

# CHAPITRE 2

## Début de carrière des cadres débutants en PME des secteurs du conseil informatique et de la construction : éléments de cadrage

**Marina BOURGAIN**

*Enseignant-Chercheur ESC-Clermont-Ferrand-fBS*

*Chercheur associée Cereq-Clermont*

**Pierre LOUP**

*Docteur en Statistiques et Doctorant en Sciences de gestion,*

*Université Montpellier 2*

**Éléonore MARBOT**

*Maître de Conférences Université Clermont-Ferrand I*

### Introduction

Entre 1990 et 2010, le nombre de cadres dans le secteur privé a progressé de 62 %, passant de 2 millions de cotisants AGIRC en 1990 à plus de 3 millions aujourd'hui (contre +15 % pour les effectifs salariés du secteur marchand (APEC, 2011)). En France, le 1,2 million de petites et moyennes entreprises de moins de 250 salariés (ici, PME) emploie aujourd'hui plus d'un tiers de l'ensemble des cadres (APEC, 2013), presque autant de cadres que de professions intermédiaires, et un peu plus de 60 % de l'emploi salarié en équivalent-temps-plein (INSEE, 2013). On compte le plus de cadres dans les PME des secteurs des services aux entreprises, des travaux de construction spécialisée et de l'agro-alimentaire. Dans le même temps, les effectifs par site des grandes entreprises (plus de 5 000 salariés) n'ont cessé de diminuer depuis 30 ans (Cottet, 2010) - ainsi, sur 3,3 millions de cotisants Agirc âgés de 19 à 65 ans, 1,7 million (52 %) travaillent dans un établissement employant moins de 250 salariés.

Pourtant, à ce jour, les études sur les cadres en PME sont rares. En effet, les recherches sur les cadres et sur les carrières tendent à se focaliser sur les grandes entreprises ou le secteur public (Pralong, 2012 ; Rivard, 1979). Or, on ne peut assimiler les PME à des « modèles réduits » de la grande entreprise. En effet, ces PME renvoient à des réalités très hétérogènes (Malhotra et Morris, 2009 ; Bentabet, 2008 ; Gilman et Edwards, 2008 ; Letowski, Trouvé, 2004 ; Saglio, 1996). Du fait de leur taille et des secteurs dans lesquels elles œuvrent, les PME sont amenées à fonctionner différemment des grandes entreprises, notamment en matière de recrutement et de GRH (Behrends, 2008 ; Pittaway et Thedham, 2005 ; Cardon et Stevens 2004). En outre, quelle que soit leur taille, les PME sont confrontées à une problématique de renouvellement de leurs effectifs cadres en raison du poids des départs à la retraite.

Dans cette étude, nous analysons les données recueillies en 2007 dans l'Enquête Génération auprès d'une cohorte représentative des sortants du système de formation initiale en 2004 en vue d'éclairer l'insertion et le début de carrière des cadres débutants en PME et en GE. En lien avec les travaux récents sur les carrières (Sullivan et Baruch, 2009), le modèle de carrière kaléidoscope nous permet d'intégrer les aspirations des individus. Comme près de 30 % des cadres débutants en PME exercent soit dans le conseil informatique, soit dans la construction, ces deux secteurs très dynamiques en matière de recrutement des cadres débutants sont retenus pour cette étude.

Nous présentons, dans un premier temps, une revue de littérature sur le modèle émergent de « carrière kaléidoscope » et le contexte fortement marqué par l'hétérogénéité des PME. Dans une deuxième partie, nous documentons notre méthodologie, exposons nos résultats et les discutons. En conclusion, nous intégrons les limites et les perspectives d'un programme de recherche sur les cadres en PME.

## **1. Revue de littérature**

L'objectif de cette revue est d'approfondir la connaissance sur les modèles émergents dans le champ des carrières et sur le contexte particulier des « cadres en PME ».

### **1.1 Modèles émergents dans le champ des carrières**

La carrière peut être définie restrictivement comme « *une séquence en évolution des expériences de travail d'une personne au cours du temps* » (Arthur et al., 1989)

ou plus largement comme « *un ensemble d'expériences tout au long de la vie* » (Guerrero, 2004). Elle s'apparente ainsi à un processus d'apprentissage permettant de capitaliser et/ou d'élargir les compétences existantes. Ce processus n'est assurément pas séparable des conditions dans lesquelles il se produit, et les sociologues soulignent le rôle des institutions dans les cheminements professionnels (Coutrot et Dubar, 1992). Alors que la population cadre rassemble des agents aux positions et parcours très différents. Certains travaux portent sur la population cadre dans son ensemble (Vallet, 2011 ; Amossé, 2011 ; Mansuy, 2004 ; Cadet, 2011 ; Bouffartigue, 2005 ; Maurin, 1995 ; Chenu ; 1992). Néanmoins, la tendance récente en matière de carrière porte sur des populations spécifiques : les ouvriers ou les cadres supérieurs (Dany, 2013), les cadres de l'économie sociale ou de la grande distribution (Bouffartigue, 2011), les hauts potentiels (Falcoz, 2001), les ingénieurs (Marry, 2001), les techniciens du supérieur (Leclercq, 2004), les cadres commerciaux (Gilson, 2006), ceux du sport et de la culture (Leroux, 2005).

La notion de carrière a deux dimensions : d'une part, une dimension individuelle à travers une trajectoire socio-professionnelle, une biographie, une socialisation professionnelle et des identifications subjectives ; d'autre, part une dimension institutionnelle qui relève des systèmes occupationnels, des structures, des dynamiques des filières d'emploi. C'est pourquoi les modélisations des déterminants de carrières, dans ses aspects objectifs et subjectifs, sont particulièrement complexes. Parmi les tentatives de modélisation (travaux cités dans Sullivan, 2009), nous pouvons citer :

- les travaux pionniers de Super (1957) sur la mesure psychologique des étapes de carrière traditionnelle, et les travaux de Pralong (2012) pour mesurer la qualité de carrière dans ses dimensions objectives et subjectives,
- les travaux de Baruch (2008) qui modélisent en sept propositions la carrière protéenne développée par Hall (1996) où l'individu s'engage dans des métamorphoses et cherche à gérer lui-même sa carrière,
- les travaux de Briscoe (2005) pour modéliser suivant deux dimensions (valeurs et autonomie) les orientations de carrière protéenne (Hall, 1996) et les seize profils de carrières extra-organisationnelles, offrant une possibilité d'approfondir les « carrières hybrides » à l'intersection des carrières traditionnelles, protéennes et sans frontières,
- les travaux de Sullivan (2009) sur le modèle « caléidoscope » des carrières à partir de trois paramètres : l'authenticité (en rapport avec ses propres valeurs),

l'équilibre entre le travail et le non-travail, le challenge avec l'avancement de carrière – sachant que les priorités entre ces trois paramètres sont réorganisées en fonction d'évolutions personnelles ou de changements externes, permettant une évolution du focus de carrière dans le temps.

