

« (Faire) passer cadre » : place et rôle de la promotion au statut cadre dans les entreprises

Strasbourg – Institut du Travail – Matinée Dialogue Social, 11 mai 2012

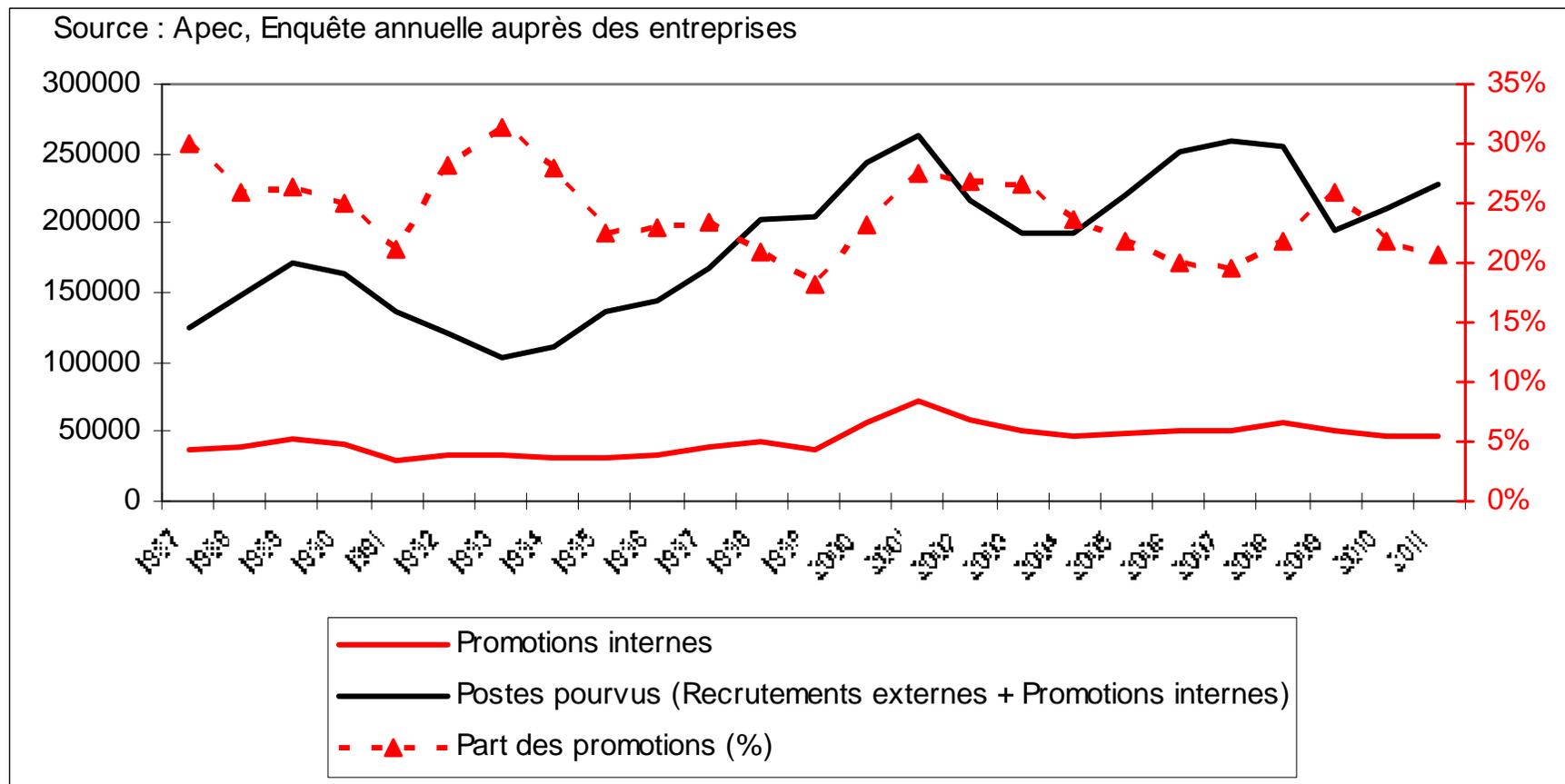
Présentation par Hélène Alexandre
Responsable d'études – Département Etudes et Recherche de l'Apec



