

NEF

Devenir cadre par la promotion

Données de cadrage

*Martine Möbus, avec le concours d'Anne Delanoë
et Florence Ryk*

**NOTES
EMPLOI
FORMATION**

47

octobre 2011

Céreq

Déjà parus

■ ***La VAE en entreprise : une démarche collective qui soutient des projets individuels***

Damien Brochier, Françoise Kogut-Kubiak, Chantal Labruyère, Nathalie Quintero
NEF 38, novembre 2008

■ ***Les professions intermédiaires dans les entreprises***

Martine Möbus, avec le concours d'Anne Delanoë
NEF 39, janvier 2009

■ ***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

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

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

Contrairement à une idée répandue, il est encore possible de devenir cadre dans les entreprises par la voie promotionnelle et tous les postes de cadres ne sont pas aujourd'hui réservés aux seuls débutants diplômés. C'est ce qu'indiquent les résultats d'exploitations *ad hoc* des enquêtes Emploi et Formation qualification professionnelle (FQP) de l'INSEE menées par le Céreq, données complétées par celles issues des enquêtes Génération. Les parts respectives de débutants et de promus parmi les cadres sont assez équilibrées et évoluent peu depuis 1993.

Néanmoins, les caractéristiques de cet accès se transforment : les carrières longues, c'est-à-dire les parcours professionnels commencés au bas de l'échelle hiérarchique sur un emploi d'ouvrier ou d'employé pour atteindre celui de cadre, sont moins nombreuses ; le niveau de formation initiale des promus s'élève sensiblement. Une telle évolution repose moins sur le changement des pratiques de promotion que sur la transformation du profil des viviers de futurs cadres dans les entreprises. Les promus ont des profils très diversifiés, qui contrastent avec l'homogénéité de ceux des débutants. L'hétérogénéité est présente même parmi les plus jeunes des promus, répartis en trois catégories : les diplômés du supérieur court (logique de mobilité ascendante), les diplômés de deuxième et troisième cycles (logique de reclassement) et les autodidactes, titulaires au plus du baccalauréat.

Le secteur d'activité est crucial pour comprendre les clivages dans l'accès à la catégorie cadre. Deux cas l'illustrent particulièrement. Dans le premier, qui correspond à l'ensemble des secteurs des services hautement qualifiés aux entreprises, la compétence technique est déterminante. La part de débutants dans les recrutements est plus importante que dans les autres activités et la catégorie cadre est relativement homogène en termes d'âge et de diplôme. Dans le deuxième cas, illustré par le secteur financier, le parcours professionnel, qui inclut la formation au métier, demeure un critère central d'accès à la catégorie. La voie promotionnelle y est plus développée et volontariste que dans les autres activités. Empruntant aux deux configurations, les pratiques promotionnelles dans les secteurs industriels s'en éloignent par le maintien d'un plus grand clivage à l'intérieur de la catégorie cadre, matérialisé par la coupure entre ingénieur diplômés et techniciens promus. Leurs fonctions respectives mettent en évidence ce clivage.

La comparaison intersectorielle permet d'entrevoir les logiques en développement dans les pratiques promotionnelles. L'expansion des activités de services hautement qualifiés aux entreprises, qui occupent près d'un cadre sur quatre, marque l'évolution des pratiques.

Les enquêtes qualitatives qui font l'objet du second volet de l'étude et d'une Nef à paraître, pourront éclairer sur la nature des arbitrages réalisés par les entreprises.

AUTEURS

Martine Möbus, Céreq,
avec le concours d'**Anne Delanoë**
et **Florence Ryk** (Céreq).



Sommaire

Avant-propos	5
Introduction	7
1. L'évolution de l'accès promotionnel à la catégorie cadre.....	19
1.1. Les traits saillants de l'évolution de l'accès promotionnel	20
1.2. Les caractéristiques de l'accès promotionnel à la catégorie cadre	28
2. L'effet sectoriel sur l'accès promotionnel à la catégorie cadre	39
2.1. Hiérarchie intersectorielle de l'accès promotionnel	39
2. 2. Modèles des pratiques de « cadrage »	49
Conclusion	59

Avant-propos

Cette Note Emploi Formation (NEF), consacrée à l'étude de l'alimentation de la catégorie cadre par la voie promotionnelle et fondée sur des données statistiques, est **le fruit d'un partenariat de recherche** entre l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) et le Céreq. Elle précède la publication d'une prochaine NEF qui portera sur la promotion cadre pour les professions intermédiaires et qui s'appuiera sur des enquêtes qualitatives en entreprise. 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, les partenaires sociaux et les clients de l'Apec. Chaque recherche porte sur des sujets différents et l'apport de l'Apec varie selon les projets : apport financier pour optimiser des travaux en cours, 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 CEFI (Centre d'études sur les formations d'ingénieurs) 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* »¹.

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.

¹ *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 ou +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* »². 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 générale³, 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

² *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.

³ 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

Les modalités d'accès au groupe des cadres font l'objet d'un intérêt constant et de débats récurrents compte tenu du prestige dont jouit ce groupe dans la société française, de l'importance accordée à la mobilité sociale et du rôle attribué à l'école pour l'obtention de ce statut. Paradoxalement, peu de travaux empiriques de portée générale nous renseignent sur ces différentes modalités, en particulier sur l'acquisition du statut de cadre en cours de carrière (Grelon, Gadéa, Pochic 2005). Le manque de vision globale sur la structure et l'évolution de l'accès au groupe des cadres tient principalement au fait que le vocable désigne aussi bien des salariés des entreprises, des agents des trois fonctions publiques et des professions libérales dont la provenance et le parcours professionnel se distinguent fortement les uns des autres.

La présentation qui suit n'a pas l'ambition de traiter l'ensemble de ces catégories mais de faire le point sur les conditions d'accès à l'une d'entre elles, les cadres salariés des entreprises et ce dans une perspective particulière. L'analyse se situe en effet au sein d'une étude plus vaste, dédiée aux professions intermédiaires – techniciens, agents de maîtrise et assimilés. L'objet spécifique de cette partie de l'étude est d'identifier les possibilités de promotion offertes à ces catégories de salariés dans les entreprises¹. L'étude statistique est donc moins ciblée sur la mobilité sociale des individus ou l'identité d'un groupe que sur l'accès à un niveau de qualification professionnelle et sur les pratiques des entreprises en matière de recrutement. Les cadres des entreprises, quels que soient leur fonction et leur diplôme, sont définis en fonction de leur position dans les grilles de classification. De même sont considérés comme cadres promus tous ceux qui sont parvenus à ce niveau de classification en cours de carrière. L'observation statistique des modalités d'accès à la catégorie cadre dans les entreprises a été menée en parallèle avec une analyse qualitative réalisée à partir d'entretiens² (NEF à paraître).

Deux aspects majeurs de l'accès promotionnel aux emplois de cadre dans les entreprises servent de fil conducteur à l'analyse statistique : l'évolution des modalités d'accès et l'hétérogénéité de leurs formes. Le premier aspect a trait à la question controversée de la disparition de l'accès promotionnel à la catégorie cadre. L'hypothèse, maintes fois formulée, de la substitution des jeunes diplômés aux salariés promus et, en corollaire, celle de la fin du cadre « autodidacte » est en débat. L'analyse revient sur cette question, en mesurant d'abord l'évolution de l'accès promotionnel puis les caractéristiques des publics concernés par les pratiques de cadrage³ des entreprises. Le deuxième aspect développé se réfère à l'« espace hétérogène » des entreprises à l'intérieur duquel s'inscrit l'accès à la catégorie cadre (Boltanski 1982). L'appartenance de l'entreprise à un secteur d'activité est ici retenue comme facteur explicatif de la persistance des clivages existants dans l'accès à la catégorie cadre⁴. Avant de traiter ces deux questions, quelques données seront présentées sur l'évolution de l'ensemble de la catégorie des cadres d'entreprises.

¹ Ce volet de l'étude a été réalisé dans le cadre d'une convention entre l'APEC et le Céreq.

² Les résultats des monographies d'entreprise font l'objet d'une NEF.

³ Pour reprendre le terme utilisé par Mallet (1993) et adopté dans la suite du texte.

⁴ Le choix du secteur comme indicateur d'hétérogénéité des pratiques n'est pas exclusif. D'autres caractéristiques comme la taille auraient pu être retenues.

SOURCES UTILISÉES, DÉLIMITATION DU CHAMP ET MESURE DE L'ACCÈS PROMOTIONNEL

Sources et champ

L'analyse statistique repose sur des enquêtes effectuées auprès des individus : enquêtes Emploi et Formation qualification professionnelle (FQP) de l'INSEE ; enquête Génération du Céreq.

Le champ retenu dans ces trois enquêtes est identique. Il s'agit à la date de l'enquête des actifs occupés, salariés des entreprises (y compris les entreprises publiques). Sont exclus les indépendants et les titulaires et contractuels des trois fonctions publiques.

La catégorie cadre correspond à l'ensemble des individus recensés au poste 3 de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) (niveau agrégé), compte tenu de la délimitation du champ aux salariés des entreprises. Soit en effectifs redressés selon l'enquête Emploi de 2008 : 2 652 054 cadres des entreprises.

Mesures de l'alimentation de la catégorie cadre à partir de l'accès promotionnel

Plusieurs mesures de l'alimentation de la catégorie cadre à partir de l'accès promotionnel ont été effectuées.

- Les données de l'enquête FQP de l'INSEE offrent la possibilité de construire deux indicateurs :
 - la part de salariés devenus cadres au cours des cinq années précédant l'enquête rapportée aux effectifs de cadres et comparée à celle des cadres débutants (élèves, étudiants cinq ans auparavant) ;
 - la part de cadres ayant débuté leur vie professionnelle dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure.

Dans certains cas, les résultats de deux dernières enquêtes FQP (1993 et 2003) ont pu être rapprochés, ce qui permet de les comparer à dix ans d'intervalle.

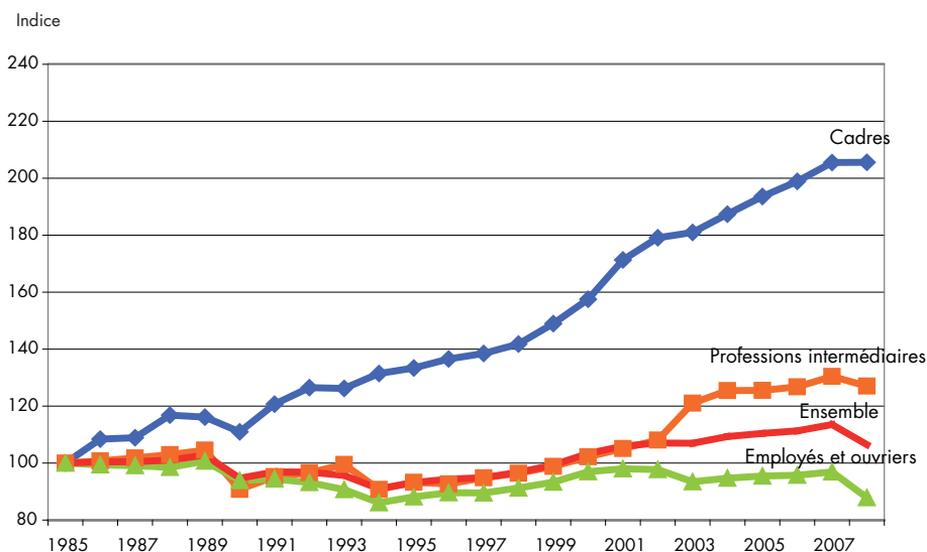
- Les données de l'enquête Emploi de l'INSEE permettent de mesurer la part de cadres issus de la promotion interne à l'entreprise à partir d'une question sur la catégorie socioprofessionnelle à l'entrée dans l'entreprise.
- Les données de l'enquête Génération du Céreq auprès des jeunes sortis en 1998 du système éducatif et interrogés 7 ans plus tard permettent de mesurer la part de jeunes cadres salariés des entreprises en 2004 qui ont débuté dans la vie active dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure.

Préambule : données sur les cadres des entreprises

La question de l'alimentation de la catégorie cadre dans les entreprises a d'autant plus d'intérêt que cette catégorie de salariés est en forte croissance sur longue période. De ce point de vue, l'écart avec les autres groupes socioprofessionnels n'a cessé de se creuser.

Graphique 1

ÉVOLUTION EN INDICE DES EFFECTIFS SALARIÉS DES ENTREPRISES (1985 = INDICE 100)

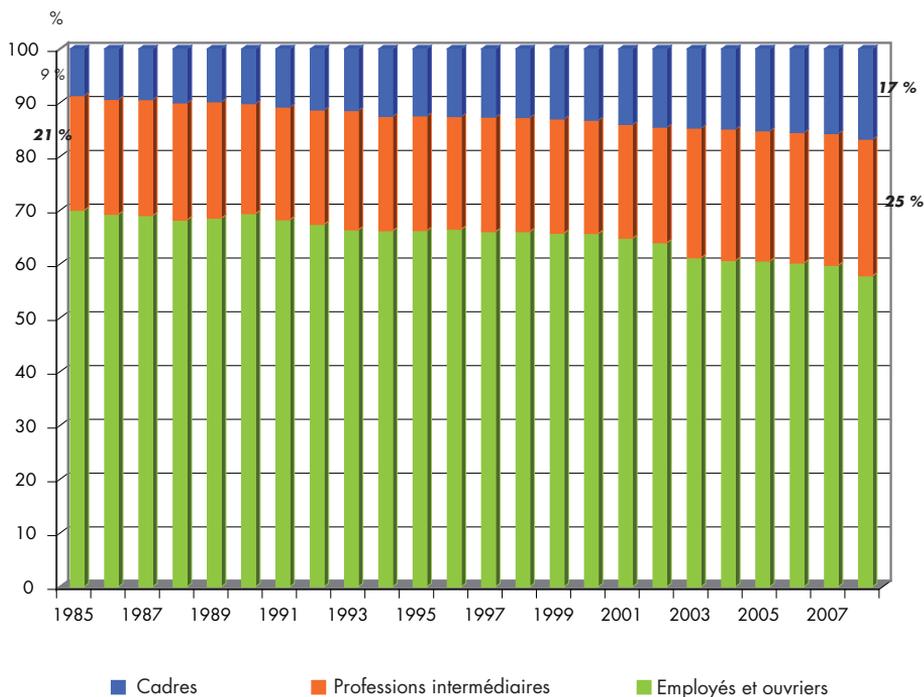


Source : INSEE Enquête Emploi - Calculs Céreq (chiffres PSB à partir de 1994.)
Champ : salariés des entreprises (hors fonctions publiques et autres agents de l'État).

Une telle croissance se répercute sur la structure des emplois des entreprises par catégorie socioprofessionnelle. Les cadres représentent actuellement en moyenne 17 % des effectifs des entreprises. Cette part a pratiquement doublé depuis 1985 (9 %). Si cette croissance se poursuit, la part des cadres et celle des professions intermédiaires (techniciens et maîtrise), également en développement, constitueront bientôt la moitié des effectifs des entreprises.

Graphique 2

ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE D'EMPLOIS DES ENTREPRISES PAR GROUPE SOCIOPROFESSIONNEL (1985-2008)

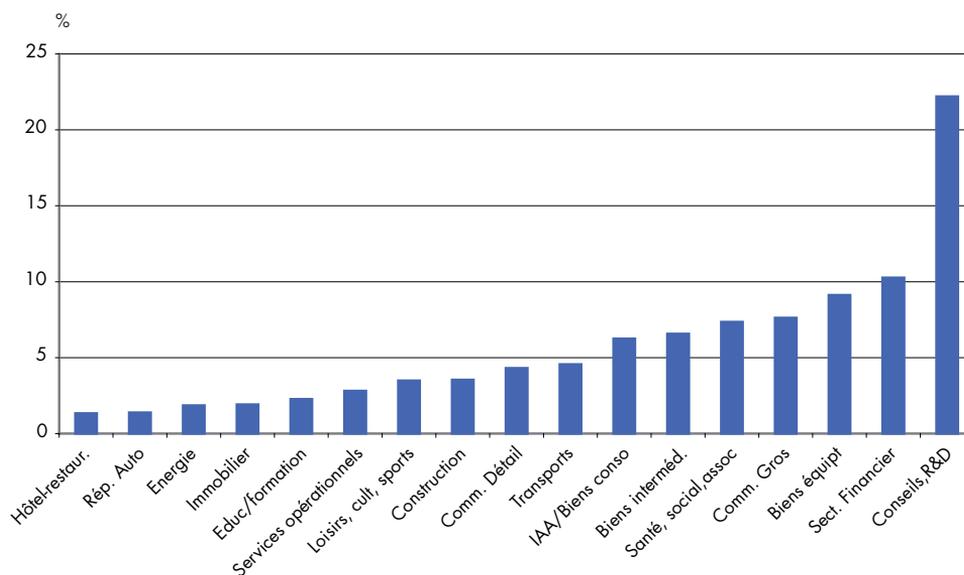


Source : INSEE Enquête Emploi - Calculs Céreq (chiffres PSB à partir de 1994).
Champ : salariés des entreprises (hors fonctions publiques et autres agents de l'Etat)

L'essor de la catégorie continue à bénéficier surtout aux secteurs des services qui regroupent actuellement près des trois quarts des cadres des entreprises. La part des cadres travaillant dans les secteurs des services est passée de 69 % en 1995 à 73 % en 2008. Leur distribution dans l'ensemble des secteurs montre la prépondérance des services hautement qualifiés aux entreprises (conseils, informatique, ingénierie, publicité, R&D) dans lesquels travaillent plus d'un cadre sur cinq. Entre 1995 et 2008, les effectifs de cadres dans ces secteurs ont été multipliés par deux.

Graphique 3

DISTRIBUTION DES CADRES DANS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ EN 2008



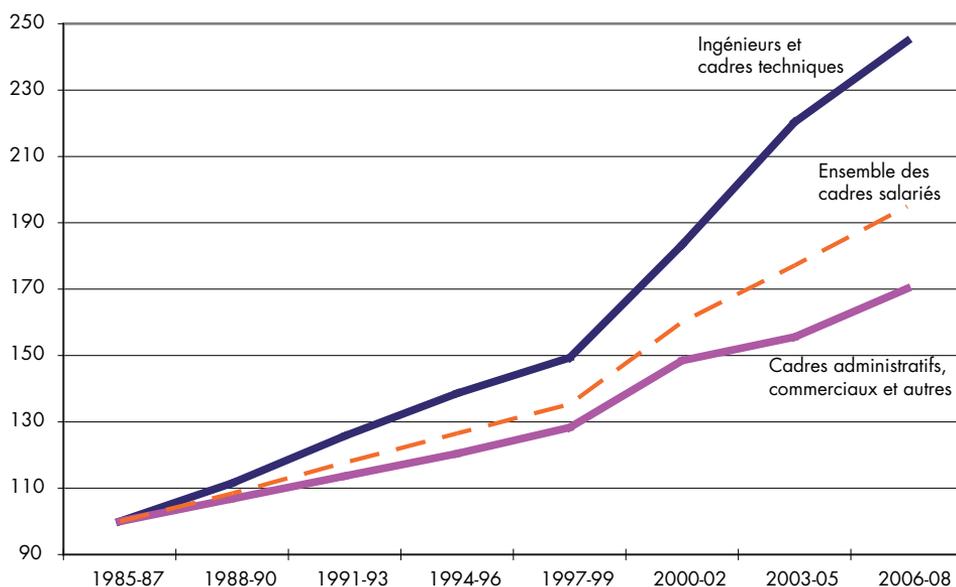
Source : INSEE - Enquête Emploi - Calculs Céreq

Lecture : 22,2 % des cadres des entreprises travaillaient en 2008 dans les secteurs des services hautement qualifiés aux entreprises : conseils, informatique, ingénierie, R&D.

Parmi les cadres salariés des entreprises, c'est le groupe des ingénieurs et cadres techniques qui s'est développé le plus fortement. Il comprend les ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement des différentes spécialités mais également les ingénieurs et cadres de fabrication, d'exploitation, de maintenance, du contrôle qualité, de la logistique et les cadres technico-commerciaux.

Graphique 4

ÉVOLUTION EN INDICE DES EFFECTIFS DE CADRES DANS LES ENTREPRISES 1985/87-2008 (1985/87 = 100)



Source : INSEE Enquête Emploi - Calculs Céreq (chiffres PSB à partir de 1994).