Ces derniers travaux ont inspiré notre réflexion sur les débuts dans la vie active d'une cohorte de cadres débutants en PME plutôt qu'en GE.

## **1.2 Cadres et PME**

Les notions de « cadres » et de « PME » renvoient chacune à des réalités très diverses. Le statut cadre est lié à un salariat de confiance (souvent une délégation de pouvoir, une autonomie dans ses fonctions) (Bouffartigue, 2001), sa position entre le patronat et le salariat reste attachée à un meilleur salaire (sans décompte d'heures pour les « forfaits jours »), une épargne retraite supplémentaire (Agirc), un préavis allongé en cas de licenciement. En France, de nombreux salariés y voient un « horizon de réussite sociale ». Néanmoins, le statut n'est pas toujours aussi attractif pour les jeunes professions intermédiaires, plus méfiants de la surcharge d'activités managériales, vécue comme un renoncement « au métier » pour rejoindre une catégorie de personnel considérée à part au sein de l'entreprise (Bossé, 2012). De nombreuses conventions collectives inscrivent le droit au statut cadre pour un niveau de diplôme donné, comme le diplôme d'ingénieur ; à l'inverse, dans la plasturgie, le statut est lié au poste et non au diplôme.

La catégorie des cadres est une construction sociale autour d'une unité symbolique, qui rassemble des agents aux positions et parcours différents. Ainsi la typologie de Boltanski s'appuie sur l'origine sociale des cadres (reproduction sociale ou non) et le secteur où ils exercent (concentré ou non). Cette typologie oppose, d'une part, les cadres de promotion (et de production) d'origine modeste souvent provinciaux, aux cadres d'origine bourgeoise, diplômés, travaillant dans les services centraux et sièges sociaux parisiens ; et d'autre part, les ingénieurs de recherche (des secteurs dits concentrés, les grandes entreprises au capital culturel) aux cadres plus proches des « petits patrons » du secteur dispersé des petites entreprises. Sainsaulieu (1988, p. 199-255) distingue, quant à lui, les cadres « dominants » issus des grandes écoles, les cadres intermédiaires formés dans les écoles d'ingénieurs ou formés en écoles de commerce ou en universités, et enfin, les « autodidactes » n'ayant pas bénéficié de formation supérieure. Cette réalité hétérogène est en décalage avec la cohésion qu'a longtemps assuré la présentation sociale partagée par le groupe.

La définition statistique de la PME combine un seuil d'effectifs à 249 salariés, un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros et l'indépendance<sup>1</sup>. Au-delà, elle présente un ensemble de caractéristiques propres comme une plus grande centralisation de la gestion, des systèmes d'information internes et externes plutôt informels, une stratégie implicite et souvent à court terme, un contact direct avec la clientèle (Julien, 1994). L'approche configurationnelle de la PME (Bourgain, 2014) reconnaît l'hétérogénéité consubstantielle des PME particulièrement sensible au secteur d'activité, au degré technologique du système productif et aux caractéristiques de son environnement – tout en affirmant l'hypothèse de « combinaisons productives » alignant des modes de coordination externe et des modes de coordination interne : une stratégie marchande (marché compétitif ou de niche) avec une forme d'organisation et certaines pratiques de gestion des ressources humaines (Gilman *et al.*, 2008 ; Bentabet *et al.*, 1999). La question est donc de savoir si la gestion des cadres en PME, tout comme leurs profils et leurs trajectoires, diffère de celle des grandes entreprises à l'intérieur d'un même secteur d'activité (ici la construction et le conseil informatique). Tout porte à croire que la nature du triangle (Chenu ; 1992) qui agence le titre scolaire, la fonction exercée et le statut attribué et reconnu, varie entre ces deux secteurs. Nous présentons ici les données issues de la base Génération 2004 à 2007 du Cereq, en distinguant les GE (de plus de 200 salariés) aux PME-mono-établissements qui emploient moins de 200 salariés (seuil imposé par la structure de l'enquête Génération et inférieur au seuil de 249 salariés suivi par l'INSEE depuis 2008).

## **2. Méthodologie et résultats**

Pour réaliser cette étude, nous avons mobilisé l'enquête Cereq - Génération 2004 à 2007 qui traite, en longitudinal sur 46 mois, un large échantillon de jeunes sortis de formation initiale en 2004. L'échantillon a été conçu pour assurer une bonne représentation nationale par filière fine de formation grâce à un coefficient de pondération. L'enquête a été menée en mars 2007 par téléphone suivant un tirage aléatoire. Pour isoler les cadres, nous avons appliqué un double filtre sur la PCS finale déclarée et sur la position professionnelle déclarée, information collectée en début et en fin de la première et dernière séquence d'emploi. Les regroupements utilisés distinguent trois classes d'entreprise : les **PME-mono-établissement** (entre 1 et 199 salariés), les **grandes entreprises** (plus de 200 salariés),

---

1. Généralisation de la recommandation européenne n° 2003/361/CE du 6 mai 2003 – transposée par le décret n° 2008-1354.

les entreprises **multi-établissements** dont la taille globale est inconnue qui feront l'objet d'exploitations ultérieures. Le choix des variables à analyser est dicté par le modèle de « carrière caléidoscope » explicité plus haut :

- pour l'équilibre entre travail et non-travail, deux variables sont mobilisées : l'aspiration à ménager sa vie hors travail et le nombre d'enfants ;
- pour le challenge avec l'avancement de carrière, nous retenons trois variables : l'aspiration à améliorer sa situation professionnelle, à changer d'employeur et à quitter sa région ;
- pour l'authenticité, nous considérons l'aspiration à changer de métier.

## **2.1 30 % des cadres débutants en PME des secteurs du conseil informatique et de la construction**

Les PME des secteurs du conseil informatique et la construction recrutent à elles seules près de 30 % des cadres débutants en PME, de plus, 80 % d'entre elles ont une taille inférieure à 50 salariés, ce qui réduit le risque d'erreur de première espèce, car « *plus la taille [de l'entreprise] est petite, plus les spécificités [de la PME] sont fortes* » (Julien et Marchesnay, 1988). Comme l'illustre le schéma 1, dans notre échantillon, 83 % des cadres débutants en PME conseil informatique et 93 % des cadres débutants en PME de la construction travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés.