La promotion au statut de cadre : des données et des pistes de réflexion

- Les cadres issus de la promotion interne : un groupe nombreux
- La recherche en partenariat avec le Céreq : la redécouverte d'un groupe passé sous silence
- Les sources

— Les entreprises pratiquent toujours des promotions au statut de cadre



– Un tiers de cadres en poste en 2011 sont issus d'une promotion interne

<i>Répartition des modes d'accès au statut cadre</i>	<i>en %</i>
Dès le début de la carrière professionnelle	42
En passant d'une entreprise à une autre	25
Par promotion dans l'entreprise actuelle	20
Par promotion dans l'entreprise précédente	13
Total Accès au statut cadre par la promotion interne	33
Total	100

Source : Apec, Enquête Climat 2011

– « *La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires* »

Présentation du rapport du Céreq, recherche menée en partenariat avec l'Apec (publié en septembre 2011)

–Un sujet ancien

A l'origine du partenariat Apec/Céreq, la rencontre de deux problématiques convergentes :

- Du côté du Céreq : enquêter le monde des « Professions intermédiaires (agents de maîtrise, employés, techniciens) = Enquête EPIE, dont leurs évolutions professionnelles.
- Du côté de l'Apec : approfondir les connaissances de l'évolution quantitative et qualitative de la population cadre. Si l'Apec a déjà étudié la population des cadres issus de la promotion, le dispositif d'enquête mis en place par le Céreq était exceptionnel.

-Un enjeu important

La promotion au statut cadre se situait logiquement au carrefour de ces deux axes de travail :

- **Qui, parmi les salariés des professions intermédiaires, devient cadre ? Pourquoi ? Dans quelles conditions ?**
- **Qui sont les cadres promus ? Quels sont leurs profils ? Quels postes occupent-ils ? Comment s'est opéré leur passage cadre ?**
- **Un enjeu pour les entreprises et les salariés, et, au-delà, pour la société. La promotion au statut de cadre est en effet une des marques de la reconnaissance et des possibilités d'évolution dans les entreprises.**

– Les données statistiques

Le bilan statistique du Céreq rappelle que les effectifs cadres se sont fortement accrus, et, surtout, que cette croissance s'est accompagnée d'évolutions qualitatives importantes, en particulier :

- **technicisation** : la croissance la plus forte est celle des « ingénieurs et cadres techniques » ;
- **féminisation** : un cadre sur trois est aujourd'hui une femme, contre un sur cinq en 1985.
- **évolution relative des types de diplômes** : croissance des BTS et des DUT d'une part, croissance des diplômes universitaires, stabilité des diplômés des Grandes Ecoles.

– 1 - *Les promus ont changé*

Les analyses statistiques du Céreq concluent que la promotion est « marquée par la stabilité » en termes de niveau, mais que les promus qui ont changé.

- De moins en moins d'anciens ouvriers et employés, de plus en plus de « professions intermédiaires ».
- De plus en plus de jeunes parmi les promus.
- De plus en plus de diplômés du supérieur, en particulier de niveau Bac +2.

–2 - Une pratique qui n'est pas homogène

Les traitements statistiques mettent en évidence des clivages importants :

- Selon la fonction occupée (cadre de production, cadre commercial, cadre de R&D,...);
- Selon la position (cadre encadrant ou non encadrant)
- Et selon les secteurs d'activité.

Le Céreq a construit une typologie des profils de promus:

- Primauté de l'expertise technique
- Voie promotionnelle instituée
- Voie duale : ingénieur diplômé et technicien promu
- Primauté de l'expérience
- Primauté des Profils universitaires

– Les enquêtes qualitatives de terrain

Le thème de la promotion a été intégré dans les grilles d'entretien élaborées pour l'enquête EPIE (Enquête sur les Professions Intermédiaires en Entreprise).

