

–CADRES EN PME

Une étude sur les parcours individuels
et les contextes d'entreprise–

MARS 2020

Les cadres travaillant en PME sont nombreux et présentent un profil spécifique

- > La moitié des cadres sont en emploi dans une PME.
- > Si le diplôme n'y est pas la garantie du statut de cadre, les PME n'hésitent pas à confier une responsabilité d'équipe à leurs jeunes recrues.
- > La part des diplômé-e-s de niveau inférieur à Bac +5, celle des femmes cadres et celle des jeunes cadres résidant hors d'Île-de-France sont nettement supérieures à celles observées dans les grandes entreprises.

Les cadres des PME portent un regard positif sur le management de leurs structures

- > Ils mettent principalement en avant le rapport particulier aux individus (reconnaissance, autonomie, confiance, etc.), la souplesse et le dynamisme du fonctionnement interne.
- > Ils portent sur les grandes entreprises un regard critique pour leur dimension bureaucratique et rigide.
- > Ils s'investissent particulièrement dans la représentation du personnel.

Le regard qu'ils portent sur leur parcours est diversifié en fonction de leur formation

- > Chez les moins diplômé-e-s, le « dépassement de soi » est particulièrement évoqué.
- > Ingénieur-e-s et docteur-e-s mettent en avant leur développement professionnel autonome.
- > Les autres diplômé-e-s évoquent les stratégies développées pour parvenir au statut de cadre.

Plusieurs profils se distinguent selon leur attitude par rapport à la mobilité

- > La majorité ne la recherche pas et optent pour la stabilité, en dehors d'évolutions en interne.
- > D'autres la pratiquent de façon calculée pour parvenir à leurs objectifs.
- > D'autres enfin, s'avèrent hyper-mobiles, soit d'une PME à une autre, soit selon un parcours en grandes entreprises qui a fini par se stabiliser en PME.

01 PRÉSENTATION

Les partenariats de recherche de l'Apec
Le partenariat avec des chercheurs de l'ESC Clermont Business School-laboratoire CleRMA
axe Potentiel humain, innovation et organisation
Présentation de l'équipe
Remerciements

02 LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Contexte
Objectifs de l'étude
Méthodologie
Structure du rapport

08 CES PME QUI EMPLOIENT DES CADRES

Définir les petites et moyennes entreprises (TPE, PE, ME)
L'importance des services : commerce et activités spécialisées scientifiques et techniques
Une féminisation de la population cadre tirée par les PME servicielles

14 REPRÉSENTATION DES « MONDES SOCIAUX » DE L'ENTREPRISE

La critique des modes de management est plus forte à l'égard des GE qu'à l'égard des PME
Des modes d'organisation, de rapports sociaux et de régulation en PME perçus positivement

22 DES PROFILS DIVERSIFIÉS DE FORMATION

L'institutionnalisation du lien statut-diplôme par les conventions collectives
Une réelle ouverture aux diplômés d'université et aux niveaux inférieurs au M2
Trois registres de discours sur la formation initiale : l'humilité, la revendication et le dépassement
Une formation continue bien présente mais plus formalisée pour les plus diplômés

33 MOBILITÉS PROFESSIONNELLES ET ATTACHEMENT AU TERRITOIRE

La place des PME dans les parcours de cadres
Leurs attaches : le territoire, les proches, l'entreprise
Des évolutions internes possibles malgré la petite taille
Proposition de typologie des profils de mobilité externe des cadres interrogés

52 CONCLUSION

59 ANNEXES

– PRÉSENTATION –

LES PARTENARIATS DE RECHERCHE DE L'APEC

La direction Données, études et analyses de l'Apec lance chaque année depuis 2007 un appel à projets auprès des laboratoires et centres de recherche. Cette démarche vise à renforcer les liens avec les milieux de la recherche en développant des partenariats sur des thématiques intéressant l'Apec, les partenaires sociaux et les clients de l'Apec. Chaque recherche porte sur des sujets différents, et l'apport de l'Apec varie selon les projets : apport financier pour optimiser des travaux en cours, appuis techniques pour des enquêtes sur Internet, exploitation des données de gestion de l'Apec. L'objectif est de construire de véritables partenariats dans des logiques de complémentarité des expertises : les chercheurs et chercheuses apportent leurs expertises pointues et spécialisées pour approfondir les sujets et étudier des méthodologies spécifiques, la direction Données, études et analyses de l'Apec apporte, elle, une connaissance approfondie de l'emploi cadre développée depuis plus de quarante ans.

LE PARTENARIAT AVEC DES CHERCHEURS DE L'ESC CLERMONT BUSINESS SCHOOL-LABORATOIRE CLERMA AXE POTENTIEL HUMAIN, INNOVATION ET ORGANISATION

Le partenariat de recherche, signé en 2013 entre l'Apec, le CleRMA (Clermont Recherche Management) et l'ESC Clermont Business School, s'inscrit dans le prolongement des travaux de l'axe thématique des *mondes sociaux des PME* dirigé par Philippe Trouvé.

Le projet posait des questions apparemment simples :

- Qui sont les cadres en PME et dans quels secteurs d'activité exercent-ils ?
- Quel est leur profil sociodémographique ? Existe-t-il des différences avec les cadres exerçant en grande entreprise (GE) ?

- Quel rôle jouent les PME dans le parcours professionnel des cadres : espace de transition étude-emploi ? Possible espace de promotion des moins diplômés ? Espace de transmission familiale ? Espace d'inflexion de carrière pour un cadre de GE ?

L'enquête menée par l'équipe a donné lieu à différentes productions : une communication au congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (Cifepme) en octobre 2014 sur « La comparaison des profils des jeunes cadres du conseil informatique et de la construction en GE et en PME » ; un chapitre sur « Les profils et parcours des jeunes cadres débutant en PME » dans l'étude n° 2015-61 de l'Apec sur *Les mobilités des cadres : dimensions professionnelle et personnelle* ; une publication sur « La gestion des cadres dans les PME servicielles » (Ires, 2015) ; une autre sur les « Femmes cadres et entrepreneures de PME en croissance face à la maternité » (*Revue de l'Entrepreneuriat*, 2015) ; une table ronde sur « La mixité Femmes-Hommes dans les PME » au congrès Cifepme d'octobre 2016 ; la participation au groupe d'exploitation du Céreq sur le thème de « La mobilité professionnelle des jeunes cadres du secteur privé » en 2017 ; une contribution sur « Les PME, acteurs ambivalents de la féminisation de la population cadre en France » au 28^e congrès de l'AGRH en 2017 ; une autre sur les « Cadres en PME : des valeurs en lien au territoire » à l'Airepme 2018 ; une autre encore sur « La perception du succès de carrière chez les cadres peu diplômés en PME » au 29^e congrès de l'AGRH en 2018 ; enfin, un chapitre d'ouvrage sur les « Recrutement et mobilité interne des cadres : un éclairage atypique des mondes sociaux des TPE et PE » en 2019.

PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE

Une équipe de trois chercheurs, membres du CleRMA, a réalisé cette étude : Marina Bourgain et Marc-André Vilette, sous la direction de Philippe Trouvé.

- Marina Bourgain est enseignante-chercheuse à l'ESC Clermont Business School, membre de l'équipe associée Céreq-Clermont et de la Chaire Capital Hu-

main de l'université de Bordeaux. Ses domaines de recherche s'inscrivent en GRH et portent sur les parcours promotionnels en PME et dans les GE, les pratiques de restructuration et, notamment l'impact de l'Europe sur les régulations et les pratiques RH. Courriel : marina.bourgain@esc-clermont.fr

- Philippe Trouvé, ex-directeur scientifique du Céreq et ex-directeur de la recherche, est actuellement professeur associé à l'ESC Clermont Business School, professeur honoraire de l'université d'État de Kirovohrad (Ukraine). Courriel : philippe.trouve@cereq.fr

- Marc-André Vilette accompagne des dirigeants de PME depuis près de vingt ans. Enseignant-chercheur en GRH, management et insertion professionnelle à l'ESC Clermont Business School, il est l'auteur de plusieurs articles en revues académiques et professionnelles, ainsi que de chapitres d'ouvrages. Co-responsable du groupe de recherche thématique « GRH en PME » de l'AGRH et membre de l'Airepme, il a coordonné les ouvrages *La GRH dans les PME* et *Gérer les RH dans les PME*. Courriel : marc-andre.vilette@esc-clermont.fr

— REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'équipe de la direction Données, études et analyses de l'Apec qui nous a fait confiance et soutenu tout au long de ce projet par leur expertise, notamment Raymond Pronier, Hélène Alexandre, Claire Margaria et Christophe Thill. Nous remercions aussi plusieurs contributrices à différents titres : Angéline Pinglot, Sédia Kettani et Ut Lam. Notre reconnaissance va également à l'ensemble des personnes rencontrées, cadres et dirigeants de PME, pour l'intérêt qu'ils ont porté à cette étude, et le temps qu'ils nous ont consacré lors des entretiens réalisés auprès d'eux. ■

—LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE—

L'hétérogénéité au sein du groupe social des cadres, présente dès sa formation (Boltanski, 1982), persiste aujourd'hui à travers de nouvelles dynamiques liées à la tertiarisation de l'économie et l'émergence d'un système capitaliste cognitif (Moulier Boutang, 2007). Cette étude contribue à la recherche sur les « nouveaux » parcours professionnels des cadres, parcours qui se sont transformés, diversifiés et complexifiés ces dernières décennies, même si la frontière entre cadres et non-cadres est toujours marquée.

L'étendue de la recherche, par l'inclusion de toutes petites structures (de 6 à 50 salarié.e.s), souvent négligées dans la littérature, est en soi un premier apport. Qui sont ces cadres en PME ? Notre approche dynamique de la question nous amène à la reformuler ainsi : quel rôle jouent les PME dans leur parcours professionnel ? Quelles sont leurs représentations de la GE ? Cela inhibe-t-il la mobilité vers les GE ? Quels sont leurs profils de formation et à quel moment de leur parcours rejoignent-ils une PME ? Quels contextes de PME favorisent l'accès au statut de cadre ?

Un deuxième apport de la recherche est de donner la parole à ces cadres en PME. Nous contribuons ainsi à la visibilité sociale (Tardy, 2007) de cette majorité silencieuse, largement méconnue, dispersée en petites structures et spatialement sur toute la France. Cette étude est le point de départ d'un programme de recherche sur les cadres en PME, qui s'inscrit à l'intersection du champ de recherche sur les PME et l'entrepreneuriat, et de celui des cadres. L'absence de travaux sur les PME comme espace de carrière des cadres justifie de s'y attarder.

Une autre contribution provient de la démarche d'investigation « en miroir » avec, d'un côté, le point d'entrée par les parcours individuels de cadres ayant exercé en PME, et, de l'autre, par les caractéristiques et les modes de gestion des petites entreprises. Ceci permet de souligner la grande diversité de profils et de parcours de ces cadres en PME — qui les distingue de la « figure symbolique » du cadre en GE — masculin, souvent diplômé de grande école, trentenaire ou quadragénaire et bénéficiant d'une rémunération confortable (Boltanski, 1982).

• **L'étude montre tout d'abord l'importance numérique de la population de cadres en PME :**

la moitié des cotisants Agirc exercent en PME et près du tiers des jeunes cadres de Génération 2010 exercent dans une PME monosite. Ces derniers sont majoritairement diplômés d'université, exercent essentiellement dans les services, avec une plus forte proportion de femmes cadres insérées dans les plus petites structures. Les cadres en PME expriment un attachement plus fort au territoire (d'origine ou de formation) que leurs homologues cadres en GE – notamment à travers des valeurs identitaires et affectives, de sécurité et de qualité du cadre de vie. Dans les services, les cadres en PME sont majoritaires (53 %) – notamment dans le commerce (67 % des cadres du commerce exercent en PME, ils sont généralement de profil quadragénaire expérimenté) et dans les activités spécialisées, scientifiques et techniques (54 % de ces cadres exercent en PME – plutôt sur des profils de trentenaires).

• **Au-delà, la population des jeunes cadres en PME est difficilement saisissable par des caractéristiques communes.**

L'étude met en évidence finement la diversité de formation initiale des cadres en PME, par l'éventail des filières couvertes et les écarts entre les diplômes obtenus des cadres en PME, de leurs homologues en GE. Trois ans après la fin de leur formation initiale, les jeunes cadres diplômés du secondaire (7 % en PME contre 3 % en GE), mais aussi ceux diplômés d'un doctorat, sont proportionnellement plus nombreux en PME qu'en GE. Les jeunes cadres en PME de Génération 2010 sont proportionnellement deux fois plus nombreux qu'en GE à ne pas être titulaire d'un M2 (27 % en PME contre 15 % en GE). Ils sont également deux fois moins nombreux à sortir d'une grande école (23 % en PME contre 43 % en GE). L'étude souligne d'importantes disparités d'accès au statut de cadre en PME, quel que soit le diplôme obtenu. Néanmoins, le peu de recul temporel ne permet pas de présager le parcours professionnel de ces jeunes cadres.

• **Les 24 récits de vie collectés pour cette étude s'avèrent d'une grande richesse à la hauteur du travail que demande leur analyse.** Fait remarquable, les cadres en PME se représentent généralement les grandes comme des « mondes sociaux » différents des petites entreprises. Par « mondes sociaux », on entend les façons de réagir aux situations

courantes de la vie de l'entreprise en termes d'organisation, de rapports sociaux, de modes de management et de régulation. Les cadres en PME se font l'écho de critiques, vives et nombreuses, à l'encontre des modes de management en grande entreprise : l'absence de souplesse, de flexibilité, d'adaptabilité, la procédurisation qui entraînent moult dysfonctionnements, le manque de réactivité à tous les niveaux, le lobbying et le politique dans la prise de décision, la hiérarchie « écrasante » pour l'individu, et le peu de visibilité de la contribution individuelle, la possibilité de dissimuler l'incompétence tout comme le risque de négliger un talent caché. À l'inverse, les cadres en PME voient leur « univers » sous un jour le plus souvent positif. Certes, ils n'excluent pas certains désagréments en PME, comme l'ascension professionnelle plus limitée, des salaires de cadres généralement plus bas qu'en grande entreprise et parfois inférieurs aux autres salariés, la perturbation induite par la souplesse-flexibilité-adaptabilité face aux clients, et le manque récurrent de temps et de moyens. Toutefois, les cadres en PME interrogés apprécient fondamentalement que, du fait de la petite taille de la structure, leur contribution soit visible et leur importance affirmée (« moins on est nombreux, plus chaque personne est importante »). L'effet de nombre agit sur l'importance portée aux êtres et aux phénomènes. La proximité physique au pouvoir incarné par le dirigeant est appréciée, tout comme l'étendue des fonctions plus larges qu'en grande entreprise – ces cadres ont souvent plusieurs casquettes et sont polyvalents par nécessité. Un élément très prisé des cadres interrogés est un fonctionnement basé sur la confiance, à la fois responsabilisant et humanisant, c'est un facteur de développement personnel et professionnel. Ces représentations parfois opposées entre mondes sociaux des GE et des petites entreprises (PE) peuvent s'avérer un fossé difficilement franchissable pour la mobilité interorganisationnelle de certains – l'expérience accumulée en PME étant, par nature, différente.

• **L'étude révèle trois registres de discours en lien avec la formation initiale.**

Un premier discours de dépassement (parmi les cadres moins diplômés) dont l'*intrapreneuriat* et la loyauté sont récompensés dans des contextes d'accompagnement personnalisé par le dirigeant de la PME avec, le plus souvent une formation sur le tas. Un discours plus revendicatif imprègne ceux (et surtout celles !) qui

ont consenti à d'importants efforts pour obtenir un diplôme du supérieur : ces cadres engagent des stratégies de mobilité/stabilité en vue d'acquérir le statut de cadre qu'elles et ils peinent parfois à maintenir en cas de mobilité contrainte. Un dernier discours emprunte à l'humilité – le fait que la personne refuse de se placer au-dessus des autres en lien avec son diplôme initial. Ce discours est visible chez les cadres en PME les plus diplômés (doctorat, grande école), soit parce qu'ils cherchent ainsi à se fondre dans le « microcosme » local, soit parce que le diplôme « compte moins » en PME où prévaut l'opérationnel, soit que leurs aspirations diffèrent des cadres en grande entreprise (voire par manque d'aspirations).

• **L'étude souligne que la mobilité professionnelle des cadres en PME se distingue de celle des cadres en GE.** En début de carrière, les cadres en PME de Génération 2010 sont majoritairement ancrés sur leur région (d'origine ou de formation) et ils n'aspirent pas à changer de région à l'horizon de cinq ans. Cet attachement territorial se décline en valeurs qui orientent leurs actions (prises de décision) et donc leur parcours. Les récits de vie donnent à voir au moins trois types de valeurs. Certaines valeurs sont orientées vers l'identitaire et l'affectif, d'autres sont tournées sur la sécurité économique (nécessité d'une embauche rapide), enfin, on retrouve l'importance de la qualité du cadre de vie. Ces valeurs peuvent être mobilisées simultanément, ou séparément, en fonction des étapes de vie et de carrière du cadre. Suite aux années de crise économique depuis 2008, il semble que de plus en plus de cadres réfléchissent aux valeurs qui orientent leur parcours professionnel (Le Feuvre et Lapeyre, 2011).

• **Un autre point clé de cette étude est de mettre en lumière la diversité des parcours professionnels de ces cadres et de la disparité d'accès au statut :** de la loyauté récompensée avec forte stabilité aux nombreuses mobilités interorganisationnelles. La PME peut jouer différents rôles dans le parcours des cadres. Nombre de PME facilitent la transition formation-emploi. Pour les moins diplômés (< Bac +2), certaines PME peuvent représenter de véritables espaces de promotion en leur offrant de fortes responsabilités. Des PME favorisent l'insertion « précoce » de diplômés supérieurs à Bac +4 dès les expériences professionnelles liées aux études. Certaines PME constituent des espaces de carrière pour

des « fils/filles à papa/maman » avec l'objectif d'une transmission future de la structure ; certaines ne jouent qu'un rôle tremplin vers une autre structure (PME ou GE). Dans tous ces cas, les disparités d'accès au statut sont directement en lien avec le mode de régulation et de management de la PME. Enfin, certaines PME constituent des espaces d'inflexion de carrière de cadres quittant une GE.

La recherche apporte enfin un vécu émotionnel fort. Il est à remarquer que cette question de la communication des affects est généralement absente, à notre connaissance, des analyses sur les parcours professionnels des individus. Pourtant, la lecture attentive des verbatims cités ici laisse apercevoir à plusieurs endroits cette charge émotionnelle (par exemple : « *J'ai privilégié ma vie privée, ce qui n'est pas une bonne idée, mais ça on le sait après* », « *Je suis attaché au territoire, cela a guidé toute ma vie en fait* »). La communication des (ou sur les) affects, la complexité du ressenti et de ce qu'il convient d'en dire (ou de n'en rien dire) face à un interviewer dépassent ici la dimension cognitive stricte. Les valeurs que nous portons, et leur résonance avec les normes sociales, ont une matrice émotionnelle. Ces valeurs s'inscrivent plus dans une perspective de développement/épanouissement personnel. Elles mettent en perspective ce qui ressort du travail et du hors-travail dans les différents espaces traversés (espace de travail, espace familial, espace territorial). Le terme « parcours » pour ce rapport est important en raison de l'absence de direction prédéterminée – parler de son parcours révèle un travail de production de sens, de mise en cohérence et de justification.

Nous espérons ainsi avoir contribué à faire avancer la compréhension du sujet qui nous préoccupe, à savoir les cadres en PME et le rôle de celles-ci dans le parcours de ceux-là.

CONTEXTE

Cette enquête sur les cadres en PME capitalise les travaux engagés depuis plusieurs années par les chercheurs du réseau très petite entreprise (TPE)/PE/moyenne entreprise (ME) et ceux du ClerMa. L'étude est particulièrement attendue pour plusieurs raisons. La baisse de l'emploi dans les grands sites industriels depuis trente ans (Cottet, 2010) intervient parallèle-

ment au développement du secteur des services et de l'engouement pour l'économie de la connaissance – qui offrent de nouvelles opportunités de création et de développement de *start-up* et de petites structures perçues comme plus agiles. Notre enquête couvre les plus petites tailles d'entreprise (entre 6 et 50 salariés) rarement prises en compte dans les travaux de recherche sur les PME. Les PME sont des acteurs primordiaux dans l'emploi et l'économie (selon l'Insee, les 1,2 million de PME-employeurs avec 1 à 249 salariés représentent 27,7 % des entreprises en France et 47 % des salariés du secteur privé¹) (Insee, 2018). Si nombre de PME n'emploient pas de cadres et n'ont pas vocation à en employer, elles contribuent néanmoins de plusieurs manières au marché des cadres. Premièrement, elles jouent un rôle de primo-insertion des jeunes de tous horizons et souvent de « tremplin » vers tout type de structure (Bentabet, 2008). Les PME réalisent un recrutement sur trois de l'ensemble du marché des cadres (Apec, 2012). Enfin, les PME ouvrent des accès atypiques par promotion interne au statut de cadre. Au final, la moitié des 3,6 millions de cotisants à une caisse de retraite de cadre exercent en PME – ce qui inclut un certain nombre de dirigeants salariés de leur propre structure (Agirc, 2014).

Or les PME sont confrontées à des enjeux forts en termes d'attractivité (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2012) et de rétention de compétences managériales et commerciales, généralement dévolues aux cadres. Les cadres ont un rôle charnière à jouer dans le développement des PME (Valax, 2010 ; Couteret, 1996).

Enfin, les études sur les cadres restent surtout focalisées sur les grandes entreprises et le secteur public (Pralong, 2012 ; Bouffartigue, 2011, 2001 et 2000). Les cadres en PME sont une population peu étudiée et de facto moins connue. Les recherches académiques dans le champ PME accordent une place prépondérante au fondateur-dirigeant². Les études et les communications portant sur la population cadre en PME sont quasi inexistantes. En outre, les quelques études passées analysent des sujets disparates : Valax aborde dès 1999 la coalescence de rôle entre dirigeant et cadres en PME, Chéronnet (2007) analyse la structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur social et médico-social associatif et Leroux (2005) les espaces de qualification des cadres dans le secteur du sport et de la culture. Chatelin-Ertur et Nicolas (2012) ont étudié l'attractivité des PME auprès des étudiants inscrits en licence et en

master ; Igalens, Louitri et Sahraoui (2011) se sont penchés sur les pratiques RH en PME permettant d'intégrer des femmes au sein de l'encadrement dans un contexte marocain.

En somme, aucune étude n'étudie de manière globale et approfondie les PME comme espace de carrière spécifique des cadres, ni n'examine si cette population cadre en PME présente des éléments distinctifs et lesquels. Ceci nous amène à nous intéresser de manière plus globale aux cadres exerçant en PME et au rôle qu'ont pu jouer les PME dans leur parcours professionnel.

— OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

— Les cadres sont un groupe composite, au sein duquel le cadre « en grande entreprise » occupe une place symbolique de premier choix. L'absence de travaux sur les petites structures comme espace de carrière des cadres justifie de s'y attarder (Payre, 2017). Notre étude contribue ainsi à la recherche sur les « nouveaux » parcours professionnels des cadres (Bouffartigue, 2001 et 2000), parcours qui se sont transformés, diversifiés et complexifiés ces dernières décennies (Zimmermann, 2013). La présente étude a pour double objectif une meilleure connaissance de la sociodémographie des cadres qui ont exercé en PME et une meilleure connaissance de leur parcours professionnel.

Un premier défi est d'évaluer leur nombre à partir des données statistiques existantes, de la définition (statistique bien qu'imparfaite) de la PME et de celle de la catégorie cadre. En effet, les cadres en PME ne sont pas dénombrés comme tels dans les bases de données statistiques communes, pas plus que dans les études sociologiques disponibles³.

Nous nous sommes fixés comme objectif d'explicitier s'il existe des spécificités sociodémographiques et de parcours (et lesquelles) des cadres en PME – notamment en les comparant aux cadres en grande entreprise. Plusieurs domaines sont ici étudiés. Parmi les données de cadrage, on retrouve les secteurs d'activité où exercent les cadres en PME et le rôle des PME dans la féminisation de la population cadre. Les récits de vie professionnelle et l'analyse des données de l'enquête Céreq Génération 2010 nous permettent d'étudier de façon approfondie la représentation des

1. Ces chiffres changent peu si on abaisse le seuil à 199 salariés au lieu de 249 salariés, compte tenu du faible nombre de PME (moins de 2 000) au-dessus de 199 salariés.

2. Les recherches présentées aux derniers congrès Cifepme (Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME) font écho à cette centralité du dirigeant en PME (leurs profils, leur formation, leurs représentations et leur vision, le stress et la santé du dirigeant de PME).

3. Nous notons la difficulté même de dénombrer les cadres en France. L'Agirc dénombre 3,6 millions de cotisants à une caisse cadre en 2014 en incluant notamment les dirigeants salariés de leur propre structure. L'Apec restreint ce nombre par sa propre nomenclature de postes. Enfin l'Insee se fie à la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS). La proportion d'emplois cadres en France se situe donc dans la moyenne européenne (19 % des emplois) – sachant que les définitions entre pays ne se recouvrent pas (Eurocadres, 2009).

« mondes sociaux » de la grande et de la petite entreprise (les rapports sociaux, les modes de management et de régulation, et la nature du travail). En raison de l'importance généralement accordée au diplôme en France, nous nous sommes penchés sur la formation (initiale, continue et perception) des cadres de PME. Les mobilités professionnelles constituent la dernière pièce qui, tout en mobilisant les domaines précédents, vise à proposer quelques typologies d'analyse concernant les modalités d'insertion et d'accès au statut de cadre, tout comme des profils de mobilité interorganisationnelle.

Au final, nous nous interrogeons si les cadres rejoignent une PME (plutôt qu'une grande entreprise) « par hasard » et s'ils partagent avec les cadres en grande entreprise une semblable représentation des possibles « de mobilités professionnelles ».

MÉTHODOLOGIE

Le cadre de recherche dominant est celui d'une méthodologie qualitative. Néanmoins, l'absence de statistiques ciblées sur la population des cadres en PME a créé un besoin de données précises représentatives de l'ensemble de la population étudiée. C'est pourquoi nous avons retenu une démarche méthodologique séquentielle mixte comme approche pragmatique de recherche. Dans la même étude, les données quantitatives viennent donc enrichir de façon cohérente des données qualitatives.

Notre travail sur les données quantitatives a d'abord consisté à réaliser un cadrage statistique sur la population cadre en PME afin de faciliter le repérage des critères à considérer dans la sélection des personnes à interroger et pour mettre en perspective ces entretiens. Nous avons réalisé des exploitations sur deux bases de données récentes : une extraction du fichier des cotisants en 2014 à une caisse de retraite cadre Agirc et l'enquête du Céreq sur la Génération 2010 en 2013 représentative des sortants de formation initiale en 2010. Lorsque jugé nécessaire, des données secondaires issues d'études de l'Apec (2016 ; 2015) ont été mobilisées.

Pour la méthodologie qualitative, nous avons collecté 24 récits de vie entre 2013 et 2016, pour un total de quarante-cinq heures d'enregistrement (ou plus de 900 pages retranscrites). Nous avons opéré une sélection raisonnée des personnes – de cadres ayant travaillé au moins une fois dans une entreprise de moins de 250 salariés – afin de constituer un groupe contrasté sans ambition d'exhaustivité ou de représentativité. L'objectif était d'assurer à la fois la diversité des profils (sur la base de 7 critères : le genre, le niveau de diplôme, l'âge, la fonction avec encadrement d'équipes ou non, la taille de l'entreprise [TPE, PE, ME⁴] et le secteur d'activité) mais aussi leur variété à travers leur parcours professionnel ou leur perception (Bertaux, 2016 ; Bah *et al.*, 2015 ; Sanséau, 2005). À cette fin, le recueil des récits de vie professionnelle s'est fait progressivement. Pour des raisons de convenance, la majorité des cadres interrogés exerce en province. Les entretiens se sont déroulés hors du lieu de travail sauf dans 7 cas où nous n'avions pas le choix. Par ailleurs, les CV des enquêtés ont été systématiquement recherchés et analysés (Viadeo, LinkedIn et à l'occasion d'une candidature pour formation).

Nous sommes passés par divers canaux : des contacts lors d'interventions conseil en PME, l'exploitation d'une base des PME de la CCI Auvergne, l'analyse des CV des candidats à des modules de formation continue, les réseaux des premiers répondants par effet boule de neige, une structure de mise en relation entre PME et diplômés. Nous avons retenu 24 d'entre eux, que nous avons rencontrés au moins deux fois, la méthode des récits de vie prévoyant que ces rencontres soient espacées de plusieurs semaines. Ainsi, ce délai favorise en particulier la réflexivité chez l'interviewé, et l'analyse des premières réponses par le chercheur, afin que le deuxième entretien permette d'enrichir les données recueillies. Les variables socio-démographiques et la trame d'entretien compréhensif sont présentées en annexe.

4. TPE : très petite entreprise. PE : petite entreprise. ME : moyenne entreprise.

Les bases de données mobilisées et leurs caractéristiques

	Agirc (2014)	«Génération 2010» (2013)
Population concernée	Effectif déclaré par l'entreprise cotisante	Sortants du système scolaire
Moyenne d'âge	42 ans	27 ans
Taille de l'entreprise	Effectif déclaré par Siren	Déclaratif
Définition de la PME	Entreprise de moins de 250 salariés	Monoétablissement de moins de 200 salariés
Statut cadre	Cotisant Agirc	Nomenclature des PCS (déclaratif)

Source : CleRMA.

L'**Agirc** compile les déclarations d'entreprises du territoire français qui cotisent à une caisse cadre. Chaque établissement déclare un n° Siret, son activité (code NAF⁵) ainsi que l'âge et le sexe des cotisants. Notre extraction porte sur les données de 2014, sur la base de l'effectif salarié déclaré par **Siren**. Nous retenons 3,58 millions de cotisants à une caisse cadre du secteur privé après épuration des données (âgés de 18 à 65 ans dont la NAF est renseignée⁶) qui se répartissent entre PME (Siren des entreprises de moins de 250 salariés) et GE (Siren des entreprises de plus de 250 salariés). Le nombre de cotisants en PME (1,87 million) est équivalent à celui en GE (1,89 million).

L'**enquête 2013 auprès de la « Génération 2010 »** collecte des données, déclaratives et longitudinales sur 46 mois, de 38 594 jeunes sortis de formation initiale en 2010, un échantillon représentatif des 708 000 sortants de formation initiale, par filière fine de formation. L'enquête a eu lieu par téléphone entre avril et juillet 2013 pour une durée moyenne d'environ 34 minutes. Nous avons retenu les cadres occupant un emploi (non indépendant) dans le secteur privé ayant renseigné une taille d'entreprise, soit 18 % de la population étudiée en emploi.

- La « catégorie cadre » est définie selon la nomenclature des PCS (professions et catégories socioprofessionnelles) de l'Insee de 2003. Le répondant déclare la taille de l'établissement où il exerce, connue par lui à la date de l'enquête. Il indique par ailleurs si l'entreprise se compose d'un ou de plusieurs établissements.

Nous avons retenu trois modalités : les PME monoétablissement employant 1 à 199 salariés (27 % des cadres salariés « Génération 2010 ») ; les GE de plus de 199 salariés (39 % des cadres salariés « Génération 2010 ») ; et les multisites où l'établissement ne dépasse pas 199 salariés (34 % des cadres salariés « Génération 2010 »).

Sur les 708 000 sortants de formation initiale en 2010 :

- 332 500 individus sont en emploi dans le secteur privé en 2013, c'est-à-dire 3 ans après leur sortie du système éducatif initial (46 % de femmes) ;
- 64 000 individus sont cadres en emploi dans le secteur privé (dont 42 % de femmes cadres) ;
- 59 500 cadres sont salariés du secteur privé dont la taille de l'entreprise est renseignée.

5. Nomenclature d'activité française. Pour regrouper les 732 sous-classes, l'Agirc retient le niveau 1 (21 sections) et Génération 2010 le niveau 2 (88 divisions) de la révision 2 (2008) par l'Insee.

6. Cotisants NAF non renseignée ou « incohérente » pour 98 000 individus, 94 000 personnes déclarant une activité à l'étranger (Agirc, données 2014).