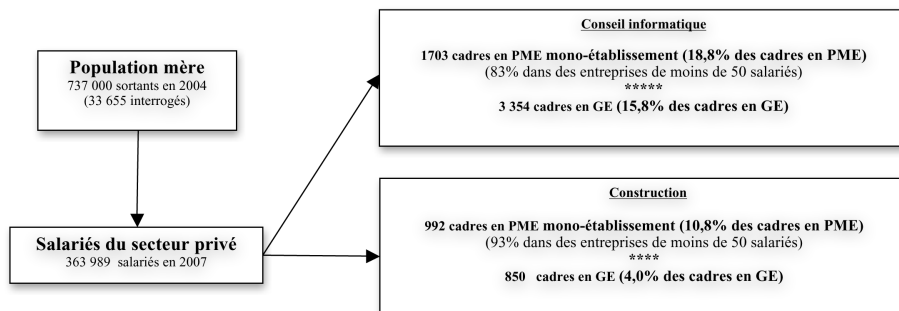
Le secteur du conseil informatique est composé d'un grand nombre de très petites entreprises (entrepreneurs individuels) et petites et moyennes entreprises premier recruteur de cadres débutants en PME (soit 19 % des cadres débutants en PME). Dans notre échantillon, 83 % des cadres débutants en PME conseil informatique exercent dans un établissement de moins de 50 salariés. Le secteur suit un modèle de recrutement de nombreux jeunes diplômés. Les recrutements sont restés élevés même pendant la crise, seule l'année 2009 a enregistré une baisse des recrutements. La progression annuelle des offres d'emploi est aujourd'hui de l'ordre de 13 %. Les grands groupes du conseil informatique, à travers leurs filiales et agences locales, regroupent 13 % des salariés du secteur.

Le secteur de la construction, lui aussi, est resté très atomisé. Dans notre échantillon, 93 % des cadres débutants en PME de la construction exercent dans un établissement de moins de 50 salariés. Les très petites entreprises (TPE) sont proportionnellement plus présentes dans la construction (34 % des salariés de ce secteur travaillent dans les TPE). Les PME de la construction ont recruté et cadré

**DÉBUT DE CARRIÈRE DES CADRES DÉBUTANTS EN PME DES SECTEURS  
DU CONSEIL INFORMATIQUE ET DE LA CONSTRUCTION : ÉLÉMENTS DE CADRAGE**

plus de sortants de formation initiale en 2004 que les GE (soit 992 ou 11,8 % des cadres débutants en PME contre 850 en GE ou 4 % des cadres débutants en GE). L'impact de la crise de 2008-2013 a été artificiellement décalé par plusieurs mises en chantier soutenues par l'État (plan Campus, plan Hôpital, logement social, réseaux de transport...). Les embauches de cadres ont ainsi encore progressé de 8 % en 2013 (+ 3,8 % en moyenne annuelle entre 2004 et 2007) avant de chuter de 10 % en 2014. Les compétences recherchées évoluent en raison de la réglementation plus complexe et des nouvelles techniques de performance énergétique. D'ailleurs, les salaires réels ont augmenté, plus que dans le reste des secteurs marchands - les suppressions d'emplois ont particulièrement touché les postes les moins qualifiés. Ce secteur est plutôt jeune, masculin et majoritairement ouvrier : 17 % des salariés de la construction ont moins de 25 ans, contre 12 % pour l'ensemble des salariés du secteur marchand non agricole ou ESSM ; et 67 % des postes sont occupés par des ouvriers en 2010 (contre 33 % pour l'ESSM). Les marchés sont souvent complexes : l'entrepreneur principal prend fréquemment en charge des travaux, qui dépassent ses capacités en volume ou en technique et qu'il sous-traite. Les marchés s'articulent ainsi en cascade, du plus gros vers le plus petit ou le plus technique.

**Schéma 1 – Échantillonnage tiré de l'Enquête Cereq Génération  
2004 à 2007**



**Lecture :**

Parmi les 737 000 jeunes sortis en 2004 de formation initiale, on compte 363 989 salariés du secteur privé dont 45 512 ont un statut cadre en 2007. Les PME mono-établissement ont recruté 37,8 % des enquêtés en 2007, soit 137 448 jeunes. Parmi ces derniers, 9 170 jeunes déclarent avoir un statut cadre en 2007. Ces jeunes cadres en PME représentent 20 % de la population des jeunes cadres enquêtés du secteur privé.

**Tableau 1 – Caractéristiques de l'échantillon Génération en 2007**

	Population (% de la population)	Plus haut diplôme	Âge	Sexe	3 premiers secteurs d'activité*	Région entreprise**	Nbr séquences d'emploi
Cadres débutants (CD)	45 512	Bac +5 ou plus : 76,1 % Bac+1 à + 4 : 19,4 % CAP à Bac : 3,8 % Non-dipl. : 0,7%	x = 27,0 Q1 = 26 Q3 = 28	H : 68,6 % F : 31,4 %	N21 N25 N22	IdF : 45,7 % RA : 8,5 % MdPy : 5,9 %	1 = 48,3% 2 = 34,6% 3+ = 17,1%
- dont CD en PME mono- établissement	9 170 (20,1 %)	Bac +5 ou plus : 71,1 % Bac+1 à +4 : 22,1 % CAP à Bac : 4,7 % Non-dipl. : 2,1%	x = 27,0 Q1 = 26 Q3 = 28	H : 72,6 % F : 27,4 %	N21 N25 H00	IdF : 43,9 % RA : 9,8 % N-PdC : 5,2 %	1 = 51,4% 2 = 32,0% 3+ = 16,6%
- dont CD en GE	21 285 (46,8 %)	Bac +5 ou plus : 81,5 % Bac+1 à +4 : 16,6 % CAP à Bac : 1,9 % Non-dipl. : 0	x = 27,0 Q1 = 26 Q3 = 28	H : 69,3 % F : 30,7 %	N21 L01 N25	IdF : 54,5 % RA : 7,2 % MdPy : 6,0 %	1 = 49,2% 2 = 34,8% 3+ = 16,0%
- dont CD en multi- établissements	15 058	Non-analysés					

\* Codes des secteurs d'activité : H00 = Construction ; L01 = ; Banques, caisses d'épargne, société de crédit ; N21 = Conseil et assistance informatique ; N22 = Services juridiques, comptables, conseil en gestion, communication ; N25 = Architecture, ingénierie, contrôle.