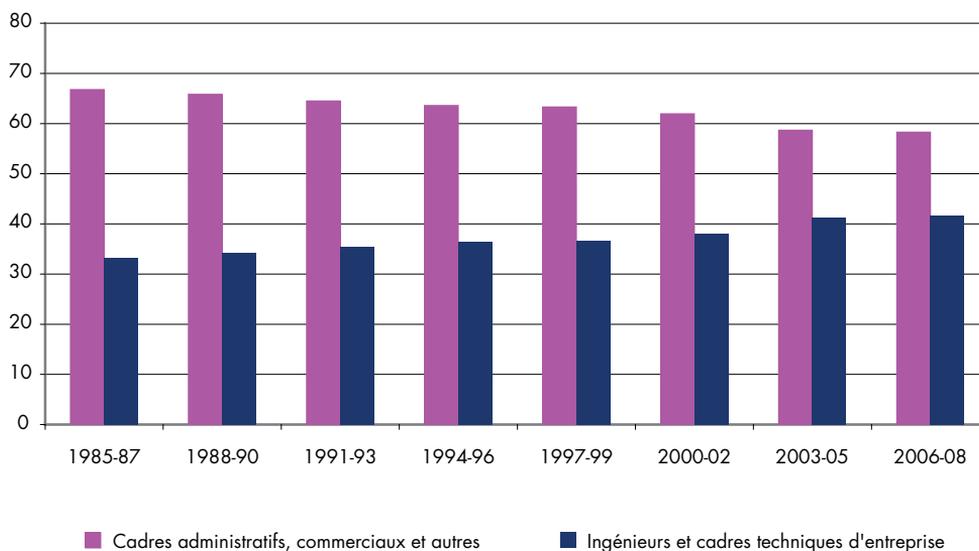
Champ : salariés des entreprises (hors fonctions publiques et autres agents de l'Etat) Enquête emploi INSEE.

Les années ont été regroupées 3 par 3 pour lisser les résultats.

La part relative des ingénieurs et cadres techniques représentait le tiers des effectifs de l'ensemble de la catégorie au milieu des années 1980 ; elle se situe actuellement à 42 %.

Graphique 5

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION INTERNE DE LA CATÉGORIE CADRES DANS LES ENTREPRISES



Source : INSEE Enquête Emploi - Calculs Céreq (chiffres PSB à partir de 1994)

Champ : salariés des entreprises (hors fonctions publiques et autres agents de l'Etat)

Leur forte progression est surtout visible dans les secteurs des services où leurs effectifs font plus que doubler entre 1995 et 2008 (+208%), du fait de l'essor des services hautement qualifiés aux entreprises. En conséquence, les ingénieurs et cadres techniques sont à présent majoritairement actifs dans les services et non plus dans l'industrie. Cette évolution repose en partie sur les besoins de qualifications techniques liés au développement des technologies de l'information et de la communication.

RÉPARTITION DES INGÉNIEURS ET CADRES TECHNIQUES ENTRE INDUSTRIE, SERVICES ET CONSTRUCTION (1995-2008)

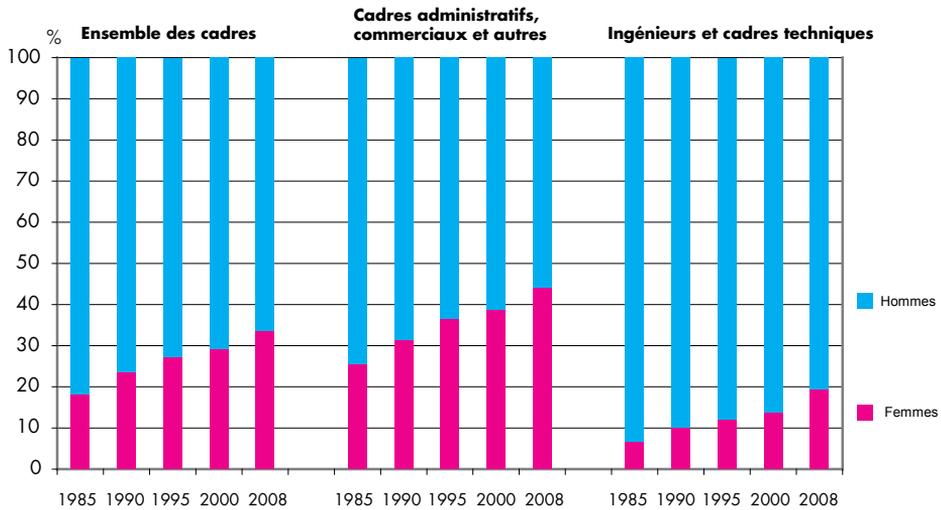
	1995	2008
Industrie	44,7%	38,8%
Construction	7,1%	6,6%
Services	48,2%	54,6%
Ensemble	100,0%	100,0%

Source : Enquête Emploi- Calculs Céreq.

Actuellement, un cadre d'entreprise sur trois est une femme, contre un sur cinq en 1985. Les femmes représentent près de la moitié des cadres administratifs/commerciaux et autres (information, art, social, santé), mais leur part au sein du groupe des ingénieurs et cadres techniques demeure faible alors que ce sont eux qui connaissent l'expansion la plus forte depuis trois décennies.

Graphique 6

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES CADRES DES ENTREPRISES PAR SEXE (1985-2008)

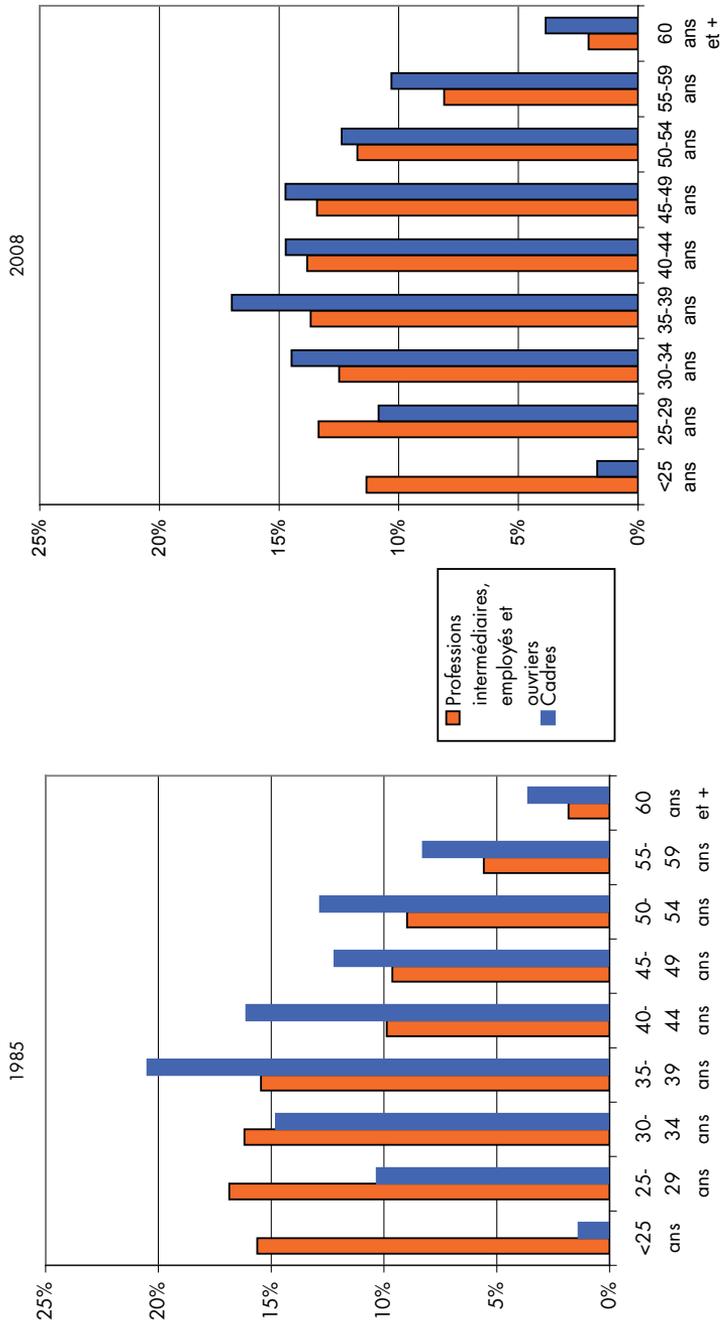


Source : INSEE Enquête emploi - Calculs Céreq -
Salariés hors fonctions publiques et autres agents de l'État.

Les cadres d'entreprise n'ont pas connu le même vieillissement que l'ensemble des autres catégories de salariés. De ce fait, l'écart entre l'âge des cadres et celui des autres catégories de salariés tend à se réduire sauf pour les moins de 25 ans en raison de l'entrée plus tardive des cadres sur le marché du travail.

Graphique 7

STRUCTURE D'ÂGE DES CADRES COMPARÉE À LA STRUCTURE D'ÂGE DES PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES, EMPLOYÉS ET OUVRIERS (1985-2008)



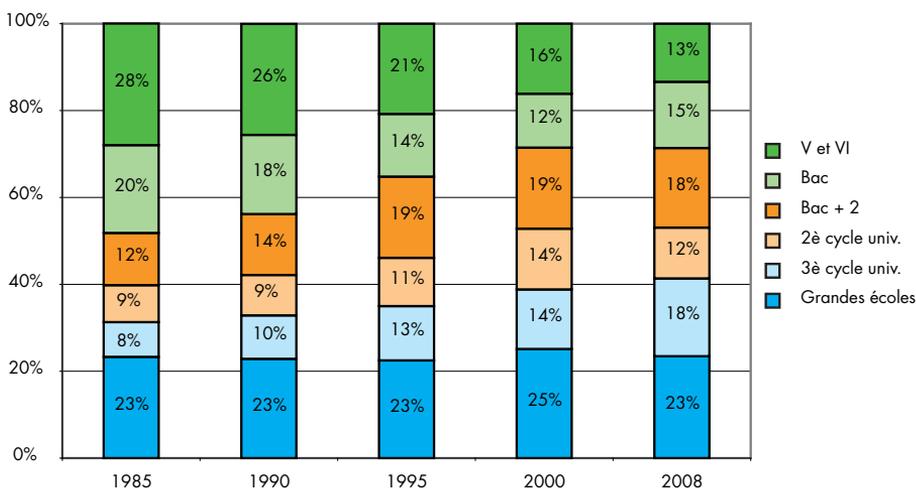
Source : INSEE - Enquête emploi - Calculs Céreq

Deux catégories de diplômés ont une importance croissante dans la population des cadres d'entreprise : les diplômés de l'université, notamment les troisièmes cycles, et les titulaires de BTS-DUT.

Leur progression est visible aussi bien dans leur part relative parmi les cadres que dans la croissance de leurs effectifs. La part des troisièmes cycles passe de 8 % à 18 % entre 1985 et 2008 tandis que celle des sortants d'écoles d'ingénieurs et autres écoles est stable, de l'ordre d'un peu du quart des effectifs. De leur côté, les titulaires de BTS-DUT représentent 18 % des cadres d'entreprises en 2008 contre 12 % en 1985.

Graphique 8

RÉPARTITION DES CADRES D'ENTREPRISES PAR NIVEAU DE DIPLÔME (1985-2008)

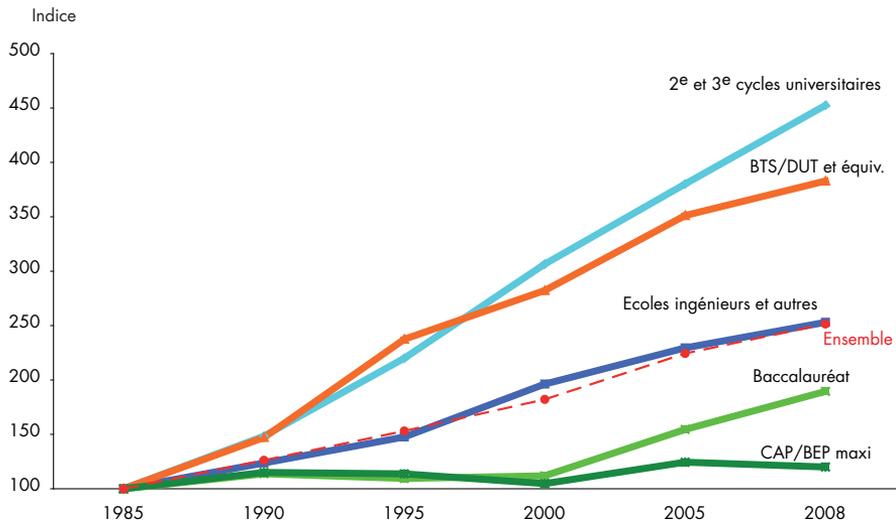


Source : INSEE - Enquêtes Emploi - Calculs Céreq

Si toutes les catégories de diplômés, à partir du baccalauréat, bénéficient de l'expansion de la catégorie cadres, la croissance numérique des LMD et des BTS-DUT est nettement plus affirmée : entre 1985 et 2008, la population de cadres des entreprises titulaires de LMD a pratiquement quintuplé, celle des cadres titulaires de BTS-DUT a presque quadruplé tandis que les effectifs de la catégorie dans son ensemble ont été multipliés par deux et demi.

Graphique 9

ÉVOLUTION EN INDICE DES EFFECTIFS DE CADRES D'ENTREPRISES PAR NIVEAU DE DIPLÔME (1985 = 100)



Source : INSEE - Enquêtes Emploi - Calculs Céreq

Apport de ces données

Sur longue période, la catégorie des cadres salariés des entreprises a connu une très forte croissance absolue et relative, sans commune mesure avec celle des autres groupes socioprofessionnels. L'essor de la catégorie bénéficie surtout aux secteurs des services qui regroupent actuellement près des trois quarts des cadres des entreprises. Les services hautement qualifiés aux entreprises (conseil, informatique, ingénierie, publicité, recherche et développement) occupent à eux seuls plus d'un cadre sur cinq. Ces évolutions ont eu, entre autres conséquences, de rapprocher la catégorie des cadres d'entreprises des autres groupes socioprofessionnels : la différence d'âge tend à s'estomper et la part de femmes s'élève bien que sa progression ne soit pas proportionnelle à la croissance de la catégorie, compte tenu du fait que celle-ci repose davantage sur la demande de profils techniques.

Le renouvellement et l'essor de la catégorie ont eu des répercussions sur sa composition par niveau de diplôme. Au-delà de l'élévation constante de ce niveau, d'ailleurs manifeste pour tous les salariés, deux groupes de diplômés ont connu une évolution remarquable et supérieure à celle de l'ensemble de la catégorie : les diplômés d'un troisième cycle universitaire et les BTS-DUT. La part relative de diplômés des grandes écoles, tout en gardant la première place, est quant à elle restée stable.

L'ensemble de ces éléments et, en particulier, l'évolution du profil de formation de la catégorie ravive la question de l'alimentation de la catégorie cadre d'entreprise. En effet, si progressivement les salariés les moins diplômés (de niveau baccalauréat et infra) sont évincés, le phénomène d'« homogénéisation » (Eckert, Epiphane 2003) des profils de cadre est encore loin de se réaliser. D'une certaine manière, la part croissante d'emplois de cadres dans les entreprises induit une plus grande ouverture, favorable non seulement à la diversification des profils mais encore à la pluralité des voies d'accès à la catégorie. Par ailleurs, le processus de distanciation de la catégorie par rapport à la fonction d'encadrement (Amossé, Delteil 2004) et sa définition différenciée selon les branches sont autant de facteurs contribuant au maintien voire au développement de son hétérogénéité.

C'est dans ces deux directions que la question de l'alimentation de la catégorie cadres des entreprises sera analysée à l'appui des statistiques.

1 | L'évolution de l'accès promotionnel à la catégorie cadre

La question de l'accès promotionnel à la catégorie cadre apparaît de manière récurrente dans les analyses et son évolution fait l'objet de résultats parfois contradictoires (voir encadré page 22). Qu'elle soit abordée sous l'angle de la mobilité professionnelle ascendante des individus ou sous celui des politiques de cadrage des entreprises, cette question est souvent traitée à partir d'une grille de lecture privilégiée, celle de la substitution des jeunes diplômés aux salariés promus et, en corollaire, de la disparition du cadre « autodidacte ».

- En 1973, Michel Cézard, pointant l'importance quantitative de l'accès des salariés appartenant au groupe des professions intermédiaires⁵ à la catégorie cadre, l'analysait comme la conséquence de pénuries antérieures de cadres diplômés et envisageait la réduction future de cette forme de mobilité ascendante du fait de l'accroissement structurel des diplômés du supérieur.
- En 1985, Luc Boltanski, mettant en parallèle l'évolution du nombre de cadres et celle des diplômés du supérieur entre 1960 et 1974, notait que l'accroissement plus que proportionnel du nombre de diplômés n'avait pas fait obstacle au maintien d'un nombre important de cadres autodidactes.
- En 1993, Louis Mallet, s'interrogeant sur l'évolution des pratiques de promotion des entreprises, évoquait une sorte de « course-poursuite », engagée depuis les années 1950, entre la croissance du nombre de cadres et la croissance des diplômés du supérieur pour expliquer la lente progression de ces derniers dans l'encadrement des entreprises.
- En 2006, Manuela Baraton, observant la diminution des chances de devenir cadre par promotion, rattachait ce phénomène à la croissance des recrutements de débutants diplômés du supérieur.

Comme le constatent Gadéa et Pochic (2009) : « [...] *les cadres issus de la promotion et les diplômés accédant au statut de cadre dès leur premier emploi apparaissent le plus souvent à la fois comme des catégories discrètes, mutuellement substituables et radicalement hétérogènes, voire antagoniques* ». Ces auteurs, s'interrogeant sur l'image traditionnelle accolée au cadre promu, sur la réalité actuelle de l'antagonisme entre débutants et promus et sur les raisons invoquées pour expliquer leur coexistence, plaident pour « *une meilleure connaissance des diverses fractions qu'il est possible de distinguer parmi les cadres* ».

L'analyse qui suit prend en compte ces différents constats dans une perspective particulière. D'une part, elle est circonscrite à la fraction des cadres qui sont salariés des entreprises, les distinguant ainsi des cadres agents des trois fonctions publiques dont le recrutement et la carrière obéissent à d'autres logiques. D'autre part, l'analyse est davantage axée sur les pratiques de cadrage des entreprises que sur les perspectives de mobilité sociale des individus, même si les deux aspects sont étroitement liés. L'évolution

⁵ Les professions intermédiaires étaient alors intitulées « cadres moyens » et les cadres « cadres supérieurs ».

des pratiques de cadrage dans leur globalité sera d'abord présentée. On s'intéressera par la suite à l'accès promotionnel à travers les profils des salariés qui accèdent à la catégorie cadre en cours de vie active, afin d'observer les changements concernant la nature de l'accès promotionnel à la catégorie cadre au-delà de son volume.

1.1. Les traits saillants de l'évolution de l'accès promotionnel

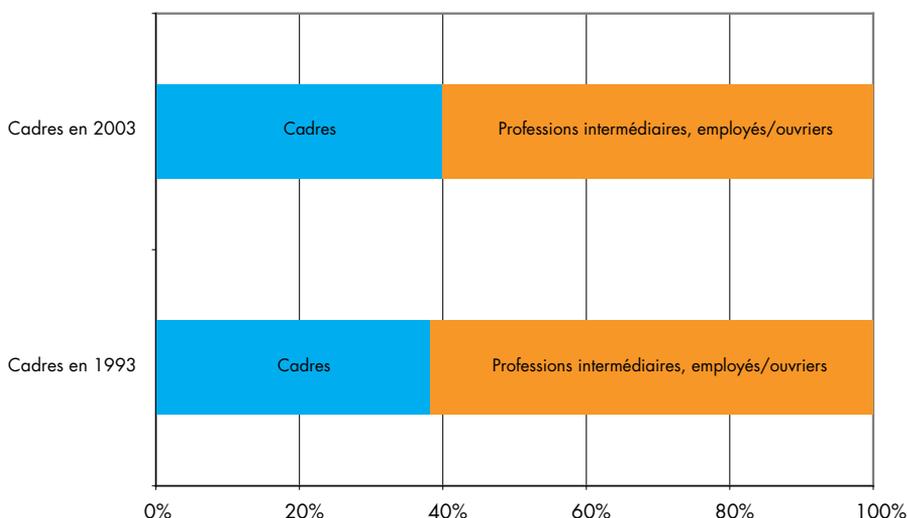
Stabilité de l'accès promotionnel entre 1993 et 2003

À dix ans d'intervalle et d'un indicateur à l'autre (regard rétrospectif portant sur l'ensemble de la vie active ou limité aux cinq années précédentes), la part de « promus »⁶ dans la catégorie cadre est stable et elle s'avère supérieure à celle des débutants.

