

LA GESTION DES CADRES DANS LES PME SERVICIELLES

Marina BOURGAIN*

Rapport pour la CFE-CGC et l'IRES

* Enseignant chercheur en Sciences de Gestion à l'ESC Clermont-Ferrand,
qualifiée section 06, membre du Centre de Recherche Clermontois
en Gestion et Management (EA 3849)

Juillet 2015

Recherche effectuée dans le Cadre d'une convention conclue
entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC



SOMMAIRE ABRÉGÉ

INTRODUCTION	9
CHAPITRE 1 : ÉLÉMENTS DE CADRAGE SUR LES CADRES EN PME SERVICIELLES	11
1.1. La petite et moyenne entreprise, une question de définition	11
1.2. Éléments d'analyse à partir de l'ensemble de la population cadre (base AGIRC)	13
1.3. Éléments d'analyse sur les cadres débutants (base Génération CÉREQ)	19
CHAPITRE 2 : LA MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE	25
2.1. Les PME de l'enquête	25
2.2. Le recueil des données d'enquête et leur traitement	27
CHAPITRE 3 : ÉTUDES MONOGRAPHIQUES EN PME DES SERVICES AUX ENTREPRISES..	29
3.1. La gestion des cadres en PME des services aux entreprises : les cas RECY et SOL	29
3.2. La gestion des cadres en PME du commerce : les cas LIB et JV	38
CHAPITRE 4 : ÉTUDES MONOGRAPHIQUES EN PME DES SERVICES AUX ENTREPRISES..	47
4.1. La gestion des cadres en PME des services aux particuliers : le cas VAC	47
4.2. La gestion des cadres en PME de la santé : le cas SANT	52
4.3. La gestion des cadres en PME du transport : le cas TRANS	55
CHAPITRE 5 : SYNTHÈSE ET CONCLUSION	59
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES	69



SOMMAIRE DÉTAILLÉ

SOMMAIRE ABRÉGÉ	3
SOMMAIRE DÉTAILLÉ	5
SOMMAIRE DES TABLES ET FIGURES	8
INTRODUCTION	9
CHAPITRE 1 : ÉLÉMENTS DE CADRAGE SUR LES CADRES EN PME SERVICIELLES	11
1.1. La petite et moyenne entreprise, une question de définition	11
1.2. Éléments d'analyse à partir de l'ensemble de la population cadre	13
Premier constat : Le secteur des services est le premier pourvoyeur d'emplois cadres en PME, concentré sur trois activités	13
Deuxième constat : les PME servicielles comptent moins de débutants et davantage d'experts que les grandes entreprises servicielles	15
Troisième constat : les PME participent aujourd'hui autant à la féminisation de la population cadre que les grandes entreprises	17
Quatrième constat : les PME servicielles comptent moins de cadres catégorie 36 que les grandes entreprises servicielles	18
1.3. Éléments d'analyse sur les cadres débutants	19
Cinquième constat : le secteur des services recrute plus de débutants que le secteur industriel mais il offre moins l'accès au statut cadre que l'industrie	20
Sixième constat : les PME servicielles recrutent davantage de cadres débutants que les grandes entreprises servicielles	20
Septième constat : l'accès au statut cadre en fonction du diplôme et de la filière dépend du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise	21
Huitième constat : les PME participent plus que les grandes entreprises à l'ascension sociale d'une nouvelle strate de cadres	23
Récapitulatif du Chapitre 1	24
CHAPITRE 2 : LA MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE	25
2.1. Les PME de l'enquête	25
2.2. Le recueil des données d'enquête et leur traitement	27

CHAPITRE 3 : ÉTUDES MONOGRAPHIQUES EN PME DE SERVICES AUX ENTREPRISES ET DU COMMERCE	29
3.1. La gestion des cadres en PME des services aux entreprises	29
Le Cas RECY – Entreprise de recyclage de 170 salariés	29
Culture d’entreprise familiale chez RECY	30
Le recrutement et la promotion des cadres chez RECY : une affaire de famille	30
L’impact de la proximité d’un groupe	32
Du processus d’intégration et de la politique de rémunération	33
Le cas SOL – Bureau d’études géophysiques de 50 salariés	34
Deux filières cloisonnées de recrutement des cadres	35
Un exemple de promotion par mobilité externe d’une TPE vers la PME	36
3.2. La gestion des cadres en PME du commerce	38
Le Cas LIB – Librairie de moins de 50 salariés	38
La gestion des cadres selon les périodes de gouvernance de LIB	39
Le Cas JV – TPE de jeu vidéo	40
Un recrutement externe/promotion interne de cadres, processus « <i>push</i> » de cadres experts	40
Un recrutement externe ciblée sur l’expérience, sans marge de négociation	40
Une promotion interne non anticipée, restée strictement confidentielle	42
Éléments de distinction des deux cadres et organisation de l’espace	43
La culture d’entreprise prônée est en opposition avec celle véhiculée par la grande entreprise	44
CHAPITRE 4 : ÉTUDES MONOGRAPHIQUES EN PME DE SERVICES AUX PARTICULIERS, DE LA SANTÉ ET DU TRANSPORT	47
4.1. La gestion des cadres en PME des services aux particuliers	47
Le Cas VAC – Centres de vacances de 200 salariés	47
Éléments de distinction du statut cadre	48
Un recrutement très centralisé des cadres qui répond à certains critères	49
Les profils des cadres directeurs de villages	49
Les profils des cadres du siège sont différents	50
4.2. La gestion des cadres en PME de la santé	52
Le Cas SANT – Une clinique privée de 75 salariés	52
Éléments de distinction du statut cadre	54
Un espace symbolique de reconnaissance	54
Garder son rang face à des cultures professionnelles fortes	54
4.3. La gestion des cadres en PME du transport	55
Le Cas TRANS – Une entreprise de transport de 31 salariés	55
Éléments de parcours de la deuxième cadre	55

L'appétence pour la formation tout au long de la vie, plutôt que l'attrait du salaire	56
Éléments de distinction : les responsabilités et la charge horaire, plutôt que le salaire	56
CHAPITRE 5 : SYNTHÈSE ET CONCLUSION	59
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES	69
A – La grille d'entretien	69
B – La grille d'analyse	70
C – La présentation succincte de chaque monographie	71
D – L'évolution des recrutements externes de cadres et des promotions internes de salariés au statut de cadre, entre 1992 et 2014	74



TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 – La définition des catégories d'entreprise selon l'Insee	12
Tableau 2 – Pourcentage de femmes parmi les cadres par tranche d'âge et taille d'entreprise (source AGIRC, 2012)	18
Tableau 3 – Les cadres débutants dans les services (CÉREQ-Génération)	19
Tableau 4 – Pourcentage des recrutés accédant au statut cadre selon le dernier diplôme obtenu et la taille de l'entreprise (PME vs. GE)	21
Tableau 5 – La présentation synthétique des monographies de l'enquête	26
Tableau 6 – Les éléments clés concernant les ressources humaines de chaque monographie	27
Tableau 7 – Une proportion de cadres plus élevée dans les PME plus petites et plus jeunes	59
Tableau 8 – D'importants écarts entre PME appartenant à la même classe de service	60
Tableau 9 – La typologie des ressorts de l'activité et l'impact sur les emplois cadres ..	60
Tableau 10 – L'impact de la culture d'entreprise sur l'accès au statut cadre	63
Figure 1 – La distribution des cadres en PME servicielles par activité (AGIRC, 2012)	14
Figure 2 – Répartition des cadres entre PME et GE par grands secteurs d'activité de services (AGIRC, 2012)	15
Figure 3 – La répartition des 2,6 millions de cotisants AGIRC des services selon leur classe d'âge et la taille de l'entreprise (GE vs PME) (AGIRC, 2012)	15
Figure 4 – La répartition des cadres par âge, genre et PME/GE des activités spécialisées, scientifiques et techniques (Source AGIRC 2012)	16
Figure 5 – La répartition des cadres par âge, genre et PME/GE du commerce (Source AGIRC 2012)	17
Figure 6 – L'accès au statut cadre selon les trois principaux secteurs d'activité	20
Figure 7 – L'accès au statut cadre des ingénieurs débutants selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise (PME/GE)	22
Figure 8 – L'accès au statut cadre des titulaires d'un doctorat débutants selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise (GE/PME)	23



INTRODUCTION

Cette recherche vise à étudier les pratiques managériales liées aux cadres dans les petites et moyennes entreprises du secteur des services (ci-après PME servicielles). Le choix de cette étude dans le secteur des services est motivé par plusieurs faits. Tout d'abord, le secteur des services concentre en France aujourd'hui 78 % des emplois (20 millions de personnes) et il enregistre une forte progression avec 30 % de salariés de plus qu'en 1990 (1). Par ailleurs, le secteur des services est le premier pourvoyeur d'emplois salariés en PME, y compris d'emplois cadres (2) : près de 8 cadres en PME sur 10 exercent dans les services (AGIRC, 2012). Notamment, on dénombre aujourd'hui davantage de cadres cotisants en petites et moyennes entreprises servicielles (1,432 millions) qu'en grandes entreprises servicielles (1,263 millions) (AGIRC, 2012). Néanmoins, nous rappelons que de nombreuses PME ne comptent aucun cadre.

Les cadres en PME, spécialement dans le secteur des services, sont une population largement méconnue et invisible, malgré leur importance pour l'évolution de ces petites structures (Valax, 1999 ; Couteret, 1996 ; Fraisseix, 1976). D'une part, la recherche académique sur les cadres reste largement focalisée sur les grandes entreprises ou le secteur public (Pralong, 2012 ; Bouffartigue, 2000 et 2011 ; Rivard 1979). D'autre part, la recherche académique en PME accorde une place prépondérante au fondateur-dirigeant (3). De facto, les travaux de recherche à l'intersection de ces deux champs « cadres » et « PME » sont quasi-inexistants, et le peu qui existent tendent à une segmentation sectorielle : Chéronnet (2006) analyse la structuration des fonctions d'encadrement notamment dans le secteur social et médico-social associatif et Leroux (2005) aborde les espaces de qualification des cadres dans le secteur du sport et de la culture. Il convient donc, compte tenu de leur rôle charnière dans le développement des PME servicielles, de s'interroger sur le vécu de la gestion de ces cadres, en examinant de près leur profil, notamment selon qu'ils aient été promus en interne ou recrutés cadres.

Soulignons tout d'abord deux points d'importance, touchant l'un à la question des PME, l'autre à celle des cadres. Premier point, il convient d'abord de rappeler que, si l'on exclut les entreprises sans salarié, on recense 1,2 million de petites et moyennes entreprises de moins de 250 salariés en 2012 (soit 32,7 % des entreprises) qui emploient 48 % des salariés du secteur privé (INSEE, 2012) (4). Les PME emploient 6,2 millions de salariés sur les 12,9 millions de salariés exerçant dans le secteur privé. Si l'on rapporte la population cadre en PME comptabilisée par l'AGIRC (1,8 million) à la population salariée en PME de l'INSEE, on obtient un tiers de cadres parmi les salariés exerçant en PME. Or, on ne peut assimiler les PME à des « modèles réduits » de la grande entreprise (Bentabet, 1994 ; Julien, 1988), pour partie parce que leur taille et les secteurs dans lesquelles elles œuvrent les obligent à penser autrement leur fonctionnement que les grandes entreprises, y compris évidemment pour le recrutement et la gestion de leurs salariés ; pour partie aussi parce que les PME renvoient à des réalités très hétérogènes (Aït Razouk, 2010 ; Bentabet, 2008 ; Saglio, 1996 ; Letowski, Trouvé, 2004) : « *L'extrême hétérogénéité de cette catégorie d'entreprises affecte notre capacité de généralisation (...) [notamment] le degré de formalisation des pratiques de GRH [y] est une variable discriminante* » (Trouvé, 1995).

Enfin, l'importance exercée par les PME sur l'emploi et l'économie tient notamment à leur rôle de facilitateur pour une primo-insertion sur le marché du travail : une majorité de

(1) Emploi salarié et non salarié au 31 décembre 2013, consulté le 1/02/215 http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=natnon03146

(2) À noter que selon les données de l'AGIRC en 2012, la moitié des cadres cotisants exercent en PME, l'autre moitié en grande entreprise ; alors que l'APEC indique, à partir de ses données de panel, qu'en 2013 les PME réalisent plus d'un tiers des recrutements externes de cadres (APEC, 2013a).

(3) Les recherches présentées au dernier Congrès International francophone en Entrepreneuriat et PME fin 2014 sont l'écho de cette centralité du dirigeant : le choix du dirigeant, les profils du dirigeant de PME (Torrès et Paradas), la formation des dirigeants dans la mise en œuvre de pratiques responsables en PME (Paradas et Debray), les représentations du développement durable des dirigeants de PME, la vision du dirigeant en TPE (Couteret et Bayad), stress et santé du dirigeant de PME (Torrès et al.), les perceptions des dirigeants de PME en matière de cession-transmission.

(4) Ces chiffres ne changent pas si on abaisse le seuil à 199 salariés au lieu de 249 salariés. Source INSEE (2012), « Les salariés du privé », Fiches thématiques http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/EMPSAL12g_FTL02secta.pdf

sortants de formation initiale est recrutée par les PME (Génération, 2007) (5). De plus, le poids des départs à la retraite de cadres en poste serait plus important en PME que dans les grandes entreprises (APEC, 2012a). Enfin, il faut souligner que de nombreuses PME ne comptent aucun cadre. Il est avéré que de nombreux dirigeants éprouvent peu la nécessité de s'entourer de cadres, considérant que nul autre qu'eux ne saurait mieux connaître leur entreprise et les personnes qui y travaillent.

Second point, la catégorie des cadres est une construction sociale, autour d'une unité symbolique (6), qui rassemble des agents aux positions et parcours différents (Paillat, 1960 ; Boltanski, 1982 ; Schneidermann, 2003 ; Bouffartigue, 2011 ; Cadet, Möbus, 2011). La population cadre progresse à un rythme soutenu en France. Pour le secteur privé qui nous intéresse, les effectifs cadres (Agirc, article 4 et 4bis) sont passés de 1 à 2 millions entre 1972 et 1990 puis de 2,1 à 3,5 millions d'individus entre 1990 et 2008 (APEC, 2011b :10). La progression des cadres entre 1990 et 2008 (+ 62 %) est trois fois plus importante que la progression des effectifs salariés du secteur marchand sur la même période (+ 15 %), du fait notamment d'un recul de la catégorie ouvrier. La proportion de cadres en France se situe aujourd'hui dans la moyenne européenne de 19 % de la population en termes d'emploi – sachant que les définitions entre pays ne se recouvrent pas (Eurocadres, 2009). Parallèlement à cette progression, les caractéristiques de la population cadre française ont évolué en raison d'une plus grande féminisation, d'une élévation générale du niveau d'études ainsi que d'une diversification des formations, et une diversification des métiers de cadres.

Nous rappelons que l'AGIRC et l'APEC ne recensent pas de la même manière les cadres du secteur privé. L'AGIRC (Association Générale Interprofessionnelle des Retraites Complémentaires) dénombre en 2012 près de 3,8 millions de cadres cotisants. Pour ce faire, l'AGIRC compile au niveau national les déclarations d'entreprise sur les cotisants à une caisse cadre du secteur privé (déclarations épurées des vacataires et forfaits jours). Les entreprises identifiées par leur SIREN, déclarent notamment la catégorie d'enregistrement du cotisant (4, 4bis ou 36) (7). Sur la base du numéro de SIREN au niveau national et un seuil de 250 salariés, l'AGIRC distingue entre PME et grandes entreprises. Sur cette base, il y a autant de cotisants âgés de 18 à 25 ans dans les PME (1,87 million) que dans les grandes entreprises (1,89 million). Il y aurait donc actuellement autant de cadres en grandes entreprises qu'en petites et moyennes entreprises. Enfin, il faut noter que parmi les 2,6 millions de cotisants dans le secteur des services, les cadres sont plus nombreux à exercer en PME (53 %) qu'en grandes entreprises (47 %). Toutefois, l'inclusion dans cette compilation de dirigeants qui ont choisi d'être salariés cotisants cadres (plus nombreux en PME qu'en grande entreprise) implique néanmoins d'interpréter avec prudence ces chiffres.

Quant à l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres), elle utilise un panel d'entreprises où elle ne retient que les cadres salariés des catégories 4 et 4bis. L'APEC recense près de 3 millions de cadres en 2012, dont 35 % en petites et moyennes entreprises (soit 1,05 million de cadres en PME) contre 65 % en grandes entreprises (APEC, 2012a) (8).