\*\* Régions : IdF = Île-de-France ; RA = Rhône-Alpes ; MdPy = Midi-Pyrénées ; N-PdC = Nord-Pas-de-Calais.

## 2.2 Les résultats

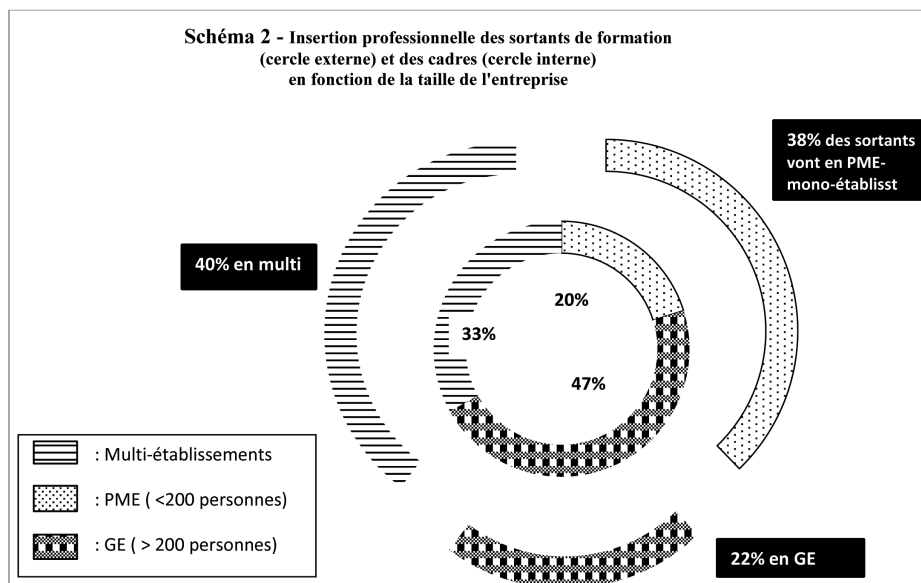
Trois ans après leur entrée dans la vie active, 12,5 % d'une cohorte de sortants en 2004 et en emploi dans le secteur privé déclarent avoir le statut cadre. Ceci souligne la progression de **l'accès rapide au statut cadre** (parfois dès le premier emploi), alors que **l'accès par promotion interne** baisse et que **l'accès par mobilité externe** stagne, soit respectivement : 35 %, 44 % et 21 % (APEC, 2011).

**DÉBUT DE CARRIÈRE DES CADRES DÉBUTANTS EN PME DES SECTEURS  
DU CONSEIL INFORMATIQUE ET DE LA CONSTRUCTION : ÉLÉMENTS DE CADRAGE**

Toutes les entreprises n'offrent pas les mêmes opportunités aux jeunes. L'accès au statut est contingent des organisations où ils évoluent. Le cercle externe du **schéma 2** illustre le rôle de primo-insertion des PME puisqu'elles ont embauché 37,8 % des enquêtés sortants de formation initiale salariés du privé. Dans le même temps, les grandes entreprises (GE) n'en ont recruté que 22,5 %. Par ailleurs, les GE semblent plus souvent sélectionner les « profils cadres » puisqu'un quart des interviewés sortants recrutés seront cadres avant 3 ans, alors que les PME recrutent des profils plus divers et seuls 7 % des interviewés sortants recrutés seront cadres avant 3 ans. Ainsi, la proportion de sortants passés cadre est trois fois plus importante en GE qu'en PME. Au bout de trois ans de vie active, 20 % de la population cadres débutants du secteur privé exerce en PME-mono-établissement contre 47 % en GE (cercle interne du **schéma 2**).

Le secteur des services emploie 7 cadres débutants sur 10 en PME-mono-établissement (69,4 %) - notamment les entreprises les plus *knowledge intensive* ; contre 6 cadres débutants sur 10 dans l'ensemble de l'échantillon ou en GE. Les 9 170 cadres débutants en PME sont fortement concentrés sur trois secteurs : conseil informatique, architecture-ingénierie-contrôle et la construction (40,9 % des cadres débutants en PME). La concentration sur trois premiers secteurs n'est que de 32,2 % pour l'ensemble de l'échantillon et 31,3 % pour les cadres débutants en GE.

## Schéma 2 – Insertion professionnelle des sortants de formation (cercle externe) et des cadres (cercle interne) en fonction de la taille de l'entreprise



### Lecture :

Les PME-mono-établissement ont recruté 38 % des personnes interviewées, soit 137 448 sortants de formation initiale en 2004.

Parmi ces derniers, 9 170 déclarent avoir un statut cadre en PME. Ces cadres débutants en PME représentent 20 % de la population cadre débutant du secteur privé enquêté. 737 000 jeunes sortis en 2004 de formation initiale, on compte 363 989 salariés du secteur privé dont 45 512 ont un statut cadre en 2007. Les PME mono-établissement ont recruté 37,8 % des enquêtés en 2007, soit 137 448 jeunes. Parmi ces derniers, 9 170 jeunes déclarent avoir un statut cadre en 2007. Ces jeunes cadres en PME représentent 20 % de la population des jeunes cadres enquêtés du secteur privé.

### 2.3 Les résultats concernant les diplômés des cadres débutants en PME

Le niveau d'éducation est seulement utile pour indiquer à un employeur, selon la théorie du signal de Spence (1973), une compétence en termes de qualification et de capacité de travail - déterminant dans la capacité d'apprentissage d'un indi-

vidu. Le diplôme aide donc l'employeur à prendre une décision de recrutement. Dans la pratique, les grands établissements ont établi des procédures formalisées pour faire face à plus d'offres que de demandes et plébiscitent particulièrement certaines Écoles et quelques formations universitaires (Behrends, 2008 ; Rivard, 1979). Force est de constater dans notre échantillon que les « sans diplôme » sont totalement absents des cadres débutants en GE. En PME, ils représentent 2,1 % des cadres débutants. La proportion de non-diplômés en France oscille entre 16 % à 18 % (Cereq 2007 et 2010) ; seules les PME aujourd'hui offrent encore pour certains une chance de devenir cadre en moins de trois ans.

On serait tenté de penser qu'en PME les compétences et le savoir être sont plus importants que la formation initiale pour des raisons d'opérationnalité immédiate, d'engagement et d'intégration, selon l'APEC (2013). Cela n'est pas vérifié dans l'ensemble de notre échantillon puisque 7 recrutements de cadres débutants en PME sur 10 proviennent de formation supérieure. Les PME du conseil informatique (premier secteur recruteur cadres débutants) sont à la fois plus ouvertes vers les peu diplômées et les plus restrictives sur les hauts diplômés que les GE : 7 recrutements de cadres débutants sur 10 sont issus de deux formations (Écoles d'ingénieurs et M2-Sciences) et la majorité des recrutements se fait dans les Écoles d'ingénieurs (43 % en PME, 39 % en GE).