— STRUCTURE DU RAPPORT —

Ce rapport rend compte des principaux résultats d'une enquête sur les cadres en PME, avec un volet d'analyse statistique descriptive et un volet d'analyse qualitative de récits de vie professionnelle de cadres exerçant en PME interrogés entre 2013 et 2016. Il comporte quatre chapitres. Le premier chapitre apporte des éléments de cadrage : rappel de la définition « statistique » de la PME, les secteurs d'activité où exercent les cadres en PME et le rôle des PME servicielles dans la féminisation de la jeune popula-

tion cadre. Les trois chapitres suivants explorent les thèmes principaux qui émergent des récits de vie professionnelle. Le chapitre 2 analyse les modes d'organisation, de rapports sociaux et de régulation des grandes et petites entreprises tels que perçus par les cadres. Le chapitre 3 analyse les profils de formation des cadres en PME ainsi que les registres avec lesquels ils parlent de leur diplôme. Le chapitre 4 étudie les mobilités professionnelles et élabore une proposition de typologie des profils de mobilité externe des cadres interrogés. Des données quantitatives descriptives introduisent systématiquement les analyses qualitatives. ■

—CES PME QUI EMPLOIENT DES CADRES—

Toutes les PME n'offrent pas les mêmes opportunités d'accès au statut de cadre. En raison du faible nombre de recherches et de publications consacrées aux cadres en PME, notre investigation a porté sur la répartition globale des cotisants Agirc entre grandes et petites entreprises, leur répartition par secteurs d'activité et leur profil en termes de genre.

— DÉFINIR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (TPE, PE, ME) —

Il n'existe pas de mode de description, de mode d'analyse ou de typologie standard des PME universellement accepté. Néanmoins, selon Marchesnay, « *plus la taille [de l'entreprise] est petite, plus les spécificités [de la PME] sont fortes* » (1993). La définition des PME (et de ses sous-catégories) répond, par ailleurs, à un impératif statistique et politique lié notamment aux aides d'État et aux simplifications administratives dont bénéficient les PME. Hors Europe, les seuils d'effectif et les seuils financiers diffèrent grandement. Pour harmoniser au niveau européen la collecte statistique et l'octroi d'aides européennes, trois critères sont entrés en vigueur en 2005 : l'autonomie de décision, l'effectif, les seuils financiers (le chiffre d'affaires ou le total de bilan)

(Recommandations 93/208/CE et 2003/361/CE). En France, le décret n° 2008-1354 (du 18 décembre 2008) définit les PME de la façon suivante ① :

- « une unité organisationnelle de production jouissant d'une certaine autonomie de décision notamment dans l'affectation de ses ressources courantes (un groupe ne doit pas détenir plus de 25 % du capital selon les recommandations européennes) ;
- qui emploie moins de 250 salariés UTA (unité de travail par année) ;
- et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou un total de bilan de 43 millions d'euros ».

Plusieurs sous-familles de PME ont des statuts, des ambitions et des comportements différents, notamment en raison des liens interorganisationnels noués avec leurs partenaires, qui impliquent diverses formes de proximité hiérarchique, fonctionnelle, temporelle ou spatiale. Nous retiendrons pour cette étude les

différentes catégories de PME avec salarié-e-s bien établies dans la statistique nationale (Insee, 2012) :

- **1 million de TPE** emploi de 1 à 9 salarié-e-s (incluses parfois les 80 000 entreprises de 10 à 19 salarié-e-s) ;
- **200 000 PE** emploi de 10 à 49 salarié-e-s ;
- **29 000 ME** emploi de 50 à 249 salarié-e-s.


Leur nombre décroît rapidement avec la taille : moins de 1 800 (6 %) ME emploient entre 200 et 249 salarié-e-s.

Le tableau suivant récapitule ces critères de définition des PME.

1

Critères de définition des catégories d'entreprise selon le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008

Seuils financiers		Seuils d'effectifs (UTA*)				
CA	Total bilan	Moins de 10 (ou de 20)	10 à 49	50 à 249	249 à 4 999	5 000 et plus
Moins de 1,5 G €	Moins de 2 M €	Microentreprise				Entreprise de taille intermédiaire
	2 à 43 M €	TPE	PE	ME		
	Plus de 43 M €					
Moins de 1,5 G €	Moins de 2 M €	Microentreprise				
	2 à 43 M €	TPE	PE	ME		
	43 M € à 2 G €					
	Plus de 2 G €					

 Les PME recourent les entreprises dont le total bilan est inférieur à 43 M€ : les seuils financiers diffèrent entre les **TPE** et les **microentreprises** (toujours moins de 2 M€ de total bilan) ; les seuils d'effectifs diffèrent entre les **TPE** (moins de 10 ou moins de 20 salarié-e-s), les **PE** (10 à 49 salarié-e-s) et les **ME** (50 à 249 salarié-e-s). Au-delà d'un total de bilan de 43 millions d'euros, l'entreprise n'est plus une PME, quel que soit son effectif.

*UTA = unité de travail temps plein par année
Source : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>

On ne peut pas assimiler les PME à des « modèles réduits » de la GE (Marchesnay, 1993 ; Schumacher, 1973). Les PME, de par leur taille et les secteurs dans lesquelles elles exercent, fonctionnent autrement que les GE, y compris évidemment pour le recrutement et la gestion de leurs salariés. Ainsi, elles se distinguent des GE par leur nature même (Munier, 1995, p. 775). Le regain d'intérêt des décideurs économiques et politiques pour les petites structures est lié à la baisse de l'emploi dans les grands sites industriels et la forte progression de l'emploi dans le secteur des services. C'est ainsi que l'emploi dans les PME est resté globalement stable sur les 30 dernières années, malgré les forts aléas de défaillances des nouvelles et des petites structures⁷. En France, trois salarié-e-s du secteur privé sur cinq exercent aujourd'hui dans une entreprise de moins de 250 salariés, et 21 % pour les

seules TPE (Cottet, 2010). Les entreprises de la nouvelle économie recherchent notamment des profils qualifiés.

Les PME emploient autant de cadres cotisants Agirc que les GE, soit 1,80 million de cadres (notre exploitation des données Agirc, 2014). Néanmoins, on observe moins de jeunes déjà cadres de Génération 2010 (trois ans après leur sortie de formation initiale) en PME monosite qu'en entreprise multisites de petite taille (microgroupe ou filiale de groupe) dont les besoins en compétences managériales sont plus importants et proches de ceux en GE. La grande majorité des jeunes cadres en PME de Génération 2010 exerce dans une structure de moins de 50 salarié-e-s, un tiers d'entre eux dans une structure de moins de 10 salarié-e-s.

7. Les TPE concentrent 93 % des jugements d'ouvertures de procédures en défaillance (soit 15 218 TPE) au premier trimestre 2016, un peu moins que les deux années précédentes. www.challenges.fr/economie/conjoncture/defaillances-d-entreprises-les-tpe-pme-se-redressent-de-la-crise_27574

Répartition de la population cadre par taille d'entreprise

Population des cotisants Agirc (en millions, en 2014)			Génération 2010 - Salariés du secteur privé en 2013 (taille entreprise renseignée)					
	Cadres	%		Salarié-e-s	%	Cadres	%	% cadres/ salarié-e-s
PME (- 250 salarié-e-s)	1,78	49,7	PME monosite (- 200 salarié-e-s)	112 000	37	15 900	27	14
			Multisites de petite taille (- 200 salarié-e-s)	127 500	42	20 300	34	16
GE (+ 250 salarié-e-s)	1,80	50,3	GE (+ 200 salarié-e-s)	64 500	21	23 300	39	36
Total	3,58	100	Total	304 000	100	59 500	100	

Sources : Agirc et Génération 2010, exploitation CleRMa



49,7 % des 3,58 millions de cotisants Agirc exercent en PME. Parmi les 59 500 jeunes cadres issus de Génération 2010 en emploi fin 2013, plus d'un quart exercent en PME monosite (27 %) et près de 40 % exercent en GE de plus de 200 salariés ; il est nécessaire à ce stade de séparer les multisites de petite taille (hypogroupes ou des filiales de GE) ; sachant par ailleurs qu'en 2013 les PME monosites employaient 37 % de la population salariée du secteur privé. On constate donc que la proportion de cadres parmi les jeunes recrutés de Génération 2010 est plus élevée dans les GE que dans les multisites de petite taille ou les PME monosites.

L'IMPORTANCE DES SERVICES : COMMERCE ET ACTIVITÉS SPECIALISÉES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

Ces constats nous amènent à analyser plus finement la répartition sectorielle des cadres, notamment des cadres en PME ³ et l'insertion des plus jeunes d'entre eux. Cette répartition peut également avoir une incidence sur le profil du cadre recherché, voire son niveau ou type de diplôme.

Le secteur industriel est dominé par les GE. Sur les 768 000 cadres de l'industrie recensés en 2014 par l'Agirc, 65 % exercent en GE et 35 % en PME. La situation est plus contrastée encore auprès des jeunes cadres de l'industrie issus de Génération 2010. En effet, trois ans après leur sortie de formation initiale, 80 % ont rejoint une GE industrielle contre 20 % une PME industrielle.

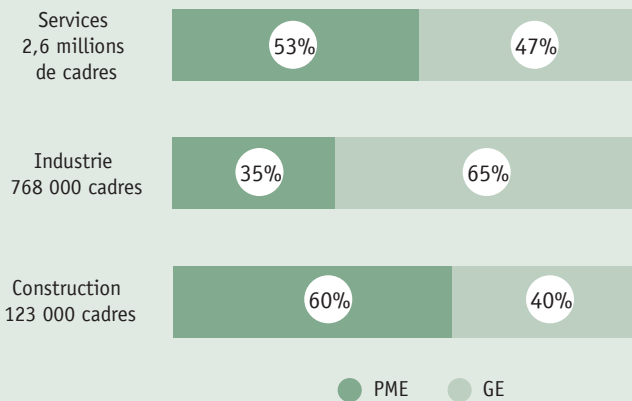
Dans la construction et les services, les entreprises de petite taille sont prépondérantes. Sur les 123 000 cadres de la construction recensés en 2014 par l'Agirc, 60 % exercent en PME contre 40 % en GE. Néanmoins, les jeunes cadres de la construction (âgés de 23 à 31 ans) sont plus nombreux en GE qu'en PME. En GE de la construction, l'effectif de cadres le plus important s'établit autour de 29 ans.

Pour les PME de la construction, l'effectif de cadres le plus important s'établit autour de 47 ans (Agirc, 2014). Les données de Génération 2010 sur les jeunes cadres indiquent également que 53 % des jeunes cadres débutants de la construction ont rejoint une GE, contre 47 % une PME.

- L'univers des services reste le grand pourvoyeur d'emplois cadres. Selon l'Agirc, les services emploient plus de 3 fois le nombre de cadres de l'industrie et plus de 20 fois le nombre de cadres de la construction. Sur les 2,6 millions de cadres des services recensés en 2014 par l'Agirc, 54 % exercent en PME contre 46 % en GE. La répartition des cadres entre PME servicielles et GE servicielles reste globalement à la faveur des PME (Agirc, 2014). Néanmoins, les jeunes cadres issus de Génération 2010 qui rejoignent le secteur des services sont plus attirés par les GE.

- Les PME de services n'offrent donc pas les mêmes opportunités en termes d'insertion de cadres ou d'évolution au statut de cadre. Près de la moitié des cadres de ces PME exercent soit dans les activités spécialisées, scientifiques et techniques, soit dans le commerce. Ils représentent respectivement 25 % et 23 % des cotisants Agirc en PME servicielles. À l'inverse, les activités d'hébergement et de restauration, ou de santé, ou de transports et d'entreposage n'occupent pas plus de 5 % des cotisants Agirc en PME servicielles.

Répartition sectorielle des cadres par taille d'entreprise



Source : Données Agirc 2014, exploitation CleRMA



60 % des cotisants Agirc de la construction exercent en PME, contre 53 % des 2,6 millions de cotisants des services et 35 % des 768 000 cotisants de l'industrie.

Il existe une très forte hétérogénéité à l'intérieur des services. La répartition des cadres entre PME et GE servicielles varie fortement d'un secteur des services à un autre, en lien avec l'évolution de la structuration économique de ces secteurs. Ainsi, l'hébergement-restauration et le commerce sont deux secteurs où les cadres exercent très majoritairement en PME ⁴ :

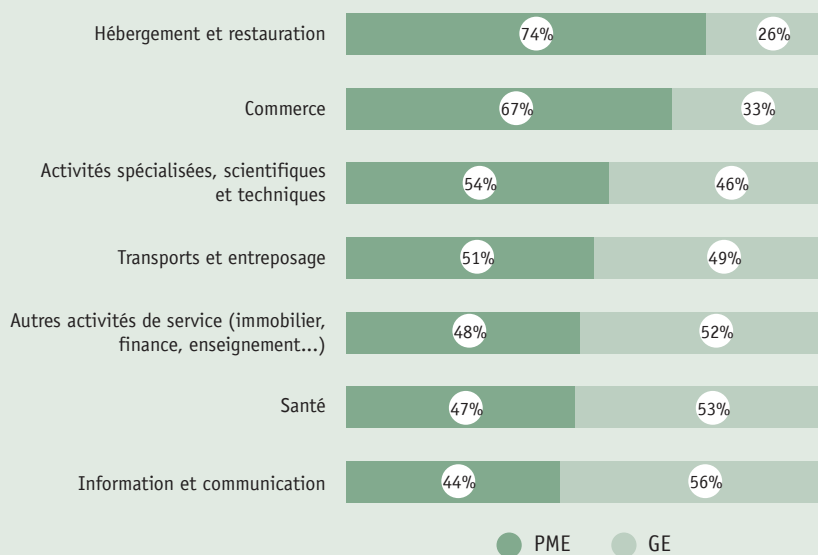
- dans l'hébergement et la restauration, 73,6 % des cadres exercent en PME ;
- dans le commerce, 67,3 % des cadres exercent en PME.

De nombreux autres services connaissent une répartition des cadres plutôt équilibrée entre PME et GE, notamment les activités spécialisées, scientifiques et techniques, le transport-entrepasage ou la santé, selon les données Agirc 2014 ⁴ :

- dans les activités spécialisées, scientifiques et techniques, 54,2 % des cadres exercent en PME ;
- dans le transport et l'entrepasage, il y a autant de cadres en PME (50,6 %) qu'en GE ;
- enfin, dans la santé, 47,3 % des cadres exercent en PME.

Sur 1,78 million de cadres cotisants Agirc en PME, près de 8 sur 10 exercent dans les services (1,4 million de cadres), 15 % dans l'industrie (273 000 cadres) et 6 % dans la construction (104 000 cadres). La répartition des 1,80 million de cadres en GE est sensiblement différente en raison d'un poids plus fort de l'industrie. Près de 7 cadres en GE sur 10 exercent dans les services (1,2 million de cadres), 28 % dans l'industrie (504 000 cadres), 3 % dans la construction.

Répartition des cadres entre PME et GE par grands secteurs d'activité de services



Source : Agirc 2014, exploitation CleRMa



Sur 100 cotisants Agirc dans le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques, 54 exercent en PME ; dans le commerce, la proportion de cadres en PME monte à 67,3 %.

Pour conclure, la prépondérance des cadres en PME dans les services et la construction reflète la place active des PME dans l'environnement économique de ces deux secteurs. Les PME des activités spécialisées, scientifiques et techniques, suivies de près par celles du commerce, offrent le plus de débouchés aux cadres – les premières notamment auprès de jeunes diplômés (M2-universitaires et écoles d'ingénieurs), les secondes ciblant des profils plus expérimentés aux niveaux de diplôme plus variés (Bourgain, 2015). De manière générale et quel que soit le secteur, il y a *moins de jeunes cadres sous la trentaine en PME* qu'en GE. Les PME comptent davantage que les GE sur des profils de cadres expérimentés, voire de cadres de plus de 50 ans.

UNE FÉMINISATION DE LA POPULATION CADRE TIRÉE PAR LES PME SERVICIELLES

Les femmes représentent aujourd'hui 48 % de la population active en France (Insee, 2018), et 34 %

de la population cadre, un taux de féminisation proche de celui des entrepreneurs et chefs d'entreprise. Un écart substantiel subsiste entre le secteur industriel (population cadre peu féminisée avec un taux de féminisation de 25 %) et le secteur des services plus féminisé avec un taux de 39 % (Agirc, 2014). Dans les services, la plus forte progression du taux de féminisation des cadres s'observe parmi les cadres avant la trentaine, et ceux de 30 à 40 ans, tranches d'âge où les femmes cadres représentent respectivement 43 et 40 % de l'effectif cadre de cette tranche d'âge.

Ainsi, le taux de féminisation de la population cadre tend actuellement à augmenter sous l'action de plusieurs facteurs, dont l'arrivée massive de jeunes femmes fortement diplômées sur le marché de l'emploi et la forte croissance du recrutement cadre dans le secteur des services. En effet, les femmes représentent 54 % des diplômés du supérieur long (niveau Bac +5 et plus) (Céreq, 2014) – même si elles restent minoritaires parmi les diplômés d'écoles d'ingénieurs (29 %), la voie privilégiée pour l'accès au statut de cadre.

Au-delà de la vitalité de l'embauche de femmes en PME servicielles, les critères de diplômes sont plus ouverts, notamment à la filière gestion-droit-sciences humaines et littérature (les femmes représentent 66 % des diplômés de ces filières).

Pour l'ensemble de la population Agirc, le taux de féminisation est sensiblement le même en PME et en GE. Néanmoins, les données Génération 2010 mettent en évidence une insertion genrée des cadres en fonction de la taille de l'entreprise (tous secteurs confondus). Ainsi, plus la taille de l'entreprise est petite, plus la proportion de femmes parmi les cadres embauchés de Génération 2010 grandit (tableau 14 en annexe) :

- 50 % en PE monosites,
- 48 % en PME,
- 39 % dans les GE de plus de 200 salariés,
- 38 % en plus GE de plus de 500 salariés.

Selon nos calculs sur la base Génération 2010, ces femmes cadres en PME sont plus diplômées que leurs homologues masculins et typiquement diplômées de l'université. Un tiers d'entre elles est embauché sous contrat à durée déterminée. Parmi les CDD conclus en PME avec les jeunes cadres de Génération 2010, les femmes sont surreprésentées (elles détiennent 59 % des CDD).

La PME apparaît comme un espace privilégié pour mener de front vie professionnelle et responsabilités familiales. En PME, 14 % des femmes cadres ont un/ des enfant(s) contre 7 % des femmes cadres en GE. On peut signaler que seuls 11 % des cadres sont parents. Cela est vrai pour les hommes cadres, quelle que soit la taille de l'entreprise (voir annexe 9).

Des travaux ultérieurs pourront apporter des éclaircissements sur ces éléments. Nous avançons comme hypothèses une ouverture de la PME au recrutement de femmes avec enfants, le ressenti des femmes de ne pas pouvoir concilier la maternité et la pression sur les objectifs en GE, une plus fréquente mobilité pour un recrutement en GE, généralement pour rejoindre l'Île-de-France, qui implique généralement un éloignement familial. Cela recoupe d'autres analyses qui montrent une corrélation plutôt négative pour les femmes cadres entre le nombre d'enfants et l'occupation d'un poste à forte responsabilité, alors que cette corrélation est clairement positive pour les hommes cadres.

Les inégalités entre les femmes et les hommes sur le marché de l'emploi des cadres subsistent. Un point à noter est le poids des femmes parmi les recrutés au niveau Bac +5. Alors que les PE et PME ont recruté plus de femmes que d'hommes diplômés Bac +5 de Génération 2010, l'inverse est vrai en GE. Néanmoins, l'accès au statut de cadre trois ans après la formation initiale d'un diplômé Bac +5 est le plus bas pour les femmes en PE : une femme sur deux a obtenu le statut de cadre en 2013, et l'accès augmente progressivement avec la taille de l'entreprise pour atteindre trois quarts en GE. Par ailleurs, l'écart d'accès au statut entre hommes et femmes (en défaveur de celles-ci) s'accroît avec la taille : de 10 % en PE à 13 % en GE (voir annexe 7).

Les femmes cadres de Génération 2010, plus diplômées du supérieur que leurs homologues masculins, sont aussi plus fréquemment embauchées sur un contrat de travail à durée déterminée. L'écart de diplôme est d'ailleurs le plus important en PME et en PE, avec 10 points d'écart entre les femmes cadres diplômées du supérieur (8 femmes sur 10) et les hommes (7 hommes sur 10). En GE, cet écart se réduit à 6 points (voir annexe 8).

À ce propos, 11 % des jeunes femmes cadres de Génération 2010 dans le secteur privé estiment avoir été discriminées au moins une fois à l'embauche – majoritairement pour une question de genre. A contrario, seuls 7 % des jeunes cadres masculins estiment avoir été discriminés, et marginalement en raison de leur genre.

La répartition par filière de formation et genre des recrutés de Génération 2010 montre l'importance du cursus universitaire dans l'accès au statut de cadre des femmes cadres en PME.

- **en PE**, 67 % des femmes cadres débutantes sont diplômées de l'université, contre 51 % de leurs homologues masculins en PE, et 48 % de leurs homologues féminines en GE ;

- **en PE**, 6 % des femmes cadres sortent d'une école d'ingénieurs, contre 12 % de leurs homologues masculins en PE, et 18 % de leurs homologues féminines en GE ;

- **en PME comme en PE**, environ 10 % des cadres (femmes ou hommes) sont diplômés d'une école de commerce ; cette proportion monte à près de 20 % en GE pour les femmes cadres.

–REPRÉSENTATION DES « MONDES SOCIAUX » DE L'ENTREPRISE–

Un premier élément d'analyse est la façon dont les interviewés parlent de leur entreprise (PME) mais aussi des GE, en termes d'organisation, de rapports sociaux, de modes de management et de régulation. Sur le plan méthodologique, si ces points n'ont pas été évoqués spontanément, nous avons engagé une discussion sur ce thème vers la fin de l'entretien. Ces éléments éclairent les décisions individuelles en début ou en cours de parcours professionnel. Ils permettent de mieux comprendre pourquoi un individu postule et rejoint une PME et ce qui fait qu'il y reste. Faut-il s'étonner que les cadres en PME interviewés développent nombre d'éléments positifs en PME alors qu'ils soulignent plus particulièrement les éléments déplaisants (irritants) perçus (ou vécus) en grande entreprise que ceux en PME où ils exercent ? Sachant qu'il est difficile pour les cadres d'être juge et partie à la fois en la matière.

Ces discours nous rappellent qu'on ne peut pas assimiler la PE avec une « GE en miniature » (Marchesnay, 1993 ; Schumacher, 1973). Ce qui distingue la PME, ce n'est pas tant sa taille réduite que sa nature même (Munier, 1995, p. 775) – à mesure que les organisations grandissent, elles passent par des périodes de transition structurelles, qui sont « *des changements de nature plutôt que des changements de degré* » (Mintzberg, 1982). Selon Julien (1994), l'univers « PME » est caractérisé par : une centralisation de la gestion, des systèmes d'information internes et externes simples et informels, une faible décomposition des tâches, une stratégie implicite et souvent à court terme, un contact direct avec la clientèle. Cela nous interpelle sur l'éventuelle difficulté perçue à engager une mobilité d'un « univers PME » à un « univers GE » (et vice versa) – notamment en raison de la nature de l'expérience accumulée par l'individu que nous présentons dans les deux sous-parties suivantes.

LA CRITIQUE DES MODES DE MANAGEMENT EST PLUS FORTE À L'ÉGARD DES GE QU'À L'ÉGARD DES PME

Si certains cadres regrettent une évolution professionnelle et salariale plus limitée en PME, le manque de « culture de groupe » et le « manque de temps », c'est à l'égard des GE qu'ils portent les critiques les plus acerbes et les plus fréquentes sur les modes de management et de régulation.

Certaines PME n'offrent aucune possibilité d'évolution ascendante. Ces cadres sont conscients que pour évoluer, il leur faut engager une mobilité externe vers une autre structure (souvent une autre PME) :

« Parce qu'en PME, c'est vite bloqué. C'est la réalité des choses. S'il n'y a pas de possibilité d'évolution, je regardais [à changer d'entreprise]. »

Homme, 50 ans, quitte après 19 ans d'ancienneté sa première PE pour devenir responsable d'études dans une PME industrielle de fabrication de prothèses employant moins de 50 salariés.

Près de la moitié de nos interviewés ont obtenu leur statut de cadre après une mobilité externe vers une autre PME. Une jeune femme qui a réalisé ainsi une mobilité externe ascendante (après une première expérience professionnelle de 3 ans dans une TPE de 9 personnes pour rejoindre un bureau d'étude de 66 personnes) souligne qu'actuellement, elle peut toujours acquérir de nouvelles compétences qui ne se traduiront sans doute jamais par une évolution de poste ou de statut – et qu'il lui faudrait alors envisager une nouvelle mobilité externe :

« Enfin ici il n'y a pas beaucoup d'évolution... Sauf quand on commence comme technicien, après on peut passer au poste cadre chargé d'affaires. Mais au poste que j'ai actuellement, à part prendre la place de mon chef de service, il n'y a pas vraiment d'évolution. Après je peux acquérir d'autres compétences dans d'autres services, mais je resterai toujours au même statut. Donc si vraiment on a de grandes envies d'évolution, on est forcément obligé de partir. Et cela laisse la place à d'autres, qui sont plus jeunes et qui sortent d'école ou qui ont 2-3 ans d'expérience. Donc finalement, on est

tous un petit peu du même âge, avec un petit peu le même bagage technique. »

Femme, 34 ans, chargée d'affaires.

Cela laisse entendre que l'homogénéité actuelle des profils cadres dans cette PME est liée soit à la stabilité des cadres en place, soit au départ de cadres plus expérimentés, remplacés par de jeunes débutants ou de techniciens qui ont évolué après quelques années. Par ailleurs, la souplesse des modes de gestion, caractéristique généralement attribuée à la PME, présente des impacts perçus négativement par certains collaborateurs :

« Nous, notre difficulté est là [la souplesse]. Certes on ne dit pas amen à tout. Mais faire des concessions en interne et en externe, c'est en permanence changer de fusil d'épaule pour la gestion de projet, le développement, le graphisme. Et il y en a qui ne supportent pas cela. »

Homme, 45 ans, directeur technique et directeur des projets, 21 ans d'ancienneté dans une PE de 12 personnes des activités du Web.

Une cadre insiste sur le manque de temps en PME – qui est la conséquence directe de la polyvalence nécessaire en PME :

« Typiquement, le côté négatif des PME c'est qu'on n'a pas de temps, on a tellement de casquettes qu'on n'a pas le temps. [...] Des fois, on en oublie des choses essentielles, même clairement communiquer. »

Femme, 38 ans, directrice générale adjointe, deux GE avant de rejoindre une PE de 66 personnes.

Une autre cadre indique que la polyvalence dans la petite structure limite les opportunités d'émulation, de comparaison et le partage de « bonnes pratiques » appréciables pour progresser.

Cependant, c'est surtout dans les GE que les interviewés soulignent les travers des rapports sociaux, des modes de management et de régulation. Remarquons ici que la majorité fait écho aux qualités de *souplesse-flexibilité-adaptation-réactivité* traditionnellement attribuées aux PME.

Un cadre relate le manque de souplesse d'une GE partenaire qui tient à facturer au client le temps de réunion dépassant le budget initial :

« Selon lui, on avait un quota de réunions, donc c'est facturé. »

Homme, 32 ans, responsable maintenance et travaux dans une ME de produits de la santé.

Un cadre évoque l'absence de visibilité des compétences (et incompétents) chez son précédent employeur, une importante GE de la région :

« Alors, y a à la fois les compétences et les incompétences : [en GE] on est capable de porter quelqu'un qui est un boulet énorme, et en parallèle de ça, on est incapable d'aider un talent qui pourrait, sur des idées de génie, faire doubler les performances de l'entreprise. »

Homme, 37 ans, ingénieur technico-commercial dans une PE.

Une cadre responsable qualité en temps partagé entre deux ME du secteur hospitalier relève le manque de souplesse au sein des GE dans lesquelles elle a exercé précédemment :

« [En PE] il y a quand même beaucoup plus de souplesse. Pour faire la comparaison directe, [en GE] c'était trop procédurier de demander à tout le monde et, au final, n'avoir aucune responsabilité. »

Femme, 40 ans, responsable qualité et gestionnaire des risques dans deux cliniques.

Pour un cadre, être placé en position de responsabilité est crucial, c'est finalement le devoir de répondre de ses actes, toutes circonstances et conséquences comprises, c'est-à-dire d'en assumer l'effectuation, voire la réparation ou la sanction lorsque l'attendu n'est pas obtenu.

La prise de décisions en GE fait l'objet de critiques vigoureuses :

« Auparavant [en GE], on dépendait de tellement de personnes, c'était compliqué. Les décisions, c'était plus politique, faire du lobbying pour arriver à ce que son projet avance. »

Homme, 50 ans, Responsable du bureau d'études de fabrication de prothèses, 19 ans dans une PME rachetée par un grand groupe avant de rejoindre une ME indépendante il y a 8 ans.

Parfois à l'occasion d'un entretien d'embauche, ou du fait d'échanger avec des cadres de GE partenaires, les cadres en PME s'expriment sur cet « autre monde » de la GE. Généralement, ils ne s'y reconnaissent pas : trop hiérarchique, fonctionnement inefficace, échanges limités et personnes interchangeables. Même lorsqu'ils n'ont jamais exercé en GE, ils en ont une vision « repoussoir » : la « chape de plomb » hiérarchique et la dépendance qu'elle entraîne en GE, l'hyperspécialisation et l'énergie dépensée à protéger son pré carré, le peu de remise en cause des pratiques, l'absence de liberté de parole et/ou d'acceptation de la critique :

« Je ne suis pas très tentée de dépendre d'une hiérarchie écrasante. [Dans] les grosses structures, il y a des hiérarchies et on est cantonné dans son domaine d'activité. On ne déborde pas sur les domaines d'activité des voisins. [...] Ils ont peur qu'on se mêle un peu de tout, qu'on dise : "Moi, je ne ferais pas comme ça." »

Femme, 57 ans, DAF dans une entreprise de conseil de 6 personnes, 6 TPE successives.

Un cadre informaticien, à l'occasion de son entretien d'embauche (qui ne s'est pas concrétisé) chez un concurrent de plus de 500 salariés, l'a bien perçu :

« Là-bas [dans cette GE], c'est très formaté. J'ai l'impression qu'il n'y a pas de place ou très peu pour l'humain. Ils sont tellement nombreux qu'ils sont obligés de respecter un certain schéma. [...] Je me suis rendu compte qu'ils ont besoin d'avoir de la matière malléable. Et au vu de leurs coûts journaliers, ils ne peuvent pas embaucher des gars avec beaucoup d'expérience, parce qu'ils vont devoir les payer cher. Et ils ont déjà des coûts de production hallucinants. »

Homme, 45 ans, directeur technique et directeur des projets, 21 ans d'ancienneté dans une PE de 12 personnes des activités du Web.

L'impact d'un rachat de la PME par une GE sur les modes de management et de régulation et l'organisation entière est généralement très mal vécu. Une cadre dénonce ces décisions centralisées totalement inadaptées localement :

« Ils ont décidé de créer une grande centrale de livraison, et depuis on n'a que des problèmes. Au moment où F. [un groupe concurrent] revenait sur ce système, nous on l'installait chez nous. On a

toujours un peu un temps de retard, et on ne tire rien des erreurs des autres, donc on fonce droit. Donc on a des dysfonctionnements sans arrêt... »

Femme, 55 ans, responsable de département, PE du commerce de 36 personnes.

Une autre cadre illustre le manque de flexibilité, les coûts et la « procédurisation » au sujet des déplacements imposés par le fonctionnement de la GE qui a racheté son précédent employeur (une ME) – à un moment où, jeune maman, elle a eu besoin de plus de souplesse – :

« Je vois tous les travers d'un grand groupe dans la centrale de réservation [du groupe]. Systématiquement, je prenais mon billet et je faisais une note de frais. Systématiquement, on me disait : "Ce n'est pas la procédure". Et systématiquement, je leur disais : "Vous êtes deux fois plus cher. Et en plus, ça va pas vite." »

Femme, 38 ans, directrice adjointe d'une ME de 66 personnes.

