

L'ACCES AU STATUT CADRE ET PERSPECTIVES DE CARRIERE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE

OLIVIER COUSIN
CADIS - CNRS - EHESS¹

L'accès au statut cadre reste encore peu connu alors même que cette catégorie est hétérogène et que les cadres diplômés d'une école d'ingénieur ou d'un diplôme leur donnant accès directement au statut représentent à peine la moitié de cette catégorie. Preuve peut-être qu'une fois cadre, les promus se fondent dans leur nouvel univers et ne se démarquent guère des autres ? Formellement, l'unité prévaut et les entreprises n'opèrent bien souvent qu'une distinction parmi leurs salariés : les cadres et les collaborateurs, quelquefois appelés aussi « non-cadres ». La réalité concernant les cadres d'entreprise est sensiblement différente et des disparités, parfois importantes, existent. Une multitude de sous-groupes apparaissent : on parle des cadres dirigeants, des cadres à hauts potentiels, des cadres autodidactes ou maison... Si tous appartiennent au même collège, ils ne sont pas gérés de la même manière, et pas toujours par les mêmes, et surtout ils n'auront pas les mêmes opportunités de carrières. Parmi ce groupe, les cadres promus se démarquent car, bien souvent leurs perspectives de carrière restent modestes. Ils se trouvent dans une situation assez paradoxale puisqu'ils connaissent à la fois une promotion sociale, et peuvent donc revendiquer un parcours ascensionnel, et une relative stagnation de leur carrière après avoir franchi l'accès au statut de cadre.

L'enquête porte sur une grande entreprise appartenant à la branche de la métallurgie, et ne traite qu'un des aspects de la promotion : les perspectives de carrière. L'analyse s'appuie sur les fichiers du personnel élaborés par la direction du personnel. Ils comportent différentes informations (sexe, âge, ancienneté, diplôme, type de métier, direction d'affectation...) mais elles ne sont pas suffisantes pour reconstituer toutes les étapes des parcours. Par exemple, les différents postes et fonctions occupés avant et après la promotion ne sont pas accessibles. Il n'est en réalité possible de comparer la situation d'un individu donné qu'à deux moments : avant sa promotion, puis en 2003, date des fichiers dont les données sont extraites.

Après avoir brièvement présenté l'entreprise à partir du profil général des salariés, et avant de livrer les résultats proprement dits, il est utile de s'arrêter sur les règles d'accès au statut cadre. Elles permettent en grande partie de saisir la spécificité de cette catégorie qui, comme on le verra, demeure à part. En effet, non seulement dans cette entreprise l'accès au statut cadre semble plus fermé que dans la moyenne des grandes entreprises mais, par ailleurs, acquérir le titre ne suffit pas pour en faire pleinement partie. Les promus restent dans l'antichambre de la catégorie des cadres, et c'est encore plus vrai quand il s'agit des femmes.

1. Une entreprise de cadres

En 2003, l'entreprise compte 9 671 salariés². Parmi eux, 22,5% sont cadres. Ils sont nettement sur-représentés au regard de la proportion des « cadres d'entreprises et ingénieurs » dans la nomenclature de l'INSEE pour le Recensement de 1999, soit 6,5%. En près de dix ans, leur poids dans l'entreprise a progressé, passant de 17% en 1995 à 22% en 2003. Toutefois, les techniciens et les ouvriers constituent les groupes socioprofessionnels les plus

¹ CADIS, EHESS, 54 bd Raspail, 75 006 Paris. E-mail : cousin@ehess.fr.

² Il n'est ici pas tenu compte des salariés en arrêt longue maladie et de ceux inscrits dans les dispositifs de pré-retraite.

importants (40% et 26%). L'entreprise se caractérise aussi par une ancienneté moyenne des salariés particulièrement élevée (20 ans en 2003), marquant par là un faible renouvellement des effectifs ces dernières années ainsi qu'un très faible turn-over. Les salariés, qu'ils soient ouvriers ou cadres, y entrent pour la très grande majorité d'entre eux à la sortie de l'école, ou après leurs premières années d'expérience professionnelles, et y font ensuite leur carrière. Cependant, l'ancienneté moyenne des cadres est légèrement inférieure (16 ans) car ils sont aujourd'hui pratiquement la seule catégorie socioprofessionnelle à se renouveler³.

1.1. Logique de branche, logique d'entreprise

Parmi la population des cadres, le nombre exact des promus reste incertain et l'analyse ne porte que sur les techniciens. Sur l'ensemble des cadres (2 181 individus), 15% (soit 332) étaient initialement techniciens. Si le nombre des promus est probablement plus élevé, en revanche, dans cette entreprise, la possibilité d'accéder au statut de cadre semble plus difficile que dans la moyenne des entreprises en France. En effet, chaque année la part des promus par rapport aux nombres d'embauches y est beaucoup plus faible. En 2000, 114 cadres ont été recrutés, dont 24 sont des promus (21%), alors que les enquêtes de l'APEC, pour la même année, estiment que 40% des salariés qui accèdent à la catégorie sont des promus (APEC, 2001 ; Gadéa, Rezrazi, 2004). Ensuite, parce que le niveau scolaire moyen des cadres de cette entreprise est beaucoup plus élevé. En effet, 80% d'entre eux ont un diplôme d'ingénieur ou équivalent, alors que bien souvent seuls 50% des cadres sont dans la même situation⁴.