– **Dans le secteur de la construction**, 7 recrutements de cadres débutants sur 10 se concentrent sur des bac +2, ingénieurs et M2-sciences (17 % Bac +2 industriels, 15 % M2-Maths, Sciences et Techniques, 38 % Écoles d'ingénieurs).

PME et GE de la construction ont autant de cadres débutants sortant de Bac +2 industriels (17 %). Les PME construction ont été les seules à ouvrir des opportunités aux Bac +2 tertiaires (8 % des débutants cadres), à des CAP et à des BacPro (respectivement 2 % des débutants cadres).

Les PME de la construction (11 % des cadres débutants en PME) n'ont pas recruté de non-diplômés. Elles ont recruté du CAP au doctorat. Cela représente **en PME une ouverture de 12 niveaux de formations** sur les 18 recensées dans l'enquête, contre **6 niveaux pour les GE**. Les PME de la construction ont recruté moins d'un tiers de leurs cadres débutants en Écoles d'ingénieurs (27 % contre 38 % en GE). Elles ont plus plébiscité les M2- Sciences que les GE (22 % en PME contre 15 % en GE).

Les cadres débutants des PME de la construction viennent donc de formations variées et la présence de divers diplômes est plus équilibrée en PME que partout ailleurs. On aurait pu s'attendre à ce qu'ils soient aussi plus jeunes qu'en

GE. Ce n'est vrai que pour le premier quartile des cadres débutants en PME de la construction (25 ans en PME contre 26 ans en GE). L'inverse est vrai pour le dernier quartile (29 ans en PME contre 28 ans en GE), ce qui tend à pointer à un recrutement de parcours scolaires plus atypiques des plus diplômés qu'en GE. Au final, l'âge moyen des cadres débutants en PME est de 27,3 ans alors qu'il est de 26,7 ans en GE.

– **Dans le secteur conseil informatique**, 7 recrutements sur 10 proviennent de deux formations : les Écoles d'ingénieurs et les M2-Maths, Sciences et Techniques ; et la majorité des recrutements se fait dans les Écoles d'ingénieurs (42,6 %).

Or les PME du secteur conseil informatique recrutent nettement plus sur le vivier des Écoles d'ingénieurs que les GE et que la moyenne des entreprises toutes tailles confondues : 46,7 % des cadres débutants en PME proviennent d'Écoles d'ingénieurs (contre 42,6 % dans l'échantillon cadres et 39,2 % en GE). Tout porte à croire que les PME-mono-établissement recherchent ici des expertises pointues particulières. Les cadres débutants en PME de ce secteur sont également un peu plus jeunes en moyenne que leurs collègues en GE (26,6 ans en PME contre 27,3 ans en GE). Par ailleurs, les PME de ce secteur ouvrent une petite voie d'accès aux Licences Pro rarement recrutées par un grand établissement.

Pour conclure sur la question du diplôme, il convient de rappeler que dans notre échantillon de 45 512 cadres débutants, 7 cadres débutants sur 10 ont au moins un diplôme du supérieur dans les PME comme dans les GE (où la proportion s'élève même à 81,5 % des débutants en GE). Cette génération de cadres débutants en PME est donc nettement plus diplômée que les cadres en poste – congruente avec l'élévation et la diversification de la formation initiale des cadres. Selon Bouffartigue (2005, p. 2-6), 60 % des effectifs cadres en PME en 2002 n'ont pas de diplôme Bac +5 et 47 % des cadres commerciaux des PME ont au plus le Bac. Les cadres débutants en PME sont donc plus diplômés que leurs aînés et côtoient donc des générations de cadres beaucoup moins diplômés.

Nos résultats s'inscrivent dans une tendance générale d'élévation des niveaux de formation de la population en emploi (Cereq, 2010), liée à une tension accrue dans l'accès aux emplois cadres, et amplifiée par une évolution de pratiques d'entreprises où les possibilités de « carrière interne » diminuent aux dépens du « choix du diplôme » toujours plus élevé. Les possibilités de promotion interne des salariés plus faiblement qualifiés en sont affectées. La meilleure place qu'occupent désormais les diplômés de l'université reflète aussi la meilleure adaptation des

universités aux nouveaux besoins des entreprises - y compris en diplômés moins regardant en niveaux de salaires. Au-delà du diplôme, on peut s'interroger sur d'autres critères lors du recrutement, comme l'origine sociale et le genre.

## **2.4 Les résultats concernant l'origine sociale et le genre des cadres débutants en PME**

En PME-mono-établissement, 49 % des cadres débutants ont (au moins) un parent cadre et 46 % n'ont pas de parent cadre (5 % ne se prononcent pas) ; il y a donc un certain équilibre sur l'origine sociale des cadres débutants dans les PME (cependant, il faudrait le vérifier au niveau de chaque secteur), sachant que leurs aînés sont dans l'ensemble, à la fois moins diplômés et d'origine sociale plus modeste.

Dans les grands établissements, un déséquilibre en faveur des cadres débutants dont les parents sont cadres est observable : 57 % des cadres débutants ont (au moins) un parent cadre (6 points de plus qu'en PME) et 36 % n'ont aucun parent cadre (10 points de moins qu'en PME). Il faudrait sans doute approfondir cette question, pour savoir s'il s'agit de freins subjectifs de la part des grands établissements (savoir être), ou du rôle de réseaux sociaux bien établis qui s'invitent (ou non) dans le processus de recrutement et de candidature de débutants.

Dans l'échantillon étudié, 7 cadres sur 10 sont des hommes. On observe donc une sous-représentation des femmes cadres débutantes, bien que les femmes aient connu une progression très rapide sur toutes les tranches d'âges de +136 % contre +39 % pour les effectifs masculins entre 1990 et 2010, et représentent aujourd'hui 34 % de la population cadre du secteur privé (APEC, 2011). À l'instar de Gallioz (2007), on peut s'interroger sur l'impact d'un stéréotype de genre dans les PME de ces deux secteurs où 9 cadres débutants sur 10 sont des hommes (contre 8 sur 10 dans les GE des mêmes secteurs) - cela est néanmoins difficile à mesurer car les GE offrent plus de fonctions (administratives, RH...) que les PME.

Pour conclure, les PME font mieux coexister différentes origines sociales que les GE (parmi les cadres mais aussi dans l'ensemble de leurs effectifs où la proportion de non-cadres est plus importante). Par contre, la féminisation des cadres débutants reste très difficile pour les PME des secteurs construction et conseil informatique.

