

**NEF**

## **Le passage cadre en entreprise**

**Analyse compréhensive d'une  
promotion toujours d'actualité et  
diversement accessible**

*Jean-Paul Cadet*

**NOTES  
EMPLOI  
FORMATION**

**49**

**janvier  
2012**

**C**éreq

## Déjà parus

### ***L'apprentissage au sein de l'Éducation nationale : une filière sortie de la clandestinité***

Jean-Jacques Arrighi, Damien Brochier  
NEF 40, avril 2009

### ***Qui sort de l'enseignement secondaire ?***

Jean-Jacques Arrighi, Céline Gasquet, Olivier Joseph  
NEF 41, juin 2009

### ***L'insertion des sortants de l'enseignement secondaire***

Jean-Jacques Arrighi, Céline Gasquet, Olivier Joseph  
NEF 42, juin 2009

### ***De l'enseignement supérieur à l'emploi : voies rapides et chemins de traverse***

Julien Calmand, Dominique Epiphane, Pierre Hallier  
NEF 43, octobre 2009

### ***Techniciens et professions intermédiaires des entreprises***

Martine Möbus  
NEF 44, mai 2010

### ***Regard sur les dix premières années de vie active d'une génération***

Isabelle Recotillet, Pascale Rouaud, Florence Ryk  
NEF 45, avril 2011

### ***Université : les défis de la professionnalisation***

Laure Gayraud, Georgie Simon-Zarca, Catherine Soldano  
NEF 46, mai 2011

### ***Devenir cadre par la promotion. Données de cadrage***

Martine Möbus, avec le concours d'Anne Delanoë et Forence Ryk  
NEF 47, octobre 2011

### ***Le recrutement des ouvriers qualifiés débutants. Le cas des électriciens et des carrossiers***

Agnès Legay, Mickaële Molinari avec la participation de Josiane Paddeu, Nathalie Quintero et Fred Séchaud  
NEF 48, décembre 2011

La liste complète des NEF parues peut être consultée  
sur le site internet du Céreq

**[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)**

La collection Notes Emploi Formation regroupe des textes qui présentent des résultats d'études réalisées dans le cadre des activités du Céreq et de son réseau. Elle propose des analyses récentes sur les diverses dimensions de la relation entre formation et emploi. Ces notes, éventuellement amendées et enrichies, pourront être ultérieurement publiées sur d'autres supports.

## Synthèse

Cette Note contribue à mieux connaître la place et le rôle de la promotion interne au statut de cadre, en s'intéressant aux logiques actuelles des entreprises et des salariés qui permettent de comprendre son usage ou non. La focale est mise sur les professions intermédiaires (techniciens, contremaîtres-agents de maîtrise, personnels assimilés), c'est-à-dire sur les populations salariées les plus concernées aujourd'hui par le passage cadre en entreprise.

Cette promotion interne au statut de cadre, toutes formes confondues, semble encore souvent faire sens de nos jours pour les entreprises et les salariés. Pour nombre d'entreprises, la promotion cadre demeure un outil utile à diverses actions ayant trait à la gestion du travail et au management des ressources humaines. Allocation de postes de cadre disponibles, satisfaction d'exigences en matière de compétences, souci de disposer de personnels cadres dévoués, politique de reconnaissance, action sur la motivation et la fidélisation des personnels: telles sont les logiques, non exclusives les unes des autres, qui animent les entreprises dans leurs pratiques promotionnelles. Pour quantités de salariés des professions intermédiaires, la promotion cadre reste une évolution au moins souhaitable, à défaut d'être forcément désirée en tant que telle. Cette évolution peut dès lors s'inscrire aussi bien dans une optique de développement professionnel que dans une perspective de progression de carrière. Les salariés aspirent alors à une reconnaissance de leur implication ou de leur parcours antérieur, via l'obtention du statut de cadre, sous une forme ou une autre. En général, ils demeurent également sensibles aux différents gains que procure l'accès à ce statut (avantages intrinsèques, augmentation salariale éventuelle, ouvertures en termes de carrière). Certains entendent également accéder à de nouvelles responsabilités professionnelles, plus complexes ou plus riches en termes de pouvoir d'agir, ou bien censées leur permettre, dans un sens plus engagé ou « militant », d'apporter des changements à l'organisation du travail.

Force est pourtant de constater que toutes les entreprises et tous les salariés des professions intermédiaires sont loin de lui octroyer de façon systématique et avec la même acuité pareilles significations. L'usage de la promotion cadre par les entreprises reste tributaire de quelques conditions essentielles. Pour les passages cadres entraînant un changement d'emploi, il faut qu'elles disposent d'un vivier suffisant en personnel et surtout établissent un minimum de continuité entre les emplois concernés de catégorie intermédiaire et ceux de catégorie cadre. De manière plus générale, il importe aussi qu'elles considèrent la fidélité et l'implication des salariés promus ou des catégories de personnel desquelles ces salariés proviennent comme des priorités au regard de leur stratégie. Dans le cas contraire, elles auront tendance à arbitrer en défaveur de la promotion interne, en lui préférant le recrutement externe de cadres expérimentés ou de jeunes diplômés lorsque l'objectif sera de pourvoir des emplois de cadre, ou alors en se contentant de maintenir la situation statutaire en l'état quand il s'agira de gérer la carrière de salariés à leur poste. Côté salariés, on note des réticences à passer cadre, voire carrément des refus d'envisager pareille perspective. Ces attitudes sont uniquement identifiées pour les passages cadres qui s'accompagnent en entreprise d'un changement de fonction, et plus particulièrement les promotions aux emplois de cadre manager. Dans ces situations, nombreux sont les salariés qui doutent de leur capacité à évoluer de cette manière, préfèrent continuer à exercer leur métier et préserver leur identité professionnelle, ne veulent pas porter atteinte à leur vie privée, ou bien entendent éviter à tout prix la prise en charge d'une fonction managériale.

AUTEUR

**Jean-Paul Cadet (Céreq).**





## Sommaire

Avant-propos .....	5
Introduction .....	7
1. Pour les entreprises, une pratique intéressante mais utilisée sous conditions .....	12
1.1. Un outil au service de l'organisation du travail .....	12
1.2. Un outil au service du management des personnels.....	18
1.3. Les principales conditions favorables à la promotion cadre .....	23
2. Pour les salariés, un peu, beaucoup, passionnément, à la folie ou pas du tout.....	28
2.1. Une possibilité de progresser en termes de carrière.....	29
2.2. Une occasion de développement professionnel .....	33
2.3. Des salariés réservés à l'égard d'un passage cadre, sinon carrément opposés .....	36
Conclusion .....	41
Références bibliographiques.....	43



## Avant-propos

Cette Note Emploi Formation, consacrée à l'étude de la promotion interne au statut cadre des professions intermédiaires et fondée sur des enquêtes en entreprise, est le fruit d'un partenariat de recherche entre l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) et le Céreq. Elle fait suite à une première publication qui a porté sur l'alimentation de la catégorie cadre à partir de l'accès promotionnel, à l'appui pour sa part de données statistiques (NEF n°47). Elle complète par ailleurs une publication de l'Apec dans sa collection *Les Etudes de l'emploi cadre*, comprenant les deux contributions.

Les partenariats de recherche représentent une initiative récente de l'Apec. En 2007, le département Études et Recherche de l'Apec a lancé un premier appel à projets auprès des laboratoires et centres de recherche. Cette démarche désormais renouvelée chaque année vise à renforcer les liens avec les milieux de la recherche en développant des partenariats sur des thématiques intéressant l'Apec, leurs partenaires sociaux et leurs clients. 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, appui technique pour des enquêtes sur Internet... L'objectif est de construire de véritables partenariats dans des logiques de complémentarité d'expertises : les chercheurs apportent leurs expertises pointues et spécialisées pour approfondir les sujets et étudier des méthodologies spécifiques, le département Études et Recherche de l'Apec apporte lui une connaissance approfondie de l'emploi cadre développée depuis plus de quarante ans.

Le partenariat entre l'Apec et le Céreq a été signé en 2008. Son objectif était **l'étude du rôle de la promotion interne dans l'accès au statut de cadre**. Il s'est intégré à un projet d'étude plus vaste mené par le Céreq, l'enquête sur les professions intermédiaires en entreprise (EPIE), qui démarrait alors.

Depuis plus de trente ans, le rôle de la promotion interne dans l'alimentation de la catégorie cadre est mis en évidence dans l'enquête sur les recrutements que le département Études et Recherche de l'Apec réalise chaque année auprès des entreprises.

Outre ce suivi statistique, le département a réalisé et conduit des études à plusieurs reprises. En 1990, le préambule de l'enquête commandée au Centre d'études sur les formations d'ingénieurs (CEFI) analysait ainsi la perception du cadre promu : « *Le stéréotype du jeune cadre dynamique, sortant d'une grande école d'ingénieurs ou de commerce, cadre dès son entrée dans la vie active et lancée d'emblée dans une carrière qui ne peut être qu'une « success story » est si prégnant que la seule image qu'on puisse lui opposer est celle du cadre autodidacte dont la promotion est la récompense d'une longue fidélité à la même entreprise. Ainsi, la promotion interne apparaît-elle comme un mode subalterne d'accès au statut cadre, une session de rattrapage pour ceux qui ont manqué leur examen d'entrée dans la vie professionnelle* »<sup>1</sup>.

En 1990, les faits étaient donc là : les enquêtes statistiques (celles de l'INSEE, mais aussi celles de l'Apec) mettaient en évidence **l'importance quantitative de la part des cadres issus de la promotion interne**. En effet, dans le secteur privé, près d'un cadre sur deux l'était devenu par le biais de la promotion interne ; pour autant, ce groupe semblait ne pouvoir exister qu'en « creux », sa marginalisation sociale semblant vouloir précéder sa future marginalisation quantitative.

<sup>1</sup> *L'accès au statut cadre par la promotion interne*, Apec/CEFI, 1991.

Quinze ans plus tard (juin 2005), le séminaire « Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ? » organisé par les chercheurs du GDR Cadres refaisaient pourtant les mêmes constats : d'une part, une idée reçue voulait que l'accès au statut de cadre par la promotion ait pratiquement disparu au profit des « jeunes diplômés » ; d'autre part, des statistiques têtues, qui montraient que tous les cadres n'étaient pas des diplômés bac+4/+5, et que nombre d'entre eux – sans être pour autant « autodidactes » – étaient devenus cadres bien après leur insertion, les données statistiques montrant par ailleurs la stabilité de la proportion des « promus ».

En janvier 2007, le séminaire d'échanges organisé par le département Études et Recherche de l'Apec réaffirmait « *la place et le rôle de la promotion interne dans l'accès aux postes cadres* »<sup>2</sup>. L'invitation à ce séminaire commençait ainsi : « *Alors que de nombreux indicateurs sociaux conduisent à l'idée d'un « ascenseur social » en panne, les entreprises n'en continuent pas moins de recourir à la promotion interne de leurs salariés. Procédure quasi emblématique de cette pratique, la promotion au statut de cadre se pratique toujours, et ne semble pas en voie de disparition si l'on en juge les données statistiques récentes de l'Apec et certaines de ses études qualitatives en cours. Cependant, les indicateurs pour mesurer cette forme de promotion sont multiples et demandent à être replacés plus largement dans les processus de mobilité dans la société française. Plus globalement, le département Études et Recherche de l'Apec souhaite replacer le thème de la promotion interne parmi d'autres problématiques : évolution des pratiques des entreprises dans le contexte international ; rôle de la formation continue ; projections des besoins et des ressources en « nouveaux » cadres.* »

L'objectif explicite de ce séminaire était de mettre en évidence les convergences entre les résultats obtenus par les chercheurs et les données et analyses produites par l'Apec. D'une certaine manière, on peut considérer que la démarche des partenariats de recherche s'est inscrite dans la continuité logique de cette première rencontre formalisée et que, tout aussi logiquement, le partenariat avec le Céreq s'imposait...

La recherche réalisée par le Céreq est donc venue prolonger cette longue série d'observations, d'études et de réflexions.

Elle apporte néanmoins **un regard original sur le sujet**. C'est la même dynamique qui est observée, mais d'un autre point de vue, lequel confirme trois idées :

- d'une part, le passage de non-cadres vers des postes cadres est une dynamique très présente dans le tissu économique ;
- d'autre part, devenir cadre est sinon une aspiration générale<sup>3</sup>, du moins une aspiration forte à la confirmation du rôle de l'expérience dans la reconnaissance professionnelle.
- enfin, toute tentative de standardisation des évolutions professionnelles et des carrières, quels que soient les métiers, les secteurs et les entreprises, est vouée à l'échec.

Le département Études et Recherche de l'Apec

---

<sup>2</sup> *La promotion interne et les cadres. Séminaire d'échanges Apec/GDR Cadres, Apec, janvier 2008. Voir également Parcours de cadres issus de la promotion interne, Apec, 2007.*

<sup>3</sup> En effet, 60 % des techniciens, 54 % des contremaîtres et agents de maîtrise et 57 % des autres professions intermédiaires « aimeraient accéder au statut de cadre ». Voir *Les cadres vus par les non-cadres* : Apec, octobre 2009.

## Introduction

Aujourd'hui, il convient plus que jamais de s'interroger sur **la place et le sens de la promotion au statut de cadre en entreprise**. En effet, l'extension irrésistible de ce statut depuis son émergence en France dans les années 1940, sinon sa banalisation progressive, questionnent sa pertinence en tant que catégorie de gestion pour les entreprises (Baron 2009) et symbole de réussite sociale pour les salariés, et par-là, sa propension à être utilisé ou visé dans une optique effective de promotion par-delà sa portée purement classificatoire et administrative. De plus en plus concurrencée dans les représentations et les systèmes de référence par des figures renvoyant davantage aux métiers et aux situations de travail, comme celle du « manager » (Falcoz 2002), la figure générique du cadre semble d'ailleurs perdre un peu de son aura et voir s'amenuiser sa vocation à servir de cible promotionnelle.

Pourtant, force est de constater que le passage au statut de cadre en entreprise reste sans conteste **une évolution fréquente pour quantités de salariés**. Alors que les flux de sortants de l'enseignement supérieur au niveau bac+4/bac+5 (souvent présenté comme le niveau de certification requis pour accéder d'emblée ou rapidement à l'emploi cadre) ne cessent de s'accroître depuis plusieurs années, la catégorie cadre continue, de façon quasiment inchangée à travers le temps, à être alimentée en majorité par l'accès promotionnel (Möbus 2011). Comme l'attestent dans la même veine les enquêtes régulières de l'Apec (2011), on accède plus souvent au statut de cadre par la promotion (interne ou via un changement d'employeur) qu'à l'occasion de l'accès au premier emploi, au sortir du système scolaire<sup>4</sup>. Ces constats généraux contredisent tous ces discours et analyses qui n'ont pas arrêté de se succéder au fil du temps pour annoncer à plus ou moins brève échéance l'extinction du « passage cadre » en entreprise, au vu de l'augmentation des flux de jeunes diplômés de niveau master.

Cette attention à porter à la « promotion cadre » apparaît d'autant plus justifiée que ses caractéristiques tendent à se transformer. Un première grande dynamique observable tient à ce que cette promotion s'effectue de plus en plus en entreprise **à partir de ces professions que l'on appelle, au vu de la convention statistique, les « professions intermédiaires »** (techniciens, agents de maîtrise, personnels assimilés comme les infirmières, les représentants, les assistantes de direction, etc.) – des professions qui ont vu constamment croître leurs effectifs et leur place dans les structures de qualifications ces vingt dernières années (Möbus 2009). La proportion de cadres ayant débuté leur vie active en tant qu'ouvriers ou employés ne cesse pour sa part de reculer. Le « passage cadre » des professions intermédiaires incarne donc de plus en plus les pratiques de promotion à ce statut par excellence<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> On observe d'ailleurs que la plupart des jeunes diplômés au niveau bac+5 ne deviennent pas de suite cadres au sortir de leurs études, mais seulement après quelques années d'activité, par le fait d'un « reclassement » (Podevin 1999) ou d'une évolution différée (APEC 2008). Seuls les sortants des grandes écoles d'ingénieurs, de commerce et de gestion apparaissent vraiment comme des « cadres débutants » en puissance.

<sup>5</sup> Le fait que l'accès promotionnel au statut de cadre s'opère en majeure partie à partir des professions intermédiaires est régulièrement constaté depuis plusieurs années (voir notamment APEC/CEFI, 1991 ; Gadéa et Trancart 2003 ; Baraton 2006).

Autre grande transformation à l'œuvre, surfant sur la vague de la montée générale du niveau de formation initiale de la population active : **l'élévation sensible du niveau de formation des cadres promus**. Ceux-ci sont de plus en plus nombreux, en valeur absolue comme en valeur relative, à être titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur (un bac+2 au moins). La part des « cadres autodidactes », c'est-à-dire dépourvus de tout diplôme supérieur au bac (Cézard 1973), subit pour sa part une érosion certaine (Möbus 2011).

