

# –CADRES EN PME–

UNE ÉTUDE SUR LES PARCOURS INDIVIDUELS  
ET CONTEXTES D'ENTREPRISES

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N°2018-34

AOÛT 2018

— Partenariat de recherche entre  
l'Apec et l'ESC Clermont / CRCGM  
(Marina Bourgain, Marc-André  
Vilette, Philippe Trouvé).

*Synthèse des principaux résultats.  
Rapport complet disponible sur demande.*

S'appuyant sur une méthodologie combinant éléments statistiques et analyse de récits de vie, la présente recherche s'intéresse aux PME (petites et moyennes entreprises) qui emploient des cadres et aux caractéristiques desdits cadres. Le rapport rend compte de la diversité des profils de cadres en PME (diversité en termes de formation, de genre, de mobilité et de parcours professionnels) ainsi que d'une disparité importante d'accès au statut cadre.

Ces cadres perçoivent les petites et les grandes entreprises comme des « mondes sociaux » bien différenciés. Pour ces cadres, la PME possède une attractivité qui lui est propre, et qui découle des spécificités de son fonctionnement et surtout de ses modes de management en lien avec sa petite taille.

Le parcours professionnel de ces cadres est d'ailleurs marqué par ces spécificités, qu'il s'agisse du rôle de la formation initiale lors du recrutement, de l'accès au statut de cadre ou du vécu de la mobilité interne.



## –CONTEXTE, OBJECTIFS, MÉTHODOLOGIE–

### – PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE - OBJECTIFS

Les cadres sont un groupe composite au sein duquel le cadre « en grande entreprise » occupe une place symbolique de premier choix. L'absence de travaux sur les petites structures comme espace de carrière des cadres justifie de s'y attarder. La présente étude a pour double objectif une meilleure connaissance de la sociodémographie des cadres qui ont exercé en PME<sup>1</sup> et une meilleure connaissance de leur parcours professionnel.

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

L'étude s'est penchée sur l'existence de spécificités sociodémographiques et des spécificités de parcours – et lesquelles – des cadres en PME, notamment en les comparant aux cadres en grande entreprise.

Les récits de vie et l'analyse des données de l'enquête Céreq *Génération 2010* ont permis d'approfondir la représentation des « mondes sociaux » de la grande et de la petite entreprise (les rapports sociaux, les modes de management et de régulation, et la nature du travail). En raison de l'importance généralement accordée au diplôme en France, la formation (initiale et continue) des cadres de PME a été tout particulièrement examinée.

Enfin, les mobilités professionnelles permettent de proposer des typologies d'insertion et d'accès au statut de cadre, tout comme des profils de mobilité inter-organisationnelle.

Pour terminer, la recherche explore ce qui peut amener un cadre à travailler en PME plutôt qu'en grande entreprise, notamment sa perception de ses possibilités de mobilité professionnelle.

### – MÉTHODOLOGIE

Un cadrage statistique sur la population cadre en PME a d'abord été réalisé afin de faciliter le repérage des critères à considérer dans la sélection des personnes à interroger et pour mettre en perspective ces entretiens. Des exploitations de deux bases de données récentes ont ainsi été réalisées : d'une part, une extraction du fichier des cotisants en 2014 à une caisse de retraite cadre Agirc, et d'autre part, l'enquête du Céreq sur la *Génération 2010* interrogée en 2013 et représentative des sortants de formation initiale en 2010. Lorsque cela a été jugé nécessaire, des données secondaires issues d'études de l'Apec (2016, 2015) ont été mobilisées.

L'enquête qualitative a consisté à recueillir 24 récits de vie, entre 2013 et 2016. La sélection des personnes interrogées – cadres ayant travaillé au moins une fois dans une entreprise de moins de 250 salariés – avait pour but d'assurer à la fois la diversité des profils sur la base de 7 critères : le genre, le niveau de diplôme, l'âge, la fonction avec encadrement d'équipes ou non, la taille de l'entreprise (TPE, PE, ME) et le secteur d'activité et leur variété à travers leur parcours professionnel ou leur perception. Par ailleurs, les CV des cadres enquêtés ont été systématiquement recherchés et analysés (Viadeo, LinkedIn et à l'occasion d'une candidature pour formation). Selon la méthode des récits de vie, chaque personne interrogée a été rencontrée deux fois, avec un intervalle de plusieurs semaines. Ce délai favorise en particulier la réflexivité chez l'interviewé, et l'analyse des premières réponses par le chercheur, afin que le second entretien permette d'enrichir les premières données recueillies.