## **2.5 Les résultats concernant la mobilité, le cadre de vie et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des cadres débutants en PME**

48 % de l'ensemble des cadres débutent dans la même région que celle où ils ont passé leur Bac, généralement la région où leur famille est implantée. Les jeunes qui postulent en GE ont certaines attentes en matière de possibilités de carrières professionnelles et un contrat transactionnel intéressant en matière de salaire et de stabilité en emploi. Ils signent souvent un contrat avec mobilité dans l'enceinte nationale qu'il sera difficile de refuser en cas d'injonctions répétées. Le contrat psychologique en GE est-il différent de celui en PME ? Par contrat psychologique, on entend une relation d'échange basée sur « *des croyances, des promesses implicites ou explicites entre les salariés et l'organisation* » (Rousseau, 1995). Le jeune qui postule dans une PME-mono-établissement perçoit, *a priori*, une plus grande stabilité géographique de résidence (même s'il est appelé à faire des déplacements), et, sans doute, une moindre possibilité de carrière, voire de pérennité d'emploi.

On observe dans notre échantillon de 45 512 cadres débutants que ceux qui débutent en GE ont plus généralement accepté (ou souhaité ?) une mobilité hors de la région où ils ont passé leur Bac que la moyenne : soit 46 % des cadres débutants des GE du secteur de la construction et 38 % des cadres débutants des GE du secteur conseil informatique ; et 73,8 % de ces derniers exercent en Ile-de-France contre 51,8 % de leurs homologues en PME du même secteur.

Les cadres débutants toujours en PME après trois ans de vie active ont une probabilité plus forte d'être restés dans la même région où ils ont passé leur Bac : c'est le cas de 49 % des cadres débutants du secteur conseil informatique (ils ne sont d'ailleurs « que » 51,8 % à exercer en Ile-de-France contre 73,8 % de leurs homologues en GE) et de 58 % des cadres débutants du secteur de la construction.

Trois ans après avoir achevé leurs études, 48,3 % de l'échantillon total travaillent toujours chez leur premier employeur. Parmi eux, 42 % ont un EDI (emploi à durée indéterminée) et 6,3 % ont un statut d'emploi précaire.

Le changement d'employeur lorsque le taux global d'EDI peut atteindre 75 % correspond à des saisies d'opportunités, notamment d'intégrer une entreprise de taille différente : cela concerne 50 % de ceux qui ont débuté dans les services informatiques et 45,3 % de ceux qui ont débuté dans la construction. Dans l'échantillon global, 30 % de jeunes cadres connaissent au moins une mobilité entre

établissements de taille différente (PME, GE, multi-établissements) entre 2004 et 2007. Les flux jouent en défaveur de la PME qui perd 62,8 % de ses jeunes cadres recrutés en premier emploi, la plupart diplômés Bac +5.

Nous constatons que la moitié (51,4 %) des jeunes cadres « stabilisés » en PME-mono-établissement n'a eu qu'un seul employeur en trois ans de vie active, contre 48,3 % dans l'ensemble de l'échantillon. Mais ces chiffres cachent une autre réalité : un grand nombre de cadres quittent la PME avant 36 mois. Les PME de l'échantillon ont proposé le statut cadre à 66 % des débutants cadres dès l'embauche au premier emploi – mais 62,8 % d'entre eux, la plupart diplômés Bac +5, partiront avant 36 mois vers de plus grands établissements. La PME retient mieux ceux qu'elle cadre après une période de probation et elle n'hésite pas à recruter 5,4 % de cadres avec trois ou quatre expériences d'emploi.

Pour couvrir leurs besoins en cadres, les PME-mono-établissement ont donc recours plus systématiquement au passage au statut de cadre en interne (après un laps de temps allant d'un an pour les plus diplômés à trois ans). Elles attirent aussi une proportion de jeunes en provenance de GE et de multi-établissements (chaque mode représentant respectivement un tiers des jeunes cadres en PME enquêtés en 2007 : un tiers de cadres dès l'embauche, un tiers de recrutement d'autres tailles d'entreprises, un tiers de cadres après probation). Sans ces jeunes cadres sur le tard (ou après probation), plus souvent issus de moindre diplôme et donc d'une forme de promotion interne, les PME auraient subi une perte sèche de 10 % de leurs cadres.

À l'inverse, les GE connaissent un fort taux de rétention de leurs cadres en premier emploi – 85 % sont cadrés dès l'embauche au premier emploi. Bien que 18 % de ces derniers décident de rejoindre un établissement plus petit avant trois ans, cela a peu d'incidence sur leurs effectifs globaux qui bénéficient d'un afflux de nombreux jeunes cadres ayant une première expérience. Les GE attirent de nombreux jeunes cadres avec une ou deux années d'expérience. Ainsi, la proportion de cadres en GE ayant une ou deux expériences antérieures en trois ans (ou séquences d'emploi) (47,7 %) est plus importante qu'en PME (42,8 %). Par contre, les GE écartent plus systématiquement que les PME les jeunes cadres qui ont « trop souvent » changé d'employeur : seuls 2,6 % des jeunes cadres en GE ont trois ou quatre expériences d'emploi antérieures contre 5,4 % des cadres en PME.

Un dernier élément que nous aimerions aborder concerne **les aspirations** des cadres débutants, c'est-à-dire ce à quoi ils tiennent ou sont prêts à renoncer, afin d'avancer dans leur carrière dans les cinq ans à venir. Trois modalités sont

prévues dans l'enquête : changer d'employeur, quitter leur région ou changer de métier. Dans l'échantillon total, 9 cadres débutants sur 10 déclarent désirer progresser dans leur carrière professionnelle. Cependant, les moyens pour y parvenir sont contrastés suivant les secteurs mais aussi la taille de l'entreprise (table 2).

En 2007, avant la crise, près de 9 cadres sur 10 se disent prêts à changer d'employeur dans les cinq ans à venir pour progresser dans leur carrière. Cette éventualité est néanmoins souvent envisagée dans l'échantillon des cadres débutants en PME que chez leurs homologues en GE (82 % en PME contre 86 % en GE). Cette différence est aussi observable dans le secteur du conseil informatique (90 % en PME contre 96 % en GE).

Les cadres débutants en PME sont généralement beaucoup moins nombreux à vouloir renoncer à leur région ou à leur métier. Quasi systématiquement, les cadres en PME sont plus attachés que leurs homologues en grands établissements du même secteur à leur métier (12,3 points d'écart en conseil informatique et 21,4 points d'écart en construction) et, à leur région (20,5 points d'écart en conseil informatique).