Tout ceci invite en fin de compte à s'intéresser ou à se réintéresser aux logiques qui permettent de comprendre le maintien, la vigueur et l'actualisation du « passage cadre » en entreprise, cette pratique si typique de la « promotion sociale à la française ». Qu'est-ce qui amène encore des entreprises et des salariés à en faire usage ou à vouloir en profiter ?

Par ailleurs, **une très forte hétérogénéité**, à la mesure de celle qui caractérise la catégorie cadre elle-même depuis son apparition (Boltanski 1982)<sup>6</sup>, continue à marquer le passage-cadre. Si le niveau de formation des cadres promus tend bien à s'élever, cette évolution est loin de déboucher à ce jour sur une disparition pure et simple de la figure du cadre autodidacte (Gadéa et Pochic 2009). En fait, on assiste plutôt à **une diversification des profils de formation des cadres promus**. Les statistiques montrent que le profil des cadres promus de moins de 35 ans apparaît nettement diversifié au regard de celui des jeunes recrutés comme cadres à leur début dans la vie professionnelle, lesquels forment un groupe très homogène et composé en majeure partie de diplômés de niveau licence et plus. Parmi les cadres promus de moins de 35 ans, on trouve dans des proportions comparables des diplômés de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, des diplômés du supérieur court (BTS, DUT) et des titulaires d'un bac au plus (Möbus 2011).

En outre, la promotion cadre apparaît **largement multiforme**. Si on se limite aux professions intermédiaires, proches de fait de la catégorie cadre, on s'aperçoit que les salariés de ces professions peuvent au sein des entreprises non seulement être promus cadres en évoluant vers un métier de manager ou d'expert, mais aussi quelquefois sans changer à proprement parler de fonction. Dans ce cas, ils se voient « confirmés » dans leur fonction actuelle, ou « gratifiés » de par leur expertise professionnelle, ou encore « requalifiés » compte tenu de la professionnalisation de leur fonction. Ils peuvent également passer au statut de cadre à l'occasion d'une mobilité externe, le cas échéant précédée ou accompagnée d'une formation diplômante (Cadet et Möbus 2011).

D'autre part, la promotion cadre se caractérise par **une très grande inégalité d'accès**. Les différentes formes de passage cadre précitées apparaissent en effet pratiquées et diffusées très diversement. Surtout, les probabilités de passer cadre sont extrêmement variées d'un emploi à un autre. Cette variété est avant tout liée aux caractéristiques des entreprises et aux profils des salariés. On sait ainsi que la taille des entreprises joue significativement dans les disparités observables. Les PME ont tendance, en particulier, à développer des politiques de gestion des ressources humaines plus favorables à la promotion cadre que

---

<sup>6</sup> La catégorie a toujours été hétérogène au sens où elle est composée de salariés occupant des emplois très différents (« encadrants », « experts », « cadres dirigeants ») et titulaires de formations initiales très variées (Mallet 1993). Cette hétérogénéité est d'ailleurs croissante au fil du temps. On assiste notamment depuis les années 1970-80 à un développement sensible de la figure du cadre « expert », qui se définit avant tout par sa technicité et non par ses responsabilités hiérarchiques (Cornu 2008).

les grandes entreprises (Apec 2008), même si ces dernières offrent en général de plus grandes possibilités en la matière, en raison d'une diversification et d'une stratification de leur marché interne davantage étoffées. Le secteur d'appartenance s'impose aussi comme un facteur particulièrement discriminant. Selon les secteurs, le poids des cadres issus de la promotion et la probabilité de passer cadre diffèrent de façon significative (Möbus 2011).

Nous l'avons évoqué ci-avant : les cadres promus sont de plus en plus diplômés. Ils demeurent aussi plus souvent des hommes que des femmes (Möbus 2011 ; Gadéa et Trancart 2003). Au niveau des catégories intermédiaires, ajoutons que le passage au statut de cadre apparaît assez disparate d'une catégorie à l'autre. Les probabilités d'obtenir un emploi de cadre sont nettement plus importantes pour ceux qui exercent une fonction administrative ou commerciale que pour les techniciens et surtout les contremaîtres et agents de maîtrise (Gadéa et Trancart 2003). Beaucoup d'anciens ouvriers promus et arrivant au terme de leur évolution de carrière figurent à vrai dire parmi ces deux dernières catégories.

Par conséquent, outre l'identification des différents mobiles qui traduisent le passage cadre en entreprise aujourd'hui, il importe aussi de mieux cerner cette pratique dans tout ce qui fait sa diversité. Notamment, comment mieux comprendre son accès inégal, selon les entreprises et les salariés ? Qu'est-ce qui fait que certaines entreprises ou certains salariés vont particulièrement se montrer intéressés par la promotion-cadre, et inversement ?

L'objectif de cette Note est d'apporter des éléments de réponse à ce questionnement général sur les logiques des entreprises et des salariés qui les conduisent à utiliser, à envisager ou au contraire à éviter la promotion cadre sur la base d'une **approche qualitative**. À ce titre, elle s'inscrit dans le cadre du partenariat de recherche noué avec l'Apec<sup>7</sup> et prolonge la NEF n°47 de Martine Möbus, proposant une analyse statistique de l'accès promotionnel à la catégorie cadre à partir des données issues des enquêtes Emploi, FQP (Formation qualification professionnelle) de l'Insee, et Génération du Céreq (Möbus 2011)<sup>8</sup>.

L'analyse proposée met la focale sur les professions intermédiaires, en tant que principales fournisseuses de la catégorie cadre. Partant, elle s'appuie sur une enquête du Céreq portant sur les professions intermédiaires, intitulée **EPIE (enquête sur les professions intermédiaires en entreprise)**, et plus particulièrement sur les investigations réalisées en entreprise à l'occasion de cette enquête (cf. encadré).

En outre, la focale est mise aussi sur **la promotion interne au statut de cadre**. La « promotion externe » à ce statut, c'est-à-dire celle qui s'effectue à l'occasion d'un changement d'employeur, n'est guère abordée ici. Certes, il s'agit d'une forme typique de passage au statut de cadre. Les enquêtes régulières de l'Apec montrent qu'elle pèse pour à peu près un quart de l'ensemble des promotions à ce statut (Apec 2011). Elle comprend des cas de « reclassement », c'est-à-dire des passages au statut de cadre pour des jeunes

---

<sup>7</sup> Cf. l'avant-propos.

<sup>8</sup> Ce travail en partenariat a donné lieu à une première publication assurée par l'Apec et rassemblant les deux contributions (Cadet et Möbus 2011). La présente NEF correspond toutefois à une version revue de la contribution qualitative, recentrée sur les logiques d'usage et d'évitement de la promotion interne au statut de cadre, et enrichie de références bibliographiques.

diplômés de niveau master ayant occupé dans un premier temps, à titre provisoire, des emplois de non-cadre, mais aussi des trajets d'ordre plus promotionnel si l'on peut dire, impliquant des salariés plus âgés et moins diplômés, et ponctués le cas échéant par une formation diplômante ou une VAE (validation des acquis de l'expérience) suivie ou réalisée à leur initiative.

Cependant, les données collectées à ce sujet à l'occasion des investigations menées en entreprise sont globalement trop pauvres ou insuffisantes. De fait, à l'exception de quelques professions requalifiées récemment parmi la catégorie cadre et de la figure limite du cadre de santé, nous n'avons pas étudié des professions de cadre à part entière, mais des professions intermédiaires, ainsi que quelques professions traversées par la frontière « cadre » – catégories intermédiaires. Pour l'essentiel<sup>9</sup>, nous ne pouvons appréhender la promotion externe que par le biais de quelques discours tenus par des responsables d'entreprise et des salariés, relatant respectivement des pratiques d'embauche et des projets éventuels de mobilité. Il est donc prudent et préférable dans cette Nef de l'écartier de l'analyse<sup>10</sup>.

La promotion interne à la catégorie cadre est néanmoins considérée ici **de manière élargie**, incluant celle qui intervient aussi bien en début de carrière qu'à mi-parcours ou en fin de carrière. Cette conception élargie de la promotion cadre en entreprise est probablement discutable : elle conduit à s'intéresser a priori à tous les passages cadres en interne des salariés qui occupent une position intermédiaire dans l'échelle des qualifications, et ce quels que soient leur profil de formation, leur âge, leur ancienneté... Mais une telle conception a au moins le mérite de reconnaître pleinement la promotion interne comme principal mode d'alimentation de la catégorie cadre (Apec 2011). De plus, on ne s'interdit pas dans ce texte d'opérer des distinctions entre les différents types de personnels lorsqu'elles s'imposent à l'analyse.

Par ailleurs, notons encore deux éléments permettant de délimiter les contours de l'étude. D'une part, celle-ci appréhende la catégorie cadre comme la position qui renvoie au statut de cadre au sein des grilles de classification des entreprises. Cette catégorie est donc saisie ici **au sens des conventions collectives et de la manière dont les entreprises se les approprient** pour déterminer le classement effectif de leurs emplois. Compte tenu de la difficulté récurrente à définir qui sont les cadres (Schneidermann 2003), il s'agit d'une précision importante. D'autre part, à l'exception d'une enquête réalisée au sein d'un hôpital public, l'étude dessine un champ d'analyse correspondant au **secteur privé**.

Au total, l'analyse proposée dans cette NEF s'inscrit **dans une optique compréhensive**. Nous faisons en effet l'hypothèse que le « succès » de la promotion cadre des professions intermédiaires en entreprise, tout comme ses limites, sont liés **aux significations que lui confèrent les employeurs et les salariés**. Si ce passage cadre reste autant d'actualité, c'est parce que ces acteurs persistent, en nombre suffisant, à lui attribuer un sens qui présente

---

<sup>9</sup> Des enquêtes approfondies, portant sur le personnel infirmier d'un hôpital, de deux cliniques et d'un centre de lutte contre le cancer, exemplifient néanmoins avec précision le passage-cadre par voie de mobilité externe. Elles montrent en effet que bon nombre d'infirmières accèdent à la fonction de cadre de santé en changeant d'établissement de soins, et après avoir suivi la formation les ayant menées au titre correspondant.

<sup>10</sup> Au sein du rapport publié par l'APEC (Cadet et Möbus 2011), cette forme particulière de passage cadre pour les professions intermédiaires est toutefois relatée et intégrée aux analyses de la partie qualitative.

## L'ENQUÊTE EPIE DU CÉREQ

Pour étudier le passage cadre des professions intermédiaires, on s'appuie sur la réalisation d'une enquête du Céreq, appelée **EPIE (enquête sur les professions intermédiaires en entreprise)**. Lancée en 2008, cette enquête vise à dresser un état des lieux de la situation et de la dynamique des professions intermédiaires en entreprise : travail et position sociale, formation-professionnalisation, alimentation des emplois, gestion des carrières. Au-delà de l'intérêt intrinsèque d'appréhender le phénomène de la promotion cadre à travers le prisme des professions intermédiaires, le lancement de cette enquête se trouve d'ailleurs à l'origine du partenariat avec l'Apec.

EPIE mobilise une trentaine d'intervenants : des chercheurs (sociologues, économistes et spécialistes des sciences de gestion), des chargés d'études du Céreq et de son réseau de centres associés, des chargés de mission de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail).

Elle repose sur un cadrage statistique et une revue de littérature effectués au préalable (Möbus 2009 ; Möbus 2010), mais aussi et surtout sur **de multiples entretiens** réalisés dans des entreprises de divers secteurs (industrie automobile, commerce de gros, transport urbain...), choisies pour couvrir au mieux la diversité des emplois de niveau intermédiaire.

Ces entretiens impliquent **28 « terrains »** (un terrain comporte parfois plusieurs entreprises). Ils sont réalisés auprès de responsables d'entreprise (dirigeants, responsables RH, encadrement opérationnel) et de salariés occupant les emplois étudiés (souvent des emplois relativement bien fournis en effectif, ou alors jugés stratégiques ou « sensibles »).

Au total, le matériau se compose de **22 monographies** portant sur un ou quelques emplois de niveau intermédiaire, ainsi que de quelques notes ou comptes rendus (six terrains ne font pas l'objet d'une monographie).

Dans le cadre de ces investigations conduites en entreprise, **un zoom** porte sur la question du passage cadre pour les professions intermédiaires en entreprise. Conçu en partenariat avec l'Apec, ce zoom a trait aux formes, aux logiques et aux modalités de ce passage cadre\*.

\* Pour des raisons de place et de structuration, cette NEF aborde très peu les modalités du passage cadre (formes repérées, critères utilisés, rôle imparti à la hiérarchie de proximité, aux salariés, à la formation continue...). En revanche, le rapport publié par l'Apec traite abondamment cet aspect au sein de la partie qualitative (Cadet, Möbus 2011).

un intérêt pour eux. Ils sont ainsi incités à continuer à l'organiser ou à l'envisager. De même, si le passage cadre apparaît aussi hétérogène d'une profession intermédiaire à une autre, c'est parce que les employeurs et les salariés ne lui octroient ni systématiquement, ni avec la même acuité un tel sens.

Du côté des employeurs, on peut dans cette perspective s'interroger sur l'utilité potentielle des promotions internes au statut de cadre. En particulier, pour quelles raisons ces promotions sont-elles encore mises au service de la gestion des entreprises ? À quelles logiques « *d'ordre technique et/ou sociopolitique* » (Möbus 2011), c'est-à-dire répondant plutôt à une préoccupation en matière d'organisation du travail ou de management des personnels, obéissent-elles ? Et jusqu'où va l'intérêt des entreprises vis-à-vis de ces promotions ? À quelles conditions les organisent-elles, plutôt que d'opérer des recrutements externes ou de se contenter du *statu quo* en termes de positionnement statutaire ? Cette analyse compréhensive en termes de logiques d'entreprise sera présentée au sein de la première partie.

Du côté des salariés de catégorie intermédiaire, qui sont de fait un certain nombre à rendre possibles les passages cadres en les acceptant ou en les provoquant, l'interrogation peut porter, dans la même veine, sur ce qui les motive ou non en ce sens. Qu'est-ce qui fait que la promotion cadre reste souvent, sinon désirable, du moins attrayante aux yeux des salariés de catégorie intermédiaire ? Quelles sont là aussi les logiques qui entrent en scène ? Et dans quelle mesure d'autres salariés de catégorie intermédiaire adoptent-ils une attitude différente, sinon opposée vis-à-vis du passage cadre ? Dans quelles situations certains en viennent-ils tout bonnement à ne pas souhaiter une telle évolution ? Cette analyse compréhensive concernant cette fois les salariés constituera le fil conducteur de la seconde partie.

## **1 | Pour les entreprises, une pratique intéressante mais utilisée sous conditions**

Le plus souvent, la promotion cadre des professions intermédiaires, sous toutes ses formes (évolution vers un emploi de manager ou d'expert, confirmation, gratification, requalification), reste en entreprise assimilée à une pratique de gestion des ressources humaines présentant plusieurs intérêts. Elle est ainsi employée ici-et-là au service de logiques qui renvoient aux organisations du travail (registre « technique ») et aux systèmes de management des ressources humaines (registre « sociopolitique »). Elle peut servir tout à la fois à alimenter quantitativement des emplois de cadre, à satisfaire des exigences qualitatives de poste, à entretenir la motivation de certains personnels ou à favoriser leur fidélisation. Ces logiques d'usage n'apparaissent guère exclusives l'une de l'autre.

Mais aussi appréciée soit-elle, la promotion cadre demeure subordonnée à quelques conditions essentielles, qui prennent spécifiquement sens selon chaque cas de figure. Il faut que l'entreprise dispose d'un vivier suffisant en personnel ; ou bien établisse un minimum de continuité entre les emplois de niveau intermédiaire et ceux de niveau cadre ; ou bien encore perçoive la fidélité des salariés promus ou des catégories de personnel dont ils sont issus comme une priorité au regard de sa stratégie. Sans remplir ou s'exposer à de telles conditions, l'entreprise est au final tentée d'arbitrer en défaveur de la promotion interne, en lui préférant le recrutement externe d'un cadre expérimenté ou d'un jeune diplômé lorsque l'objectif est de pourvoir un emploi de cadre, ou alors en se contentant de maintenir la situation statutaire en l'état quand il s'agit de gérer la carrière de salariés à leur poste.

### **1.1. Un outil au service de l'organisation du travail**

Les premières logiques qui amènent des entreprises à faire usage de la promotion cadre pour leurs professions intermédiaires renvoient à des préoccupations en matière d'organisation du travail. Cette pratique de promotion est mobilisée comme un outil destiné à pourvoir des postes, à satisfaire des exigences en matière de compétences ou à disposer d'une main-d'œuvre présentant certaines qualités comportementales comme la loyauté ou la disponibilité.

## Pouvoir des postes de cadre

La promotion cadre des professions intermédiaires est d'abord conçue et utilisée comme un outil de recrutement interne, permettant de pourvoir des postes de cadre qui se trouvent vacants. Cette logique s'inscrit dans le cadre de la gestion quantitative des emplois et se limite de fait aux passages cadres consistant à évoluer vers un emploi de cadre manager ou expert.