Ainsi, en 2003 comme en 1993, 60 % des cadres des entreprises, toutes générations confondues, ont débuté leur vie active dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure (profession intermédiaire, employé ou ouvrier). De même, en 2003 comme en 1993, près d'un cadre sur cinq était classé cinq ans auparavant dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure : la part de cadres passés de profession intermédiaire, employé ou ouvrier à cadre entre 1998 et 2003 s'élevait à 18,2 % et à 18,7% entre 1988 et 1993.

Graphique 10

CSP À L'ENTRÉE DANS LA VIE ACTIVE DES SALARIÉS CLASSÉS CADRES. COMPARAISON 1993/2003



Source : INSEE FQP 1993 et 2003 - Calculs Céreq.

⁶ Les promus sont ici tous les salariés qui sont issus d'une catégorie socioprofessionnelle inférieure à celle de cadre, que cette promotion ait eu lieu en interne ou à l'occasion d'un changement d'entreprise.

De son côté, la part de débutants (étudiants ou élèves cinq ans auparavant), classés cadres au moment de l'enquête, inférieure à celle des promus, est également relativement stable : 13,1 % en 2003 contre 12,5 % en 1993.

Dans les deux cas, le nombre de débutants et de promus a augmenté dans des proportions assez comparables et suivant la croissance de la catégorie.

	Total Cadres	Cadres débutants	Cadres promus
1993	1 516 184	190 055	284 115
2003	2 183 633	286 611	397 918
Δ	+667 449	+96 556	+113 803
Progression	+44 %	+51 %	+40 %

La probabilité d'accès à la catégorie cadre est également relativement stable et même légèrement plus favorable en 2003 qu'en 1993 : près d'un salariés sur dix ayant débuté comme profession intermédiaire, employé ou ouvrier déclarait être cadre en 2003 (9 % en 2003 contre 7 % en 1993).

	FQP 1993	FQP 2003
Probabilité d'être promu cadre après avoir débuté comme profession intermédiaire, employé ou ouvrier	7 % *	9 %
Probabilité d'être classé cadre en ayant été profession intermédiaire, employé ou ouvrier 5 ans auparavant	3 %	4 %
Probabilité d'être classé cadre en ayant été étudiant cinq ans auparavant	13 %	13 %

* Note de lecture : En 1993, 7 % des salariés qui déclaraient avoir débuté leur vie comme profession intermédiaire, employé ou ouvrier étaient devenus cadres.

• Premier constat

Qu'il soit mesuré en termes de provenance ou de destinée, l'accès promotionnel à la catégorie cadre dans les entreprises est marqué par la stabilité : six cadres sur dix ont débuté dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure et un peu moins d'un salarié sur dix ayant débuté comme profession intermédiaire, employé ou ouvrier est devenu cadre par la suite. Les ratios respectifs de débutants et promus devenant cadres n'ont pas non plus été modifiés.

Les entreprises, examinées dans leur globalité, continuent donc à conjuguer, dans des proportions pratiquement inchangées, le recrutement direct de débutants et l'accès promotionnel aux postes de cadre.

LE TAUX DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ASCENDANTE : DES RÉSULTATS EN APPARENCE CONTRADICTOIRES

Deux notes publiées par l'INSEE en 2006, portant sur des périodes relativement semblables, fournissent des éléments contradictoires sur la question de l'accès promotionnel à la catégorie cadre.

Dans une analyse reposant sur des données de panel issues des fichiers DADS et comparant deux périodes (1978-1989 et 1989-2001), Manuela Baraton (« De la difficulté à devenir cadre par promotion ») conclut à un recul de la mobilité ascendante, en particulier en ce qui concerne l'accès des professions intermédiaires à la catégorie cadre : 36 % des cadres observés en 1989 étaient professions intermédiaires en 1978, contre 31 % des cadres observés en 2001 qui étaient professions intermédiaires en 1989.

De son côté, Olivier Monso (« Changer de groupe social en cours de carrière »), en exploitant les données de l'enquête FQP à trois dates (1985-1993-2003), conclut à l'élévation de la mobilité ascendante des professions intermédiaires dans la catégorie cadre entre 1980 et 2003 : 8 % des salariés qui étaient professions intermédiaires en 1980 sont devenus cadres cinq ans plus tard et 11 % des salariés qui étaient professions intermédiaires en 1998 sont cadres en 2003.

Le caractère contradictoire de tels résultats peut tenir à plusieurs biais :

- le champ des enquêtes : dans un cas (M. Baraton), il s'agit des salariés des entreprises du secteur marchand, hors agriculture, santé et éducation ; dans l'autre cas (O. Monso), c'est l'ensemble de la population active occupée de 30 à 54 ans qui est prise en considération ;
- la source : dans le premier cas (M. Baraton), les données reposent sur des déclarations administratives d'employeurs, dans le second (O. Monso), il s'agit des déclarations d'individus interrogés en face à face ;
- la méthode : M. Baraton exploite des données issues d'un panel d'individus présents en début et fin de période, tandis qu'O. Monso traite les réponses à des questions rétrospectives (« profession exercée cinq ans auparavant ») ;
- l'indicateur calculé : les chiffres produits par M. Baraton reposent sur la provenance des cadres, ceux d'O. Monso sur la destination des professions intermédiaires.

En outre, les biais dus aux erreurs de chiffrage de la catégorie socioprofessionnelle d'une année à l'autre dans le panel DADS ou les biais de mémoire induits par une interrogation rétrospective dans FQP (Monso, Thévenot, 2008) ont été rappelés. La mémoire étant sélective, on peut néanmoins penser que les individus ont un souvenir plus précis de la catégorie à laquelle ils appartenaient en début de vie active ou cinq ans auparavant que, par exemple, des stages de formation continue qu'ils ont suivis.

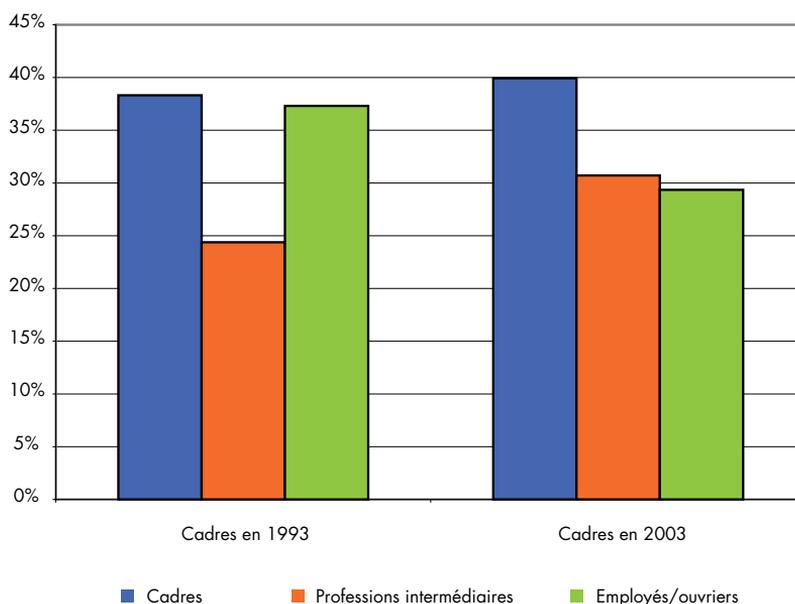
Ces précisions techniques peuvent partiellement expliquer les résultats divergents sur l'évolution de l'accès promotionnel à la catégorie cadre entre la fin des années 1970 et le début des années 2000. La caractérisation de l'accès promotionnel à la catégorie cadre à travers des données sur le niveau de formation, la classe d'âge, le sexe et le secteur peut informer davantage que sa mesure au sens strict.

Recul de l'accès promotionnel des employés et ouvriers

Si, toutes générations confondues, 37 % des cadres des entreprises, interrogés en 1993, ont débuté dans la vie active comme employés ou ouvriers, ils n'étaient plus que 29 % en 2003. L'accès à la catégorie cadre en cours de vie professionnelle privilégie progressivement les salariés qui ont commencé leur carrière dans un emploi de niveau intermédiaire : technicien, agent de maîtrise ou assimilé.

Graphique 11

CSP À L'ENTRÉE DANS LA VIE ACTIVE DES SALARIÉS CLASSÉS CADRES. COMPARAISON 1993/2003



Source : INSEE FQP 1993 et 2003 - Calculs Céreq.

De même, les probabilités de devenir cadre pour les salariés débutant dans une catégorie intermédiaire, nettement supérieures à celles des employés et ouvriers, se sont encore accrues. En moyenne, un quart des salariés des entreprises interrogés en 2003 ayant débuté comme technicien, agents de maîtrise ou assimilé est devenu cadre dans le courant de sa vie professionnelle.

Probabilité de passage dans la catégorie cadre selon la CSP d'origine

	1993	2003
Probabilité pour un salarié ayant débuté comme employé ou ouvrier de devenir cadre	5 %	5 %
Probabilité pour un salarié ayant débuté comme technicien, agent de maîtrise ou assimilé de devenir cadre	20 %	25 %
Moyenne	7%	9 %

• *Deuxième constat*

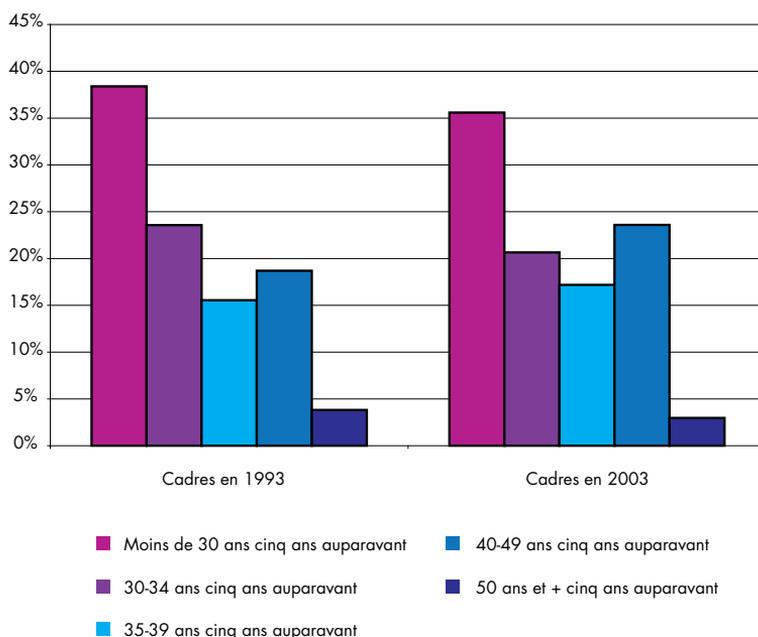
Si l'importance relative de la voie promotionnelle à la catégorie cadre demeure inchangée, les carrières longues, commencées au bas de l'échelle hiérarchique, régressent. Les cadres ayant commencé leur parcours comme employés ou ouvriers tendent à devenir plus rares.

Surreprésentation constante des jeunes salariés parmi les promus

Ce sont les jeunes salariés qui sont proportionnellement le plus représentés parmi les promus à la catégorie cadre : 38 % des cadres promus entre 1988 et 1993 et 35 % entre 1998 et 2003 avaient moins de 30 ans en début de période. Le recul de leur part entre les deux enquêtes, au profit de salariés plus âgés, en particulier des quarantennaires, est trop faible pour être interprété comme un changement de tendance.

Graphique 12

**SALARIÉS PROMUS AU POSTE DE CADRE AU COURS DE 5 ANNÉES SELON LA CLASSE D'ÂGE INITIAL.
COMPARAISON 1988-1993 ET 1998-2003**



Source : INSEE Enquête FQP 1993-2003 - Calculs Céreq.

En outre, l'accroissement des probabilités de promotion des salariés les plus jeunes (Baraton 2006) semblerait confirmé. Mesurées sur cinq années, ces probabilités ont augmenté entre 1993 et 2003 pour les moins de 30 ans alors qu'elles sont restées stables pour les plus de 30 ans.

PROLONGEMENT D'UNE SÉRIE SUR LES INGÉNIEURS/CADRES TECHNIQUES ET CADRES ADMINISTRATIFS/COMMERCIAUX

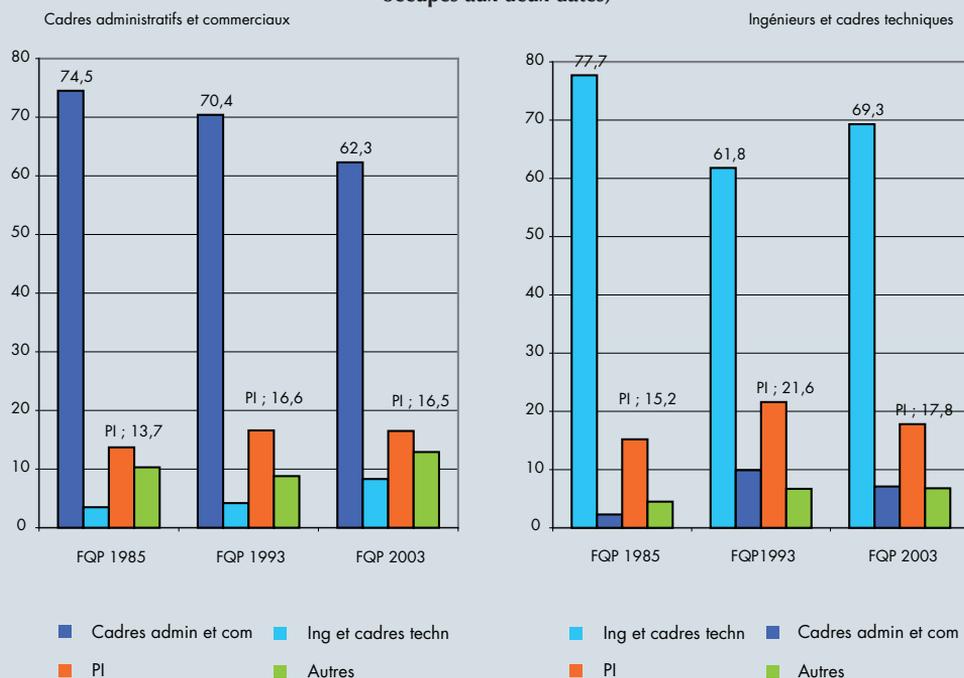
En 1991, une étude réalisée pour le compte de l'APEC (1) recensait, à partir des données de l'enquête FQP de 1985, les modes d'accès aux deux sous-catégories emblématiques des cadres d'entreprise : cadres administratifs et commerciaux d'une part et ingénieurs et cadres techniques d'autre part.

Le prolongement de ces données par celles des enquêtes FQP de 1993 et 2003 permet d'établir l'évolution suivante :

-> D'une part, un plus grand renouvellement des deux sous-catégories, surtout en ce qui concerne les cadres administratifs et commerciaux : pour ces derniers, près d'un tiers des effectifs est formé en 2003 de salariés qui appartenaient à une autre catégorie cinq ans plus tôt contre 25 % en 1985 ; pour les ingénieurs et cadres techniques les taux équivalents s'élèvent à 30 % en 2003 contre 22 % en 1985.

-> D'autre part, une augmentation non négligeable des mobilités ascendantes, notamment en provenance des professions intermédiaires : respectivement 16,5 % en 2003 contre 13,7 % en 1985 pour les cadres administratifs et commerciaux et 17,8 % en 2003 contre 15,2 % en 1985 pour les ingénieurs et cadres techniques.

Provenance des ingénieurs et cadres : comparaison 1980/1985, 1988/1993 et 1998/2003 (actifs occupés aux deux dates)



Source : INSEE FQP: Etude APEC pour FQP 1985;
Etude Céreq-Apec pour FQP 1993 et 2003.

(1) Source : *L'accès au statut cadre par la promotion interne, 1991, CEFI/APEC*

La forte proportion de jeunes salariés parmi les « cadres promus » mérite d'être mise en relation avec la part importante de débutants qui accèdent à la catégorie cadres après plusieurs années de vie active. Près de la moitié (46 %) des cadres des entreprises de 2004 sortis du système éducatif en 1998 ont débuté dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure : profession intermédiaire, employé/ouvrier (enquête Génération du Céreq). L'examen ultérieur des caractéristiques de ces jeunes donnera une vision plus précise des circonstances de leur passage dans la catégorie cadre (voir infra).

• **Troisième constat**

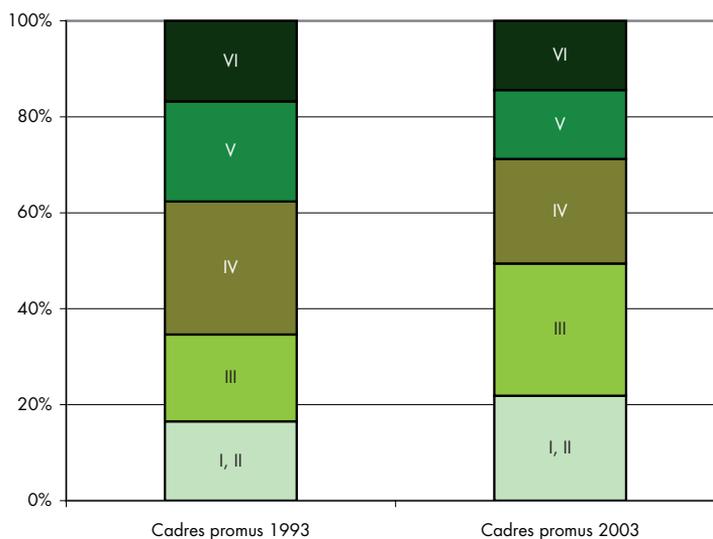
Une part importante de l'alimentation de la catégorie cadre par la voie promotionnelle repose sur les salariés les plus jeunes qui constituent un vivier particulier (faux débutants ou faux promus ?). L'accès promotionnel à la catégorie cadre en début de vie active peut être considéré comme le reflet d'une pratique de sélection différée de la part des entreprises. Il reste à établir si cette pratique est véritablement nouvelle.

L'érosion progressive de la part du cadre « autodidacte » parmi les promus

Si l'on retient la définition du cadre autodidacte retenue par Michel Cézard (1973), « *cadre n'ayant pas de diplôme d'enseignement supérieur* », sa représentation parmi les promus tend à reculer. Alors que les deux tiers des promotions au poste de cadre en 1993 concernaient des salariés ayant au plus le baccalauréat, en 2003 ils n'en représentent plus que la moitié. Par ailleurs, le rééquilibrage au bénéfice des diplômés du supérieur fait apparaître la croissance de la part des bac+2 dans les promotions.

Graphique 13

SALARIÉS PROMUS CADRES AU COURS DES CINQ ANNÉES PRÉCÉDANT L'ENQUÊTE PAR NIVEAU DE DIPLÔME INITIAL. COMPARAISON 1993-2003



Source : INSEE Enquête FQP 1993-2003 - Calculs Céreq.

En outre, les salariés qui ont au plus le baccalauréat ont 2 % de chances d'être promus cadres contre respectivement 22 % et 12 % pour les diplômés du supérieur de niveau I, II et les bac+2, ces proportions étant stables d'une enquête à l'autre.

• *Quatrième constat*

L'accès promotionnel à la catégorie cadre est marqué par une élévation sensible du niveau de formation initiale des promus. Une telle élévation ne fait-elle que reproduire l'évolution générale du profil de l'ensemble des salariés ou traduit-elle un changement réel des pratiques de promotion des entreprises ? Un examen plus fin des profils des promus permettra de le déterminer.

