007), *Les hauts potentiels*, Eyrolles, Paris
- Ghoshal S, Bartlett C (1998), *L'entreprise individualisée : une nouvelle logique de management*, Maxima, Paris
- Guerrero S, Cerdin JL, Roger A (2004), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, AGRH-Vuibert, Paris
- Hill L (1992), *Becoming a manager mastery of a new identity*, Harvard Business School Press, Boston
- Karvar A, Rouban L (2004), *Les cadres au travail : les nouvelles règles du jeu*, La découverte, Paris
- Kaufmann JC (2004), *L'invention de soi : une théorie de l'identité*, Armand Colin, Paris
- Labit N, Belini S (2005), *Des petits chefs aux managers de proximité l'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*, L'harmattan, Paris
- Le Boterf G (2002), *Développer les compétences des professionnels*, Editions d'organisation, Paris
- Le Goff JP (1996), *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*, La découverte, Paris
- Lenhardt V (2002), *Les responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, Paris
- Mahieu C (2007), *Le management intermédiaire en transformation*, Revue Française de Gestion, n°172-2007/3
- Mintzberg H (2004), *Des managers des vrais ! pas des MBA*, Editions d'organisation, Paris
- Mispelblombeyer F (2006), *Encadrer un métier impossible ?*, Armand Colin, Paris
- Phillippon T, (2007), *Le capitalisme d'héritiers : la crise Française du travail*, Seuil, Paris
- Pochic S (2000), *L'honneur des cadres à l'épreuve du chômage*, CFE-CGC, IRES
- Renaud-Coulon A (2002), *Universités d'entreprise : vers une mondialisation de l'intelligence*, Village Mondial
- Roques O (2004), *L'ajustement aux transitions de carrière, dans La gestion des carrières*, AGRH-Vuibert, Paris
- Sainsaulieu R (1988), *L'identité au travail*, Fondation nationale des sciences politiques, Paris
- Schnapper D (1999), *La compréhension sociologique : démarche de l'analyse typologique*, PUF, Paris
- Schon DA (1994), *Le praticien réflexif*, Editions Logiques, Montréal
- Winnicott, (1975), *Jeu et réalité*, Gallimard, Paris
- Zarifian P (2001), *Le modèle de la compétence*, Editions liaisons, Paris