L'augmentation des effectifs de cadres, qui accompagne la progression de l'emploi tertiaire, est un facteur qui joue classiquement en faveur de la promotion interne (Boltanski 1982 ; Apec 2011). Les entreprises ayant besoin de personnels pour autoriser cette augmentation sont tentées de puiser dans leurs ressources.

Ce phénomène est particulièrement à l'œuvre au sein des entreprises engagées dans des trajectoires de forte croissance interne à un rythme soutenu ou confrontées à une expansion imprévue de leur activité (Apec/CEFI 1991). Afin de pourvoir les nouveaux postes de cadre générés par de tels développements, elles ont volontiers recours à la promotion de salariés de catégorie intermédiaire. Elles sont susceptibles, en effet, de rencontrer des difficultés pour recruter à temps et en nombre suffisant des cadres expérimentés sur le marché externe. Dans une certaine mesure, elles préfèrent reporter leur effort massif de recrutement sur les niveaux de qualification moindres (techniciens, maîtrise, employés, ouvriers).

Ce comportement est par exemple vérifié au sein d'une SSII (société de services en ingénierie informatique) qui connaît une croissance fulgurante de son activité et de ses effectifs. Ne cessant de renforcer le nombre de ses managers, notamment dans les secteurs dynamiques de l'infogérance et de la maintenance informatique, elle opte en grande partie pour la promotion interne de techniciens diplômés à bac+2 pour alimenter ces postes<sup>11</sup>.

La promotion cadre présente également une grande utilité lorsque l'entreprise se heurte à d'importantes difficultés pour recruter des cadres expérimentés ou de jeunes diplômés de niveau master. Dans ce cas, tantôt elle offre des emplois de cadre qui ne se révèlent pas suffisamment attractifs, notamment auprès des jeunes cadres, comme par exemple des emplois dans les fonctions de production (Schneidermann 2003), tantôt elle fait face à de considérables tensions et pénuries sur les créneaux du marché du travail des cadres qui l'intéressent, sans être la mieux placée en termes d'attractivité par rapport à la concurrence. Elle répond alors à cette problématique de manque d'attractivité et de pénurie de main-d'œuvre en usant du palliatif de la promotion interne<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> D'après une enquête de Françoise Lozier.

<sup>12</sup> Dans pareille situation, cet usage de la promotion cadre se révèle d'autant plus intéressant pour l'entreprise qu'il s'avère moins coûteux que l'option du recrutement externe. En effet, les cadres promus vont avoir tendance à être moins exigeants sur le plan salarial que les cadres recrutés sur le marché du travail, davantage enclins pour leur part à négocier leur rémunération.

Par ailleurs, le contexte des départs massifs à la retraite de la génération du baby-boom tend à dynamiser en entreprise les passages au statut de cadre des professions intermédiaires. Ce contexte engendre des besoins importants de personnels dans certaines professions cadres, notamment dans le domaine crucial du management. Pour parer à cette situation, des entreprises font donc appel significativement à la promotion (essentiellement interne). C'est le cas par exemple d'une caisse primaire d'assurance maladie. Confrontée à de nombreux départs à la retraite pour sa fonction cadre de responsable d'unité, elle y remédie en grande partie en actionnant le levier de la promotion interne de salariés qui occupent la fonction non cadre d'animateur d'équipe (située un cran en dessous au sein de l'organigramme)<sup>13</sup>.

Enfin, dans le but de bien souligner l'intérêt que présente la promotion cadre pour pourvoir des postes, notons que des entreprises, de grande taille en particulier, créent et aménagent des viviers à cette fin. Effrayées par le risque d'être en difficulté pour alimenter en nombre suffisant leurs fonctions de cadre, surtout quand elles se heurtent à une concurrence acharnée sur le marché du travail, elles recrutent délibérément pour leurs emplois de niveau subalterne (notamment de niveau intermédiaire) des personnels diplômés au niveau BTS et plus pour disposer ainsi d'un vivier mobilisable à tout moment.

Dans une optique de gestion prévisionnelle, certaines vont jusqu'à concevoir et à mettre en place des emplois de nature transitoire, ayant vocation à servir de sas pour les personnels qui les occupent avant une évolution vers une fonction de cadre. Ce type de stratégie est clairement à l'œuvre au sein d'une autre SSII investiguée. Cette société a inventé un emploi de « développeur », qu'elle alimente par le recrutement de jeunes titulaires d'un diplôme bac+2 ou d'une licence professionnelle, afin de faire face au marché du travail très concurrentiel des ingénieurs de ce secteur. Elle positionne clairement cet emploi comme un point de passage assez rapide à la fonction d'« ingénieur-développeur ». Les jeunes développeurs accèdent en principe à cette fonction deux à quatre ans à la suite de leur embauche, après avoir été confirmés dans leur professionnalité naissante. Ne serait-ce que d'un point de vue quantitatif, ils forment donc bel et bien un vivier interne<sup>14</sup>.

## Satisfaire des exigences en matière de compétences

Le projet de satisfaire au mieux des exigences de compétences traduit également l'intérêt et l'usage de la promotion au statut de cadre en entreprise. Cette autre logique renvoyant à l'organisation du travail se situe cette fois sur le versant qualitatif de la gestion des emplois. Elle a trait elle aussi aux passages-cadres conduisant à un changement d'emploi en interne. Bien qu'elle opère de manière complémentaire par rapport à la précédente logique, elle joue dans bien des cas un rôle autrement plus déterminant.

Pour être exercés d'emblée avec efficacité, bon nombre d'emplois de cadre sont censés requérir une solide expérience professionnelle au préalable et des capacités que l'on n'acquiert véritablement que sur le tas (Gadéa et Pochic 2009 ; Mallet 1993). Ils semblent par conséquent ne pas pouvoir être alimentés par le recrutement direct de jeunes de niveau master.

---

<sup>13</sup> D'après une enquête de Thierry Colin, Benoît Grasser, Lionel Jacquot et Ewan Oiry.

<sup>14</sup> D'après une enquête de Patrick Conjard et Christian Jouvenot.

Certaines fonctions d'expertise, de nature opérationnelle ou transversale, se trouvent particulièrement concernées. Citons, sur la base du matériau EPIE, l'exemple du conseiller clientèle entreprise ou patrimoine d'une banque, qui est toujours en principe un ancien conseiller clientèle particuliers ayant souhaité approfondir un domaine jugé plus complexe<sup>15</sup>, ainsi que l'exemple du formateur-métier interne d'une société de commerce de gros en matériel électrique, recruté de préférence parmi les technico-commerciaux en place et doté ainsi de la connaissance préalable nécessaire pour former de nouveaux technico-commerciaux<sup>16</sup>.

La plupart des emplois de cadre manager de premier niveau de qualification sont supposés également exiger semblable expérience (Bouffartigue 2005). Il peut s'agir d'une première expérience en matière managériale pour les agents de maîtrise qui exercent une fonction d'encadrement de proximité. Il peut s'agir aussi, plus largement, de tout un parcours professionnel, suffisamment long et riche pour permettre l'acquisition de l'« étoffe » a priori nécessaire à la prise en charge d'une fonction de management, surtout pour les personnels des professions intermédiaires dépourvus d'expérience d'encadrement (techniciens, commerciaux, administratifs, infirmières...).

En croisant les différentes enquêtes menées en entreprise, l'étoffe en question apparaît à la fois d'ordre cognitif, personnel et technique. Les entreprises qui ont cette vision de ce que requiert le travail managérial souhaitent disposer d'encadrants :

- ayant une connaissance avérée du monde du travail, de ses rouages et de ses exigences.
- ayant fait preuve en situation de qualités personnelles et relationnelles prédisposant à la prise en charge d'une fonction d'autorité (« *estime de soi* », « *charisme* », « *leadership* »...).
- qui maîtrisent une technicité dans un domaine spécifique (quand il est admis que la fonction d'encadrement visée demande encore un pré-requis technique pour être exercée efficacement).

Très souvent, l'expérience jugée indispensable pour tenir au mieux les postes de cadre est réputée propre à l'entreprise. Elle renvoie à des connaissances, des savoir-faire, des aptitudes, des habiletés supposés spécifiques à cette entreprise et relatifs à ses structures, outils, techniques, fonctionnements ou systèmes de relations (Apec/CEFI 1991). Les entreprises qui ont cette représentation pratiquent d'ailleurs, de manière plus ou moins explicite, une gestion des ressources humaines reposant avant tout sur des parcours progressifs de professionnalisation et de carrière en interne. À titre d'illustration, on peut évoquer le cas d'un hypermarché. Pour pourvoir les postes de chef de rayon (classés à présent parmi les cadres), on observe très peu d'embauches directes, car il est jugé nécessaire de faire passer auparavant les personnels « promouvables » « *par tous les postes [de l'entreprise] pour apprendre à gérer les problèmes et éviter les erreurs* » (directeur des ressources humaines)<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> D'après une enquête d'Elisabeth Brun-Hurtado et Christophe Guitton.

<sup>16</sup> D'après une enquête de Jean-Paul Cadet et Samira Mahlaoui.

<sup>17</sup> D'après une enquête de Christine Guégnard.

Ajoutons que la promotion interne reste pour nombre de responsables et de gestionnaires d'entreprise assimilée à une garantie de compétence ou en tout cas à une pratique qui protège relativement des risques associés au recrutement. De fait, les entreprises nomment à des fonctions de cadre des salariés qu'elles connaissent ou, à tout le moins, estiment connaître, en termes de compétences comme de potentiels. Elles peuvent donc *a priori* leur faire davantage confiance que des personnels recrutés sur le marché externe du travail quand elles ont à pourvoir des emplois de cadre de premier niveau<sup>18</sup>.

## Disposer de cadres dévoués et impliqués

La troisième logique référant à une préoccupation en matière d'organisation du travail complète la logique qui vient d'être exposée, dans le champ de la gestion qualitative des emplois. Outre son utilité pour satisfaire des exigences de compétences, la promotion interne au statut de cadre est également censée souvent favoriser le recrutement d'une main-d'œuvre dévouée et impliquée aux premiers emplois de la catégorie cadre. À ce titre, elle entre parfaitement en conformité avec l'imaginaire qui continue à entourer cette catégorie et ce que l'on en attend en entreprise.

L'entreprise qui se reconnaît dans une telle logique considère cette pratique promotionnelle comme le moyen le plus sûr pour disposer de cadres « motivés », « engagés », « disponibles », surtout « loyaux » à son égard. Connaissant ou croyant connaître les salariés bénéficiaires et leurs comportements au travail, l'entreprise est donc, là encore, davantage encline à leur accorder sa confiance qu'à faire appel à des personnels externes pour alimenter ses emplois de cadre. Elle s'attend du reste à ce que les salariés promus se montrent reconnaissants en échange, en perpétuant et en accentuant leur implication et leur loyauté dans leur nouvelle fonction de cadre (Bouffartigue 2001).

Ce pari se vérifie surtout pour les promotions aux fonctions de cadre manager de premier niveau, pour lesquelles les attentes en matière d'implication personnelle et de dévouement sont en général accentuées. Il est ainsi constaté aujourd'hui dans des entreprises qui recherchent une loyauté absolue de leurs managers de proximité et intermédiaires pour porter en interne des politiques difficiles et impopulaires de gains de productivité, au risque d'ailleurs de concurrencer parfois le registre des compétences (Guillaume 2011). Entre autres exemples, on peut évoquer le cas d'une entreprise de commerce de gros en produits frais et surgelés, qui, pour alimenter ses emplois cadres de « responsable trafic » et « entrepôt », localisés au sein de ses unités logistiques, puisent de préférence parmi les « superviseurs logistiques », de rang inférieur sur le plan hiérarchique et de catégorie maîtrise. Ce choix est clairement présenté comme un moyen d'assurer au mieux la loyauté et l'engagement des responsables trafic et entrepôt vis-à-vis de l'entreprise, au même titre que leur compétence<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> La crise qui sévit depuis 2008/2009 tend à conforter ce point de vue. Elle incite les entreprises à limiter les risques et les coûts liés aux recrutements externes, et à favoriser ainsi autant que possible la promotion interne.

<sup>19</sup> D'après une enquête de Jean-Paul Cadet et Samira Mahlaoui.

## Faciliter le passage aux 35 heures

Cette logique est une variante de la précédente logique. L'entreprise trouve toujours intérêt à faire usage de la promotion interne pour disposer de personnels cadres impliqués au travail. Mais cette fois, cette promotion vise l'ensemble des titulaires d'une fonction ou d'un emploi de niveau intermédiaire. Autrement dit, elle ne correspond plus à un passage cadre avec changement d'emploi ou de métier en interne pour certains salariés sélectionnés, mais à une requalification fonctionnelle bénéficiant à une catégorie de personnel dans sa totalité. En outre, la promotion a ici pour finalité de justifier auprès de cette catégorie des horaires accrus et donc de flexibiliser pour ainsi dire son usage au sein de l'organisation du travail.

On a vu par le passé œuvrer cette logique dans certains domaines ou secteurs en développement et requérant une telle disponibilité au quotidien (par exemple, l'informatique). Plus récemment, elle s'est largement manifestée, quand il s'est agi, pour quantités d'entreprises, de gérer la réduction du temps de travail, et plus particulièrement le passage aux 35 heures (Apec 2007). En promouvant des professions intermédiaires au statut cadre, l'intention a été de « digérer » et de s'approprier de manière stratégique cette réforme intervenue en France à l'orée de la décennie 2000. Il fallait que les personnels bénéficiaires puissent continuer à travailler au-delà de 35 heures par semaine, via le système des forfaits-jours, qui est une caractéristique de la condition cadre.

Depuis la loi sur les 35 heures, la catégorie cadre s'est de fait accrue en effectifs, en accueillant parfois parmi elle des métiers aux traits plus ou moins éloignés des représentations traditionnelles associées à cette catégorie. Les promotions en question ont particulièrement visé les personnels commerciaux, c'est-à-dire des salariés à qui on demande en général une grande disponibilité sur le plan des horaires. « *Dans l'activité commerciale, le statut cadre permet de déroger à des contraintes horaires au niveau du salarié. C'est-à-dire qu'un conseiller commercial, vous pouvez bien sûr lui demander de faire 35 heures, mais lui, en termes de commerce, il va avoir du mal à s'y retrouver, parce que forcément on part du principe que la performance est liée à la présence. Donc, un conseiller commercial qui fait 35 heures, c'est difficilement compatible. Ça veut dire qu'il ne travaille que 5 jours par semaine et qu'il fait 9h00 - 17h00 ou au plus 18h00. Donc ce n'est pas compatible avec le métier du commerce. Il y a eu donc l'évolution, qui a été un tournant dans le statut des conseillers commerciaux, au niveau du passage aux 35 heures et de la mise en place des RTT et des forfaits de 117 jours. [...] Ça permet de ne plus raisonner en termes d'heures mais en termes de nombre de jours travaillés* » (adjoint chef des ventes véhicules d'occasion d'une succursale vente et après-vente automobile)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> D'après une enquête de Jean-Paul Cadet et Samira Mahlaoui.

Hors EPIE, on peut évoquer l'exemple type des conseillers clientèle de La Poste (Mou-lévrier et Vézinat 2011). S'agissant du matériau EPIE, récolté pour l'essentiel à la fin de la décennie 2000, mais donnant encore à voir la présence de traces des requalifications opérées, on peut citer l'exemple non moins intéressant des chefs de rayon de l'hypermarché étudié. Ceux-là sont tous devenus cadres à la suite d'un accord d'entreprise ayant porté sur la mise en place des 35 heures au début des années 2000. Dans une optique de flexibilisation, le but de cet hypermarché était clairement de se donner les moyens de maintenir leur disponibilité sur le lieu de vente, en les faisant passer « au forfait ».

On pourra toutefois s'interroger sur la signification de ces promotions-cadres générées à la suite de la loi des 35 heures. Sans aller peut-être jusqu'à parler de « faux cadres » (Gadéa et Grelon 2011) ou même d'un dévoiement du statut de cadre, cette question mérite sans aucun doute une réelle attention. En effet, les salariés concernés ne sont pas toujours reconnus et ne se reconnaissent pas forcément eux-mêmes comme des cadres à part entière dans leur entreprise à l'issue de leur promotion, comme le montre l'exemple des chefs de rayon enquêtés.

## **1.2. Un outil au service du management des personnels**

En complément de ses apports potentiels pour l'organisation du travail, la promotion cadre présente aussi un intérêt proprement plus managérial. En effet, elle est régulièrement utilisée en entreprise comme outil de reconnaissance, de fidélisation et de motivation, dans une optique sociopolitique.

### **Reconnaître le « mérite » ou la professionnalisation d'un salarié**

La promotion cadre des professions intermédiaires peut d'abord servir à reconnaître des salariés à titre individuel, au vu de leur « mérite » ou de leur parcours de professionnalisation en interne.