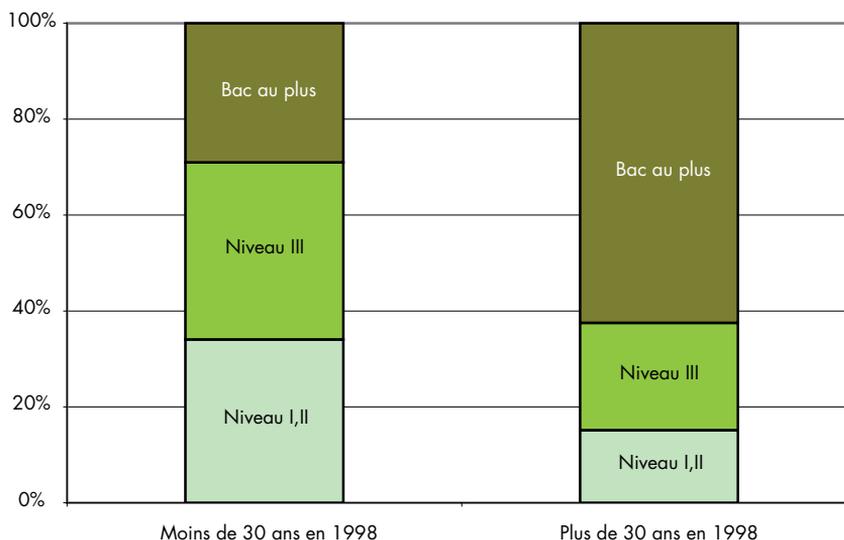
1.2. Les caractéristiques de l'accès promotionnel à la catégorie cadre

Un profil de formation marqué par la classe d'âge des promus

Les jeunes salariés, dont on a vu qu'ils représentent plus du tiers des promus cadres, se démarquent fortement de l'ensemble des promus par leur profil de formation. Près des trois quarts d'entre eux sont diplômés du supérieur, contre 37 % pour les plus de 35 ans. Par ailleurs, ce sont les diplômés de BTS/DUT (niveau III) qui sont le plus représentés parmi les jeunes salariés promus cadres : 36 % des promotions concernent ce niveau de diplôme.

Graphique 14

PROFIL DES SALARIÉS PROMUS AU POSTE DE CADRE AU COURS DES CINQ ANNÉES PRÉCÉDANT L'ENQUÊTE SELON L'ÂGE



Source : INSEE Enquête FQP 1993-2003 - Calculs Céreq.

L'observation du clivage entre les générations de salariés promus à une date donnée ne révèle pas nécessairement des changements dans les pratiques de promotion des entreprises⁷. D'une part, elle reflète l'évolution globale du niveau de diplôme des salariés. D'autre part, quelle que soit l'époque considérée, la décision de promotion accorde un poids différent selon l'âge et l'ancienneté aux savoirs et compétences acquis par la formation et/ou l'expérience. Il paraît donc assez logique que le niveau de formation formelle varie en fonction de l'âge des salariés promus, même en cas de continuité des politiques. Par leur profil, les jeunes salariés promus cadres se rapprochent davantage des débutants directement recrutés sur un poste de cadre que des promus les plus anciens.

Des profils de promus plus divers que ceux des débutants...

La comparaison des profils des jeunes cadres (moins de 35 ans) selon leur mode d'accès à la catégorie (recrutement direct ou accès promotionnel) fait ressortir des différences assez nettes entre les deux groupes :

- d'un côté, les débutants forment un groupe au profil très homogène, composé à 90 % de diplômés du supérieur, répartis à part à peu près égale entre les sortants de 2^e/3^e cycles universitaires et les sortants des grandes écoles ;
- d'un autre côté, les jeunes cadres promus ont un profil nettement plus diversifié, mettant en évidence trois catégories d'importance à peu près équivalente : les diplômés du supérieur court (BTS, DUT), les diplômés de 2^e et 3^e cycles (universités et grandes écoles confondues) et les « autodidactes » (bac au plus).

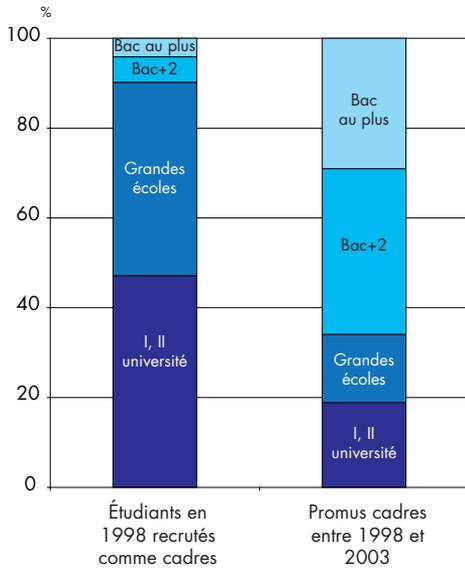
Ces chiffres révèlent des pratiques de promotion de jeunes salariés associant le reclassement de débutants diplômés du supérieur, surtout issus des filières universitaires (LMD), et la mobilité ascendante de jeunes techniciens supérieurs (bac+2), voire de bacheliers. L'examen ultérieur de ces pratiques par secteur d'activité économique permettra de mieux caractériser leur diversité (voir II infra).

Les données sur la situation en 2004 des sortants du système éducatif en 1998 (Céreq- Génération) corroborent ces résultats pour ce qui concerne le profil des débutants recrutés directement sur un emploi de cadre, à la nuance près que les sortants des grandes écoles sont sous-représentés dans l'enquête sur les sortants par rapport aux données de l'enquête FQP.

⁷ La comparaison des deux enquêtes (1993 et 2003) aurait donné la possibilité d'observer d'éventuels changements. Cependant, la taille de l'échantillon de FQP 1993 ne permet pas de croiser diplôme et âge des promus.

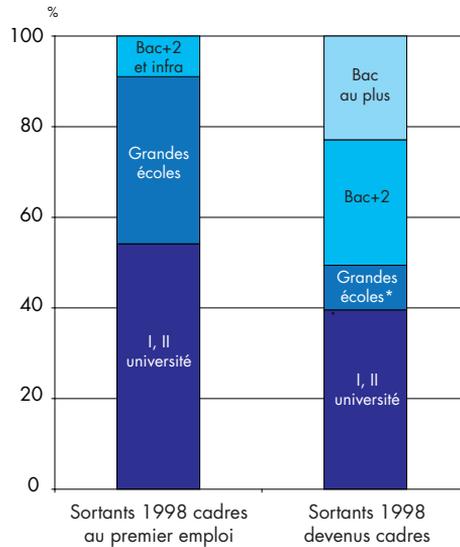
Graphiques 15

NIVEAU DE DIPLOME DES JEUNES CADRES EN 2003 SELON LEUR MODE D'ACCÈS À LA CATÉGORIE (MOINS DE 30 ANS EN 1998)



Source : INSEE - Enquête FQP 2003 - Calculs Céreq.

NIVEAU DE DIPLOME DES SORTANTS DU SYSTÈME ÉDUCATIF EN 1998 CADRES AU 1^{ER} EMPLOI OU DEVENUS CADRES ENTRE 1998 ET 2004

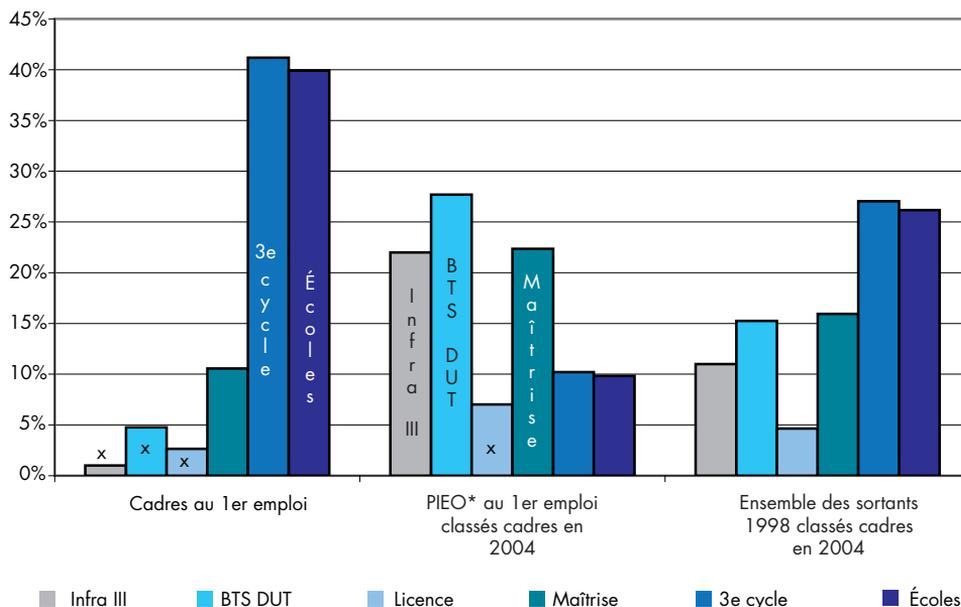


Source : Céreq - Génération 1998 réinterrogée 7 ans plus tard.
* = non significatif.

En revanche, pour les sortants qui ont été promus cadres après avoir occupé un premier emploi dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure, la part des diplômés de deuxième et troisième cycles du supérieur (universités et grandes écoles confondues) est nettement plus importante dans l'enquête Génération que dans les données de l'enquête FQP. Ce décalage s'explique par le fait que les populations des deux enquêtes sont différentes : dans un cas (FQP), il s'agit de jeunes actifs occupés ayant moins de 30 ans en 1998 mais qui peuvent avoir déjà accumulé plusieurs années d'expérience professionnelle, a fortiori s'ils sont relativement moins diplômés et donc entrés plus tôt sur le marché du travail ; dans l'autre cas (enquête Génération), il s'agit de débutants en 1998. Il apparaît néanmoins clairement que trois catégories de diplômés se détachent parmi les cadres promus au cours de leurs premières années de vie active : les BTS-DUT, les titulaires d'un diplôme universitaire de niveau maîtrise et ceux qui ont au plus le baccalauréat. Au final, les cadres des entreprises qui se sont insérés sept ans plus tôt dans la vie active présentent un profil très hétérogène comparé à celui des débutants qui ont été recrutés directement comme cadres.

Graphique 16

NIVEAU DE DIPLOME DES SORTANTS 1998 CADRES EN 2004, RECRUTÉS COMME CADRES AU PREMIER EMPLOI OU DEVENUS CADRES ENTRE 1998 ET 2004



Source : Céreq - Génération 1998 réinterrogée 7 ans plus tard.
x = non significatif. * P.I.E.O. = professions intermédiaires, employés, ouvriers.

Ces résultats font ressortir une facette de l'accès à la catégorie cadre dans les entreprises qui remet en question la distinction classique entre cadres diplômés et cadres autodidactes. En réalité, ce qui distingue les cadres débutants des cadres promus ne se réduit pas à une opposition en termes de niveau mais tient davantage à la grande homogénéité du profil des débutants recrutés comme cadres en regard de la variété de profil des cadres promus, indice du recours à une combinaison de critères dans les pratiques de promotion.

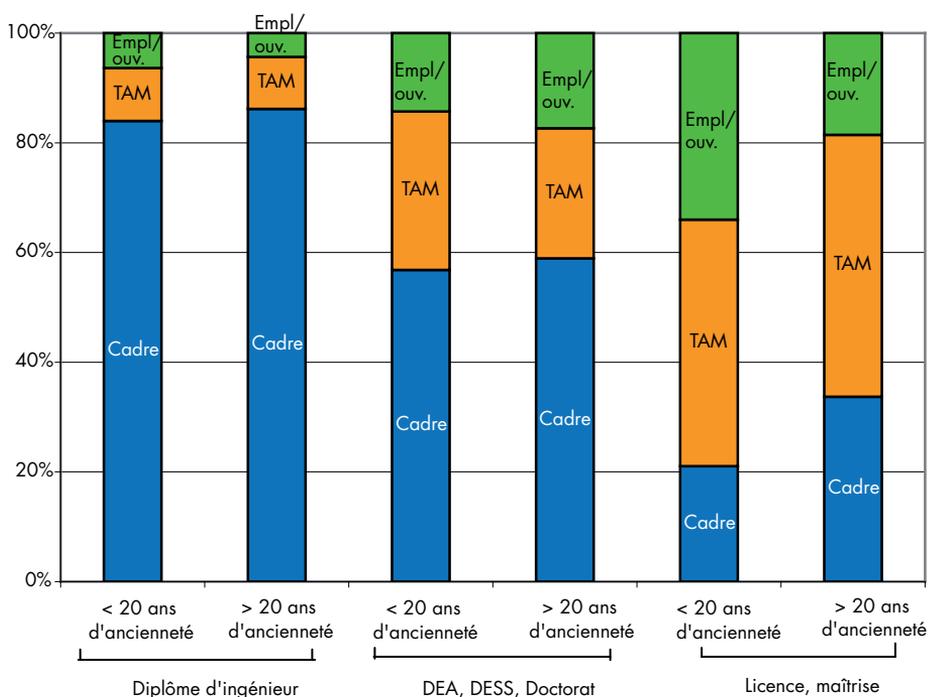
...et la stabilité des chances d'accès direct des diplômés de grandes écoles et de troisième cycle

Toutes générations confondues, les probabilités pour un diplômé du supérieur, au-delà du bac+2, de débiter sa vie professionnelle sur un emploi de cadre varient sensiblement selon le type de filière et le niveau de diplôme. Ainsi, les sortants d'écoles d'ingénieurs ont-ils 84 % de chances d'être recrutés comme cadres dès le premier emploi tandis que, pour les titulaires d'un doctorat, d'un DEA/DESS ou équivalent, ces chances tombent à 57 % et pour les titulaires d'une licence et d'une maîtrise, à 24 %.

Par ailleurs, l'évolution de l'accès direct à la catégorie cadre que permet la comparaison des diplômés selon leur ancienneté professionnelle (moins de 20 ans d'ancienneté, plus de 20 ans d'ancienneté⁸) est également marquée par la filière suivie dans l'enseignement supérieur. Ainsi, pour les diplômés des grandes écoles et pour les troisièmes cycles universitaires, les chances d'être recrutés directement comme cadres se révèlent très stables : selon la génération, elles oscillent entre 84 % et 86 % pour les ingénieurs diplômés et entre 57 % et 59 % pour les troisièmes cycles. En revanche, pour les titulaires de licence et maîtrise, les probabilités de débiter comme cadres, déjà faibles parmi les plus anciens (34 %), ont nettement décliné : 21 % pour ceux qui ont moins de 20 ans d'ancienneté professionnelle.

Graphique 17

CSP DES DIPLÔMÉS DU SUPÉRIEUR LORS DE LEUR PREMIER EMPLOI SELON LE TYPE DE DIPLÔME ET L'ANCIENNETÉ PROFESSIONNELLE



Source : INSEE - FQP 2003 - Calculs Céreq.

La situation privilégiée dont bénéficient les sortants des écoles d'ingénieurs et de commerce par rapport aux sortants d'université lors du recrutement dans les entreprises n'a rien d'un phénomène nouveau. Il s'inscrit au contraire dans la continuité de pratiques anciennes : « [...] entre 1960 et 1975, les entreprises ont continué, comme par le passé,

⁸ L'échantillon ne permet pas de faire des catégories d'ancienneté professionnelle plus fines.

à recruter une grande partie de leurs jeunes cadres à la sortie des écoles de commerce (ou de gestion) et des écoles d'ingénieurs (d'où sont issus, selon les différentes sources, de 30 % à 50 % des cadres) dont les effectifs ont certes augmenté durant la période mais beaucoup moins vite et beaucoup moins fortement que ceux, considérablement plus élevés, des universités » (Boltanski 1985).

Toutefois, l'augmentation des effectifs de cadres a surtout profité aux diplômés universitaires de troisième cycle dont la part a le plus augmenté dans les recrutements de débutants, égalant presque celle des sortants des écoles d'ingénieur. A contrario, les débutants de niveau licence ou maîtrise ont vu leur part fortement régresser dans les recrutements directs de cadres. C'est précisément cette catégorie de diplômés du supérieur qui forme la grande majorité des promus cadres : ils représentent 57 % des promus ayant moins de 20 ans d'ancienneté professionnelle et 73 % des promus ayant plus de 20 ans d'ancienneté.

RÉPARTITION DES DIPLÔMÉS DU SUPÉRIEUR (LMD) RECRUTÉS COMME CADRES À L'ENTRÉE DANS LA VIE ACTIVE SELON LE DIPLÔME ET L'ANCIENNETÉ PROFESSIONNELLE

	20 ans d'ancienneté et plus	Moins de 20 ans d'ancienneté
Diplômés d'école d'ingénieur	39,6 %	41,6 %
Diplômés de 3 ^e cycle universitaire	24,5 %	36,6 %
Licence, maîtrise	35,9 %	21,8 %
Ensemble	100,0 %	100,0 %

Source : INSEE - FQP 2003 - Calculs Céreq

Femmes : la double peine

Moindres probabilités d'être recrutée comme cadre ...

Il ressort en premier lieu des données, quels que soient l'enquête et l'indicateur utilisés, que les femmes ont moins de probabilités d'accéder à la catégorie cadre que les hommes. Ce qui est vrai pour le premier emploi occupé se vérifie pour la mobilité professionnelle ascendante en cours de vie active.

Ainsi, pour les salariés des entreprises observés en 2004 et qui sont sortis du système éducatif en 1998, 11 % des jeunes hommes et 8 % des jeunes femmes ont débuté sur un poste de cadre.

Le profil de formation (niveau et spécialité de diplôme) contribue à expliquer cet écart. En termes de spécialités, quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle, les jeunes hommes salariés des entreprises ont très majoritairement un diplôme relevant d'une discipline scientifique ou industrielle (59 %) et les jeunes femmes un diplôme dans une discipline tertiaire (66,5 %). De même, si globalement une part nettement plus importante

des jeunes femmes de l'échantillon est diplômée de l'enseignement supérieur (44 % contre 36 % pour les jeunes hommes), en revanche la part de jeunes hommes diplômés de troisième cycle ou d'une grande école est un peu plus élevée (11 % contre 9 %). Or c'est à ce niveau et davantage dans les disciplines scientifiques et industrielles que se situe la quasi-totalité des recrutements de cadres débutants. Cependant, à profil identique (sortants de grandes écoles dans une discipline scientifique ou technique), les hommes ont plus de probabilités d'avoir été recrutés comme cadres à la première embauche que les femmes (85 % contre 70 %).

...et moindres probabilités d'accéder à la catégorie cadre en cours de vie active

Toutes générations confondues, une femme sur vingt a eu l'opportunité, après avoir débuté sur un emploi de profession intermédiaire/employée ou ouvrière, de passer dans la catégorie cadre, alors que près d'un homme sur dix est dans ce cas. Cet écart se retrouve, de manière moins prononcée, lorsque sont considérés les passages cadres au cours des cinq années précédant l'enquête ou pour les sortants de 1998 observés en 2004 et ayant débuté dans un emploi de profession intermédiaire, d'employé ou d'ouvrier.

PROBABILITÉS D'ÊTRE DEVENU CADRE EN AYANT DÉBUTÉ DANS UNE CSP SALARIÉE INFÉRIEURE

	FQP 1993	FQP 2003
Hommes	9 %	11 %
Femmes	5 %	6 % *

Source : INSEE – Enquête FQP – Calculs Céreq

** 6 % des femmes qui ont débuté comme professions intermédiaires, employées ou ouvrières déclarent être cadres d'entreprise en 2003*

PROBABILITÉS D'ÊTRE DEVENU CADRE AU COURS DES 5 ANNÉES PRÉCÉDENTES

	FQP 1993	FQP 2003
Hommes	4 %	5 %
Femmes	3 %	3 %

Source : INSEE – Enquête FQP – Calculs Céreq

PROBABILITÉS POUR LES SORTANTS DE 1998 D'ÊTRE PASSÉS CADRES ENTRE LE PREMIER ET LE DERNIER EMPLOI OBSERVÉ

	Génération 1998 interrogé en 2004
Hommes	10 %
Femmes	7 %

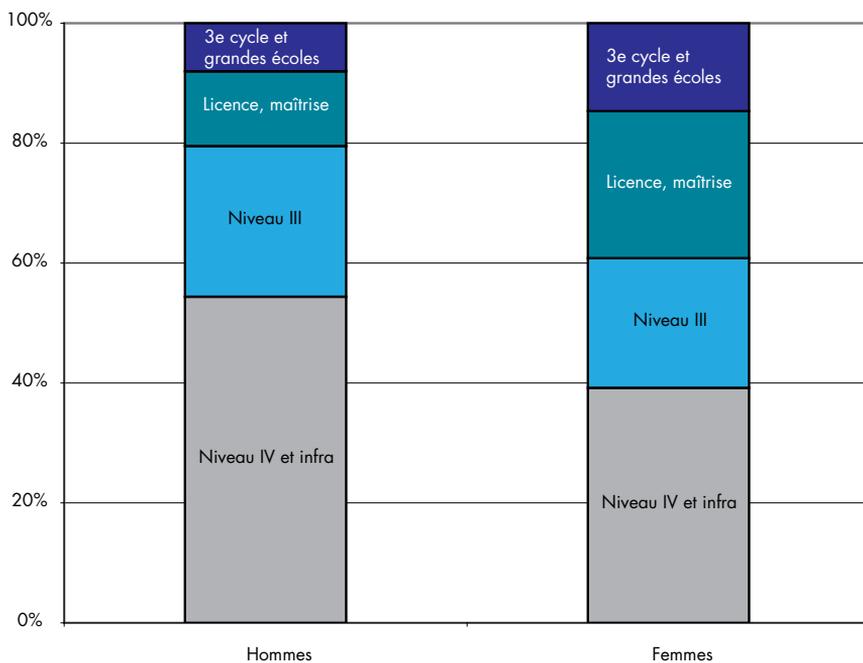
Source : Céreq – Génération 1998 observée en 2004

Parallèlement à ce qui est observé pour les recrutements directs de cadres, les femmes promues cadres sont dans l'ensemble plus diplômées que les hommes promus :

- en 2003, 61 % des femmes devenues cadres depuis le début de leur vie active étaient diplômées du supérieur (contre 45 % pour les hommes) ;
- en 2004, 81 % des jeunes femmes sorties en 1998 du système éducatif devenues cadres entre le premier et le dernier emploi observés étaient diplômées du supérieur, contre 75 % des hommes.