Enfin, une cadre évoque plutôt la rationalisation à outrance, la casse de l'emploi, la non-maîtrise des événements qui l'ont conduite à « fuir » un univers déshumanisé. Ce terme de fuite est chargé émotionnellement par la peur, l'aversion et la volonté de survie (mentale et/ou physique ?).

« C'est ce qui m'a, moi, beaucoup perturbée, parce que je fais toujours ce lien à cette dimension humaine. Tous ces plans sociaux à chaque fois qu'il y avait un rachat. On n'était pas maître. On apprenait que c'étaient ceux-là et pas d'autres. À la fin, l'entreprise a été fermée. Cela, je l'ai vécu en direct. On n'avait aucune prise. C'est surtout ça que je cherchais à fuir. »

Femme, 52 ans, responsable relations clients et trade marketing dans une ME.

DES MODES D'ORGANISATION, DE RAPPORTS SOCIAUX ET DE RÉGULATION EN PME PERÇUS POSITIVEMENT

De nombreux propos spontanés illustrent les éléments de l'environnement de travail en PME jugés

positifs par les cadres interviewés. Invités à présenter leur fonction, ces derniers indiquent en quoi, en PME, les rapports interpersonnels (la place du dirigeant, la proximité, la reconnaissance, la cohésion), certains aspects du fonctionnement (la prise de décision, la réactivité et la dynamique interne/externe) et l'organisation du travail (la polyvalence, les responsabilités, l'autonomie et la confiance) constituent des éléments distinctifs attractifs dans leur vécu de cadre.

Les rapports interpersonnels en PME : la place centrale du dirigeant, la proximité, la reconnaissance et la cohésion

Parmi les phénomènes proxémiques en PME, l'un des effets de grossissement aisément identifiables est l'effet de nombre/de proportion, selon la formule « moins on est nombreux, plus chaque individu est important ». Même si le dirigeant conserve la place centrale, et l'on note parfois son « égotropie » (sentiment et volonté d'être indispensable) : « il concentre tout, puisqu'il a tout en tête. Quelque part, il a la partie commerciale ; la partie marketing aussi, il la gère ; le développement, il l'a géré auparavant, donc il a une forte connaissance » et pouvoir échanger avec le dirigeant « sans barrière, sans secrétaire qui filtre, c'est vraiment précieux », « pouvoir juste dire "on peut se voir cinq minutes", et savoir que la personne est là. ».

Cela permet à la fois l'élévation du salarié et l'efficacité dans ses tâches. Le rapprochement spatial et relationnel est souligné « le bureau en face », « la porte toujours ouverte », « je monte dans le bureau [du directeur général] si j'ai deux trucs à lui dire ».

Cette proximité avec le dirigeant est appréciée, tout comme la proximité avec l'ensemble des salariés, un collectif à taille humaine avec lequel il est possible de tisser des liens, de connaître chacun par son nom – une forme de nouvelle famille : « Avoir davantage de relations directes avec les salariés était important pour moi. Cela est possible avec 140 salariés en fabrication, aujourd'hui je les connais tous, je connais leur nom » ; « Il y a une proximité avec les responsables des autres services et jusqu'avec les ouvriers à la fabrication ».

De par la petitesse et la cohésion du groupe, il est possible d'instaurer une ambiance conviviale : « faire la fête avec [s]on équipe de commerciaux : [on] super-verse leur boulot, [on] vit avec eux », voire développer

« l'esprit familial ; c'est-à-dire que c'est une entreprise entière qui travaille » pour ajouter « personne ne se tire dans les pattes » ou « en GE, il y a des clans de tous les côtés ».

La visibilité du travail individuel et collectif est bien plus importante en PME qu'en GE : « À 50 personnes, si on est très bon, ça se voit ; si on est mauvais, ça se voit aussi ; et si on est moyen, ça se voit. Chez M. [le précédent employeur GE], ça ne se voyait pas du tout... » « Si on s'investit, on a le retour plus rapidement que dans une grosse structure où c'est justement tout ce qui est gestion, négociation de salaire... L'investissement n'est pas reconnu à sa juste valeur. » Cette reconnaissance peut s'opérer tout au long du parcours dans l'entreprise (de manutentionnaire à directeur logistique, et 32 ans d'ancienneté) : « Je suis content d'arriver où je suis, par rapport à d'où je suis venu. C'est la reconnaissance de l'employeur qui est intéressante, et la confiance qu'on peut nous faire. Parce qu'au jour d'aujourd'hui, au moins on a la reconnaissance de ce qu'on a fait, ça c'est bien. »

Pour les titulaires d'un doctorat, ce n'est pas uniquement le statut de cadre mais aussi la position immédiate au dernier échelon de la hiérarchie : « Là, on me proposait immédiatement un poste CDI numéro trois dans la boîte. » « Peu après [ma période d'essai] j'ai demandé à avoir le statut cadre. La directrice a accepté – c'est ma seule hiérarchique ». Ce n'est pas qu'une affaire de diplôme, puisque : « Ici on est rarement intégré comme cadre. On le devient, après. Quand le chef d'entreprise se rend compte [du travail effectué]. »

La cohésion et la visibilité du travail facilite la formation informelle pour pallier certaines lacunes : « J'ai été très claire [lors du recrutement], je leur ai dit que j'avais forcément des lacunes parce que je n'avais pas fait les écoles pour être vraiment très calée dans tous les domaines. Donc, ils étaient vraiment conscients quand ils m'ont embauchée que j'avais une grosse partie de formation à faire. Et ils ont bien accepté cette partie-là. » Elles suscitent aussi l'entraide : « Quelquefois, je me retrouve coincée. Mais bon, j'ai toujours des collègues qui sont autour. Et c'est ça qui est bien, on discute beaucoup entre collègues, les bureaux ouverts facilitent pas mal cela. » Dans le cas d'une équipe de commerciaux, la modalité du système de rémunération est importante : « Chaque fois que quelqu'un vend, tout le monde touche un peu de

prime. Cela permet une cohésion dans les équipes et d'éviter qu'ils se prennent des opportunités. Car j'ai connu un gars essayait de vendre [une machine reprise] avant qu'elle ne rentre dans le parc. Parce qu'il ne voulait pas que les autres la vendent. »

Plusieurs interviewés décrivent un deuxième bloc d'éléments positif en PME en référence à la prise de décision, à la réactivité et à la dynamique de la petite structure.

Le fonctionnement en PME : la prise de décision, la réactivité et la dynamique interne/externe

Contrairement à ses expériences précédentes en GE, une cadre insiste sur la rapidité de décision dans les deux petites cliniques privées où elle travaille à temps partagé : *« Pouvoir appeler directement mon directeur et lui demander qu'on prenne une décision en cinq minutes. Et pas la lourdeur, changer un protocole, changer un mode opératoire, on ne va pas attendre 15 jours que tout le monde ait validé. »*

Un autre cadre ajoute le côté pragmatique des informations permettant de décider : *« Ici en interne, c'est vraiment du concret. On connaît les moyens qu'on a. S'il y a un besoin à un moment donné, il faut le dire. On fait la demande, la réponse est très rapide. »* Le troisième souligne l'importance de l'échange dans la manière d'animer les équipes de travail : *« La façon de prendre des décisions et de parler est importante pour des petites structures. [...] Je pense que dans une petite société comme nous de 20 personnes, il faut faire très attention à ce qu'on dit et à ce qu'on fait. Quand on est petit, les gens se parlent. »* Un autre l'illustre par la collégialité autour du dirigeant : *« Quand V. a besoin d'un truc, il associe les directeurs opérationnels. Et savoir reconnaître, pas le titre, mais la fonction de chacun, moi je trouve que c'est bien. »* Le dernier souligne l'intérêt d'avoir des équipes de taille restreinte : *« Si je suis responsable de société, je préférerais avoir 2 ou 5 personnes à gérer, pour qu'on pilote une activité de façon beaucoup plus stable que quand on en a plus [au sens de davantage] que 15. »*

La réactivité est une autre spécificité attribuée aux PME citée par plusieurs cadres. Une cadre tente de maintenir l'agilité malgré la croissance de la struc-

ture : « La PME, il faut que ça aille vite, c'est un côté qui me plaît. [...] Nous, on souhaite garder une certaine souplesse. » Un cadre l'illustre ainsi : *« [dans] Notre activité de recherche, développée depuis cinq ans à peu près, des projets rentrent et se déroulent très rapidement. [...] on a des marchés qui s'ouvrent grâce à cette rapidité. Pour moi, c'est la réactivité qui caractériserait l'état actuel de l'entreprise. »*

Une autre cadre souligne l'opposition avec ses expériences en grandes entreprises : *« [maintenant], il y a quand même beaucoup plus de souplesse. »*

La quatrième l'évoque pour toutes les activités de l'entreprise : *« [L'adaptabilité] on l'a malgré tout entre les entités, c'est la raison d'être d'une PME. »* mais aussi dans l'interaction constante avec le marché : *« C'est en quelque sorte des adaptations internes en fonction des besoins du client. »*

Par ailleurs, l'ouverture à l'international différencie la petite structure des autres PME de son marché : *« Oui, pour l'instant le Maroc, bientôt le Chili, un projet aux États-Unis. Honnêtement, on a de la chance, on parle toutes les langues dans notre entreprise. Ça fait la différence. »*

De nombreux cadres interviewés insistent sur une forme de dynamique interne permanente comparable à celle d'une start-up : *« Je me sens comme dans une start-up où il faut avancer. Une start-up qui a un passé, en fait. Chaque nouveau point, c'est un nouveau projet, c'est vital, et il faut se donner à fond. »*

Sa connaissance globale de la structure le rend confiant en l'avenir : *« Je crois beaucoup en L. [sa ME actuelle] et je suis persuadé qu'aujourd'hui, on a la capacité de production et qu'on trouvera plus de marchés, et je suis sûr qu'on va y arriver. »*

Dans la même entreprise, une autre cadre apprécie la créativité : *« Nous, on trouve des solutions sans gros budgets ; ce côté-là que j'aime vraiment beaucoup. »*

Une cadre apprécie cet esprit entrepreneurial qui irrigue le microcosme de la petite structure : *« cette dimension dynamique est très liée à l'esprit d'entreprise, à voir les résultats et à se dire : "J'y ai participé." »*

Une bonne connaissance de la petite structure se ressent auprès d'un cadre représentant du personnel : « *Sur l'évolution de l'entreprise, aujourd'hui on a un carnet de commandes de tant de clients, on espère dans les années suivantes que ça va grandir. Et prospérer, ça veut dire qu'on a encore du boulot et qu'on a encore du chemin.* »

Lorsqu'un cadre suit son ancien directeur technique qui a créé sa propre entreprise, il prend goût au challenge : « *C'était intéressant de se retrouver dans une société qui avait du potentiel à la croissance, sur un métier que je connaissais.* » L'impact de la croissance est très grisant : « *Au départ, ils étaient 25, ce n'était pas faramineux, et en trois ans on a triplé les effectifs, on est monté à 70. C'était une période incroyable !* »

Enfin, parmi les spécificités de la PME, les cadres citent régulièrement le périmètre important des responsabilités ainsi que la polyvalence, facteurs d'autonomie, qui va de pair avec la confiance accordée entre pairs et par le dirigeant.

L'organisation du travail en PME : périmètre de responsabilités et polyvalence, autonomie et le « contrat de confiance »

Spontanément, les cadres revendiquent leur autonomie et il s'agit d'un des traits majeurs de leur fonction. Les travaux de Mahé de Boislandelle (1996) ont montré que la proximité interne en PME implique une connaissance individualisée favorisant la confiance, dans un environnement où les processus apparaissent peu formalisés. Ces deux éléments réunis (confiance et faible formalisation) s'avèrent généralement facteurs d'autonomie pour les cadres en PME qui valorisent la faculté d'agir par eux-mêmes en se donnant en large partie leurs propres règles – ce qui n'est pas toujours possible en grande entreprise. Les formes de valorisation de l'autonomie, qui jouent un rôle important sur la satisfaction, seraient plus fréquentes en PME (Arnold *et al.*, 2002 ; Barel *et al.*, 2010) – alors que notamment dans les grandes entreprises, un recul de l'autonomie a été constaté depuis 20 ans par les enquêtes SUMER⁸ et Conditions de travail-Risques PsychoSociaux (Beque et Mauroux, 2018). La notion de confiance comme mode de management en PME revient régulièrement dans le discours

de nos interviewés. Un DAF dont l'essentiel du parcours s'est déroulé en grande entreprise, estime qu'en PME le contrôle (occasionnerait trop de surcoût) doit être remplacé par la confiance : « [En PME] tu vas assez rapidement t'appuyer sur la confiance de tes collègues [que tu connais] pour s'assurer que tout se passe bien, qu'il n'y a pas de fraude, que les chiffres représentent bien la réalité. »

Une cadre souligne l'importance du sens du travail et de la confiance en PME alors que le contrôle était devenu omniprésent dans certaines grandes entreprises où elle a travaillé : « [En PME] on a construit des choses ensemble, c'est fort. Il y a ce climat de confiance dont j'ai besoin. Dans un grand groupe, vous faites des tableaux d'indicateurs mais vous ne savez pas trop pour quoi vous travaillez au final. »

En grande entreprise, le travail est parfois tant contrôlé et parcellisé que son sens, son aboutissement et sa logique même échappent plus que jamais aux acteurs (Cousin, 2004).

Deux cadres, l'un représentant du personnel et l'autre manager, insistent sur la confiance avec le « patron » : « *ce côté humain, c'est rare d'avoir des patrons comme ça. Il y a une très grande confiance et il y a un bon échange.* » « *On a beaucoup de confiance et j'aime travailler dans cet état d'esprit.* »

Un directeur commercial souligne que l'autonomie passe par la confiance envers ses collaborateurs : « *finalement, on donne [aux commerciaux] les clés de la boutique : ils connaissent les prix d'achat, ils ont une totale autonomie. On ne cache rien. C'est vraiment basé sur la confiance.* »

Quelle que soit la fonction occupée, l'autonomie est d'ailleurs également citée fréquemment

Le responsable du plus gros département de sa PE déclare : « *À mon niveau, j'ai une autonomie que j'aurais difficilement, vu mon âge et mon parcours, dans un grand groupe, autant sur les décisions opérationnelles, sur les décisions d'investissement, sur les projets de recherche, sur les orientations au niveau stratégique. Enfin c'est surtout ça, c'est l'un des grands avantages de mon parcours [ici], c'est l'autonomie.* »

⁸ Surveillance Médicale des Expositions aux Risques Professionnels.

De même pour un responsable maintenance et travaux de ME, qui chapeaute 6 personnes : « *J'ai quasiment l'impression qu'on peut faire comme on veut, pas ce qu'on veut mais au moins comme on veut.* »

Et un responsable de bureau d'études en ME : « *Je me sens beaucoup plus autonome maintenant sur les projets.* »

La responsable administrative et financière de sa TPE : « *Je suis habituée à mettre en place seule, et à me débrouiller seule. Et cela fait une douzaine d'années que j'y travaille.* »

Un directeur technique en TPE dit aussi : « *Honnêtement, aujourd'hui, il y a le côté confort de mon travail qui me permet de m'organiser un peu comme je veux ; je peux arriver à dix heures, ou partir plus tôt ou encore bosser chez moi sans avoir à rendre de comptes. Mais quand il y a des problèmes, je suis là.* »

Les responsabilités vont souvent de pair avec cette autonomie et le poste occupé par les interviewés

Ainsi, le premier s'en voit progressivement confier d'importantes, bien qu'il soit assez récent dans sa PE : « *Dans l'entreprise, ils veulent vraiment me donner plus de responsabilités. C'est moi qui développe de plus en plus de choses. Ils essaient de me donner des responsabilités.* »

De par l'ancienneté dans sa ME, un autre dispose, lui, d'un périmètre plus large : « *Par exemple chez nous, autonomie et responsabilité de A à Z sur mon poste. Ma définition de poste, quelle que soit la décision, on ne viendra pas m'embêter. Mes prérogatives, je les connais. J'ai la responsabilité de 8 commerciaux, une responsabilité de 17 millions d'euros de chiffres d'affaires [plus de la moitié du CA de l'entreprise].* »

Responsable à temps partagé dans deux cliniques, une autre cadre souligne plutôt le sens des responsabilités dont elle fait preuve, plus particulièrement lors de son arrêt maternité, période pendant laquelle elle est restée très disponible : « *Dans une petite entreprise, quand on a un poste, qu'il n'y a personne qui peut nous remplacer à 100 %. Je veux aussi que les choses soient bien faites, donc je n'hésite pas.* »

Enfin, la polyvalence est une autre qualité traditionnellement requise en PME, et mentionnée par plusieurs cadres

La première recherche cette polyvalence dans son travail – tout comme la polyvalence est nécessaire pour les PME : « *Dans une PME, il faut être polyvalent. Je n'aime pas m'ennuyer, donc je voulais vraiment faire un peu de tout. Donc j'ai cherché plutôt une PME qu'une grande entreprise. Je ne voulais pas être cantonnée dans un domaine de la comptabilité, ou du secrétariat ou d'autres choses.* »

La deuxième apprécie cette polyvalence dans son travail, et la promet auprès des autres salariés : « *Il y a ce côté diversité des sujets, ça j'adore, découvrir un petit peu de management et puis plein de sujets techniques, etc. [...] On a beaucoup travaillé sur la polyvalence, pour leur montrer [aux salariés] qu'ils connaissent plein de choses, qu'ils ne sont pas cantonnés à un métier. De plus en plus d'entre eux sont polyvalents.* »

Le troisième en souligne la nécessité, en cas d'absence d'un collègue : « *Même si on a chacun nos tâches, il faut savoir être polyvalent par moments. Si par exemple, il y en a une qui n'est pas là, on doit être capable de la remplacer.* »

Le dernier donne une référence télévisuelle de cette polyvalence : « *Si je devais décrire mon poste, je dirai "Tony Danza : Madame est servie"⁹, c'est l'homme à tout faire de la maison.* »

⁹ *Madame est servie* est une série TV anglo-saxonne des années 80 et 90, dans laquelle le rôle principal, tenu par l'acteur Tony Danza, est effectivement celui d'un homme à tout faire dans la famille qui l'emploie.

La représentation du personnel en PME

Certains cadres en PME sont représentants du personnel. La cohésion en PME est soulignée par opposition aux GE, où souvent Direction et représentants du personnel s'opposent frontalement, avec des conséquences sociales négatives.

Xavier (homme, 56 ans, CAP de cuisinier, aujourd'hui directeur logistique dans une ME) l'exprime de cette façon :

« Alors que la plupart des gens qui font de la délégation ne regardent que le côté ouvrier et le côté patron, on s'en fout : on est dans des PME, on ne peut pas faire ce qu'on veut. Si les grandes boutiques balancent l'argent je ne sais pas comment, c'est leur problème, ça ne me regarde pas, ce n'est pas mes affaires. Mais une entreprise comme ici, une PME, il faut quand même savoir qu'on essaye de pérenniser le personnel avec un salaire attractif, et pérenniser l'entreprise pour justement qu'elle puisse prospérer. [...] En tout cas, à chaque fois, les grandes entreprises qui avaient des difficultés, c'est 50 ou 60 personnes "à la lourde". Ici on a eu des baisses de travail, on a eu des difficultés, on a eu des chômages partiels, mais tout le monde est là. Quand on travaille dans une PME, on n'a pas du tout la même vision du travail. »

Karl (homme, 32 ans, licence professionnelle en Maintenance industrielle et automatismes, aujourd'hui responsable maintenance et travaux en ME) l'évoque également en illustrant la capacité d'écoute de la direction :

« Je me souviens d'un exemple précis où il y avait un ressenti de manque de considération, de certaines personnes vis-à-vis de leur responsable hiérarchique. On a remonté ça à la direction. Il y a eu un dialogue avec les salariés et avec les responsables concernés pour dire : "Non, il faut modifier la barre. Peut-être que vous n'avez pas l'impression mais c'est comme ça, donc à vous de modifier." Ça a été entendu. »

Ont déjà été évoquées les diminutions d'effectif menées par le groupe qui a racheté la ME dont faisait partie Sandrine (Femme, 52 ans, master de grande école de commerce, aujourd'hui directrice commerciale en ME) – et qui ont en partie motivé son départ. Par différence, elle évoque à plusieurs reprises le plan social précédent, mené avec le dirigeant « patriarcal » de la ME :

« C'était concomitant avec la façon de travailler de B. [l'ancien dirigeant]. Effectivement au sein du CE, on était une petite équipe, mais de gens très proches, et on allait dans le même sens. Quelque part avec le recul, on était dans le sens de l'entreprise, mais aussi du respect des hommes, je ne sais pas comment l'exprimer mieux. Après bon, il y a eu des couacs, ça a été dur. Mais c'est ce qui m'a motivée à faire ça – parce que ça n'était pas très agréable non plus, il y a eu des réunions très difficiles – mais j'avais l'impression d'apporter quelque chose en termes de dialogue et d'accompagnement, c'était vraiment notre rôle à l'époque. »

Isabelle (femme, 55 ans, CAP commis libraire, aujourd'hui gérante en PE) parle aussi longuement de ses rôles de représentant du personnel (qui lui ont permis de « sortir de [s]on univers »). Ces activités commencent par une action de reconnaissance du travail de ses collègues, en négociant la mise en place d'une grille de classification avec le dirigeant-fondateur :

« Et donc on a proposé de le faire avec lui. Et c'est comme ça que j'ai commencé à être déléguée du personnel, tout simplement. Alors c'était pas du tout syndical, sans étiquette, sans rien. Mais avec une de mes collègues on a mis ça en place. Et depuis, je crois que j'ai toujours fait partie, soit des DP, soit du CE, soit du CHSCT, j'ai toujours eu un mandat. »

Notons donc qu'une part importante des interviewés (4 sur 24 cadres) exerce ou a exercé un rôle de représentant du personnel. Ce constat suscite trois commentaires :

- il est cohérent avec le fait – peu connu – que les cadres en France sont proportionnellement davantage syndiqués que les autres catégories professionnelles (alors même que leur plus grande proximité avec la direction – souvent réticente à la représentation du personnel en particulier syndicale, comme contre-pouvoir – pourrait laisser penser l'inverse) ;
- il va cependant à l'encontre de la littérature qui souligne que la représentation du personnel est insuffisante dans les PME : délégués du personnel, comité d'entreprise, CHSCT, et encore plus délégués syndicaux (« un désert syndical » selon Sandeau et Lasserre, 2005) ;
- remarquons enfin que l'activité représentative est affectée par l'évolution des individus : Xavier cesse après être devenu directeur logistique ; Sandrine change d'entreprise ; Karl quitte le secrétariat du CE après la naissance d'un enfant ; Isabelle devient gérante de la Scop (mais continue à siéger aux prud'hommes).

–DES PROFILS DIVERSIFIÉS DE FORMATION–

La France accorde une importance particulière au diplôme, marqueur d'un élitisme ethno-centré (Caillaud *et al.*, 2014 ; Bouhia *et al.*, 2011 ; Cézard, 1973). Cela peut être lié à la rareté des diplômes les plus prisés (ingénieurs et autres grandes écoles) et à l'importance donnée à la formation initiale par rapport à la formation continue – contrairement à l'Allemagne, où les études sont moins longues et les formations continues plus répandues (Duru-Bellat, 2006). En France, le diplôme fonctionne encore pour certains comme un statut à vie et figure en bonne place dans les rubriques nécrologiques pour qualifier la personne disparue (Quézel-Perron, 2012). Comme les relations, le diplôme est discriminant : il est rare de « partir de rien et de monter en haut de l'échelle, sauf peut-être dans les PME », selon Dagnaud (2013). Cette remarque nous amène à rappeler que de nombreuses conventions collectives conditionnent l'accès au statut de cadre à la détention d'un diplôme supérieur long. La formation initiale des jeunes cadres en PME se distingue, par le niveau et le type d'établissement fréquenté (exploitation de l'enquête Génération 2010). L'analyse des représentations du diplôme par les cadres en PME fait ressortir chez eux une forme d'humilité pour les plus diplômés, ou un discours revendicatif d'attente du statut, voire un registre de dépassement, pour les moins diplômés. Enfin, la formation continue bénéficie surtout aux plus diplômés.

– L'INSTITUTIONNALISATION DU LIEN STATUT-DIPLÔME PAR LES CONVENTIONS COLLECTIVES –

Il convient de rappeler que les conventions collectives ont participé à l'institutionnalisation de la catégorie cadre. Elles s'appuient sur le diplôme pour classer l'emploi ou comme seuil d'accueil dans la classification, déterminant le statut de cadre ou de non-cadre.

Par exemple : dans la plasturgie, les coefficients d'entrée cadre précisent une formation de type Bac +5 (validée ou non par un diplôme, la question reste posée). Or la mention du diplôme est généralement réservée aux niveaux non cadres selon Caillaud *et al.* (2014) : il s'agit des CAP (dans 61 % des grilles), des BTS et des BEP (dans 43 % des grilles) ou du baccalauréat professionnel (dans 23 % des grilles). L'employeur dispose alors d'une marge de manœuvre importante quant à l'accès au statut de cadre. La

convention collective des industries et du commerce de la récupération citée dans l'encart ci-après en est un exemple. Par ailleurs, de nouvelles grilles à critères de compétences apparaissent aujourd'hui et s'accompagnent d'une modération du rôle du diplôme dans la définition de la qualification.

Certaines conventions collectives mentionnent l'équivalence entre un diplôme d'enseignement supérieur relatif à l'activité exercée et une formation professionnelle ou une expérience professionnelle, comme dans la convention collective des pompes funèbres exposée ci-dessous.

Exemples d'institutionnalisation du lien statut-diplôme par les conventions collectives

Dans la convention collective de la distribution à prédominance alimentaire, les postes à responsabilités (directeurs d'établissements, encadrement administratif et fonctionnel jusqu'à managers de rayon) sont pourvus : à Bac +2 pour les managers de rayon, et par promotion interne ou à un niveau généralement Bac +4/Bac +5 pour les autres.

Dans la convention collective des pompes funèbres (IDCC-759 de 1996), le niveau requis pour un emploi classé V (cadre) est « *un diplôme d'enseignement supérieur relatif à l'activité exercée, une formation professionnelle ou une expérience professionnelle équivalente* ».

Dans la convention collective des industries et du commerce de la récupération (IDCC-637 de 2009), le niveau V est commun aux techniciens/agents de maîtrise (AM) et aux cadres ; il est constitué des ingénieurs ou cadres diplômés débutants ou de ceux classés comme tels en raison d'une expérience professionnelle d'une certaine durée dans l'entreprise en tant qu'AM ou technicien et accédant à des fonctions de niveau cadre, sachant que le niveau BTS ou DUT est requis pour le niveau IV.

Dans la convention collective de la plasturgie (IDCC-292 de 2004) :

- en dessous du coefficient 830, les salariés sont considérés comme non cadres ;
- au coefficient 830 (qui requiert une formation de type Bac +2), ils sont « assimilés cadres » ;
- les coefficients 900 et 910 sont réservés aux formations de type Bac +5 débutants ;
- et les coefficients 920, 930, 940 ne précisent aucune formation.

Source : Caillaud *et al.* (2014)

UNE RÉELLE OUVERTURE AUX DIPLÔMES D'UNIVERSITÉ ET AUX NIVEAUX INFÉRIEURS AU M2

Notre exploitation de l'enquête Génération 2010 révèle que les cadres en PME ont suivi des cursus de formation initiale plus divers que leurs homologues en GE : le niveau d'études, l'éventail des filières et le type d'école. Les cadres en PME de la Génération 2010 sont moins nombreux à sortir d'une grande école ; ils sont deux fois plus nombreux à posséder un diplôme de niveau inférieur à un M2, et aussi à avoir une formation initiale de niveau inférieur ou égal au baccalauréat.

Trois ans après leur sortie de formation initiale, les salariés du secteur privé s'insèrent plus souvent en PME. Néanmoins les plus diplômés d'entre eux rejoignent plus souvent une GE qu'une PME. En PME monosite, les diplômés de l'enseignement secondaire sont majoritaires parmi les recrutés de Génération 2010 – 60 % des jeunes recrutés (non-cadres et cadres) de Génération 2010 en PME sont au mieux bacheliers tout comme 68 % de ceux recrutés en TPE. Le recrutement de jeunes en PME semble davantage tourné vers des emplois non cadres, celui en GE davantage répondre à des besoins d'emplois cadres. Ceci étant dit, pour les postes cadres sur lesquels un recrutement avec peu ou pas d'expérience est envisageable, les PME comme les GE recrutent principale-

ment sur un profil de diplômé du supérieur long. Sont diplômés du supérieur long 85 % des cadres débutant¹⁰ en GE contre 73 % des cadres débutant en PME, et 71 % des cadres débutant en TPE.

Il s'ensuit que les GE ont la plus faible proportion de cadres débutants de niveau inférieur au M2 : 15 % en GE contre 27 % en PME et 29 % en TPE.

De nombreux dirigeants de PME indiquent que, pour le recrutement d'un cadre en PME, l'expérience prime sur le diplôme – qui peut être qualifié de « critère secondaire » (Apec, 2013). Il faut bien distinguer ici entre le recrutement de jeunes cadres et celui de cadres expérimentés. Il faut se rendre à l'évidence que le « niveau de diplôme » attendu pour un jeune cadre en PME reste élevé. Certes, les PME indiquent avoir moins de temps et de moyens pour former en interne leurs cadres. Elles disent valoriser l'engagement et la capacité à être rapidement opérationnel. C'est peut-être une raison de proposer un accès au statut de cadre sur d'autres critères que le diplôme, à 27 % de leurs jeunes cadres non diplômés du supérieur long. Cette proportion est près du double de celle observée en GE (voir tableaux en annexes).

Un diplôme supérieur long reste donc un prédicteur d'accès au statut de cadre trois ans après la sortie de formation initiale. Toutefois, plus la taille de l'entreprise diminue, moins il constitue une « garantie » d'obtenir le statut cadre en trois ans. En GE, 82 % des diplômés du supérieur long issus de Génération 2010 avaient acquis le statut de cadre en 2013, contre 63 % de ceux qui exerçaient en PME et seulement 53 % de ceux qui exerçaient en TPE. Il y a donc aussi des réticences en TPE comme en PME à l'accès au statut de cadre même pour les plus diplômés, notamment dans le numérique et les *start-up* (Bourgain, 2015).

Cette réticence des TPE à l'accès au statut de cadre transparait également dans le fait qu'elles sont plus réticentes à accorder le statut de cadre dès l'embauche. Seuls 69 % des cadres en TPE issus de Génération 2010 se sont vu proposer le statut de cadre dès leur embauche en dernière séquence d'emploi – contre 95 % en GE et 91 % en PME, nonobstant la mobilité interorganisationnelle (voir tableaux en annexes).

La limite des données Génération 2010 est de ne présenter que les trois premières années de la vie active. Si à ce jour, le nombre de cadres en PME est équivalent à celui en GE (Agirc, 2014), ceci malgré un recrutement de débutants cadres moins important en volume en PME qu'en GE, on peut alors supposer que le recrutement/la promotion de cadres expérimentés (plus de cinq ans d'ancienneté) joue un rôle important en PME. Les données Génération 2010 donnent ainsi un éclairage intéressant mais partiel.

Nous nous penchons maintenant sur les filières de formation initiale et les établissements fréquentés afin d'établir plus finement les profils de formation initiale des cadres en PME et en GE, notamment pour les plus diplômés.

Les cadres débutant en GE présentent des profils de formation initiale plus homogènes qu'en PME

Nous rappelons que 85 % de cadres issus de Génération 2010 en GE sont diplômés du supérieur long avec un tiers d'ingénieurs (voir tableaux en annexes). Au total, les profils combinés d'ingénieurs et de M2 scientifiques représentent près de la moitié des profils recrutés cadres de la Génération 2010 en GE pour plusieurs raisons : le poids plus important du secteur industriel, la notoriété des GE, les réseaux actifs de relations avec les grandes écoles (d'ingénieurs notamment) qui alimentent leurs viviers de candidats, et des processus normés de recrutement qui privilégient ces profils.

Les diplômés du supérieur long représentent les trois quarts des cadres issus de Génération 2010 qui se décomposent en :

- 25 % diplômés d'un M2 en gestion-droit-sciences humaines et littérature,
- 15 % diplômés d'un M2 en mathématiques-sciences-techniques (MST),
- 14 % d'ingénieurs,
- 12 % de docteurs et 9 % de diplômés d'écoles de commerce.