L'entreprise appartient au secteur de la métallurgie, à ce titre elle est soumise à des accords de branche qui définissent les grilles de classifications. Celles-ci opèrent une distinction très nette entre deux types de populations. D'un côté, les ouvriers, les employés, les techniciens et les agents de maîtrise se répartissent sur des coefficients regroupés en six Niveaux⁵. De l'autre, les cadres se situent sur une autre grille et se répartissent sur des Positions⁶. Outre la différence de vocabulaire, le système de classification en vigueur dans la métallurgie se singularise par l'étanchéité des échelles de classement. Si les salariés peuvent changer de catégorie et devenir cadre, l'opération signifie, au-delà de la valeur symbolique du titre, de rompre avec les références antérieures. Il n'existe pas de continuité et donc de comparaison possible entre les deux systèmes. A cette logique de classification s'ajoute les règles spécifiques construites par l'entreprise qui renforcent la coupure entre les cadres et les « collaborateurs » et nécessitent de franchir un « seuil institutionnel »⁷.

L'entreprise se caractérise donc par une emprise importante des cadres. Ils représentent près d'un quart des effectifs et le deviennent principalement sur la base de leur formation initiale. Si l'accès à la catégorie n'est pas fermé, elle relève d'une véritable épreuve marquant le contrôle exercé par les titulaires « de droit » sur leur univers afin de préserver

³ A titre d'exemple, en 2003, 101 cadres avaient moins d'un an d'ancienneté, et 22 plus de quarante ans, ils sont donc susceptibles de partir. Le solde démographique théorique est donc positif, alors qu'il est négatif pour les techniciens : 9 entrées pour 24 départs potentiels.

⁴ Sur 100 cadres appartenant à la rubrique « ingénieurs et cadres techniciens d'entreprise » 50 ont un niveau supérieur ou égal à bac +3 (Bouffartigue, Gadéa, 1996). C. Marry estime qu'en 2000, sur 100 cadres 37 sont diplômés d'écoles d'ingénieurs et 20 sont diplômés d'un 2^{ème} ou 3^{ème} cycle universitaire (C. Marry, 2004).

⁵ Les « collaborateurs » (ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise) se répartissent sur 14 échelons, répartis en 6 niveaux. Niveau II (coefficient 170/180/190) ; Niveau III (coefficients 215/225/240) ; Niveau IV (coefficient 255/270/285) ; Niveau V (coefficient 305/335/365) ; Niveau VI (coefficient 395/425).

⁶ Les cadres sont répartis sur huit positions : I, II, III A, III B, III BS (supérieur) III C, et DHS (directeur hors statut).

⁷ (Mallet, 1993, cité par S. Monchatre, 2005).

leur statut. Devenir cadre suppose d'abord de passer par un rituel très codifié, obligeant les candidats à se soumettre à des épreuves, dont l'enjeu est autant d'évaluer des compétences académiques que des savoirs faire et des savoirs être révélant la nouvelle socialisation des impétrants. La procédure pour le « passage cadre », datant de 2001, décrit très précisément les conditions requises et les étapes à franchir. Véritable programme, elle s'inscrit dans le droit-fil des démarches qualité codifiant le processus du début à sa fin, tout en marquant l'orientation politique de l'entreprise. Deux principes, incontournables, structurent l'ensemble de la procédure : « aucune promotion au statut cadre n'est réalisée sans l'intervention de la commission de passage cadres »⁸, composée du directeur de la société et de cadres dirigeants situés en position III C⁹, et surtout « l'engagement demandé à la hiérarchie exclut toute candidature libre ». Le passage cadre résulte d'une cooptation minutieusement orchestrée par l'entreprise. L'accès se fait sous le contrôle de la ligne hiérarchique, qui propose un ou des candidats et les soumet aux conseillers de carrière, qui ne gèrent que celle des cadres. Les demandes sont aussi transmises au DRH et au directeur de l'établissement. Pour prétendre à la candidature, la procédure précise qu'il faut au minimum dix ans d'expérience professionnelle, dont cinq dans l'entreprise, et que les postulants soient au moins au Niveau V sur la grille de classification des « collaborateurs », qui en comporte six.