Graphique 18

NIVEAU DE DIPLOME INITIAL DES SALARIÉS DEVENUS CADRES APRÈS AVOIR DÉBUTÉ DANS UNE CSP DE NIVEAU INFÉRIEUR



Source : INSEE - FQP 2003 - Calculs Céreq

Il apparaît à travers ces chiffres que le cadre « autodidacte » est plus représenté chez les hommes que chez les femmes pour lesquelles une grande partie des promotions s'apparente davantage à des reclassements : 40 % des salariées promues ont un diplôme du supérieur au moins égal à la licence (contre 20 % pour leurs homologues masculins). Par ailleurs, dans cette catégorie, 80 % des femmes sont diplômées dans une discipline tertiaire contre 66 % chez les hommes.

On pourrait entrevoir dans ces résultats la confirmation de l'hypothèse de Luc Boltanski selon laquelle seraient maintenues des formes d'exclusion des femmes des positions d'autorité et de pouvoir.

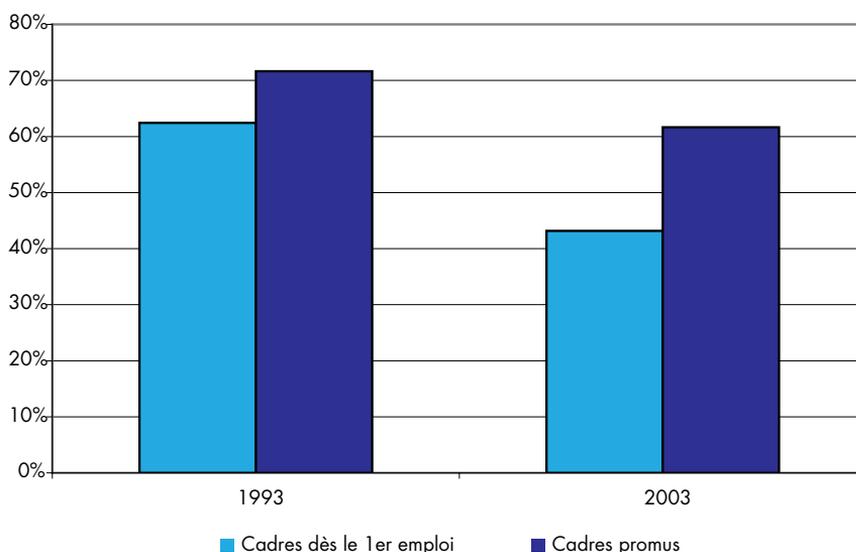
Un certain clivage des fonctions attribuées selon le mode d'accès

Dans l'ensemble, quelle que soit sa provenance, le « cadre encadrant » tend à perdre en importance au profit du cadre expert. Un peu plus de la moitié des cadres déclaraient avoir une fonction d'encadrement en 2003 contre 68 % dix ans plus tôt. Ce résultat corrobore le constat établi en 1998 suivant lequel de moins en moins de cadres encadrent (Amossé, Delteil 2004).

Parmi les cadres, ceux qui le sont devenus en cours de vie active sont néanmoins plus fréquemment en situation d'encadrer que ceux qui sont cadres depuis l'entrée en activité. L'écart a même tendance à se creuser, surtout du fait du net recul de la prise en charge de fonctions d'encadrement parmi ceux qui débutent comme cadres : -20 points entre 1993 et 2003.

Graphique 19

PART DE CADRES AYANT UNE FONCTION D'ENCADREMENT SELON LE MODE D'ACCÈS. ÉVOLUTION 1993-2003



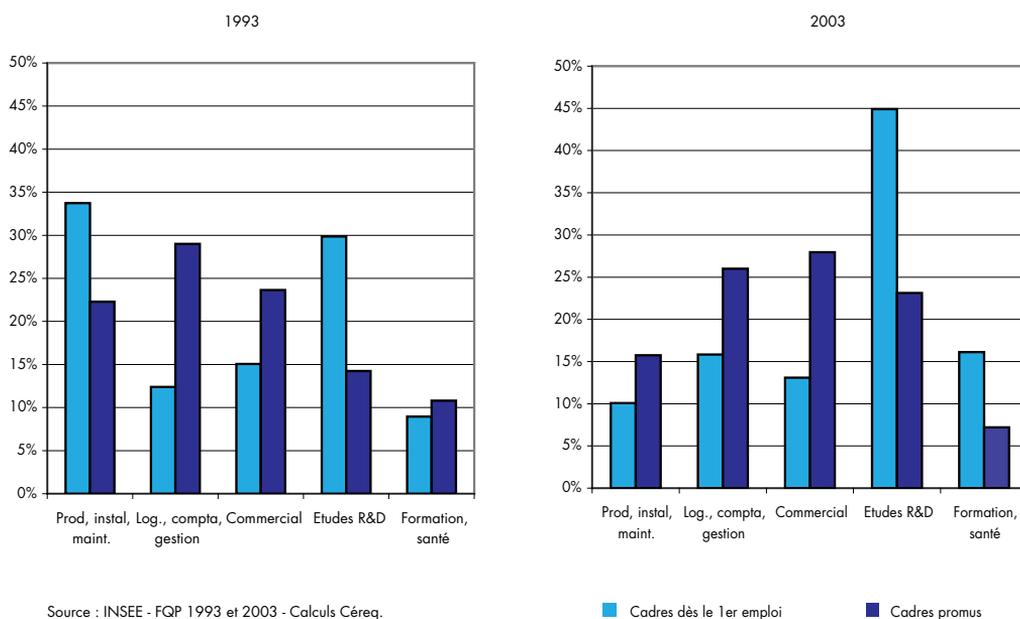
Source : INSEE - FQP 1993 et 2003 - Calculs Céreq.

Cet écart peut avoir deux explications : l'ancienneté et les fonctions exercées antérieurement. D'une part, les cadres promus ont une plus grande ancienneté que les autres et ils sont d'autant plus anciens lorsqu'ils exercent un encadrement. Or, comme l'ont constaté Amossé et Delteil (2004), le recul des fonctions d'encadrement des cadres intervient surtout en début de carrière, pour les cadres qui ont moins de dix ans d'ancienneté professionnelle : « Alors qu'auparavant les responsabilités hiérarchiques pouvaient intervenir relativement tôt dans la carrière des cadres, aujourd'hui l'opportunité d'encadrer une équipe ou de diriger un service se présente davantage en milieu de carrière ». D'autre part, les cadres qui ont débuté dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure accèdent souvent à la catégorie cadre du fait des capacités qu'ils ont démontrées dans l'animation d'équipes.

L'évolution des types de fonctions exercées par les cadres selon l'accès à la catégorie – direct ou promotionnel – renforce ces constats. Le recul des fonctions de cadres liées à la production, l'exploitation et la forte poussée des fonctions liées aux études, méthodes, recherche et développement contribuent à expliquer la perte de vitesse des fonctions d'encadrement des cadres. Cette évolution met également en évidence la polarisation des fonctions attribuées aux cadres recrutés directement sur l'expertise (études, méthodes, recherche). Pour les cadres issus de la promotion, plus souvent en charge des fonctions administratives et commerciales, la répartition des activités est plus équilibrée, l'évolution privilégiant le domaine commercial.

Graphique 20

RÉPARTITION DES CADRES PAR FONCTION SELON LE MODE D'ACCÈS



Éléments de conclusion

Dans l'ensemble, les modes d'accès à la catégorie cadre dans les entreprises n'ont pas subi de transformations radicales au cours de la période considérée et les parts respectives de débutants et de promus demeurent identiques. La disparition annoncée de la voie promotionnelle à la catégorie cadre du fait de la substitution de débutants diplômés aux promus n'est pas confirmée par les chiffres. Une observation similaire portant sur la pérennité du « cadre de promotion » a conduit à la formulation d'hypothèses explicatives (Bouffartigue 2005). Dans le prolongement des constats faits sur l'utilité politique du maintien de la voie promotionnelle dans les entreprises (Boltanski 1982), ont été évoqués le rôle indispensable de l'expérience professionnelle dans l'acquisition de certaines compétences, notamment pour assurer la fonction d'encadrement ou encore l'intérêt que peut avoir l'entreprise à « *entretenir des flux promotionnels, outils de motivation au travail et de pacification* ». Ces éléments d'explication ne s'appliquent d'ailleurs pas exclusivement aux cadres, ils sont également mentionnés pour interpréter la vitalité de l'accès promotionnel aux catégories de technicien et de maîtrise dans des contextes nationaux différents (Drexel, Méhaut 1992). Ils font ressortir de toute évidence la nécessité d'enquêter dans les entreprises pour comprendre la nature des arbitrages entrant dans les décisions de recrutement des cadres.

Un autre enseignement, tiré de l'analyse des chiffres, a trait à la perte de sens de l'opposition traditionnelle entre débutants et promus dans les entreprises. Si l'accès promotionnel n'est pas menacé, le cadre autodidacte est en voie de disparition, sauf à lui donner une autre définition. Certes, le volume et l'importance relative de l'accès promotionnel à la catégorie cadre n'ont pas été altérés mais les caractéristiques de cet accès se transforment. Les parcours professionnels, commencés au bas de l'échelle hiérarchique sur un emploi d'employé ou d'ouvrier pour atteindre celui de cadre, deviennent plus rares. De même, la part de cadres n'ayant pas de diplôme de l'enseignement supérieur perd progressivement en importance tandis que les titulaires de BTS/DUT accusent la plus forte progression parmi les promus. Davantage qu'un changement des modalités de promotion, cette évolution reflète la transformation du profil des viviers de futurs cadres dans les entreprises, manifeste lorsqu'ils sont répartis par classe d'âge. De ce point de vue, la mise en perspective du profil des débutants et des promus fait ressortir l'hétérogénéité de ces derniers et leur clivage selon la classe d'âge au sein d'une même cohorte. Les arbitrages faits par les entreprises se révèlent extrêmement stables, confirmant plusieurs constats faits par Boltanski en 1982 : sélection des « bons diplômés » pour les recrutements de cadres débutants et attribution du titre de cadre obéissant à une logique relativement autonome par rapport à la logique purement scolaire pour la voie promotionnelle.

À la fermeture de l'espace des recrutements de débutants s'oppose l'ouverture de l'espace des promotions.

2 | L'effet sectoriel sur l'accès promotionnel à la catégorie cadre

L'impact de l'appartenance sectorielle sur les modes de gestion de l'emploi, des recrutements et des carrières dans les entreprises a été mis en évidence par de nombreux travaux déjà anciens⁹. Son analyse, appliquée à la construction de la qualification des cadres, conduit à considérer l'« effet sectoriel » comme un des facteurs explicatifs de l'hétérogénéité et de la segmentation de la catégorie (Leroux 2005).

La recherche d'un effet sectoriel sur le mode d'alimentation de la catégorie cadre dans les entreprises s'inscrit dans cette perspective. Dans un premier temps, un classement des secteurs d'activités économiques sera dégagé sur la base de leur plus ou moins grande ouverture à l'accès promotionnel à la catégorie cadre. À l'issue de ce panorama, plusieurs modèles archétypiques des pratiques de « cadrage » seront distingués.

2.1. Hiérarchie intersectorielle de l'accès promotionnel

Le classement des secteurs selon l'importance de l'accès promotionnel à la catégorie cadre dépend de l'angle de vue adopté. En effet, la proportion de cadres qui ont débuté dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure (« table de provenance ») n'est pas nécessairement en phase avec les probabilités de devenir cadre pour les salariés classés professions intermédiaires, employés ou ouvriers en début de vie active (« table de destinées »).

Dans plusieurs secteurs tels que le commerce/réparation automobile, l'immobilier, les transports, la construction, le commerce de gros et le secteur financier, la part de cadres ayant débuté dans la vie active comme ouvriers, employés ou professions intermédiaires est nettement supérieure à la moyenne intersectorielle.

À l'opposé, les services hautement qualifiés aux entreprises (conseil, expertise, informatique, publicité, etc.) et les postes et télécommunications figurent en queue de peloton pour la part de promus parmi les cadres. Les secteurs industriels – biens de consommation et industrie agroalimentaire, biens d'équipement et biens intermédiaires – ont, quant à eux, des valeurs assez proches de la moyenne intersectorielle.

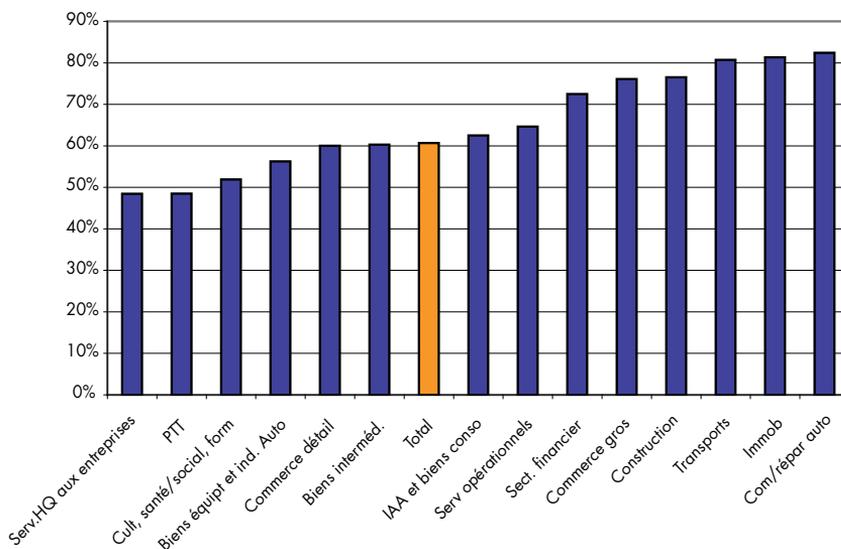
Dans le premier cas, pour des secteurs comme la construction, le commerce/réparation automobile, les transports, dans lesquels quatre cadres sur cinq sont issus de la promotion (provenance), l'accès promotionnel peut être considéré comme le mode privilégié de recrutement des cadres. Pourtant, ces cadres ne représentent qu'une très faible part de l'ensemble des salariés qui ont débuté dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure, part située en-deçà de la moyenne intersectorielle (destinée). Il y a donc très peu d'« élus ».

⁹ Ces travaux, plus spécifiquement consacrés à l'industrie (Eymard-Duvernay 1981 ; Grando 1983) ou à l'insertion des jeunes (Clémenceau, Gehin 1983 ; Moncel 1997), ont été insuffisamment renouvelés.

Dans le deuxième cas, en particulier dans les services hautement qualifiés aux entreprises (conseil, expertise, informatique, publicité, etc.), pour lesquels les recrutements directs de cadres sont privilégiés par rapport à la promotion, les cadres promus représentent néanmoins près d'un tiers des salariés qui ont débuté comme techniciens, employés ou ouvriers (31%).

Graphique 21

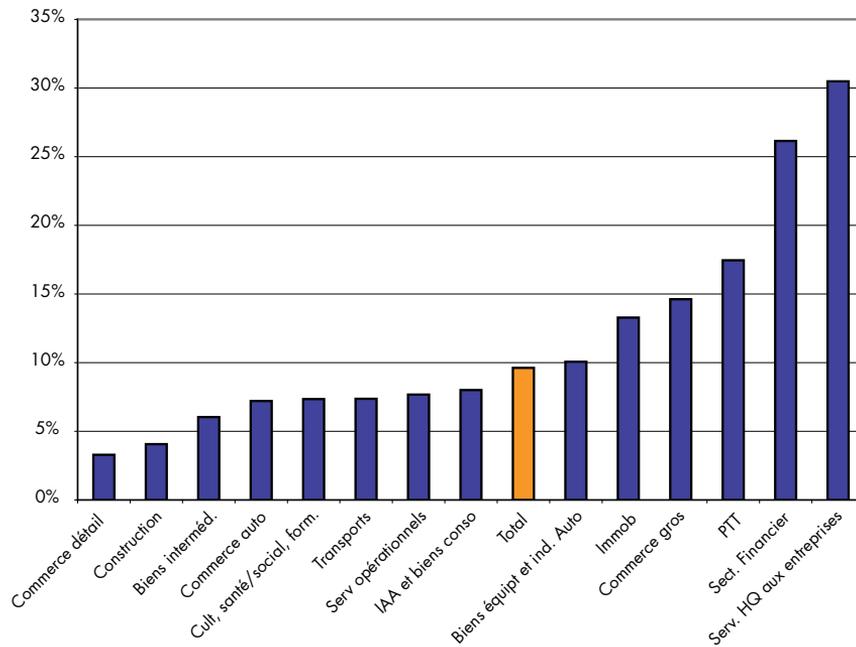
« PROVENANCE » : PART DE CADRES AYANT DÉBUTÉ DANS LA VIE ACTIVE DANS UNE CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE INFÉRIEURE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (2003)



Source : INSEE - FQP 2003 - Calculs Céreq.

Graphique 22

« DESTINÉE » : PART DE CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES INFÉRIEURES AYANT ACCÉDÉ À LA CATÉGORIE CADRE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



Source : INSEE - FQP 2003 - Calculs Céreq.

Cette proportion place les services hautement qualifiés aux entreprises en tête de la hiérarchie intersectorielle pour les probabilités de devenir cadre. Dans des proportions nettement moins élevées, les postes et télécommunications et l'industrie des biens d'équipement¹⁰ présentent des configurations proches.

Dans un troisième cas de figure, rassemblant plusieurs secteurs comme l'immobilier et le commerce de gros, mais surtout le secteur financier, une certaine cohérence entre la provenance des cadres et les probabilités de promotion peut être observée, avec des taux supérieurs à la moyenne selon les deux modes de calcul. Non seulement les cadres de ces secteurs proviennent très majoritairement de la filière promotionnelle mais les probabilités de devenir cadre à partir de la voie promotionnelle sont relativement élevées. À l'opposé, les cadres de la santé, du social, de la formation, de la culture et du sport¹¹ sont toujours situés au bas de la hiérarchie intersectorielle, qu'il s'agisse de leur provenance ou des probabilités des catégories socioprofessionnelles inférieures de le devenir.

De telles configurations et leurs apparents paradoxes nécessitent, pour être explicités, que soient prises en compte d'autres dimensions. Les probabilités d'accès à la catégorie cadre dépendent d'abord largement de la proportion de cadres dans la structure des emplois par catégorie socioprofessionnelle. Mais le degré d'ancienneté dans l'entreprise, l'importance accordée à la promotion interne, le niveau de diplôme initial des cadres sont autant de facteurs interagissant pour révéler les politiques de recrutement et de carrière mises en œuvre dans chaque secteur.

Une corrélation étroite entre la part de cadres et les probabilités de promotion

La part de cadres dans la structure des emplois varie fortement d'un secteur à l'autre. Or, plus cette part est élevée, plus les probabilités d'y accéder en cours de vie active sont importantes. C'est ce que fait apparaître la proximité du classement sectoriel issu des deux graphiques (graphique 22 et graphique 23).