L'éventail de formation initiale des jeunes cadres en PME est donc à la fois plus large et plus équilibré qu'en GE, sans nul doute en lien avec les attentes plus diversifiées des secteurs des services et des viviers plus réduits de candidats. Nous rappelons à ce

¹⁰. On emploie « débutant » pour signifier qu'ils sont issus de Génération 2010.

sujet que 25 % des cadres en TPE et en PME de plus de 10 salariés exercent dans les secteurs du conseil (activités d'architecture et d'ingénierie, activités de contrôle et analyses techniques, programmation, conseil et autres activités informatiques, conseil de gestion) ; 17 % des cadres en TPE opèrent dans le secteur du commerce (contre 11 % en PME de plus de 10 salariés) ; et 14 % œuvrent dans les organisations associatives et activités créatives, artistiques et de spectacle (contre 6 % en PME de plus de 10 salariés).

Les TPE et les PME ont donc une proportion de cadres débutants de niveau inférieur au M2 double de celle des GE (15 % contre 27 % en PME et 29 % en TPE), et 7 % des cadres débutant en PME sont au mieux des bacheliers, contre 3 % des cadres débutant en GE – et ces derniers avaient d'ailleurs tous suivi un cursus d'enseignement supérieur (non validé en 2010).

En tenant compte de ces informations, nous proposons deux hypothèses d'explication.

Selon une première hypothèse qui concerne les individus d'un niveau Bac +5 ou plus, les TPE et PME des secteurs du conseil, de l'informatique et des activités créatives (39 % des cadres en TPE et 30 % des cadres en PME) embaucheraient des profils divers selon leur bassin d'emploi, sur un statut de cadre ou de non-cadre. Pour ces derniers, il existerait la possibilité de passer cadre s'ils font leurs preuves dans l'entreprise ou lors d'une mobilité interorganisationnelle (cf. le chapitre sur les mobilités).

La deuxième hypothèse concerne les individus d'un niveau inférieur au M2 qui développent rapidement des aptitudes à l'encadrement de leurs pairs (de niveau d'étude identique ou inférieur), dont l'employeur récompenserait l'engagement, voire la loyauté, par une promotion au statut de cadre – par exemple dans le commerce et dans les organisations associatives qui emploient 28 % des cadres en TPE de la Génération 2010.

Pour les femmes diplômées du supérieur qui s'orientent moins fréquemment sur des formations ingénieur et M2 scientifique, l'ouverture des PME à une diversité de filières et de profils de formation est une véritable opportunité.

D'après les données Génération 2010 à 2013, et contrairement aux idées communément admises, c'est en PME et non en GE qu'on observe la plus grande proportion de jeunes cadres en charge d'une équipe (40 % en PME contre 30 % en GE). Par ailleurs, si les deux tiers des jeunes cadres en GE sans responsabilité managériale déclarent vouloir encadrer une équipe, à l'inverse, la majorité des jeunes cadres en PME sont satisfaits de leur position d'expert et ne souhaite pas avoir de responsabilité d'équipe. Au moins deux hypothèses peuvent être avancées ici. D'une part, la détection de compétences managériales est certainement favorisée en PME, du fait que les cadres se trouvent rapidement en position d'autonomie sur leur poste dans un contexte de forte proximité (spatiale avec le dirigeant et les collègues, et temporelle de type intuition-décision-action) (voir chapitre 4). D'autre part, la transmission familiale de la PME peut passer par l'attribution d'un poste d'encadrement à un membre de la famille, même jeune et peu diplômé.

Notre exploitation de l'enquête Génération 2010 montre donc une grande diversité de formation initiale des jeunes cadres en PME aujourd'hui. L'analyse thématique sur la représentation du diplôme dans les récits de vie apporte un éclairage rétrospectif complémentaire car elle met en lumière trois registres de discours distincts sur la formation initiale : l'humilité, la revendication et le dépassement.

— TROIS REGISTRES DE DISCOURS SUR LA FORMATION INITIALE : L'HUMILITÉ, LA REVENDICATION ET LE DÉPASSEMENT —

Parmi les 24 cadres interrogés, qui ont aujourd'hui entre 42 et 55 ans, 8 n'ont accédé au statut cadre qu'au-delà de leur 30^e anniversaire – dont trois personnes au-delà de leur 40^e anniversaire (cf. Tableau 10 et Tableau 11 en annexe). Forts de leur expérience professionnelle acquise en PME, récompensés de leur loyauté, quatre sont titulaires d'un diplôme du secondaire (CAP Libraire, CAP Cuisine, BEP Mécanique, Bac pro Électricité). Quatre autres personnes sont titulaires d'un Bac +4 ou plus, que l'on peut considérer

comme ayant été ralenties en PME dans leur évolution de catégorie socioprofessionnelle, et pourtant toujours en poste dans leur PME sauf une personne. On compte parmi eux des docteurs (en Volcanologie, en Statistique appliquée), un DESS de Mathématiques appliquées, un DESCF – appelé aujourd’hui DSCG. Par contraste, les 3 personnes interviewées diplômées Bac +2 et Bac +3 sont passées cadres en PME avant 30 ans.

Cela pose des interrogations sur la représentation de la formation initiale par les intéressés : comment les plus diplômés parlent-ils de leur formation initiale, alors que celle-ci n’est pas toujours valorisée par la PME ? A contrario, qu’en est-il des moins dotés scolairement ? Nous verrons ensuite comment les cadres en PME mobilisent (ou non) la formation continue, avant de conclure sur les liens observés entre formation initiale et continue.

Un élément saillant dans les récits de vie paraît dans le type de discours porté sur la formation¹¹, souvent corrélé au niveau de diplôme (du doctorat au CAP). Trois discours sont identifiables :

- Le premier discours semble faire usage d’humilité, par lequel l’interviewé même fortement diplômé se valorise peu par son diplôme : il explicite notamment le caractère laborieux de ses études, les non-choix de son parcours, ce qui l’éloigne d’une élite issue de grandes écoles.
- Le deuxième discours « de revendication du statut » est perceptible parmi les titulaires d’un Bac +4/Bac +5 (notamment universitaires ou école de commerce, et lorsqu’ils sont d’origine modeste). Ce discours est dominé par une attente forte que les études supérieures longues ont générée, et la mise en place de stratégies individuelles (notamment de mobilité externe) si l’emploi/l’entreprise ne permet pas l’accès au statut de cadre, vécu comme un déclassement peu justifié.
- Le troisième discours de « dépassement » n’apparaît que chez les cadres moins diplômés. Malgré un niveau de diplôme et des origines souvent modestes, ces personnes sont parvenues à accéder à des responsabilités et au statut de cadre grâce à leurs efforts tout au long du parcours.

Nombre d’interviewés ont suivi leur formation initiale avant la mise en place de la réforme LMD (licence-master-doctorat). Or la maîtrise était auparavant la

deuxième étape dans l’enseignement supérieur et reste reconnue niveau 2 par le RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles, incontournable en formation continue). Aujourd’hui, le prestige accordé à la maîtrise a cependant beaucoup pâli au bénéfice du nouveau master, ce qui peut expliquer le sentiment d’un déclassement injuste suscitant cette revendication.

Les cadres plus diplômés : un discours parfois empreint d’humilité

Nous entendons par humilité le fait que la personne refuse de se placer au-dessus des autres en lien avec son parcours de formation initiale : elle explicite le caractère laborieux de ses études et sa persévérance pour les mener à bien – ce qui l’éloigne d’une élite associée à de brillantes études dans de grandes écoles prestigieuses, figure symbolique et référence dominante des cadres (Boltanski, 1982). Les cadres en PME ne font généralement pas partie des cadres « dominants » issus des grandes écoles (Sainsaulieu, 2014). Par effet de contraste, le cadre en PME apparaît alors comme un « cadre de l’ombre ». Alors que ces interviewés sont diplômés de l’enseignement supérieur long (universitaire, le plus souvent), ils déprécient la qualité de leur réussite scolaire. Ce dénigrement, le fait de ne pas être toujours à la hauteur de ses aspirations ou par manque d’aspiration, est-il une autre façon de marquer les efforts consentis pour atteindre ce niveau ?

On peut également postuler un effet-miroir de l’organisation : centrée sur le dirigeant (et son niveau de formation), son focus sur l’opérationnel et son souci d’éviter trop de signes distinctifs au sein de ses (petites) équipes, la réputation locale de l’entreprise. Ces cadres se fondent-ils ainsi plus facilement dans leur environnement, où se côtoient surtout des non-cadres aux parcours très variés ? Typiquement, nos interviewés passent sous silence leur doctorat, peu valorisé dans les entreprises en France. De plus, la plupart des PME portent un discours de minoration du diplôme : « *La formation initiale du candidat est une attente secondaire [du dirigeant] : dans les petites entreprises, ils s’obstinent moins que les grosses entreprises à avoir des profils types grandes écoles. Ils n’ont pas de profil type à respecter* » (Apec, 2013, p. 27).

11. Certains interviewés, invités à présenter leur profession et leur parcours, débute spontanément leur récit par l’évocation de leur diplôme – comme point de départ « attendu » de leur parcours professionnel, sans doute une façon de légitimer leur fonction et leur statut.

Un exemple : l'ingénieur (universitaire) en PME qui minore son doctorat (Cifre)

Le diplôme d'ingénieur serait-il plus marquant (plus élitiste, plus prestigieux) ? Plus proche de son activité dans ce bureau d'études de moins de 50 personnes ? Plus commode pour identifier les compétences supposées ? Pourtant, une logique systématique de recrutement « d'ingénieurs-docteurs, cerveaux placés aux endroits névralgiques de l'entreprise », préside au développement de ce bureau d'études de moins de 50 personnes.

L'entreprise compte à ce jour cinq ingénieurs-docteurs, chacun responsable d'un pôle. Les responsables de pôle ont tous été recrutés de la même manière. Suite à un stage du cursus de l'école d'ingénieurs où enseigne le dirigeant-fondateur, ce dernier leur a proposé une thèse Cifre qui permet de développer une idée pour le bureau d'études, idée que le docteur mettra en œuvre après son recrutement. L'ingénieur-docteur ouvre ainsi la voie à un nouveau « pôle ». La logique de filiation et de légitimité par le choix et le suivi du dirigeant-fondateur est donc très prégnante, le stage en est le commencement¹². Les ingénieurs-docteurs forment donc un groupe (d'hommes) à part dans l'entreprise. Ils sont littéralement « appelés » à exercer des postes d'encadrement à forte responsabilité. C'est bien la combinaison « ingénieur-docteur » qui justifie la position actuelle de chef de pôle. Ces ingénieurs-docteurs dirigent leur pôle comme un entrepreneur dirige sa petite entreprise. Ce sont les chefs de pôle qui valident les jours de congé de leur équipe par exemple, non la direction. Ces équipes varient de trois à dix-huit salariés et chaque pôle compte un à trois cadres, typiquement des chargés d'affaires (non-ingénieurs) issus de la promotion interne ou externe.

« Spontanément, sur les papiers administratifs, lorsqu'on me demande ma profession je mets ingénieur. Ingénieur en génie civil, c'est ma formation initiale, sachant que je l'ai complétée par un doctorat. À l'issue de ma thèse, on me proposait de m'embaucher pour monter un service. [...] Et de fil en aiguille, j'ai eu des opportunités, [...] ça a pris une certaine taille, voilà » (Homme, 39 ans, chef de pôle d'un bureau d'études où il encadre en direct 18 personnes, le plus gros service de ce bureau d'études de 48 salariés).

Les enquêtés portent une forme de dépréciation sur la qualité de leur parcours scolaire. Une cadre en PE chargée d'affaires a passé son Bac de justesse : *« J'ai eu du mal à l'avoir, mon bac. J'ai toujours été travailleuse, très bosseuse, et on m'a toujours dit : "Continue à travailler même si t'as de mauvaises notes, continue, continue." Et si j'arrive à avoir le Bac, après pourquoi pas faire autre chose [...]. DEUG sur Limoges, la licence à Clermont et le master 1 à Grenoble, j'ai bougé surtout en fonction des options. Et je me suis retrouvée bloquée à ce niveau-là [...] J'avais pas un dossier assez complet, assez bon, pour que je puisse rentrer dans de très grandes écoles – type génie civil, hydrogéologie – donc je suis revenue sur Clermont faire un DU professionnel. »*

D'origine sociale modeste (père technicien, mère infirmière), elle a su faire face à l'adversité : *« C'était un petit peu ma fierté finalement parce que, voilà, les professeurs me disaient "T'auras jamais le Bac." »*

Une autre cadre en TPE d'origine modeste (parents ouvriers, père décédé) pointe les difficultés matérielles qui ont altéré sa scolarité : *« Moi, je ne suis pas brillantissime. Il y a des gens qui vont réussir et sortir majors de promotion. C'était pas mon cas, pour moi c'était dur, il fallait que je travaille [pour financer mes études]. »*

La modestie prime aussi pour les études supérieures. Un cadre en PE indique : *« J'ai fait ma prépa, j'étais pas trop mauvais au niveau scolaire, sans faire d'étincelles, j'ai suivi mon petit bonhomme de chemin. Et quand j'ai passé les concours, j'étais pas trop dedans, pas parmi les cancre mais presque. [...] la thèse, ça a été dur. Enseigner à l'université, cela ne m'est même pas venu à l'esprit, je n'avais pas des résultats aussi intéressants que mon prédécesseur. »*

¹². Depuis 2001, seuls deux chefs de pôle ont démissionné : l'un pour un poste de chercheur à l'université, l'autre pour retourner en Amérique latine.

Certains montrent peu d'engagement dans les études : « *ce n'était pas véritablement ma volonté à la base [les études]. J'ai été me reposer en fac à 18 ans. J'ai rien fait, donc forcément j'ai rien obtenu. Après, j'ai arrêté l'école, j'ai travaillé un petit peu dans l'entreprise familiale [avant de reprendre les études BTS puis DESCF et prendre un emploi en PME] ».*

Un autre cadre affirme : « *Je n'avais pas d'ambition particulière, j'ai mis du temps à en avoir. Je ne sais pas si j'en ai beaucoup d'ailleurs. Quand je me suis rendu compte qu'il fallait travailler – c'est arrivé assez tard –, mon unique souci a été de travailler, point »*, voire formuler une préférence pour les métiers manuels : « *J'ai ce côté artisan en moi : j'ai toujours énormément pratiqué de mes mains, j'ai toujours été très inventif, j'ai beaucoup bricolé sur le terrain. »*

Malgré son niveau (Bac +4), il ne se reconnaît pas parmi les personnes très diplômées avec lesquelles il est amené à travailler, en particulier chez les clients : « *Je m'aperçois avec l'expérience que des gens ultra-formés ne sont pas créatifs, du tout, les [ingénieurs] dans le milieu industriel ont des œillères. [En PME] vous avez besoin d'illuminés, d'artisans. »*

Les parcours sont parfois non linéaires, voire non pilotés : « *Un copain de chambre a été accepté à l'I., c'est comme ça que j'ai choisi génie civil. Mon stage de deuxième année en entreprise a été complètement désastreux, je n'étais pas du tout prêt pour le monde professionnel. »*

Chez cet interlocuteur, le destin professionnel tient d'une suite de hasards, sans qu'il ne prenne véritablement d'initiative et sans maîtriser les étapes de son parcours : « *toute ma vie est faite de non-choix, le hasard fait bien les choses ».*

Quatre des interviewés à Bac +5 scientifique ont dû renoncer à l'enseignement : « *Je n'ai eu ni l'Agreg ni le Capes de Maths, je me suis engagé dans un DESS – un stage [en TPE] et j'y suis resté »*; « *DEA, thèse, puis deux ans de postdoc en Nouvelle-Zélande et quand je suis revenue mon profil n'était pas intéressant pour la fac de C. [j'ai démarré ma boîte, qui a fermé, au chômage, j'ai fait une formation CNED de comptable], j'ai cherché plutôt une PME, je pouvais difficilement postuler sur un vrai emploi de [responsable] comptable, n'ayant pas de diplôme [en adéquation au poste]. Je ne voulais pas être cantonnée dans un seul domaine de la comptabilité dans une grosse structure ».*

Certains diplômés à Bac +5 acceptent de débiter sur des postes non cadres, voire en CDD, notamment des femmes en raison des perspectives qu'elles présentent sur ces fonctions. Diplômées de la même grande école de commerce provinciale (en 2002 et 2007 respectivement), la première est décidée à rester dans le secteur de la santé, dans lequel exerce la famille élargie ; la deuxième, spécialisée en RH, accepte un premier poste d'assistante au recrutement, formation, compétences en ME.

L'humilité illustrée par deux parcours contextualisés

La famille élargie d'Olivia exerce dans la santé. En fin de cursus d'école de commerce, Olivia choisit une alternance dans une clinique psychiatrique sur un poste qualité. Après un deuxième poste de technicienne qualité en CDD avec une mobilité géographique, elle rejoint l'hôpital public sur le même type de poste (deuxième mobilité géographique). Elle pressent que la fonction qualité va prendre de plus en plus d'importance dans le secteur de la santé. Lors de sa troisième mobilité (pour rejoindre son conjoint), elle valorise cinq ans d'expérience sur cette fonction auprès d'une clinique privée. Elle complète ce poste cadre en qualité à mi-temps par un deuxième mi-temps sur la même fonction dans un établissement psychiatrique :

« Je suis allée faire un remplacement de congé maternité de neuf mois à Lyon. Et puis après j'ai trouvé un poste à Amboise – j'étais technicien supérieur dans l'hôpital public pendant trois ans, un niveau équivalent de Bac +2. J'ai postulé grâce à l'ANPE [...]. Après, pour raisons personnelles, je suis venue m'installer dans le Sud-Ouest, sous réserve de trouver un poste. Donc j'ai eu de la chance, j'en ai trouvé deux. »

Nathalie, diplômée ESC mention RH, accepte un premier poste d'assistante dans une ME en recrutement, formation et compétences. Elle élargit rapidement ses responsabilités en quatre ans et demande à passer cadre. Mais elle est bloquée dans cette évolution. Elle décide alors de rejoindre une ME plus petite qui recherche un responsable des ressources humaines – cela lui permet d'élargir son périmètre de responsabilités sur un poste cadre. Elle considère cette stratégie payante puisqu'un an plus tard, sa première entreprise la rappelle, suite au départ de son ancien responsable hiérarchique, pour lui proposer le poste de RRH. Elle accepte et quitte la deuxième entreprise pour retourner chez son premier employeur :

« Alors, déjà il y a cinq ans je suis rentrée dans cette société comme assistante RH. D'abord sur une partie de remplacement congé maternité en formation et gestion des compétences et recrutement [...] ensuite j'ai été embauchée en CDI suite au départ de la personne qui était en charge de la paie et de l'administration du personnel. J'y suis restée quatre ans. Ensuite j'ai démissionné en juillet 2011. J'étais non-cadre dans la société. C'était la raison de mon départ à l'époque. Je suis partie à CLR sur un site industriel en tant que responsable RH jusqu'en octobre 2012. C'est la première société qui m'a rappelée suite au départ de l'ancien RRH, ils m'ont demandé de revenir à ce poste-là – un poste cadre. Je siège au Codir. »

Un discours revendicatif basé sur l'équivalence niveau de formation-niveau d'emploi

Tous les discours ne sont pas empreints d'humilité, loin de là. Certains interviewés font un lien évident entre le diplôme et l'accès au statut de cadre. Pour certains, la question d'un statut de non-cadre ne semble jamais se poser dans leur parcours. D'autres se disent prêts à refuser tout emploi non cadre. Une troisième catégorie d'individus, notamment des femmes, met en place des stratégies de mobilité externe afin d'accéder au statut de cadre. Ainsi, ces interviewés *revendiquent expressément* le statut de cadre.

Les deux interviewés, passés par un processus très sélectif de grande école (HEC, Mines de Paris), débutent leur carrière comme cadre en GE. Ils ont toujours connu un statut de cadre, quelles que soient leurs mobilités interorganisationnelles, et notamment lors de leur « passage » dans une PME – à dimension internationale dans les deux cas.

L'un d'eux indique avoir été admissible à HEC, titulaire d'un DEA de Géomarketing, et d'un DESS en Droit et Gestion des collectivités publiques. En 17 ans de vie active dans le transport-logistique et cinq mobilités interorganisationnelles, son deuxième emploi dans une ME de dimension internationale est aussi son emploi le plus long (7 ans).

Le second se présente comme diplômé des Mines de Paris et bénéficiant de 20 ans d'expérience en tant que directeur financier de diverses structures de multinationales. Il connaît cinq mobilités interorganisationnelles et quatre continents (Europe, Asie, Amérique du Nord et Amérique latine). Son « rapatriement » sur une ME française à dimension internationale fait suite à un *burn out* à l'étranger ; il cherche activement à changer d'entreprise trois ans plus tard.

D'autres interviewés diplômés du supérieur ne minimisent pas l'importance du diplôme qu'ils ont acquis, et l'expriment de manière assez comparable, alors que leur cursus est moins prestigieux. C'est le cas d'une diplômée d'une grande école de commerce provinciale en 1989, qui trouve normal d'obtenir le statut de cadre dès son recrutement : « *J'ai fait Sup de Co à l'époque, j'ai fait mon stage de fin d'année chez A. Et à l'époque, j'ai été recrutée tout de suite, et puis avec le statut de cadre dès mon entrée dans l'entreprise. [...] Là, il était évident, je n'aurais pas accepté un poste qui n'était pas cadre.* »

Un diplômé d'une école d'ingénieurs de province en 1991 tient le même type de discours : « *Depuis le début. Premier emploi, j'ai eu le statut cadre. [...] À l'époque oui, quand je suis sorti de l'école oui. [...] École d'ingénieurs, statut cadre. Maintenant, je ne sais pas si ça serait la même chose [...].* »

Mais cette reconnaissance statutaire apparaît également naturelle à des titulaires récents de doctorat, soit à l'embauche : « *Cadre, dès le CDD. [...] À Bac +9, je n'aurais pas accepté moins.* » ; soit 6 mois après son recrutement dans une petite structure de formation : « *Et j'ai eu le statut cadre directement. [...] enfin... C'était ouvert. Mais en fait, c'est moi qui l'ai demandé. Mais ils étaient ouverts par rapport à ça. C'était moi qui choisissais, en fait.* »

Certains diplômés assurent plus facilement que d'autres l'accès au statut de cadre. Mais des variables comme la nationalité, l'environnement familial et/ou culturel, la taille de l'entreprise, voire la situation du marché de l'emploi lors de l'insertion, peuvent influencer sur un accès rapide au statut de cadre néanmoins revendiqué.

Ainsi, parmi nos interviewés, deux femmes ont dû arrêter leur formation initiale au niveau M1 : l'une

souligne des raisons financières et l'éloignement géographique (DESS à Bordeaux) ; l'autre est refusée sur le M2 convoité. Elles mettent alors en œuvre une stratégie de mobilité organisationnelle en vue d'évoluer. Elles ont également en commun de s'être « accrochées » dans leurs études : l'une, de parents ouvriers et dont le père est décédé, a travaillé pour payer sa formation supérieure jusqu'à sa maîtrise de Droit (cf. le discours d'humilité également *supra*) ; l'autre, de parents techniciens, est fière d'avoir persévéré dans des études supérieures jusqu'au M1 (idem). Elles ont donc redoublé d'efforts dans leur formation initiale et vivent leur emploi actuel ou précédent comme un déclassement.

L'une a occupé divers emplois de niveau cadre mais sans en avoir toujours le statut. Ainsi, elle débute en y accédant : « *J'ai dit : "Moi je veux du travail." On va commencer par là, donc... Mais dans mon premier poste, je suis rapidement devenue cadre.* »

Continuant à préférer être en emploi, elle va occuper des postes de statut non-cadre pendant 12 ans. Elle ressent donc sans doute de l'amertume, tout en rationalisant son parcours : « *Il est évident que si j'avais été cadre toute ma vie et si j'avais jamais eu à... ça m'aurait plu aussi... Mais la conjoncture a fait que j'ai toujours privilégié travailler... et que les jobs de cadre, ça ne court pas les rues quand même...* »

Moins expérimentée, l'autre a été employée comme technicienne, alors qu'elle considérait mériter mieux en raison de son diplôme M1 : « *C'est vrai que malheureusement si on n'a pas fait ces écoles d'ingénieurs très très précises, on est un peu obligé de se former sur le tas... et du coup, d'avoir un minimum d'expérience avant de demander le poste d'ingénieur.* »

Elle accélère donc son accès au statut de cadre grâce à une mobilité externe : « *J'ai postulé à S [son entreprise actuelle]. Et finalement, au moment où j'aurais pu demander de passer ingénieur dans l'autre entreprise, ça ne s'est pas fait.* »

Les cadres moins diplômés : un discours de dépassement

Les sept interviewés restants, moins diplômés, sont parvenus à passer cadre. Ils viennent de formations diverses : Isabelle, Xavier, Quentin, Luc sont titulaires

respectivement d'un CAP Libraire, CAP Cuisine, BEP Mécanique, Bac pro Électricité. Frédéric, Karl et Théophile sont diplômés du supérieur court et titulaires respectivement d'un DUT Génie des procédés, d'une licence professionnelle Maintenance industrielle et automatismes, d'une licence Économie-Mathématiques-Computer Science.

Cette volonté de dépassement exprimée par la plupart d'entre eux est plus particulièrement illustrée par les titulaires des diplômes les moins élevés – dont la seule femme. Ceci peut être un nouvel indice de la meilleure réussite féminine dans les études : ainsi, seules 12 % d'entre elles ne possèdent aucun diplôme, contre 21 % des garçons (Génération 2010).

Peu motivés par les études, les trois obtiennent néanmoins leur CAP – parfois tardivement (« *J'ai passé mon CAP-BEP de mécanicien en tant que candidat libre, j'avais 25 ans* »). Dans un délai court au regard de leur parcours (d'immédiatement à 7 ans), ils ont alors intégré une PME où leur ancienneté aujourd'hui est très importante (de 21 à 36 ans). Ils y ont montré leur volonté d'évoluer : « *Je suis monté petit à petit. Parce que je ne me suis jamais arrêté à dire que je fais cet emploi, que je ne cherche pas mieux. J'ai toujours cherché à faire plus, c'est-à-dire à m'initier dans beaucoup de choses, [...] pour prouver que ce n'est pas parce qu'on vient du bas de l'échelle qu'on n'est pas capable de faire quelque chose.* »

Leur entreprise offre alors des possibilités d'évolution, malgré un profil d'entrée modeste : « *J'avais 17 ans et demi, je n'avais pas grand-chose, donc... Mais le directeur de l'époque m'a vraiment fait confiance, c'est-à-dire qu'au bout de trois mois, il m'a confié un rayon, la gestion d'un rayon complètement. Donc voilà, il m'a fait confiance : le rayon scolaire, après le rayon vie pratique, je suis retournée en scolaire ; enfin voilà, j'ai changé quelques fois. Et après, j'ai fini par passer cadre.* »

Quand ils recrutent à leur tour, le niveau de qualification pèse peu dans leurs choix : « *À la base, le diplôme, pour moi, c'est pas un critère, ça n'est pas le premier critère. Je regarde le contenu du CV. Parce que je sais faire la différence. [Lors du dernier recrutement mené] j'ai senti quelqu'un de motivé. C'est mon premier des critères.* »

Deux des quatre autres interviewés illustrant le dépassement ont plusieurs points en commun : un niveau de qualification un peu plus élevé (Bac pro pour l'un, DUT pour l'autre) ; leur premier emploi est en GE, leur permettant d'évoluer soit au travers de postes successifs (« *première étape à l'atelier ; deuxième étape, en chantier ; troisième étape, bureau d'études ; et la quatrième, prestation sur deux-trois ans chez un client, en tant que bureau d'études et chargé d'affaires* »), soit par le biais d'une formation continue (« *en vue d'une évolution de poste, j'ai fait du Cnam pour obtenir le grade supérieur au DUT. Donc, j'ai fait un DST [diplôme supérieur de technologie] en Chimie industrielle* »). Leur évolution est alors bloquée (« *le CNAM n'était pas reconnu chez M.* ») ; ils opèrent une mobilité externe dans des PE qui, elles, leur octroient le statut de cadre (et pour le second, la possibilité de suivre en formation continue un master en Management).

– **UNE FORMATION CONTINUE BIEN PRÉSENTE MAIS PLUS FORMALISÉE POUR LES PLUS DIPLÔMÉS** –

Rappelons au préalable que la formation continue en PME a fait l'objet d'une littérature convergente : au regard de l'obligation de participation financière instaurée initialement par la loi Delors de juillet 1971, les PME forment moins que les grandes entreprises (par exemple Vilette et Paradis, 2010). Fondées ou non, les raisons de ce constat sont nombreuses :

- manque de connaissance de dispositifs complexes,
- manque de temps,
- désorganisation pendant l'absence,
- coût de la formation,
- inadaptation de l'offre,
- perception négative par le dirigeant,
- crainte de mobilité externe du salarié,
- manque d'appétence de celui-ci pour la formation,
- manque de représentants du personnel pour la prôner,
- etc.

Par ailleurs, quelle que soit la taille de l'entreprise, plus le statut du salarié est élevé, plus il prend part à des formations formalisées. Dans les entreprises employant 10 à 19 salarié-e-s, seuls 23 % des ingénieurs et cadres ont eu accès à une formation, soit davantage que les employés et ouvriers (respectivement 15 % et 12 %). Dans les entreprises de plus de 50 salarié-e-s, plus de la moitié des ingénieurs et cadres se forment, contre un tiers des employés et ouvriers (Fédération de la formation professionnelle, 2015). Et pourtant, les PME forment. Elles forment différemment, notamment à travers la formation « sur le tas » – certes, plus difficile à mettre en œuvre pour les cadres – et par un recours important à l'alternance surtout sur des emplois non cadres (avec 4 alternants sur 5 accueillis en PME). Et compte tenu de leur statut et de leur expérience, les cadres sont plus souvent formateurs que formés. Ce préambule permet de présenter une situation particulière aux PME.

Pourtant, l'analyse des récits de vie de cadres en PME révèle diverses situations de formation continue plus ou moins formalisée. Les formations formalisées sont surtout plébiscitées par les diplômés du supérieur long, à la demande du salarié ou de l'employeur.

Pour les cadres en PME plus diplômés

Ainsi, conformément à la situation nationale précédemment décrite, les interviewés les plus diplômés suivent davantage de formation. Certains en sont à l'origine, en vue d'une mobilité externe, qu'elle soit à poste égal (« *J'ai donc choisi le master en Management, justement, pour valider les 10 années que je viens de passer. Parce que j'ai vu qu'en envoyant 3 CV à l'extérieur et en passant des entretiens, je manquais de crédibilité* »), ou pour une progression (« *Je connais la technique, le commercial, je me forme à la gestion grâce au master en Management. Donc l'idée, c'est soit d'aller faire directeur général de petite filiale technique de grands groupes, soit carrément une reprise d'activités de petite société d'une trentaine de personnes, derrière son créateur qui part à la retraite* »), voire sans motivation précise (« *J'ai un collègue qui l'a fait [MBA] et puis je n'avais pas d'autres souhaits particuliers, voilà. Et on ne m'a pas dit : "voilà, tu vas faire ça pour évoluer vers tel truc." On ne m'a rien demandé. En fait, on m'a dit : "c'est bon, tu peux y aller"* »).

Pour d'autres, c'est l'employeur qui est à l'initiative de la démarche (« *Mon patron m'a demandé de faire*

un MBA. Je n'ai pas tout de suite saisi l'intérêt de la chose, je le découvre. Je suis quelqu'un qui a besoin de temps pour analyser les choses, et de recul pour comprendre »), parfois de manière récurrente (« *Notre patron est très très axé sur la formation : "Il faut se former." Moi, je fais une formation pratiquement tous les ans* »).

Les bénéficiaires en sont le plus souvent satisfaits (« *On m'a donné une formation management, que j'ai énormément appréciée* »).