Cette logique de reconnaissance nourrit ainsi des promotions qui s'accompagnent d'un changement de métier. En nommant des salariés à des fonctions de cadre manager ou expert, l'intention est alors, au moins en partie, de récompenser leur « mérite », c'est-à-dire, suivant les cas, leurs performances, leurs compétences ou leur investissement professionnel, « sous le mode du retour ». Une telle logique semble davantage à l'œuvre au sein des PME, sans doute plus imprégnées de « justice organisationnelle » que les grandes entreprises. Par exemple, pour ce directeur d'une petite concession automobile, la pratique de la promotion cadre vise à « faire évoluer les personnes jugées compétentes et impliquées » vers les emplois de chef de service (responsable vente véhicules d'occasion, responsable vente véhicules neufs, responsable d'atelier) dans une perspective de reconnaissance<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> D'après une enquête de Christine Guégnard.

Les « cadrages-récompense » concernent par excellence les salariés expérimentés promus cadres à leur poste. Ceux-ci se trouvent alors gratifiés par leur entreprise, tout en continuant à exercer leur métier. Il s'agit de leur reconnaître un haut niveau d'expertise, une compétence distinctive et un comportement exemplaire à leur poste. Cette gratification a d'autant plus de sens quand elle bénéficie à des salariés qui ne souhaitent pas ou qui sont supposés ne pas pouvoir évoluer vers des emplois de cadre manager.

L'entreprise de commerce de gros en matériel électrique gratifie par exemple du statut de cadre certains de ses technico-commerciaux itinérants (TCI) parmi les plus huppés en termes d'expérience et de technicité. « *Ce sont des gens d'un certain calibre qui ont fait leur preuve. Ils ne veulent pas évoluer vers des postes de management ou n'en ont pas forcément l'aptitude. Ils se plaisent beaucoup sur leur poste, mais ils pourraient sentir que l'évolution de carrière est terminée pour eux. Là, on leur dit que ce n'est pas terminé, en les passant cadres. Sur la zone, il y en a quatre sur les soixante TCI* » (responsable ressources humaines).

On trouve encore cette logique de reconnaissance dans les passages au statut de cadre des salariés préalablement en situation de « pré-cadrage », c'est-à-dire exerçant un emploi majoritairement tenu par des cadres en qualité de profession intermédiaire. En effet, à travers ces promotions, les entreprises visent plus ou moins implicitement à signifier aux salariés la réussite de leur intégration et de leur professionnalisation dans leur fonction de cadre, après leur atteinte d'un certain niveau de compétence (ex : parvenir au niveau considéré comme étant celui du bon professionnel dans le métier) ou de performance (ex : réaliser un montant déterminé de chiffre d'affaires). Elles leur signalent en quelque sorte cette progression, de manière à la fois matérielle et symbolique, en leur octroyant le statut de cadre.

À dire vrai, un tel acte de reconnaissance se combine ici à d'autres intérêts potentiels pour les entreprises. Il coïncide avec un passage différé au statut de cadre pour les salariés ayant été embauchés ou promus quelques années auparavant pour exercer les emplois de cadre concernés, ce qui est autant d'années de gagnées pour les entreprises soucieuses de maîtriser ou de limiter l'augmentation de leur masse salariale. Cet acte de reconnaissance s'apparente aussi à un instrument de gestion et donc de contrôle des parcours individuels. Il prend les traits de ce qu'on pourrait appeler une « confirmation professionnelle » de la part de l'entreprise, car le salarié accédant au statut de cadre par ce biais se voit pour ainsi dire « confirmé » dans sa fonction. L'entreprise crée et organise ainsi une étape-clé dans l'itinéraire de professionnalisation du salarié, qui contribue d'ailleurs à faire de la période qui précède, le pré-cadrage, un moment prolongé de test au cours duquel il est appelé à démontrer son employabilité à son poste et sa capacité à l'occuper durablement. Ce faisant, l'entreprise maintient une forme de frontière entre cadres et non-cadres, et fait en sorte que le statut de cadre continue à se mériter intramuros. Dans une certaine mesure, elle affirme aussi son autonomie de gestion par rapport aux collectifs de salariés, au système éducatif (notamment quand les salariés concernés sont titulaires d'un diplôme de niveau bac+4/bac+5)<sup>22</sup>, voire par rapport aussi à certaines règles conventionnelles.

---

<sup>22</sup> Dans ce cas, elle préfère valoriser les personnels et leurs compétences selon ses propres référentiels.

Citons à titre d'illustration le cas des « conseillers commerciaux véhicules » (CCV) d'une succursale vente et après-vente automobile. Le CCV qui débute (le plus souvent un jeune commercial recruté sur le marché du travail) possède le statut d'agent de maîtrise pendant une période probatoire de durée variable : quatre ans au plus. Ensuite, il passe dans la catégorie cadre, en vertu du positionnement statutaire attribué à ce métier au sein de la succursale. Cette promotion au statut de cadre qui n'implique pas en tant que tel un changement d'activité marque une étape importante dans le parcours du CCV. L'entreprise lui reconnaît sa professionnalisation, c'est-à-dire le fait qu'il ait fait ses preuves dans son métier<sup>23</sup>.

## **Reconnaître la professionnalisation d'une fonction**

La promotion au statut de cadre peut également servir, sur un plan plus collectif, à reconnaître la professionnalisation d'une fonction dans sa totalité. Elle s'apparente alors à la requalification d'un emploi de niveau intermédiaire en emploi de niveau cadre. Dans ce cas, l'entreprise admet et signale l'importance stratégique que revêt pour elle un emploi donné, la spécificité des compétences (leur rareté, leur construction difficile...) et des conditions d'exercice (la grande disponibilité requise, l'importante autonomie à assumer...) liés à cet emploi, via une revalorisation statutaire.

Le plus souvent, une telle requalification fonctionnelle intervient à la suite d'une évolution sensible du contenu d'activité. Les tâches à remplir ou les responsabilités à assumer étant jugées plus complexes ou plus riches, on assiste à une réévaluation ou à une nouvelle « pesée » de cet emploi, justifiant le passage au statut de cadre. Ce processus est par exemple observé au sein d'une mutuelle, où interviennent plusieurs professions intermédiaires administratives en cours de développement. Pour assurer leur professionnalisation et tenir compte de l'évolution de leurs activités, la direction procède de temps à autre à des requalifications entraînant pour leurs titulaires un passage-cadre. Ce fut le cas, entre autres, de la fonction d'assistant en gestion des ressources humaines<sup>24</sup>.

Soulignons également le cas des promotions-cadre par requalification qui se produisent dans la sphère des organisations ayant été fortement imprégnées par le modèle de la gestion publique et administrative du personnel de par leur activité et leur histoire, et engagées aujourd'hui dans un processus de « modernisation » de leur gestion des ressources humaines. Dans une perspective de valorisation et de reconnaissance, cette modernisation se traduit par une volonté de mettre davantage en lien les emplois occupés, les compétences réellement mises en œuvre et les positions de carrière offertes. Il s'agit notamment de donner la priorité aux fonctions exercées par les personnels plutôt qu'à leur grade (qui a été obtenu le plus souvent par le mécanisme classique d'un concours). Cette modernisation donne ainsi lieu en général à des requalifications et à la mise en place de nouveaux systèmes de classification.

On peut donner l'exemple d'une entreprise publique de distribution de courrier. Elle connaît un important changement de statut au début des années 90 et la conception d'une

---

<sup>23</sup> D'après une enquête de Jean-Paul Cadet et Samira Mahlaoui.

<sup>24</sup> D'après une enquête de Laurence Baraldi, Nathalie Bosse et Christine Durieux.

nouvelle grille de classifications. La carrière des « organisateurs-courrier » s'en trouve alors modifiée. Les organisateurs qui possèdent le grade le plus élevé – « vérificateur de la distribution et de l'acheminement » – passent notamment cadres, alors qu'ils avaient auparavant un grade de catégorie intermédiaire. Ils se voient dès lors reconnaître des responsabilités et des compétences d'expertise et de conception au niveau « cadre »<sup>25</sup>.

## **Fidéliser les personnels**

L'intérêt de la promotion interne au statut de cadre dans le registre du management des ressources humaines ne se limite guère à la possibilité de récompenser ou de reconnaître des mérites individuels ou des processus de professionnalisation. Ce dispositif de GRH offre également l'avantage de favoriser l'intégration et la fidélité du personnel à l'entreprise (Bouffartigue 2005). L'acte de reconnaissance qu'elle opère à l'occasion d'une telle promotion apparaît d'ailleurs le plus souvent calculé au regard de cette perspective de fidélisation.

L'apport de la promotion cadre en ce domaine est net quand il s'agit de limiter le turnover des professions intermédiaires ou en prévenir autant que possible le risque. En faisant passer au statut de cadre de tels personnels, les entreprises entendent se les lier davantage. Elles cherchent notamment à répondre aux attentes des salariés qui se trouvent ou se sentent « bloqués » en termes d'évolution de carrière, et qui menacent clairement de partir si aucune perspective en la matière ne vient se dessiner pour eux. Cet enjeu de fidélisation de la main-d'œuvre promue vise tout particulièrement certaines populations techniciennes et commerciales très sujettes au turnover. Pour les populations commerciales, pareil enjeu va parfois jusqu'à être associé à l'idée de fidéliser tout ou partie de la clientèle elle-même.

Par exemple, la quête de fidélisation anime les responsables de l'entreprise de commerce de gros en produits frais et surgelés quand ils décident de créer une position d'expert pour les personnels commerciaux, adossée à la catégorie cadre. Cette création intervient à vrai dire dans un contexte qui n'est pas des plus favorables du point de vue de la rotation du personnel. À l'image du secteur du commerce de gros et de la filière à laquelle appartient l'entreprise (l'agroalimentaire), les salaires et la visibilité sur les perspectives d'emploi sont relativement faibles. Le turnover des commerciaux apparaît par conséquent non négligeable, surtout dans les régions les plus dynamiques sur le plan du marché du travail. Ainsi, l'édification d'une nouvelle position d'expert assorti au statut de cadre a-t-elle pour principal objectif de favoriser la rétention et la fidélité de ces personnels. Inscrite dans une nouvelle grille de classification, cette position d'expert offre une perspective inédite de carrière aux commerciaux les plus confirmés. Elle leur propose la possibilité d'une autre évolution promotionnelle que le seul projet classique de passer à un poste de manager et donc de changer de métier, voire de secteur géographique.

Il faut noter que les entreprises ne poursuivent pas seulement ici un objectif de fidélisation des personnels promus. En donnant la possibilité à des salariés de catégorie intermédiaire d'épouser une fonction de cadre, elles ciblent aussi dans une certaine mesure leurs pairs.

---

<sup>25</sup> D'après une enquête de Damien Brochier et Nathalie Quintéro.

Via la pratique et la mise en avant des promotions-cadres dans toute leur exemplarité, elles cherchent à faire en sorte que ces promotions représentent des « promesses de carrière » pour l'ensemble ou au moins la majeure partie des titulaires des emplois de niveau intermédiaire concernés. Elles espèrent susciter chez ces derniers l'espoir d'une évolution analogue à terme. Elles s'évertuent d'autant plus à aménager et à « mettre en scène » de telles promotions qu'elles font face à un turnover important des professions intermédiaires, et qu'elles le ressentent comme un problème (en raison par exemple de tensions importantes observées sur les marchés du travail relatifs à ces professions).

## Générer ou entretenir de la motivation

La promotion au statut de cadre est également conçue par la plupart des entreprises utilisatrices comme un outil de motivation au travail (Bouffartigue 2005). Cette intention de motiver des salariés via la promotion cadre est d'ailleurs forcément liée au projet de les fidéliser. Les deux logiques se nourrissent mutuellement. Elles ne vont pas l'une sans l'autre.

Tous les passages cadres sont pensés et organisés, peu ou prou, comme des instruments de motivation. L'accès à la catégorie cadre d'un salarié expérimenté à son poste en est une très bonne illustration. Ce passage cadre peut rarement se comprendre comme une gratification purement gratuite ou une reconnaissance sur le simple mode de la rétribution. En règle générale, l'entreprise le conçoit aussi pour maintenir, relancer, accroître l'engagement professionnel du salarié bénéficiaire, lequel, le plus souvent, est arrivé en fin de carrière ou se sent bloqué dans son parcours. La reconnaissance de ses compétences ou de son expertise via le fait de lui octroyer le statut de cadre vise à ce qu'il fasse preuve lui-même de reconnaissance envers son entreprise (Apec 2007).

Le directeur de la petite concession automobile a promu par exemple un vendeur automobile au statut de cadre avec cette intention, outre le fait qu'il souhaitât aussi le récompenser. Titulaire d'un bac G2 (comptabilité), ce vendeur était entré dans la profession en 1976. La possibilité de devenir cadre commercial représentait pour lui un couronnement de son long parcours dans le métier, apte à lui servir de levier de motivation. *« J'ai un vendeur qui est devenu cadre par ancienneté. Il ne l'était pas, c'est moi qui l'ai mis, parce qu'à la limite, il le méritait. [...] C'était plus une gratification car je n'ai pas bougé son salaire. Par contre, je l'ai mis cadre. De par son entretien individuel, je savais par son chef de service qu'il le souhaitait. Donc pour lui, ce fut une reconnaissance de ses compétences. Il a 55 ans, moi cela ne me coûte pas plus cher, lui il est content d'être cadre. Si c'est un moteur de motivation, il ne faut pas se poser de questions »* (directeur).

Là encore, l'objectif est de renforcer la motivation de tous les salariés de profession intermédiaire susceptibles de bénéficier à plus ou moins long terme de la promotion cadre, et non pas uniquement celle des salariés effectivement promus. En offrant des possibilités de promotion à ce niveau, l'entreprise aspire à entretenir l'espoir de tous ceux qui ambitionnent d'en profiter d'une manière ou d'une autre un jour et par là même leur implication au travail. Ce faisant, elle cherche à orienter à son avantage leurs comportements. Plus généralement, son dessein est de valoriser auprès des personnels une morale de l'effort individuel et de la compétence professionnelle (Mallet 1993), encline à favoriser leur engagement, non sans une certaine visée manipulatoire (Boltanski 1982).

La promotion cadre concourt d'ailleurs à favoriser au moins indirectement la motivation des personnels quand elle va clairement dans le sens de ce qu'ils légitiment. Dans ce cas, ils se montrent très attachés à la promotion interne et au contraire fortement critiques à l'égard du recrutement externe, pour ce qui est de l'alimentation des emplois de cadre de premier niveau de qualification au sein de leur entreprise. Préférer ou au moins privilégier la promotion interne est donc une façon de respecter la pratique qu'ils admettent le mieux, voire de contribuer à la paix sociale (Bouffartigue 2005). Cela est susceptible, en définitive, de jouer en faveur de leur implication professionnelle.

Si cet usage de la promotion cadre n'est pas explicitement reconnu au sein des entreprises enquêtées, il apparaît au moins implicite dans celles qui sont les plus marquées par une culture promotionnelle. Citons à titre d'exemple le constructeur automobile qui a fait l'objet de quatre séries d'investigations (au sein d'un centre technique de recherche et développement, d'une usine de construction de moteurs, d'une usine de montage et d'une succursale vente et après-vente). Avec 300 à 400 personnels ETAM (employés, techniciens, agents de maîtrise) qui passent cadres chaque année, ce constructeur se caractérise par une culture très ancrée de promotion sociale qui ne peut que l'inciter à faire persister cette pratique, sous peine d'aller à l'encontre de qui est fortement légitimé par les personnels et de risquer ainsi d'induire du mécontentement et de la démotivation.

Par extension, la « facilitation » de la motivation permise par la promotion cadre se vérifie encore dans les situations où les entreprises souhaitent assurer ou soutenir leur attractivité par ce biais. En proposant des possibilités de passage cadre et en fluidifiant ainsi leur marché interne, elles visent à attirer de la main-d'œuvre (notamment des jeunes diplômés), entre autres pour pourvoir leurs postes de qualification intermédiaire. Dans une certaine mesure, elles cherchent donc à intéresser et à motiver des individus à leur endroit. Par exemple, on retrouve souvent cette intention au sein du secteur bancaire (Moulévrier et Vézinat 2011) et tout particulièrement au sein de la banque étudiée dans le cadre de l'enquête EPIE.

### **1.3. Les principales conditions favorables à la promotion cadre**

Si la promotion cadre des professions intermédiaires peut se révéler utile aux entreprises, ces dernières ne l'utilisent ni forcément ni surtout avec la même ampleur, comme cela a été indiqué en introduction. Un certain nombre d'éléments conditionne en fait l'usage de cette promotion en entreprise. Leur examen contribue à la compréhension des arbitrages opérés entre recrutement externe et promotion interne quand il s'agit de pourvoir un poste de cadre, ainsi que de la pratique ou non des passages cadres dans une perspective de gratification ou de requalification. Il apporte ainsi un éclairage sur les inégalités d'accès promotionnel au statut de cadre observables pour les professions intermédiaires en entreprise.