La présente étude qui a pour objectif de cerner les pratiques de gestion des cadres dans les PME servicielles comporte quatre chapitres. Un premier chapitre s'attache à combler les lacunes sur les éléments de cadrage statistique concernant les cadres en PME servicielles, notamment en analysant plus finement les secteurs d'activité de services où exercent les cadres et les caractéristiques de la population cadre en PME servicielles en les comparant avec les caractéristiques des cadres en grandes entreprises servicielles. Le chapitre suivant est consacré à la méthodologie de l'enquête qualitative par monographies ; il détaille la sélection raisonnée des monographies à partir des données statistiques présentées au premier chapitre, la méthode de recueil et de traitement des données d'enquête. Les chapitres trois et quatre présentent les résultats de l'enquête à travers sept cas de gestion des cadres en PME servicielles. Un dernier chapitre de synthèse clôture l'étude.

(5) Si l'on s'en tient uniquement à la taille du site : 78 % des sortants sont recrutés par des sites de moins de 250 salariés (Génération, 2007) et 88 % des cadres exercent dans des établissements de moins de 200 salariés (APEC, 2011a). Pour rappel, la taille des sites des grandes entreprises, tous secteurs d'activité confondus, ne cessent de diminuer depuis 30 ans (Cottet, 2010).

(6) Boltanski (1982) éclaire ainsi le travail politique, institutionnel et symbolique de représentation mis en œuvre dans la formation du groupe social des cadres à travers une représentation/idéalisation homogène.

(7) La Convention collective nationale du 14 mars 1947 cible à l'article 4 les ingénieurs et cadres obligatoirement affiliés à l'Agirc (basés sur les fonctions exercées) définis à partir des classifications professionnelles, à l'article 4bis les « assimilés cadres » employés, techniciens et agents de maîtrise de coefficient 300 dans les classifications « Parodi », et à l'article 36 les « assimilés cadres » de coefficient 200 à 299 dans les classifications Parodi dont l'affiliation est subordonnée à un contrat souscrit par l'entreprise.

(8) Données basées sur un panel de 4 000 petites et moyennes entreprises représentant plus de 250 000 PME, représentatif de la répartition des effectifs salariés des établissements cotisants à Pôle Emploi par région, secteur et taille d'entreprises.

CHAPITRE 1

ÉLÉMENTS DE CADRAGE SUR LES CADRES EN PME SERVICIELLES

Nous avons signalé dans l'introduction que les recherches sur les cadres tendent à se focaliser sur les grandes entreprises ou le secteur public. Il n'existe pas d'analyses statistiques spécifiques sur les cadres en PME. Pour combler cette lacune, nous proposons ici un premier repérage statistique à partir de deux sources complémentaires : l'AGIRC qui recense tous les cadres cotisants, et la base Génération du CÉREQ qui étudie de manière détaillée une cohorte de sortants de formation initiale et leur passage au statut cadre.

- L'AGIRC dispose d'une base de collecte très large mais d'un nombre de variables limitées : notre extraction recense par taille d'entreprise (PME ou grande entreprise), l'effectif cadre par secteur d'activité, âge, sexe et catégorie (4 et 4 bis ou 36).
- La base Génération du CÉREQ interroge un échantillon représentatif des sortants du système scolaire sur leurs trois premières années de vie active : notre extraction recense 800 variables liées à l'insertion professionnelle et aux données sociodémographiques de 45 285 cadres débutant dans le secteur privé (PME ou grande entreprise).

Chaque base offre un angle d'analyse différent sur les cadres en petites et moyennes entreprises comparés aux cadres en grandes entreprises. Notre investigation porte donc sur les questions suivantes : Quels sont les secteurs et les types de services en PME qui emploient des cadres ; et sur quel profil d'âge, de genre et de catégorie ? Nous étendons ensuite le questionnement aux cadres débutants : sur quels secteurs opèrent-ils, avec quels profils de diplôme suivant quelle proportion de filtrage (pour les ingénieurs et les docteurs) et de quelles origines sociales sont-ils issus ?

Avant d'apporter des éléments de réponse à ces questions, il paraît nécessaire d'introduire cette partie par un rappel de la définition statistique française de la petite et moyenne entreprise.

1.1. LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE, UNE QUESTION DE DÉFINITION

Par le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008, la loi française définit la PME comme une :

- « unité organisationnelle de production jouissant d'une certaine autonomie de décision pour l'affectation de ses ressources courantes,
- qui emploie moins de 250 salariés UTA (unité de travail par année),
- et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou un total de bilan de 43 millions d'euros. »

C'est désormais la définition retenue par l'Insee dans ses études, sur la base de l'effectif, du chiffre d'affaires et du total de bilan (9). Cette définition correspond aux recommandations de la Commission européenne (10). Cette recommandation de l'Union européenne harmonise dans les 27 États membres européens la catégorie d'appartenance d'une entreprise (micro-entreprises, petites et moyennes entreprises, grandes entreprises) pour l'analyse statistique et économique, ainsi que pour les obligations financières et l'accès à des aides, sur la base de quatre critères (l'effectif, le chiffre d'affaires, le total du bilan et

(9) Hecquet Vincent (2010), *Quatre nouvelles catégories d'entreprise : Une meilleure vision du tissu productif*, INSEE Premières n° 1321, nov. 2010. Et Rau Florent ; Hecquet Vincent (2013), *Les grandes entreprises pèsent plus dans le Nord et les petites dans le Sud*, INSEE Première, n° 1440, avril 2013.

(10) Recommandation 93/208/CE du 3 avril 1996 modifiée par la recommandation n° 2003/361/CE du 6 mai 2003.

la détention des capitaux) (11). En France en 2012, l'INSEE recense 1,2 million de petites et moyennes entreprises qui emploient entre 1 et 249 salariés. Les petites et moyennes entreprises représentent 32,7 % des entreprises et emploient 48 % des salariés du secteur privé (12), soit 6,2 millions de salariés sur les 12,9 millions de salariés exerçant dans le secteur privé.

Tableau 1 – La définition de catégories d'entreprise selon l'Insee

Chiffre d'affaires	Total de bilan	Effectif (nombre de salariés)			
		Moins de 10	10 à 249	249 à 4 999	5 000 et plus
Moins de 2 M€	Moins de 2 M€	Microentreprises	Petites et Moyennes Entreprises (PMF)	Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)	Grandes Entreprises (GE)
2 M€ à 50 M€	Moins de 2 M€ Plus de 2 M€				
50 M€ à 1,5 G€	Moins de 2 M€	Microentreprises	PME	Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)	Grandes Entreprises (GE)
	2 M€ à 43 M€				
	Plus de 43 M€				
Plus de 1,5 G€	Moins de 2 M€	Microentreprises	PME	Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)	Grandes Entreprises (GE)
	2 M€ à 43 M€				
	43 M€ à 2 G€				
	Plus de 2 G€				

Parmi les PME on distingue généralement :

- les micro-entreprises ou Très Petites Entreprises de moins de 10 salariés,
- les Petites Entreprises (PE jusqu'à 49 salariés),
- les Moyennes Entreprises (50 à 249 salariés).

Cela étant dit, cette catégorisation statistique ne saurait constituer un mode d'analyse ou de typologie de la petite et moyenne entreprise et il est évident que plusieurs sous-familles de PME coexistent avec des statuts, des ambitions et des comportements très différents. Diverses formes de proximité avec d'autres entreprises (hiérarchiques, fonctionnelles, temporelles ou spatiales) ont été repérées. Les chercheurs du courant de la spécificité de la PME définissent cinq critères permettant de définir le concept « PME » (Julien, 1994) :

- une centralisation de la gestion,
- des systèmes d'information internes et externes simples et informels,
- une faible décomposition des tâches,
- une stratégie implicite et souvent à court terme,
- un contact direct avec la clientèle.

La prise en compte de ces cinq critères permet au chercheur de s'affranchir d'une définition purement quantitative de la PME, dont chacun perçoit par ailleurs l'insuffisance, et de la difficulté dans l'établissement d'une frontière avec l'entreprise de petite taille (Cardon et Stevens, 2004). À mesure que les organisations grandissent, elles passent par des périodes de transition structurelle, qui sont « *des changements de nature plutôt que des changements de degré* » (Mintzberg, 1979) – et Munier de préciser que : « [c]'est la nature

(11) Il n'existe pas de critères uniformes au niveau mondial pour caractériser la petite et moyenne entreprise :

- aux USA, c'est une combinaison du secteur d'activité, de détention des capitaux, du chiffre d'affaires et d'effectif – typiquement un seuil de 500 salariés, qui peut selon les circonstances atteindre 1 500 salariés (United States Small Business Administration: Size Standards),
- au Canada, c'est une combinaison du secteur d'activité et de l'effectif, un seuil de 50 salariés pour les PE servicielles et de 100 salariés pour les PE industrielles,
- en Nouvelle-Zélande, le seuil est de 20 salariés,
- en Chine, c'est une combinaison du secteur d'activité, d'effectif, de chiffre d'affaires et d'actif : une PME industrielle est caractérisée par un seuil de 2 000 salariés, un CA inférieur à 300 millions de yuan et un actif inférieur à 400 millions de yuan.

(12) Ces chiffres ne changent pas si on abaisse le seuil à 199 salariés au lieu de 249 salariés. Source INSEE (2012), « Les salariés du privé », Fiches thématiques http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/EMPSAL12g_FTL02secta.pdf

de la firme plus que sa taille qui doit être prise en compte si l'on veut éviter les erreurs analytiques » (Munier, 1995, p. 775).

Sans perdre de vue ces éléments, rappelons que les entreprises, grandes et petites, n'offrent pas les mêmes opportunités d'accéder au statut cadre. La taille de l'entreprise et son secteur d'activité (Mansuy et Minni, 2004) jouent un rôle dans la construction des trajectoires de cadres, notamment à travers différents processus de sélection, de filtrage et d'orientation vers l'accès au statut cadre. Les données statistiques disponibles apportent ici des éléments de cadrage utiles pour la sélection raisonnée des monographies de PME, ainsi que pour mieux cerner la population cadre en PME.

1.2. ÉLÉMENTS D'ANALYSE À PARTIR DE L'ENSEMBLE DE LA POPULATION CADRE

Selon les données de l'AGIRC, en 2012 la France compte 3,770 millions de cotisants à une caisse cadre du secteur privé, âgés de 18 à 65 ans. La moitié d'entre eux exercent en grandes entreprises, l'autre moitié en petites et moyennes entreprises de moins de 250 salariés. L'analyse statistique qui suit repose sur les données de l'AGIRC.

Encart méthodologique – Base AGIRC

Base compilée au 31.12. 2012 au niveau national des déclarations d'entreprise sur les cotisants à une caisse cadre du secteur privé, épurée des vacataires et forfaits jours, les cotisants à l'IRCEM (services à la personne et des emplois de la famille) avec les variables et modalités suivantes :

- (1) la taille de l'entreprise sur la base de son n° SIREN, avec deux modalités : supérieure/inférieure à 250 salariés,
- (2) le secteur d'activité, avec 21 modalités correspondant à la nomenclature par codes NAF,
- (3) le sexe du cotisant,
- (4) l'âge du cotisant au 31/12/2012,
- (5) la catégorie d'enregistrement du cotisant avec les modalités 4, 4bis ou 36.

Pour l'étude, l'extraction ne retient que les cotisants âgés de 18 à 65 ans (le retrait des moins de 17 ans et plus de 65 ans ne représente que 0,5 % des cadres), exclut les secteurs d'activité labellisé « incohérent » (0,9 % des cadres, majoritairement en grande entreprise) et « non-renseigné » (2,2 % des cadres, autant en grande entreprise qu'en PME). L'AGIRC inclut les cadres dirigeants dans ses calculs et ses chiffres doivent donc être interprétés avec prudence.

Premier constat : Le secteur des services est le premier pourvoyeur d'emplois cadres en PME, concentré sur trois activités

- **Près de 8 cadres sur 10 en PME exercent dans les services** (1,4 million de cadres ou 76 % des cadres en PME), contre 67 % des cadres en grande entreprise (ou 1,2 millions de cadres en grande entreprise). Dans le secteur des services, il y a donc plus de cadres exerçant en PME qu'en grande entreprise.
- **15 % des cadres en PME exercent dans l'industrie** (ou 273 000 cadres), moitié moins qu'en grande entreprise (493 000 cadres ou 26 % des cadres en grande entreprise industrielle).
- **6 % des cadres en PME exercent dans la construction** (104 000 cadres), près de deux fois plus qu'en grande entreprise où l'on compte 69 000 cadres (4 % des cadres en grande entreprise exercent dans le secteur de la construction).

Il faut à nouveau souligner que de nombreuses PME, notamment dans les services, ne comptent aucun cadre. En effet, trois activités de services recrutent plus de 60 % des cadres en PME (les cadres en grandes entreprises présentent une plus forte dispersion par activités) :

- **Les PME dont les activités sont dites « spécialisées, scientifiques et techniques » emploient plus de cadres que les grandes entreprises du même secteur. Au total c'est le quart des cadres des PME de ce secteur de services qui y exercent :**
 - 345 000 cadres exercent en PME,
 - 292 000 cadres exercent en grande entreprise.

- **Les PME du commerce emploient deux fois plus de cadres que les grandes entreprises du commerce :**
 - 320 000 cadres exercent en PME dans ce secteur,
 - 155 000 cadres exercent en grande entreprise dans ce secteur.
- **Les PME de l'information-communication emploient moins de cadres que les grandes entreprises :**
 - 168 000 cadres exercent en PME dans le secteur de l'information-communication,
 - 211 000 cadres exercent en grande entreprise dans le secteur de de l'information-communication.

Les PME des autres secteurs de service emploient proportionnellement peu de cadres, notamment :

- les activités liées à la santé humaine et à l'action sociale emploient 4 % des cadres en PME,
- le transport et l'entreposage n'emploient que 4 % des cadres en PME,
- l'hébergement et la restauration n'emploient que 2 % des cadres en PME,
- les activités financières et d'assurance n'emploient que 6 % des cadres en PME, soit moitié moins de cadres que dans les grandes entreprises (12 % des cadres en grandes entreprises exercent dans les activités financières et d'assurance),
- les activités immobilières n'emploient que 2 % des cadres en PME,
- les activités de formation n'emploient que 2 % des cadres en PME,
- les activités des arts, spectacles et activités récréatives n'emploient que 2 % des cadres en PME,
- les autres activités de services n'emploient que 3 % des cadres en PME.