Pour les cadres en PME moins diplômés

Un seul des interviewés diplômés du secondaire a bénéficié de formation formalisée – et comme d'autres catégories de salariés : « *Ma boîte m'a envoyé faire 3 ou 4 formations. Moi je fais des séminaires de management. Eux [les commerciaux] des séminaires de vente.* »

À l'inverse, les PME de ces autres interviewés privilégient la formation sur le tas (« *Quand j'avais besoin de quelque chose, j'allais voir V. [le P-DG] qui m'a beaucoup aidé, je le reconnais. A. [la DRH] est arrivée par la suite, et elle m'a aidé dans beaucoup de choses. À chaque fois, quand on a un problème, on cherche, elle se renseigne de son côté [elle m'aide à trouver des solutions à chaque problème] et c'est très bien* ») et délaissent la formation externe (« *Il [le P-DG] m'a dit : "Oui, on regardera, on fera des formations en logistique." [...] Puis il a vu tout ce que j'ai fait, il a vu la façon avec laquelle j'avais mis le management en cours, les nouvelles structures, les nouvelles méthodes du travail. Et puis on discutait, il m'a dit un jour : "Avec la façon que tu as évolué, tu n'as pas besoin de formation ; le management, tu sais l'accomplir"* »). L'engouement pour se former sur le tas est souvent en lien avec les opportunités de nouvelles responsabilités – y compris en GE : « *C'est une très bonne école quand on sort de l'école justement. Après si on a envie d'évoluer, on peut aussi évoluer à l'intérieur de la société.* »

Cet engouement peut même s'exprimer tout au long du parcours en PME : « *J'avais 17 ans et demi mais j'avais appris tellement de choses et de bonnes choses chez mon [précédent] employeur que j'ai réussi à le convaincre que j'étais la personne qu'il fallait tout simplement. [Quand j'ai pris la responsabilité du service logistique], ça m'a permis de voir tout, c'est-à-dire jamais prendre une décision sans avoir pensé qu'au-des-*

sus de moi il y avait quelqu'un qui faisait ça, et après moi il y avait quelqu'un qui faisait ça. J'étais constamment en communication avec les services administratifs, avec la vente, et on suivait les factures, les avoirs... Ce qui m'a conduit à être conseillère aux prud'hommes, c'est le besoin de découvrir autre chose, donc du coup les instances ça m'oblige à me former sur autre chose, à apprendre, à rencontrer d'autres gens, et ça c'est intéressant... Et [pour diriger la Scop] j'ai appris en deux mois comme jamais j'ai appris pendant des années. »

Pour conclure ce chapitre, sans prétendre à établir un lien de cause à effet, qui n'aurait pas de sens au regard de la taille de l'échantillon, nous pouvons néanmoins faire les constats suivants : deux des trois

cadres titulaires d'un CAP et le bachelier n'ont bénéficié que de formations « sur le tas » et d'aucune formation externe ; à l'inverse, onze diplômés du supérieur ont été soutenus par le dirigeant de PME pour bénéficier de formation(s) externe(s), diplômante(s) de surcroît. En écho au constat initial selon lequel plus le statut est élevé, plus l'individu continue à se former, c'est ici le niveau de qualification qui est discriminant : à statut égal, des disparités existent entre les cadres les plus diplômés et ceux moins diplômés. De nombreux travaux quantitatifs corroborent de même que « la formation va à la formation » (Perez, 2009) et que la dépense nationale pour la formation professionnelle « profite avant tout aux plus diplômés » (Cahuc, cité par Rabreau, 2016).

– MOBILITÉS PROFESSIONNELLES ET ATTACHEMENT AU TERRITOIRE –

La notion de mobilité professionnelle recoupe divers phénomènes : changement de catégorie socioprofessionnelle et de statut, de métier, d'employeur, voire de lieu géographique. Ces phénomènes se combinent souvent entre eux (Perret et Roux, 2004). Les parcours professionnels, tels que relatés dans les récits de vie (et donc reconstruits *a posteriori*), sont riches de facteurs contextuels et du « ce à quoi » les personnes disent avoir accordé de la valeur au moment de leur décision. Les récits de vie articulent la trajectoire professionnelle avec la vie personnelle. Ainsi, la mobilité géographique peut être à la fois voulue mais contrainte (exemple du cadre qui « suit » son conjoint), voire engagée de manière provisoire ou définitive, ou pensée comme telle. Enfin, la mobilité peut être désirée (mésentente avec son supérieur, recherche d'un meilleur salaire ou d'une carrière plus prometteuse, démission, congé individuel de formation) ou subie (licenciement, fin de CDD, liquidation ou réduction d'activité, réorganisations) avec de possibles situations hybrides.

Quel peut être l'effet de la conjoncture économique sur les différentes mobilités ? On observe un taux de mobilité externe plus élevé en période de croissance. En période de récession, deux processus opposés sont à l'œuvre : les profils expérimentés qui ont davantage de potentiels de mobilité au regard de leur parcours sont plus réticents à changer d'entreprise dans un contexte incertain – les mobilités externes choisies tendent donc à diminuer, les recrutements également – alors que le risque de mobilité externe subie augmente.

- Le taux de mobilité externe des cadres varie entre 6 et 10 % selon les années, selon le *Panorama des mobilités professionnelles des cadres* publié chaque année par l'Apec. La plus forte propension à la mobi-

lité s'observe chez les moins de 30 ans (au moins 15 % d'entre eux ont changé d'entreprise) – mais il faut aussi s'interroger sur le type de contrat en jeu (CDD ou CDI).

- Dans 52 % des cas, le changement d'entreprise s'est effectué à l'initiative du cadre (démission) et 20 % suite à une rupture conventionnelle. Les licenciements, économiques ou non, n'ont concerné que 15 % des départs des cadres débutants (Génération 2010).

Nous abordons en premier lieu les différents rôles que peuvent jouer les PME dans le parcours professionnel de cadres. La PME peut être l'espace d'insertion réussie pendant les études (du CAP à la thèse

Cifre) qui facilite la transition études-emploi. La PME est aussi un espace de promotion interne, peu médiatisé ; un espace « tremplin » vers d'autres structures ; et même un espace d'inflexion de carrière pour des cadres expérimentés désireux de quitter l'univers de la GE. Enfin, la PME peut représenter l'espace de transmission pour préparer le cadre (souvent membre de la famille dirigeante) à reprendre la direction. Les disparités de temps d'accès au statut de cadre sont importantes et les plus diplômés ne sont pas forcément les mieux lotis. Pour les cadres passés par la GE, rejoindre une PME semble un acte mûrement réfléchi de « changer d'univers » provisoirement ou définitivement, et certaines velléités d'évolution pour diriger la PME sont parfois réalisées. Les PME constituent donc un espace, certes peu médiatisé, de perspectives d'évolution et de développement professionnels. Dans un deuxième temps, nous explorons les caractéristiques de la stabilité géographique des jeunes cadres de Génération 2010. Les récits de vie des interviewés (médiane d'âge de 44 ans, médiane de vie active de 18 ans, moyenne d'ancienneté dans la dernière PME de 14 ans) ont spontanément fait écho de cet attachement des cadres de PME à leur territoire, à leurs proches et à leur entreprise. On peut avancer l'hypothèse que d'autres valeurs les animent et qu'ils s'inscrivent en marge de l'injonction de la mobilité à tous crins.

Dans une troisième partie, nous détaillons les évolutions promotionnelles internes possibles malgré la petite taille, notamment pour les diplômés du secondaire. Une dernière partie développe une typologie des profils de mobilité externe de cadres de PME : les *pilliers loyaux* réalisent toute leur carrière dans une seule PME, les *stratèges stables* ont opéré une ou deux mobilités externes ; enfin on compte parmi les cadres *mobiles* (au moins quatre employeurs) les *mobiles « stabilisés »* chez leur dernier employeur PME (moyenne proche de 20 ans d'ancienneté) et les *mobiles « nomades »*, dont le parcours est plus marqué par la GE.

LA PLACE DES PME DANS LES PARCOURS DE CADRES

Si chaque cadre interviewé a connu un parcours unique, nous distinguons trois temporalités d'insertion qui sont articulées à quatre modes d'accès au statut de cadre en PME. Les deux premières temporalités (pendant la formation initiale et peu après la formation initiale) facilitent la continuité profession-

nelle en PME ; la troisième temporalité intervient après avoir acquis de l'expérience en grande entreprise. Ces temporalités sont généralement articulées à quatre modes d'accès au statut de cadre en PME – plus ou moins rapide selon les contextes – : la PME comme « *espace de promotion* » (Bourgain et Vilette, 2018) ; la PME comme « *espace de reconnaissance professionnelle de diplômés* » (Bac +4 et plus) ; la PME comme « *espace d'inflexion de carrière* » pour les cadres qui quittent une GE ; enfin, la PME demeure un « *espace de transmission* », où le cadre (souvent un membre de la famille du dirigeant) se prépare à prendre la direction de l'entreprise.

Nous présentons les temporalités d'insertion et comment chacune alimente plus ou moins fortement la perception d'une expérience accumulée spécifique à la PME, qui peut venir compliquer une mobilité future vers une grande entreprise.

L'entrée pendant la formation initiale : importance d'une expérience professionnelle réussie en PME

Le premier profil concerne ceux qui ont réalisé leur période pratique de fin d'études en PME. La modalité de celle-là varie tout comme le niveau de diplôme (stage ou alternance, du CAP à la thèse Cifre). Le recrutement en PME se fait alors naturellement, par « enchaînement » de circonstances – et parfois de contrats (CDD), voire un changement de PME.

Le cas le plus simple est donc celui d'une seule période dans la PME qui embauche :

« J'ai fait un stage de 3 mois dans cette boîte. [...] Une semaine plus tard, il [le dirigeant] me rappelle : il avait signé un gros projet, donc il m'embauchait en CDD. » Cette insertion ouvre à une évolution ultérieure du contrat (« *Et ensuite je suis passé en CDI pour continuer ce projet pendant 3 ans, quasiment sur du temps plein* »), mais aussi de statut (« *Je ne regardais pas le statut. [...] Le statut cadre, je ne l'ai que depuis un an – même si j'étais sur un emploi cadre dès le début* »), ainsi que de rémunération : « *C'était soit une augmentation qui correspond au travail que je fais avec un statut cadre, soit il m'autorise à bosser en free-lance à côté, soit je pars. Il n'y a pas eu d'hésitation.* »

Homme, 45 ans, maîtrise de mathématiques, aujourd'hui directeur technique et directeur projets en PE de 12 salarié-e-s, activités du Web.

Dans d'autres cas, il y a renouvellement de la période dans une optique de fidélisation :

« J'ai fait mon stage de dernière année d'ingénieur à S., un stage à l'issue duquel on m'a proposé une thèse Cifre. À l'issue de ma thèse, on me proposait de m'embaucher pour monter un service, pour exploiter une partie de cette recherche. »

Homme, 39 ans, ingénieur et docteur en géologie, responsable d'unité en ME

Parfois, l'expérience professionnelle a été réalisée dans une autre PME :

« J'ai fait un apprentissage en librairie. Un CAP, c'est pas grand-chose, mais c'est la seule chose qui existait à l'époque. [La librairie où j'ai fait mon apprentissage] ne me gardait pas, elle n'avait pas les moyens de payer un salarié. [Elle postule alors dans une librairie voisine indépendante, rencontre dans la semaine le patron qui l'embauche.] [Le patron] n'était pas très emballé par ma candidature, mon très jeune âge, j'avais 17 ans et demi, je n'avais pas un gros bagage. Je pense qu'il cherchait quelqu'un d'un peu plus âgé, parce qu'il voulait lui confier un rayon. »

Femme, 55 ans, CAP commis libraire, aujourd'hui gérante en PE.

La nécessité première de trouver du travail rapidement (dans la semaine, voire le mois) et le manque de temps et de moyens limitent les opportunités. Le périmètre de recherche d'emploi des diplômés du secondaire s'étend rarement au-delà des espaces connus. En 1980, cette librairie de 36 salariés lui ouvre une opportunité inédite (par manque de candidats ?) en la plaçant immédiatement responsable d'un rayon. Au début des années 1990, elle montera le nouveau département logistique et passera cadre en 1993. En organisant la reprise de la librairie en Scop en 2015, elle sauve son emploi et la PME. S'il semble y avoir une part de déterminisme dans cet enchaînement de circonstances en début de parcours, ces cadres n'expriment pas de regret. Au contraire, ils mentionnent un attachement envers ce type de structure, qui s'est construit progressivement. Celui-là peut aider à surmonter les doutes sur le devenir de son emploi :

« En 2008, il y a eu un premier plan social, où justement on a retiré la réception des marchandises. Et j'ai dû me poser la question : est-ce que je me

recycle sur le magasin ou est-ce que je change totalement de métier ? Et je suis toujours là. »

Femme, 55 ans, CAP commis libraire, aujourd'hui gérante en PE.

D'autres illustrent leur attachement par leur préférence à continuer à travailler pour une petite structure à l'avenir :

« Aujourd'hui, si je dois partir de L. pour une raison x ou y, parce que ça ne se passe plus correctement, il faut que je retrouve une petite structure. »

Homme, 32 ans, licence professionnelle en maintenance industrielle et automatismes, responsable maintenance et travaux en ME.

« Je peux postuler dans des postes comme ceux-ci. Et des postes comme ceux-ci, dans des petites PME-PMI, de 100 personnes maximum, on trouve. »

Homme, 50 ans, ingénieur d'une école de province, aujourd'hui responsable de bureau d'études en ME.

Le cadre peut même exprimer un sentiment partagé d'attachement au nom de l'ensemble des salariés (et tout du moins l'espérer) :

« Je pense que les gens qui sont chez nous sont très contents d'être dans une PME. On a très peu de personnes qui veulent faire du grand groupe. Voilà, s'ils viennent chez nous, c'est qu'ils n'ont pas envie de s'en aller. »

Homme, 39 ans, doctorat en géologie, aujourd'hui responsable d'unité en ME.

La PME en début de carrière

Le deuxième profil correspond à des jeunes qui décident, entre une primo-insertion en GE ou en PME, de rejoindre une PME. Ils sont généralement diplômés de niveau M2 *a minima*. Cette décision peut intervenir dès la période pratique de fin d'études – ici, la « taille et la nature humaine » de la PME sont déterminantes.

« Effectivement, mon stage de fin d'année [ESC de province], c'était une volonté pour moi d'aller dans une PME, c'est sûr. Sachant que [ma sœur] est à Toulouse, [un stage dans une GE à Toulouse] aurait été l'idéal. Mais j'ai réfléchi : je préfère cet état

d'esprit de la petite PME... très humaine et ça se ressent. Ça j'adore. »

Femme, 52 ans, master de grande école de commerce, aujourd'hui directrice commerciale en ME.

Une docteure en Chimie indique la nécessité de légitimer sa décision auprès de son entourage :

« Mes amies se sont arraché les cheveux : une ME dans le Cantal ! Mais [cette ME] me proposait un sujet beaucoup plus intéressant, ma chef de stage semblait plus sympa. Le choix m'a paru naturel. »
Le stage en PME peut alors correspondre à une stratégie délibérée d'une période d'essai vers l'emploi : *« [La ME] me payait 500 euros et [la GE] proposait 1 500. Mais derrière moi j'ai eu un CDD, un CDI et une belle carrière qui s'enchaîne. [...] deux ans après, je suis responsable de service. [...] alors que [dans la GE] je n'aurais été que stagiaire. »*

Femme, 36 ans, doctorat en chimie, aujourd'hui responsable de production en ME, espère entrer au codir prochainement.

Rejoindre une PME peut être une option alternative qui s'ouvre à l'issue de la formation initiale :

« [Après un contrat Cifre en GE,] j'avais le choix entre, soit un poste d'ATER¹³ [sur la région] mais sans poste derrière ; soit un poste à Toulouse [région limitrophe] pour faire des stats chez S. [GE] via un prestataire de services. Il fallait être sur place déjà et le faire tous les jours – ces 250 kilomètres, je le sentais pas très bien – et puis je passais par un prestataire de services qui était à Paris, il me proposait un CDI mais il y avait cette instabilité [changement de client, voire de région] ; soit un poste comme directeur adjoint dans une PE juste à côté [PE de travaux publics à côté de chez moi dans laquelle je n'avais même pas postulé]. Alors que dans cette PE, on me proposait un poste en CDI, comme numéro trois dans la boîte. Et donc, je me suis orienté vers ce poste. Je n'ai pas postulé à beaucoup de postes comme je ne voulais pas partir de MTP. »

Homme, 45 ans, doctorat en statistique appliquée, reste 6 ans dans cette PE, repart en formation pour un deuxième doctorat, aujourd'hui maître de conférences à l'université.

Pour ce jeune docteur en biostatistique, la distance « perçue » pour aller travailler en GE semble d'autant plus grande que l'interviewé ne se projette qu'en

salarié pendulaire, ce à quoi s'ajoutent la distance avec le véritable centre décisionnaire à Paris et les craintes d'autres missions ailleurs en France. Il se livre alors à un exercice de comparaison qui conjugue stabilité d'emploi et distance géographique perçue. Au final, il choisit le CDI « juste à côté » de chez lui.

Pour les cadres appartenant à ce profil, « l'univers PME » s'exprime à travers des valeurs fortes qui orientent le parcours professionnel – par exemple suite au rachat de la PME par un groupe et le départ lors de la mise en place d'un plan social :

« Oui, je pense que ça faisait déjà partie de mes valeurs au départ, effectivement cette volonté d'être intégrée dans quelque chose d'humain, je crois que c'est ça le résumé, en fait. D'éviter d'être un numéro parmi... je ne suis pas quelqu'un de très carriériste, donc je pense que la structure PME convenait à mes objectifs de carrière, en fait. »

Femme, 52 ans, master de grande école de commerce, aujourd'hui directrice commerciale en ME.

L'évocation du cas d'une collègue cadre (« Elle vient d'un grand groupe elle aussi. Donc c'était un choix aussi pour elle de venir dans une PME ») nous conduit au troisième profil, celui du cadre qui quitte la GE pour poursuivre sa carrière en PME.

L'inflexion de carrière : rejoindre une PME en cours de carrière

Signalons préalablement ici que, compte tenu de la diversité et de la richesse des situations qui ont conduit les cadres relevant de ce troisième profil à quitter une GE pour rejoindre une PME, nous avons préféré présenter lesdites situations de façon distincte.

Le premier individu souhaite une évolution professionnelle qui ne se concrétise toujours pas au bout de sept ans passés dans une GE « procédurière ». Parmi plusieurs opportunités, il privilégie une PE qui, de surcroît, laisse entrevoir des possibilités de mobilité ascendante vers la direction de l'entreprise :

« À la fin, j'avais quatre propositions de postes, et donc j'ai choisi L. Je voyais aussi les gens dans l'équipe, il y avait deux personnes qui avaient 55 ans, le directeur général aujourd'hui qui en a 58. Donc j'étais embauché, et je me disais, dans 6 ou 8 ans, ça serait peut-être une alternative, et il y avait un potentiel. C'étaient surtout 15 personnes. »

Homme, 37 ans, DUT génie des procédés, aujourd'hui responsable d'unité en PE.

13. Attaché temporaire d'enseignement et de recherche.

La seconde cadre se lasse de l'hyperspécialisation en GE, alors qu'elle a apprécié un premier poste plus polyvalent : « *Honnêtement, dans un grand groupe, vous ne savez pas trop pour quoi vous travaillez. [...] Au départ, cela m'a fait plaisir qu'on me propose un poste cadre au bout d'un an et demi [en GE]. En contrôle de gestion achats, je travaillais surtout sur la marge de production.* »

Mais cette pratique s'intensifie et se rigidifie, ce qui lui fait perdre le sens de son travail : « *J'étais vraiment que dans du chiffre, plus spécialisée. Le fond ne me plaisait pas, et puis avec de plus en plus de procédures. Mon travail, c'était de faire remonter le taux de marge, etc. Et j'ai trouvé ça très dur, j'avais du mal à adhérer. Cela me gênait, ce manque de regard sur l'ensemble de la chaîne. J'avais réalisé un mémoire sur l'éthique dans les entreprises textiles...* »

Une opération de reprise de sa GE (par un groupe beaucoup plus important) la mobilise sur le déploiement d'actions d'absorption, qui accentuent le décalage avec sa vision personnelle : « *Au bout d'un an, on est racheté par V. Avec 22 enseignes, c'est un bulldozer du textile : il y avait 200 magasins à l'époque. Et là, ils nous demandent de devenir chefs de projet, pour intégrer toutes les méthodes du groupe. Puis on attaque la mutualisation des entrepôts. J'étais cadre, j'étais au conseil de direction. [Cette stratégie que je devais mettre en œuvre] honnêtement, ce n'était pas pertinent.* »

L'expression de cette divergence de vision, dans une réunion de comité groupe, met en évidence l'hypocrisie de son supérieur direct :

« *Mon DG à l'époque m'a fusillée du regard quand j'ai dit "non". Je m'en souviens encore. Et juste à la fin de la séance, quand le grand staff est parti, il est venu me voir et il m'a fait : "C'était super Thérèse, vous avez été exceptionnelle !" » « Et là, vous vous dites : "J'arrête !" J'ai pris [un congé parental] très étendu, et honnêtement j'ai cherché du travail ailleurs. [...] Je cherchais de la PME.* »

Femme, 38 ans, master en école de commerce, aujourd'hui directrice en ME.

Malgré une très belle progression en cinq ans dans deux GE successives, un faisceau de raisons l'incite à partir pour rejoindre une PME. En effet, la focale sur les déplacements touche à plusieurs domaines : l'éloignement de la direction à Paris (physique mais aussi symbolique avec son éloignement du travail réel), la

non-flexibilité de la centrale de réservation de billets de transport¹⁴ aux procédures de laquelle elle refuse de se plier, son rôle de chef, la difficulté croissante de concilier vie professionnelle/familiale avec l'arrivée d'un deuxième enfant, la divergence de vision avec la direction.

Un autre cadre a travaillé sur six sites et quatre continents (Europe, Asie, Amérique du Nord et Amérique latine) en 18 ans de carrière – dont les 16 premières en GE. Suite à un *burn out* à l'étranger, il organise son rapatriement en France en rejoignant une ME française (2 sites en France, 1 en Espagne) :

« *En fait, j'ai pu poser mes conditions : principalement ne pas commencer tout de suite, et commencer en temps partiel. C'était une première raison. La deuxième raison, c'est que j'avais envie de retourner en France. Sur 16 ans de carrière, je n'avais passé que deux années en France. Et puis la troisième : j'ai assez souffert dans ma boîte au Brésil et j'avais envie de changer radicalement, d'une boîte publique, sous pression avec des problèmes financiers assez graves, à une société plus petite, de taille humaine, plutôt bien capitalisée, avec des enjeux un peu moins importants. Donc, ces trois raisons m'ont fait faire ce choix.* »

Homme, 45 ans, ingénieur des Mines de Paris, aujourd'hui chief financial officer en ME.

Nous illustrons également ce profil avec deux personnes qui ont fait l'expérience de la GE dès leur période pratique de fin d'études (stage, alternance) avant de décider de rejoindre une PME.

La première est responsable qualité dans le secteur de la santé. Elle a réalisé tous ses stages de formation initiale dans plusieurs GE du secteur de la santé. Le fonctionnement hiérarchisé qu'elle y a connu l'a encouragée à privilégier des organisations de santé de taille plus modeste :

« *Pendant mon IUT, j'ai fait un stage aussi chez M. [GE] puis chez G. [autre GE] trois mois. Je vois bien ce que c'est la grosse entreprise, avoir des N + 1, N + 2, N + 3, N + 4, N + 5. Et je pense que c'est pour ça que je me suis dirigée vers des petites cliniques privées.* » Elle apprécie la proximité en ME. Elle y sera donc attentive dans la suite de son parcours : « *Moi j'aime bien la proximité. Donc la taille équivalente peut bien me convenir.* »

Femme, 40 ans, master de grande école de commerce, aujourd'hui responsable qualité en ME.

14. « *Je vois tous les travers d'un grand groupe dans la centrale de réservation [du groupe]. Systématiquement, je prenais mon billet et je faisais une note de frais. Systématiquement, on me disait : "Ce n'est pas la procédure." Et systématiquement, je leur disais : "Vous êtes deux fois plus cher. Et en plus, ça ne va pas vite."* »

La seconde est responsable des ressources humaines (RRH) dans la plasturgie. Suite à une alternance en GE, elle rejoint une ME de 200 salariés sur un poste d'assistante RH, même s'il ne lui apporte pas le statut de cadre d'entrée : « *C'était important. Cette petite structure était un choix.* » Au bout de quatre ans, lassée de demander en vain une évolution professionnelle, sa stratégie est de rejoindre une structure encore plus petite, où elle occupe le poste polyvalent de RRH avec le statut de cadre :

« *C'était une PME plus petite, il y avait 90 salariés. C'était aussi un choix de me "faire la main" entre guillemets dans un poste à responsabilités dans une structure pas trop grosse, plutôt que de commencer directement dans une structure de 250 salariés, voire plus, dans le futur. Commencer progressivement.* »

Femme, 35 ans, master de grande école de commerce, aujourd'hui RRH en ME.

Au bout d'un an, son premier employeur la rappelle pour lui proposer le poste de RRH, suite au départ du titulaire (qui était son précédent responsable hiérarchique).

Enfin, il nous semble opportun de rattacher à ce profil une interviewée qui, pour des raisons différentes, est conduite à renoncer à d'autres types de structure – emploi en GE publique, entrepreneuriat. Elle enchaîne un doctorat de Volcanologie et un postdoc en Nouvelle-Zélande. N'obtenant pas de poste à l'université, elle fonde une *start-up* de conseil scientifique et d'animations pour un parc à thèmes sur les volcans de la région avec deux collègues. Elle y assure la partie administrative. Contrainte de liquider l'entreprise au bout de quatre ans, elle connaît une période de chômage pendant laquelle elle se forme à distance à la comptabilité. Elle cible les petites structures pour ses candidatures d'emploi car elle recherche « *les projets et la polyvalence* ». Elle intègre une PE des transports où elle deviendra cadre 10 ans plus tard lorsqu'elle en prend la cogérance :

« *Non, je cherchais une PME. Je pouvais difficilement postuler sur un vrai emploi de comptable [n'ayant pas de diplôme dans ce domaine]. Et en plus, je n'aime pas m'ennuyer. Donc je voulais vraiment faire un peu de tout. Donc j'ai cherché plutôt une PME qu'une grande entreprise.* »

Femme, 53 ans, doctorat de volcanologie, aujourd'hui gérante en PE.

L'expérience accumulée en PME ne favorise pas la mobilité vers une GE

En complément à notre typologie de profils, il faut en effet souligner l'impact de l'expérience accumulée en PME sur la perception d'une mobilité plus difficile vers une GE – les modes de socialisation professionnelle étant très différents entre PME et GE. Plusieurs verbatims à ce sujet sont significatifs, sans que les cadres semblent exprimer de regret à cet égard.

Une première cadre semble habitée par cette conviction, ayant connu le plus de mobilités externes de TPE en TPE – le plus souvent subies – au regard du nombre d'évocations.

« [Après 3 mobilités et 10 ans de vie professionnelle] déjà, je ne postulais plus dans les grands groupes. Donc vraiment, manifestement, je n'ai pas le profil pour être intégrée dans un grand groupe. Je me souviens d'un cabinet de recrutement sur C., qui m'a dit : "Vous n'avez pas le profil pour travailler dans un grand groupe." »

D'un côté, elle considère les cabinets de recrutement comme responsables (« *ces apprentis sorciers* »), de l'autre, elle reconnaît qu'elle possède un trait de caractère difficilement conciliable avec l'univers de la GE :

« *Mais c'est vrai qu'aujourd'hui, je pense que je ne serai jamais intégrée dans un grand groupe, parce qu'on a un côté un peu insoumis.* » À l'inverse, son expérience dans plusieurs petites structures lui a permis d'être recrutée dans une TPE où elle a pu finalement se stabiliser : « *Mon profil leur a plu parce que je n'avais fait que de la TPE, que j'étais habituée à mettre en place seule, et à me débrouiller seule.* »

Femme, 57 ans, maîtrise de Droit, aujourd'hui responsable administratif et financier en TPE.

Un autre cadre a successivement opéré dans une ME puis une PE. Dans le cadre de son projet de mobilité externe, il est en contact avec des GE de son réseau professionnel. Ce sont leurs retours qui lui suggèrent son inadéquation avec leurs environnements :

« *Je me suis aperçu en fait qu'ils cherchaient un profil bien particulier, qui correspondait à une demande à un moment donné. Je pense, moi aujourd'hui, que j'ai un parcours beaucoup trop autodidacte, et je pense que ça les gêne. C'est ma*

conclusion, je ne sais pas si c'est la bonne. Mais le fait d'avoir évolué dans des petites structures, dans des PME, où il a fallu se cracher dans les mains, tout voir, se jeter partout, autant aux achats qu'au bureau d'études, qu'en qualité, je ne suis pas convaincu que ce soit ce que recherche M. [une grande entreprise locale] »

Homme, 48 ans, maîtrise de mécanique des fluides, aujourd'hui directeur commercial en PE.

Deux autres cadres n'ont travaillé qu'en ME. Ces expériences ne constituent pas à leurs yeux une valeur ajoutée pour une GE :

« Et j'ai une pratique, une expérience qui est unique dans la PME. Donc je n'ai certainement pas grand-chose à apporter à une grande entreprise. »

Homme, 50 ans, DESCF, aujourd'hui responsable administratif et financier en ME.

« Je pense que, quand on regarde l'expérience accumulée ici, que je pourrais avoir, je peux plus [au sens de davantage] intéresser une petite société qu'une grosse structure. »

Homme, 50 ans, ingénieur d'une école de province, aujourd'hui responsable de bureau d'études en ME.

Enfin, le dernier cadre évoque un entretien de recrutement dans une GE qui n'a pas abouti :

« C'était un double poste, chef de projet et commercial d'une très grosse filiale. Il y a eu un bon contact, un bon ressenti pour la partie commerciale, études, avant-vente. Par contre, ce n'est pas allé plus loin du côté de la gestion de projet. On fait le même métier mais on n'a pas le même profil client et donc, du coup, on n'a pas les mêmes process. Lui [le recruteur] attendait plutôt quelqu'un qui sortait d'une école, formaté avec des connaissances de certains logiciels et certaines méthodes – pas celles que moi j'avais acquises sur le tas, sur la pratique de mes activités. »

Homme, 45 ans, maîtrise de mathématiques, aujourd'hui directeur technique et directeur de projets en PE activités du Web.

Pour conclure, si d'aucuns ont renoncé à intégrer une GE, les cadres en PME interviewés décrivent leur par-

cours de manière positive, même s'ils reconnaissent certains travers dus à la petitesse de la structure, cela reste un moindre mal par rapport à ceux vécus ou pressentis en GE (voir chapitre 2).

LEURS ATTACHES : LE TERRITOIRE, LES PROCHES, L'ENTREPRISE

Nous postulons que la taille des organisations joue un rôle dans le fonctionnement des marchés du travail et, *in fine*, dans les processus de mobilité professionnelle – notamment pour les cadres, plus diplômés et considérés comme plus mobiles. Quelques données de cadrage sont donc ici utiles en mobilisant les données Génération 2010, ainsi que les résultats de deux études Apec¹⁵.

Typiquement, les PE recrutent sur un marché de l'emploi régional : 64 % des jeunes cadres de Génération 2010 en PE (moins de 50 salarié-e-s) sont localisés en province (Bourgain, 2017). Ils sont caractérisés par leur maintien sur leur région de formation (59 % des jeunes cadres en PE) qui est souvent la même que leur région d'origine (51 % des cadres en PE) et le souhait de ne pas changer de région dans un proche avenir (63 % d'entre eux). Ils sont deux fois moins nombreux à avoir séjourné à l'étranger pendant leur formation que leurs homologues en GE. À l'inverse, nous observons une fréquente mobilité spatiale consentie par les cadres de la Génération 2010 qui débutent dans une GE et résident majoritairement en Ile-de-France (61 % d'entre eux). Pour près de 80 %, l'Ile-de-France n'est pas la région d'origine. Et pour plus de la moitié d'entre eux, ce n'est pas non plus la région de la dernière formation. Seule une minorité des cadres en GE (39 %) exerce dans sa région d'origine (21 % en Ile-de-France et 18 % en région). Tous les écarts sont ici significatifs avec les cadres de Génération 2010 en PE. Cette mobilité attendue pour les cadres en GE est soit explicitée dans le contrat de travail avec une clause de mobilité nationale, soit tacitement acceptée dans le contrat psychologique¹⁶ qui lie le cadre à la GE.