1.2. Acquérir les bonnes manières

L'accès au statut emprunte deux voies distinctes ayant malgré tout des épreuves communes. L'une, appelée la « filière classique » par l'entreprise, correspond aux cadres « maison » et vise à modéliser deux types de cadres : des « experts » et des « managers ». L'autre s'appuie sur la formation continue diplômante, mais n'échappe qu'en partie à l'entreprise. Dans les deux cas, les candidats doivent constituer un dossier dans lequel apparaît une note de motivation de leur hiérarchie, justifiant son choix, et un mémoire, pour la filière classique, ou un projet professionnel, pour la filière diplômante. Ces travaux, précise la procédure, doivent faire 30/35 pages et présenter un intérêt pour l'entreprise. Après que le candidat ait été autorisé à s'engager dans la démarche du passage cadre, son dossier sera examiné par la commission au regard de différents critères d'évaluation : « compétences professionnelles ; culture générale ; raisonnement logique, synthèse et analyse, vivacité d'esprit ; qualité d'expression, aptitude à convaincre, à écouter, à argumenter ; facilité d'adaptation à des situations variées (flexibilité) ; capacité à progresser et à innover dans la fonction ou le métier de base ; effort de formation/perfectionnement réalisés avant le passage cadre ; connaissance de la société, du groupe et de son environnement ». Autant de critères qui cherchent à s'assurer de la qualité des candidats et qui privilégient des manières d'être, des comportements, un mode de sociabilité propre à l'univers des cadres et qui dépassent de très loin les seuls savoirs professionnels¹⁰.

Une fois ces critères remplis, et après avoir suivi une formation diplômante ou non, la commission auditionne le candidat. Dans tous les cas, il doit en dix minutes « présenter sa carrière, ses résultats et ses réussites ». Puis, s'il est dans la filière classique, il subit une épreuve rappelant le « grand oral de Sciences Politiques » : « il présente son mémoire avec quelques planches projetées en mettant en évidence son apport personnel (20 minutes). Il réalise un exposé improvisé sur un sujet d'actualité, à partir de trois sujets tirés au sort,

⁸ Les citations sont extraites de la procédure « passage cadre », septembre 2001, document ronéotypé.

⁹ A partir de la position III B, les cadres sont assimilables à la catégorie cadres supérieurs, à partir de III C : aux cadres dirigeants.

¹⁰ Une anecdote circule à propos du passage cadre chez Renault où, dans leur formation, les futurs promus auraient droit à des cours de « savoir vivre » : art de recevoir, cours de dégustation de vins...

*après deux à trois minutes de réflexion et de préparation (10 minutes) ». Un ancien technicien en gestion de production, puis adjoint chef de ligne, a planché lors de son passage cadre sur le thème « *équilibre vie professionnelle, vie privée* ». Si le candidat est inscrit dans la filière formation continue diplômante, l'épreuve ne dure que quinze minutes durant lesquelles il « *expose et commente son projet professionnel* ». Enfin, assumant sa fonction de sélection, la procédure souligne que la commission retient comme critère de choix « *la qualité de l'expression écrite et orale ; l'esprit d'analyse et de synthèse ; la sociabilité, la curiosité, la créativité, l'organisation ; la connaissance de la société, du groupe et de son environnement* ». Pour être cadre, donc, ce sont les qualités implicites qui sont le plus formellement rappelées et exigées. Les références aux compétences d'encadrement et plus généralement de prise en charge d'une équipe sont elles aussi mentionnées, mais elles n'apparaissent pas avec autant d'insistance.*

Le niveau d'exigence affiché dans la procédure permet probablement de comprendre pourquoi, *a priori*, la part des promus reste modeste. En revanche, la sélectivité à l'entrée ne garantit pas l'égalité de traitement par la suite et les promus n'ont pas les mêmes opportunités de carrière.

2. Carrières des promus

Parmi les 2 181 cadres présents en 2003, 332 (15%) étaient auparavant techniciens. Dans la très grande majorité, ce sont des hommes, ayant 35 ans en moyenne et 12 ans d'ancienneté dans l'entreprise au moment de leur passage et ils sont principalement situés au Niveau IV. Le profil des promus ne respecte donc pas la procédure puisque près des deux tiers (64%) des techniciens sont en deçà du Niveau V lorsqu'ils accèdent à la catégorie cadre. Le décalage entre la règle et la pratique tient moins au profil des promus qu'aux attentes à leur égard. En effet, l'évolution de l'entreprise conduit à ce que dès dix ans d'ancienneté, plus de la moitié des techniciens atteint le Niveau V. Il n'y a donc pas d'obstacle pour respecter la règle combinant un minimum d'ancienneté, donc de connaissance de l'entreprise et de ses différents métiers, et un minimum de responsabilité par l'accès au Niveau V.