Figure 1 – La distribution des cadres en PME servicielles par activité (AGIRC, 2012)

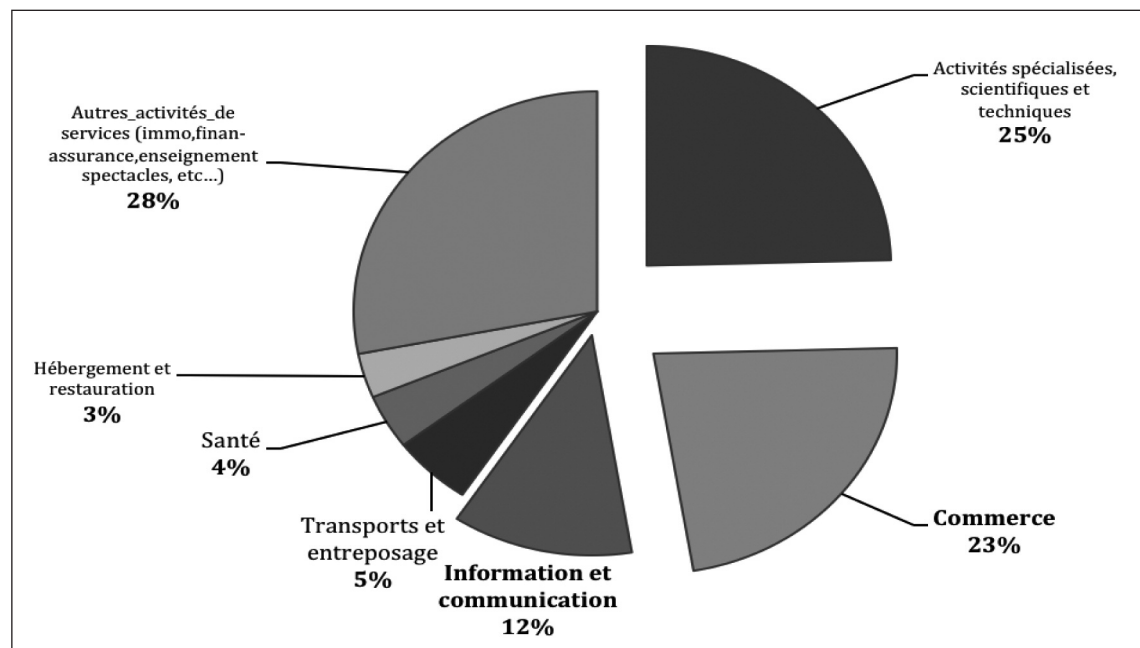
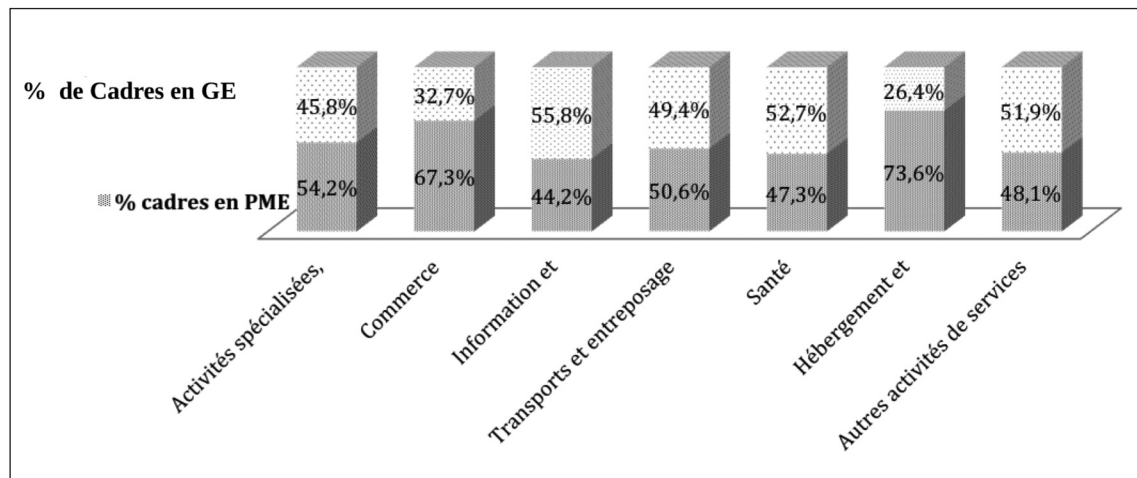


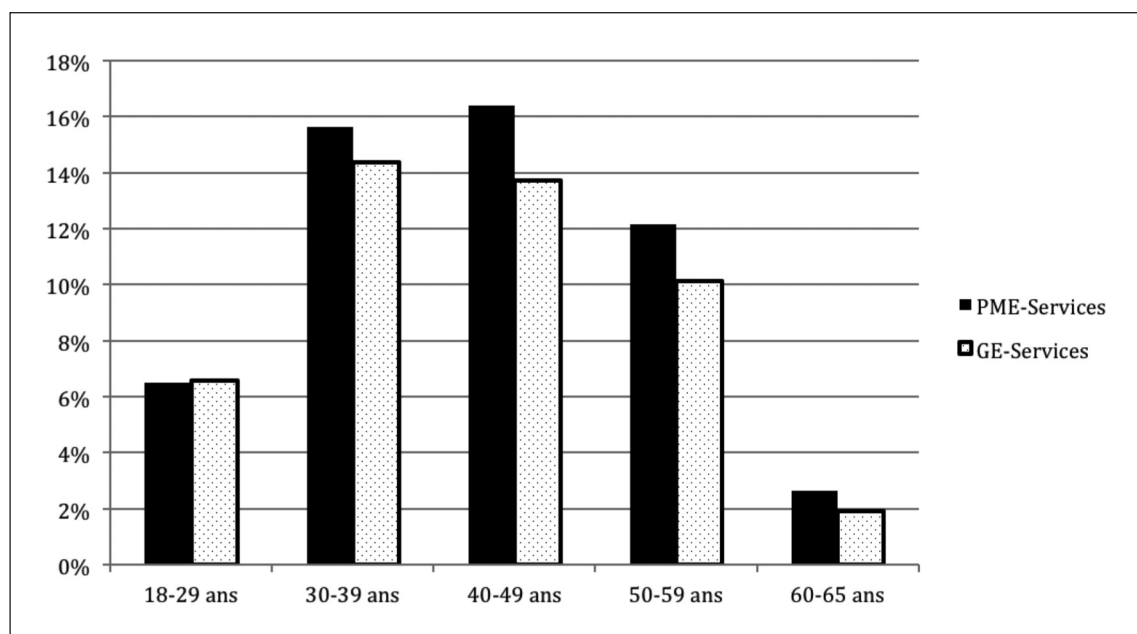
Figure 2 – Répartition des cadres entre PME et GE par grands secteurs d'activité de services (AGIRC, 2012)



Deuxième constat : Les PME servicielles comptent moins de débutants et davantage d'experts que les grandes entreprises servicielles

Les pyramides des âges des cadres en PME et en grande entreprise présentent le même profil en « toupie » (figure 3) : avec un nombre important de cadres âgés de 30 à 49 ans (60 % de la population cadre), un rétrécissement de la base (jeunes cadres dans leur vingtaine) et une nette contraction du nombre de cadres de plus de cinquante-cinq ans. Si les grandes entreprises des services comptent autant de cadres dans la trentaine que dans la quarantaine, les PME des services se démarquent sur les trois points suivants : il y a moins de jeunes cadres sous la trentaine en PME qu'en GE, et les PME comptent davantage de cadres « expérimentés » âgés de 30 à 65 ans que les grandes entreprises, enfin les quarantennaires sont les plus nombreux en PME.

Figure 3 – La répartition des 2,6 millions de cotisants AGIRC des services selon leur classe d'âge et la taille de l'entreprise (GE vs PME) (AGIRC, 2012)



Source : AGIRC, exercice 2012. 100 % = l'ensemble des 2,6 millions de cotisants AGIRC du secteur privé des services (53 % des cadres des services exercent en PME et 47 % en GE).

Au-delà de cette situation d'ensemble, on note un fort contraste entre les pyramides des âges selon les secteurs d'activité. Par exemple, le profil du cadre avec expérience domine dans le secteur du commerce (figure 5) alors que services à forte intensité intellectuelle (comme le secteur des activités spécialisées, figure 4) emploient le plus de jeunes cadres.

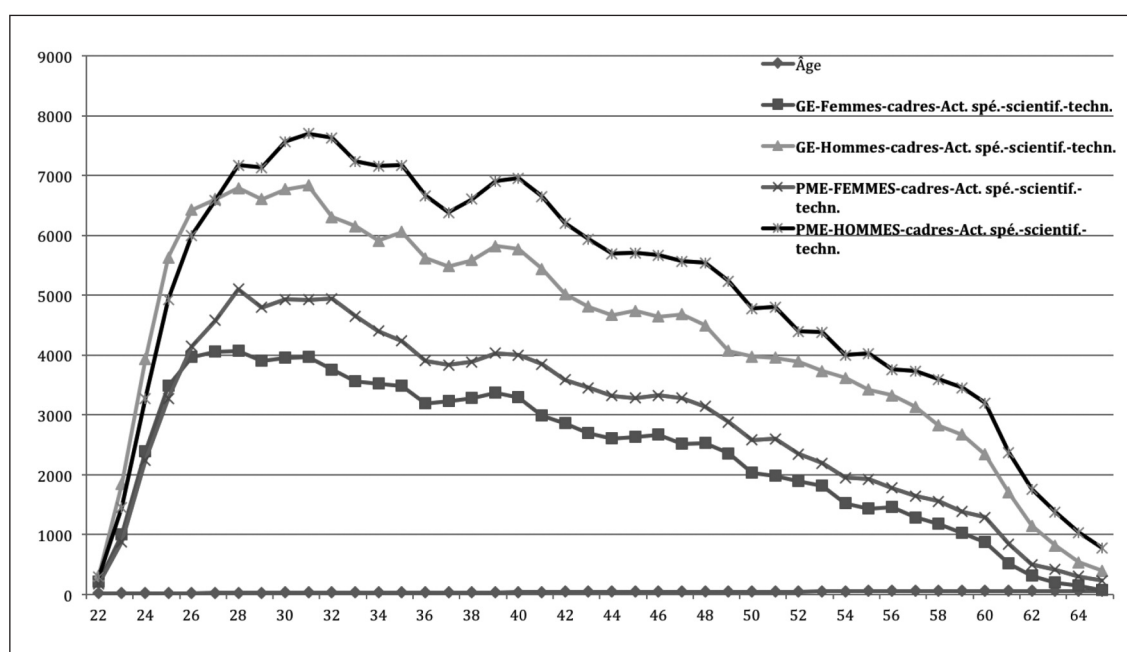
- Le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques (figure 4) se caractérise par une insertion importante de jeunes cadres (premier pic d'emploi entre 27 et 34 ans, second pic d'emploi avant 40 ans). Les grandes entreprises du secteur recrutent les cadres les plus jeunes. En complément de ces données AGIRC, les données Génération indiquent que les PME du secteur « conseil et assistance informatique » emploient 18,58 % des cadres débutants en PME (et les GE de ce secteur emploient 15,76 % des cadres débutants en GE) ; de même, les PME du secteur de « l'architecture-ingénierie-contrôle » emploient 11,47 % des cadres débutants en PME (les GE de ce secteur emploient 7,74 % des cadres débutants en GE).

Le nombre d'emplois cadres dans ce secteur est plus important (pour les hommes et les femmes cadres) en PME qu'en grandes entreprises. La féminisation de l'emploi cadre du secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques est équivalente en PME et en GE et reste sous la barre des 40 % ; seule exception pour la tranche d'âge entre 24 et 29 ans, où la féminisation de l'emploi cadre avoisine les 42 % en PME (13).

- Dans le secteur du commerce (figure 5), on note la même prépondérance des cadres masculins en PME. Néanmoins, les cadres sont nettement plus âgés que dans le secteur des activités spécialisées : la tranche d'âge des quarantennaires forme le pic d'emploi avec le maintien des cadres jusqu'à 58 ans, notamment dans les PME.

On note la quasi-parité hommes-femmes cadres sur la tranche d'âge 24 à 31 ans dans les grandes entreprises du commerce. L'écart homme-femme est particulièrement défavorable aux femmes en PME sur la tranche d'âge 38 à 48 ans, qui correspond au pic d'emploi des cadres de ce secteur (14).

Figure 4 – La répartition des cadres par âge, genre et PME/GE des activités spécialisées, scientifiques et techniques (Source AGIRC 2012)



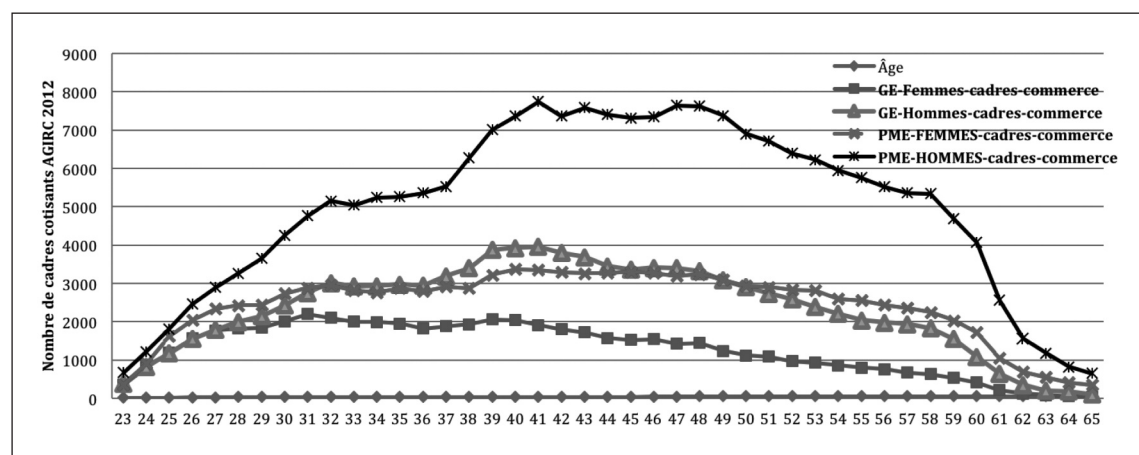
(13) On peut ici utilement rappeler que l'âge moyen des femmes à l'arrivée du premier enfant est de 28,1 ans en France et que le deuxième enfant naît 3,9 ans après le premier (Davie, 2012).

(14) Cf. note 13.

**Figure 5 – La répartition des cadres par âge, genre et PME/GE du commerce
(Source AGIRC 2012)**

On note une forte insertion de cadres débutants (pic d'emploi entre 27 et 34, puis avant 40 ans), avec une légère prépondérance de cadres plus jeunes en grande entreprise. En complément de ces données AGIRC, les données Génération indiquent que le secteur « conseil et assistance informatique » emploie 18,58 % des cadres débutants en PME (contre 15,76 % des cadres débutants en GE) et le secteur de « l'architecture-ingénierie-contrôle » emploie 11,47 % des cadres débutants en PME (contre 7,74 % des cadres débutants en GE).

Les PME du secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques emploient plus d'hommes et plus de femmes cadres que les grandes entreprises. La proportion de femmes cadres en PME et en GE reste équivalente sous la barre des 40 %. Seule exception à noter pour la tranche d'âge entre 24 et 29 ans, une plus forte proportion des femmes cadres en PME qui avoisine les 42 %.



Troisième constat : Les PME participent aujourd'hui autant à la féminisation de la population cadre que les grandes entreprises

La féminisation de l'emploi cadre a nettement progressé en vingt ans : on comptait 10 % de femmes cadres en 1970 puis 24 % en 1990, enfin 35 % aujourd'hui (dernières données AGIRC 2012). Cette progression a suivi, avec un décalage dans le temps, la féminisation de l'emploi salarié (on recensait 34 % de femmes dans l'emploi total en 1962, contre 47 % en 2012), notamment dans les services, et leur réussite aux diplômes de l'enseignement supérieur (les diplômés du supérieur depuis 1998 sont majoritairement des femmes à 55 % et seules 14 % d'entre elles sortent du système éducatif sans aucun diplôme contre 21 % des hommes). La féminisation de la population cadre accompagne la forte progression de l'emploi cadre constatée. La féminisation de la population cadre a pu favoriser les débats sur l'égalité professionnelle hommes/femmes et le «plafond de verre », sur les discriminations et la diversité, ou encore les débats sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle et le temps de travail, et enfin ceux concernant le harcèlement et le stress au travail qui constituent autant de nouveaux regards sur le rapport à l'entreprise et au travail.

La proportion de femmes cadres est plus élevée de 4 points dans les services que dans l'ensemble de la population : 39 % de femmes cadres dans les services contre 34 % dans la population cadre (APEC, 2011b). Globalement, d'après le tableau 2, il y a autant de femmes parmi les cadres en PME et en GE servicielles, et la proportion de femmes cadre augmente plus la tranche d'âge est jeune. Plus finement, les PME se démarquent des grandes entreprises par une plus forte proportion de femmes cadres :

- parmi les plus jeunes (20-29 ans), notamment dans les PME des activités spécialisées, scientifiques et techniques, *cf.* figure 4,
- parmi les plus âgées (cinquante ans et plus), notamment dans les PME du commerce, *cf.* figure 5. Dans le même sens, l'APEC (2011b :12) note la progression des femmes cadres entre 45 et 55 ans,

– par contraste, sur la tranche d'âge entre 30 et 49 ans, la plus importante en nombre (cf. deuxième constat), les femmes cadres sont mieux représentées dans les grandes entreprises que dans les petites et moyennes entreprises.

Tableau 2 – Pourcentage de femmes parmi les cadres par tranche d'âge et taille d'entreprise (source AGIRC, 2012)

Tranche d'âge	% de femmes parmi les cadres de chaque tranche d'âge (ensemble des services)	
	En PME	En GE
Avant la trentaine	43 %	41 %
Trentaine	40 %	41 %
Quarantaine	38 %	39 %
Cinquantaine et plus	37 %	36 %
Population des cadres dans les services	39 %	39 %

Lecture : Il y a 39 % de femmes parmi les cadres en PME et en GE servicielles. Il y a 43 % de femmes parmi les cadres en PME de la tranche d'âge 20-29 ans, contre 41 % de femmes parmi les cadres en GE de cette même tranche d'âge.

Néanmoins, selon l'enquête Génération 2004 à 2007, le temps d'accès au statut cadre semble plus long pour les femmes que pour les hommes puisque trois ans après leur sortie de formation initiale, on ne comptait que 27 % de femmes parmi les cadres débutants. Si l'on se réfère aux PME du conseil informatique, premier recruteur de cadres débutants, la proportion de femmes parmi les cadres débutants en PME tombe à 7,5 % contre 20,9 % dans les grandes entreprises de conseil informatique (Génération, 2007).