---

1. Les PME sont définies selon 3 critères :  
- moins de 250 salariés,  
- chiffre d'affaires de moins de 50 millions d'euros ou total de bilan de moins de 43 millions d'euros,  
- indépendance juridique : moins de 25 % du capital détenu par un groupe.

## –UNE POPULATION AU PROFIL DIVERSIFIÉ–

L'étude montre tout d'abord l'importance numérique de la population de cadres en PME : la moitié des cotisants Agirc exercent en PME et près du tiers des jeunes cadres de *Génération 2010*<sup>2</sup> exercent dans une PME monosite. Ces derniers sont majoritairement diplômés d'université, exercent essentiellement dans les services, avec une plus forte proportion de femmes cadres insérées dans les plus petites structures. Les cadres en PME expriment un attachement plus fort au territoire (d'origine ou de formation) que leurs homologues cadres en grande entreprise, notamment à travers des valeurs identitaires et affectives, de sécurité et de qualité du cadre de vie. Dans les services, les cadres en PME sont majoritaires (53 %), notamment dans le commerce (67 % de ces cadres exercent en PME, ils sont généralement de profil quarantenaire expérimenté) et dans les activités spécialisées, scientifiques et techniques (54 % de ces cadres exercent en PME, ils sont plutôt sur des profils de trentenaires).

Au-delà, la population des jeunes cadres en PME est difficilement saisissable par des caractéristiques com-

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

---

2. Enquête réalisée par le Céreq auprès de 33 000 jeunes issus de tous les niveaux de formation, ayant achevé leur formation en 2010.

## –POUR CES CADRES, PME ET GRANDES ENTREPRISES SONT « DES MONDES SOCIAUX » DIFFÉRENTS–

Par « monde social », on entend une construction collective de l'articulation entre les rapports sociaux, l'organisation interne ainsi que les modes de management et de régulation.

Les cadres en PME se font l'écho de critiques, vives et nombreuses, à l'encontre des modes de management en grande entreprise : l'absence de souplesse, de flexibilité, d'adaptabilité, la procédurisation qui entraîne moult dysfonctionnements, le manque de réactivité à tous les niveaux, le lobbying et le politique dans la prise de décision, la hiérarchie « écrasante » pour l'individu, et le peu de visibilité de la contribution individuelle, la possibilité de dissimuler l'incompétence tout comme le risque de négliger un talent caché.

À l'inverse, les cadres en PME voient leur « univers » sous un jour le plus souvent positif. Certes, ils n'excluent pas certains désagréments en PME, comme l'ascension professionnelle plus limitée, des salaires de cadres généralement plus bas qu'en grande entreprise, la perturbation induite par la souplesse-flexibilité-adaptabilité face aux clients, et le manque récurrent de temps et de moyens. Toutefois, les cadres en PME interrogés apprécient fondamentalement que, du fait de la petite taille de la structure, leur contribution soit visible et leur importance affirmée (« *moins on est nombreux, plus chaque personne est importante* »). L'effet de nombre agit sur l'importance portée aux êtres et aux phénomènes. La proximité physique du pouvoir incarné par le dirigeant est appréciée, tout comme l'étendue des fonctions plus

larges qu'en grande entreprise, ces cadres ayant souvent plusieurs casquettes et étant polyvalents par nécessité. Un élément très prisé des cadres interrogés est un fonctionnement basé sur la confiance, à la fois responsabilisant et humanisant, et qui constitue un facteur de développement personnel et professionnel.

Ces représentations parfois opposées entre mondes sociaux des grandes entreprises et des petites entreprises peuvent s'avérer un fossé difficilement franchissable pour la mobilité inter-organisationnelle de certains, l'expérience accumulée en PME étant, par nature, différente.

## –TROIS REGISTRES DE DISCOURS EN LIEN AVEC LA FORMATION INITIALE–

Les trois registres révélés par l'étude sont les suivants :

- Un premier discours de dépassement (parmi les cadres moins diplômés) dont l'intraprenariat et la loyauté sont récompensés dans des contextes d'accompagnement personnalisé par le dirigeant de la PME avec, le plus souvent, une formation « sur le tas ».
- Un discours plus revendicatif imprègne celles et ceux qui ont consenti à d'importants efforts pour obtenir un diplôme de l'enseignement supérieur : ces

cadres engagent des stratégies de mobilité / stabilité en vue d'acquiescer le statut de cadre qui serait parfois difficile à maintenir en cas de mobilité contrainte.