Ainsi, les services hautement qualifiés aux entreprises se distinguent-ils par une part de cadres très nettement supérieure à la moyenne (45 % contre 17 % en moyenne en 2008) et les probabilités les plus élevées d'accéder à la catégorie en cours de vie active. Il n'est donc pas contradictoire que se retrouvent dans ce secteur la proportion la plus élevée de techniciens, employés et ouvriers devenus cadres bien que les cadres promus y soient relativement moins représentés par rapport à la moyenne intersectorielle.

Le secteur financier et, dans une moindre mesure, les postes et télécommunications, les biens d'équipement et le commerce de gros présentent également une part relativement importante de cadres, combinée à des probabilités d'accès à la catégorie parmi les plus élevées.

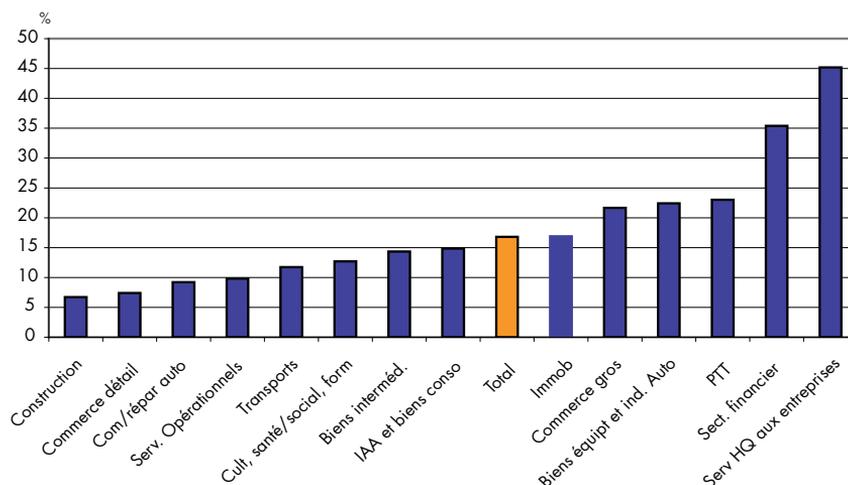
¹⁰ Certains secteurs, tels que l'énergie, l'hôtellerie-restauration et les services personnels et domestiques, n'ont pas pu être inclus dans ce classement du fait de leur faible nombre de cadres, compte tenu de l'échantillon de l'enquête FQP.

¹¹ Ils seront désignés par la suite par le terme « services socioculturels ».

À l’opposé, la faible présence des cadres dans la construction, le commerce de détail, le commerce/réparation automobile et les services opérationnels aux entreprises explique qu’une proportion très faible d’anciens ouvriers, employés ou techniciens soient cadres dans ces secteurs.

Graphique 23

PART DE CADRES DANS LA STRUCTURE DES EMPLOIS PAR CS SELON LE SECTEUR EN 2008



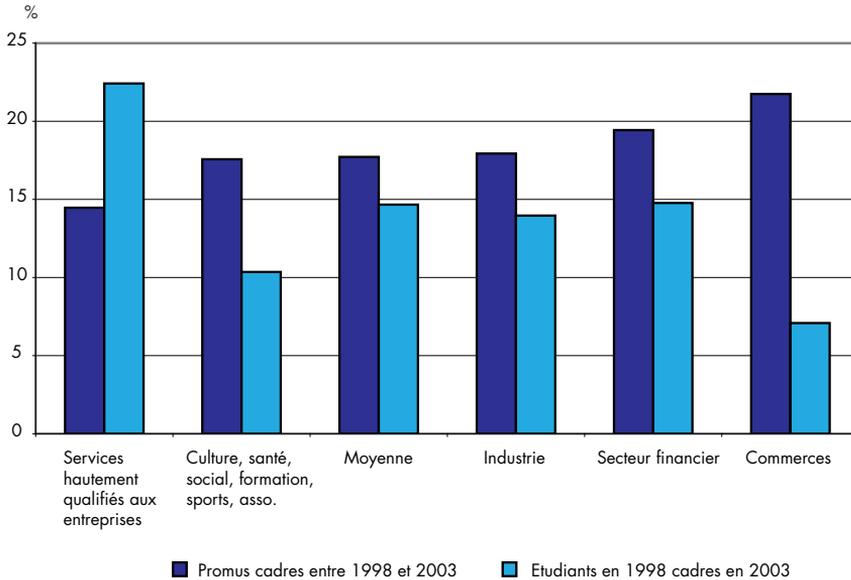
Source : INSEE - Enquête Emploi 2008 - Calculs Céreq.

Une répartition différenciée des cadres débutants et promus

Une vision plus fine de l’alimentation de la catégorie cadre sur une période de cinq ans peut être apportée pour quelques secteurs importants. Elle a pour objectif de préciser la place respective du recours au recrutement de débutants et à la promotion dans le renouvellement de la catégorie. En moyenne, entre 1998 et 2003, un peu moins du tiers des effectifs de cadres ont été renouvelés. Cette proportion est variable selon le secteur, elle est par exemple plus importante dans les services hautement qualifiés aux entreprises et plus faible dans le commerce. Mais c’est surtout dans le mode de renouvellement de la catégorie que les pratiques sectorielles se différencient les unes des autres.

Graphique 24

RENOUVELLEMENT DES CADRES : RELATION ENTRE PROMOTION ET RECRUTEMENT DES DÉBUTANTS PAR ORDRE CROISSANT DE PART DE PROMUS ENTRE 1998 ET 2003



Source : INSEE - FQP 2003 - Calculs Céreq.

Note de lecture : parmi les cadres du commerce en 2003, 22 % occupaient une catégorie socioprofessionnelle inférieure et 7 % étaient étudiants cinq ans plus tôt.

En moyenne, la part des promotions dépasse de quelques points celle des recrutements de débutants (18 % contre 15 %). Cet avantage relatif plus ou moins prononcé est visible dans tous les secteurs, sauf dans les services hautement qualifiés aux entreprises où la part de débutants cadres recrutés est nettement supérieure à celle des promus, ce qui corrobore les résultats précédents. À l’opposé, la part de promus dans les secteurs du commerce dépasse largement celle des débutants (22 % contre 7 %).

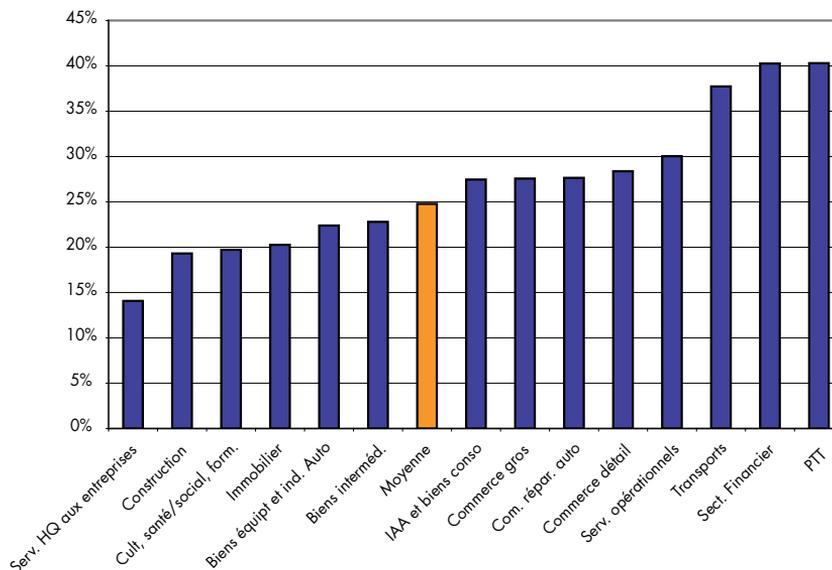
L’impact spécifique des pratiques de promotion interne à l’entreprise

L’accès à la catégorie cadre en cours de vie active est étroitement lié aux pratiques de promotion interne à l’entreprise, celles-ci en étant une composante.

La distribution des secteurs selon l’importance des pratiques de promotion interne à l’entreprise confirme et affine les observations sur l’ensemble de l’accès promotionnel. Dans les services hautement qualifiés aux entreprises et dans les secteurs socioculturels, la faiblesse de la promotion interne à l’entreprise contribue à expliquer la part peu élevée de cadres issus de la mobilité ascendante (graphique provenance).

Graphique 25

PART DE CADRES ISSUS DE LA PROMOTION INTERNE PAR SECTEUR EN 2008



Source : INSEE - Enquête emploi - Calculs Céreq.

De même, dans les postes et télécommunications, les transports et le secteur financier, les taux élevés de promotion interne à la catégorie cadre déterminent la bonne place de ces secteurs en matière d'accès promotionnel. Les raisons de ce classement ne sont pas pour autant identiques. Dans les transports et les postes et télécommunications, la part élevée de promotion interne tient en grande partie aux activités dominées par le poids des entreprises publiques (postes, transport ferroviaire, transport aérien) qui ont une part de cadres issus de la promotion interne nettement supérieure à la moyenne.

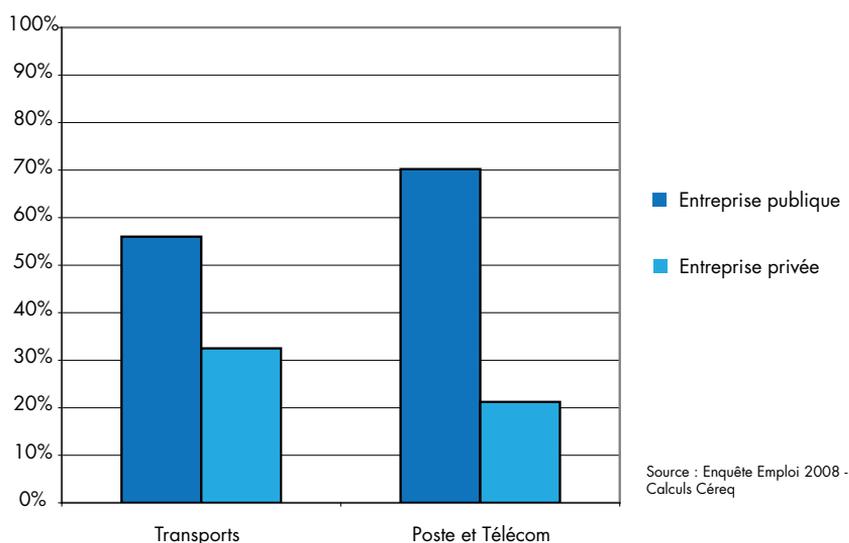
MESURE DE LA PROMOTION INTERNE À L'ENTREPRISE

Dans l'enquête Emploi de l'INSEE, on demande aux individus s'ils occupent le même poste ou la même fonction qu'à leur entrée dans l'entreprise. Dans la négative, les individus doivent indiquer leur catégorie socioprofessionnelle à l'entrée dans l'entreprise. Le rapprochement entre les deux CS permet de mesurer la promotion interne.

Toutefois, ce taux est probablement sous-estimé. Dans certains cas, des salariés peuvent accéder à une catégorie socioprofessionnelle supérieure sans changer de poste, ni de fonction. On peut néanmoins considérer que ces cas sont marginaux.

Graphique 26

PART DE CADRES ISSUS DE LA PROMOTION INTERNE SELON LE TYPE D'ENTREPRISE DANS LES TRANSPORTS ET LES POSTES ET TÉLÉCOMMUNICATIONS



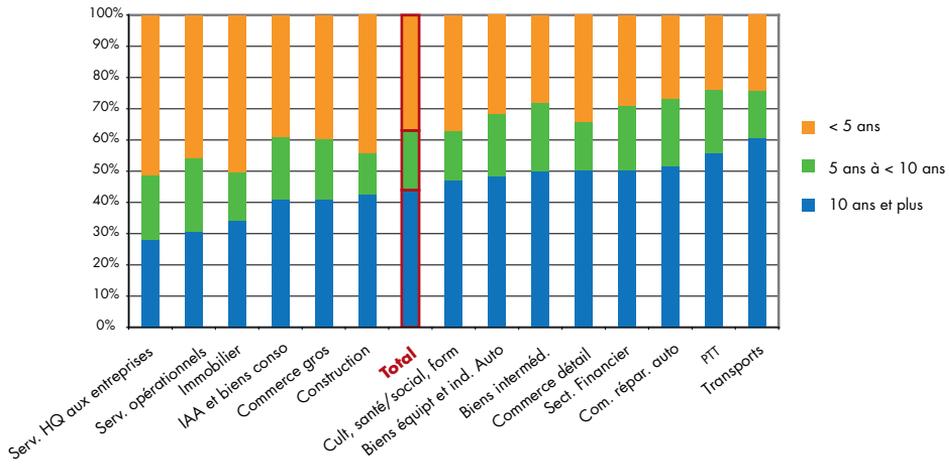
La bonne situation du secteur financier doit être rapprochée, de son côté, des politiques de carrière dans les entreprises de ce secteur, caractérisées par la prégnance du modèle de marché interne qui, malgré l'évolution des modes de recrutement, demeure vivace en comparaison des autres secteurs.

Une ancienneté dans l'entreprise cohérente avec les pratiques de promotion interne

Ces différents résultats sont confirmés par la prise en compte de l'ancienneté des cadres dans l'entreprise. Dans les services hautement qualifiés aux entreprises, la part plus restreinte de cadres les plus anciens renvoie à l'importance des échanges avec le marché externe (recrutements de cadres débutants ou mobilité interentreprises). À l'opposé, les secteurs dans lesquels sont présentes des entreprises publiques (Transports, Postes et Télécommunications) et le secteur financier comptent parmi ceux qui ont la part la plus importante de cadres ayant l'ancienneté la plus élevée.

Grzphique 27

ANCIENNETÉ DES CADRES DANS L'ENTREPRISE PAR ORDRE CROISSANT DE CADRES AYANT DIX ANS D'ANCIENNETÉ OU PLUS



Source : INSEE - Enquête emploi 2008 - Calculs Céreq.

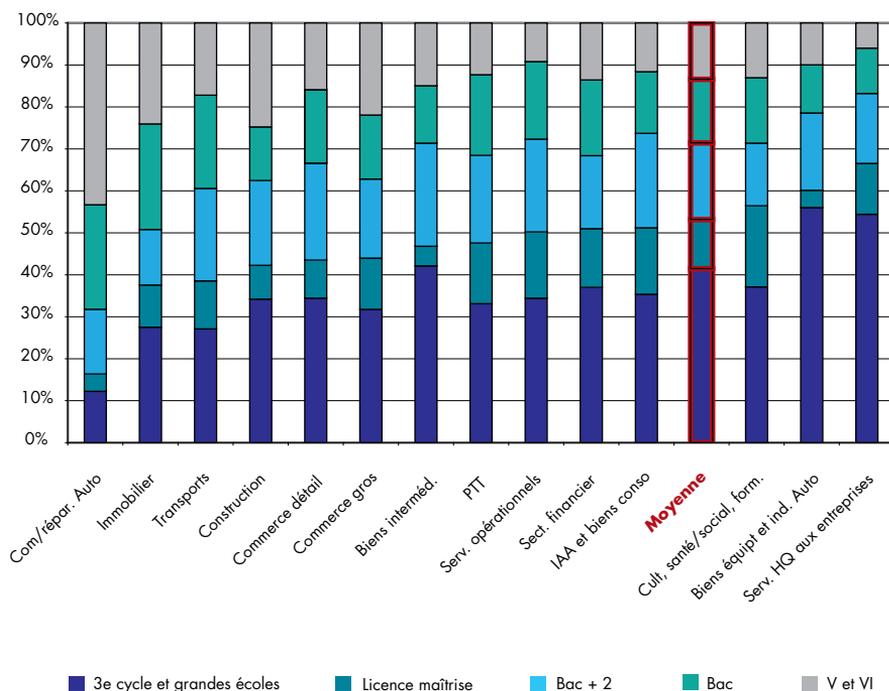
Des diplômés du supérieur d'autant plus nombreux que la part de promus est limitée

La répartition des cadres par niveau de diplôme selon le secteur semble assez cohérente avec les pratiques de cadrage observées.

Les services hautement qualifiés aux entreprises se détachent avec une part de cadres diplômés du supérieur nettement plus élevée que dans la moyenne des secteurs (83 % contre 72 %). Cette proportion est en outre dominée par les diplômés de grandes écoles et du troisième cycle universitaire (54 % contre 42 % en moyenne).

Graphique 28

NIVEAU DE DIPLÔME DES CADRES PAR SECTEUR EN 2008 (PAR ORDRE CROISSANT DE DIPLÔMÉS DU SUPÉRIEUR AU-DELÀ DU BAC+2)



Source : INSEE - Enquête Emploi - Calculs Céreq.

La prépondérance des titulaires des grandes écoles et troisièmes cycles est également visible dans le secteur des biens d'équipement/industrie automobile qui partage avec les secteurs de la culture, santé/social, formation une part de cadres diplômés du supérieur plus élevée que la moyenne. Ce groupe de secteurs « socioculturels » se distingue cependant par une part de cadres du niveau de la licence ou maîtrise nettement plus importante. Ces trois premiers secteurs qui ont en commun d'avoir une part de cadres promus inférieure à la moyenne intersectorielle, en particulier ceux issus de la voie interne à l'entreprise, se tournent donc davantage vers le marché externe et les débutants diplômés pour recruter leurs cadres.

Au pôle opposé se situe le secteur du commerce/réparation automobile dont la grande majorité des cadres a au plus le niveau de baccalauréat (68 %). Dans ce secteur, plus de 80 % des cadres sont issus de la mobilité ascendante. Les secteurs de l'immobilier, des transports et de la construction font partie, dans des proportions moindres, de la même configuration : une part de cadres issus du rang parmi les plus élevées et une proportion de cadres diplômés du supérieur inférieure à la moyenne intersectorielle. En revanche, ces secteurs se différencient dans les modalités de l'accès promotionnel. Dans les transports, cet accès repose sur la promotion interne à l'entreprise tandis que, dans la construction et l'immobilier, il semble davantage favorisé par la mobilité interentreprises.

Éléments de conclusion

La prise en compte du secteur d'activité révèle la complexité de la mesure de l'accès promotionnel tout en mettant en évidence son impact sur les modalités d'accès à la catégorie cadre. En effet, selon le point de vue adopté – destinée des non-cadres ou provenance des cadres –, les secteurs sont ordonnés différemment. L'importance de la part de cadres promus n'est pas nécessairement en phase avec les probabilités de devenir cadre. Ces probabilités, qui illustrent la destinée des non-cadres, dépendent fortement de la structure des emplois de chaque secteur par catégorie socioprofessionnelle. De manière mécanique, plus la proportion de cadres est élevée, plus sont importantes les probabilités de le devenir. Cet effet mécanique est surtout visible dans les secteurs hautement qualifiés aux entreprises. De son côté, la part de cadres promus traduit davantage la répartition des modalités de recrutement entre débutants et promus, très variable selon le secteur. Le commerce, les transports et la construction privilégient l'accès promotionnel tandis que les services hautement qualifiés aux entreprises font davantage appel aux débutants. Cependant, peu de secteurs présentent simultanément des probabilités élevées de devenir cadre et une part importante de cadres promus. Le secteur financier est emblématique de ce cas de figure.

Les pratiques de promotion interne à l'entreprise, l'ancienneté et le niveau de diplôme des cadres au sein de chaque secteur contribuent à la représentation cohérente des pratiques d'alimentation de la catégorie. Ainsi, dans des secteurs dominés par des entreprises publiques ou proches du secteur public, la part élevée de cadres promus coïncide avec l'importance de la promotion interne et la forte ancienneté dans l'entreprise. De son côté, la part de cadres diplômés du supérieur est plus élevée dans les secteurs où la part de promus est faible.

2. 2. Modèles des pratiques de « cadrage »

De fait, il existe deux configurations sectorielles permettant d'identifier des pratiques de cadrage suffisamment nettes pour pouvoir constituer un modèle : les services hautement qualifiés aux entreprises et le secteur financier. Ces deux cas sont d'autant plus intéressants à faire ressortir qu'ils se distinguent fortement l'un de l'autre et constituent deux pôles au sein des activités de services, sachant que celles-ci représentent actuellement le gros des recrutements de cadres.

Le premier pôle, qualifié de « tertiaire innovant », non seulement pour son taux d'innovation mais également pour son organisation faiblement procédurale (Dieuaide 2008), regroupe les activités de conseil, ingénierie et informatique. Le deuxième, couvrant les activités financières (banques et assurances), a certes connu de profondes mutations économiques et sociales au cours des trente dernières années mais n'en demeure pas moins marqué par un mode de gestion assez traditionnel, en comparaison du premier pôle.