Quatrième constat : Les PME servicielles comptent moins de cadres catégorie 36 que les grandes entreprises servicielles

Les PME servicielles comptent 10 % d'assimilés cadres en catégorie 36, contre 19 % dans les grandes entreprises servicielles.

Nous rappelons que la Convention collective nationale du 14 mars 1947 cible :

- à l'article 36 les « assimilés cadres » de coefficient 200 à 299 dans les classifications Parodi dont l'affiliation est subordonnée à un contrat souscrit par l'entreprise,
- à l'article 4bis les « assimilés cadres » employés, techniciens et agents de maîtrise de coefficient 300 dans les classifications « Parodi »,
- à l'article 4 les ingénieurs et cadres obligatoirement affiliés à l'Agirc (basés sur les fonctions exercées) définis à partir des classifications professionnelles.

On peut émettre l'hypothèse que pour les PME le passage au statut cadre est un symbole fort, moins lié à une position d'encadrement qu'à une autonomie et une polyvalence accentuées et d'importantes responsabilités ; et que peu de PME souhaitent s'engager vers plus de contraintes administratives.

Afin de mieux cerner les nouvelles tendances qui se dessinent parmi la population cadre en France, où 42 % des jeunes sortent diplômés de l'enseignement supérieur et où le recrutement de cadres débutants fraîchement diplômés est en progression (APEC, 2010), nous nous sommes penchés sur l'insertion des cadres débutants dans les PME servicielles. C'est pourquoi la prochaine partie expose les résultats marquants de notre analyse de la base CÉREQ-Génération par activité et taille de l'entreprise, exploitant différentes données sociodémographiques des débutants.

1.3. ÉLÉMENTS D'ANALYSE SUR LES CADRES DÉBUTANTS

Encart méthodologique – Base Génération du CÉREQ

Base compilée au niveau national des variables d'un échantillon représentatif des sortants du système scolaire sur leurs trois premières années de vie active. L'insertion professionnelle de 45 285 cadres débutants est détaillée à travers 800 variables.

Nous appuyant sur des données longitudinales de 2004 à 2007, nous présentons ici les principaux résultats descriptifs sur l'emploi et le travail des jeunes cadres en PME servicielles.

Nous présentons ici les résultats issus de l'Enquête Génération 2004 à 2007 du CÉREQ, choisie comme période de référence épargnée par la crise – cette dernière étant forcément perturbatrice et *a priori* destinée à ne pas durer, même si certains de ses effets peuvent être, eux, durables. On entend par « cadre débutant » la personne qui a obtenu le statut cadre (15) trois ans au plus après sa sortie de formation initiale.

La structure de l'enquête nous impose un seuil de 200 salariés, donc inférieur au seuil de l'INSEE de 249 salariés. Néanmoins, cela nous permet de réduire le risque d'erreur de première espèce : en effet, « plus la taille [de l'entreprise] est petite, plus les spécificités [de la PME] sont fortes » (Marchesnay, 1988). Cette distinction s'impose d'autant plus que deux tiers des cadres débutants en PME de la base CÉREQ exercent dans une entreprise de moins de 50 salariés.

Tableau 3 – Les cadres débutants dans les services (CÉREQ-Génération)

Activité	Ensemble des 30 800 cadres débutants dans les services	17 864 cadres débutants en PME	Dernier diplôme obtenu des cadres en PME
Services aux entreprises	58 %	68 %	67 % a un M2 et plus dont École-Ingé (37 %)/M2-maths (15 %), LSH-Gestion-droit (17 %), docteurs (8 %), École-Commerce (6 %).
Commerce	17 %	8,9 %	Du Bac pro- au doctorat (4 %) 61 % ont changé de région d'origine
Services aux particuliers	4,8 %	5,4 %	Du CAP-Tertiaire au doctorat
Activités financières	12,5 %	2,9 %	n.a.*
Santé	4,6 %	9,5 %	n.a.*
Immobilier	1,2 %	2,3 %	n.a.*
Éducation, spectacles...	1,2 %	2,5 %	n.a.*
Transports	Moins de 1 %	Moins de 1 %	n.a.*

(*) n.a. : échantillon trop restreint pour avancer des données fiables.

Les figures 6, 7 et 8 ci-dessous permettent d'illustrer la sélection qui s'opère au sein de trois grands secteurs (services, industrie et construction) lors du recrutement par les PME et les grandes entreprises de salariés débutants en fonction de leur dernier diplôme atteint (5^e constat), puis d'affiner en précisant dans chaque cas quel pourcentage d'entre eux a accédé au statut cadre dans les trois ans après la sortie de l'école (6^e constat). À noter que le pourcentage d'accès au statut cadre est évalué sur l'entreprise de fin de période et prend donc en compte la mobilité des débutants (16).

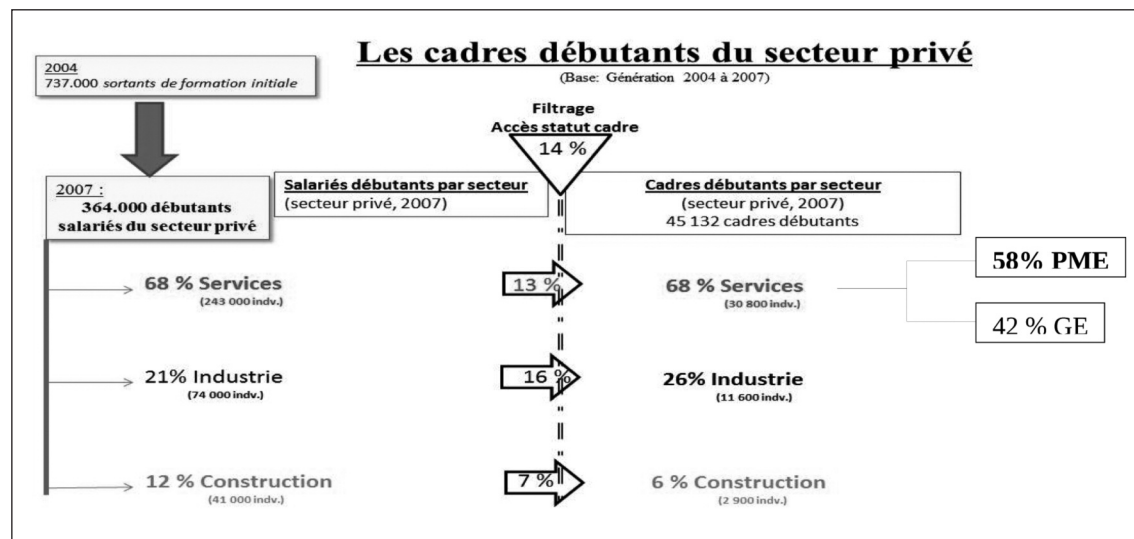
(15) Double filtre sur la PCS et la position professionnelle déclarée.

(16) La moitié des cadres débutants connaissent une mobilité, les cadres débutants en PME se dirigent majoritairement vers les grandes entreprises, à l'inverse des cadres débutants en grande entreprise qui s'orientent majoritairement vers une autre grande entreprise.

Cinquième constat : Le secteur des services recrute plus de débutants que le secteur industriel mais il offre moins l'accès au statut cadre que l'industrie

Dans le secteur privé, les entreprises de services ont embauché 68 % des débutants salariés du secteur privé, soit trois fois plus que le secteur industriel (21 % des débutants). Néanmoins, les entreprises de service proposent proportionnellement moins d'offres d'emploi cadre et moins d'accès au statut cadre que l'industrie : 13 % des débutants dans les entreprises servicielles ont un statut cadre dans leurs trois premières années de vie active, contre 16 % dans l'industrie. Au final, 68 % des cadres débutants exercent dans les services, 26 % dans l'industrie et 6 % dans la construction.

Figure 6 – L'accès au statut cadre selon les trois principaux secteurs d'activité



Sixième constat : Les PME servicielles recrutent davantage de cadres débutants que les grandes entreprises servicielles

Lorsqu'on se limite au secteur des services, on note que 58 % des cadres débutants sont employés dans les PME servicielles, contre 42 % dans les grandes entreprises servicielles (Figure 1). Les activités « Services aux entreprises » et « Commerce » ont réalisé ensemble 78 % des recrutements de cadres débutants, 68 % dans les services aux entreprises et 8,9 % dans le commerce (Tableau 2 de synthèse Génération).

Les PME dites « cognitives », à forte intensité intellectuelle, concentrent 40 % des cadres débutants en PME :

- le conseil et assistance informatique compte 17,6 % des cadres débutants en PME,
- l'architecture, ingénierie, contrôle compte 13,3 % des cadres débutants en PME,
- les services juridiques, comptables, conseil comptent 8,4 % des cadres débutants en PME.

Alors que les cadres débutants en grandes entreprises servicielles sont moins concentrés sur des activités spécifiques :

- le conseil et assistance informatique compte 13,2 % des cadres débutants en GE,
- l'architecture, ingénierie, contrôle compte 10,6 % des cadres débutants en GE,
- les banques, caisses d'épargne, société de crédit comptent 8,1 % des cadres débutants en GE.

Septième constat : L'accès au statut cadre en fonction du diplôme et de la filière dépend du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise

Certes, le diplôme et la filière semblent jouer un rôle majeur dans l'accès au statut cadre au cours des trois premières années de vie active, toutefois la taille de l'organisation n'est pas neutre, comme le montrent le tableau et les figures suivants sur (NB je ne comprends pas le sens de la phrase, avec cette syntaxe) le pourcentage de recrutés accédant au statut cadre (dans les trois premières années de vie active) en PME vs. en grande entreprise :

- entre 81 et 89 % des ingénieurs quelle que soit la taille de l'entreprise,
- près des 2/3 des diplômés de M2-scientifique ou École de commerce à bac + 5,
- près de la moitié des M2-sciences humaines et des docteurs (toutes disciplines confondues),
- un quart des M1,
- près de 10 % des titulaires d'une Licence,
- de 1 à 5 % pour les non-diplômés du supérieur.

Tableau 4 – Pourcentage des recrutés accédant au statut cadre selon le dernier diplôme obtenu et la taille de l'entreprise (PME vs. GE)

Diplôme	PME	Grande entreprise
Bac ou moins	0,7 %	1,2 %
Bac + 2 à Master 1	6,0 %	13,0 %
Master 2 à Doctorat	48,2 %	81,5 %

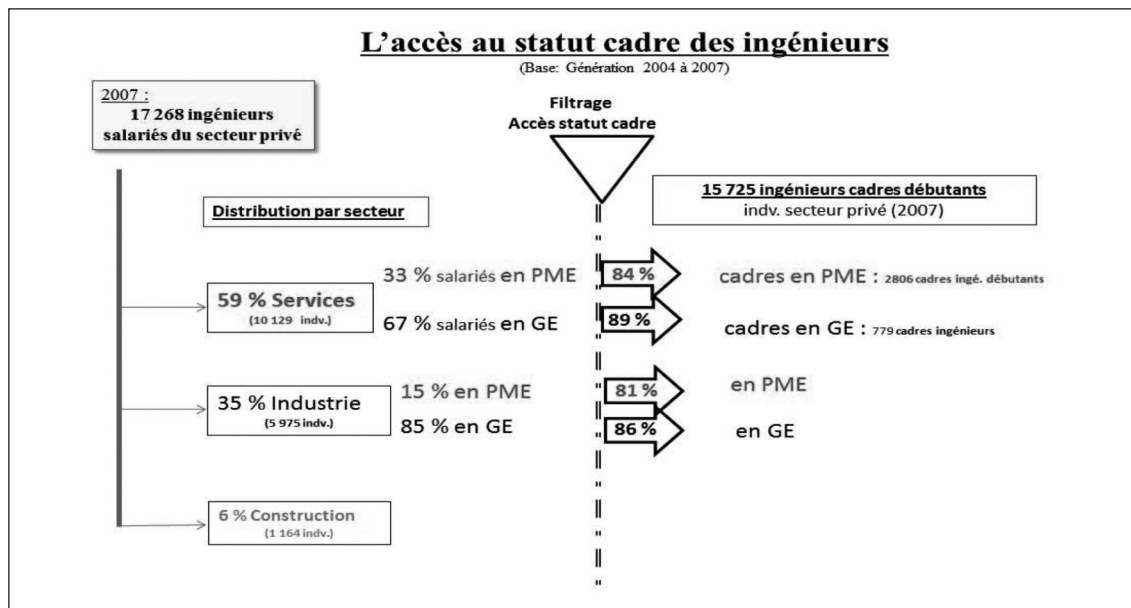
Lecture : 0,7 % des sortants de formation initiale avec le bac ou moins et recrutés par une PME ont accédé au statut cadre dans les trois premières années de vie active, contre 1,2 % de ceux recrutés par une grande entreprise (Source Génération-CÉREQ 2007).

Une analyse comparative plus poussée entre PME et grandes entreprises servicielles est ici nécessaire. Plus particulièrement concernant les plus diplômés qui peuvent prétendre à un statut cadre (les ingénieurs et les docteurs), nous cherchons à savoir si les PME et les grandes entreprises en recrutent autant, et si elles leur offrent les mêmes opportunités d'accès au statut cadre.

Les ingénieurs sont très prisés des grandes entreprises servicielles et plus de 8 ingénieurs sur 10 ont le statut cadre indépendamment de la taille de l'entreprise et du secteur (service ou industrie).

- Ainsi les ingénieurs, à la sortie de leurs études, sont très prisés des entreprises de service, notamment les grandes entreprises de services aux entreprises (conseil), qui leur offrent même une plus grande opportunité de devenir cadre aujourd'hui que les entreprises industrielles (88 % des ingénieurs débutants dans les services deviennent cadres contre 85 % dans l'industrie).
- Les ingénieurs se dirigent majoritairement vers le secteur des services (59 % d'entre eux y trouvent un emploi contre 35 % dans l'industrie et 6 % dans la construction).
- Les 2/3 d'entre eux rejoignent une grande entreprise et on compte désormais plus d'ingénieurs débutants en grandes entreprises servicielles qu'en grandes entreprises industrielles.
- 8 ingénieurs débutants sur 10 ont le statut cadre, indépendamment de la taille de l'entreprise et du secteur (service ou industrie).
- Les grandes et petites entreprises servicielles donnent accès au statut cadre aux ingénieurs en plus forte proportion que leurs homologues industrielles (89 et 84 % contre 86 et 81 %).

Figure 7 – L'accès au statut cadre des ingénieurs débutants selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise (PME/GE)



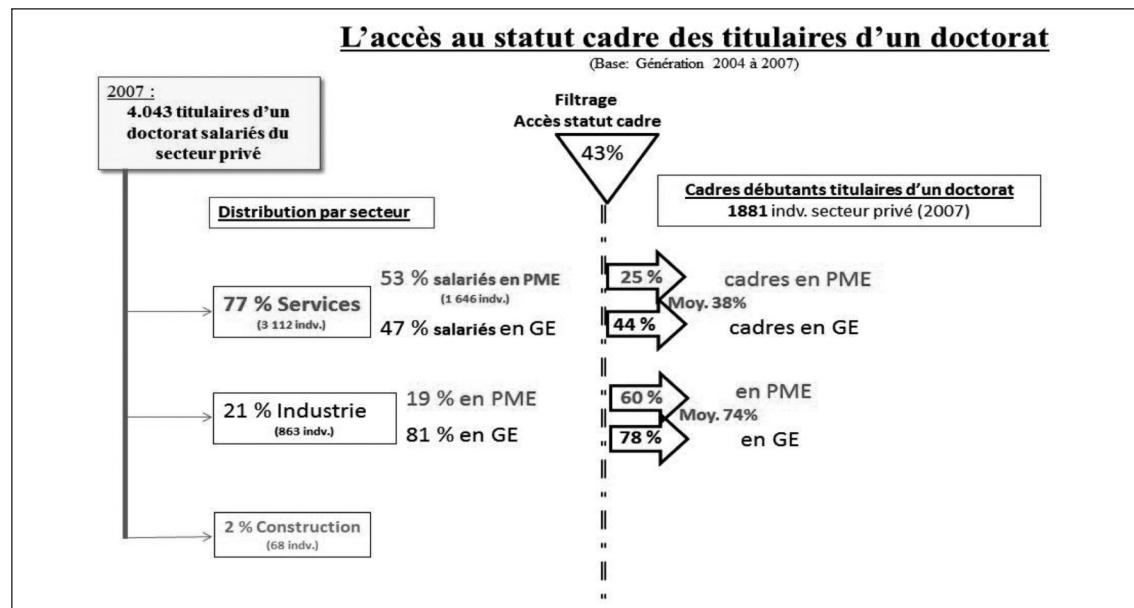
Cela étant dit, il convient d'examiner de plus près la situation des titulaires d'un doctorat dans le secteur des services.