- Un dernier discours emprunte à l'humilité : il s'agit de cadres refusant de se placer au-dessus des autres du fait de leur diplôme initial. Ce discours est visible chez les cadres en PME les plus diplômés (doctorat, grande école), soit parce qu'ils cherchent ainsi à se fondre dans le « microcosme » local, soit parce que le diplôme « compte moins » en PME où prévaut l'opérationnel, soit parce que leurs aspirations diffèrent des cadres en grande entreprise.

## –LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES EN PME SE DISTINGUE DE CELLE DES CADRES EN GRANDE ENTREPRISE–

En début de carrière, les cadres en PME de *Génération 2010* sont majoritairement ancrés sur leur région (d'origine ou de formation) et ils n'aspirent pas à changer de région à l'horizon de cinq ans. Cet attachement territorial se décline en valeurs qui orientent leurs actions (prises de décision) et donc leur parcours.

Les récits de vie donnent à voir au moins trois types de valeurs. Certaines valeurs sont orientées vers l'identitaire et l'affectif ; d'autres sont tournées vers la sécurité économique (nécessité d'une embauche rapide) ; enfin, on retrouve l'importance de la qualité du cadre de vie. Ces valeurs peuvent être mobilisées simultanément, ou séparément, en fonction des étapes de vie et de carrière du cadre.

## –LA DIVERSITÉ DES PARCOURS PROFESSIONNELS ET LA DISPARITÉ D'ACCÈS AU STATUT DE CADRE–

Les PME facilitent la transition formation-emploi. Elles peuvent jouer différents rôles dans les parcours professionnels de cadres : de la loyauté récompensée avec une forte stabilité organisationnelle (le plus fréquent) aux nombreuses mobilités inter-organisationnelles.

Pour les moins diplômés (de niveau inférieur à Bac +2), certaines PME peuvent représenter de véritables espaces de promotion en leur offrant de fortes responsabilités.

Des PME favorisent l'insertion « précoce » de diplômés de niveau supérieur à Bac +4 dès les premières expériences professionnelles liées aux études.

Certaines PME constituent des espaces de carrière pour des cadres qui n'excluent pas de s'orienter vers la direction ou la reprise d'entreprise (notamment dans la structure où ils sont salariés), ou qui considèrent cette PME comme un tremplin vers une autre structure (PME ou grande entreprise).

Enfin, certaines PME constituent des espaces d'inflexion de carrière de cadres quittant une grande entreprise.

Dans tous ces cas, les disparités d'accès au statut de cadre sont directement en lien avec le mode de régulation et de management en PME.

## –À TRAVERS LES RÉCITS, UN VÉCU ÉMOTIONNEL FORT–

À noter que la question de la communication des affects est généralement absente des analyses sur les parcours professionnels des individus. Pourtant, la lecture attentive des témoignages recueillis laisse apercevoir à plusieurs endroits cette charge émotionnelle, comme dans les citations suivantes : « *J'ai privilégié ma vie privée, ce qui n'est pas une bonne idée, mais ça on le sait après* », « *Je suis attaché au territoire, cela a guidé toute ma vie en fait.* »

La communication des affects, la complexité du ressenti et de ce qu'il convient d'en dire (ou de n'en rien dire) lors de l'entretien dépasse ici la dimension co-

gnitive stricte. Les valeurs portées par les individus, et leur résonance avec les normes sociales, ont une matrice émotionnelle. Ces valeurs s'inscrivent surtout dans une perspective de développement / épanouissement personnel. Elles mettent en perspective ce qui ressort du travail et du hors-travail dans les différents espaces traversés (espace de travail, espace familial, espace territorial). Le terme de parcours pour ce rapport est important en raison de l'absence de direction prédéterminée : parler de son parcours révèle un travail de production de sens, de mise en cohérence et de justification.

# – LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle, etc.) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômé-e-s, des cadres et des entreprises.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles sur le site  
[www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr), rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2018

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. Il est publié sous sa direction.

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

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



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

ISBN 978-2-7336-1124-1

AOÛT 2018

Étude réalisée dans le cadre d'un partenariat de recherche avec le Centre de recherche clermontois en gestion et management (CRCGM) et le groupe ESC Clermont.

Responsables du projet : Marina Bourgain, Marc-André Vilette et Philippe Trouvé.

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

*Directeur Données, études et analyses : Pierre Lamblin.*

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

**POUR CONTACTER L'APEC**

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI  
DE 9H À 19H