Les autres secteurs sont plus difficilement classables, soit parce qu'ils ont des valeurs très proches de la moyenne, soit parce que leur part de cadres est tellement réduite qu'il est difficile d'identifier des pratiques concernant leur recrutement, soit enfin parce qu'ils constituent des agrégats trop hétérogènes pour qu'un type de pratiques puisse être dégagé. Des rapprochements avec les deux modèles sélectionnés seront néanmoins envisagés.

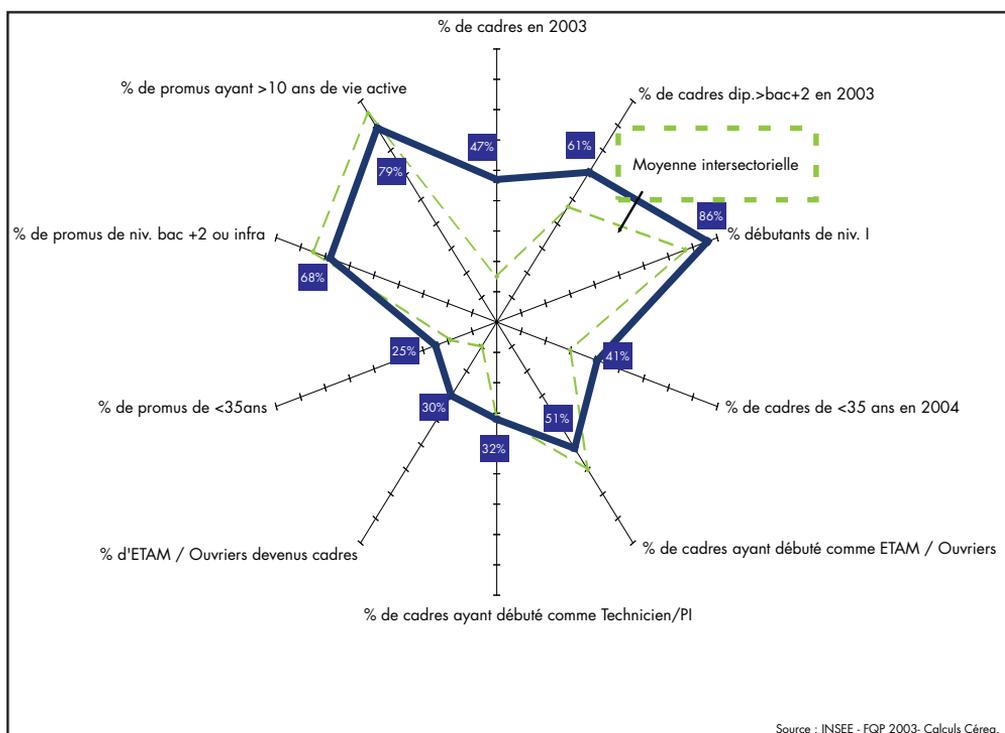
Le primat de l'expertise technique

Ce modèle auquel correspondent les cadres des services hautement qualifiés aux entreprises – conseil, informatique, ingénierie, publicité – est incontestablement le plus atypique en matière d'accès à la catégorie cadre lorsqu'il est comparé à la moyenne intersectorielle.

Il se singularise par une proportion de cadres nettement supérieure à l'ensemble des autres secteurs (47 % contre 15 %)¹², également sensiblement plus jeunes (39 % de moins de 35 ans contre 27 %) et plus diplômés. 61 % de l'ensemble des cadres sont diplômés de niveau I-II contre 47 % en moyenne intersectorielle. 86 % des cadres débutants dans ces activités ont un diplôme de grande école ou de troisième cycle contre 77 % en moyenne. La part de cadres issus d'une catégorie socioprofessionnelle inférieure y est la plus faible (51 % contre 60%). Mais, du fait de l'importance en volume et en valeur relative de la catégorie cadre, les probabilités de le devenir à partir d'une catégorie socioprofessionnelle inférieure en cours de vie active sont plus importantes qu'ailleurs (30 % contre 10 % pour l'ensemble des secteurs). Ces probabilités sont d'autant plus importantes lorsque seuls ceux qui ont débuté dans une profession intermédiaire sont pris en compte. Ainsi, près d'un salarié sur deux du secteur déclarant avoir débuté comme technicien est devenu cadre par la suite.

Graphique 29

SERVICES HAUTEMENT QUALIFIÉS AUX ENTREPRISES



¹² Pour assurer la cohérence des données des graphiques, les chiffres cités ne sont pas les plus récents, sauf mention explicite de la date.

Les caractéristiques des cadres issus de la promotion confirment leur spécificité : ils sont, comme dans l'ensemble de la catégorie, plus jeunes, moins anciens et plus diplômés que la moyenne des promus. 25 % des promus ont moins de 35 ans contre 20 % en moyenne. Un cinquième des promus a moins de 10 ans d'ancienneté professionnelle contre 15 % des promus tous secteurs confondus. Ce secteur se caractérise également par une plus faible ancienneté dans l'entreprise de ses cadres : la majorité d'entre eux a moins de 5 ans dans l'entreprise en 2008 (51 % contre 37 % en moyenne) et seulement 28 % y sont depuis plus de 10 ans (contre 44 % en moyenne). Aussi la part de cadres issus de la promotion interne est-elle nettement plus modeste que pour la moyenne des secteurs (14 % contre 23 %). La proportion de diplômés du supérieur parmi les cadres promus y est de dix points plus élevée que celle de la moyenne intersectorielle (59 % contre 49 %). Cette part élevée est en outre dominée par les diplômés de niveau au moins égal à la licence. Cependant, la catégorie de diplômés la plus représentée parmi les promus est celle des titulaires d'un BTS/DUT, indice de l'importance accordée à la technicité des profils et à la filière de formation davantage qu'à la durée d'études.

La prépondérance des profils techniques est d'ailleurs manifeste tant parmi les cadres débutants que parmi les cadres issus de catégories socioprofessionnelles inférieures. 70 % des sortants du système éducatif en 1998, recrutés directement comme cadres dans les services hautement qualifiés aux entreprises, sont classés ingénieurs et cadres techniques, contre 41 % dans l'ensemble des autres secteurs. 58 % des cadres promus sont ingénieurs et cadres techniques contre 38 % en moyenne dans les autres secteurs. La supériorité numérique des ingénieurs et cadres techniques est constante et elle progresse : 54 % des cadres en 1995, 62 % en 2008.

La préférence des entreprises de ce secteur pour les qualifications techniques, généralement attribuée au développement des technologies de l'information et de la communication, est également interprétée comme la demande de profils polyvalents « ...*aptes à développer une approche globale de l'activité.* ». « *Or les cadres ayant une formation initiale technique (en particulier ceux issus des écoles d'ingénieurs qui forment de plus en plus à la gestion et au management) sont plus à même d'acquérir une formation commerciale ou gestionnaire... que les cadres commerciaux ou administratifs pour qui l'acquisition inverse des qualifications techniques s'avère beaucoup plus problématique* » (Dieuaide 2008).

L'ensemble des cadres, promus ou non, déclarent nettement plus souvent que dans les autres secteurs les études, la recherche/développement ou les méthodes comme fonction principale : respectivement 59 % de l'ensemble et 44 % des promus contre 31 % et 23 % en moyenne intersectorielle, même si les promus se voient attribuer en plus grand nombre des activités de gestion, de commercial ou de maintenance. Les cadres des services hautement qualifiés aux entreprises se distinguent aussi par une moindre prise en charge des fonctions d'encadrement : 42 % d'entre eux déclarent encadrer contre 54 % des cadres en moyenne. Comme dans l'ensemble des secteurs, une proportion plus importante de cadres promus assure ces fonctions : 51 %. Cependant, à la différence des autres secteurs, ce sont proportionnellement les plus diplômés des promus qui exercent le plus souvent des fonctions d'encadrement dans les services hautement qualifiés aux entreprises : 64 % des cadres promus encadrants sont titulaires d'un diplôme du supérieur contre 55 % des cadres promus non-encadrants. Ces chiffres s'élèvent respectivement à 45 % et 54 % en moyenne intersectorielle.

Les femmes sont plus représentées parmi les cadres issus de catégories socioprofessionnelles inférieures (34 %) que parmi les cadres qui ont débuté dans la catégorie (21 %), résultat qui, une fois encore, tranche avec la moyenne intersectorielle (respectivement 31 % et 29 %). Les promues sont également nettement plus diplômées que leurs homologues masculins : 44 % d'entre elles ont au moins le niveau licence, contre 27 % des hommes promus, sachant que les femmes de ce niveau de diplôme sont trois fois plus souvent classées professions intermédiaires ou employées que les hommes (36 % contre 13 %). Si les promues sont relativement plus diplômées, elles prennent moins souvent en charge des fonctions d'encadrement : 44 % des promues – soit l'équivalent de l'ensemble des cadres de sexe féminin – encadrent alors que c'est le cas de 56 % des cadres promus masculins (contre 45 % de l'ensemble des cadres). Tandis que l'ensemble des femmes cadres sont plus représentées que les hommes dans les fonctions administratives (gestion, comptabilité) (31 % contre 13 %) et exercent moins souvent de fonctions d'études/R&D (48 % contre 62 %), les femmes cadres promues sont encore davantage polarisées sur ces fonctions administratives (39 %).

La voie promotionnelle instituée

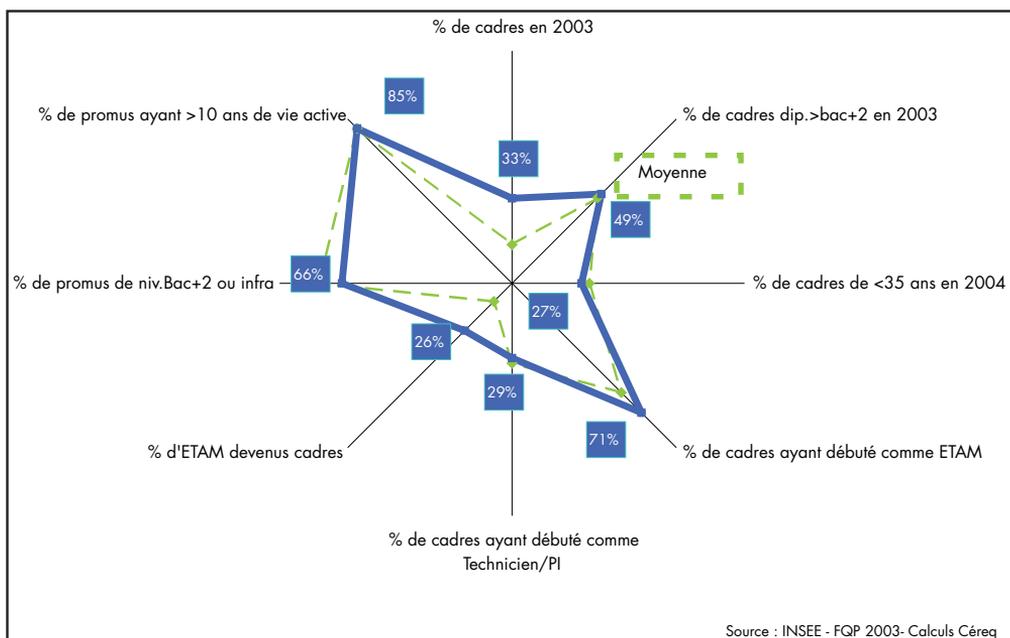
Ce modèle qui privilégie l'attachement à l'entreprise et la carrière trouve sa meilleure illustration dans le secteur financier. Celui-ci partage avec les services hautement qualifiés aux entreprises une part de cadres nettement supérieure à la moyenne. Elle équivaut à plus du double de la part moyenne (33 % contre 15 %). Au-delà de cette proximité avec les services hautement qualifiés aux entreprises, le secteur financier s'en écarte dans son mode d'alimentation de la catégorie cadre.

Plusieurs caractéristiques des cadres du secteur financier en donnent une indication. Ils sont de manière constante plus âgés que dans la moyenne des secteurs. Les moins de 35 ans représentent actuellement à peine un quart de la catégorie, contre 27 % dans l'ensemble des secteurs et 41 % dans les services hautement qualifiés aux entreprises. De même, ils ont un niveau de diplôme équivalent à celui de la moyenne des secteurs : 49 % d'entre eux ont un diplôme du supérieur équivalent au moins à la licence, contre 47 % dans l'ensemble et 61 % pour les services hautement qualifiés aux entreprises. En outre, la part de cadres diplômés de troisième cycle et des grandes écoles y est relativement moins élevée (respectivement 37 %, 41 % et 54 %).

En revanche, la part de cadres ayant débuté dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure est nettement plus importante dans le secteur financier. Elle s'élève à 71 % contre 60 % pour la moyenne des secteurs. En outre, les carrières longues y sont privilégiées puisque la part de cadres du secteur financier issus de la catégorie employés est majoritaire parmi les promus (40 %). Les probabilités de devenir cadre en cours de vie active sont également plus élevées que dans la moyenne des autres secteurs : 26 % des salariés du secteur qui déclarent avoir débuté leur vie professionnelle comme profession intermédiaire ou employé sont devenus cadres alors qu'ils sont 10 % dans l'ensemble des secteurs. Cependant, les cadres issus de la promotion dans le secteur financier sont sensiblement plus diplômés que l'ensemble des cadres promus tous secteurs confondus. Le tiers d'entre eux (contre le quart en moyenne intersectorielle) a acquis en formation initiale un diplôme du supérieur au moins égal à la licence. Ceci montre de manière assez nette que l'élévation du niveau de diplôme requis pour être recruté dans le secteur financier et le relatif rajeunissement de ses effectifs, toutes catégories confondues, n'ont

pas pour autant fait disparaître les pratiques d'alimentation de la catégorie cadre à partir de la promotion. Pour ce qui concerne les métiers spécifiquement bancaires, la filière promotionnelle, adossée à un important dispositif de formation continue certifiante, est d'ailleurs affirmée par les acteurs de la branche comme une voie instituée et délibérément encouragée (FBF 2009).

Graphique 30
SECTEUR FINANCIER



L'ensemble de ces données constituent autant d'indices confirmant la spécificité du mode d'alimentation et de la carrière de l'encadrement dans le secteur financier. Cette spécificité est renforcée par le poids de la promotion interne à l'entreprise, et associée à une forte ancienneté en entreprise. En 2008, plus de la moitié des cadres du secteur financier exercent depuis plus de 10 ans dans la même entreprise et 40 % d'entre eux sont issus de la promotion interne, tandis que ces proportions s'élèvent à respectivement 43 % et 23 % dans l'ensemble des secteurs et 28 % et 14 % dans les services hautement qualifiés aux entreprises.

L'affirmation de la voie promotionnelle comme mode d'alimentation de la catégorie cadre a également des effets sur les fonctions prises en charge. À la différence de ce qui est observé dans l'ensemble des autres secteurs, les cadres promus du secteur financier ne se distinguent pas dans leurs fonctions des autres cadres. Cette indifférenciation est particulièrement nette en ce qui concerne la prise en charge des fonctions d'encadrement. Qu'ils soient promus ou non, un peu plus de la moitié des cadres du secteur financier sont en position d'encadrement. De même, les cadres se répartissent à parts égales, quel que soit leur mode de recrutement, entre les deux fonctions regroupant l'essentiel de l'activité : commerciale et gestionnaire.

L'absence de distinction des fonctions attribuées selon le mode d'accès à la catégorie tient également aux critères de définition des cadres dans ce secteur. Ces critères reposent moins sur la nature des fonctions ou du métier exercé que sur la complexité des dossiers traités ou des compétences mises en œuvre. Ainsi, dans la banque, un chargé de clientèle ou un responsable d'agence peut indifféremment être technicien ou cadre. Son niveau de classification dépend du volume et/ou de la qualité de la clientèle gérée.

Les femmes, relativement plus représentées parmi les cadres dans le secteur financier (40 % contre 34 % en moyenne en 2008), sont également plus jeunes et plus diplômées que leurs homologues masculins. En revanche, elles se distinguent peu de ceux-ci en ce qui concerne leur mode d'accès à la catégorie, que l'on considère l'entrée dans la vie active ou le recrutement dans l'entreprise.

Entre ces deux pôles, trois configurations méritent d'être mentionnées pour les modèles d'alimentation qu'elles représentent, même si leurs contours sont moins définis que les deux pôles précédemment décrits¹³. La première configuration correspond au modèle prévalant dans les secteurs industriels. Son intérêt est d'offrir un fort clivage de la catégorie cadre selon son mode d'accès. À l'opposé de ce modèle se situe un ensemble de secteurs tertiaires regroupant les activités culturelles, sportives et éducatives dont la particularité réside dans la proximité des profils des cadres débutants et cadres promus. La dernière configuration, illustrée par les secteurs du commerce de gros et de la construction, est celle qui se rapproche le plus de la représentation traditionnelle du cadre autodidacte promu.

La voie duale : ingénieur diplômé et technicien promu

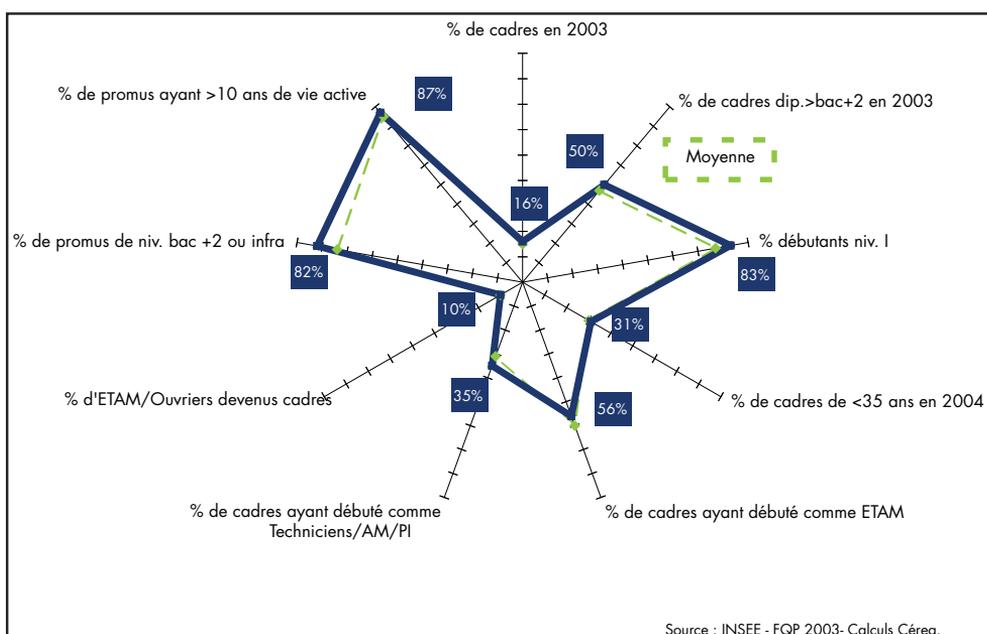
Les secteurs industriels dans leurs trois grandes composantes, biens de consommation, biens d'équipement et biens intermédiaires, ne se distinguent pas de la moyenne intersectorielle pour ce qui concerne l'importance de l'alimentation de la catégorie cadre par la voie promotionnelle. Ces secteurs présentent néanmoins l'intérêt d'opérer une segmentation prononcée des populations de cadres selon leur voie d'accès à la catégorie. Cette dualité les rapproche aussi bien des services hautement qualifiés aux entreprises que du secteur financier. Le cas des biens d'équipement et de l'industrie automobile étant le plus représentatif, il sera pris en exemple.

Le secteur des biens d'équipement se caractérise d'abord par une part de cadres comparable à la moyenne (16 %) mais nettement inférieure à celle des services hautement qualifiés aux entreprises et du secteur financier. En termes de structure d'âge et d'ancienneté, il est plus proche du secteur financier : une faible proportion de cadres de moins de 35 ans et une ancienneté professionnelle sensiblement élevée, surtout en ce qui concerne l'ancienneté dans l'entreprise. D'un autre côté, le secteur des biens d'équipement se rapproche des services hautement qualifiés aux entreprises en ce qui concerne le profil de formation de ses cadres : une part de diplômés du supérieur (LMD) nettement plus élevée que celle de la moyenne intersectorielle et, parmi ceux-ci, la quasi-exclusivité accordée aux diplômés de grandes écoles et du troisième cycle universitaire.