En ce qui concerne les titulaires d'un doctorat débutants dans le secteur privé, ils sont majoritairement salariés dans les PME servicielles, bien que la possibilité de devenir cadre s'avère plus probable dans les grandes entreprises, qu'elles soient industrielles ou servicielles.

- 77 % des titulaires d'un doctorat qui exercent dans le secteur privé rejoignent le secteur des services et les PME servicielles en accueillent plus que les grandes entreprises servicielles.
- Toutefois, les PME servicielles n'ont accordé le statut cadre qu'à un quart de leurs salariés titulaires d'un doctorat, soit quatre fois moins que d'ingénieurs.
- Les grandes entreprises servicielles ont accordé le statut cadre à près de deux fois plus de leurs salariés titulaires d'un doctorat que les PME servicielles. On note pourtant que les grandes entreprises servicielles accordent ce statut cadre aux titulaires d'un doctorat deux fois moins qu'aux ingénieurs.
- Les salariés titulaires de doctorat ont proportionnellement plus de chance d'accéder au statut cadre dans les PME et les grandes entreprises de l'industrie que leurs homologues qui travaillent dans le secteur des services.

En somme, 7 cadres titulaires d'un doctorat sur 10 exercent en grandes entreprises (41 % exercent en grandes entreprises servicielles et 30 % en grandes entreprises industrielles) alors que 3 cadres titulaires d'un doctorat sur 10 exercent en PME (22 % en PME servicielles et 7 % en PME industrielles).

Figure 8 – L'accès au statut cadre des titulaires d'un doctorat débutants selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise



Huitième constat : Les PME participent plus que les grandes entreprises à l'ascension sociale d'une nouvelle strate de cadres

Il est plus probable que des cadres débutants et seniors de diverses origines sociales coexistent en PME, alors que la grande entreprise semble marquée par une plus grande homogénéité d'origine sociale – due notamment au mode de recrutement des grandes entreprises. Ainsi, parmi les cadres débutants travaillant dans les PME servicielles, 46 % n'ont aucun parent cadre, 49 % ont au moins un parent cadre et 5 % ne se prononcent pas. À l'inverse, parmi les cadres débutants travaillant dans une GE, 36 % n'ont pas de parent cadre et 57 % en ont au moins un cadre.

Ce résultat peut participer à l'explication de l'ouverture sociale du recrutement cadre en France notée par Vallet (2011). Il faudrait sans doute approfondir cette question pour savoir si ces chiffres reflètent des freins subjectifs de la part des grands établissements vis-à-vis d'un certain savoir-être attendu par exemple, ou si cela tient au rôle de réseaux sociaux bien établis qui s'invitent dans le processus de candidature et de recrutement des cadres débutants en grandes entreprises.

Par ailleurs, les cadres débutants en PME servicielle ont plus fréquemment des enfants que ceux débutant en grande entreprise servicielle. C'est le cas d'un cadre débutant sur 10 en PME servicielle, le double des cadres débutants en grande entreprise. Cela mériterait un approfondissement à travers une analyse intégrant d'autres éléments comme la plus grande mobilité géographique des cadres en grandes entreprises, l'ancrage territorial plus marqué des cadres en PME, la question de choix de vie profondément différents (Bourgain, Loup, 2014).

Récapitulatif du chapitre 1

Comme il n'existe pas d'analyses statistiques spécifiques sur les cadres en PME, une sélection raisonnée de nos monographies nécessitait un premier repérage statistique. Les deux sources mobilisées nous donnent des résultats complémentaires, l'AGIRC sur l'ensemble des cotisants à une caisse de retraite cadre et Génération-CÉREQ sur l'insertion des cadres débutants.

Cela étant dit, il ressort que les **cadres en PME exercent aujourd'hui essentiellement dans les services**, 8 cadres en PME sur 10 (AGIRC, 1^{er} constat). Les services recrutent également la majorité des cadres débutants (68 % des cadres débutants) – et ces derniers exercent essentiellement **en PME** (Génération, 5^e et 6^e constats). Néanmoins, proportionnellement à l'industrie, **les services accordent le statut cadre à moins** de salariés débutants : 13 % des débutants dans les services sont cadres dans les trois ans de leur diplomation contre 16 % dans l'industrie (Génération, 5^e constat). Ceci est congruent avec le profil des âges en forme de toupie des PME servicielles. Diverses hypothèses peuvent être avancées pour expliquer la plus grande proportion de cadres quarantenaires et cinquantenaires en PME : un vieillissement de la population cadre en PME plus stable qu'en grande entreprise, un passage à cadre plus tardif en PME, une préférence pour le recrutement de cadres experts plutôt que débutants (AGIRC, 2^e constat). Les jeunes cadres sont proportionnellement moins nombreux en PME qu'en grande entreprise (AGIRC, 2^e constat). On note que les cadres en PME sont particulièrement **concentrés dans certaines activités** : 62,5 % dans **les services aux entreprises** (activités spécialisées, scientifiques et techniques) **et le commerce** (AGIRC, 1^{er} constat), de même que **le recrutement au niveau débutant** est concentré sur ces deux activités (77 % des cadres débutants exercent dans les services aux entreprises et le commerce).

En fait, le paysage des PME servicielles est fort diversifié. Une forte hétérogénéité en matière d'emploi cadre et de recrutement de cadres débutants existe entre les PME servicielles notamment en fonction de leur activité. Comparées aux grandes entreprises servicielles, les PME servicielles participent moins à la féminisation de la population cadre que l'on pourrait s'y attendre et elles comptent moins de cadres catégorie 36 (AGIRC, 3^e et 4^e constats). Les diplômés Bac + 5 qui pourraient naturellement prétendre à un statut cadre n'ont certes pas les mêmes opportunités de passer cadre. Les ingénieurs sont très prisés en PME comme en grandes entreprises et plus de 8 sur 10 accèdent au statut cadre en PME servicielles. À l'inverse, alors que les titulaires d'un doctorat s'insèrent majoritairement dans les PME servicielles, seul un quart accède au statut cadre en PME servicielle trois ans après la diplomation contre 45 % en grandes entreprises servicielles (7^e constat, Génération). Enfin, selon le 8^e constat, l'origine sociale des cadres débutants est plus diversifiée en PME qu'en grandes entreprises servicielles. Les cadres débutants ont aussi deux fois plus souvent des enfants à charge en PME qu'en grandes entreprises. Deux pistes qui restent à explorer.

Ce cadrage statistique réalisé, nous abordons avec ces éléments le chapitre méthodologique qui présente notre sélection raisonnée des cas d'études, ainsi que le recueil et le traitement des données.



CHAPITRE 2

LA MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE

Il convient de rappeler ici comment les PME ont été sélectionnées pour les monographies ainsi que la façon dont les données ont été recueillies et traitées pour leur analyse.

2.1. LES PME DE L'ENQUÊTE

Face à « l'univers multiforme des services » (Bercot, 2005), l'objectif de notre recherche exploratoire est de rendre compte des pratiques managériales à l'égard des cadres en PME servicielles, dans leur diversité, tout en soulignant les éventuels points de convergence. Nous postulons en effet à ce stade que chaque entreprise est susceptible de produire une culture spécifique qui a des conséquences concrètes et symboliques sur ses pratiques managériales. Ainsi, la sélection des PME est-elle raisonnée à partir des constats établis lors du cadrage statistique avec les données de l'AGIRC et du CÉREQ, sans ambition d'exhaustivité ni de saturation.

Nous sommes passés par divers canaux pour constituer le groupe de PME à interroger : une structure de mise en relation entre PME et diplômés (*Small Is Beautiful*), des contacts en PME suite à des recherches-actions, une base de données de la CCI d'Auvergne sur les PME. Ainsi quatre PME sont localisées dans le Puy-de-Dôme, une PME dans le Nord, une autre en Haute-Loire, la dernière en Languedoc-Roussillon.

S'appuyant sur les 1^{er} et 6^e constats, nous avons décidé de mobiliser deux monographies sur l'activité « Services aux entreprises » et sur l'activité « Commerce ». En effet, ces activités regroupent près de la moitié des cadres en PME (48 % selon l'AGIRC, 2012) et 78 % des recrutements de cadres débutants (Génération, 2007). En outre, chacune de ces activités présente des exemples de PME fort diversifiées par le type d'emploi (très qualifié, moyennement ou peu qualifié) et leur taux de cadres dans l'effectif global – sachant que le taux de cadres moyen dans le secteur privé en France est de 10 % des effectifs (APEC, 2012a). Ces PME ont :

- des emplois très qualifiés et un fort taux de cadres experts au sein d'un bureau d'études géophysiques (SOL) et d'une société de jeu vidéo (JV),
- des emplois moins qualifiés et un fort taux de cadres encadrants au sein d'une société de recyclage (RECY), et d'une librairie vente au détail (LIB).

Par ailleurs, nous avons réalisé une seule monographie PME de la santé (17), du transport et de l'entreposage et des services aux particuliers en postulant une plus grande homogénéité sur des besoins de cadres encadrants.

Chacune des sept monographies de PME servicielle présente un « univers » différent des services du fait de :

- **l'activité exercée** : recyclage, bureau d'études géophysiques, librairie-vente au détail, jeu vidéo, centre de vacances, clinique privée, transport,
- **dans des localisations variées** : quatre PME dans le Puy-de-Dôme, une PME dans le Nord, une autre en Haute-Loire, la dernière en Languedoc Roussillon,
- **la taille de la PME** de 9 à 200 salariés, avec une moyenne de 81 salariés. Notre étude compte une TPE de moins de 10 salariés, trois entreprises moyennes de 30 à 50 salariés, une PME de moins de 100 salariés et deux PME de moins de 200 salariés,

(17) Uniquement dans le cas où les médecins/chirurgiens exercent en libéral dans ces PME de la santé.

- **la proportion de cadres** : le nombre de cadres dans ces PME varie de 2 à 30, pour un taux moyen de 12,3 % de cadres dans l'effectif – ce qui est congruent avec la moyenne nationale (10 % selon l'APEC, 2012a) :
 - avec une proportion de cadres inférieure à 10 % dans cinq PME (RECY, LIB, VAC, SANT, TRANS) – 10 % correspond à un taux d'encadrement moyen (APEC, 2012a),
 - avec une proportion de cadres supérieure à 20 % dans deux PME (SOL, JV) qui correspond au double du taux d'encadrement moyen en France,
- **la date de création** (entre 1971 et 2011 pour notre étude), à mettre en relation avec l'histoire de la PME : de la naissance à la maturité, en passant par l'adolescence, ces PME ont pu connaître une histoire plus ou moins chaotique de 4 à 45 ans, avec parfois des rachats et des changements de statut,
- **la direction** assurée par le fondateur/sa famille (ou non), suite à une expérience salariée ou non,
- **le mode de gouvernance** : deux SA, trois SARL, deux SCOP.

Tableau 5 – La présentation synthétique des monographies de l'enquête

Type de services	Code	Activité	Création	Nombre de salariés	Nombre de cadres	% cadres	Localisation
Service aux entreprises	RECY	Recyclage	1971	170	10	6 %	63
	SOL	Bureau d'études géophysiques	1992	50	30	60 %	63
Commerce	LIB	Librairie vente au détail	1974	32	3	8 %	63
	JV	Start-up de jeu vidéo	2011	9	2	22 %	59
Services aux particuliers	VAC	Hébergement, touristique, centre de vacances	1969	200	20	10 %	43
Santé	SANT	Clinique privée	1975	75	6	8 %	40
Transport	TRANS	Société de transport et entreposage	1985	31	2	6 %	63
		Min-max : Moyenne	1971-2011 33 ans	9-200 81 salariés	2 -30 10 cadres	6 %-60 % 12,3 % de cadres	

Tableau 6 – Les éléments clés concernant les ressources humaines de chaque monographie

Type de services	Code	Activité	Gouvernance	Dirigé par fondateur/famille	Types d'emploi salariés	Types d'emploi cadres	Externe/Promotion	Proximité groupe
Service aux entreprises	RECY	Recyclage	SA	OUI	Peu qualifié	Encadrants	Recrutés/peu de promus	2012-prés.
	SOL	Bureau d'études géophysiques	SARL	OUI	Qualifié	Experts et quelques Encadrants	Recrutés/peu de promus	
Commerce	LIB	Librairie vente au détail	SCOP	NON	Moy. qualifié	Encadrants	Promus/Recrutés	1991-2011
	JV	Start-up de jeu vidéo	SARL	OUI	Qualifié	Experts	Recrutés/Promus	
Services aux particuliers	VAC	Hébergement, touristique, centre de vacances	SARL	OUI	Moy. qualifié	Experts au siège Encadrants filiale	Recrutés (siège)/ Promus (filiales)	
Santé	SANT	Clinique privée	SA	OUI	Moy. qualifié	Experts et quelques Encadrants	Recrutés	
Transport	TRANS	Société de transport et entreposage	SCOP	OUI	Peu qualifié	Gérants	Promus	

2.2. LE RECUEIL DES DONNÉES D'ENQUÊTE ET LEUR TRAITEMENT

Le cœur de notre enquête concernant la gestion des cadres dans les PME, les données étaient à recueillir en premier lieu auprès des dirigeants des PME sélectionnées, quitte à réserver une enquête ultérieure aux cadres eux-mêmes. Et s'agissant des monographies, il convenait également de privilégier l'entretien semi-directif pour ce recueil de données : c'est bien leur vécu de l'entreprise, tel que ces dirigeants se le représentent et en parlent face à un enquêteur, qui importe ici. Nous avons également exploité les données secondaires telles que les plaquettes éditées par les entreprises, son site web éventuel, les profils laissés sur internet par les cadres de ces structures et des articles parus dans la presse locale.

Une telle approche qualitative est une stratégie de recherche à part entière, mieux adaptée qu'une enquête par questionnaire pour aborder des phénomènes contemporains complexes qui n'ont pas encore donné lieu à des théorisations. Elle ne saurait évidemment convenir pour une quelconque généralisation. Elle présente l'avantage, notamment dans la phase exploratoire qui est la nôtre, d'apporter un éclairage précis et fin sur la conception que ces dirigeants ont de la gestion pratique des cadres de leur entreprise, voire sur les dimensions émotionnelles et symboliques de cette gestion. Tout spécialement, ces entretiens devaient permettre d'examiner, en la contextualisant, la façon dont ces dirigeants présentent face à un enquêteur leurs propres pratiques managériales de sélection, filtrage et d'orientation des personnels de leur PME vers le statut cadre.

Ces entretiens reposent sur une grille systématique mais suffisamment souple, grâce à un jeu de relances, pour s'adapter à la logique des discours à recueillir. C'est pourquoi, on a veillé à conserver une attitude empathique et à laisser la parole se dérouler dans le temps : chaque entretien a duré au minimum une heure et le plus souvent une heure et demie. Quand cela a paru nécessaire, on a procédé à un second entretien après transcription du premier entretien.

Au-delà d'un questionnement factuel sur les caractéristiques de l'entreprise, ses dates clés, son organisation et sa stratégie, l'entretien comportait un focus important d'une part sur le recrutement et l'intégration des cadres, d'autre part, sur les pratiques de promotion au statut cadre, et enfin sur la gestion des cadres qu'il s'agisse de formation, de rémunération, voire de leur renouvellement (*cf.* annexe 1 : la grille d'entretien).

Chaque entretien a été enregistré, puis transcrit en respectant strictement l'anonymat de la personne enregistrée et de la PME concernée. L'analyse a été thématique, mais on a également procédé à une « écoute analyse » de façon à pouvoir apprécier les pauses, hésitations et les nuances, notamment émotionnelles, du travail vocal à l'œuvre. Tous les noms d'entreprise et de personnes interrogées présentés dans ce rapport sont fictifs, lorsque divers entretiens ont eu lieu dans la même entreprise, la position de la personne interrogée est spécifiée.



CHAPITRE 3

ÉTUDES MONOGRAPHIQUES EN PME DES SERVICES AUX ENTREPRISES ET AUX PME DU COMMERCE

3.1. LA GESTION DES CADRES EN PME DES SERVICES AUX ENTREPRISES

Pour rappel, selon la base AGIRC (2012), un quart des cadres des services exercent dans des activités spécialisées, scientifiques et techniques pour les entreprises. Les PME des activités « spécialisées, scientifiques et techniques » emploient plus de cadres (345 000 cadres) que les grandes entreprises du secteur (292 000 cadres). Les services aux entreprises proposent une gamme d'activités destinées à répondre aux besoins d'autres entreprises en dehors de leur cœur de métier. Ils s'articulent en quatre groupes :

- les télécommunications,
- les conseils et l'assistance,
- les services opérationnels,
- la recherche et le développement.