À noter que les conditions exposées ici n'ont pas trait aux promotions-cadres des personnels s'apparentant à des situations de « confirmation ». Dans ce cas de figure, l'entreprise n'a pas véritablement d'arbitrage à réaliser, ni de choix à faire. Afin de peser sur les parcours de professionnalisation des salariés, mais aussi afin de contrôler l'évolution de sa masse salariale, elle a priori tout intérêt à procéder à de telles promotions, qui interviennent de façon différée dans le temps par rapport à des recrutements ou des affectations sur des postes. Sa capacité à les faire admettre auprès des personnels et de leurs représentants constitue leur principale condition.

## Un vivier disponible

Afin d'alimenter ses postes de cadre par la voie promotionnelle, il faut d'abord, à l'évidence, que l'entreprise dispose d'un vivier suffisant en nombre et en qualité. Si ce n'est pas le cas, elle fera nécessairement appel au recrutement externe de cadres expérimentés ou débutants.

L'absence de vivier interne au moment où le besoin de pourvoir un poste de cadre se vérifie tout particulièrement lorsque ce poste souffre d'un manque d'attractivité en interne, en raison par exemple d'exigences de mobilité géographique peu engageantes ou de conditions salariales jugées insuffisamment distinctives par rapport aux catégories intermédiaires en place. Les départs massifs à la retraite qui affectent parfois autant, sinon plus ces catégories que les cadres, les lacunes de certaines entreprises en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences concourent également à assécher dans certains cas les viviers internes. De même, un arrêt ou un très faible recrutement sur longue période pour favoriser des restructurations d'ampleur et des diminutions sensibles d'effectifs pourra contribuer à réduire le vivier comme une peau de chagrin.

C'est par exemple ce qui est constaté au sein de la banque. Alors qu'elle entend privilégier la promotion interne pour alimenter les postes de chef d'agence, elle est contrainte de recourir grandement aux recrutements externes. Elle prend à vrai dire acte de l'insuffisance de candidatures internes de qualité, laquelle est le fruit de sa politique malthusienne de recrutement de ces vingt dernières années. La banque n'ayant pas ou très peu embauché au cours de cette période, il lui manque aujourd'hui un vivier suffisant de conseillers clientèle arrivant en deuxième partie de carrière et prêts à occuper des postes de management.

## Une continuité établie entre la profession intermédiaire et la catégorie cadre

Ensuite, et surtout, l'entreprise doit établir une continuité minimale entre les emplois de niveau intermédiaire et les emplois de cadre en termes d'activités et de compétences requises, de façon à ce que le passage cadre soit le signe d'un « continuum de qualification » (Mallet 1993). Elle considère alors que l'ensemble ou au moins une partie de ses emplois de cadre nécessitent une expertise et des capacités spécifiques que l'on n'acquiert que par expérience en son sein (connaissance de l'entreprise, des produits, des équipements et des process, aptitude au management...). Elle tend aussi à se montrer « généreuse » dans l'attribution du statut de cadre.

À l'inverse, dans l'hypothèse où elle voit principalement de la discontinuité entre professions intermédiaires et emplois de cadre, elle aura tendance à éviter ou à limiter la promotion cadre. Elle sera dès lors tentée de considérer et d'aménager cette promotion comme le « passage d'un seuil institutionnel » (ibid.). Elle exigera avant tout pour ses emplois de cadre des capacités d'abstraction, d'adaptation, d'innovation, des connaissances techniques de haut niveau, etc., et par là même des niveaux de formation élevés. Elle imposera aux rares candidats internes ce qu'elle demande aux candidats externes : une formation lourde, sanctionnée par un diplôme d'ingénieur ou un équivalent. Par ailleurs, elle attribuera le statut de cadre plutôt avec frugalité et sens de l'élitisme.

À titre d'illustration, on rencontre cette situation défavorable à la promotion interne au statut de cadre au sein d'une entreprise publique de transport urbain, qui offre désormais, par la voie du « choix » ou du concours interne, un nombre très limité de postes de cadre à ses agents de maîtrise (moins de 10 par an, pour une entreprise qui compte plusieurs milliers de salariés). Dans le cas d'un concours interne, une formation diplômante universitaire de niveau bac+5 est aujourd'hui requise<sup>26</sup>. La même logique de seuil, difficile à atteindre, est constatée au sein de plusieurs entités industrielles enquêtées, où les possibilités de promotion des techniciens et agents de maîtrise vers les fonctions de cadre restent faibles et souvent subordonnées *a minima* au suivi d'une formation lourde d'ingénieur dans une école, une université ou un centre de formation ad hoc. On peut citer l'exemple des techniciens d'une usine de montage automobile. Pour eux, le premier niveau hiérarchique est un niveau cadre qui ne leur est pas directement accessible, car alimenté par le marché interne des cadres, et plutôt réservé à de jeunes ingénieurs qui débutent leur carrière dans l'entreprise. Ceci participe du blocage de carrière qui caractérise ces techniciens<sup>27</sup>.

La discontinuité fixée avec les emplois de cadre s'appuie souvent sur la manière de se représenter les professions intermédiaires en regard des exigences attribuées à ces emplois. Des entreprises de l'industrie aéronautique estiment ainsi qu'il est difficile de promouvoir des techniciens de formation DUT/BTS à des postes de cadre, notamment au sein des bureaux des méthodes. Pour elles, ces postes nécessitent un niveau ingénieur sur le plan technique. En outre, les techniciens sont supposés manquer d'une vision stratégique, de compétences en management, de recul vis-à-vis de leur position dans l'entreprise, de crédibilité envers le mode d'exercice de l'autorité en vigueur, toujours imprégné de fayolisme. Ces entreprises du secteur aéronautique tendent donc à leur préférer des ingénieurs diplômés quand il s'agit d'alimenter les emplois de cadre<sup>28</sup>.

Concernant spécifiquement les emplois de cadre manager, la discontinuité établie peut aller jusqu'au fait de considérer l'exercice de ces emplois incompatible avec un parcours antérieur en leur sein en qualité de subalterne. Pour les entreprises concernées (plutôt de petite taille et à marché interne étroit), il n'est ni sain ni souhaitable que les cadres managers encadrent leurs anciens pairs. Elles recourent donc préférentiellement au marché externe pour pourvoir les postes en question. Au sein du matériau EPIE, le cas d'un petit hôpital illustre bien cette attitude<sup>29</sup>.

L'absence ou le manque de continuité est parfois tel qu'il conduit à une séparation structurelle et spatiale de la gestion des marchés internes propres aux cadres et aux non-cadres. Ces marchés internes sont alors pilotés par des acteurs différents, intervenant au sein de structures distinctes, depuis des lieux différenciés. On le constate en particulier dans des groupes ou des entreprises composées de plusieurs établissements, où les cadres sont gérés par les sièges, et les ouvriers, les employés et les techniciens – agents de maîtrise, par les sites.

---

<sup>26</sup> D'après une enquête d'Anne Gillet.

<sup>27</sup> D'après une enquête de Thierry Colin, Benoît Grasser, Lionel Jacquot et Ewan Oiry.

<sup>28</sup> D'après une enquête de Marie-Laure Buisson et Martine Gadille.

<sup>29</sup> D'après une enquête de Sophie Divay.

Cet état de fait caractérise superbement une entreprise spécialisée dans la distribution de produits surgelés auprès de particuliers. Celle-ci a en effet fait le choix d'établir une distinction nette entre ses personnels cadres et non-cadres. Pour les professions de « *chef de service clientèle* » et de « *superviseur des ventes* » (les deux métiers étudiés), il n'y a aucun passage cadre possible en interne. Les personnels de ces professions sont puisés pour l'essentiel au sein des équipes d'employés, et gérés par les directeurs commerciaux des différents sites, en région. Quant à la population cadre, elle est recrutée à l'extérieur et gérée par la direction des ressources humaines du siège, au niveau national<sup>30</sup>.

Par ailleurs, deux facteurs contribuent, en dynamique, à remettre en cause ou à interroger les continuités instaurées classiquement en entreprise entre les emplois de niveau intermédiaire et ceux de niveau cadre, et donc à mettre à mal, au moins partiellement, les promotions cadres.

En premier lieu, il y a tous les changements lourds et rapides qui interviennent dans la vie des entreprises. Les innovations technologiques « de rupture », les profondes transformations organisationnelles, les restructurations d'ampleur, les périodes de refondation stratégique représentent autant de situations où les entreprises sont tentées de reconsidérer de fond en comble le contenu de leurs emplois, les compétences/qualifications qu'elles attendent de leurs personnels et les filières d'évolution qu'elles proposent en interne. Les emplois de cadre et les conditions d'accès à ces emplois n'échappent guère à cette révision drastique. En particulier, nombre d'entreprises en viennent à présupposer qu'il est désormais préférable d'aller puiser sur le marché externe de nouveaux profils, de nouvelles compétences, du « sang neuf » pour alimenter leurs emplois de cadre et s'ajuster au mieux aux profondes mutations en cours.

C'est dans cette perspective que les entreprises peuvent être amenées à faire davantage appel à de jeunes diplômés de niveau master pour pourvoir d'emblée ou à l'issue d'une période probatoire certains de leurs emplois de cadre. Elles comptent dès lors sur leurs fraîches connaissances techniques et leurs supposés « ouverture d'esprit », « capacité d'innovation », « dynamisme », « autonomie », « adaptabilité », « capacité à communiquer, à négocier, à travailler en équipe », « goût pour la mobilité » (Schneidermann 2003), toutes qualités censées les aider à faire face aux changements auxquels elles sont confrontées. Longtemps chantre de la promotion interne, la SNCF est par exemple en train d'évoluer dans ce sens. Cette entreprise privilégie de plus en plus un recrutement de jeunes diplômés pour alimenter ses emplois de cadre, car elle perçoit à présent les cadres issus de la promotion comme des personnels qui freinent l'innovation et ne collent plus à ses stratégies (Boussard 2011).

En second lieu, le développement actuel des formations en alternance aux niveaux II et I (licence et master) remet aussi en cause les promotions cadres dans le sens où elle favorise le recrutement externe de jeunes cadres et déleste, en partie, la contrainte de la nécessaire expérience à acquérir au préalable dans certains cas. De fait, ces formations diplômantes en alternance (par la voie de l'apprentissage ou du contrat de professionnalisation) permettent à un nombre croissant d'entreprises de former et d'embaucher de nouveaux cadres. Ces entreprises offrent alors aux jeunes qui en bénéficient la possibilité de se constituer une première expérience professionnelle et organisationnelle, via le cas échéant une rotation sur différents postes, tout en acquérant un niveau élevé de qualification. Au total, elles les recrutent tout ou partie, en les faisant accéder de suite ou peu de temps après leur formation à un emploi de cadre et au statut qui va avec.

---

<sup>30</sup> D'après une enquête de Cécile Granié.

On observe par exemple ce phénomène au sein de la caisse primaire d'assurance maladie. Tandis que la promotion interne reste la voie privilégiée pour alimenter les postes cadres de responsable d'unité, les changements qui interviennent dans les pratiques de gestion de cet organisme l'invitent à diversifier ses modes de recrutement. Son implication dans la mise en place et le pilotage d'une licence professionnelle de « management opérationnel dans la protection sociale » lui permet dès lors de concrétiser cette intention. La licence professionnelle est préparée par des étudiants en apprentissage au sein de la caisse. La plupart s'y font embaucher à l'issue de leur formation en qualité de responsable d'unité. C'est donc une dynamique de « professionnalisation du management » qui joue ici en défaveur des modalités traditionnelles d'accès au statut de cadre pour les professions intermédiaires.

### **Une stratégie particulièrement demandeuse d'implication et de fidélité**

Non sans lien avec la précédente condition évoquée, une autre condition favorable aux promotions cadres est que l'entreprise attache une grande importance à l'implication et surtout à la fidélisation des personnels « promouvables » ou susceptibles de l'être à terme. Si toutes les entreprises aspirent peu ou prou à cela, certaines vont s'y montrer plus sensibles car elles vont clairement lier leurs performances et leur développement à leur capacité à favoriser de manière suffisante la motivation et la rétention de leurs personnels.

Cette philosophie pousse à aménager des promotions internes à des fonctions de cadre, mais aussi des promotions-gratifications et des requalifications. Dans l'hypothèse où l'implication et la fidélité des personnels concernés par ces passages cadres sans changement de fonction n'étaient pas considérées comme nécessaires à la performance et à l'expansion de l'entreprise, leur chance d'apparition s'amenuiserait. Les entreprises seraient incitées à en rester au *statu quo*, à savoir laisser les personnels au rang des professions intermédiaires.

Pour bien comprendre ce point d'analyse, il y a lieu de remonter jusqu'aux modes de positionnement stratégique des entreprises, desquels émanent les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines, et par conséquent les arbitrages en faveur ou en défaveur des promotions cadres. En effet, certains positionnements stratégiques requièrent une forte implication des personnels et au moins une fidélisation des plus compétents ou performants, tandis que d'autres positionnements s'accommodent de rapports au travail relativement moins engagés sur le plan subjectif et surtout d'un turn-over plus important. Les premiers reposent sur une expertise spécifique qui est à la source de la performance économique de l'entreprise et qui est donc à sauvegarder via une gestion dynamique du marché interne. Les seconds s'appuient sur des compétences collectives et individuelles davantage partagées sur le marché, mais articulées à travers une organisation standardisée destinée à faire la différence.

Afin d'illustrer ce propos, on se permettra ici d'emprunter une enquête réalisée hors EPIE et concernant deux entreprises du secteur de la distribution d'articles de sport : Décathlon et Go Sport (Dalla Pria et Leroux 2011). Ces deux acteurs majeurs du secteur se positionnent en effet de manière très différente sur le marché, ce qui les conduit à pratiquer de façon très inégale la promotion cadre (qui s'effectue au niveau de la fonction de responsable de rayon).

Décathlon fait reposer sa réussite sur son expertise technique en matière de produits sportifs et sa faible dépendance à l'égard des grandes marques. Pour concrétiser ce choix stratégique, cette entreprise a alors besoin de vendeurs compétents dans le domaine sportif, impliqués, sinon passionnés en la matière, et relativement stables (au moins en regard de ce que l'on constate en général au sein du secteur de la distribution). Elle recrute ainsi nombre de jeunes sortant des filières sportives universitaires pour pourvoir ses emplois de vendeur, et pratique amplement la promotion interne pour alimenter ses postes de chef de rayon, positionnés au sein de la catégorie cadre. Le statut de cadre est d'ailleurs fortement valorisé en interne pour motiver les vendeurs qui ambitionnent d'y accéder et les fidéliser autant que possible.

Go Sport donne au contraire la priorité aux grandes marques sportives. Elle se base non seulement sur une organisation beaucoup plus centralisée et attribuant un pouvoir accru à la centrale d'achat par rapport aux magasins, mais aussi sur des vendeurs aux profils plus hétérogènes : ce ne sont pas forcément des sportifs eux-mêmes, et ils sont sélectionnés au regard de critères plus généraux (personnalité, savoirs d'expérience en matière commerciale de type générique...). Le recrutement externe est largement privilégié pour pourvoir les postes de cadres, et les opportunités de carrière internes demeurent modestes, sinon inexistantes pour les vendeurs. Quelle que soit leur compétence, ces derniers sont ainsi davantage incités à quitter rapidement leur entreprise pour progresser. Go Sport ne leur présente pas du reste le statut de cadre de manière attractive, et crée une séparation quasiment étanche entre eux et les populations cadres.

## **2 | Pour les salariés, un peu, beaucoup, passionnément, à la folie ou pas du tout**

Pour comprendre le passage cadre des professions intermédiaires en entreprise, il importe de prendre en compte les points de vue et les logiques des salariés, outre ceux des dirigeants et des gestionnaires. Décidée et organisée par une entreprise, cette promotion n'en est pas moins permise par des salariés qui pour le moins l'acceptent. D'ailleurs, quand elle survient au sein d'une entreprise particulière et sous une forme donnée, elle est toujours à considérer comme le résultat de l'interaction circonstancielle entre les besoins et préoccupations de cette entreprise et les enjeux et attentes du (des) salarié(s) qui en bénéficie(nt)<sup>31</sup>.

La promotion cadre garde aussi tout son sens à ce niveau d'analyse car elle continue à intéresser et attirer, à des degrés divers, nombre de salariés des professions intermédiaires. Pour eux, elle reste assimilée à un projet au moins envisageable, apte à répondre à plusieurs logiques s'inscrivant dans une optique de progression de carrière ou de développement professionnel, et là encore non exclusives l'une de l'autre.

---

<sup>31</sup> « La promotion interne résulte toujours de la rencontre d'un salarié, avec son volontarisme et son parcours individuel, et d'une entreprise, avec sa culture, sa politique de ressources humaines et avec son actualité, ses événements internes » (Apec 2007, p. 9).