De même, on note que si 22 % des cadres débutants en PME sont en recherche active d'emploi en 2007 (2 points de plus qu'en GE) – seuls 6 % d'entre eux envisagent de changer de région et 60 % d'entre eux cherchent uniquement dans leur région, ceci principalement à cause de l'emploi du conjoint (50 % des cas) ou en raison d'un choix personnel dans 22 % des cas. À l'inverse, il faut noter que parmi les cadres débutants de GE en recherche active d'emploi, 17 % d'entre eux cherchent explicitement à changer de région et 50 % cherchent uniquement dans leur région (soit respectivement 10 points d'écart avec leurs homologues en PME).

Enfin, si la mise en couple évolue de façon similaire pour les cadres enquêtés en GE et en PME (ils sont 4 sur 10 à vivre en couple au moment de l'enquête), toutefois, c'est parmi les cadres en PME qu'on observe la plus forte proportion de personnes avec enfants (9,9 % des cadres débutants en PME, soit presque le double de leurs homologues en GE avec 5,2 %) et le nombre moyen d'enfants le plus élevé (en moyenne : 1,35 enfant pour les cadres débutants en PME contre 1,26 enfant pour les cadres débutants en GE).

**Tableau 2 – Modalités de l’avancement dans la carrière à cinq ans :  
changer d’employeur, de région, de métier ?**

	Population	Changer d’employeur	Changer de région	Changer de métier
Échantillon total	45 512	91,8 %	76 %	76,9 %
Conseil et assistance informatique	6 911			
- PME	1 703	89,9 %	59,3 %	63,6 %
- GE	3 354	96,5 %	79,8 %	75,9 %
Construction	2 936			
- PME	992	98,0 %	81,5 %	55,7 %
- GE	850	84,7 %	78,6 %	67,1 %

**Lecture** : Si 89,9 % des cadres débutants en PME se déclarent prêts à changer d’employeur, un nombre plus restreint se dit prêt soit à changer de région (59,3 %), soit à changer de métier (63,6 %).

### **3. Discussion et conclusion**

À l’instar d’autres auteurs (Rose, 1998 ; Paillat, 1960), on ne saurait trop insister sur la pertinence du niveau sectoriel dans l’analyse de l’emploi des jeunes. Les cadres débutants n’ont sensiblement pas le même profil (en termes de diplôme, d’origine sociale et de genre) dans les PME et GE d’un même secteur. De plus, les cadres débutants en PME, dans leurs modalités de progression et dans leur recherche d’emploi, indiquent un enracinement régional plus précoce, soit en raison de leur situation maritale soit par choix personnel. Un petit nombre d’entre eux a également des enfants plus tôt. Si dans l’ensemble les PME semblent plus ouvertes sur la question du diplôme et des origines sociales - et à l’inverse, plutôt réservées à l’égard des femmes cadres débutantes - tous les secteurs n’ont pas les mêmes pratiques. Nous avons ainsi montré que les PME du conseil informatique, premier secteur d’embauche de cadres débutants, recrutent davantage dans les Écoles d’ingénieurs et plébiscitent les profils plus jeunes que les GE ; alors que les PME de la construction plébiscitent tous types de diplômes et de filières avec des profils globalement plus âgés, donc des trajectoires plus atypiques.

Les limites de l'étude sont de plusieurs natures. Premièrement, l'appareil statistique ne prend pas en compte les individus qui exercent dans un « emploi de niveau cadre » sans pour autant bénéficier du statut - ces cas semblent présents en PME et plus rares en GE. D'autres limites tiennent au caractère déclaratif du recueil des données, à l'impossibilité d'analyser plus finement les cadres en multi-établissement à ce stade de l'analyse, et accessoirement aux seuils d'effectifs de 199 salariés. Néanmoins, sur ce dernier point, ce seuil restrictif permet de cibler les PME de petites tailles où les spécificités sont les plus fortes, sans remise en cause vu le petit nombre d'entreprises employant 200 à 249 salariés (INSEE, 2013).

Au final, nous avons montré un rôle de primo-insertion des PME qui joue aussi pour les cadres débutants de formations et de filières variées, voire de parcours atypiques. La PME représente une véritable opportunité pour certains de faire leurs preuves en début de carrière – voire d'utiliser la PME comme tremplin pour rejoindre une GE dans les 3 premières années de vie active : notamment les « cadrés dès l'embauche » en PME qui proposent leurs services aux GE dans les 2 ou 3 ans. Ce peut-être une politique délibérée de la PME de moins s'attarder sur le diplôme de certains de leurs cadres débutants, excepté dans des domaines très pointus du conseil informatique, ou de cadrer plus tardivement – ce qui ne donne pas le même poids aux diplômes. Une explication, qui pourrait s'appliquer autant à l'ouverture aux diplômes, à l'origine sociale et au stéréotype de genre, serait que les choix d'embauche en PME se feraient avec le souci de protéger l'homogénéité des (petites) équipes existantes : ainsi, les PME dans la construction, peut-être plus anciennes et traditionnelles, privilégieraient des diplômés et des origines sociales variés, tandis qu'une plus grande « homogénéité autour du diplôme grande École » prévaudrait dans le conseil informatique, là où prédominent des PME jeunes et managériales.

### **Remerciements**

Pour les données : Génération 2004-2007-(2007) [fichier électronique], CEREQ [producteur], Centre Maurice Halbwachs

(CMH) [diffuseur] et l'AGIRC pour les données cotisants 2010 ; le soutien de l'APEC dans le cadre de la convention ETU-58 ; Ut Lam et Jonathan, statisticiens, pour les premiers résultats, l'origine sociale des cadres débutants et la mobilité par taille d'entreprise ; Julien Calman (Cereq) pour son soutien, Hélène Alexandre (APEC) et Philippe Trouvé (Cereq) pour leur relecture intermédiaire et leurs remarques.

## **Bibliographie**

AMOSSE (T.) « Cadre/non-cadres : une frontière toujours consistante », BOUFFARTIGUE (P), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, Paris, 2011, pp. 3-4.

APEC, *Perspectives de l'Emploi cadre : synthèse*. Les études de l'emploi cadre, Étude n° 2014-09, 2014, 8 p.

APEC, *Le Recrutement des cadres dans les petites entreprises*, Étude n°2013-37, 2013, 47p.

APEC, *Panorama de l'emploi cadre dans les PME*, 2012, 16p.

APEC, *Le marché de l'emploi cadre dans l'informatique et les télécommunications : bilan et perspectives*, 2012b.