La localisation est le troisième facteur le plus décisif pour le choix d'une nouvelle entreprise par les cadres. D'autre part, l'idée d'un cloisonnement régional des marchés du travail a été avancée par Thisse et Zénou

15. L'étude n° 2015-77 sur la mobilité externe comparée des cadres quittant une PME ou une GE et l'étude n° 2016-32 sur les mobilités professionnelles.

16. Celui-ci repose sur un système de croyances individuelles qui fixe un ensemble d'attentes et d'obligations réciproques déterminant dans la relation à l'emploi (Rousseau, 1989).

(1997), et plus particulièrement pour les PE par Barber et al. (1999). Mais qu'en est-il pour les cadres, les plus diplômés des salariés et présumés les plus mobiles géographiquement ?

Selon Génération 2010, sans grande surprise, 61 % des 14 615 jeunes cadres en GE résident en Ile-de-France, alors que 64 % des 12 245 jeunes cadres en PE (moins de 50 salariés) sont établis en province. À la localisation concentrée des cadres en GE s'oppose une localisation géographique plus dispersée des cadres en PE¹⁷.

Concernant nos interviewés, rappelons d'abord qu'ils sont implantés en Auvergne-Rhône-Alpes (19), Occitanie (4) ou Hauts-de-France (1). Ensuite, plusieurs facteurs ont une influence sur leur mobilité géographique.

L'attachement territorial

Un cadre cantalou accepte un emploi à Clermont qui lui permet de rester proche de sa base natale :

« Je me suis senti parfois à Clermont loin de mes racines. Même si Clermont, je connais depuis [...]. En plus, je suis du Nord-Cantal. Donc je ne connais pas du tout Aurillac. Mais cette proximité avec la nature, et avec aussi la vie de village, est différente. J'ai toujours eu, en fait, ces deux passions entre la ville et la campagne. Je n'ai pas réussi à me décider entre les deux. Donc on n'est pas parti trop loin, quoi... »

Homme, 50 ans, DESCF, aujourd'hui responsable administratif et financier en ME.

L'attachement d'un deuxième cadre est lié à ses origines, en particulier familiales :

« Moi mes parents, ils habitent toujours dans la maison natale. Moi, j'ai toute ma jeunesse. Moi, de toute façon, j'ai adoré toutes les périodes de ma vie, donc j'ai forcément de très bons moments passés à Carca. J'ai toute ma famille, j'ai tous mes amis d'enfance, j'ai ma sœur, j'ai mes tantes. J'ai mes souvenirs avec mes grands-parents, c'est à Carcasonne ou autour, ils habitaient à 20 kilomètres. Mes grands-parents maternels : j'ai fait ma maternelle avec ma grand-mère qui était instit. Donc j'ai vraiment des souvenirs autour de tout ça. »

L'attachement au territoire d'un cadre est conforté par celui de son épouse :

« Une des plus grosses contraintes pour moi, c'est véritablement de tout faire, je dis bien tout faire, pour rester en Auvergne. Quitte à bouger dans le monde entier, vous voyez ce que je veux dire. C'est-à-dire me déplacer, comme ça se passe chez M. [un grand groupe impliqué dans le secteur] par exemple pour des missions ou autres. Aucun problème, à partir du moment où je [re]gagne mon pied-à-terre en Auvergne. C'est plus fort que moi, c'est enraciné. Et je dirais maintenant que ça a pris une autre ampleur, c'est qu'aujourd'hui il y a forcément une famille, on est [...]. J'ai construit une maison qui est magnifique, on a une vue splendide. Enfin bref, on a tourné dans tous les sens, et ma femme, à chaque fois qu'on rentre, elle me dit : "Mais pourquoi tu veux partir ? Ce n'est pas possible ! On a tout ce qu'il faut, tout, donc on ne bouge pas." »

Homme, 48 ans, maîtrise de mécanique des fluides, aujourd'hui directeur commercial en PE.

Pour une autre, c'est une affaire de famille et de couple :

« Oui, ma famille est implantée, on est de la région effectivement, et j'ai toujours eu cet attachement à la région thiernoise. Je me suis mariée avec quelqu'un qui était de Clermont, qui a tout de suite adhéré à cette culture thiernoise, donc on a une volonté tous les deux de rester ici. Ça, ça peut expliquer aussi mon parcours et pourquoi je suis venue travailler dans une PME thiernoise, etc. Je n'ai jamais eu d'ambition d'être mobile, ce n'était pas un critère pour moi. »

Femme, 52 ans, master de grande école de commerce, aujourd'hui directrice commerciale en ME.

Enfin, pour surmonter un *burn out* dans une précédente GE, le plus mobile semble se recentrer tant sur le plan professionnel en ME et en France que par rapport à ses enfants : *« La chose qui me tient à cœur, c'est de ne plus déraciner mes enfants. Je suis très angoissé à l'idée de les déraciner de nouveau. Je voudrais qu'ils restent dans la même école pendant au moins 5 ou 6 ans. Qu'ils se sentent attachés, qu'ils plantent leurs racines. Qu'ils se disent : "Ici c'est chez nous ; et chaque fois que je reviendrai, je me sentirai chez moi de nouveau." »*

17. 81 % des cadres en PE résident sur 11 régions : après l'Ile-de-France (36 %), Rhône-Alpes, PACA, Midi-Pyrénées, Aquitaine, Nord-Pas-de-Calais, Pays de la Loire, Bretagne, Alsace, Picardie, Languedoc-Roussillon. Les cadres en GE (81 %) sont concentrés sur cinq régions : l'Ile-de-France (61 %), Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, PACA.

Néanmoins, quelques-uns n'expriment pas cet attachement territorial, comme Isabelle : « Ah non, alors par rapport à Clermont là ? Ah non, pas du tout : moi demain je mets "à vendre" devant ma maison et je m'en vais. Je ne suis pas du tout attachée au coin, il n'y a pas grand-chose qui me retient à cet endroit-là. Non, ça, c'est sûr. Ce n'était pas ça le problème. Ce n'est pas le fait d'habiter là depuis des années, ou d'avoir une maison ici, ah non, pas du tout. Ah non, alors là, ça ce n'est pas un souci pour moi. »

Il en est de même pour Patrick (qui est en train de divorcer) : « Oui, si je n'avais pas eu mon fils, j'aurais déjà bougé. Peu importe en France, Toulouse, Lyon et pourquoi pas à Paris ou même l'étranger aussi. Je suis mauvais en anglais et cela m'aurait permis de m'améliorer. »

l'environnement personnel (hors l'aspect territorial)

Pour Karl, pendant les études, c'est sa compagne qui a joué un rôle : « Il y avait l'attachement, sans être trop important, c'est surtout qu'à l'époque j'avais ma petite amie sur Aurillac, qui était étudiante sur Aurillac. [...] Il y avait un attachement, pas de territoire, tout à fait. Donc c'est pour ça que ça m'intéressait beaucoup de revenir sur Aurillac, oui. »

C'est l'envie de se rapprocher de sa sœur qui a compté – c'est elle qui avait déjà influé sur son choix de cursus : « Je suis parti un an, je devais faire un double diplôme allemand-français en Allemagne mais c'était sur des recherches en mathématiques pures. Et en fait, je n'ai pas voulu forcément continuer vers les maths pures. Donc j'ai fait un an là-bas. Et à l'issue de ça, ma sœur habitait sur Lyon et avait des enfants, donc j'ai voulu me rapprocher de ma sœur. Donc j'ai refait un master 1, mais du coup en mathématiques appliquées à Lyon. »

Homme, 33 ans, doctorat en statistique appliquée, aujourd'hui formateur chargé d'affaires en PE.

Une cadre est attachée au territoire en raison du type d'emploi de son conjoint :

« Et alors, je ne suis pas mobile parce que mon mari travaille chez M. ; et que ce qu'il fait, il ne peut pas le faire ailleurs. »

Femme, 55 ans, CAP Commis libraire, aujourd'hui gérante en PE.

Le contexte est comparable pour un autre cadre :

« Vu le travail de ma femme, c'est très compliqué, elle est infirmière libérale sur la Haute-Loire, elle a son cabinet d'infirmière. Donc ce n'est pas quelque chose qu'on peut envisager, le rapprochement sur V. [la commune où est située sa PE], j'aurais pu me poser la question de descendre justement dans la Loire. »... même s'il n'exclut pas une mobilité : « Il faudrait que la proposition salariale soit intéressante pour faire le pas. »

Homme, 44 ans, Bac professionnel en électricité, aujourd'hui chargé d'affaires en PE.

Pour une autre cadre, la situation du conjoint a aussi prévalu :

« Par rapport à mon conjoint oui, puisqu'il était installé ici. Donc entre la Touraine, qui est une très belle région, et ici, on a choisi. C'était soit lui qui cherchait, soit moi qui cherchais. Et donc, on a préféré le Sud-Ouest. »

Femme, 40 ans, master de grande école de commerce, aujourd'hui responsable qualité en ME.

Il y a parfois conjonction des deux parcours :

« Alors là on cherchait – et comme à C., on n'avait pas beaucoup de réponses, moi j'avais commencé à chercher à L. et on m'avait proposé un poste pour M. Et il y en avait un autre. Et entre-temps, en fait, mon mari a eu ce poste-là [à C.]. Donc on est revenus ici. »

Femme, 38 ans, master en école de commerce, aujourd'hui directrice en ME.

Enfin, l'attachement à l'entreprise actuelle freine naturellement la mobilité géographique

La cadre ayant la plus grande ancienneté parmi les interviewés (qui deviendra ensuite gérante de la Scop et va reprendre la PE rachetée auparavant par un groupe mis en liquidation) :

« Moi, cette librairie, je l'ai vue, elle avait quelques années, elle balbutiait encore, elle avait même des difficultés d'argent. Enfin bon, on l'a vue grandir, on l'a accompagnée. On peut se dire c'est un peu notre bébé à nous, par rapport à tous les anciens. »

Femme, 55 ans, CAP Commis libraire, aujourd'hui gérante en PE.

Xavier a presque la même longévité dans sa ME (en début de carrière, il a connu deux autres entreprises – pour un total de 6 années) :

« Non, je ne le vois pas comme ça, parce qu'on s'est investis. On a fait beaucoup de choses et aujourd'hui on a créé quelque chose ensemble avec la direction et tout. Moi, je trouve que ça serait bête de quitter ce milieu-là. Et aujourd'hui, il y a une bonne équipe qui est soudée, et ça serait bête de tout casser. Et puis ce n'est pas dans ma vision, parce que je suis bien et que je suis content d'où je suis arrivé et ce que j'ai fait. »

Homme, 56 ans, CAP Cuisinier, aujourd'hui directeur logistique dans une ME)

Une cadre qui a connu plusieurs mobilités externes (certaines subies, d'autres non) exprime le plus son attachement à son entreprise actuelle (ce qui n'est probablement pas sans lien) :

« Je ne quitterai pas mon entreprise sauf si c'est elle qui me quitte. Ça résume à peu près tout : j'y suis très bien, j'aime le boulot que je fais... [...] je suis super bien dans cette entreprise. J'espère bien qu'on va perdurer... on a fait tout ce qu'on peut... »

Femme, 57 ans, maîtrise de droit, aujourd'hui responsable administratif et financier en TPE.

Mais ce n'est pas uniquement une question d'âge :

« C'est une entreprise à laquelle je crois beaucoup. [...] C'est juste que L., je m'y plais. [...] Ça fait bientôt dix ans déjà. Déjà, ça passe vraiment très vite, c'est un signe aussi qu'on s'y plaît, quand on s'embête le temps est plus long en général. » Et lorsque l'interviewer évoque la possibilité d'une mobilité externe : *« Je ne l'envisage pas, parce que pour l'instant je suis bien ici, je me projette ici. »*

Homme, 32 ans, licence professionnelle en maintenance industrielle et automatismes, aujourd'hui responsable maintenance et travaux en ME.

Enfin, une cadre de nationalité belge voit l'attache territoriale de ses collègues comme une clé de compréhension de l'entreprise (qu'elle a pourtant intégrée il y a plus de 10 ans) :

« Ici on rencontre des gens qui sont très attachés [au territoire]. Je ne suis pas du tout d'ici ; donc c'est

intéressant de les entendre parler. »

Femme, 53 ans, doctorat de volcanologie, aujourd'hui gérante en PE.

Nous concluons ce chapitre avec un schéma récapitulatif des différents facteurs pouvant exercer une influence sur les trois types de mobilité que nous avons analysés (externe, interne, géographique). Certains mériteraient d'être approfondis. Nous pouvons néanmoins constater globalement que les cadres en PME interviewés ont connu peu de mobilité interentreprises :

- La grande majorité des interviewés (20 individus) ont totalisé 17 mobilités externes (soit moins d'une mobilité externe par personne) sur une durée moyenne de vie active de 17 ans. Cela correspond à plus de 9 ans par entreprise, en moyenne pour ces 20 individus.
- À l'opposé, 4 interviewés très mobiles concentrent 18 mobilités externes, soit en moyenne 4,5 mobilités par individu et moins de 5 ans par entreprise. Les deux premiers ont entretenu une active carrière nomade, changeant d'entreprise tous les trois ans. Par contre, les deux derniers ont connu un certain nombre de mobilités subies en début de vie active puis se sont stabilisés dans la deuxième moitié de vie active.

Selon l'Apec (2016), 60 % des cadres (représentatifs du secteur privé), envisagent dans les trois ans une mobilité, soit en interne pour changer de poste, soit pour changer d'employeur, ou pour créer une entreprise. Dans les faits, bon an mal an, 25 % des cadres connaissent une forme de mobilité. Les mobilités internes sont majoritaires : 19 % contre 6 % de mobilités externes en 2015. On note également que 5 % des hommes et 8 % des femmes ont déclaré une mobilité externe – ce différentiel hommes-femmes peut s'expliquer par la surreprésentation des femmes cadres dans les services, globalement en croissance, alors que les hommes sont surreprésentés dans l'industrie, où les opportunités sont aujourd'hui réduites.

Quel rôle joue la taille de l'entreprise dans les parcours de mobilité externe ?

Selon l'Apec (2015), les parcours « inter-taille » existent, bien que 70 % des cadres rejoignent une entreprise

de même taille ou de taille contiguë, et rarement la taille la plus « éloignée » (Apec, 2015, figures 10, 20, 30 et 40), même si les répondants placent la taille de l'entreprise en dernier parmi les 11 facteurs décisifs de mobilité externe. Nous notons néanmoins que la taille d'une entreprise est difficilement dissociable d'autres facteurs de choix que sont la rémunération, les perspectives d'évolution, la réputation et la dimension internationale.

Les taux de mobilité les plus faibles sont observés entre les entreprises de tailles « extrêmes », entre les PE (moins de 50 salariés) et les GE. On notera d'ailleurs que ces parcours sont plus atypiques, avec plus de cadres experts – ces cadres occupent moins fréquemment un poste avec des responsabilités hiérarchiques (Apec, 2015, figures 16, 26, 36, 46¹⁸) alors que, dans la population cadre, la proportion de cadres encadrants est majoritaire à 65 % (Apec, 2011b).

Certains profils sont plus fréquemment associés à certains parcours : les cadres jeunes et plus diplômés ont tendance à quitter une PE pour une GE, tandis que certains seniors font le parcours inverse.

À l'opposé, les jeunes cadres de GE, tout comme les seniors de PE, rejoignent généralement une entreprise de même taille que celle d'origine. Nous pouvons sans doute faire le rapprochement avec le nombre important de cadres mobiles qui continuent à exercer dans le même secteur d'activité que précédemment (70 % d'entre eux).

Ces résultats peuvent en effet être interprétés de deux façons, celui du salarié et celui de l'employeur, non exclusifs l'un de l'autre, voire complémentaires ou se renforçant mutuellement :

- Le candidat à la mobilité externe, consciemment ou non, est confiant en ciblant un environnement comparable – il connaît les limites et les avantages d'un tel environnement.
- l'employeur, consciemment ou non lui aussi, se rassure en embauchant sur des caractéristiques d'adaptation à la structure, voire sur les mêmes caractéristiques de l'ancien titulaire du poste (diplôme, compétences, champs de responsabilités).

Enfin, la taille d'une entreprise est difficilement dissociable d'autres éléments. Prenons l'exemple du facteur de « localisation de l'entreprise », le 3^e facteur décisif dans le choix de la nouvelle entreprise après l'intérêt du poste et la rémunération. Les données Génération du Céreq montrent qu'une majorité de cadres en PME exercent en province (Bourgain,

2017). Les GE, généralement multisites, intègrent fréquemment aux contrats de travail des cadres une clause de mobilité nationale, et cela peut aller à l'encontre d'un souhait de stabilité géographique qu'offre la PME monosite.

Rappelons qu'au moins quatre facteurs décisifs dans le choix de l'entreprise de destination, exprimés par les répondants, sont intuitivement associés aux plus grandes entreprises. Il s'agit de la rémunération (2^e critère le plus important), des perspectives d'évolution (6^e critère), de la réputation et de la dimension internationale (8^e et 9^e critères).

Si la promotion hiérarchique lors d'une mobilité externe est minoritaire, la rémunération et le niveau de satisfaction perçue augmentent avec la taille de la nouvelle organisation¹⁹. Cela pourrait expliquer l'attrait général pour une mobilité vers une entreprise de taille supérieure à celle d'origine. Nous rappelons néanmoins qu'une mobilité sur quatre conduit à une baisse de rémunération dans l'année du transfert, quelle que soit la taille de l'organisation d'origine et de destination (Apec, 2015).

Contrairement aux idées reçues, les perspectives d'évolution sont aussi fréquentes dans les PME employant 50 à 249 salarié-e-s que dans les GE (Apec, 2016, p. 13), ce qui est conforté par un certain nombre de verbatims tirés de nos entretiens.

Parmi la cohorte Génération 2010 des jeunes qui débutent donc leur vie active en période de récession, plus les jeunes sont diplômés, moins ils changent d'employeur durant les trois premières années de vie active. Concernant les diplômés du secondaire : 35 % des non-diplômés ayant occupé au moins un emploi n'ont pas changé d'employeur entre 2010 et 2013 – c'est aussi le cas de 37 % des CAP-BEP et de 39 % des bacheliers. L'usage de CDD peut participer à l'explication de ces chiffres.

Concernant les diplômés du supérieur : 58 % des ingénieurs ayant occupé au moins un emploi n'ont pas changé d'employeur – c'est aussi le cas de 50 % des diplômés Bac +5 et de 42 % des diplômés Bac +3 et Bac +4 hors santé-social et de 37 % des diplômés Bac +2 hors santé-social.

En moyenne, une minorité (41 %) des jeunes de Génération 2010 ayant occupé au moins un emploi sont restés chez le même employeur entre 2010 et 2013. À l'inverse, une majorité des jeunes cadres de Génération 2010 en ont fait autant sur cette période. Plus finement :

18. Sauf pour les cadres dont l'entreprise d'origine emploie 250 à 999 salariés (Apec, 2015, 24).

19. *Ibid.*, figures 17, 27, 37, 47 pour la rémunération et figures 19, 29, 39 et 49 pour la satisfaction perçue, avec des variations cependant modestes : de 5 % en cas d'origine GE, à 11 % pour celle des plus petites entreprises.

- 56 % de cadres exerçant en TPE n'ont pas changé d'employeur,
- contre 50 % de cadres exerçant en PE-ME,
- et 58 % des 23 335 cadres exerçant en GE.

Une étude longitudinale montre cependant qu'un tiers des cadres en GE sont passés auparavant par une plus petite entreprise. La propension des cadres à rester chez le même employeur est néanmoins forte en TPE comme en GE en début de vie active.

Cette plus grande stabilité des plus diplômés s'explique sans doute moins par une plus grande frilosité de ces derniers à la mobilité (d'autant qu'ils sont censés avoir davantage d'atouts pour celle-ci) que par les pratiques des employeurs qui préfèrent se séparer des moins diplômés, à la fois d'un potentiel supposé moindre, et dont le remplacement éventuel dans l'avenir est plus aisé sur le marché de l'emploi.

DES ÉVOLUTIONS INTERNES POSSIBLES MALGRÉ LA PETITE TAILLE

Nous avons évoqué précédemment le manque de perspectives de mobilité interne dont pâtiraient les cadres en PME. Certes, par définition, la petite taille induit un nombre restreint de postes, ce qui limite les mobilités internes, en particulier la mobilité ascendante. Or, cette limite est peu exprimée par nos interviewés. Au contraire, ils soulignent les évolutions qu'ils ont connues, du moins perçues comme telles (et plus ou moins objectives), et qui leur donnent le sentiment d'« avoir grandi » grâce à la PME. Elles peuvent porter sur différents aspects : insertion, statut, fonction, promotion, contenu du travail, etc. Ainsi, titulaire d'un doctorat, Jeanne privilégie une ME par rapport à une GE, sur les conseils de sa responsable de formation, selon laquelle les possibilités d'insertion professionnelle y sont supérieures (les GE ont plutôt l'habitude de « faire tourner » des stagiaires successifs sur des postes finalement pérennes). Or, non seulement elle est effectivement recrutée, mais elle y progresse rapidement :

« Je devais faire un stage de six mois [dans cette ME], j'en ai fait qu'un : au bout de ce mois, j'ai signé un CDD. Et au bout d'une année j'ai signé le CDI ; et deux ans après, je suis responsable de service. »

L'évolution est significative pour un cadre ingénieur-docteur qui s'est pourtant « laissé porter » dans son

parcours (« toute ma vie est faite de non-choix »), suite à une scolarité « sans faire d'étincelles ». La PE qui l'intègre en stage va l'amener non seulement à pousser plus loin sa formation, mais aussi à prendre la tête d'une business unit :

« J'ai fait mon stage de dernière année d'ingénieur à S. [le seul employeur de son parcours], un stage à l'issue duquel on m'a proposé une thèse en bourse Cifre. Je la faisais, et à l'issue de ma thèse on me proposait de m'embaucher pour monter un service, pour exploiter une partie de la recherche pendant ma thèse. Et de fil en aiguille, j'ai eu des opportunités, il y a eu des activités qui se sont créées, et l'activité sur laquelle je travaillais a commencé à rencontrer du succès, ça a pris une certaine taille, voilà. »

Homme, 39 ans, doctorat en géologie, aujourd'hui responsable d'unité en ME.

Karl connaît un parcours assez comparable, de niveau moins élevé de qualification – son évolution est aussi un peu moins rapide. La collaboration avec l'entreprise s'est également construite bien avant l'embauche, tout au long de la formation supérieure :

« Et j'ai fait mes deux stages à L. [ME]. Stage de première année en juin, j'ai fait une rallonge aussi sur ce stage parce que j'avais eu pas mal de choses à faire et je n'avais pas eu le temps, donc j'ai fait une prolongation de deux semaines de stage. Donc ça m'a empiété tout le mois de juin jusqu'à mi-juillet. Et en avril suivant, L. m'a réaccepté en stage, et il m'a demandé de regarder si je pouvais faire une formation en alternance avec eux. [...] Donc j'ai fait mon année d'alternance, j'ai obtenu ma licence. Et L., au moment de l'obtention de cette licence, m'a proposé un emploi, en tant que technicien. [...] En 2007, j'ai été embauché, en CDI, comme technicien de maintenance. Et ensuite j'ai évolué, c'était janvier 2011, sur le poste de responsable maintenance. »

Homme, 32 ans, licence professionnelle en maintenance industrielle et automatismes, aujourd'hui responsable maintenance et travaux en ME.

Ces évolutions ne sont pas réservées aux diplômés de l'enseignement supérieur dans leur(s) premier(s) poste(s). Par exemple, Luc est titulaire d'un Bac pro. Pendant les 15 ans passés dans sa première entreprise (une GE), il connaît une certaine progression.

18. Sauf pour les cadres dont l'entreprise d'origine emploie 250 à 999 salariés (Apec, 2015, 24).

Mais celle-ci est plafonnée (y compris pour l'accès au statut de cadre), en particulier à cause de son niveau de qualification. Il obtiendra celui-là assez naturellement dans la PE qu'il rejoint :

« Dans une société comme nous ici, d'une vingtaine de personnes, de monteur à bureau d'études, je pense que si la motivation y est, il n'y a aucun barrage de la part de la direction. Je pense que c'est beaucoup plus facile d'y arriver. »

Par ailleurs, certains sont sensibles à d'autres modalités d'évolution. Par exemple, Éric attache moins d'importance à la promotion, mais est plus sensible au contenu de son travail et aux possibilités de faire évoluer celui-là plus librement :

« Si j'étais dans une grande entreprise, je gagnerais plus d'argent, je ferais moins d'heures, j'aurais peut-être une ascension sociale, enfin, une progression qui pourrait être plus intéressante. Mais je ferais un travail qui serait beaucoup plus structuré et donc beaucoup moins libre et intéressant avec beaucoup moins d'évolution, on va dire intellectuelle, un travail beaucoup plus répétitif avec moins de perspectives d'évolution dans la fonction. »

L'exemple de Romane est également intéressant par sa relative originalité : après une thèse de doctorat en Volcanologie, elle ne parvient pas à être recrutée à l'université. Elle crée une *start-up* dans ce domaine avec deux collègues, où elle assure la partie administrative (sans avoir de diplôme en la matière). Quand elle est contrainte de fermer l'entreprise au bout de quatre ans, elle connaît une longue période de chômage, à l'issue de laquelle un dirigeant de PE lui donne sa chance comme aide-comptable (hors de son domaine d'origine), et une progression intéressante, en particulier lors du passage en Scop.

« Alors j'ai fait 40 candidatures : bien sûr, ou je n'étais pas assez diplômée parce que je n'avais pas de diplôme de compta ; ou trop diplômée parce qu'ils voyaient tous mes antécédents et voilà... Et ce n'était pas le même domaine, et lui m'a fait confiance. [...] Je suis passée cadre quand je suis passée gérante. »

Thérèse est cadre en PE, mais assume la fonction RH à temps partiel. Son regard est donc ici plutôt celui de la direction :

« Il ne faut pas toujours aller chercher à l'extérieur. Je pars du principe que si on a des résultats au

jour d'hui, c'est aussi grâce aux gens. Donc il y a de vraies compétences à aller chercher. Qui existent. Qui sont identifiées chez nous – donc à nous de continuer à les faire grandir pour qu'ils puissent prendre ce type de poste. Parce que le recrutement en interne, cela a de vrais avantages : la culture est comprise. Je trouve que, même en termes de parcours, cela montre pour d'autres que l'on arrive chez S., mais on peut évoluer, même si on est une petite entreprise qui a des difficultés aujourd'hui pour recruter des gens. Par rapport à des grands groupes, je n'ai pas de visibilité de carrière [au sens de parcours préétabli de mobilité interne]. Donc tout cela est pour moi très important. »

Il en est de même pour Patrick, qui sous-entend la fidélisation (réputée difficile, comme évoquée précédemment) :

« C'est un turnover proche de zéro, car en fait tu construis une équipe sur la durée. »

Ajoutons que l'enquête *Situation professionnelle des cadres* (Apec, 2016) corrobore ce constat : certes, la part des cadres ayant connu un changement de poste (p. 13) augmente avec la taille (4 % en PE ; 8 % en ME ; 11 % en GE > 1 000). Mais si on considère justement les possibilités qu'offre théoriquement le nombre de postes de cadres au regard de l'effectif, les GE sont proportionnellement beaucoup moins dynamiques : ainsi, alors que les GE de plus de 1 000 salariés disposent sans doute d'au moins deux ou trois fois le nombre de postes de cadres d'une ME (50-249), elles procèdent seulement à 37 % de plus que les ME à des changements de poste.

Dans le même sens, non seulement la part de cadres ayant mené une recherche active interne (p. 24) augmente avec la taille (20 % en TPE-PE ; 32 % pour les ME ; 43 % en GE de plus de 1 000 salariés), mais l'augmentation pour les cadres envisageant une mobilité interne dans les trois ans à venir (p. 28) est encore plus forte en GE (TPE-PE : 20 % ; ME : 32 % comme ci-dessus – mais 58 % en GE de plus de 1 000 !), soit de 4 à 5 fois les niveaux des changements effectifs en 2015.

Une déception peut-être déjà anticipée, surtout par les cadres de GE : alors que nous pourrions imaginer des tendances inversement proportionnelles pour les recherches externes menées et celles projetées (plus on pense trouver dedans, moins on va chercher de-

hors), les premières sont stables (30 % en TPE-PE vs 32 % en GE de plus de 1 000) et les secondes à peine baissières (41 % vs 32 %). Si bien qu'au total internes + externes, les recherches sont aussi en hausse (50 % en TPE-PE vs 75 % en GE de plus de 1 000), et les intentions également (61 % vs 90 %). Rappelons ici qu'un même cadre peut envisager les deux types de mobilité. Sinon, on pourrait traduire trop rapidement le dernier chiffre de la manière suivante : 9 cadres sur 10 veulent bouger dans les trois ans, ce qui constituerait un casse-tête tant pour les RH que les managers... mais aussi la réponse à une injonction fréquente dans les conseils en carrière : bouger tous les trois ans.

PROPOSITION DE TYPOLOGIE DES PROFILS DE MOBILITÉ EXTERNE DES CADRES INTERROGÉS

Comme indiqué précédemment, l'Apec (2016) précise que « le taux mesuré en 2015 de mobilité externe des

cadres actifs salariés est au même niveau qu'en 2014 » (6 % contre 7 % ; p. 9), ce qui laisse entendre une relative stabilité professionnelle que nous retrouvons dans notre étude, à travers les récits de vie de durée allant de 4 à 38 ans de vie active. Il convient toutefois de noter que, depuis 2015, le marché de l'emploi cadre a retrouvé son dynamisme et le taux de mobilité externe des cadres est à présent proche de 9 % (en 2017).

Une proposition de typologie des profils de mobilité

La présentation des principales données concernant nos interviewés en matière de mobilités externes (nombre, ancienneté dans le dernier poste, parcours²⁰) nous fait dresser trois tableaux correspondant à des profils distincts : les ancrés, les stables et les mobiles.

Ancrés, les piliers loyaux n'ont connu qu'un seul employeur depuis leur sortie de formation initiale, même s'il est un peu prématuré de qualifier le cadre dont l'ancienneté n'atteint pas 10 ans.

20. Le parcours commence à partir de l'obtention du dernier diplôme de formation initiale.

5 Caractéristiques des piliers loyaux (sans mobilité externe)				
Code	Diplôme initial	Secteur d'activité	Taille	Années d'ancienneté
Isabelle	CAP	Commerce	PE	38
Patrick	Maîtrise	Autres services	TPE/PE	21
Dil	Doctorat	Autres services	PE/ME	14
Théophile	Licence	Autres services	PE/GE/GE	14
Jeanne	Doctorat	Industrie	ME	10
Karl	Licence pro	Industrie	ME	10
Éric	Doctorat	Autres services	PE	6
Ancienneté moyenne				16,1
Ancienneté médiane				14

Source : CleRMa.

Notons ici que trois d'entre eux ont même achevé leur formation initiale dans la même PME qui les a embauchés (doctorat en Cifre pour Dil, stage de master 2 pour Jeanne, licence professionnelle en alternance proposée à Karl par l'entreprise suite à deux stages de BTS). Ceci illustre bien que même à niveau de qualification plus élevé, les PME accueillent beaucoup d'alternants (80 % d'entre eux, tous niveaux confondus) en France.

Les stratèges stables ont opéré une ou deux mobilités externes. À titre indicatif, l'ancienneté moyenne sur le dernier poste est de 9 ans pour ceux qui n'ont connu qu'une mobilité, et de 14,5 ans pour les autres. Quant à la durée moyenne de tenue de poste, elle varie de 14,5 à 4,5 ans pour les premiers, de 11 à 4 ans pour les seconds. Ces éléments sont à relativiser avec l'âge et la durée du parcours.