Le cas RECY – Entreprise de recyclage de 170 salariés

La PME familiale RECY est une société anonyme fondée en 1971 dans l'activité de la revalorisation, du recyclage et du traitement des déchets pour des clients industriels (70 %) et des collectivités (30 %). RECY a réalisé 30 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2011. En 2014 l'entreprise emploie 180 salariés dont 10 cadres (soit 5,6 % des effectifs). Ses trois sites d'exploitation sont localisés en Auvergne. Deux sites sont spécialisés en tri industriel (la ferraille, les métaux, les véhicules hors d'usage, le papier, le plastique, le bois, et la destruction confidentielle). Le troisième site de tri de collecte sélective est considéré comme l'un des plus performants de France : il emploie 65 personnes, dont 60 % de femmes, et assure le recyclage de 4 000 tonnes mensuelles de matières ainsi que le transit de 1 500 tonnes de verre – ce qui représente plus d'une centaine de camions par mois qui apportent les produits à trier ou repartent vers les papeteries, usines de plasturgie ou fonderies.

En 2012, RECY a conclu un partenariat avec prise de participation avec PAP (nom fictif), premier indépendant du recyclage en France, afin d'assurer sa pérennité et son développement national. Ce partenariat devrait permettre à RECY de répondre ainsi à des appels d'offres nationaux de grandes entreprises en s'appuyant sur le réseau de 50 agences de PAP. L'intérêt était double pour PAP qui n'était pas encore établi en Auvergne et ne possédait pas de compétences techniques sur le retraitement de la ferraille et des métaux, que maîtrise RECY.

C'est néanmoins l'alliance-filialisation d'une PME avec un géant : PAP est leader du recyclage des plastiques, des piles et du papier, des déchets d'équipements électriques et électroniques. PAP était en 1994 une PME de 45 personnes, reprise par un ancien diplômé de l'ESSEC passé par la Générale des Eaux (directeur des Branches recyclage et nettoyage industriel). PAP réalise aujourd'hui 643 millions d'euros de chiffre d'affaires et traite cinq millions de tonnes de déchets ; avec un taux de croissance annuel moyen de 25 %, ses effectifs sont passés de 45 à 3 200 salariés entre 1994 et 2014. Par ailleurs, 95 % de l'effectif de PAP est affecté aux usines, les 5 % restants (160 personnes) exercent sur les agences commerciales et les sièges. Approximativement, les effectifs cadres de PAP sont aussi nombreux que l'ensemble des effectifs de RECY. L'analyse qui suit est tirée de l'entretien avec le dirigeant auquel s'ajoutent des éléments de précisions ou de contrastes

obtenues par des sources secondaires (article de presse, plaquette de l'entreprise, profils des cadres de l'entreprise postés en ligne, site Internet de l'entreprise).

Culture d'entreprise familiale chez RECY

Le dirigeant dit cultiver une ambiance familiale et centrée autour de sa personne, à la faveur de la petite taille de l'entreprise : les échanges y sont souvent informels, sur le mode réactif. La PME présente cependant une structure pyramidale, favorisant la centralisation des prises de décision. L'organigramme est ainsi présenté par le dirigeant lui-même comme « *une pyramide à trois étages point* » : le dirigeant, 10 cadres qu'il nomme « sa garde rapprochée » et les 160 opérateurs.

« Moi je prétends dire que c'est encore un organigramme qui ressemble à une TPE ; donc il n'y a pas de comité de direction entre guillemets au sens noble du terme... quand j'ai des problèmes commerciaux, c'est le commercial ou le cadre commercial en direct... ou sur des problèmes un petit peu plus stratégiques on pourra peut-être avoir des réunions, on fera des réunions commerciales où tous les intéressés seront là mais ce sera deux... trois personnes. Mais il n'y pas un Codir qui est au-dessus de tout ça. »

Selon ce qu'en dit le dirigeant, ces réunions ne sont pas programmées à l'avance, mais plutôt « spontanées » :

« Donc je n'aime pas les choses établies 15 jours avant, alors il y en a [des réunions], il en faut bien, mais je pense qu'on ne gagne pas comme ça. »

Le dirigeant dit plutôt miser fortement sur les valeurs humaines auxquelles il se dit attaché et sur les échanges interindividuels que des relations professionnelles fondées sur ces valeurs favorisent. De même, le repérage et la reconnaissance des multiples compétences individuelles et collectives lui paraissent garantir un haut niveau de prestation :

« Un cadre sera embauché pour le management, si c'est entre guillemets un gros con, on n'en a pas besoin de ce mec-là... un tyran on en a pas besoin, on veut de la gentillesse, et ce mot gentillesse il est important... ce n'est pas quelque chose qu'on apprend tellement, c'est une façon d'être. »

Quant à la question de l'impact que peut avoir la taille de l'entreprise sur les relations qu'un dirigeant est susceptible d'avoir avec les cadres de sa PME, sans surprise, ce dirigeant estime que les pratiques de gestion (*cocooning*) des cadres sont différentes d'une grande entreprise à une PME. La taille modeste de sa PME favoriserait ce qui n'est pas envisageable dans une GE, à savoir une relation de type quasi familial avec le dirigeant, concernée par la vie non professionnelle des cadres (leur vie de famille, exemplairement), au point que les confidences sont bien vues, voire encouragées :

Enquêteur : *« La gestion de l'emploi des cadres dans une PME par rapport à une grande entreprise est-elle différente de ce fait, de la taille de l'entreprise ? »*

Enquêté : *« Oui bien sûr qu'elle est différente, moi je le vois aujourd'hui, bien sûr qu'elle est différente, la grande entreprise elle va organiser, alors surtout chez PAP où l'homme est au milieu de toutes choses, les cadres sont un peu dorlotés mais PAP va organiser des soirées, alors bien sûr il y a la grande messe PAP comme toutes les grandes entreprises où les cadres, mêmes les agents de maîtrise sont conviés, vous le gérez de cette façon là... Mais au niveau d'une PME, PMI, c'est plutôt le cadre, il fait partie de la garde rapprochée et quelque part il faut lui faire des confidences, il faut pas trop mentir, il ne faut pas mentir... faire des confidences c'est aborder d'autres sujets avec lui, ça peut être ses enfants, ses vacances, mais ça peut être aussi les vôtres et c'est d'avoir des rapports, des rapports humains importants, ce qui existera peut-être un petit peu moins dans une grande entreprise [où] on a besoin de grande messe, [où] on a besoin de faire des voyages fabuleux. »*

Ce dirigeant va même insister fortement sur ce point de la qualité et de l'individualisation des relations humaines dans l'entreprise, peut-être d'autant plus fortement qu'il sait qu'une PME comme la sienne n'a pas les moyens d'offrir autre chose à ses cadres (qu'il s'agisse de carrière ou de voyages fabuleux) :

« Dans une PME, PMI on n'a pas besoin de ça [de grande messe, de voyages fabuleux] mais il faut du rapport humain, il faut du contact, il faut de la communication et on ne peut pas trop donner autre chose mais ça on peut le donner. »

Le recrutement et la promotion des cadres chez RECY : une affaire de famille.

Les 10 cadres présents dans l'entreprise sont répartis sur les trois sites : trois commerciaux, deux responsables d'exploitation dont une femme, deux responsables logistiques,

un chargé de projet, une responsable administratif-finances-RH (la sœur du dirigeant), une responsable de la Qualité-Sécurité-Environnement (QSE).

RECY bénéficie d'une bonne image localement et dispose d'un vivier de candidatures spontanées. Concernant l'entretien de recrutement des cadres, le dirigeant tient à souligner son implication personnelle aux côtés de sa sœur, responsable administratif et RH. Il y a plusieurs raisons pour cela. Pour faire vivre cette culture d'entreprise familiale, le dirigeant « se met en scène » avec sa sœur lors du recrutement. Ainsi, le recrutement s'organise comme une rencontre entre un individu et une « famille », un frère et une sœur qui gèrent et dirigent l'entreprise. Le dirigeant insiste sur cette mise en situation « d'identification de l'entreprise » avec la famille en charge de l'entreprise. Le recrutement, tout au moins d'un cadre, est associé à un rituel d'acceptation au sein d'une communauté humaine, d'une famille.

« Un cadre ça c'est sûr que je participerai au recrutement, même à certains postes en dessous... la moitié des recrutements je m'en occupe avec B. [sœur du dirigeant], qui s'occupe des ressources humaines mais qui ne fait pas que ça. C'est une entreprise familiale. Moi là encore, je prétends que les ressources humaines pour un chef d'entreprise c'est trop important pour le confier à n'importe qui – alors je ne veux pas dire qu'il y a des gens qui ne sont pas capables – mais identifier l'entreprise avec le directeur des ressources humaines ou le PDG il me semble que c'est très important. On n'a jamais eu à faire à des cabinets de recrutements, je ne le fais pas parce que dans la mesure où j'ai mon vivier, je ne vais pas chercher. La première chose que [le cadre] découvre c'est que les ressources humaines c'est géré par B. et B. [prénom du dirigeant et de sa sœur] on met de l'importance sur ce recrutement, c'est un moment fort.»

Si ce moment de l'entretien revêt tant d'importance pour le dirigeant, c'est aussi parce que le diplôme ne joue pas pour lui le rôle de « signal » de premier rang – soit une information qui aide à prendre une décision, selon Spence (1973) (18).

« Pour moi c'est 1 – l'expérience, 2 – le ressenti au moment du recrutement, mais jamais le diplôme. »

Il dénigre d'ailleurs les formations « trop longues » : « on n'a pas besoin d'un ingénieur Bac + 12. » Le dirigeant de RECY, lui-même titulaire d'une maîtrise de sciences économiques, attache plus d'importance à l'expérience, au bon sens et aux qualités humaines, telles qu'il les ressent lors de l'entretien. Et c'est le secteur d'activité qui, à ses yeux, conditionne l'importance de l'expérience et du bon sens. Là encore, il semble bien s'en remettre volontiers lui-même à son propre ressenti :

« Je préfère qu'ils aient du bon sens que des diplômes, c'est tout ce qu'il me faut... parce que là aussi ce métier-là, il est fait de bon sens, c'est un travail de terrain voir les choses, les comprendre, les sentir, les palper... et du bon sens derrière. »

Certes, quelques uns des cadres de cette PME ont une formation de niveau bac + 5. La responsable QSE est ingénieur diplômée de l'Institut des techniques d'Ingénieur de l'industrie de Lyon, après un DUT avec une expérience précédente chez Bosch ; le responsable de la filière papier-carton est diplômée de l'École Nationale Supérieure Agronomique de Rennes. Néanmoins le dirigeant insiste sur le fait que, sur la base de son vivier de candidatures spontanées, le recrutement est plus axé sur l'expérience que sur le diplôme. Selon lui dans les petites entreprises le diplôme devrait même être ignoré pendant les recrutements :

« J'ai certains cadres qui sont arrivés comme ça ici chez moi, j'ai aussi la chance de recevoir des demandes d'emplois toute l'année, tous les jours, dans tous les domaines... moi je ne cours pas après le diplôme, pour moi effectivement ce sera beaucoup plus l'expérience... c'est primo, l'expérience, secundo, le ressenti au moment du recrutement, mais jamais le diplôme. »

Au demeurant, l'expérience des candidats lui paraît à l'occasion moins importante que l'attrait quasi émotionnel que son entreprise peut exercer sur un candidat, ainsi que les qualités humaines du futur embauché : ce sont là deux critères qui lui semblent plus pertinents que tous les autres.

« Jusqu'à des cadres qui quelquefois ont une expérience ceux-là et ça, ça me fait sourire parce que c'est souvent des cadres qui ne se sentent pas très bien chez eux, dans leur entreprise et qui parce que ils ont une image de la société (la sienne) qui est plutôt positive vue de

(18) Spence (1973) : le diplôme signale une compétence et une capacité de travail à un employeur.

l'extérieur... (...) on veut de la gentillesse, et ce mot gentillesse il est important, ce n'est pas quelque chose qu'on apprend tellement, c'est une façon d'être. »

Même si ce dirigeant se dit prêt à accueillir un cadre parce qu'il aurait acquis une expérience dans une grande entreprise qui pourrait être utile à sa PME :

« Plus l'expérience métier, je pense justement un cadre qui aurait travaillé dans une grande entreprise et qui vient dans une petite entreprise PME, PMI, il peut apporter des choses au niveau de l'organisation... il peut apporter des choses, nous on va pas se laisser bouffer par des grandes théories mais il peut apporter des choses, mais par contre au niveau du métier on gagne beaucoup de temps à avoir quelqu'un qui connaît déjà notre métier. »

Là encore, il se déclare prêt à des évolutions dans ses manières de recruter, à l'image de ce qu'il voit faire dans une grande entreprise, depuis son partenariat avec la PAP :

« Alors ça c'était quand j'étais seul, aujourd'hui je ne suis plus seul et je vois comment aujourd'hui on recrute dans les grosses sociétés, plus grosses que la mienne, notamment la société avec laquelle je suis partenaire... Le patron c'est un ESSEC, et derrière vous avez toute une ribambelle d'ESSEC et puis quand je les vois ces gars-là, je me dis "oui ils ont la tête bien faite, ce sont des bons pour peu qu'ils aient acquis un peu d'expérience, ils sont très, très bien." »

Cette disponibilité à l'idée d'un changement de pratique peut s'expliquer par le fait que si Monsieur B. est libre dans presque tous ses recrutements, par contre pour recruter des cadres d'un certain niveau, le dirigeant doit désormais en discuter avec la direction de PAP.

L'impact de la proximité d'un groupe

Le dirigeant de RECY indique que le partenariat avec PAP permet d'envisager l'avenir différemment que depuis une petite structure locale car l'accès à une couverture nationale rend possible à la fois de nouveaux projets d'envergure, facteur de motivation et de développement pour les cadres, des opportunités de perspectives de carrière élargies, et enfin, une pérennisation de l'activité, de l'expertise et des emplois de sa PME :

« J'ai fait ça c'est aussi pour préparer l'avenir, parce que je ne vais pas rester là éternellement, donc je dis à mes cadres "ça va vous donner des opportunités de carrière". Et ils disent "effectivement j'ai un autre horizon devant moi"... c'est pas vrai partout... les cadres, il leur faut de l'horizon (...) On peut avoir un organigramme plat mais il faut aussi donner de la liberté, il faut aussi que les gens aient des horizons, il faut que l'entreprise elle puisse apporter, qu'elle ait des projets de développement, un cadre il aime bien ça, il est là pour ça aussi »

La réserve qu'émet ce dirigeant (*des opportunités de carrière – ce n'est pas vrai partout*) prête à diverses suppositions : voulait-il indiquer que les horizons de carrière sont moins fréquents en PME et que la grande entreprise ouvre donc de nouvelles opportunités ? ou que nombre de grandes entreprises n'offrent pas réellement l'opportunité de faire carrière, d'où l'intérêt du partenariat avec la PAP ? ou indique-t-il simplement que les cadres ne partagent pas tous cette vision d'un nouvel horizon pour leur carrière du fait d'entrer dans une plus grande entreprise ? Cette dernière supposition peut être appuyée par la proximité avec le thème de la perception des cadres (juste avant et après), et qu'il ajoute peu après la remarque désabusée que lui aurait faite un jeune cadre (qualifié d'excellent) *« dans une grosse boîte comme PAP, je n'ai rien à y faire. »*

Pourtant, le dirigeant considère que, *volens nolens*, tous les cadres seront impactés par les changements induits par le partenariat avec la PAP, même s'il reconnaît que tous n'adhèrent pas à sa vision positive du futur. Il s'interroge d'ailleurs sur le scepticisme de cadres jeunes et brillants qui ne sentent pas attirés par la grande entreprise. Sans plus d'information, on peut se demander si, attachés au caractère familial de l'entreprise et de valeurs qu'elle véhicule, les cadres sont divisés quant à l'impact réel sur leur carrière que pourrait avoir leur rattachement à une grande entreprise. Le dirigeant a perçu le scepticisme de certains jeunes cadres :

« C'est plutôt des projets qui vont impacter directement leur plan de carrière. donc il va y avoir du changement, donc vous pouvez profiter de certaines opportunités et tous ! alors il y en a qui adhèrent et il y en a qui n'adhèrent pas du tout bizarrement (...) j'ai un cadre qui est excellent, qui est jeune, qui a une trentaine d'années, lui bizarrement il me l'a dit et je le sais, lui il est très bien ici parce qu'il y a [...] et il dit « moi dans une grosse boîte comme PAP, je n'ai rien à y faire », alors ça m'ennuie parce que je pense qu'il aurait une carte à jouer, mais la carte sera beaucoup plus difficile c'est sûr. »

Ce jeune cadre n'est pas enthousiaste à l'idée de rejoindre un grand groupe qui, à ses yeux, remet en cause le sens et la finalité de son travail, sa position acquise au sein d'une culture d'entreprise valorisante pour lui.