Ce n'est pas le titre de cadre qui est convoité en lui-même. En général, ces salariés n'en font pas un objectif en soi, ce qui peut laisser entendre qu'il a perdu un peu de son prestige. Les salariés enclins à devenir cadres visent plutôt en priorité à améliorer leur salaire, à bénéficier de nouvelles perspectives de carrière, à faire reconnaître leur qualification ou leur contribution, ou à rendre plus intéressant leur activité. En fait, l'accès au statut de cadre reste surtout attrayant quand il accompagne l'atteinte de ces objectifs<sup>32</sup>.

En même temps, force est de constater que d'autres salariés se montrent réticents par rapport à une la perspective de passer cadre. Ce constat concerne uniquement les passages cadres qui s'accompagnent en entreprise d'un changement de fonction, et plus particulièrement les promotions aux emplois de cadre manager. Dans ces situations, quantités de salariés n'entendent pas évoluer de la sorte à n'importe quel prix. Beaucoup s'avouent très peu intéressés ou même s'y refusent catégoriquement.

## 2.1. Une possibilité de progresser en termes de carrière

Pour nombre de salariés des professions intermédiaires, le passage au statut de cadre au sein de leur entreprise reste assimilé à une perspective attrayante, sinon souhaitable, de progression de carrière. Cette perspective est alors associée à une reconnaissance ou un gain en termes d'avantages, de rémunération ou d'ouvertures en matière d'évolutions envisageables. Elle est toutefois perçue et entrevue avec une acuité très différente selon les salariés et leur situation.

### Faire reconnaître une expérience, un parcours, un engagement

La promotion interne au statut de cadre demeure souvent conçue et visée dans une optique de reconnaissance sociale et symbolique. Au sein des professions intermédiaires, il règne à vrai dire une forte demande de reconnaissance. Et l'accès au statut de cadre, qu'il s'accompagne ou non d'une mobilité, reste justement perçu comme l'un des moyens d'y répondre (Apec 2007), en tant qu'il constitue toujours un repère de carrière signifiant et attractif aux yeux de nombreux salariés (Gadéa et Pochic 2009).

Cette quête de reconnaissance fait écho aux pratiques d'entreprises qui visent à récompenser des salariés en les faisant évoluer vers des emplois de cadre ou en leur octroyant le statut (cf. *supra*). Elle se vérifie quand les salariés souhaitent valoriser un diplôme ou un niveau de diplôme (un bac+4 ou +5 surtout) acquis en formation initiale ou en formation continue, mais aussi lorsqu'ils entendent bonifier une expérience professionnelle, qui traduit notamment un parcours spécifique au sein d'une organisation, un accès à de nouvelles responsabilités ou un engagement appuyé en sa faveur. Au sein du matériau EPIE, c'est d'ailleurs cette forme de demande de reconnaissance qui figure le plus nettement.

---

<sup>32</sup> Un exemple de témoignage allant en ce sens : « J'ai été embauché avec un statut d'employé quand je suis rentré dans l'automobile. Quand je suis rentré chez O., j'étais toujours employé. Quand on a été repris par P., je suis passé cadre. Il n'y a pas eu de transition. Cela n'a pas changé grand-chose sur le coup. Cela changera à ma retraite, oui. Après il y a le titre de cadre. Cela ne change rien à ma vie, cela ne m'empêche pas de dormir. Je n'ai pas écrit sur mon front que je suis cadre. [...] L'objectif que je m'étais fixé, c'était d'atteindre ce que je suis aujourd'hui. [...] Avec le statut cadre ou pas, je m'en passe » (chef des ventes VN d'une succursale vente et après-vente automobile).

Une telle demande est prononcée car elle va jusqu'à nourrir et justifier des projets d'évolution vers des emplois de cadre en interne. Si des salariés développent pareils projets, c'est entre autres parce qu'ils souhaitent faire reconnaître leur parcours antérieur, leurs efforts consentis jusque là, leurs performances obtenues ou leurs compétences mises en œuvre. Vivant une déconnexion croissante entre leur implication dans le travail et leurs conditions d'emploi, les techniciens de l'industrie aéronautique sont ainsi nombreux à adopter cette attitude. On peut également citer l'exemple des technico-commerciaux de l'entreprise de commerce de gros en matériel électrique. Pour eux, ce n'est pas tant leur niveau de formation (bac+2) qui doit les amener « naturellement » vers le statut de cadre et les emplois correspondants, mais bel et bien leur investissement et leur compétence déployés sur la durée en faveur de cette entreprise.

L'intention de faire reconnaître une expérience est de fait encore plus marquée quand l'enjeu réside à passer au statut de cadre sans changer de fonction. Ainsi, lorsque les salariés anticipent la possibilité d'une requalification fonctionnelle, ils se montrent en règle générale intéressés par cette perspective. Elle figure comme une preuve de reconnaissance de leur activité et de leurs responsabilités « de cadre », assumées jusqu'ici sans en avoir le statut et la rémunération.

De même, le passage cadre dans les emplois traversés par la frontière avec les non-cadres est considéré comme une source importante de rétribution et de légitimation professionnelles. Dans les cas où ce passage prend la forme d'une gratification, les salariés sont forcément sensibles à cette manière de reconnaître et de distinguer leur haut degré d'expertise à leur poste. Ils en viennent donc souvent à en faire un projet à poursuivre.

Dans les situations où le passage cadre s'apparente davantage à un acte de confirmation d'une professionnalité naissante, les salariés en font une étape marquante de leur parcours-métier, signant une reconnaissance de leur montée en compétences à leur poste, sinon une rétribution de leurs efforts réalisés. C'est donc un aspect sensible de leur socialisation professionnelle et organisationnelle qui se trouve en jeu, et qui constitue de ce fait un objectif à atteindre.

## **Gagner en nouveaux avantages, en salaire ou en nouvelles perspectives de carrière**

Du point de vue des salariés, le passage au statut de cadre peut également représenter un gain en termes de carrière. Juxtant la catégorie cadre, les professions intermédiaires restent en effet peuplées de salariés avides d'obtenir à plus ou moins long terme semblable gain. Le plus souvent, les demandes de reconnaissance liées au passage cadre se doublent d'ailleurs de la recherche d'un tel gain, synonyme d'ascension sociale.

De par les avantages qu'il procure, le statut de cadre reste souvent en lui-même attrayant. Plusieurs salariés mettent en particulier en avant les avantages liés à la retraite. Alors que la thématique de la retraite et de ses difficultés récurrentes de financement fait fureur dans la société, ils se montrent très sensibles à ces avantages. Anticipant le risque de pensions réduites à terme, et ce même s'ils sont encore relativement jeunes, ils souhaitent accéder au régime plus favorable qui s'adresse aux cadres. *« Pour ma retraite, c'est l'occasion de cotiser plus. [...] C'est juste la possibilité de cotiser plus. Je n'ai pas envie de me retrouver un jour comme ces pauvres retraités qui n'ont que 700 euros par*

*mois. Ils ont travaillé toute leur vie et se retrouvent finalement avec rien. Je n'ai donc pas envie de me retrouver démuné à la retraite. C'est surtout essentiellement pour cela, car je pourrais être ouvrier salarié à 5 000 euros par mois, ça ne me dérangerait pas »* (conseiller commercial pièces de rechange, succursale vente et après vente automobile).

Certains salariés (surtout des commerciaux, plus fréquemment bénéficiaires) briguent quant à eux les avantages en nature parfois associés à la condition de cadre en entreprise : bénéficier au-delà des heures de service d'une voiture de fonction, d'un téléphone portable... Un salarié a mis en avant pour sa part la crédibilité sociale apporté par le statut de cadre pour bénéficier de prêts : *« C'est un très bon statut, ne serait-ce que pour démarcher les banques pour acheter une maison. Quand vous dites que vous êtes cadre, ça n'a pas le même effet que de dire que vous êtes employé de bureau. C'est quand même valorisant »* (conseiller commercial véhicules, succursale vente et après vente automobile).

La promotion interne au statut de cadre attire surtout quand elle s'accompagne d'une élévation de la rémunération (Apec/CEFI 1991 ; Apec 2009)<sup>33</sup>. Moindre (et parfois même inexistant) pour les promotions sans changement de fonction, ce gain salarial est avant tout vérifiable pour celles qui coïncident avec une évolution vers un emploi de manager ou d'expert.

Évoquons à nouveau le cas des superviseurs logistiques de l'entreprise de commerce de gros en produits frais et surgelés. Ils assument d'importantes responsabilités – ils encadrent une équipe postée d'employés réceptionnaires, de préparateurs-commandes ou de chauffeurs-livreurs. Pourtant, ils n'obtiennent pas une compensation financière ou un différentiel de salaire suffisamment important au regard des personnels qu'ils encadrent. Aussi, beaucoup d'entre eux, après trois à cinq ans à leur poste, aspirent à évoluer en interne vers un emploi de cadre de responsable entrepôt ou responsable trafic, correspondant pour eux à une position de n+1, et significativement mieux rémunérée. *« Le superviseur va vouloir avoir le retour de son investissement. Donc il va prétendre à plus, en souhaitant devenir responsable entrepôt ou responsable trafic et passer à la catégorie supérieure. Il y a une vraie différence lorsqu'on accède à ces postes. C'est vraiment le niveau au-dessus qui fait la différence »* (responsable de formation).

Incarnant parfois l'entrée dans un nouveau monde, le passage cadre intéresse également lorsqu'il ouvre ou rouvre des perspectives de carrière pour les personnels qui en bénéficient. Là, ce sont uniquement les promotions internes avec changement de fonction qui sont concernées. Les salariés susceptibles d'en profiter adhèrent alors à la promesse de carrière portée par le titre de cadre. Ils entrevoient les nouvelles évolutions possibles à partir de la fonction de cadre qui se trouve *a priori* à leur portée. Ils voient ainsi le passage cadre comme *« une marche qui ouvre des perspectives jusque là inenvisageables en termes d'évolution professionnelle, avec des mobilités verticales ou horizontales, en interne ou en externe »* (Apec 2007, p. 25). Par exemple, les animateurs d'équipe de la caisse primaire d'assurance maladie sont pour partie dans cette situation. Quand ils envisagent de devenir responsables d'unité, ils s'attendent à ce que cette fonction de cadre leur permette de bénéficier de nouvelles perspectives de carrière ascendante.

---

<sup>33</sup> Notons que la rémunération est la principale cause d'insatisfaction au travail chez les non-cadres (APEC 2009).

## Des enjeux de progression considérés avec une acuité différente selon les salariés

La progression de carrière engendrée par la promotion au statut de cadre n'est pas espérée de la même façon et avec une égale acuité selon les salariés. Les salariés des professions intermédiaires les plus diplômés – jeunes et ayant une faible ancienneté le plus souvent – semblent particulièrement sensibles à la reconnaissance de leur niveau de certification via une évolution vers un emploi de cadre ou une obtention du statut correspondant. Si le dispositif EPIE a très peu conduit à interviewer des salariés de catégorie intermédiaire titulaires au moins d'un master (les entretiens menés dans une banque avec de tels profils de salariés en début de carrière représentent presque une exception), on peut penser que « devenir rapidement cadre » reste un objectif auquel bon nombre d'entre eux aspirent. Sans aller jusqu'à parler d'un dû, ni même d'un reclassement, le passage cadre apparaît alors vécu comme une suite logique, dans l'entreprise, du parcours entamé au sein du système éducatif. D'aucuns se demandent d'ailleurs s'il convient encore d'utiliser le qualificatif de « promotion » à son propos. Il représente en tout cas pour ces salariés l'une des premières étapes à franchir dans leur carrière.

Les salariés les moins diplômés<sup>34</sup> – qui sont souvent, eux, les plus âgés et ayant la plus grande ancienneté – sont avant tout attentifs à la reconnaissance de leur expérience que pourrait représenter une « promotion cadre », en particulier sous l'aspect d'une gratification de leur expertise. Ayant accédé le plus fréquemment à leur métier actuel à la suite d'un long parcours, et plutôt satisfaits de leur carrière et de leur situation à ce jour, cette nouvelle promotion sociale constituerait pour eux un « plus » bien appréciable. Toutefois, elle ne s'impose guère comme un objectif vital de carrière.

Tel n'est pas le cas de nombreux salariés de catégorie intermédiaire encore relativement jeunes et arrivés au plus à mi-carrière, et titulaires le plus souvent d'un bac+2 ou bac+3. Pour eux, le passage cadre est un objectif essentiel de progression, non seulement dans une optique de reconnaissance mais aussi et avant tout de gain. Parmi ces jeunes salariés soucieux d'évoluer sur le plan promotionnel, on trouve par exemple certains des « responsables de ligne » (REL) de l'entreprise publique de transport urbain. Ceux-là se distinguent de la majorité des REL, titulaires d'un diplôme de niveau CAP-BEP ou de niveau bac au plus, souvent proches de l'âge de départ à la retraite, ayant fait toute leur carrière dans l'entreprise en grimpant progressivement ses différentes marches depuis l'emploi de conducteur de bus, et pour qui leur fonction actuelle représente l'aboutissement de leur carrière. Cette minorité de REL est diplômée quant à elle au niveau bac+2. Ils ont connu d'autres expériences dans le secteur privé avant d'être embauchés par l'entreprise. Ils y sont en partie entrés directement comme REL-adjoint ou REL. Après quelques années à leur poste, la plupart aspire à accéder à une fonction de cadre. Contrairement à leurs aînés, solidement fixés à leur entreprise, ils n'hésitent pas à menacer de la quitter si elle ne satisfait guère leurs vœux en matière de déroulement de carrière.

---

<sup>34</sup> On pourrait aussi y adjoindre, dans une certaine mesure, les salariés titulaires d'une certification très éloignée de leur fonction actuelle (cf. par exemple certains techniciens de sous-traitants de l'industrie aéronautique).

Par ailleurs, le fait que ce type de salarié ait le sentiment d'être bloqué en termes de carrière excite d'autant plus sa convoitise de passer cadre. Commercial de l'entreprise de commerce de gros en produits frais et surgelés, Jean-Claude offre un exemple saisissant. La quarantaine à peine, il est parvenu à l'échelon ultime de sa catégorie (agent de maîtrise) en termes d'évolution de carrière. Il perçoit d'ailleurs une rémunération fixe plus élevée que ne le prévoit la grille salariale de son entreprise – il a atteint ce niveau dans son ancienne entreprise, une PME rachetée depuis par sa société actuelle. Il se retrouve ainsi bloqué en termes de carrière alors qu'il est encore dans la force de l'âge, ce qui tend à le démotiver. « *Aujourd'hui, je stagne. [...] Il n'y a plus d'augmentation possible à ce jour, hormis les primes sur objectifs. [...] Maintenant, peut-être que mon salaire de base est trop élevé. Je ne sais pas. Aujourd'hui, je n'ai plus en tout cas d'augmentation, et je n'en attends pas ! [...] C'est dommage par rapport à la motivation, à tout, ce qui est normal. [...] Je souhaite devenir cadre en tant que manager ou alors en tant que commercial. Cadre commercial, il y a en a, mais très peu. J'aimerais une fonction de cadre, mais pour apprendre à d'autres ce dont je suis vraiment capable. C'est-à-dire conseiller culinaire sur la route, approche du client, en tant qu'expert. [...] Passer cadre pour accroître ma rémunération ? Cela va de soi, mais c'est aussi de la reconnaissance. [...] Admettons que je reste ici jusque 60 ans : comment je vais continuer à me motiver si mon salaire de base reste bloqué ? [...] Vous ne cessez de monter, et puis à un moment donné, on vous dit : « Stop, vous restez là maintenant ». [...] J'ai été contacté par d'autres sociétés, directement concurrentes, plusieurs fois. En pesant bien le pour et le contre, ça pourrait être une possibilité pour évoluer ».*

Au total, ce sont ces salariés, pour la plupart assez jeunes et titulaires d'un diplôme de niveau III et II, qui font montre des vellétés les plus prononcées en matière de mobilité externe, en vue d'accéder à un emploi ou une position de cadre dans une autre entreprise, via le passage ou non par une formation diplômante ou qualifiante.

## **2.2. Une occasion de développement professionnel**

Le passage au statut de cadre pour les professions intermédiaires ne s'inscrit pas seulement dans une optique de progression de carrière. Si l'espoir d'obtenir une rémunération plus élevée reste sans doute la principale motivation liée au passage cadre, l'intérêt des missions, du travail, des responsabilités relatives aux fonctions de cadre apparaît également comme un important stimulant (Apec 2007 ; Apec 2009). La promotion cadre peut en fait obéir également à une logique de développement professionnel, en permettant au salarié d'accéder à des responsabilités nouvelles ou plus complexes, voire d'œuvrer sur un plan plus collectif en faveur des conditions de travail. À nouveau, il est avant tout question ici des promotions internes avec changement de fonction.

## Accéder à des responsabilités de nature nouvelle ou plus complexe

Les salariés des professions intermédiaires prêts à évoluer vers un emploi de cadre espèrent souvent accéder, ce faisant, à des responsabilités nouvelles ou plus complexes.