On peut faire l'hypothèse que ce qui a changé c'est la perception même de ce seuil. Tant que le Niveau V était un palier relativement inaccessible, il sanctionnait un degré d'excellence et d'expertise. L'entreprise puisait dans cette population ceux qu'elle élisait au statut de cadre. A titre d'exemple, avant les années 1990, à peine 40% des techniciens étaient situés au Niveau V ou au-delà, et ceux qui devenaient cadres en étaient principalement issus (80%). Aujourd'hui, la situation est inversée. Plus des deux tiers des techniciens atteignent ce seuil. L'accès au niveau V s'est donc largement ouvert, sous l'effet combiné d'une hausse des niveaux de qualifications et du vieillissement de la population. En revanche, ce n'est plus dans ce vivier que les futurs cadres sont sélectionnés, mais lorsqu'ils en sont encore à construire leur carrière. On peut ainsi faire l'hypothèse qu'auparavant ils étaient plus souvent cooptés sur la base de leurs parcours et de leur réalisation, conformément à la procédure. Dorénavant, à ces deux critères s'ajoute le « *potentiel* ». L'expérience, matérialisée par les coefficients atteints, tient une place moindre. Devenir cadre marque donc la possibilité de construire une deuxième carrière, une promotion qui ouvre par la suite de nouvelles opportunités. Ce n'est que partiellement le cas.

Le passage cadre, dans l'univers de la branche de la métallurgie, engendre une véritable rupture pour les promus au regard de leur évolution de carrière. Le passé ne peut être comparé au présent puisque les grilles ne se prolongent pas. Il s'agit de deux échelles différentes qui n'ont aucun lien. Les promus se trouvent donc dans une situation où, au regard

de leur situation antérieure, ils connaissent une véritable mobilité sociale, pourtant ils ne peuvent guère opérer une comparaison avec leur catégorie d'origine. Leur seul point de comparaison est désormais la catégorie des cadres.

2.1. Des opportunités moindres

Quelles sont les perspectives pour les techniciens devenus cadres ? Leur parcours n'est pas semblable à celui des cadres dans leur ensemble. Les promus vont connaître une certaine progression dans le déroulement de leur nouvelle carrière, cependant ils accèdent moins souvent que leurs homologues aux positions les plus hautes. Comme le montre le tableau ci-dessous, 90% des premiers se situent sur les premiers seuils (I/II et IIIA), alors que ce n'est vrai que pour 68% de l'ensemble des cadres en 2003.

Positions atteintes par les cadres en 2003 en fonction de leur parcours, %

	I	II	III A	III B	III BS	III C	DHS	Total
Promus	1	44	45	10	1	0	0	332
Cadres	5	30	33	19	4	7	2	2181

Lecture en ligne : sur 100 cadres promus, 44 sont situés sur la Position II en 2003.

Le niveau et la nature des diplômes jouent ici probablement de manière décisive sur les opportunités de carrière. Malheureusement, cette variable n'est pas correctement renseignée pour les promus. Dans les fichiers, elle n'est pas remise à jour. Ils seraient majoritairement possesseurs d'un diplôme inférieur ou égal au Bac (Cap/Bep : 19% ; Bac : 49%). Or, compte tenu des règles d'accès au passage cadre, cette information est erronée. En revanche, elle est probablement juste concernant leur premier niveau de diplôme. Quand ils sont entrés dans l'entreprise, ils étaient pour plus des deux tiers d'entre eux titulaires d'un diplôme inférieur ou égal au baccalauréat. Il est très probable que les cadres promus payent ici leur absence de formation initiale élevée, qui plus est dans un univers où celle-ci est particulièrement valorisée et discriminante puisque, outre le taux très élevé de détenteurs d'un diplôme d'ingénieur ou équivalent, ceux qui sortent des écoles de rang A représentent 12% de la population des cadres, 28% pour les sortants d'une école de rang B¹¹. Les analyses de régressions logistiques entreprises sur la population des cadres afin d'évaluer les opportunités d'atteindre la position IIIB, souligne, toutes choses égales par ailleurs, le poids du diplôme. Au regard de la situation de référence (une femme, ayant plus de 32 ans d'ancienneté, possédant un bac +5 et travaillant à la direction technique), n'avoir qu'un Cap/Bep amputent les chances d'être cadre IIIB de 23%, et de 18% quand les cadres ont un Bac. Certes, les promus ont acquis d'autres diplômes, par la voie de la formation continue, mais tout se passe comme si leur ancien statut, d'une part, et leur formation initiale, d'autre part, les handicapaient au point de les stigmatiser. A ce propos, et ce n'est pas un hasard, il est courant dans l'entreprise de parler des cadres diplômées, sous-entendu de droit, et des cadres non diplômés. Comme si la formation continue procurait un diplôme usurpé.

¹¹ Le poids des grandes écoles est ici nettement surreprésenté au regard de la situation des cadres en général. L'enquête emploi 2002 de l'INSEE indique par exemple que la part des écoles d'ingénieur parmi les détenteurs d'un niveau de diplôme équivalent à bac+5 est de 25%. Dans ces 25% les écoles d'un moindre rang (C, D, E) sont comptabilisées (Bouffartigue, 2005).