Responsables d'entreprise, Responsables des Ressources humaines, Salariés et Responsables syndicaux ont été rencontrés.

L'enquête a mobilisé une trentaine d'intervenants (sociologues, économistes et spécialistes des sciences de gestion) du Céreq, de ses Centres associés, de l'Anact.

28 terrains ont été enquêtés et, au final, 22 monographies ont pu être finalisées.

– 1 - *Les raisons du passage cadre*

Le passage au statut de cadre prend différentes formes... et peut être sans changement.

- L'ascension hiérarchique vers un poste de manager : le cas de figure traditionnel, et toujours dominant dans tous les secteurs.
- Le passage à une fonction de « cadre expert » : moins fréquent, il constitue la reconnaissance de l'importance de l'expertise pour l'entreprise.
- La confirmation (ou « accès différé ») après une période probatoire de 2 à 5 ans.
- La gratification, ou le « bâton de maréchal » : cette pratique s'adresse plutôt à des experts reconnus, en fin de carrière.
- La requalification fonctionnelle : cette pratique vise des groupes, et non pas un individu singulier.

-2 - Les éléments explicatifs

Pour les entreprises, la promotion cadre est un outil de gestion RH utile :

- **Pourvoir des postes**
- **Utiliser les compétences existantes**
- **S'assurer l'engagement des salariés**
- **Reconnaître l'évolution ou le « mérite » d'un salarié**
- **Entretenir la motivation et la fidélisation**

Pour les salariés, la promotion est un projet attractif :

- **Faire reconnaître une expérience, un engagement**
- **Bénéficier de nouveaux avantages**
- **Progresser en termes de carrière**
- **Accéder à des responsabilités nouvelles**
- **Appréhender de nouvelles complexités**

-3 -Les conditions du passage cadre

- Le poids prépondérant des critères de « compétence » et « d'implication
- L'intervention du supérieur hiérarchique
- Le salarié doit être volontaire et investi
- Le salarié doit se transformer
- Le salarié doit se former

– Passer cadre ?

Quelques compléments

En 2009, l'Apec a réalisé une enquête quantitative auprès de salariés non cadres :

« Comment les non-cadres perçoivent les cadres ».

Dans le questionnaire, nous leur avons demandé :

« dans l'absolu, aimeriez-vous accéder au statut de cadre ? ».

48 % ont répondu « OUI ».

- 60 % des techniciens
- 54 % des agents de maîtrise
- 57 % des autres professions intermédiaires (employés).

Parmi ceux qui ont répondu « NON », la majorité a répondu « NON, je n'ai pas envie » (respectivement 22 %, 33 %, 25 %).

– Les motivations

Les deux premières raisons du souhait de passer cadre :

- Avoir une meilleure rémunération
- Avoir des missions plus intéressantes

Le « statut » (avantages sociaux) : avant-dernier

Les deux premières raisons du souhait de ne pas passer cadre :

- Pas l'envie d'encadrer d'autres personnes, de devenir « chef »
- Difficultés accrues de concilier la vie personnelle et la vie professionnelle.

– Les sources utilisées

La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires. Apec, Les recherches en partenariat, septembre 2011.

- <http://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Enquetes-Apec/Enquetes-2011/La-promotion-au-statut-de-cadre-des-professions-intermediaires>

- <http://www.cereq.fr/index.php/publications/Nef/Devenir-cadre-par-la-promotion.-Donnees-de-cadrage>

- <http://www.cereq.fr/index.php/publications/Nef/Le-passage-cadre-en-entreprise.-Analyse-comprehensive-d-une-promotion-toujours-d-actualite-et-diversement-accessible>

Comment les non-cadres perçoivent les cadres. Apec, Les études de l'emploi cadre, octobre 2009

- <http://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Enquetes-Apec/Enquetes-2009/Comment-les-non-cadres-percoivent-les-cadres/Les-cadres-des-salaries-pas-comme-les-autres>

La promotion interne et les cadres. Apec, Les actes de séminaires Apec, janvier 2008.

Je vous remercie