APEC, 1990-2010 : *Ce qui a changé chez les cadres*, 2011, 83 p.

ARTHUR (M. B.), HALL (D. T.), LAWRENCE (B. S), "Generating new directions in career theory The case for a transdisciplinary approach", in Arthur (M. B.) et al. (Eds.), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, 1989, pp. 7-25.

BENTABET (E.), « Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation », *Notes Emploi Formation*, n° 37, 2008.

BEHRENDTS (T.), "Recruitment practices in small and medium size enterprises. An empirical study among knowledge-intensive professional service firms", *Management Revue*, vol.18 n°1, 2008, pp. 55-74.

BOLTANSKY (L.), *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Ed. de minuit, 1982, Paris.

BOSSE (N.), « Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante », *Bref Cereq* n° 298, 2012.

BOUFFARTIGUE (P) « Où sont, qui sont les cadres de promotion » ?, GDR cadres, juin 2005, Paris.

BOURGAIN (M.), LOUP (P), "Comparaison des profils de cadres débutants en PME et en GE", 12e Congrès International CIFEPME-AIREPME, oct. 2014.

CADET (J.P), *Le passage cadre en entreprise, Analyse compréhensive d'une promotion toujours d'actualité et diversement accessible*, Notes Emploi Formation, 2012.

CARDON (M.), STEVENS (C), "Managing human resources in small organizations : What do weknow?", *Human Resource Management Review*, n° 14, 2004, pp. 295-323.

CEREQ, *Quand l'École est finie...* , éditions 2007 et 2010, 66p. et 86p.

CHENU (A.), « Itinéraires socioprofessionnels et mobilité sectorielle », COUTROT, *Cheminements professionnels et mobilité sociale*, La Documentation française, 1992, p.113-142.

CHERONNET (H.), *La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'Éducation spécialisée*, L'Harmattan, 2007, Paris, 422 p.

COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE, « Entreprises de construction : résultats de l'EAE 2007 », Chiffres et statistiques n° 58, août 2009.

COTTET (V.), « Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois », Insee Première, n°1289, 2010, 4p.

DALLA PRIA (Y.), « Les cadres de la grande distribution », in : Bouffartigue (P), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 2011, 352 p.

FABI (B.) « La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence », Communication au congrès francophone de la PME, Carthage, 1993, pp.216-229.

GALLIOZ (S.), « La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe », *Sociologies pratiques*, 2007/1, n° 14, 2007, p. 31-44.

GERME (J.F.), *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, La Documentation française, 2003, Paris.

GILMAN (M), EDWARDS (P), "Testing a framework of the organization of small firms : fastgrowth, high-tech SMEs", *International Small Business Journal*, vol. 26, n° 5, 2008, pp. 531-558.

GILSON (A.), *Cadre commercial, un statut, des parcours*, Rapport pour le compte de la CFE CGC et de l'IREC, octobre, 2006, 93p.

HALL (D. T.), "Protean careers of the 21st century", *Academy of Management Executive*, vol.10, 1996, pp. 8-16.

INSEE, *Emploi et salaires*, éditions 2012 et 2013.

JULIEN (P.A.), *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, 1994.

JULIEN (P.A), MARCHESNAY (M.), *La petite entreprise*, Vuibert, 1988.

LAZUECH (G.), DARBUS (F.), « Les nouveaux cadres de l'économie sociale », in : Bouffartigue (P), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 2011, 352 p.

LECLERCQ (E.), *Trajectoires, la construction des dynamiques sociales : le cas des techniciens du supérieur*, L'Harmattan , 2004, Paris.

LEROUX (N.) « *La qualification des cadres. Comparaison des secteurs du sport et de la culture* », GDR cadres, Paris, juin 2005

LETOWSKI (A.), TROUVE (P.H.), « L'approche typologique : pertinence et identification de sous-groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des modèles d'entreprises », in : Commissariat général du plan, *Les aides publiques aux TPE*, 2004, pp. 83-124.

LOCHET (J.-F.), *Entreprises et jeunes débutants*, Éd. L'Harmattan, 2003, Paris.

MALHOTRA (N.), MORRIS (T.), "Heterogeneity in Professional Service Firms", *Journal of Management Studies*, vol. 46, 2009, pp. 895-922.

MANSUY (M.) « Le secteur de premier emploi oriente-t-il le début de parcours professionnel ? », *Économie et Statistiques*, n° 378-379, 2004, p. 124-146.

MARRY (C.), « La féminisation de la profession d'ingénieur, en France et en Allemagne », in : Bouffartigue (P), *Cadres : la grande rupture*, 2001, pp. 281-296.

MAURIN (É.), « Petites unités et la dynamique des emplois », DARES, *L'emploi et les relations sociales dans les PME*, La Documentation Française, Cahier Travail et Emploi, 1995, Paris, pp.28-53.

PAILLAT (P), « Structure démographique des cadres français », *Sociologie du travail*, n° 3, 1960.

PITTAWAY (L.), THEDHAM (J.), "Mind the Gap: Graduate Recruitment", *Small Businesses International Small Business Journal*, vol.23, n°4, 2005, pp.403-426.

PRALONG (J.) , « La qualité de carrière des cadres français : diversification ou hétérogénéisation? », Actes du 23<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Nancy, 2012, p.105-127.

RIVARD (P), *L'espace des qualifications des cadres*, Nanterre, 2 vol., 1979, 317p. et 150 p.

ROSE (J.), *Les jeunes face à l'emploi*, Éd. Desclée de Brouwer, 1998, Paris.

ROUSSEAU (D.M), *Psychological contracts in organizations, Understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications, 1995.

SAINSAULIEU (R.), *L'identité au travail*, FNSP, 1988, 461p.

SAGLIO (J.), « S'intéresser aux PME, quelques enjeux », *L'emploi et les relations sociales dans les PME*, La Documentation Française, 1996.

SULLIVAN (S. E.), "Advances in Career Theory and Research : A critical review and Agenda for future exploration", *Journal of Management*, vol. 35(6), 2009, pp. 1542-1571.

TROUVE (Ph.), « Trajectoires et filières professionnelles dans les PME et les grandes entreprises », DARES, *L'emploi et les relations sociales dans les PME*, La Documentation Française, Cahier Travail et Emploi, Paris, 1995, pp. 138-192.

VALLET (L.A.). Évolution du recrutement social des cadres en France (1953-2003) : l'ouverture plutôt que la clôture sociale? BOUFFARTIGUE (P), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Armand Colin, 2011, Paris, pp.166-172.