2.2. Discrimination à l'égard des femmes

Pour les femmes, les perspectives sont encore plus restreintes. Sur l'ensemble des techniciens qui deviennent cadres, elles sont sous-représentées. 12% sont promues alors que les femmes cadres comptent pour 17% de l'ensemble de ce groupe. Et sur l'ensemble des femmes cadres, 10% sont promues.

Positions atteintes par les cadres en 2003 en fonction de leur parcours, %

	I	II	III A	III B	III BS	III C	DHS	Total
Promues	3	49	46	3	0	0	0	39
F cadres	8	43	34	12	0,5	2	0	368
Promus	0	43	45	11	1			293
H cadres	5	28	32	20	5	8	2	1813

Lecture en ligne : sur 100 cadres promues, 3 sont situées sur la Position I en 2003.

Les critères pour accéder à la catégorie des cadres sont *a priori* peu discriminants. Elles effectuent le passage cadre en moyenne en ayant une ancienneté dans l'entreprise un peu moindre que les hommes (61% ont moins de dix ans d'ancienneté ; 35% pour les hommes), mais se situent sur les mêmes niveaux de classification que leurs collègues masculins. En revanche, une fois devenues cadre, elles accèdent moins souvent aux positions les plus hautes : 49% en Position II, 43% pour les hommes ; 3% en Position III B, 11% pour les hommes. Malgré la faiblesse des effectifs (39 femmes), ces résultats dessinent bien une tendance générale, à savoir que les femmes font l'objet d'un traitement particulier qui les pénalise quant aux perspectives de promotion, et cela quelle que soit la catégorie à laquelle elles appartiennent¹². La comparaison avec l'ensemble de la population cadre montre bien la nature de la hiérarchie. Les techniciennes qui deviennent cadres se retrouvent au plus bas du système de classement, puis viennent les femmes cadres dans leur ensemble, ensuite les techniciens ayant intégré l'univers des cadres et enfin l'ensemble des hommes cadres. Si l'on ne prend comme point de repère que l'accès à la position III B, équivalant au statut de cadre supérieur, les femmes promues ont très peu de chance d'y accéder (3%), et celles qui sont entrées dans l'entreprise avec ce statut se rapprochent des hommes qui étaient auparavant techniciens (12% ; 11% respectivement).

Conclusion

Aborder la question de la promotion au statut de cadre au regard des seules perspectives de carrière n'épuise pas le sujet et ne doit pas masquer d'autres aspects. La notion même de promotion se révèle en réalité ambiguë et complexe. En effet, elle a au moins deux faces. Les cadres promus, par rapport à leur groupe d'origine, sont en ascension sociale. Ils changent de catégorie d'appartenance, ils acquièrent un nouveau statut, ils vont obtenir des rémunérations plus importantes et surtout avoir accès à d'autre type de fonction et de responsabilité. Tous ces éléments n'apparaissent pas dans les fiches du personnel et il n'est guère possible de reconstruire le parcours des salariés, de les suivre et de connaître les

¹² Pour la population des techniciens, comme pour les cadres dans leur ensemble, les régressions logistiques mettent en avant le caractère discriminant du sexe. Toutes choses égales par ailleurs (ancienneté, diplôme, direction de rattachement, type de métier), les opportunités pour une femme de se situer sur les coefficients ou les positions les plus élevés sont toujours nettement moindres que pour les hommes. En ce qui concerne les cadres promus, la variable sexe n'est pas significative.

différents postes et fonctions occupés avant et après la promotion. Une fois promus cadres, les salariés ne sont pas dans une situation d'immobilité, leur carrière n'est pas figée et ils seront très nombreux à changer de postes, de fonctions, de responsabilité, voire parfois de secteur d'activité. Bref, nombreux sont ceux qui auront des parcours similaires aux cadres, mêmes s'ils seront en demi-teinte. Ainsi la relative immobilité en termes d'échelon à gravir ne signifie pas une immobilité dans l'entreprise. En ce sens, l'immobilité, celle qui est consignée dans les fichiers du personnel, n'est qu'apparente. Cela est d'autant plus vrai que les grilles de classification sur lesquelles les cadres se situent constituent des espaces très restreints. « Raisonnablement », les cadres promus n'ont que deux marches qui leur sont accessibles, les autres trois seulement, puisque au-delà on entre dans la catégorie des cadres supérieurs et dirigeants. Si la mobilité peut sembler parfois peu lisible et ambiguë, comme le suggère R. Sennett, elle n'en reste pas moins réelle pour les promus (Sennett, 2000).