Cette intention de développement professionnel se vérifie à propos des emplois de cadre manager. En effet, on trouve encore en entreprise des salariés qui souhaitent évoluer, un jour ou un autre, vers des responsabilités d'encadrement. Au moment où les vocations se tarissent en ce domaine (cf. infra), il n'est pas inintéressant d'observer le maintien de tels projets. Les salariés concernés se représentent de façon positive le rôle des cadres managers, et ressentent l'envie de prendre en charge des équipes et des personnels pour atteindre des objectifs de performance. Anticipant pour ainsi dire leur devenir potentiel, ces salariés en viennent d'ailleurs à développer souvent, dans leur actuelle fonction de niveau intermédiaire, des attitudes inhérentes aux postures attribuées aux cadres managers : prise de recul par rapport au quotidien, prise d'initiatives, leadership...

Force est cependant de noter que nombre de salariés qui aspirent à évoluer vers de nouvelles responsabilités managériales ont tendance à valoriser avant tout des dimensions comme l'aide à la décision stratégique, la conception d'outils ou de procédures, la gestion de projets, l'organisation, plutôt que le travail d'encadrement à part entière. Tel est le cas par exemple d'un salarié d'une mutuelle, responsable adjoint d'un service, qui souhaite à terme pouvoir évoluer en interne vers un emploi de cadre. Pour lui, « être dans la création de projets », « être force de proposition vis-à-vis de la direction » sont les principaux intérêts associés à un emploi de cadre dans sa structure.

Outre le management, les salariés peuvent aussi désirer approfondir un domaine technique particulier. C'est typiquement le cas lorsqu'ils entendent s'orienter vers un emploi de cadre expert. Ils envisagent alors de se spécialiser ou d'améliorer leur technicité, tout en ayant le projet de progresser en termes de carrière. Pour eux, ce peut être tout à la fois une opportunité d'évoluer vers un domaine qu'ils considèrent comme étant plus en phase avec le contenu et le niveau de leur formation initiale, un moyen de transmettre leur savoir-faire (par exemple, en devenant formateur-métier au sein de leur entreprise) ou bien une façon de développer un aspect particulier de leur métier, comme la focalisation sur une clientèle particulière jugée plus difficile à traiter (ex : passer de particuliers à des professionnels) ou plus stratégique (ex : prendre en charge des grands comptes).

À titre d'exemple, on peut mentionner le cas d'un technico-commercial de l'entreprise de commerce de gros en matériel électrique, pour qui une évolution vers un poste de cadre expert s'impose comme un projet privilégié. Technico-commercial sédentaire, il souhaite avant tout devenir « chargé de développement », c'est-à-dire promoteur-animateur des ventes relatives à une famille de produits déterminée auprès des agences commerciales de l'entreprise de toute une région. Son intention est avant tout d'approfondir un domaine particulier plutôt que de partir de suite vers l'encadrement commercial. Ce domaine particulier, il l'a d'ailleurs déjà en tête. « *Aujourd'hui, en termes de poste, ce serait plus faire de la prescription. Il s'agirait de tirer le marché vers la domotique. Aujourd'hui, la domotique est mal connue, mal vendue. [...] La prescription, c'est un poste itinérant, sur une région. Et après, vous allez voir les installateurs. C'est ce qu'on appelle chez nous « chargé de développement ». [...] Pour cela, il faudra poursuivre une formation. L'idéal serait de bien apprendre à connaître le produit, car pour bien vendre un produit,*

*il faut le connaître. [...] Manager des commerciaux, je pense que c'est vraiment un métier très particulier. Il faut savoir un peu montrer les dents, il ne faut pas trop attendre les commerciaux. Ce n'est pas être méchant mais c'est le métier qui veut ça. Moi, je ne sais pas secouer les gens, ce n'est pas mon truc ! »*

## **Contribuer à faire évoluer l'organisation du travail**

Le développement professionnel que l'on attend du passage à un emploi de cadre peut dans certains cas aller au-delà de la simple possibilité d'acquérir de nouvelles responsabilités ou compétences à titre individuel. En effet, il peut aussi, dans une certaine mesure, concerner l'organisation du travail, et donc avoir une portée autrement plus collective. Les salariés aspirent alors à être promus cadre (manager pour l'essentiel ici) pour intervenir favorablement de leur point de vue sur l'organisation du travail, sinon mettre en place de nouvelles méthodes ou procédures. Selon leurs convictions, leurs valeurs et leur propre expérience de salarié, ils entendent corriger des dysfonctionnements, améliorer l'existant, procéder à des changements visant le plus souvent à mieux concilier bien-être des salariés et performance productive...

Pour dire vrai, cette catégorie de motivation est à peine décelable au sein du matériau EPIE. On la rencontre seulement à part entière dans le cas d'une cadre de santé interviewée au sein de l'hôpital investigué. Ce cas est de surcroît limite car elle a accédé à sa fonction à la suite d'une mobilité externe, soit par le biais d'une promotion hors champ ici. Il est néanmoins exemplaire du point de vue du type de motivation personnelle à l'œuvre.

Ancienne infirmière, cette cadre de santé a en effet connu une trajectoire promotionnelle, non pas tant pour progresser en termes de carrière que pour se retrouver à un poste lui permettant de lutter plus efficacement pour l'amélioration des soins et des conditions de travail du personnel soignant dans le milieu hospitalier. En effet, quand elle décida de devenir cadre de santé au cours des années 80, elle ne supportait plus de travailler dans l'environnement hospitalier qui était le sien à cette époque. De plus, elle était animée par des motivations de type militant, en raison de son histoire personnelle et familiale. Ses origines ouvrières et le militantisme politique de son père et grand-père paternel l'avaient conduite à s'engager au sein d'une organisation syndicale, afin d'agir sur les conditions de travail et de prise en charge des patients à l'hôpital. Son inscription dans une école des cadres releva d'ailleurs d'une initiative individuelle et ne fut en rien portée par l'institution qui l'employait. Elle ne fut encouragée ou soutenue par aucun de ses supérieurs hiérarchiques, sans être non plus empêchée de mettre en œuvre son projet. Face à cette indifférence d'ordre institutionnel et organisationnel, elle dut prendre une décision radicale, à savoir démissionner de son poste d'infirmière et ne compter que sur elle-même pour mener à bien son projet. Grâce aux privations qu'elle consentit pendant sa formation et le soutien de sa famille, elle parvint à subvenir à ses besoins pendant les neuf mois d'école où elle fut privée de salaire. Après avoir obtenu son diplôme de cadre, elle finit par trouver un emploi de cadre de santé correspondant à sa nouvelle qualification, sans connaître de période de chômage<sup>35</sup>.

Sans doute, dans d'autres secteurs imprégnés par un sens analogue de la vocation et de la militance (ex : travail social), pourrait-on observer pareil genre de motivation.

---

<sup>35</sup> D'après une enquête de Sophie Divay.

### 2.3. Des salariés réservés à l'égard d'un passage cadre, sinon carrément opposés

Tous les salariés des professions intermédiaires ne souhaitent pas devenir cadres (Bosse 2012). La proportion de ceux qui aimeraient accéder au statut de cadre est « seulement » de 60 % pour les techniciens, 57 % pour les autres professions intermédiaires et 54 % pour les contremaîtres, agents de maîtrise (Apec 2009). Des salariés ne sont donc pas attirés par le statut de cadre. Certains se montrent carrément opposés à une évolution vers cette catégorie.

Ces réserves ou ces objections envers l'hypothèse d'une promotion interne au statut de cadre se manifestent quand cette promotion s'accompagne d'une évolution vers un nouvel emploi. Lorsque les salariés sont promus cadres à leur poste, elles n'ont pas lieu de se déclarer.

En écho à ce qui a déjà été dit, les salariés peu ou guère intéressés par la perspective de passer cadre auront plus de chances de se recruter parmi ceux pour lesquels leur métier actuel représente un aboutissement de carrière, faisant parfois suite à un long parcours promotionnel commencé au plus bas niveau de qualification. Un exemple typique parmi d'autres : aucun des techniciens d'une usine de production de moteurs d'automobile issus d'une carrière ouvrière ne paraît envisager de poursuivre leur ascension sociale en devenant cadre<sup>36</sup>.

Plus généralement, les salariés hésitent à ou se refusent de passer cadre quand ils doutent de leur capacité à évoluer ou entendent rester attachés à une activité, une identité professionnelle ou une situation particulière, préserver leur vie privée ou éviter le travail de management.

#### Douter de sa capacité à évoluer

Des salariés tendent à rejeter l'hypothèse d'une promotion interne à une fonction de cadre car ils doutent de leur capacité à évoluer vers une telle fonction. Ils appréhendent sa complexité supposée, ses responsabilités et ses rôles, son envergure estimée, au regard de l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et de leurs compétences. Bref, ils craignent de ne pas être à la hauteur, de ne pas avoir le niveau requis, notamment en matière de formation initiale.

Parfois, la crainte réfère à une carence particulière en termes de compétences ou de connaissances, renvoyant à ce qui peut faire l'originalité ou la spécificité d'un cadre dans l'entreprise, comme par exemple le management ou la maîtrise de l'anglais dans les groupes à dimension internationale : « *Je sais que chez [le constructeur], je ne pourrais pas devenir cadre. [...] Il faut déjà un niveau d'études bac+2 pour espérer être cadre. Après il faut obligatoirement passer par le management quand on vient d'une filière technique pour pouvoir évoluer en tant que cadre. Maintenant, il faut aussi parler l'anglais. Un cadre chez [le constructeur] parle l'anglais. Il peut également être muté dans n'importe quelle région de France. Je ne parle pas l'anglais et je ne veux pas être muté. Donc je ne serai pas cadre !* » (technicien d'une usine de production de moteurs d'automobile).

---

<sup>36</sup> D'après une enquête de Thierry Colin, Benoît Grasser, Lionel Jacquot et Ewan Oiry.

Le doute d'un salarié sur ses propres capacités le détourne d'autant plus d'un projet d'accession à un emploi de cadre que ce projet présente des risques ou des incertitudes patentées à ses yeux. C'est particulièrement le cas lorsque l'entreprise n'autorise aucun droit à l'erreur, qui est sans doute la situation la plus répandue, notamment au sein des PME (Apec/CEFI, 1991) et pour les passages cadres correspondant à des évolutions vers des emplois de cadre manager. Le salarié anticipe alors le risque d'un licenciement ou d'une démission à terme en cas d'échec. Il ne souhaite donc pas forcément se mettre dans une position précaire, susceptible d'être fatale à son employabilité dans l'entreprise. *« C'est la grande question que je me pose en ce moment. Est-ce que je peux prendre le risque de devenir chef de rayon ? Car c'est un peu le siège éjectable. Il y a pas mal de responsabilités, de stress en plus, pour une paye qui n'est pas vraiment différente »* (adjoint chef de rayon d'un hypermarché).

### **Être trop attaché à une activité ou à une identité professionnelle**

Par ailleurs, nombreux sont les salariés des professions intermédiaires qui ne veulent pas renoncer à leur métier, à sa technicité, ses conditions d'exercice, et plus largement à l'identité professionnelle à laquelle il se rapporte.

Appréciant beaucoup leur activité, ces salariés désirent continuer à l'exercer. Ils n'entendent pas se reconvertir ou changer de métier, et consentir l'effort nécessaire en ce sens, quand bien même cette perspective pourrait entraîner une augmentation substantielle de leur rémunération. Bon nombre d'infirmières, mais aussi certains techniciens, voient par exemple leur métier comme une vocation ou au moins une orientation librement choisie, par goût, sinon par passion – du soin pour les infirmières et de la dimension technique pour les techniciens. Cette attitude se révèle surtout quand le passage cadre consiste en une évolution vers un emploi de manager. Avoir à tenir un rôle managérial peut dès lors rebuter dans le sens où il peut être interprété comme une perte ou une remise en cause fondamentale de la professionnalité d'origine ou de référence. Celle-là même qui constitue le socle de l'identité professionnelle du salarié, mais aussi, dans une certaine mesure, ce qui est censé lui octroyer sa valeur et donc sa relative sécurité sur le marché du travail (Apec 2007).

Au-delà du contenu d'activité en tant que tel, les salariés craignent parfois de devoir renoncer à certaines conditions d'exercice qu'ils apprécient tout particulièrement. L'importante autonomie acquise dans le travail et son organisation, la qualité des relations établies avec les clients ou les usagers, et surtout les liens d'amitié et de solidarité construits avec les collègues sont autant de conditions d'exercice susceptibles de nourrir le souhait de ne pas passer cadre et d'en rester là en termes d'évolution de carrière.

Par ailleurs, quand la promotion cadre ne se traduit guère par un gain salarial systématique, significatif ou immédiat<sup>37</sup>, elle incite d'autant plus les salariés fortement attachés à leur activité et à leur identité à se montrer réticents envers elle. Ils risquent en effet de ne pas voir l'intérêt de cette promotion en mettant en balance les charges supplémentaires et les avantages (financiers, en termes d'activités, intellectuels...) qu'ils peuvent concrètement en retirer (Schneidermann 2003). L'agent de maîtrise ou le technicien posté de

---

<sup>37</sup> Le gain salarial d'un passage cadre n'est pas forcément au rendez-vous, compte tenu notamment des cotisations retraite qui s'élèvent.

l'industrie automobile perd par exemple ses primes de nuit quand il est promu cadre en horaires de jour. De même, en devenant chef des ventes, le vendeur d'automobiles court le risque de gagner moins que lorsqu'il tirait une large partie de sa rémunération de ses résultats. Sauf à être attiré par le travail managérial ou à viser une meilleure qualité de vie, via des horaires plus conventionnels ou une rémunération plus fixe et régulière, ils sont donc tous deux susceptibles de ne pas souhaiter s'orienter vers une fonction de cadre.

Ajoutons que les salariés des professions intermédiaires ne sont pas toujours contraints de rester à leur poste s'ils écartent ou refusent la perspective de devenir cadre. On pense bien sûr au passage aux emplois de maîtrise, pourvus en partie au sein des entreprises par des techniciens ou par d'autres professions intermédiaires, et aménageant ainsi des carrières intra-catégories intermédiaires. Mais on peut faire également référence aux parcours-métiers fondés sur la mobilité interne et parfois délibérément organisés. Dans les établissements de soins, les infirmières généralistes peuvent ainsi évoluer en interne vers des emplois plus spécialisés (au sein des blocs opératoires, en service radiologie...), ou parcourir, avec le projet de construire une compétence cumulative, les différents services de leur établissement, comme le montre très bien l'expérience d'un centre de lutte contre le cancer<sup>38</sup>.

## Préserver sa vie privée

Beaucoup de salariés craignent également de porter atteinte à leur vie extra-professionnelle en accédant à une fonction de cadre dans leur entreprise.

Pour eux, ce type de fonction nécessite une disponibilité accrue pour l'entreprise, en termes de temps mais aussi d'investissement personnel ou d'intensification des efforts à consentir au travail. Ils associent les emplois de cadre à des horaires trop lourds et à un niveau d'implication trop élevé. Du coup, si on leur offre la perspective de passer cadre, ils redoutent de ne plus pouvoir maîtriser leur vie privée, notamment familiale. Ils sont alors tentés, pour la préserver, d'arbitrer en défaveur de la promotion cadre (Apec 2009). « *Je ne me vois pas cadre dans ces conditions-là, parce qu'il n'y a plus de limites. [...] Pas dans les conditions où je vois mes collègues. [...] C'est ce qui me gêne le plus dans le statut de cadre. [...] En termes d'engagement, de temps, de tout, il n'y a plus de limites. Moi, je vois mon responsable. J'arrive le matin à 7h30 et je repars le soir à 18h15, parce que je ne travaille que sur quatre jours. J'arrive, il est déjà là, je repars, il est toujours là. Et il ne s'arrête quasiment pas pour manger entre midi et deux. Cinq jours dans la semaine. Stop ! Ce n'est plus un métier, c'est une passion ! Ce n'est plus faisable. Alors, le statut cadre peut être intéressant, parce que vous avez des responsabilités, des garanties et autres, mais à mon sens, il n'y a pas assez de limites, et il va y en avoir de moins en moins. [...] Il ne faut pas dépasser les bornes des limites !* » (conseiller commercial services, succursale vente et après-vente automobile). « *Cadre, c'est autre chose. Il faut tout le temps être en mouvement. Il faut toujours être sur la brèche, c'est sans arrêt. Il faut vraiment avoir une grosse motivation pour être cadre* » (infirmière spécialisée d'une clinique privée).

---

<sup>38</sup> D'après une enquête d'Alain Chevance.

De fait, cette attitude est fréquente pour les salariés qui se montrent particulièrement sensibles à la qualité de vie hors travail qu'ils ont su se construire grâce à leur situation professionnelle actuelle. Ceux-là ont le sentiment de parvenir à concilier au mieux leurs vies professionnelle et personnelle du fait de conditions de travail favorables, d'activités maîtrisées et peu stressantes, d'horaires adaptés, d'une auto-organisation de l'activité... Ils n'entendent pas remettre en cause pareille conciliation en devenant cadre du jour au lendemain.