Est-ce par pragmatisme qu'il ne pense pas pouvoir (vouloir) faire carrière dans un grand groupe à partir d'une filiale en raison d'une compétition plus forte ? Est-ce qu'il ne possède pas les diplômes prisés par la grande entreprise ? (cf. p. 38 « *la ribambelle d'ESSEC* ») ? Est-ce qu'il tient sa position d'un rapport privilégié avec la famille dirigeante de la PME, rapport qu'il perdrait évidemment dans une grande entreprise ? Si ce n'est les trois.

Jusqu'alors, la PME a bénéficié d'une grande stabilité de ses salariés (faible *turn-over*) qui impacte positivement le fonctionnement de l'entreprise :

« Moi j'ai peu de turn-over, il n'y a pas beaucoup de gens qui s'en vont quand ils sont là, ils sont bien là. et hier après-midi j'avais un rendez-vous avec Jean-Jacques ... qui a commencé ici il y a 34 ans... il est cadre aujourd'hui, responsable de tout l'aspect logistique et Jean-Jacques il a 4 ans de moins que moi,... Jean- Jacques il ne va pas partir... bon il fait partie des meubles maintenant ... mais c'est valable pour un cadre, c'est valable aussi pour des gens à plus bas niveau. »

Sa technique managériale pour limiter au mieux ce *turn over* ? Le soin qu'il dit, là encore, apporter aux relations humaines avec les personnels de l'entreprise, notamment les cadres.

« On les fait parler, ils s'impliquent, ils sont passionnés par ce qu'ils font, c'est important, pas de turn-over, très peu. »

S'il y a du mouvement, ce ne serait pas de la PME vers l'extérieur (à l'exception de quelques licenciements pour mauvais comportements, jamais de licenciement économique), mais au sein de la PME elle-même.

« J'ai deux cas à l'esprit... des promotions qui étaient... Qui sont très récentes parce qu'elles datent d'environ un mois... c'étaient deux personnes qui étaient dans l'entreprise depuis quelque temps, qui avaient un statut d'assimilé cadre et justement avec la comparaison de mon partenaire PAP, on a dit ces deux personnes là et bien elles ont un statut il faut leur proposer un statut de cadre et donc ça c'est fait tout simplement. »

La plupart des cadres le sont devenus en progressant à l'intérieur de l'entreprise : la moitié des cadres ont commencé au plus bas niveau de l'échelle. Cette mobilité s'explique aussi par la croissance de l'entreprise et les recrutements qui y sont liés : en moyenne 10 personnes sont recrutées par an. Néanmoins, pour le dirigeant interrogé, ce n'est pas encore assez :

« Quand on est PME, PMI... il faut, on peut avoir un organigramme plat mais il faut aussi donner de la liberté... il faut aussi que les gens ils aient aussi des horizons, il faut que l'entreprise elle puisse apporter ... qu'elle ait des projets de développement... un cadre il aime bien ça, il est là pour ça aussi. »

Du processus d'intégration et de la politique de rémunération

Jusqu'à une date récente, aucun protocole d'intégration particulier n'avait été mis en place pour les cadres dans cette PME. Pour des salariés temporaires, l'intégration durait une heure avec un livret d'accueil remis au salarié. Pour les cadres et les salariés permanents, on commençait de leur faire découvrir l'entreprise par les dossiers et on les présentait aux collègues.

Mais les pratiques que le dirigeant a pu observer chez PAP l'ont conduit à revoir l'intégration des personnels qui seront amenés à prendre des responsabilités. En l'occurrence, l'intégration débute dorénavant par une immersion de quatre semaines dans les divers départements de l'entreprise pour permettre au recruté de voir, de comprendre et de matérialiser les processus de l'entreprise et surtout de se constituer un réseau interne qui vont faciliter son intégration sur son poste et la prise de commandement. Il faut aussi noter que cette modification du processus d'intégration (aujourd'hui plus complexe et d'une plus longue durée) est une appropriation d'une pratique observée dans la grande entreprise qui apparaît au dirigeant comme étant en conformité avec les idées qu'il a sur les relations humaines et leur importance dans la bonne marche de l'entreprise.

Enquêteur : « Est-ce qu'il y a aussi un processus d'intégration spécifique des cadres ? Comment avez-vous intégré de nouveaux cadres ? »

Enquêté : « Oui alors de plus en plus et là j'ai si vous voulez jusqu'à présent je n'avais pas de protocole spécifique, c'est-à-dire qu'un cadre il y a encore quelque temps je le mettais à son poste, je lui faisais découvrir l'entreprise mais par les dossiers ou je le présentais aux gens mais uniquement PAP lorsqu'ils embauchent un cadre quel que soit le niveau du cadre ... j'ai vu passer le n° 2 c'est-à-dire le directeur adjoint qui avait 20 ans d'audit chez XXX. On lui dit pendant 2 mois « écoute en France on a tant d'agences, tu fais le tour des agences, chaque jour une différente et nous on doit recevoir la personne et on a pour mission de le faire travailler au plus bas de l'échelle » donc du coup, j'ai trouvé ça très bien, et là récemment j'ai embauché alors c'est pas un cadre c'est une commerciale et bien pendant un mois, je l'ai fait passer dans tous les services, une semaine dans le service du tri à Clermont, une semaine dans les services d'exploitation, au niveau de l'exploitation je me suis aperçu qu'au bout d'un mois la personne qui avait d'autres ambitions bien sûr, elle avait trouvé des amis, des copains et des relations au bas de l'échelle et ça c'est important, parce que pour la suite quand cette personne-là va donner des ordres et bien elle est intégrée. »

On notera de même qu'il n'existe pas de politique de formation spécifique aux fonctions managériales des cadres chez RECY. L'essentiel de l'apprentissage des savoirs et savoir-faire se fait grâce aux relais des opérationnels. Restent les apprentissages techniques qui concernent les personnels qu'ils soient cadres ou non et qui, eux, concentrent les moyens mis dans la formation :

« Sur les techniques comme l'informatique ... c'est pas un métier qui demande des logiciels très très performants mais les logiciels évoluent donc il y a des formations en informatique... il y a des formations sur des nouveaux matériels, il y a des formations aujourd'hui sur la sécurité il y a des formations ... les formations c'est très très large ... chaque année chez nous... enfin là, je ne parle pas de PAP je ne connais pas les chiffres ... chez nous 180 personnes il y a plus de la moitié de l'effectif qui passe en formation ... alors quelquefois des petites formations d'une journée mais c'est plus de la moitié de l'effectif chaque fois. »

Quant à la question de la rémunération, le dirigeant considère qu'un cadre coûte moins cher en Auvergne qu'en région parisienne.

« On est en Auvergne aussi ... j'ai pu constater ça ... c'est-à-dire que un cadre en Auvergne il coûte pas cher ... la même personne dans la région parisienne elle coûte deux fois plus cher. Il y a aussi la région qui fait qu'on est protégé par ça . [la ville de Clermont (et la région Auvergne en général) est plus enclavée que l'axe Lyon-Marseille-Montpellier]. »

En outre, une augmentation salariale générale peut avoir lieu une fois par an. Cette procédure d'augmentation se fait après différentes évaluations. Pour les cadres, l'évaluation est effectuée directement par le dirigeant tandis que pour les autres employés, ce sont les managers qui s'en chargent. Il s'agit pour le dirigeant de constater la progression du cadre, d'estimer s'il lui faut en plus de l'augmentation générale une augmentation spécifique correspondant à ses progrès personnels, ses réalisations...

« Je n'ai pas d'outils pour mesurer la performance individuelle ... les chiffres d'activité c'est trop compliqué ... non les outils c'est de voir les agents de maîtrise et puis d'essayer de faire en sorte qu'ils nous emmènent pas ... que ce soit précis ... mais c'est très difficile. »

Pour conclure sur ce cas, on peut d'ores et déjà attirer l'attention sur quelques points. Tout d'abord, on a affaire ici à une entreprise en pleine transition, d'une part, en raison de sa croissance, d'autre part, en raison de son partenariat avec PAP dont toutes les conséquences ne sont pas encore visibles. Secundo, le dirigeant apparaît dans son entretien comme une forte personnalité – mais non rigide, il faut le souligner –, humainement très impliqué dans le fonctionnement de son entreprise à laquelle il a imprimé une culture de type familial. Sa gestion des cadres qu'il considère comme formant sa garde rapprochée et à l'occasion ses confidents, présente quelques liens avec une posture paternaliste.

Le cas SOL – Bureau d'études géophysiques de 50 salariés

SOL est un bureau d'études géotechniques créé en 1992 qui conçoit et commercialise des services et des produits uniques et originaux. Les clients de l'entreprise sont principalement des collectivités locales, des entreprises du BTP et des bureaux d'études et de contrôle (BtoB). SOL présente une croissance combinée des effectifs et du chiffre d'affaire continue depuis 20 ans :

- l'entreprise est passée de 35 à 50 salariés entre 2010 et 2013, plus finement 46 ETP. Elle compte aujourd'hui une majorité de cadres, soit 30 cadres dont 6 ingénieurs-docteurs, qui représentent 65 % des ETP,
- le chiffre d'affaires de l'entreprise dépasse aujourd'hui les 5 millions d'euros, avec un taux de croissance annuel supérieur à 10 % depuis sa création. Le service R&D représente 13 % à 20 % de l'effectif et est alimenté chaque année environ par un nouveau doctorant en contrat de recherche CIFRE. On compte aujourd'hui deux doctorants en CIFRE. 10 % du chiffre d'affaires est consacré à la R&D.

Personnes interviewées :

- la directrice générale adjointe,
- le cadre responsable du pôle Innovation et Diagnostique d'Ouvrage,
- une cadre chargée d'affaires Géotechniques Etudes de sols.

Deux filières cloisonnées de recrutement des cadres

Chez SOL, comme chez RECY, il existe deux filières de recrutement aux postes cadres. Ces deux filières segmentent les postes cadres et les possibilités d'évolution de manière cloisonnée pour l'instant. La filière la plus prestigieuse est le recrutement d'un ingénieur qui a réalisé sa thèse CIFRE au sein de l'entreprise-même. Ce recrutement n'est pas la simple conjonction d'un double diplôme (ingénieur et doctorat), c'est avant tout la prérogative du dirigeant-fondateur de la firme, Professeur en École d'ingénieur et à l'Université. Durant sa thèse CIFRE, le salarié bénéficie d'une grande autonomie de travail au sein du service R&D ; il a des contacts essentiellement avec le service d'application, peu avec le reste de l'entreprise. Les trois à quatre ans de thèse servent aussi de (longue) période probatoire. Une fois la thèse soutenue, le jeune docteur met en œuvre les applications pratiques de ses travaux, ce qui définit le « pôle » qu'il va chapeauter et est encouragé à développer.

La logique de filiation et de légitimité par le choix et le suivi du dirigeant-fondateur, présenté comme une « éminence grise », est donc très prégnante. Le dirigeant s'affranchit ainsi de tout contrôle interne sur ce type de recrutement, de tout processus. Ces cadres se définissent d'ailleurs eux-mêmes comme « *les ingénieurs* » et « *les cerveaux placés aux endroits névralgiques de l'entreprise* » (selon les dires d'un ingénieur de l'entreprise). SOL compte aujourd'hui cinq pôles, et les responsables de pôle ont tous été recrutés de la même manière (19). Ces cadres forment donc un groupe (d'hommes) à part dans l'entreprise. Ils sont littéralement « appelés » à exercer des postes d'encadrement à forte responsabilité. Ces cadres dirigent leur pôle comme un entrepreneur dirige sa petite entreprise. Chaque pôle regroupe trois à dix-huit salariés (dont un à trois cadres) pour le pôle le plus important, ce qui pose sérieusement la question de la mise en place d'un management intermédiaire. Cela signifie revoir l'organigramme et favoriser la délégation – ce qui semble ne pas aller de soi :

« Avec le développement de l'activité, certaines équipes se sont retrouvées à 18 personnes sur un service. Cela semble évident qu'une personne ne peut plus en gérer 18, elle n'a plus la même performance. Et même si cela paraît évident, cela reste de la conduite de changement, parce qu'habitué à avoir beaucoup de monde, à devoir tout faire... il faut réussir à expliquer et à mettre en œuvre le fait qu'au contraire, le fait de se concentrer sur d'autres missions, de pouvoir déléguer, cela va nous faire grandir (...) Parce qu'il y a des pratiques qui ne sont pas toujours les bonnes, il faut savoir se remettre en cause, et du coup, peut-être refaire une formation au niveau $n + 1$ et peut-être au niveau en dessous, cela peut être intéressant car il peut y avoir des limites à la formation par les pairs. On prend les mêmes défauts. Après, l'avantage [d'une formation par les pairs], c'est qu'on a une culture d'entreprise plus forte, homogène.

La projection pour 2014-2015 est de faire monter le middle-management à sept personnes. Alors, il ne faut pas toujours aller chercher à l'extérieur. Je pars du principe que si on a des résultats aujourd'hui c'est aussi grâce aux gens. Donc il y a de vraies compétences à aller chercher. Qui existent. Qui sont identifiées chez nous – donc à nous de continuer à les faire

(19) On compte deux départs de chefs de pôle à ce jour : l'un pour faire carrière à l'Université, l'autre pour rentrer en Amérique latine.

grandir pour qu'ils puissent prendre ce type de poste. Après, sur certains postes, nous sommes allés chercher des gens à l'extérieur, pas de problème de compétences techniques mais je dirai de savoir-être.

Mais comme je vous dis, cela a été un peu long, un peu compliqué à mettre en œuvre. Je ne sais pas si c'est typique à chez nous, je ne pense pas, les gens ont toujours une perte de pouvoir. Enfin ils ont peur d'une perte de pouvoir. Alors qu'on essaye d'expliquer que c'est l'inverse. La mise en place a été compliquée. » (la directrice interrogée).

On sent ici toute la difficulté ressentie à s'immiscer dans les prérogatives de ces prestigieux cadres ingénieurs-docteurs, et l'écart infranchissable que cette filière de recrutement pose pour une quelconque fluidité d'évolution des cadres formés et promus sur le tas.

La forte croissance dès la fin des années 1990 a incité la mise en place de postes cadres chargés d'affaires. L'un de ces cadres chargés d'affaires, titulaire d'un Bac+3, avait été recruté comme technicien et promu après 10 ans d'ancienneté chez SOL. Une autre cadre chargée d'affaires est une diplômée Bac+5, qui a débuté dans une TPE comme technicienne pour accumuler 3 années d'expérience avant de candidater chez SOL. Les cadres chargés d'affaires ont été promus (en interne ou par la voie externe), comme détaillé plus après. Ces cadres sont avant tout des encadrants d'équipes de trois à quatre techniciens sur les projets qu'ils sont amenés à gérer, de la proposition d'ingénierie jusqu'au suivi de la facturation, en passant par la mise en place du projet :

« Je suis chargée dans un premier temps d'encadrer les équipes de forage... on est un bureau d'études géotechniques, c'est-à-dire qu'on réalise des études de sol avant les constructions de différents projets, que ça soit des maisons individuelles, des bâtiments industriels, des immeubles, des ponts... et autres... tout ce qui est ouvrage de manière générale, de plus en plus, ils demandent des études de sol. Donc, on est consulté par différentes entreprises, ou alors on reçoit des appels d'offres, on répond en devis, et moi donc j'ai cette partie-là de rédaction de devis. Et quand ensuite les clients ils passent commande alors là on organise tout le déroulement, toute la logistique, on a souvent des demandes à réaliser pour savoir s'il n'y a pas des réseaux qui passent comme on fait des forages. Donc il y a toute la partie administrative, de mise en place du planning du dossier. Et ensuite, une fois qu'on intervient sur place, ben là on a toute la partie organisation sur le site, donc là on a l'équipe de forage à gérer, leur expliquer correctement ce qu'on veut. » (cadre chargée d'affaires).

Un exemple de promotion par mobilité externe d'une TPE vers la PME

Nous nous pencherons sur un cas de promotion par mobilité externe que nous avons rencontré dans d'autres secteurs. Nadine se dépeint comme une « bosseuse » malgré des résultats moyens. Elle fait preuve, dès ses études, de mobilité (géographique, de filières d'études puis inter-organisationnelle) avec l'objectif de toujours progresser (20). Elle passe le bac de justesse à Limoges. Après un DEUG scientifique, elle part à Clermont-Ferrand faire une licence en géologie, puis à Grenoble pour un M1 en hydrogéologie. Non-retenue en M2 à Grenoble, elle revient sur Clermont-Ferrand pour un M2 professionnalisant.