Ainsi, sans avoir d'information réelle sur le degré de responsabilité des promus, on constate que dans cette entreprise, pourtant caractérisée par la relative fermeture à l'accès au statut de cadre, que la répartition des promus sur les grandes familles de métier diffère peu de celle concernant les cadres. Par exemple, si 35% des cadres dans leur ensemble exercent une activité de management, c'est aussi le cas pour 32% des promus. Bien sûr, ces derniers seront principalement des encadrant de proximité, de premier niveau, il n'empêche que cette filière ne leur est pas fermée, contrairement à ce qui semble se passer ailleurs.

**Répartition des cadres, en fonction de leur accès au statut,
sur les 6 principales familles de métier selon leur position hiérarchique, %**

	Cadres					Promus				
	I/II	III A	III B	T	% T	I/II	III A	III B	T	% T
Management	12	29	31	760	35	32	47	18	108	32
R & D	67	27	5	625	29	61	39	-	61	18
Eco Finance	32	34	23	140	6	50	42	8	24	7
Informatique	33	47	14	131	6	55	45	-	22	7
Qualité	35	42	16	120	5	35	54	9	35	10
GRH	32	41	19	101	4	44	50	6	18	5

Lecture : Parmi les 760 cadres exerçant un métier de management, 12% sont en position I ou II sur l'échelle de classification. Cette famille de métier regroupe 35% des cadres.

En revanche, et c'est là l'autre face de la promotion, il reste vrai que les promus ne connaîtront pas des perspectives de carrière similaires aux autres cadres ayant eu accès à la catégorie sur la base de leur diplôme initial. Leur carrière se déroule dans un espace plus restreint, aussi bien au regard des échelons à gravir que des postes envisageables. Ils partent avec un handicap qu'ils ne surmontent que très rarement. Dit autrement, individuellement l'accès au groupe des cadres est la marque d'une mobilité et d'une réussite sociale, collectivement les promus restent marqués par leur ancien statut et bénéficient d'une gestion de leur carrière en demi-teinte par rapport aux cadres initiaux. Les promus demeurent une catégorie un peu à part, comme en témoigne cette femme, anciennement secrétaire (avec une licence de Langue Etrangère Appliquée anglais/espagnol), titulaire aujourd'hui d'un DESS acquis à Dauphine (classé dans les écoles de rang B en formation initiale) : « *Je pense que j'aurai moins de chance que d'autre pour changer de poste. Si c'est quelqu'un qui a à peu près le même profil que moi et qui est rentré avec un diplôme RH, je ne suis pas sûre que ce soit aussi évident que ça. En revanche, si sur un poste je suis en concurrence avec un*

ingénieur du groupe A ou B, pour qui on juge bon de le faire passer par ce poste-là, y'a pas photo... Ça ne se discute même pas ». Dans son témoignage, elle omet un aspect, pourtant essentiel : si c'est un homme, quel que soit son parcours, il a de fortes chances d'avoir plus d'opportunités.

Les femmes, elles, subissent un double stigmate quand elles appartiennent auparavant à une autre catégorie socio professionnelle. En paraphrasant la distinction établie par C. Gadéa et *al.*, à propos des salariés qui deviennent ingénieurs par la formation continue, on peut distinguer les anciens techniciens qui s'apparentent à des « *quasi-cadres* », des techniciennes qui se rapprochent des « *équivalent-cadres* » (Gadéa et *al.*, 1996). Les hommes se situent dans l'antichambre de la catégorie des cadres, les femmes restent à la marge. L'accès à cette catégorie par les mécanismes de promotion est une filière qui résiste beaucoup plus aux femmes (Marry, 2004 ; Laufer, Pochic 2004), et, insistons sur ce point, elles n'ont guère beaucoup plus d'opportunités, quand elles accèdent directement à la catégorie cadre, que les hommes qui le deviennent par promotion.

Bibliographie

APEC (2001), *Emploi cadres : perspective*.

Bouffartigue P. (2005), « Où sont, qui sont les "cadres de promotion" ? », communication à la 9^{ème} journée d'étude du GDR Cadres, savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ?, Paris, 27 juin.

Bouffartigue P., Gadéa C. (1996), « Un héritage à l'épreuve. Bref panorama des évolutions dans la formation et l'emploi des ingénieurs en France », *Formation Emploi*, n°53, p. 5-13.

Gadéa C., Loubet P. et Roquet P. (1996), « Ingénieurs en puissance. Formation professionnelle des techniciens et ordre négocié de la sélection », *Formation Emploi*, n°55, p. 43-57.

Gadéa C., Rezrazi A. (2004), « Promotion et genre : une mosaïque de différences », in A. Karvar, L. Rouban (ss. dir.), *Les cadres au travail*, Paris, la Découverte.

Laufer J., Pochic S. (2004), « Carrières au féminin et au masculin », in A. Karvar, L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail*, Paris, La Découverte.

Mallet L. (1993), « L'évolution des politiques de promotion interne des cadres », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 38-48.