6

Caractéristiques des cadres en PME stratèges stables (faible mobilité externe)

Code	Diplôme initial	Secteur d'activité	Ancienneté dans la dernière entreprise	Parcours résumé	Mobilités externes
Cédric	Maîtrise	Industrie	13 ans	ME (10 ans) + PE groupe int. (13 ans)	1
Benoît	DESCF	Industrie	13 ans	ME (9 ans) + ME (13 ans)	1
Sandrine	ESC	Industrie	11 ans	ME (18 ans puis rachat par GE) + ME (11 ans)	1
Frédéric	DUT	Commerce	10 ans	GE (7 ans) + PE (10 ans)	1
Luc	Bac pro	Industrie	8 ans	GE (15 ans) + PE (8 ans)	1
William	Ingénieur	Industrie	8 ans	PE/ME (19 ans puis rachat GE) + ME (8 ans)	1
Marc	Doctorat	Autres services	6 ans	PE/ME (6 ans) + formation : 3 ans	1
Géraldine	Master 1	Autres services	8 ans	TPE (3 ans) + PE (8 ans)	1
Xavier	CAP	Industrie	34 ans	TPE (3 ans) + GE (3ans) + ME (34 ans)	2
Romane	Doctorat	Commerce	13 ans	Postdoc + création TPE (4ans) + PE (13 ans)	2
Olivia	ESC	Autres services	11 ans	GE (1 an) + GE publique (3 ans) + ME (11 ans)	2
Thérèse	ESC	Autres services	8 ans	GE (2 ans) + ME (3 ans puis rachat GE) + ME (8 ans)	2
Nathalie	ESC	Industrie	6 ans	ME (4 ans) + ME (1 an) + ME (6 ans) ²¹	2

Source : CleRMA.

21. Un an après son départ, Nathalie a été rappelée par son ancienne ME pour prendre cette fois un poste de cadre.

Les mobiles ont changé au moins 4 fois d'employeur. Pour Hans et Vadim, fortement diplômés et passés par un processus de sélection de grande école (HEC en formation continue pour Hans), le temps passé en PME reste à ce jour minoritaire dans leurs parcours respectifs. Ce passage en PME est d'ailleurs présenté comme une parenthèse, une respiration avant de rejoindre une GE ou le conseil (évoqué). Cependant, il est à souligner que la plus longue expérience d'Hans a été celle en PME – soit 7 années sur les 17 années de vie active, contre 2 ans d'ancienneté en moyenne dans les 5 autres entreprises.

Deux cadres (Ariane et Quentin) ont connu de fortes instabilités en début de parcours. La longue ancienneté chez leur dernier employeur (14 ans pour l'une et 21 ans pour l'autre) tend à rapprocher ces mobiles-stabilisés de la catégorie précédente des stratèges-stables : « *Là je suis pleinement épanouie dans mon boulot, j'espère que ça va durer très longtemps. Je ne quitterai pas mon entreprise sauf si c'est elle qui me quitte, ça résume à peu près tout.* » (Femme, 57 ans, maîtrise de Droit, aujourd'hui responsable administratif et financier en TPE).

7

Caractéristiques des cadres en PME à forte mobilité externe

Code	Diplôme initial	Secteur d'activité	Ancienneté dans la dernière entreprise	Parcours résumé	Mobilités externes
Quentin	CAP-BEP	Commerce location BTP	23 ans	1,5 ans ; 1 an ; 5 ans ; 7 ans ; ME : 23 ans	4
Vadim	Ingénieur (Mines, Paris)	Énergies renouvelables	4 ans	GE 3 sites : 8 ans ; GE : 1 an ; GE : 4 ans ; GE : 3 ans ; ME : 4 ans	4
Hans	DEA-DESS	Transport- logistique	4 ans	GE : 2 ans ; ME : 7 ans ; GE : 2 ans ; GE : 1 an ; GE : 3 ans ; GE : 4 ans	5
Ariane	Maîtrise	Conseil ingénierie	16 ans	TPE : 2 ans ; PE : 4 ans ; TPE : 5 ans ; TPE : 1 an ; TPE : 4 ans ; TPE : 16 ans	5

Source : Apec, 2019.

Pour conclure, selon une idée répandue, les PME auraient plus de mal à fidéliser leurs collaborateurs ; cela ne semble toutefois pas s'appliquer aux cadres en PME interrogés. Notre étude montre que, lorsque le rapport avec le dirigeant est bon, lorsque le ou la cadre monte en compétences et/ou voit son périmètre s'élargir dans un environnement dynamique, il ou elle n'exprime pas de velléités de quitter sa PME. Pour les titulaires d'un diplôme du secondaire, « l'ancrage » du cadre dans une PME peut ouvrir la voie de l'encadrement et/ou de l'expertise, une loyauté

utile à l'accès au statut de cadre. Pour les titulaires d'un doctorat, la stabilisation en emploi est souvent souhaitée. Les cadres en PME semblent globalement vivre positivement (voire s'épanouir) dans leur stabilité professionnelle. Ceci est congruent avec les analyses de Pralong (2014) qui montrent que la mobilité externe dégrade la qualité de carrière sur le long terme. Nous rappelons, à titre indicatif, que plus l'entreprise est grande, plus la part des cadres mobiles ayant entre 3 et 5 ans d'ancienneté est impor-

tante : 28 % pour les TPE-PE vs 37 % en GE de plus de 1 000 salariés (Apec 2016, p. 17). En revanche, la tendance est inverse pour une ancienneté supérieure à 10 ans (30 % pour les TPE-PE vs 16 % en GE de plus de 1 000 salariés).

Propos de cadres sur la mobilité externe

Les 8 interviewés ayant connu une seule mobilité externe dans leur parcours sont critiques sur le fonctionnement des GE, en particulier sur le plan humain. Deux sont passés d'une PME à une autre PME (ils n'ont donc pas personnellement travaillé en GE). Un cadre justifie ainsi son peu d'intérêt pour les GE, par la crainte de perdre le lien privilégié qu'il entretient avec ses dirigeants successifs :

« J'ai l'impression que je n'ai pas du tout envie de passer... de travailler au sein de grosses entreprises. J'ai toujours eu l'habitude de travailler dans une proximité avec la direction générale, et travailler dans un grand groupe, franchement, ça ne me fait pas rêver. »

Homme, 50 ans, DESCF, aujourd'hui responsable administratif et financier en ME.

Deux sont partis d'une GE vers une PME. Un cadre a fini par se lasser d'une organisation procédurière, qui ne tenait pas ses promesses malgré une revendication de l'importance du social :

« Les évolutions qu'on me proposait ne me convenaient pas du tout, enfin, j'étais un petit peu en dissonance avec le fonctionnement de M. [la GE antérieure] qui ne collait pas du tout avec ma personnalité. J'avais le sentiment qu'on me barrait les opportunités, et qu'entre guillemets quand on parlait de potentiel humain, c'était que du discours. Et que derrière les actes managériaux forts à réaliser, y a rien qui se passait. Donc j'ai un peu pris le système en grippe. Du coup, je me suis mis à chercher. »

Deux ont quitté une PME suite au rachat par un groupe, pour une autre PME : ainsi, Sandrine n'a pas supporté la manière dont le groupe a géré les diminutions d'effectifs qu'il a imposées à la PME rachetée. Ces mesures lui sont d'autant plus pénibles, qu'elle devait les mettre en œuvre en tant que manager :

« La culture du groupe H. ne me plaisait pas non plus, il y a eu un plan social, il y a eu plein de choses qui

ont fait que ça a été assez difficile à digérer, et donc je me suis mise en recherche. »

Dans la même situation, si William a bénéficié d'avantages liés au rachat (évolution du périmètre, ouverture internationale, déplacements à l'étranger...), il dénonce la lourdeur du fonctionnement et le fait que ses homologues du groupe soient systématiquement privilégiés dans les décisions prises :

« Par contre, beaucoup d'administratif, beaucoup de procédures, beaucoup de reporting, donc c'était un frein à avancer. [...] Et puis, comme ce n'est pas nous qui avons racheté, on a été racheté. Donc on subissait, faut faire ci, faut faire ça. Alors qu'eux ils faisaient la même chose. Mais ça n'était pas eux, c'était toujours la faute des autres, ils ne se remettaient pas en cause. Donc ça devenait lourd. »

Nous pouvons leur adjoindre Thérèse qui, elle, a connu deux mobilités externes (dont la dernière volontairement vers une PME, suite au rachat par une entreprise beaucoup plus importante), et est à la recherche d'un sens à son travail, qui a été perdu avec l'évolution du fonctionnement lié au rachat :

« Honnêtement, dans un grand groupe, vous savez pas trop pourquoi vous travaillez. Enfin, là j'étais cadre, j'étais au conseil de direction quand même chez D. [le groupe qui a racheté sa précédente entreprise], je suis allée à Paris voir le grand chef. Enfin, je veux dire, j'avais une place quand même assez stratégique, et honnêtement, on me dit : "On va mutualiser les dépôts." Je ne voyais pas le ... même moi je ne savais pas le fond du sujet. Et moi, travailler sans savoir pourquoi, OK, c'est intéressant, et puis après voilà. Cela a pu me permettre aussi de changer, mais ça ne correspondait pas à mes valeurs. »

Pour les deux premiers, la mobilité externe a été favorisée par les réseaux relationnels.

Sandrine a mobilisé un ancien collègue, qui lui a fait une offre dans la PME qu'il avait rejointe et qui avait par ailleurs le gros avantage d'être proche (nous avons vu l'influence de l'attachement territorial sur les choix professionnels, mobilité qui est généralement faible chez nos interviewés) :

« J'ai ouvert un peu mon réseau, et E. [le DG actuel], que je connaissais par les salons, on s'était rencontré, on se connaissait peu en fait. Par contre, il y avait une connexion, on va dire indi-

recte, puisqu'E. a travaillé aussi chez A. [l'ancienne PME de Sandrine]. Donc moi je ne l'ai pas côtoyé à cette époque-là, par contre on avait une connaissance commune : c'était mon ancien compte clé de chez A., qui, lui, avait travaillé directement avec E., et de qui j'étais très proche. Et bon, les choses se sont faites : il lui en a parlé, E. m'a appelé pour déjeuner, et puis voilà : "Est-ce que tu cherches ?" "Oui." "J'ai quelque chose à te proposer." Le premier rendez-vous a été ça. »

William reprend contact avec l'ancien directeur technique de sa première PME. Ce dernier a quitté celle-ci au moment du rachat survenu 11 ans auparavant, pour créer une nouvelle entreprise avec une douzaine de collègues – elle aussi à proximité de son lieu de résidence, ce qui lui permet de mettre fin à l'éloignement géographique qu'il connaît suite au rachat :

« Je savais que J. avait monté sa société, j'ai dit "Tiens, il fait ce genre de choses". Et comme on se connaissait, c'était l'occasion de travailler ensemble. G., c'est lui qui gérait la partie société extérieure qui demande à faire des protos, donc je suis resté en contact comme ça. Mais sans volonté de dire "j'ai besoin d'un poste". Et c'est eux qui... C'est G. un jour qui m'a appelé au bureau là-bas. Il m'a dit : "J'ai un poste, quelqu'un qui s'occuperait de faire du genou, quelqu'un qui... Ce serait intéressant si tu voulais ce poste-là, on pourrait se rencontrer pour en discuter." Et puis, de fil en aiguille, ça s'est fait. »

Il en est de même pour deux cadres, pour lesquels le réseau relationnel reproduit les relations interorganisationnelles entre GE donneuses d'ordre et PME sous-traitantes.

Le premier est sollicité par un fournisseur de pièces mécaniques auquel il avait fait appel, et qui est au courant des difficultés que connaît son entreprise dans son développement technique et commercial :

« En 2005, j'ai fini par jeter l'éponge. Malheureusement, le projet était fantastique mais qu'on n'avait pas les moyens de nos ambitions. Le temps passait et j'ai été contacté par O. Je les avais contactés d'ailleurs, ces gens-là, justement pour faire une série limitée [...]. Et donc il cherchait à mettre en place un directeur commercial, et donc on est venu tout simplement me chercher. »

Homme, 48 ans, maîtrise de mécanique des fluides, aujourd'hui directeur commercial en PE.

L'autre apprend, à l'occasion de discussions avec un sous-traitant, que celui-ci recherche un responsable pour une de ses entités, lui permettant de poursuivre une progression freinée dans sa GE :

« Je sous-traitais du travail à E. [la PME actuelle], c'est comme ça que j'ai connu T. [le P-DG actuel]. Et après, dans les discussions, T. à une époque cherchait quelqu'un pour s'occuper de C. [son activité actuelle]. Donc on en a parlé et puis ça m'a intéressé. »

Homme, 44 ans, Bac professionnel en électricité, aujourd'hui chargé d'affaires en PE.

Ceci illustre, du côté des candidats, un phénomène souvent souligné dans la littérature sur les dirigeants de PME qui recrutent : ils « privilégient dans un premier temps les canaux informels de sourcing : réseau personnel ou professionnel, bouche à oreille, cooptation, etc. » (Apec, 2013)

Facteurs influant sur les mobilités des cadres



Source : Apec, 2019.

Ces facteurs ont été cités, seuls ou de manière combinée, soit comme facilitateurs, soit comme obstacles à la mobilité. La « mobilité psychologique », c'est-à-dire la disposition mentale d'un individu vis-à-vis d'une mobilité (la perception de sa capacité d'être mobile), constitue un premier élément.

Par proximités en PME, nous faisons allusion à la proximité spatiale interne avec le dirigeant et les collègues, et à la proximité temporelle de type intuition-décision-action, comme des éléments porteurs de sens au travail pour les uns, d'autres pouvant se sentir mal à l'aise dans ce type d'environnement. Nos interviewés opposent à cela l'éloignement des centres décisionnels en GE et la lenteur/lourdeur du processus décisionnel.

Les aspects relationnels avec le dirigeant incluent l'instauration de confiance et de responsabilisation, généralement perçue positivement, à moins qu'elle ne soit excessive pour certains.

La gestion des RH recouvre toutes les actions, formelles et informelles, de fidélisation des salariés, ce qui passe notamment par le contrat de travail (durée, contenu et périmètre géographique).

L'attachement au territoire est plus large, exprimé comme un besoin soit de continuité, soit de qualité de vie loin de la grande ville.

Les liens de couple ou de famille sont plus fréquemment cités par les femmes lors de choix de mobilité, notamment lorsque la mise en couple précède ou est concomitante avec le début de vie active.

–CONCLUSION–

Cette étude vient à point nommé combler l'absence de travaux de recherche approfondis sur la population cadre en PME. L'objectif de l'étude visait à mieux connaître cette population à travers ses caractéristiques sociodémographiques suivies du parcours éducatif puis professionnel. Nous montrons qu'il ne faut pas négliger ces structures de petites tailles : elles jouent un rôle important dans l'accès au statut et le maintien du statut pour la moitié des cotisants Agirc. La vitalité des PME, en lien avec la tertiarisation de l'économie, contribue aujourd'hui à la croissance globale des effectifs cadres ainsi qu'à leur hétérogénéité. Nous soulignons à ce propos l'ouverture des PME aux profils moins diplômés, aux diplômés universitaires ainsi qu'aux femmes, et l'importance de l'offre d'emploi cadre PME localisée en province. Dans notre étude, la combinaison de données quantitatives et qualitatives s'avère particulièrement pertinente pour appréhender l'hétérogénéité de cette population cadre en PME par comparaison avec la population cadre plus homogène en grande entreprise, probablement en raison de modes plus normés d'accès au statut.

Un premier repérage statistique d'une coupe transversale de la population des cotisants Agirc en 2014 complétée par les données sur l'insertion en 2013 des cadres débutants issus de l'enquête Génération 2010 du Céreq permet de cerner certaines caractéristiques sociodémographiques de la population cadre en PME.

Notre premier constat est qu'un nombre significatif de cadres exerce en PME, notamment dans les plus petites d'entre elles. La moitié des cotisants Agirc exerce dans une entreprise de moins de 250 salariés. Les PME emploient respectivement 53 % des cadres des services et 60 % des cadres de la construction. Plus spécifiquement, le commerce et les activités spécialisées, scientifiques et techniques, sont les premiers pourvoyeurs d'emploi cadre en PME.

Deuxièmement, nous constatons que la formation initiale des cadres débutant en PME diffère sensiblement de celle des cadres en GE : on note moitié moins de jeunes ingénieurs en PME qu'en GE (15 % contre 32 % en GE) et plus de jeunes cadres diplômés d'uni-

versité (39 % de diplômés d'université et 23 % issus d'une école d'ingénieurs ou de commerce en PME). On observe en PME deux fois plus de cadres débutants avec un diplôme inférieur au M2 qu'en GE (29 % en TPE, 27 % en PME et 15 % en GE). Par ailleurs, il apparaît que plus la taille de l'entreprise diminue, moins le diplôme joue un rôle de garantie d'obtention rapide du statut de cadre. Enfin, contrairement aux idées reçues, les cadres débutant en PME ont plus fréquemment une responsabilité d'équipe (4 sur 10) qu'en GE (ou seulement 3 cadres débutant en GE sur 10 se voient confier une équipe).

Troisièmement, les PME contribuent à l'emploi cadre féminin notamment avec le développement du secteur tertiaire. Plus la taille de l'entreprise diminue, plus le taux de féminisation des cadres débutants augmente. Plus fortement diplômées et plus fréquemment sur des emplois à durée déterminée, les femmes cadres en PME sont également plus nombreuses à avoir une charge de famille que les hommes cadres en PME – voire que les femmes cadres en GE.

Quatrièmement, les cadres débutant en PME résident majoritairement en province et ne désirent pas changer de région dans un proche avenir – à l'inverse des cadres débutant en GE, vivent majoritairement en Ile-de-France et ont déjà réalisé une mobilité géographique pour leur travail ou leurs études. Sur la période 2010 à 2013, marquée par la crise économique, la mobilité inter-organisationnelle est surtout le fait des jeunes cadres moins diplômés. La stabilité en entreprise augmente avec le niveau de diplôme, notamment en TPE et en GE. Bien que les mobilités vers des entreprises de taille similaire ou voisine soient les plus fréquentes, on note néanmoins qu'un diplôme élevé facilite la mobilité vers une entreprise de taille supérieure (PME ou GE).

Ce repérage statistique a également permis une sélection raisonnée de profils diversifiés en vue de la seconde étude qualitative. Sans ambition d'exhaustivité ou de représentativité, notre étude qualitative mobilise 24 récits de vie professionnelle de cadres en exercice (ou ayant exercé) en PME, recueillis entre 2013 et 2016. L'analyse inductive a permis d'exploiter au mieux le riche matériau collecté regroupé dans

les trois chapitres de l'étude suivants : primo, les représentations de l'entreprise au prisme de sa taille, secundo, les profils et le rôle de la formation, et enfin les facteurs en jeu dans les mobilités inter-organisationnelles et géographiques.

Tout d'abord, seule une méthodologie qualitative permet de véritablement appréhender les représentations de l'entreprise au prisme de la taille de la structure. La plupart des cadres en PME interrogés soulignent les caractéristiques organisationnelles spécifiques amenant une appréciation globalement positive sur leur entreprise. Certaines caractéristiques illustrent un rapport particulier aux individus (reconnaissance, autonomie, confiance...), d'autres singularisent l'agilité dans le fonctionnement interne et/ou le développement externe (dynamique, prise de décision, mode de management), et enfin, certaines réalités (proximité, polyvalence, réactivité) sont davantage transversales et ont été approfondies par la littérature sur la PME. Leurs critiques, à l'inverse, vont principalement aux GE, dont la dimension bureaucratique, rigide et politique, impacte particulièrement le travail du cadre. À noter également l'investissement de cadres en PME dans la représentation du personnel.

Nous avons repéré trois types de discours en lien avec la formation initiale. Le « dépassement de soi » est très présent chez les cadres moins diplômés (du CAP à Bac +3), qui ont fait preuve d'autonomie et d'une grande loyauté (parfois un seul employeur), dépassant le cadre de leur formation initiale pour accéder au statut de cadre. À l'opposé, nombre des plus diplômés (Bac +8 docteurs à Bac +5 ingénieurs et universitaires) estompent leur parcours de formation initiale au profit de l'autonomie et du développement professionnel en PME. Un troisième discours de « revendication du statut » est porté par certains diplômés du supérieur, en particulier issus d'écoles de commerce – ceux-là développent des stratégies (mobilités, négociations) pour obtenir le statut de cadre.

La formation continue des cadres en PME est davantage formelle et recherchée par les diplômés du supérieur, et informelle pour les moins diplômés. Un seul des diplômés du secondaire interrogé a engagé un parcours de formation continue qualifiante. Nous notons que l'initiative peut venir du salarié ou de

l'employeur ; elle est exprimée comme un besoin de parfaire une formation initiale (incomplète ou achevée trop tôt ?), bien que le décalage avec les formations prestigieuses ne puisse jamais être comblé. Nombre de nos interviewés indiquent que la proximité au sein de la PME et les interactions entre collègues permettent de monter rapidement en compétence de manière informelle.

Suivant le profil, les discours sur la mobilité (qu'elle soit externe, interne ou géographique) divergent. En premier lieu, les profils « ancrés » (ou piliers de l'entreprise), ne recherchent pas (ou peu) la mobilité, voire l'ont tenté sans succès. Néanmoins, le fait d'être resté chez le même employeur, parfois dès le premier emploi, leur a permis une mobilité interne, et/ou une extension du périmètre de responsabilités. L'intérêt dans ce parcours peut provenir d'une forme de contentement, d'une attache affective au territoire et/ou à la marche de l'entreprise à taille humaine. En deuxième lieu, les individus « stables stratégiques » ont opéré quelques mobilités (dites « stratégiques ») vers des catégories d'entreprises plus grandes ou plus petites dans le but d'obtenir le statut convoité de cadre, et généralement sans changer de région. Il reste enfin quelques profils à forte mobilité inter-organisationnelle (tous les 2 à 4 ans), souvent liée à des mobilités géographiques. On observe deux types distincts parmi ces « nomades » : ceux dont le parcours est essentiellement marqué par les grandes entreprises (un seul passage en PME), et ceux qui n'ont connu que des petites entreprises – ces derniers ont néanmoins cherché et réussi à se stabiliser sur leur dernière PME (respectivement 16 et 23 ans d'ancienneté chez le dernier employeur PME).

Nous retenons que, contrairement aux idées reçues, une majorité des cadres interviewés ont connu peu de mobilité (inter-organisationnelle ou géographique). Ils ont néanmoins souligné les possibilités de mobilité interne dans l'environnement PME, pourtant réputé en offrir peu. Enfin, plusieurs aspects mériteraient d'être approfondis en évaluant davantage l'impact de la situation familiale : la plupart des interviewés vivent en couple (est-ce un hasard ?), sans que la question des doubles carrières (ou de l'équilibre de vie au sein du couple) n'ait été véritablement soulevée ; il faudrait également étudier l'impact du territoire (d'origine, de formation, de résidence). Nous notons de même que la PME constitue le centre du

parcours professionnel de l'ensemble de nos interviewés (à part deux exceptions), ce qui pose la question de la fréquence de parcours croisant aléatoirement GE et PME. Nous avançons au vu de cette étude que les représentations des cadres du mode d'organisation, des rapports sociaux et de régulation sont différenciées en fonction de la taille de l'entreprise.

Dans cette optique, les mobilités externes pourraient être également davantage étudiées : quelles combinaisons de facteurs ⁸ induisent des mobilités externes plutôt subies que choisies ? À ce propos, on remarquera que la rémunération est absente des discours : elle reste un des tabous bien repérés en France (une seule interviewée a mentionné le mon-

tant de son salaire). De même, la question du genre constitue certainement un angle à analyser plus en profondeur : perception du plafond de verre et perception d'évolution comparée en GE et en PME, recours au temps partiel, autonomie vs salaire moindre, choix de vie. Enfin, le chômage a rarement été évoqué. Certes, les mobilités externes ont été peu nombreuses, et concentrées sur certaines personnes qui n'ont quasiment jamais mentionné de périodes d'inactivité à cette occasion. Est-ce la réalité, sachant qu'une décision d'embauche peut être actée très rapidement en PME ? Est-ce une simple omission de leur part ou ont-ils préféré passer ces périodes sous silence ?

–BIBLIOGRAPHIE–

- Agirc (2014), extraction sur la base du SIREN des cotisants par sexe, âge, NAF et art. 4, 4bis ou 36.
- Apec (2016), *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, collection « Les Études de l'emploi cadre », n° 2016-32, 44 p.
- Apec (2015), *La mobilité externe comparée des cadres quittant une petite entreprise ou une grande entreprise*, collection « Les Études de l'emploi cadre », n° 2015-77.
- Apec (2013), *Le recrutement des cadres dans les petites entreprises*, collection « Les Études de l'emploi cadre », n° 2013-37, 48 p.
- Apec (2012), *Panorama de l'emploi cadre dans les PME*, collection « Les Études de l'emploi cadre », 16 p.
- Apec (2011), *1990-2010 : ce qui a changé chez les cadres*, collection « Les Études de l'emploi cadre », 84 p.
- Arnold, J. et al. (2002) « Graduates' experiences of work in small organizations in the UK and the Netherlands », *International Small Business Journal*, vol. 20, no 4, p. 477-497.
- Bah, T., Ndione, L.-C. et Tiercelin, A. (2015), *Les Récits de vie en sciences de gestion. Orientations épistémologiques et méthodologiques*, EMS, 184 p.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M. et Taylor, M. S. (1999), « A tale of two two job markets: organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior », *Personnel Psychology*, vol. 52, n° 4, p. 841-868.
- Barel, Y., Dion, E. et S. Fremeaux (2010), « Autonomie des salariés, participation aux décisions et sentiment d'insécurité : Une analyse de la petite entreprise dans 25 pays européens », *Revue internationale P.M.E.* vol. 23 n°2, p. 43–64.
- Becker, G. (1964), *Human Capital*, The University of Chicago Press, 412 p.
- Bentabet, E. (2008), « Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation », *Notes emploi formation*, n° 37, Céreq, 72 p.
- Bertaux, D. (2016), *Les Récits de vie*, 4^e édition, Armand Colin, coll. « 128 », 132 p.
- Beque M. et A. Mauroux (2018), « Conditions de travail : une autonomie en recul mais une ambiance de travail moins tendue ». in *Bulletin Épidémiologique Hebdomadaire*, Vol.12-13, p.221-227. http://invs.santepubliquefrance.fr/beh/2018/12-13/2018_12-13_2.html
- Boltanski, L. (1982), *Les Cadres : la formation d'un groupe social*, Les Éditions de Minuit, 527 p.
- Bouffartigue, P. (2001), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, 352 p.
- Bouffartigue, P., Gadea, C. et Pochic, S. (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 352 p.
- Bouffartigue, P. et Gadéa, C. (2000), *Sociologie des cadres*, La Découverte, 128 p.
- Bouhia, R. et al. (2011), « Être sans diplôme aujourd'hui en France : quelles caractéristiques, quel parcours et quel destin ? », *Économie et statistique*, n° 443, p. 29-50.
- Bourgain, M. (2017), « La mobilité professionnelle des cadres débutant dans une petite entreprise du secteur privé », in Calmand, J. et al. (dir.), « Rendement éducatif, parcours et inégalités dans l'insertion des jeunes. Recueil d'études sur la Génération 2010, Céreq Échanges, n° 5, p. 301-318.
- Bourgain, M. (2015), « La gestion des cadres dans les PME servicielles », *Rapport pour la CFE-CGC et l'Ires*.
- Bourgain, M. et Vilette, M.-A. (2018), « Recrutement et mobilité interne des cadres : un éclairage atypique des mondes sociaux des TPE et PE », in Gadille, M. et Bentabet, E. (dir.), *Les Mondes sociaux des TPE et PME. Modèles et logiques d'action*, Octarès.
- Bourgain, M. et Vilette, M.-A. (2015), « Profils et parcours des jeunes cadres débutant en PME », in Étude APEC, *Mobilités des cadres : dimension professionnelle, dimension personnelle*, n° 2015-61.
- Bourgain, M. et Chaudat, P. (2015), « Entrepreneures et femmes cadres de PME en croissance face à la maternité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2015/2-3, p. 81-106.
- Bourgain, M. et Loup, P. (2014), « Profils des jeunes cadres du conseil informatique et de la construction en GE et en PME », Congrès Cifepme.
- Cadet, J.-P. (2012), « Le passage cadre en entreprise. Analyse compréhensive d'une promotion toujours d'actualité et diversement accessible », *Notes emploi formation*, n° 49, Céreq, 44 p.

- Caillaud, P., Quintero, N. et Séchaud, F. (2014), « Quelle reconnaissance conventionnelle des diplômes dans les relations formation emploi ? La place, le statut et le rôle des diplômes dans les conventions collectives », *Net.Doc*, n° 117, 199 p.
- Céreq (2014), *Quand l'école est finie : premiers pas dans la vie active de la Génération 2010*.
- Cézard, M. (1973), « Les cadres et leurs diplômes », *Économie et statistique*, vol. 42, n° 1, p. 25-40.
- Chatelin-Ertur, C. et Nicolas, E. (2012), « Le "produit PME" est-il attractif pour les futurs cadres ? », *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 25, n° 3-4, p. 257-288.
- Chauvel, L. (2010), *Le Destin des générations. Structure sociale et destin des cohortes en France du XX^e siècle aux années 2010*, PUF, 444 p.
- Chéronnet, H. (2007), *Statut de cadre et culture de métier. La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'Éducation spécialisée*, L'Harmattan, 422 p.
- Cottet, V. (2010), « Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois », *Insee Première*, n° 1289, 4 p.
- Cousin O. (2004), « Travail et autonomie », in A. Karvar, L. Rouban (dir.), *Les Cadres au travail*, Paris, La Découverte, p. 23-38.
- Couteret, P. (1996), « La création d'un poste d'adjoint au dirigeant en petite entreprise : une proposition de typologie », *Actes du 3^e CIFEPME*, Trois-Rivières, Québec.
- Dagnaud, M. (2013), *Génération Y. Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion*, 2^e édition, Les Presses de Sciences Po, 210 p.
- Davie, E. (2012), « Premier enfant à 28 ans », *Insee première*, n° 1419.
- Delory-Momberger, C. (2004), « Biographie, socialisation, formation. Comment les individus deviennent-ils des individus ? », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, n° 33, p. 551-570.
- Demazière, D. (2007), « À qui peut-on se fier ? Les sociologues et la parole des interviewés », *Langage et société*, 2007/3-4, n° 121-122, p. 85-100.
- Demazière, D. et Dubar, C. (1997), « E. C. Hughes, initiateur et précurseur critique de la Grounded Theory », *Sociétés contemporaines*, vol. 27, n° 1, p. 49-55.
- Duchêneaut, B. (1996), *Les Dirigeants de PME*, Maxima, 516 p.
- Duchêneaut, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Maxima, 577 p.
- Dujarier, M.-A., Schlagdenhauffen, R. et Wolff, L. (2015), « Les cadres organisateurs à distance », in Études Apec, *Les études de l'emploi cadre*, n° 2015-79, 118 p.
- Duru-Bellat, M. (2006), *L'Inflation scolaire. Les désillusions de la méritocratie*, Éditions du Seuil, 105 p.
- Elouaer, H (2008), « La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impacts sur la performance organisationnelle », *Actes du 19^e congrès de l'AGRH*, Dakar.
- Eurocadres (2009), cité dans « Portrait des cadres en France », *Les Clés du social*. www.clesdusocial.com/portrait-des-cadres-en-france
- Faguer, J.-P. (1983), « Le baccalauréat "E" et le mythe du technicien », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 50, p. 85-96.
- Fédération de la formation professionnelle (2015), « Données et chiffres clés de la formation professionnelle ».
- Friot, B. (1995), « Un salariat avec des cadres et sans épargne : les enjeux de la naissance de l'Agirc », *Sociétés contemporaines*, n° 24, p. 65-76.
- Goldin, C. (2006), « The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family », *American Economic Review*, vol. 96, n° 2, p. 1-21.
- Igalens, J., Louitri, A. et Sahraoui, D. (2011), « GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine », *Revue Management & Avenir*, 2011/3, n° 43, p. 82-102.
- Insee (2018), *Tableaux de l'économie française*.
- Insee (2012), « Les salariés du privé », *Emploi et salaires*.
- Joyeau, A., Robert-Demontrond, P. et Schmidt, C. (2009), « Les récits de vie en gestion des ressources humaines : principes, portée, limites », *Actes du 21^e congrès de l'AGRH*, Saint-Malo.
- Julien, P.-A. (dir.) (1994), *Les PME. Bilan et perspectives*, Economica, 437 p.

Kaufmann, J.-C. (2007), *L'Enquête et ses méthodes. L'entretien compréhensif*, Armand Colin, 127 p.