¹³ La faiblesse des effectifs des secteurs correspondants limite le nombre des indicateurs disponibles

Graphique 31

INDUSTRIE DES BIENS D'ÉQUIPEMENT ET AUTOMOBILE



La part de cadres de l'industrie des biens d'équipement ayant débuté dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure est proche de la moyenne mais légèrement inférieure (56 % contre 60 %). La filière promotionnelle se caractérise par une surreprésentation de salariés qui ont commencé leur vie professionnelle au niveau technicien/agent de maîtrise. L'accès promotionnel est également marqué par une part de BTS-DUT parmi les promus très nettement supérieure à la moyenne (41 % contre 24 % dans l'ensemble des secteurs). Si cette caractéristique est rapprochée de l'exclusivité réservée aux sortants de grandes écoles et de troisième cycle universitaire pour les recrutements de cadres débutants (83 % des recrutements contre 76 % pour la moyenne des secteurs), une nette segmentation des deux populations de cadres selon leur provenance se dessine.

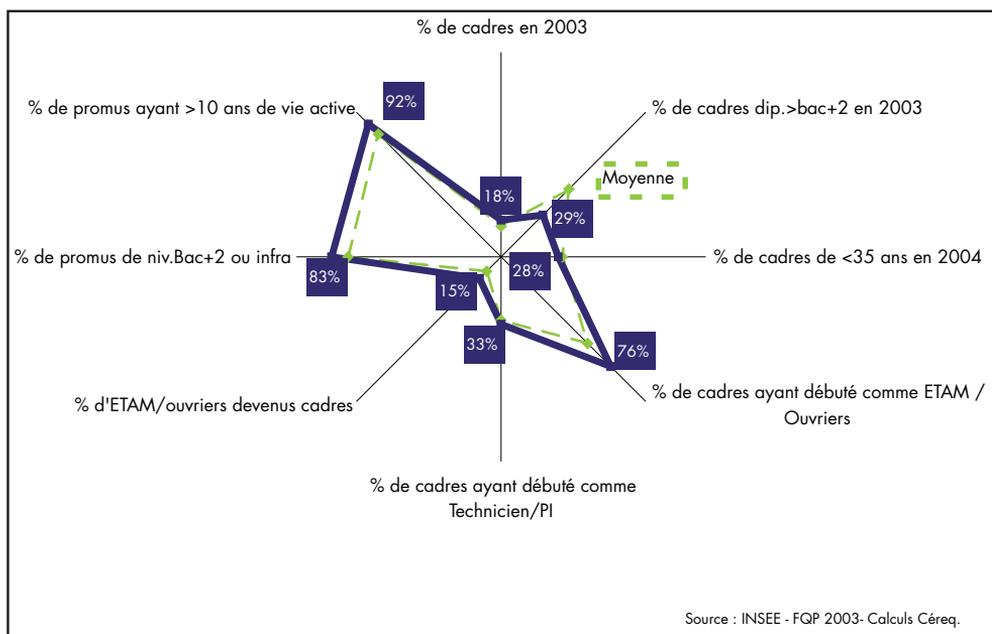
La répartition des fonctions attribuées aux cadres des biens d'équipement selon leur parcours antérieur fournit une illustration supplémentaire d'une telle segmentation. La quasi-totalité des cadres, quelle que soit leur provenance, sont des ingénieurs et cadres techniques. La moitié d'entre eux a des fonctions d'encadrement, les cadres promus étant relativement plus souvent appelés à exercer ces fonctions (55 % contre 50 %). Les cadres promus assurent également plus souvent des fonctions commerciales et moins souvent des fonctions d'études, R&D.

La primauté de l'expérience

Cette configuration présente l'intérêt de se rapprocher le plus du modèle classique de l'ascension du cadre autodidacte existant dans les représentations communes. Il s'agit d'un ensemble d'activités où la population cadre est plus âgée et plus ancienne que dans la moyenne des secteurs. Les cadres y assurent plus souvent des fonctions d'encadrement que dans l'ensemble des autres activités. La grande majorité d'entre eux ont débuté dans la vie active dans une catégorie socioprofessionnelle inférieure. Ils présentent un niveau de formation nettement inférieur à celui de la moyenne des cadres. Deux secteurs peuvent illustrer cette configuration : le commerce de gros et la construction.

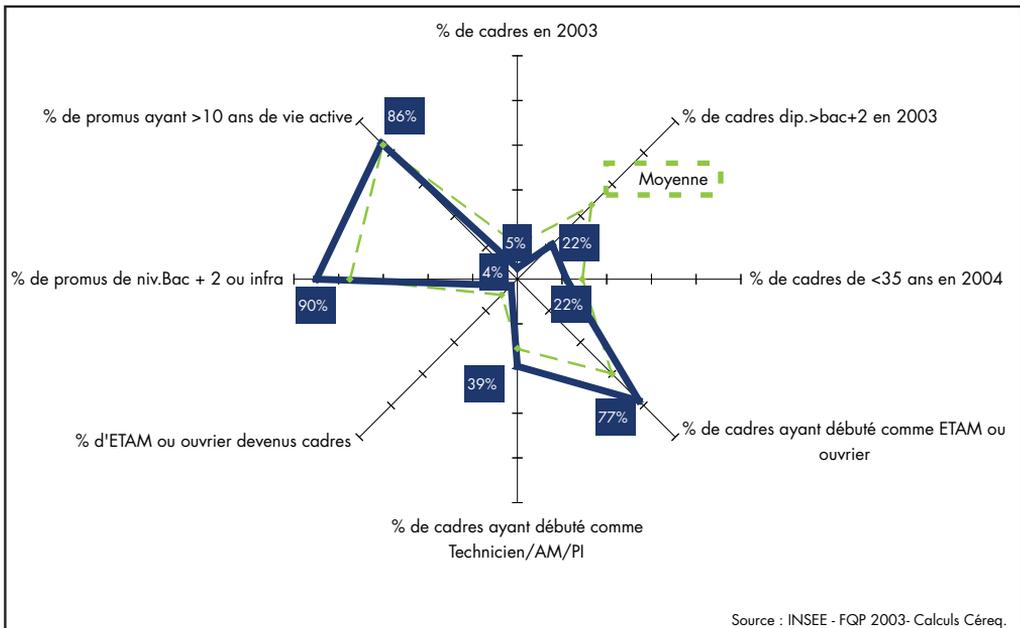
Dans le commerce de gros, la part de cadres dans la structure des emplois est supérieure à la moyenne intersectorielle mais de manière moins prononcée que dans le secteur financier. Il s'en rapproche cependant par ses pratiques de cadrage faisant grande place à l'accès promotionnel. Les cadres y sont moins jeunes et moins diplômés que la moyenne des secteurs. Les trois quarts d'entre eux ont débuté dans une catégorie socio-professionnelle inférieure et les probabilités de devenir cadre en cours de vie active sont également plus élevées que dans la moyenne des autres secteurs. La quasi-totalité des cadres promus (92 %) a plus de 10 ans d'ancienneté professionnelle et est relativement moins diplômée que dans l'ensemble des secteurs.

Graphique 32
COMMERCE DE GROS



Bien qu'il présente une part très faible de cadres, le secteur de la construction offre une configuration plutôt originale. Les diplômés du supérieur au-delà du bac+2 parmi les cadres y sont moins représentés que dans l'ensemble des secteurs (42 % contre 53 % en moyenne en 2008). La part de cadres issus d'une catégorie socioprofessionnelle inférieure y est nettement plus élevée : 77 % contre 60 %. La moitié d'entre eux ont débuté comme technicien.

Graphique 33
CONSTRUCTION



Le profil universitaire

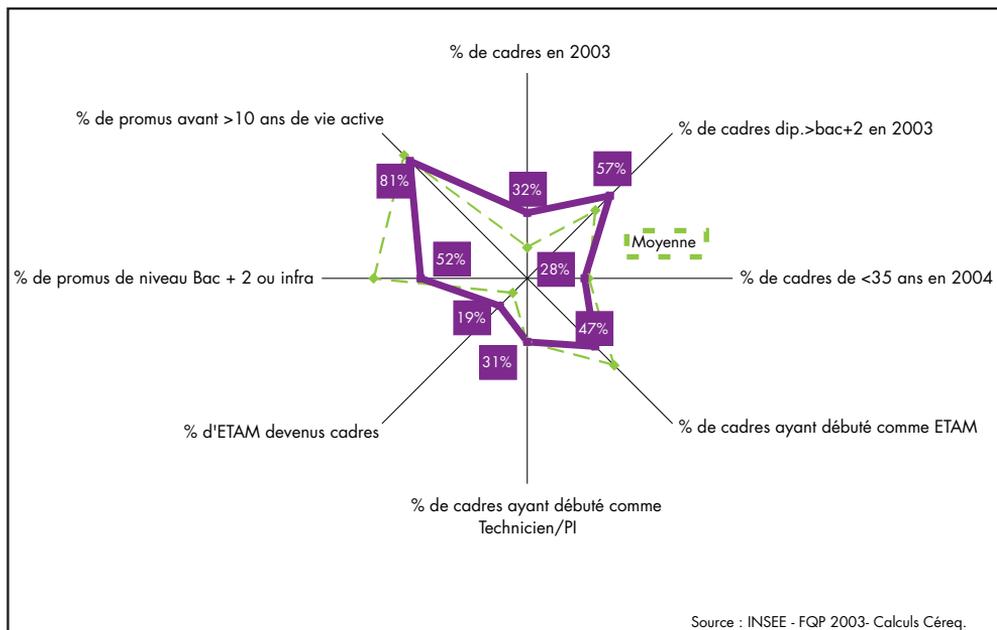
À ce modèle correspondent des secteurs regroupant les activités culturelles, sportives et éducatives ne relevant pas du secteur public¹⁴. Ces activités se caractérisent par un taux de cadres élevé, équivalant au double de celui de la moyenne des secteurs. Ces cadres présentent plusieurs signes distinctifs. Ils sont sensiblement plus diplômés que l'ensemble de la catégorie tous secteurs confondus : 57 % d'entre eux ont un diplôme du supérieur au moins égal à la licence contre 47 % en moyenne intersectorielle. La particularité de leur profil tient en outre à la part très majoritaire de titulaires d'un diplôme universitaire de niveau licence/maîtrise dans leurs rangs : 42 % contre 18 % tous secteurs confondus. Contrairement à la structure par sexe des cadres dans l'ensemble des activités économiques, les femmes cadres sont majoritaires : 58 % contre 31 % en moyenne. Dernier signe distinctif, ils exercent peu de fonction d'encadrement : seuls 15 % d'entre eux encadrent, contre 43 % de l'ensemble des cadres en moyenne.

¹⁴ Les secteurs de la santé et du social ont été exclus de ce groupe, compte tenu du rôle qu'y joue la réglementation des professions dans l'alimentation des différentes catégories socioprofessionnelles

La part de cadres promus est inférieure à la moyenne mais cette part relativement modeste se combine avec des probabilités de devenir cadre plus importantes que dans la moyenne des secteurs. En outre, les cadres promus sont nettement plus diplômés que dans les autres secteurs : la moitié d'entre eux ont un diplôme de deuxième ou troisième cycle du supérieur, ce qui correspond au double de la part des cadres promus en moyenne intersectorielle. Ils ne se distinguent pas par leur profil des autres cadres : 41 % d'entre eux ont une licence ou une maîtrise.

Du fait de la part importante de diplômés du supérieur parmi les cadres promus et de la proximité de leur profil avec l'ensemble de la catégorie, cette configuration se rapproche de celle des services hautement qualifiés aux entreprises. Elle s'en écarte cependant par la structure d'âge et d'ancienneté de ses cadres.

Graphique 34
CULTURE, SPORT, ÉDUCATION/FORMATION



Conclusion

Considérés dans leur globalité, les modes d'alimentation de la catégorie cadre dans les entreprises demeurent inchangés. L'équilibre entre l'appel aux débutants et la voie promotionnelle est maintenu. Ces résultats infirment une fois encore les hypothèses récurrentes suivant lesquelles l'accroissement de l'offre de diplômés du supérieur produit à terme la disparition de la voie promotionnelle. Cela signifie qu'une bonne partie du renouvellement des cadres dans les entreprises obéit à une autre logique que celle de la relation directe entre l'école et le système productif. Logique répondant à des considérations d'ordre technique et/ou sociopolitique ? Les limites du travail statistique sont ici atteintes et seules les enquêtes en entreprise sont susceptibles d'apporter un éclairage sur la nature des arbitrages réalisés dans les entreprises à ce sujet.

Si l'importance relative de l'accès promotionnel à la catégorie cadre n'a pas été altérée, les caractéristiques de cet accès se transforment. Les carrières longues, c'est-à-dire les parcours professionnels, commencés au bas de l'échelle hiérarchique sur un emploi d'ouvrier ou d'employé pour atteindre celui de cadre, deviennent plus rares. L'accès promotionnel à la catégorie cadre est également marqué par une élévation sensible du niveau de formation initiale des promus. Sans disparaître, la part de cadres « autodidactes » perd progressivement en importance et les titulaires de BTS-DUT accusent la plus forte progression parmi les cadres promus. Une telle évolution repose moins sur le changement des pratiques de promotion que sur la transformation du profil des viviers. C'est ce que met en évidence le clivage des profils de promus selon la classe d'âge au sein d'une même cohorte. Ces disparités contrastent avec l'homogénéité des recrutements directs de débutants au poste de cadre dans les entreprises.

La prise en compte du secteur d'activité s'avère éclairante sur au moins trois registres. Elle fait d'abord ressortir la complexité de la mesure de l'accès promotionnel. En effet, le classement des secteurs diffère selon le point de vue adopté – destinée des non-cadres ou provenance des cadres. De fait, la proportion de promus parmi les cadres n'est pas nécessairement en phase avec les probabilités de devenir cadre. Ces probabilités dépendent fortement de la structure des emplois de chaque secteur par catégorie socioprofessionnelle. Plus la proportion de cadres est élevée, plus sont importantes les probabilités de le devenir. Cet effet mécanique est surtout visible dans les services hautement qualifiés aux entreprises. De son côté, la proportion de promus parmi les cadres traduit davantage la pondération entre recrutements directs de débutants et accès promotionnels, très variable selon le secteur. Les secteurs du commerce, des transports et de la construction présentent les cas privilégiant l'accès promotionnel sans pour autant offrir des probabilités élevées de devenir cadres. Le secteur financier figure parmi les rares secteurs qui associent un taux important de promus parmi les cadres et des probabilités élevées d'intégrer ce groupe en cours de vie active.

En deuxième lieu, l'analyse sectorielle fait ressortir les disparités d'accès à la catégorie cadre selon l'activité économique. Le secteur apparaît ainsi comme un déterminant de la pérennité des pratiques promotionnelles, celles-ci constituant le mode quasi exclusif de renouvellement de la catégorie cadre dans certaines activités. Des formes de cohérence sectorielle se dégagent dans les modalités d'accès à la catégorie cadre, en interaction avec les pratiques de promotion interne à l'entreprise, l'ancienneté et le niveau de diplôme des cadres. Plusieurs modèles d'alimentation de la catégorie cadre

se distinguent entre deux pôles dont l'un représente l'appel aux diplômés des grandes écoles ou du troisième cycle et l'autre la promotion du cadre autodidacte. Deux configurations sont plus particulièrement examinées. Leur ligne de clivage repose sur la pondération différente accordée au profil et au parcours du candidat lors de l'accès à la catégorie. Dans le premier cas, qui correspond à l'ensemble des secteurs des services hautement qualifiés aux entreprises, la compétence technique est déterminante. La part de débutants dans les recrutements est plus importante que dans les autres activités. La catégorie cadre est relativement homogène en termes d'âge et de diplôme. L'accès promotionnel résulte davantage des opportunités offertes par le volume des recrutements de cadre que d'une volonté politique de fidélisation d'une catégorie de salariés. Dans le deuxième cas, illustré par le secteur financier, le parcours professionnel, qui inclut la formation au métier, demeure un critère central d'accès à la catégorie. Le maintien de la voie promotionnelle, plus développée et volontariste que dans les autres activités, s'accompagne d'une élévation sensible du niveau de diplôme du vivier et d'une plus grande ouverture à l'offre de formation externe. Dans les métiers noyau de l'activité, les fonctions attribuées aux cadres promus ne se différencient de celles des autres cadres, assurant une certaine homogénéité du groupe. Empruntant aux deux configurations, les pratiques promotionnelles dans les secteurs industriels s'en éloignent par le maintien d'un plus grand clivage à l'intérieur de la catégorie cadre, matérialisé par la coupure entre ingénieur diplômés et techniciens promus. Leurs fonctions respectives mettent en évidence ce clivage.

En dernier lieu, la comparaison intersectorielle permet d'entrevoir les logiques en développement dans les pratiques promotionnelles. De toute évidence, l'expansion des activités de services hautement qualifiés aux entreprises qui occupent près d'un cadre sur quatre, marque l'évolution des pratiques. L'accroissement du nombre de cadres et la montée en puissance de profils techniques, plus experts qu'encadrants, laissent supposer que l'effet mécanique lié au volume d'alimentation de la catégorie et les besoins de compétences prennent une part plus importante dans les décisions de promotion que les considérations d'ordre sociopolitique telles que la fidélisation des salariés ou le contrôle social dans les entreprises.

Références bibliographiques

- Amossé T., Delteil V. (2004) « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et Emploi*, n° 99, La documentation française.
- Baraton M. (2006), « De la difficulté à devenir cadre par promotion », *INSEE Première* n°1062.
- Boltanski L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de minuit.
- Boltanski L. (1985), « Cadres et ingénieurs autodidactes », in A. Thépot (dir.), *Les ingénieurs dans la société française*, Éditions ouvrières.
- Bouffartigue P. (2005), « Où sont, qui sont les cadres de promotion ? Un repérage et quelques commentaires à partir de l'enquête emploi 2002 », GDR Cadres, Actes de la Journée du 27 juin 2005, *Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres promus et autodidactes ?*, //gdr-cadres.cnrs.fr.
- CEFI/APEC (1991), *L'accès au statut cadre par la promotion interne*, document du département Études et développement de l'APEC.
- Cézard M. (1973), « Les cadres et leurs diplômes », *Économie et statistique*, n° 42.
- Chapoulie S. (2000), « Une nouvelle carte de la mobilité professionnelle », *Économie et statistique*, n° 331.
- Dieuaide P. (2008), « Carrière, savoir et mobilité dans le travail : quelle spécificité de la condition salariale des cadres ? », in C. Laurent et C. Du Tertre (dir.), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, L'Harmattan.
- Drexel I., Méhaut P. (1992), « L'accès aux emplois de technicien, voie scolaire ou voie promotionnelle ? Comparaison France - Allemagne », in M. Möbus E. Verdier (dir.), *Le système de formation professionnelle en République fédérale d'Allemagne – Résultats de recherches françaises et allemandes*, Céreq, collection « Études », n° 61.
- Eckert H., Epiphane D. (2003), « Les cadres et leurs diplômes : une homogénéisation au détriment des peu diplômés ? », *Formation Emploi*, n° 83.
- Gadéa C., Pochic S. (2009), « Des disparus bien présents : les cadres issus de la promotion », in A. Gillet (coord.), « Peut-on former à la fonction d'encadrement ? », *Éducation permanente*, n° 178.
- Grelon A., Gadéa C., Pochic S. (2005), « Introduction de la journée », GDR Cadres, Actes de la Journée du 27 juin 2005, *Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres promus et autodidactes ?*, //gdr-cadres.cnrs.fr.
- Leroux N. (2005), « La qualification des cadres. À la recherche de l'effet sectoriel à partir d'une comparaison des secteurs du sport et de la culture », GDR Cadres, Actes de la Journée du 27 juin 2005, *Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres promus et autodidactes ?*, //gdr-cadres.cnrs.fr.

- Mallet L. (1993), « L'évolution des politiques de promotion interne des cadres », *Revue française de gestion*, n° 94.
- Monso O. (2006), « Changer de groupe social en cours de carrière », *INSEE Première* n° 1112.
- Monso O., Thévenot L. (2008), « Statistique et évaluation des politiques : quarante ans d'enquêtes Formation et Qualification professionnelle », INSEE, *Courrier des statistiques*, n°127
- Wolff L. (2005), *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*, rapport de recherche du CEE n° 29.



Les Notes du
Céreq

CENTRE D'ÉTUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

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
4^e trimestre 2011
ISBN : 978-2-11-098943-7
ISSN : 1764-4054

Prix : 10 €