Marry C. (2004), *Les femmes ingénieurs*, Paris, Belin.

Monchatre S. (2005), « Accès au statut cadre en cours de vie professionnelle : politiques d'entreprises et pratiques individuelles », communication à la 9^{ème} journée d'étude du GDR Cadres, savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ?, Paris, 27 juin.

Sennett R. (2000), *Le travail sans qualité*, Paris, Albin Michel

Discussion de la communication d'Olivier Cousin

Paul Bouffartigue

Y a-t-il des données concernant les techniciens recalés et peuvent-ils se représenter ?
Y a-t-il des différences en fonction des directions, où par exemple la filière des commerciaux est traditionnellement plus ouverte que d'autres aux cadres autodidactes ?

Guy Groux

C'est une question concernant la question de la place des femmes parmi les cadres promus. Tu as donné un classement, femmes cadres promus < femme cadres d'origine < hommes cadres promus < hommes cadres d'origine. Les femmes seraient donc fortement discriminées, quels que soient leur formation et leur parcours. Or n'est-ce pas lié à un effet entreprise ou secteur d'activité très typique, car non seulement c'est la métallurgie et d'autre part, c'est une entreprise très technologique. Est-ce que ces deux critères n'alourdissent pas la discrimination des femmes par rapport aux hommes ? On ne retrouverait peut-être pas la même intensité de discrimination dans d'autres secteurs.

Olivier Cousin

D'abord je n'ai pas de données sur ce sujet, donc je répète ce que j'ai entendu, où bon an, mal an, 50% des candidats seraient retenus. Y a-t-il possibilité de se représenter ? J'ai cru comprendre que non, mais tout dépend de là où on a été débouté, soit d'entrée de jeu, soit au niveau du mémoire qui n'aurait pas été au niveau, soit par pour des conditions manquantes (8 ans d'ancienneté au lieu de 10). Mais je suppose, et cela reste au stade d'hypothèses car je n'ai rien pour le vérifier, qu'une majorité est déboutée et qu'une minorité peut se représenter au regard de certaines conditions.

Il existe des différences en fonction des directions, et la direction de la production en fournit davantage que d'autres secteurs (41% des promus proviennent de la direction de la production, 21% de la direction technique et 14% de la Qualité). En revanche les technico-commerciaux non, car c'est une entreprise où il n'y a pratiquement pas de commerciaux. Ils sont moins de 5% des salariés, pour des raisons particulières à l'entreprise et de son lien avec l'Etat. Mais c'est une entreprise qui vraisemblablement, comme elle le dit si joliment, va s'ouvrir à l'économie.

Incontestablement concernant la discrimination sexuée, on est dans une entreprise particulière, et cette hiérarchie n'est probablement pas généralisable. Mais alors que les femmes sont minoritaires (15% de tous les salariés), chez les cadres, leur proportion est plus importante (19%) et l'entreprise a recruté massivement des femmes ingénieures ces dernières années. Cette ouverture est incontestable du côté du recrutement, mais moins en termes de parcours. Au regard de la grille de classification, tous les jeunes cadres rentrent au même niveau. Par contre, le salaire varie, et cela dès le premier poste, en fonction du prestige de l'école. Les ingénieurs sortis d'écoles de rang A gagne 5 000 euros de plus qu'un ingénieur d'une école de rang C, et ils n'auront pas du tout les mêmes parcours. (Salaire d'embauche des ingénieurs et cadres débutants au 01/05/2004 : école de Groupe A : 35 100 €; groupe B : 31 720 €; Groupe C : 30 030 €; Groupe D : 28 080 €). Dans les carrières, il y a

bien une discrimination liée à son côté haute technologie et l'hypothèse que je fais, c'est que cette discrimination perdurera, en raison de l'entreprise mais aussi du regard porté sur la question. La discrimination est un sujet tabou car elle est essentiellement perçue sur un plan pénal. L'entreprise cherche donc plus à se protéger qu'à résoudre les inégalités.

Patrick Dieuaide

Quel est le lien entre la promotion et la pyramide des âges ?

Olivier Cousin

Concernant la population des ouvriers accédant au statut de technicien ou les techniciens accédant au statut cadre, ce sont plutôt des gens en début de carrière, pas le tout début, mais ils ont environ 10 ans d'ancienneté au moment de leur promotion. Sachant que c'est une entreprise où les gens ne partent pas et y font toute leur carrière. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est autour de 20 ans. Donc il n'y a pas d'effet d'âge, on a plutôt affaire à des jeunes techniciens, qui ont autour de 30-35 ans. Et par rapport à l'idée de la carrière en continuum évoquée ce matin par Sylvie Monchatre, j'aurais plutôt tendance à dire qu'elle ne perdurera pas, car cette entreprise embauche aujourd'hui surtout des ouvriers ou des cadres, et la population sur laquelle il y a très peu de renouvellement et de recrutement, c'est la population des techniciens. Au nom de différents critères, dont un qui est très peu évoqué : celui concernant la socialisation. Les ingénieurs se substituent aux techniciens, moins pour des raisons de connaissance et de maîtrise de la technique, que pour leur compétence relationnelle et communicationnelle. Et donc on peut faire l'hypothèse que si le passage-cadre est peu fréquent, il va devenir de plus en plus rare et difficile dans ce type d'entreprises.