Le Feuvre, N., Lapeyre, N. (2011), « Féminisation et aspiration à une meilleure "qualité de vie" : dynamique majeure des classes moyennes supérieures », in Bouffartigue, P. et al. (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 352 p.

Leroux, N. (2005), « La qualification des cadres. Comparaison des secteurs du sport et de la culture », *Actes de la 9^e journée d'étude du GDR Cadres « Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ? »*, Paris.

Mahé de Boislandelle, H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *Actes du 3^e CIFEPME*, Trois-Rivières, Québec.

Marchesnay, M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue française de gestion*, n° 95, p. 70-76.

Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation.

Moulier Boutang, Y. (2007), *Le Capitalisme cognitif. La nouvelle grande transformation*, coll. « Multitudes/Idées », Éditions Amsterdam.

Munier, F. (1995), « Théorie évolutionniste de la firme et innovation technologique : une application à la PME vers une acception générique de la théorie de la cohérence », *Communication au deuxième Congrès Francophone de la PME*, Paris, p. 775-777.

Paillat, P. (1960), « Structure démographique des cadres français », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 248-249.

Payre, S. (2017), « Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2017/2, n° 104, p. 35-60.

Perez, C. (2009), « Pourquoi les travailleurs précaires ne participent-ils pas à la formation professionnelle continue ? », *Formation emploi*, n° 105, p. 5-19.

Perret, C. et Roux, V. (2004), « La mobilité géographique en début de carrière : un moteur de réussite ? », *Formation emploi*, n° 87, p. 45-62.

Pralong, J. (2012), « La carrière, une aventure et son héros : trois études de cas sur la notion de cadre de référence de carrière », *Carriérologie*, vol. 12, n° 3-4, p. 523-539.

Pralong, J. et Peretti, J. M. (2014), « La qualité des carrières des cadres français », *@GRH*, 2014/4, n° 13, p. 75-101.

Quézel-Perron, I. (2012), Le diplôme en France ou le retour du titre de noblesse, *Les Échos*, http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/01/09/cercle_42027.htm#kgmeumcsugqi1qzt.99, consulté le 20 mars 2016.

Rabreau, M. (2016), « Formation professionnelle : 32 milliards par an... si mal exploités », *Le ScanEco*, lef-garo.fr

Rivard, P., Saussois, J.-M. et Tripier, P., avec Marzouk, B. (1979), *L'Espace des qualifications des cadres*, Rapport de recherche, Universités de Paris X et Paris VII, 2 vol., 317 p. et 150 p.

Rousseau, D. M. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, n° 2, p. 121-139.

Sainsaulieu R. (2014), *L'Identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, 4^e édition (posthume), Les Presses de Sciences Po, 604 p.

Sandeau, M. et Lasserre, H. (2005), *PME et dialogue social. Savoir négocier*, Chronique sociale, 230 p.

Sanséau, P.-Y. (2005), « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherches qualitatives*, vol.25, n°2, p. 33-57.

Schumacher, E. F. (1973), *Small Is Beautiful. A Study of Economics As If People Mattered*, Londres, Blond and Briggs.

Tardy, J. N. (2007), « Visibilité, invisibilité. Voir, faire voir, dissimuler », *Hypothèses*, 2007/1, n° 10, p. 15-24.

Torrès, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, n° 144, p. 119-138.

Torrès, O. et Jaouen, A. (2008), *Les Très Petites Entreprises. Un management de proximité*, Hermès Lavoisier, 378 p.

- Trouvé, P. (1995), « Trajectoires et filières professionnelles dans les PME et les grandes entreprises. Examen de quelques travaux récents », in Dares, *L'Emploi et les relations sociales dans les PME*, La Documentation française, p. 138-192.
- Valax, M. (2010), « La gestion des cadres et les modes d'internationalisation des PME : compétences attendues et obstacles internes », in Louart, P., Vilette, M.-A. (dir.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, p. 237-254.
- Valax, M. (1999), « La coalescence de rôle dans la relation d'emploi dirigeant-cadre en PME », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 33, p. 145-159.
- Vilette, M.-A. et Paradas, A. (2010), « La formation dans les petites entreprises : maillon faible de la GRH ? », *Éducation permanente*, n° 182, p. 199-209.
- Wacheux, F. (2005), « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », in Roussel, P. et al. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p. 9-30.
- Zimmermann, B. (2013), « Parcours, expérience(s) et totalisation biographique. Le cas des parcours professionnels », in Ertul, S. et al. (dir.), *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Academia, p. 51-61.

Variables sociodémographiques des 24 entretiens de cadres ayant exercé en PME

Taille de l'entreprise actuelle	1 cadre en TPE de moins de 10 salarié-e-s 10 cadres en PE de moins de 50 salarié-e-s 11 cadres en ME de 50 à 249 salarié-e-s 2 cadres en GE de plus de 250 salariées (dont une PE passée à 300 salariées en 12 ans)
Secteur d'activité	9 cadres exercent dans l'industrie : fabrication de forets, de prothèses, de petites séries d'articles moto pour la compétition, de produits de santé, de marqueurs pharmaceutiques, plasturgie, etc. 15 cadres exercent dans les services : dont 6 dans le commerce : location de matériel BTP, librairie indépendante, distribution d'appareils de lavage, commercialisation et installation de produits photovoltaïques, transport, formation et 9 dans les autres services suivants : activité spécialisée bureau d'études/certification, développement de sites internet, développement de jeux vidéo, clinique privée (santé), élagage et nettoyage industriel, etc.
Parcours/ mobilité	7 cadres sont restés chez le même employeur (4 en PE, 3 en ME) pour une ancienneté moyenne de 14 ans (médiane 12 ans) 17 cadres ont effectué entre 1 et 5 mobilités externes de nature différente : <ul style="list-style-type: none"> • pour rejoindre une/des PME de taille équivalente • pour rejoindre une autre catégorie de PME (plus grande ou plus petite) • quitter la GE pour rejoindre une PME • revenir en GE après un passage en PME
Genre	15 hommes et 9 femmes cadres
Âge	Moyenne d'âge 42 ans (entre 31 et 56 ans en 2017). Durée vie active : entre 5 et 39 ans en 2017
Âge lors de l'accès au statut de cadre	Entre 23 ans et 48 ans. 8 personnes ont accédé au statut cadre après leur 30 ^e anniversaire

Récit de vie : trame des entretiens compréhensifs

1. Environnement professionnel

- Descriptif de l'activité et de la fonction occupée
- Descriptif de l'entreprise et des rapports avec la direction/les autres salariés (attachement/détachement)

Cette partie est très importante, car, sans s'en apercevoir, la personne parle d'elle-même : la fonction et l'entreprise sont des « surfaces de projection »

2. Trajectoire et aspirations

- Formation initiale (spécialité, niveau, choix ou non ?) / formation continue
- Insertion dans la vie active (modalités, description des emplois occupés précédemment...)
- Modalités d'accès à la fonction/niveau cadre (dès le recrutement, après période plus ou moins longue, après formation... intérêts, difficultés)
- Mobilités interne, externe, géographique
- Aspirations, représentations de l'avenir, projets professionnels et personnels (à l'époque du recrutement, mais peut-être aussi pendant l'enfance). Quels étaient les rêves de l'interlocuteur ? Quelles sont les aspirations aujourd'hui ? Distinguer les deux, à travers deux moments dans l'entretien. Quel avenir pour vos enfants (Quelles études ? Quels projets pour les enfants ?)

3. Environnement social et familial

- Biographie professionnelle et sociale ; généalogie familiale depuis les grands-parents
- Quelle expérience ou représentations de la GE ? Comparaison PME/GE en général et pour l'exercice de la fonction de cadre ?

4. Récapitulatif des données sociodémographiques et date du prochain RDV

Éléments méthodologiques complémentaires

Nous recherchons les interprétations personnelles des expériences vécues dans une posture constructiviste car « *l'activité biographique accomplit une double et complémentaire opération de subjectivation du monde historique et social et de socialisation de l'expérience individuelle : elle est à la fois et indissociablement ce par quoi les individus se construisent comme êtres singuliers et ce par quoi ils se produisent comme êtres sociaux* » (Delory-Momberger, 2004, p. 558). Nous avons rencontré auprès de chaque interviewé un vif désir de « se raconter ».

Nous avons retenu la méthode des récits de vie²² en tant que stratégie d'accès au réel (Wacheux, 2005), à savoir une forme particulière d'entretien (narratif et compréhensif), au cours duquel le sujet (cadre exerçant ou ayant exercé en PME) raconte au chercheur une partie de son expérience vécue. Le discours est provoqué par le chercheur. Le sujet reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne.

Le récit de vie est particulièrement adapté à l'analyse des trajectoires sociales – pour appréhender « *l'action dans la durée, de l'intérieur et dans ses dimensions temporelles et personnelles* » (Bah *et al.*, 2015). La forme narrative incorpore descriptions, explications, évaluation, en situant les rapports entre les acteurs, les événements et les actants. Ce sont justement ces interprétations qui nous intéressent. Le récit de vie reflète la structure du monde social perçu par l'individu. En mettant en scène des décors, des personnages, des événements, les récits de vie font émerger le rôle de certaines variables oubliées dans les enquêtes statistiques, ou de certains processus insaisissables par ce type d'enquête (Bertaux, 2016).

L'approche longitudinale est importante à plusieurs titres. Premièrement, elle permet d'établir un lien de confiance avec le sujet, car parler de soi suppose une implication forte et amène à remuer des souvenirs. La confiance s'obtient au fur et à mesure que l'entretien se rapproche d'une discussion ordinaire. Deuxièmement, loin de « réciter sa vie », le sujet fait place à l'autoréflexion et à l'autoanalyse : il met en scène les

22. Différents termes existent pour désigner cette méthode : « récit de vie », « entretien biographique », « histoire de vie », « récit de pratique », « autobiographie » – le choix de tel ou tel terme est essentiellement lié aux différentes utilisations possibles de la méthode et à ses différentes finalités. Cependant, nous retenons ici le « récit de vie professionnelle » qui s'inscrit dans un courant historiquement marqué, bien établi aujourd'hui en France, qui s'inspire de la perspective ethnosociologique.

événements marquants de sa vie, sélectionne et densifie les faits significatifs. Il « *se reconstruit à travers le récit* » (Bah *et al.*, 2015). Le narrateur fait le lien entre passé, présent et futur ; il décrit son comportement à travers sa propre logique, avec ses mots, ses émotions et en tenant compte des dimensions temporelle et spatiale (Bertaux, 2016). Le laps de temps entre deux entretiens est propice à ce processus autoréflexif. Lors de la deuxième rencontre, le sujet a mûri et pris de la distance — il revient sur son discours pour apporter de nouvelles réflexions, inflexions et corrections ; c'est aussi l'occasion pour le chercheur de revenir sur les ruptures et les bifurcations, de lever les contradictions et d'éclairer les points laissés dans l'ombre lors du premier récit. Troisièmement, le récit de vie permet de suivre le sujet à différentes étapes, avant-pendant-après une formation, un changement de management ou une fermeture d'entreprise.

Par opposition à l'entretien semi-directif ou au questionnaire (où le sujet est soumis à l'enquêteur dont il doit accepter les catégories et attendre la question suivante), l'entretien compréhensif par récit de vie tient à « *briser cette hiérarchie, le ton à trouver est beaucoup plus proche de la conversation entre deux individus que d'un questionnement administré de haut* » (Kaufmann, 2007, p. 48). Le lancement de l'entretien se veut très ouvert : « *Ce qui m'intéresse, c'est que vous me décriviez votre fonction et que vous me racontiez votre parcours.* » Pour le chercheur, « *il s'agit de montrer que les propos tenus importent et font sens, de manifester l'attention aux émotions et aux silences* » (Demazière, 2007, p. 92-93). Même l'impossibilité de reconstituer sa vie selon un calendrier cohérent est porteuse de sens. Le récit de vie n'est pas pour autant totalement spontané car le

chercheur stimule, encourage et accompagne la production du récit. L'approche par récit de vie permet de mettre à jour les logiques sous-jacentes aux comportements. Il permet de dépasser la description pour atteindre la compréhension, in fine l'explication d'un phénomène précis. Il permet de « *saisir des mécanismes, des processus récurrents au sein d'un même milieu socioprofessionnel* » (Bertaux, 2016).

Nous présentons très succinctement ici la mise en œuvre et les limites de la méthode des récits de vie.

La mise en œuvre de la méthode opère par comparaison progressive et permanente avec des données issues de différents entretiens, menés au fur et à mesure de la recherche, et procède par regroupement de données différentes mais similaires, distinctes mais comparables. L'analyse porte sur la façon dont les mots sont organisés, à quoi ils s'opposent, le sens donné au discours et les univers catégoriels (Demazière et Dubar, 1997).

En tant que forme particulière d'entretien, les récits de vie comportent un certain nombre de limites. Ainsi, l'individu interrogé sélectionne et densifie l'espace des faits en un ensemble de faits significatifs. Le discours n'est donc pas exempt de contradictions ou de reconstructions dans un biais de désirabilité sociale. On ne peut pas éliminer les risques d'erreur dans l'interprétation. Nous cherchons à atténuer ce risque par un travail en collectif de chercheurs et une évaluation critique de nos résultats. Il faut finalement douter systématiquement, et méthodiquement, de la réalité et de la pertinence de ce qui est dit.

Données sociodémographiques et parcours des cadres interrogés (2013-2016)

Code	Née en	Fonction	Diplôme de formation initiale (date) [évt. form. continue (date)]	Date d'entrée dans la vie active	Âge accès au statut de cadre	Parcours résumé. Taille d'entreprise (TPE-10 ; PE-50 ; ME-50 à 249). Évolution de taille codifiée >'	Secteur de la dernière entreprise	1*	2*	3*	4*	5*
Ariane	1961	Responsable administratif et financier	Maîtr. de Droit (85) [EMBA (14)]	1986	25	TPE : 2 ans ; PE : 4 ans ; TPE : 5 ans ; TPE : 1 an ; TPE 4 ans ; TPE : 16ans	Services Conseil-certif. alimentaire	16	5	0	Ouvrier [ouvrière]	57
Benoît	1968	Responsable administratif et financier	DESCF (95) [EMBA (14)]	1996	31	ME : 9 ans ; ME : 13 ans	Industrie Pharma.	13	1	0	garagiste [prof. français]	50
Cédric	1970	Directeur commercial	Maîtr. Méca fluides (93) [Maîtr. Systém. (98) EMBA (13)]	1993	28	ME : 10 ans ; PE (groupe int.) : 13 ans	Industrie Petites séries - Compétition -Auto-course	13	1	0	Commercial poids lourd [greffière tribunal]	48
Dil	1979	Chef de pôle (BU)	Ingénieur-Dr Géologie (04) [EMBA (13)]	2004	25	PE/ME : 14ans	Services Bureau d'études	14	0	0	Ingénieur [institutrice]	39
Éric	1985	Formateur en mathématiques appliquées	Docteur Statistiques appliquées	2012	27	PE : 6ans	Commerce Formation	6	0	0	VRP [mère de famille]	33
Frédéric	1981	Ingénieur technico-commercial responsable division industrie	DUT Génie des procédés en FI/ DST Chimie industrielle CNAM/ MBA ESC CF (13-14)	2001	27	GE : 7 ans ; PE : 10 ans	Commerce Distr. Lavage	10	1	0	Ingénieur [institutrice]	37
Géraldine	1984	Chargée d'affaires (cadre) (structure de 66 personnes)	Ingénieur-Dr Géologie (04) [EMBA (13)]	2007	26	TPE : 3 ans ; PE : 8 ans	Services Bureau d'études	8	1	0	Ingénieur [institutrice]	34
Hans	1973	Directeur des opérations	DESS Droit et gestion des collectivités (00) [EMBA CF (05)]	2000	27	GE : 2 ans ; ME : 7 ans ; GE : 2 ans ; GE : 1 an ; GE : 3 ans ; GE : 4 ans	Services Transport	4	5	6	Courtier d'assurances [experte comptable]	45

1- Ancienneté dans la dernière entreprise
2- Nombre de mobilités organisationnelles
3- Nombre de mobilités géographiques durant la vie active
4- Profession du père [et de la mère]
5- Âge en 2018

Données sociodémographiques et parcours des cadres interrogés (2013-2016)

Code	Née en	Fonction	Diplôme de formation initiale (date) [évt. form. continue (date)]	Date d'entrée dans la vie active	Âge accès au statut de cadre	Parcours résumé. Taille d'entreprise (TPE-10 ; PE-50 ; ME-50 à 249). Évolution de taille codifiée '>'	Secteur de la dernière entreprise	1*	2*	3*	4*	5*
Isabelle	1963	Responsable de département	CAP Commis libraire en apprentissage (80)	1980	31	PE : 38ans	Commerce Librairie	38	0	1	Militaire [mère de famille]	55
Jeanne	1982	Responsable de production	Doctorat Chimie/ master Industrialisation des produits de santé	2008	26	ME : 10ans	Industrie Produits santé	10	0	1	Chirurgien-dentiste [idem]	36
Karl	1986	Responsable maintenance et travaux	BTS Maintenance industrielle/ licence pro MI et automatismes	2008	27	ME : 10ans	Industrie Produits santé	10	0	0	Imprimeur [assistante maternelle]	32
Luc	1974	Chargé d'affaires	Bac pro Électricité	1995	38	GE : 15 ans ; PE : 8 ans	Industrie Élec. industrielle	8	1	0	Resp atelier mécanique [mère de famille]	44
Marc	1973	Responsable des opérations	Thèse Stat appliquées (05) Thèse Gestion (17)	2007	33	PE/ME : 6 ans ; formation : 3 ans	Services Élagage-nettoyage industriel	6	1	0	Médecin du travail [prof. français]	45
Nathalie	1983	Responsables ressources humaines	ESC CLR (07)	2007	28	ME a : 4 ans ; ME b : 1 an ; ME a : 6 ans	Industrie Plasturgie	6	2	0	Patron TPE [acheteuse fonction publique – rejoint TPE 2011]	35
Olivia	1978	Responsable qualité, gestionnaire des risques	ESC CLR (02)	2002	29	GE privée : 1 an ; GE publique : 3 ans ; ME : 11 ans	Services Santé	11	2	1	Médecin [infirmière anesthésiste]	40
Patrick	1973	Directeur technique et directeur des projets	Prépa, maîtrise Maths/ DESS Mathématiques	1997	40	TPE/PE : 21ans	Services Activités spéc. Web	21	0	0	Plombier employé [attachée territoriale petite mairie]	45

- 1- Ancienneté dans la dernière entreprise
2- Nombre de mobilités organisationnelles
3- Nombre de mobilités géographiques durant la vie active
4- Profession du père [et de la mère]
5- Âge en 2018

Données sociodémographiques et parcours des cadres interrogés (2013-2016)

Code	Née en	Fonction	Diplôme de formation initiale (date) [évt. form. continue (date)]	Date d'entrée dans la vie active	Âge accès au statut de cadre	Parcours résumé. Taille d'entreprise (TPE-10 ; PE-50 ; ME-50 à 249). Évolution de taille codifiée '>'	Secteur de la dernière entreprise	1*	2*	3*	4*	5*
Quentin	1961	Chef des ventes	CAP BEP de mécanicien (candidat-libre) à 25 ans	1981	31	1,5 ans ; 1 an ; 5 ans ; 7 ans ; ME : 23 ans	Commerce Location BTP	23	4	0	pupille de la nation	57
Romane	1965	Responsable administratif et financier	Docteur Volcanologie	1995	45	Postdoc ; création ; TPE : 4ans ; PE : 13 ans	Commerce Transport	13	2	0	Prof. école techn., ingénieur électricien [commerciale]	53
Sandrine	1966	Responsable relations clients et trade marketing	Sup de Co Clermont (89)	1989	23	ME (rachat GE) : 18 ans ; ME : 11 ans	Industrie Plasturgie	11	1	0	Technicien AIA [mère de famille]	52
Théophile	1983	Lead Game designer	Licence Éco-Math-Computer Sc. + Deug MASS (01-05) Univ. Lille I	2004	27	PE/ME/GE : 14ans	Services Activités spéc. Web	14	0	0	Agriculteur [prof. biol. au collège ^o]	35
Thérèse	1980	Directrice générale adjointe	ESC Postbac	2003	24	GE : 2 ans ; MGE rachetée : 3 ans ; PE : 8 ans	Services Bureau d'études	8	2	1	cadre [mère de famille]	38
Vadim	1973	Chief financial officer	École des mines de Paris/ MBA Harvard	1996	25	GE 3 sites : 8 ans ; GE : 1 an ; GE : 4 ans ; GE : 3 ans ; ME : 4 ans	Commerce Installation photovoltaïque	4	4	5	physicien [prof. anglais]	45
William	1968	Responsable bureau d'études	Enise (École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne)	1991	23	PE/ME (rachat GE) : 19 ans ; ME : 8 ans	Industrie Fab. prothèses	8	1	2	Cadre [mère de famille]	50
Xavier	1962	Directeur logistique	CAP Cuisine – pas de FC	1978	48	TPE : 3 ans ; GE : 3ans ; ME : 34 ans	Industrie Fab. forêts	34	2	0	Resp. prod. cartonnerie [mère de famille de 6]	56

- 1- Ancienneté dans la dernière entreprise
2- Nombre de mobilités organisationnelles
3- Nombre de mobilités géographiques durant la vie active
4- Profession du père [et de la mère]
5- Âge en 2018

Répartition par diplôme des cadres débutants en PME, TPE et GE

Génération 2010	PME (dont TPE)		Proportion de cadres parmi les recrutés	GE		Proportion de cadres parmi les recrutés
	Salariés recrutés (en %)	dont Cadres (en %)		Salariés recrutés (en %)	dont Cadres (en %)	
Ensemble	111 782 (100)	15 888 (100)	14	64 395 (100)	23 335 (100)	36
Non-diplômés et diplômés du secondaire	67 520 (60)	1 069 (7)	2	21 696 (34)	701 (3) tous sortants du supérieur	3
Supérieur court	25 711 (23)	3 101 (20)	12	18 688 (29)	2 704 (12)	15
Supérieur long	18 551 (17)	11 718 (73)	63	24 408 (38)	19 931 (85)	82
	91 % sont recrutés avec le statut de cadre*			95 % sont recrutés avec le statut de cadre*		

Génération 2010	TPE		Proportion de cadres parmi les recrutés
	Salariés recrutés (en %)	dont Cadres (en %)	
Ensemble	54 008 (100)	5 647 (100)	10
Non-diplômés et diplômés du secondaire	36 700 (68)	508 (9)	1
Supérieur court	9 839 (18)	1 150 (20)	12
Supérieur long	7 469 (14)	3 989 (71)	53
	69 % sont recrutés avec le statut de cadre*		



En PME, 60 % des recrutés de Génération 2010 sont au mieux diplômés du secondaire. Par contre, parmi les cadres en PME issus de Génération 2010, 73 % sont diplômés du supérieur long. La proportion de cadres parmi les recrutés du supérieur long en PME s'établit à 63 %, bien inférieure à celle en GE qui s'établit à 82 %.

Note : * dernière séquence d'emploi
Source : Génération 2010, exploitation CleRMa

Répartition par filières M2 des cadres débutants en PME, TPE et GE

Génération 2010	PME (dont TPE)		Proportion de cadres parmi les recrutés	GE		Proportion de cadres parmi les recrutés
	Salariés (en %)	dont Cadres (en %)		Salariés (en %)	dont Cadres (en %)	
Supérieur long	18 551 (17)	11 718 (73)	63	24 408 (38)	19 931 (85)	82
– dont ingénieurs	2 894 (3)	2 292 (14)	79	8 030 (12)	7 527 (32)	94
– dont école de commerce Bac +5	2 141 (2)	1 359 (9)	63	3 166 (5)	2 460 (11)	78
– dont M2-MST	3 805 (3)	2 358 (15)	62	4 069 (6)	3 489 (15)	80
– dont M2-LSH Gestion-droit	7 761 (7)	3 882 (24)	50	7 506 (12)	4 886 (21)	65
– dont docteurs (pour moitié santé)	1 950 (2)	1 828 (12)	94	1 637 (3)	1 569 (7)	96

Génération 2010	TPE		Proportion de cadres parmi les recrutés
	Salariés (en %)	dont Cadres (en %)	
Supérieur long	7 469 (14)	3 989 (71)	53
– dont ingénieurs	789 (1)	624 (11)	79
– dont M2-MST	1 527 (3)	791 (14)	63
– dont M2-LSH gestion-droit	3 610 (7)	1 392 (25)	62
– dont école de commerce Bac +5	na 1 %	na 1 %	50
– dont docteurs (pour moitié santé)	1 083 (2)	1 006 (18)	94

Source : Génération 2010, exploitation CleRMa

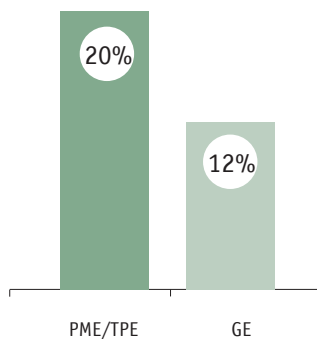
Cadres titulaires d'un diplôme inférieur au M2 et taille de l'entreprise

Proportion de cadres diplômés du secondaire ou non diplômés (Génération 2010)

9 % des cadres débutant en TPE
contre 7 % des cadres débutant en PME
(parmi eux, près de la moitié [47 %] suivait
un cursus de l'enseignement supérieur en 2010)
3 % des cadres débutant en GE
(tous suivaient un cursus de l'enseignement supé-
rieur en 2010)

Source : Génération 2010, exploitation CleRMA

Proportion de cadres diplômés du supérieur court (Génération 2010)



Source : Génération 2010, exploitation CleRMA

Accès au statut de cadre parmi les jeunes diplômés Bac +5 dans le secteur privé

	Diplômés Bac +5 et + en PE		
	Salariées	Cadres	Proportion de passage à cadre en 3 ans
Femmes	8 601	4 830	56
Hommes	6 595	4 385	66

Source : Génération 2010, exploitation CleRMA

	Diplômés Bac +5 et + en PME		
	Salariées	Cadres	Proportion de passage à cadre en 3 ans
Femmes	10 203	5 951	58
Hommes	8 348	5 767	69

Source : Génération 2010, exploitation CleRMA

	Diplômés Bac +5 et + en GE		
	Salariées	Cadres	Proportion de passage à cadre en 3 ans
Femmes	10 432	7 740	74
Hommes	13 976	12 191	87

Source : Génération 2010, exploitation CleRMA

Filière de formation Bac +5 des cadres selon la taille de l'entreprise et le genre

	Population	École d'ingénieurs	École de commerce	Université	Total des Bac +5 sur l'ensemble des formations des jeunes cadres Génération 2010
En emploi en 2013	Femmes (163 729)	3	4	34	40
	Hommes (193 509)	4	3	26	34
Cadre en emploi en 2013	Femmes cadres (24 400)	12	14	57	83
	Hommes cadres (35 100)	22	10	47	80
PE monosite (-50 salariées)	Femmes cadres (6 200)	6	10	67	83
	Hommes cadres (6 300)	12	9	51	73
PME monosite (- 200 salariées)	Femmes cadres (7 500)	7	11	64	83
	Hommes cadres (8 300)	14	10	50	74
GE (+ 200 salariées)	Femmes cadres (9 200)	18	19	48	86
	Hommes cadres (14 100)	29	11	41	80

Source : Génération 2010, exploitation CleRMa

Taux de féminisation des cadres débutants selon la taille de l'entreprise (Génération 2010)

	Ensemble des salarié-e-s	Ensemble des cadres	PE mono-site (1 à 49 salarié-e-s)	PME mono-site (1 à 199 salarié-e-s)	GE + 199 salarié-e-s	GE + 499 salarié-e-s
Nombre d'individus	361 292	59 500	12 425	15 900	23 300	14 616
Taux de féminisation	45	43	50	48	39	38
% de femmes salariées sans enfants	86	88	86	86	90	93
% d'hommes salariés sans enfants	93	89	89	88	89	88



La population des jeunes salariés (indépendants exclus) du secteur privé issue de Génération 2010 compte 45 % de femmes. Parmi elles, 86 % n'a pas la charge d'enfants. L'absence d'enfants à charge chez les femmes cadres augmente avec la taille de l'entreprise : en PE, 86 femmes cadres sur 100 n'ont pas d'enfants comme dans la population des femmes salariées, contre 90 femmes cadres sur 100 en GE de plus de 199 salariés, et 93 femmes cadres sur 100 en GE de plus de 499 salariés. A contrario, la taille de l'entreprise n'impacte pas la présence ou non d'enfants à charge pour les hommes cadres, ces derniers sont d'ailleurs plus fréquemment parents que les hommes salariés tous statuts confondus.

Source : Génération 2010, exploitation CleRMa

Formation initiale des cadres enquêtés (diplôme supérieur ou égal à Bac +4)

Diplôme ²³	Âge d'accès au statut de cadre	Durée de vie active	Secteur d'activité	Taille	Genre	Année de naissance	Code
Docteurat géologie ingénieur CUST	25	12	Autres services	PE	H	1979	Dil
Docteur statistique appliquée	27	4	Commerce	PE	H	1985	Éric
Docteurat chimie	26	8	Industrie	ME	F	1982	Jeanne
Docteurat statistique appliquée	33	10	Autres services	ME	H	1973	Marc
Docteurat volcanologie	45	21	Commerce	PE	F	1965	Romane
Ingénieur (École des Mines de Paris)	25	20	Commerce	ME	H	1973	Vadim
Enise (École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne)	26	22	Industrie	ME	H	1968	William
DESS mathématiques	40	19	Autres services	PE	H	1973	Patrick
DESCF	31	20	Industrie	ME	H	1968	Benoît
Maîtrise de droit	25	30	Autres services	TPE	F	1961	Ariane
Maîtrise mécanique des fluides	28	23	Industrie	PE	H	1970	Cédric
M1 hydrogéologie	26	9	Autres services	PE	F	1984	Géraldine
Maîtrise droit public	27	16	Autres services	GE	H	1973	Hans
École de commerce (région)	28	9	Industrie	ME	F	1983	Nathalie
École de commerce (région)	29	14	Autres services	ME	F	1978	Olivia
École de commerce (région)	23	27	Industrie	ME	F	1966	Sandrine
ESC post-Bac (région)	24	13	Autres services	PE	F	1980	Thérèse

23. Le nombre de docteurs interviewés semble important. Rappelons néanmoins que notre échantillon est volontairement non représentatif statistiquement d'une part. D'autre part, nous avons vu qu'une proportion bien plus importante (12 % contre 7 % en GE) des cadres en PME (même si leur nombre est plus faible qu'en GE) est de niveau doctorat. Précisons enfin ici que 2 des 4 docteurs ont un emploi sans rapport avec la discipline de thèse (ce qui est probablement beaucoup plus rare en GE).

Formation initiale des cadres enquêtés (diplôme inférieur à Bac +4)

Diplôme	Âge d'accès au statut de cadre	Durée de vie active	Secteur d'activité	Taille	Genre	Année de naissance	Code	Mobilité
CAP cuisine	48	38	Industrie	ME	H	1962	Xavier	oui
CAP libraire	31	36	Commerce	PE	F	1963	Isabelle	non
BEP mécanique	31	35	Commerce	ME	H	1961	Quentin	oui
Bac pro électricité	38	21	Industrie	PE	H	1974	Luc	oui
DUT génie des procédés	27	15	Commerce	PE	H	1981	Frédéric	oui
Licence pro MI et automatismes	27	8	Industrie	ME	H	1986	Karl	non
Licence éco-math-computer Sc.	27	12	Autres services	GE	H	1983	Théophile	non

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences. Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- *Rémunération des cadres RH*, décembre 2019.
- *Les cadres et la formation professionnelle*, décembre 2019.
- *La fabrique des cadres*, novembre 2019.
- *La négociation salariale à l'embauche*, septembre 2019.
- *Baromètre 2019 de la rémunération des cadres*, septembre 2019.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISBN 978-2-7336-1203-3
MARS 2020

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un partenariat de recherche avec le Clermont Recherche Management (CleRMA) et l'ESC Clermont Business School. Responsables du projet : Marina Bourgain, Marc-André Vilette et Philippe Trounev.

Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin.
Équipe projet de la direction Données, études et analyses de l'Apec : Hélène Alexandre, Claire Margaria, Raymond Pronier, Christophe Thill.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© Apec

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).