Les femmes semblent davantage concernées ici que les hommes. À mesure que leur vie familiale s'étoffe avec l'arrivée d'enfants, elles vont avoir davantage tendance à craindre l'allongement des horaires censé accompagner le passage cadre. On a sans doute là l'une des raisons pour lesquelles les chances des femmes d'être promues au statut de cadre durant leur vie professionnelle restent bien moindres que celles des hommes (Gadéa et Trancart 2003), même si elles s'améliorent au fil du temps. La division sexuelle du travail domestique demeure telle que la période la plus favorable pour une telle promotion (en gros, entre 30 et 40 ans) correspond au moment où la charge des enfants en bas âge pèse le plus sur les femmes.

D'autre part, le souci de préserver sa vie personnelle intervient pour beaucoup dans les réticences ou les résistances à l'encontre des promotions cadres qui supposent une mobilité géographique. Nombre de salariées se disent en effet très attachés à leur lieu de résidence et ne souhaitent en aucune façon changer, quand bien même cette mobilité conditionne leur évolution de carrière. Ils ont leurs parents ou leurs amis à proximité. Ils aiment beaucoup leur ville ou leur région. Surtout, dès lors qu'ils sont installés dans une vie de famille, ils veulent à nouveau éviter de la bousculer par le biais d'une mobilité géographique. Leur conjoint travaille ; leurs enfants sont scolarisés ; ils sont propriétaires de leur maison ou de leur appartement : ils ont ainsi peu de chances d'être motivés par une mobilité géographique.

À titre d'exemple, on observe cette attitude chez plusieurs salariés de la succursale vente et après-vente automobile enquêtée, alors que le constructeur considère la « *motivation du collaborateur pour la mobilité géographique* » comme un critère formel de promotion au statut de cadre. « *Cela fait dix ans que je fais ce métier, donc c'est vrai que j'ai envie que cela bouge maintenant. Après, c'est un peu particulier parce que dès l'instant où on veut évoluer, il y a aussi la mobilité géographique qui entre en ligne de compte. Et elle n'est pas toujours évidente à partir du moment où on est marié, où on a des enfants* » (conseiller commercial service). « *Après, je peux passer adjoint de magasin ou chef des ventes pièces de rechange. Je peux demander mais il faut que je sois muté, ce qui implique femme et famille. Pour gagner quelques euros de plus en fin de mois les premiers temps, me déraciner et déraciner ma famille, je n'en vois pas l'intérêt. [...] Comme je ne demande pas de mobilité géographique, je n'ai aucune possibilité d'être cadre* » (conseiller commercial pièces de rechange).

Cette même attitude se rencontre le plus souvent dans le cas des passages cadres qui consistent à évoluer en interne vers des emplois de nature transversale. Ce type d'emploi étant plutôt localisé au sein des sièges ou d'unités de regroupement territorialisé (ex : une direction régionale d'entreprise), tous les personnels *a priori* intéressés sont en effet loin d'accepter la mobilité géographique associée à pareille évolution. « *Après, il faut être mobile. C'est la problématique. Il y a des fonctions qui sont concentrées chez nous à Lyon, à Paris. Toute la partie marketing est à Paris. Tout ce qui est opérationnel est en région. Il y a aussi tout ce qui est achats. Ça va donc dépendre de la mobilité de la personne* » (directeur commercial d'une entreprise de commerce en matériel électrique).

## Éviter tout particulièrement le management

Ce sont les emplois de cadre manager qui catalysent le plus les peurs et les réticences. Les doutes personnels, les attachements identitaires et les inclinations envers la vie privée se manifestent avant tout quand il est question d'une évolution interne vers de tels emplois. De fait, les salariés des professions intermédiaires sont loin de se presser tous au portillon de ces emplois. Le phénomène est tel qu'il semble possible d'évoquer aujourd'hui l'existence d'une désaffection vis-à-vis de l'encadrement, sinon une crise de la vocation managériale.

Il faut dire que c'est le travail managérial lui-même qui est parfois perçu comme rebutant, au-delà des craintes qu'il est susceptible de susciter en termes de niveau d'exigence, des ruptures de carrière et des contraintes horaires et d'engagement qu'il est censé générer. Les salariés n'ont pas alors envie d'encadrer ou de devenir « chef » (Apec 2009). Ils ne sont pas, ou trop peu, intéressés par les responsabilités liées à la fonction managériale. Ils se représentent le travail d'encadrement comme une activité qui induit forcément des problèmes. Ils ne sont pas non plus prêts à s'engager sur les résultats d'une équipe ou d'un collectif à piloter, et n'entendent certainement pas devenir le porte-parole ou le relais de leur direction, ou plus largement du pouvoir patronal. Ils ne veulent pas appartenir à ce monde.

Ce type de représentation aura tendance à être plus répandue dans les situations, hautement délicates, où la promotion cadre offerte au salarié consiste à devenir le chef de ses pairs, ou encore lorsque ce salarié ne se reconnaît plus dans l'évolution de son entreprise. Dans ces deux cas, il pourra en effet anticiper des difficultés insurmontables pour être légitimé, adhérer au discours de la direction et remplir sa fonction de relais. Il sera donc tenté d'éviter une telle évolution.

La dynamique propre au travail des cadres managers semble elle-même détourner certains salariés *a priori* intéressés par l'encadrement de proximité. Cette dynamique se traduit en particulier par un accroissement considérable des tâches dans le domaine « gestionnaire » ou administratif (reporting, gestion des indicateurs et des tableaux de bord...) au détriment de l'exercice de la responsabilité hiérarchique à part entière. Au vu de cette évolution, des salariés se refusent ainsi d'être promus cadres. « *Alors, là, devenir cadre, pas du tout ! Non, la fonction de cadre telle qu'elle est envisagée, non ! [...] Les cadres sont transformés en gestionnaires, c'est ce qui arrive, mais ça, je me dis que les cadres l'ont cherché. Ils sont passés du côté de l'administration ! [...] Pour avoir peut-être un petit confort personnel et ne pas être ennuyées, elles ne défendent pas toujours leur personnel. Je pense aussi qu'elles n'ont pas toujours le choix. Mais voilà pourquoi ça se dégrade* » (infirmière spécialisée d'une clinique privée).

## Conclusion

Dans le prolongement d'une précédente Note Emploi Formation (NEF), proposant une analyse statistique (Möbus 2011), cette NEF offre **une contribution qualitative à la connaissance de la place et du rôle de la promotion interne au statut de cadre**, en s'intéressant aux logiques actuelles des entreprises et des salariés qui permettent de comprendre son usage ou non. La focale est mise sur **les professions intermédiaires** (techniciens, contremaîtres-agents de maîtrise, personnels assimilés), c'est-à-dire sur les populations salariées les plus concernées aujourd'hui par le passage cadre en entreprise.

Cette promotion interne au statut de cadre, toutes formes confondues (évolution vers un emploi de cadre manager ou expert, confirmation, gratification, requalification), s'impose comme **une pratique qui fait encore souvent sens** pour les entreprises et les salariés.

Pour nombre d'entreprises, la promotion cadre demeure **un outil utile à diverses actions ayant trait à la gestion du travail et au management des ressources humaines**. Allocation de postes de cadre disponibles, satisfaction d'exigences en matière de compétences, souci de disposer de personnels cadres dévoués, politique de reconnaissance, action sur la motivation et la fidélisation des personnels : telles sont les logiques, non exclusives l'une de l'autre, qui animent les entreprises dans leurs pratiques promotionnelles. Notons qu'il n'y a pas de hiérarchie claire entre ces logiques qui ressort. Celles qui relèvent d'une intention de management RH ou de contrôle social semblent au moins aussi importantes que celles qui renvoient à une préoccupation en matière d'organisation du travail. Notamment, le projet de fidélisation compte souvent autant que l'objectif de satisfaire des besoins en compétences spécifiques. Les différentes logiques se combinent à chaque fois de façon singulière, sans donner à voir à seul un modèle d'usage de la promotion cadre en entreprise.

Pour quantités de salariés des professions intermédiaires, la promotion cadre reste **une évolution au moins souhaitable**, à défaut d'être à tout prix désirée pour le titre auquel elle conduit. Cette évolution peut dès lors s'inscrire aussi bien dans une optique de développement professionnel que dans une perspective de progression de carrière. Les salariés aspirent alors à une reconnaissance de leur implication ou de leur parcours antérieur, via l'obtention du statut de cadre, sous une forme ou une autre. En général, ils demeurent également sensibles aux différents gains que procure l'accès à ce statut (avantages intrinsèques, augmentation salariale éventuelle, ouvertures en termes de carrière). Certains entendent également accéder à de nouvelles responsabilités professionnelles plus complexes ou plus riches en termes de pouvoir d'agir, ou bien, dans un sens davantage engagé ou « militant », censées leur donner les moyens d'apporter des changements à l'organisation du travail.

Au total, ce sont ces différentes significations conférées à la promotion au statut de cadre qui permettent de comprendre les raisons de son maintien aujourd'hui en entreprise dans toute sa diversité.

Force est pourtant de constater que toutes les entreprises et tous les salariés des professions intermédiaires sont loin de lui octroyer de façon systématique et avec la même acuité pareilles significations.

L'usage de la promotion cadre par les entreprises reste tributaire de **quelques conditions essentielles**. Pour les passages cadres entraînant un changement d'emploi, il faut qu'elles disposent d'un vivier suffisant en personnel et surtout établissent un minimum de continuité entre les emplois concernés de catégorie intermédiaire et de ceux de catégorie cadre. De manière plus générale, il importe aussi qu'elles considèrent la fidélité et l'implication des salariés promus ou des catégories de personnel desquelles ces salariés proviennent comme des priorités au regard de leur stratégie. Dans le cas contraire, elles auront tendance à arbitrer en défaveur de la promotion interne, en lui préférant le recrutement externe de cadres expérimentés ou de jeunes diplômés lorsque l'objectif sera de pourvoir des emplois de cadre, ou alors en se contentant de maintenir la situation statutaire en l'état quand il s'agira de gérer la carrière de salariés à leur poste.

Côté salariés, on note **des réticences à passer cadre, voire carrément des refus d'envisager pareille perspective**. Ces attitudes sont uniquement identifiées pour les passages cadres qui s'accompagnent en entreprise d'un changement de fonction, et plus particulièrement les promotions aux emplois de cadre manager. Dans ces situations, nombreux sont les salariés qui doutent de leur capacité à évoluer de cette manière, préfèrent continuer à exercer leur métier et préserver leur identité professionnelle, ne veulent pas porter atteinte à leur vie privée, ou bien entendent éviter à tout prix la prise en charge d'une fonction managériale.

La NEF débouche donc sur des résultats éclairant les logiques d'usage et d'évitement du passage cadre des professions intermédiaires en entreprise. Pour poursuivre dans la connaissance de cette pratique promotionnelle, elle appelle à présent au moins trois séries d'analyses ou de travaux complémentaires.

**Un examen attentif des modalités et des procédures des promotions cadres en entreprise** : quels sont les critères à l'œuvre pour les différentes formes de passage cadre ? Quel est notamment le rôle joué par les diplômes versus celui joué par l'expérience ? Comment sont organisées les promotions cadres ? En particulier, comment interviennent les supérieurs hiérarchiques et les salariés eux-mêmes ? Et quelle est la place de la formation continue dans cette organisation ? Le lecteur intéressé trouvera des éléments de réponse à ces questions au sein du rapport publié par l'Apec, issu de l'enquête du Céreq sur les professions intermédiaires (Cadet et Möbus 2011).

**Une étude spécifique de la « promotion externe » au statut de cadre**, c'est-à-dire des passages cadres qui s'effectuent via une mobilité externe, assortie ou non d'une formation qualifiante : il s'agit d'une manière fréquente d'accéder à ce statut. Or, si elle-aussi est abordée au sein du rapport publié par l'Apec (Cadet et Möbus 2011), elle reste la moins bien appréhendée, compte tenu du champ de l'enquête EPIE.

**Une étude sur la gestion et le devenir des cadres promus, par comparaison aux cadres recrutés** : classiquement, les recherches sont plutôt pessimistes et critiques à ce sujet, en montrant que les premiers restent relativement défavorisés par rapport aux seconds, en termes de considération et de perspectives de carrière ; l'élévation des niveaux de formation initiale des cadres promus conduit-elle néanmoins à changer la donne ?

## Références bibliographiques

- Apec (2007), « Parcours de cadres issus de la promotion interne », *Les Études de l'emploi cadre*, février.
- Apec (2008), « La promotion interne et les cadres », Séminaire d'échanges Apec/GDR Cadres. Année 2007, *Les actes des séminaires Apec*, janvier
- Apec (2009), *Comment les non-cadres perçoivent les cadres*, rapport, mai.
- Apec (2011), « 1990-2010 : ce qui a changé chez les cadres », *Les Études de l'emploi cadre*, mars.
- Apec/CEFI (1991), *L'accès au statut cadre par la promotion interne*, rapport, avril.
- Baraton M. (2006), « De la difficulté à devenir cadre par promotion », *Insee Première*, n° 1062.
- Baron X. (2009), *Les cadres ne sont pas morts !*, note pour l'AEF, février.
- Boltanski L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit.
- Bosse N. (2012), Devenir cadre : une perspective pas toujours attractive pour les professions intermédiaires, Céreq, *Bref*, à paraître.
- Bouffartigue P. (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- Bouffartigue P. (2005), « Où sont, qui sont les « cadres de promotion » ? Un repérage et quelques commentaires, à partir de l'enquête emploi 2002 », in S. Pochic, C. Gadéa, *Savoirs et carrières des cadres promus et autodidactes, Cahiers du GDR Cadres*, n° 9, Actes de la journée du 27 juin 2005.
- Boussard V. (2011), « Des cadres de promotion rétifs au changement ? L'exemple de la SNCF », in P. Bouffartigue, C. Gadéa et S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, p. 93-103.
- Cadet J.-P., Möbus M. (2011), « La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires », Apec, *Les recherches en partenariat*, septembre.
- Cézard M. (1973), « Les cadres et leurs diplômes », *Economie et statistique*, n°42.
- Cornu T. (2008), « Qu'est-ce qu'un cadre ? », *Cadres CFDT*, n° 430-431, octobre, p. 47-68.
- Dalla Pria Y., Leroux N. (2011), « Fidéliser par la promotion : un modèle toujours attractif dans la grande distribution », in P. Bouffartigue, C. Gadéa et S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, p. 104- 115.

- Falcoz C. (2002), *Bonjour les managers, adieu les cadres !*, Éditions d'Organisation.
- Gadéa C, Trancart M. (2003), Pratiques de formation continue et promotion au statut cadre : un lien paradoxal, *Formation Emploi*, n° 81, janvier-mars, p. 99-113.
- Gadéa C., Pochic S. (2009), Des « disparus » bien présents : les cadres issus de la promotion, *Education permanente*, n° 178, p. 9-24.
- Gadéa C., Grelon A. (2011), « Travail, fonctions, statut. Les recompositions des frontières cadres/non-cadres », in P. Bouffartigue, C. Gadéa et S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, p. 28-31.
- Guillaume C. (2011), « La face cachée du management à France Télécom. Les enjeux de carrière dans une entreprise en restructurations », in P. Bouffartigue, C. Gadéa et S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, p. 116-126.
- Mallet L. (1993), « L'évolution des politiques de promotion interne des cadres », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, n° 94, p. 38-48
- Möbus M., avec le concours de Delanoë A. (2009), *Les professions intermédiaires dans les entreprises. Techniciens, agents de maîtrise et assimilés. Cadrage statistique*, Céreq, NEF, n° 39, janvier.
- Möbus M. (2010), *Techniciens et professions intermédiaires des entreprises : Enseignements tirés de la littérature*, Céreq, NEF, n° 44, mai.
- Möbus M., avec le concours de Delanoë A. et Ryk F. (2011), Devenir cadre par la promotion. Données de cadrage, *Nef*, n°47, Céreq, octobre
- Moulévrier P., Vézinat N. (2011), « Le titre et le poste, le figure du « cadre » comme enjeu. Regards croisés sur des financiers atypiques », in P. Bouffartigue, C. Gadéa et S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, p. 65-75.
- Podevin G. (1999), « Formation-promotion sociale et professionnelle : un lien démocratique rompu ? », in C. Dubar et C. Gadéa (éds), *La promotion sociale en France*, Presses universitaires du Septentrion, p. 213-226.
- Schneidermann B. (2003), « Être ou ne pas être (au statut cadre), telle est la question », *Actualité de la formation permanente*, n° 187, novembre-décembre, p. 13-18.





Les Notes du  
**Céreq**

CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

10, place de la Joliette,  
BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28  
Fax 04 91 13 28 80

Imprimé par le  
Céreq  
Marseille  
Dépôt légal  
1<sup>er</sup> trimestre 2012  
ISBN : 978-2-11-098946-8  
ISSN : 1764-4054