André Grelon

Dans le secteur de la recherche publique et dans l'enseignement supérieur, on sait bien que les possibilités de promotion ne sont pas indéfiniment extensibles, donc pour les gens qui n'arrivent pas à être promus, à passer d'ingénieur d'étude à ingénieur de recherche, il existe des sorties de sortie honorables, comme ingénieur d'étude hors-classe ou maître de conférence hors-classe. Donc là, il y a une proportion de gens étant exclu de cette possibilité, qu'ils l'aient tentée ou non, existe-t-il des portes de sorties honorables ?

Olivier Cousin

Dans les classifications de l'UIMN, il existe pour les techniciens principalement un seuil particulier, le Niveau VI, qui sanctionne en théorie un niveau d'expertise. Il est évident que tous ne pourront y accéder. Ce niveau s'est très peu ouvert dans le temps. Par exemple, entre 1995 et 2003, la part des techniciens accédant à ce stade est passée de 3% à 5,8%, alors que pour la même période la part des techniciens accédant au Niveau V est passé de 45% à 61%. Cela reste donc une voie très marginale, qui fait l'objet d'une procédure particulière, sanctionnant un niveau d'expertise. On assiste donc à un effet embouteillage puisque par l'effet combiné d'un vieillissement de la population et d'une hausse des niveaux de certification des plus jeunes, l'ensemble de la population accède aux plus hautes marches des grilles de classifications. Les 2/3 des techniciens sont au niveau V, qui est pratiquement le niveau plafond. Et en même temps, la filière cadre ne peut pas décongestionner cet

embouteillage, car on y a plutôt accès dans la première moitié de la carrière et cela fait appel à des épreuves assez complexes. Donc la question qui est posée au niveau de la branche, c'est ou bien ils créent un nouveau niveau Vbis, ou ils ouvrent le niveau VI, ou ils créent un continuum entre la « grille collaborateur » et la « grille cadre ». Mais je ne connais pas le résultat des négociations au niveau de la branche qui se sont ouvertes il y a environ un an. Peut-être Anousheh pourrait nous en parler.

Anousheh Karvar

Sur la question que tu posais tout à l'heure sur les conventions collectives, il faut savoir que le MEDEF n'est qu'une partie du patronat, mais que cette partie du patronat est très influencée par une autre partie du patronat, l'UIMN, Union des Industries Mines Métaux, dont dépend cette entreprise qui va probablement être mise en difficulté avec la nouvelle direction qui représente plutôt la montée des services. Evidemment, c'est une des raisons pour lesquelles la convention piétine, mais globalement depuis plusieurs années, l'offensive du patronat vise à remettre les négociations au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire inverser la hiérarchie des normes et se libérer du « carcan » des conventions collectives comme ils disent, ça c'est une tendance de fond du patronat qui trouve des échos favorables au niveau du gouvernement. Je pense qu'il faut peut-être rajouter, et on revient sur la démarche compétences, avec le grand oral par exemple, je suis tout à fait ouverte aux interprétations de type distinction quand on passe cadre ou contrôle des corps et des esprits. Mais il y a aussi un élément qu'il ne faut pas oublier et qui rentre de plus en plus dans les conventions collectives, c'est les attributs ou les qualificatifs de l'individu. Et le grand oral, c'est beaucoup ça, rattacher l'idée du « savoir-être », des attributs de l'individu beaucoup moins mesurables objectivement que le « savoir » ou « savoir-faire » (à travers le mémoire par exemple) et qui deviennent discriminants dans cette course. Troisième élément, cet effet embouteillage est très souvent résolu et cela va arriver aussi dans l'entreprise que tu étudies si elle s'ouvre à l'économie, par les plans sociaux et les mesures d'âge, les préretraites et les congés pour convenance personnelle qui camouflent souvent des préretraites déguisées.

Olivier Cousin

Je suis tout à fait d'accord avec toi, mais néanmoins, à mi-parcours de la carrière, plus de 50% des techniciens sont au maximum des indices, sauf à ouvrir le niveau VI et lui faire perdre sa qualification d'expertise, ce que l'entreprise et les autres niveaux VI ne souhaitent pas. Mais ce n'est pas en fin de carrière qu'on atteint ce sommet, mais bien souvent à mi-parcours de la carrière. Mais peut-on sortir de cette convention de branche, au-delà des négociations ?

Anousheh Karvar

Non, en raison de cette hiérarchie des normes.