Sans avoir d'excellents résultats scolaires, Nadine sans option.

« C'est vrai que j'ai été toujours travailleuse, très bosseuse, et il y avait toujours un ou deux professeurs qui me disaient, « t'inquiète pas, continue à travailler même si t'as de mauvaises notes, continue, continue » et effectivement, ça a marché. La licence à Clermont-Ferrand, je me suis vraiment spécialisée que dans la géologie. C'est un cursus très général, alors qu'une École d'ingénieur c'est vraiment la partie génie civil avec des calculs très très précis. Puis le M1 à Grenoble en hydrogéologie. Suite à mon M1, je me suis retrouvée un petit peu bloquée finalement à ce niveau-là... car j'avais pas un dossier assez complet, assez bon, pour que je puisse rentrer dans de très grandes écoles – type génie civile, hydrogéologie – donc je suis revenue sur Clermont-Ferrand... et on m'a proposé de faire un diplôme professionnel universitaire en attendant parce que là bon l'année était déjà commencée... Ce diplôme-là c'est bien car il y a un stage de longue durée ...C'est à nous de chercher et c'était là la difficulté. » (cadre chargée d'affaires).

(20) Sa mère est infirmière, son père est technicien en PME, sa sœur a fait des études pour devenir institutrice.

Même avec ce diplôme Bac+5, Nadine peine à s'insérer dans le monde du travail en 2007, tout d'abord, à trouver un stage de fin d'études de six mois. Elle accepte l'unique offre de stage de neuf mois comme technicienne dans une TPE (neuf personnes, un couple d'ingénieurs et sept techniciens). Le stage débouche sur un emploi de technicienne dans lequel elle reste trois ans. mais elle ne voit aucune possibilité d'évolution dans cette TPE. Elle entreprend une mobilité interorganisationnelle pour valoriser son diplôme Bac+5 et ses trois années d'expérience afin d'accéder au statut cadre.

« Finalement faire autant d'années d'études pour redescendre technicien alors que j'aurais pu avoir ce poste avec juste mon bac... c'était un peu dommage. »

Enquêteur : *« Et qu'est-ce qui vous a fait changer d'entreprise ? »*

« Déjà le changement de poste car là on m'avait embauchée en tant que technicienne. Je n'avais pas forcément d'expérience et je n'ai pas fait les études derrière qui permettaient de m'embaucher tout de suite avec le statut d'ingénieur. Si on a pas fait ces écoles d'ingénieurs très très précises, malheureusement on est un peu obligés de se former sur le tas... et du coup, d'avoir un minimum d'expérience avant de demander le poste d'ingénieur. Lorsque j'ai postulé chez SOL, j'ai été très claire tout de suite. Je leur ai dit que j'avais forcément des lacunes parce que je n'avais pas fait les écoles pour être vraiment très calée dans tous les domaines, donc ils étaient vraiment conscients quand ils m'ont embauchée que j'avais une grosse partie de formation à faire et ils ont bien accepté cette partie-là. J'ai été formée en interne, par les autres, finalement c'était les collègues qui ont pris le temps de m'expliquer les choses que je ne savais pas. » (cadre chargée d'affaires).

Nadine intègre SOL en même temps qu'une autre femme chargée d'affaires munie d'un meilleur diplôme qu'elle. Cette dernière ne restera qu'un an chez SOL avant de rejoindre une plus grande entreprise. Nadine n'a pas gardé contact avec elle ou ne souhaite pas en parler. En aparté elle ressent confusément qu'il n'y aura pas vraiment de possibilités d'évolution chez SOL pour elle dans le futur.

« J'avais regardé à reprendre les études, mais, bon, c'est vrai il faut de la motivation pour ça... et quand on est déjà dans le monde du travail, on n'a pas forcément envie de se replonger dans les études. Donc voilà je dirais tout de suite que le poste me convient bien... donc je n'ai pas forcément envie, mais peut être que plus tard, il me manquera peut être un bagage technique pour gravir les échelons mais pas pour l'instant. Enfin ici il n'y a pas beaucoup d'évolution... Sauf quand on commence comme technicien après on peut passer au poste cadre ingénieur mais au poste que j'ai actuellement, à part prendre la place de mon chef de service [ce qui paraît impossible vu la filière prestigieuse de recrutement des chefs de pôle]... il n'y a pas vraiment d'évolution de poste. Après je peux acquérir d'autres compétences dans d'autres services mais je resterai toujours au même statut. Si on a des envies d'évolution de poste, malheureusement, c'est un peu limité dans cette entreprise donc si vraiment on a des grandes envies d'évolution, on est forcément obligé de partir, euh... Donc voilà c'est souvent ça, c'est vraiment, celles qui ont envie de bouger vraiment partent et cela laisse la place à d'autres qui sont plus jeunes et qui sortent d'École ou qui ont 2-3 ans d'expérience. Donc finalement ici, on est tous un petit peu du même âge avec un petit peu le même bagage technique. » (cadre chargée d'affaires).

Pour conclure ce cas, le contexte de gestion des cadres chez SOL (avec plus de la moitié des salariés cadres) est assurément très différent de celui de RECY. Dans le cadre d'une politique de R&D ambitieuse, SOL a développé deux filières d'accès au statut cadre, la plus modeste soutient le développement de la croissance de type « exploitation », l'autre plus prestigieuse soutient le développement de la croissance de type « exploration » (21). L'exploitation tire avantage de ce que l'entreprise sait déjà faire, les revenus sont générés par les investissements réalisés dans les machines et les compétences existantes. Pour assurer la partie exploitation qui tire la croissance à court terme de l'entreprise, une filière d'accès au statut cadre par promotion (interne ou externe) sur des postes de chargés d'affaires (management intermédiaire de projet qui encadre les équipes de techniciens) a été mise en place dès les années 1990. À minima diplômés d'un Bac+2 et parfois de 10 ans d'ancienneté comme technicien chez SOL, certains sont aigris d'attendre le statut convoité et sans doute prêts à une mobilité externe. D'autres ont un Bac+5 (filiale universitaire, cursus général) qu'ils n'ont réussi à valoriser sur le marché du travail qu'avec quelques années d'expérience.

(21) L'impact sur les compétences du dilemme exploitation/exploration est présenté par March, James G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", in Organization Science, Vol. 2, n° 1, Special Issue: Papers in Honor of (and by) James G. March, pp. 71-87.

À l'inverse, avec l'exploration, l'entreprise investit dans la recherche de nouveaux savoirs, de nouvelles compétences, de nouvelles machines. Pour assurer la partie exploration qui tire la croissance à long terme de l'entreprise, une filière prestigieuse d'accès à des postes cadres de direction de pôle a été mise en place. Elle est réservée aux ingénieurs-docteurs recrutés directement sur les campus par le dirigeant-fondateur. Ces derniers connaissent une longue période d'insertion durant leur thèse CIFRE. Appelés « *ingénieurs* » ou « *cerveaux* », ils sont ensuite orientés vers les « *endroits névralgiques de l'entreprise* » et sont encouragés à développer « *leur pôle* » avec une grande autonomie de quasi-entrepreneur.

Avec le temps, ces pôles s'apparentent néanmoins, pour la directrice adjointe, à de petites baronnies. Le développement rapide de SOL nécessite la mise en place d'un management intermédiaire. On a affaire à une entreprise en transition, ici en vue de consolider des niveaux hiérarchiques intermédiaires qui demandent de revoir les prérogatives des ingénieurs-docteurs.

3.2. LA GESTION DES CADRES EN PME DU COMMERCE

Pour rappel, les PME du commerce sont le deuxième plus important employeur de cadres en PME de service (22 % d'entre eux) juste après les PME des activités spécialisées, scientifiques et techniques pour les entreprises (base AGIRC, 2012). On recense deux fois plus de cadres cotisants dans les PME de commerce (320 000 cadres) que dans les grandes entreprises du commerce :

- dans les petites structures, on trouve parmi les cadres les salariés-gérants, de nombreux commerciaux ainsi que des ingénieurs technico-commerciaux, des comptables, des responsables d'agence,
- dans les grandes entreprises, on trouve plus d'ingénieurs (informatique, méthode, recherche, commercial), des commerciaux, des directeurs d'enseigne, des acheteurs, des chefs de projet et chefs de zone, des contrôleurs de gestion, des juristes, des DRH.

Le cas LIB – Librairie de moins de 50 salariés.

La PME LIB, fondée en 1974, est un commerce de détail sur une superficie de près de 2 000 m² avec cinq départements : livres scolaires, livres, papeterie, musique, vidéo, billetterie. Bénéficiaire jusqu'en 2010, elle réalisait encore 7,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012. Elle emploie actuellement 32 salariés dont trois cadres.

Contre toute attente, les librairies-papeteries-dépôts de presse de proximité réalisent + 8 % de chiffre d'affaires en France en 2013. Trois facteurs principaux sont avancés : l'essoufflement des grands sites de vente de livres en ligne, la faillite de deux acteurs majeurs de la distribution de biens culturels et l'attachement renouvelé des consommateurs aux librairies traditionnelles (22).

LIB connaît trois périodes de gestion bien distinctes. Il en ressort que la gestion paternaliste du fondateur ne tolère pas la délégation/le partage du pouvoir, le patron n'est pas ouvert ni au statut cadre, ni même à la différenciation hiérarchique prévue par la convention collective. La gestion managériale, imposée par les grandes entreprises qui rachètent LIB dans les années 1990, favorise la promotion interne de certains salariés qui ont en charge des périmètres d'activité bien précis – et de l'ancienneté – quel que soit leur diplôme – du moins dans un premier temps. Si l'augmentation salariale reste limitée pour les cadres, l'attrait pour le statut dynamise les équipes. Dans un deuxième temps, les stratégies économiques des grands groupes se durcissent dans les années 2000 et non seulement la promotion interne et l'accès au statut cadre sont freinés (à fonction équivalente, certains sont cadres, assimilés ou simples employés en fonction de la taille de l'établissement). Surtout les cadres souffrent de perte d'autonomie sur leur périmètre, il n'y a

(22) 12 familles professionnelles étudiées dans l'enquête de la FCGA.

plus d'équipe, le personnel est déresponsabilisé et souvent aigri. Les salariés qui ont obtenu le statut cadre tiennent à le conserver quel que soit le type de structure. La SCOP offre de nouvelles perspectives à des cadres d'horizons divers qui sont prêts à des investissements importants mais stimulants.

La gestion des cadres selon les périodes de gouvernance de LIB.

La première période de gestion paternaliste du fondateur, de 1971 à 1993, se caractérise par l'absence de cadres, même si les salariés ont fait pression pour faire appliquer la classification de la convention collective.

« Le patron, le créateur de la librairie était souverain dans son entreprise et n'entendait pas discuter et partager le pouvoir. Ça, c'était très clair. Dans la culture de LIB, il y a avait le patron puis des salariés, il n'y avait pas de hiérarchie. Et puis, en 1986, avec une de mes collègues on a décidé qu'il fallait mettre en place la convention collective [de la librairie], avec la classification [1 à 6 : simple employé, 7-8 : agent de maîtrise, et cadre à partir de 9]. Le patron, lui, préférait tout le monde au même niveau. Donc je suis passée déléguée du personnel sans étiquette et on lui a dit : quand même il y a des gens qui sont là depuis des années et il y en a qui viennent de rentrer, il y en a qui gèrent vraiment des rayons et il y en a d'autres qui sont de simples vendeurs, donc quand même il faudrait hiérarchiser un minimum tout ça. Après on avait des niveaux différents mais qui se voyaient assez peu, c'était pas mis en avant. » (salariée début 2014).

« Il n'avait pas été très emballé par ma candidature, mon âge, très jeune, j'avais 17 ans et demi, j'avais pas un gros bagage. Je pense qu'il cherchait quelqu'un d'un peu plus âgé, parce qu'il voulait lui confier un rayon. J'ai eu de la chance, j'ai réussi à le convaincre. » (salariée début 2014)

La deuxième période, de 1993 à 2013, correspond à une gestion managériale suite au départ à la retraite du patron qui revend à un éditeur (Bordas). Un ancien vendeur de Bordas promu devient le nouveau directeur salarié de LIB. Suite au deuxième rachat par un groupe d'éditeurs (Les presses de la Cité) LIB emploie, au plus fort de l'activité, 50 salariés dont neuf cadres – sept femmes et deux hommes. Toutefois, au fil des années et des rachats, les cadres perdent toute autonomie, notamment le directeur de LIB qui bénéficiait au départ de nombreuses prérogatives.

« J'étais pas en attente du tout de passer cadre, c'était quelque chose que je n'imaginai même pas parce que ça n'existait pas dans la culture de LIB. Disons que je faisais en sorte qu'on puisse voir que je prenais des initiatives, j'étais plutôt à organiser les choses qu'à me laisser vivre. On était deux à aller sur la réception des marchandises, c'est mon collègue qui aurait très bien pu passer cadre à ma place, mais c'est vrai que c'est moi qui ai mis en place le service.

On voit bien ceux qui ont été nommés cadres en même temps que moi, des gens qui avaient déjà une certaine ancienneté, qui maîtrisaient bien leur périmètre. On formait aussi une bonne équipe, mettre cette équipe en place, ça fonctionnait bien. La plupart avait des diplômes universitaires, histoire de l'art, histoire-géo, langues, lettres, droit. Pas forcément toujours des diplômes en rapport avec la librairie, certains avaient le BP. À l'époque on ne demandait pas un diplôme particulier pour travailler en librairie. Il fallait avoir un minimum de culture générale, envie de s'investir et après on apprend son métier, c'est-à-dire bien évidemment un minimum de compétences en commerce, enfin relationnelles, mais la librairie ça s'apprend sur le tas.

Chez Chapitre, ils ont décidé qu'il y avait trois niveaux de librairies : les grandes, les petites et les moyennes. Donc il y a quatre grandes librairies où on est cadre avec un certain niveau, juste au-dessus du mien. Il y en a qui sont agent de maîtrise assimilé cadre pour les moyennes librairies. Et pour les petites ils sont en dessous de nous, c'est-à-dire qu'ils ne sont même pas agent de maîtrise. Et pourtant ils assurent les mêmes fonctions, alors bien sûr avec une équipe plus petite.

Il faut aussi avoir conscience qu'au moment de Chapitre, les directeurs c'est plus un titre honorifique qu'une réelle fonction. On leur enlève toutes leurs prérogatives, ils n'ont plus de décisions à prendre, c'est-à-dire qu'ils reçoivent un mail, on leur dit il faut faire ça, et ils font ça. Ils n'ont plus de budget de communication, ils n'ont plus de pouvoir, aucun pouvoir. Les équipes ont été complètement déresponsabilisées, mais alors les directeurs certainement encore plus. »

Enquêteur : *« Même pour votre directeur de magasin (salarié cadre) arrivé dans les années 1990 ? »*

« Oui, ça s'est vraiment ressenti. Au temps de BD, il était le patron, et même il a eu une grande autonomie, il a mis en place plein plein de choses. Puis [sous CHAP], d'abord il a été

désœuvré, il ne savait plus quoi faire, il n'avait rien à faire au final. Nous on a eu l'impression pendant des années de s'autogérer. Ça s'est ressenti aussi sur son caractère, il était un peu aigri de voir qu'il n'avait plus aucune prérogative, il était irascible, il était vraiment difficile parce que c'était sa façon à lui de s'imposer par rapport aux équipes. C'était une ambiance un petit peu particulière » (salariée devenue gérante de la SCOP, entretien fin 2014).

La troisième période débute en 2014 avec la reprise de l'activité sous forme de SCOP avec douze associés, qui emploie 32 salariés dont trois cadres. Seule une cadre de la période précédente a décidé de se réinvestir dans la SCOP. L'ancien directeur est parti en retraite. Aujourd'hui, les profils des trois salariés cadres de la librairie sont très variés en termes de diplôme (du CAP-commis libraire au licencié en Droit), d'ancienneté chez LIB (de 35 ans d'ancienneté à quelques mois) et de périmètre de responsabilités (deux gérants et l'encadrant d'un service qui sera peut-être amené plus tard à de plus grandes responsabilités).

- La première cadre, Marie, titulaire d'un CAP-commis libraire a trente-cinq ans d'ancienneté chez LIB. Recrutée en 1980, elle fait preuve de nombreuses initiatives et passe cadre au début de la période gestionnaire en 1995 où elle est responsable de la réception des marchandises puis de divers rayons. Elle est actuellement gérante de la SCOP avec le titre de directrice.
- Le deuxième cadre, Max, a un diplôme universitaire et six ans d'ancienneté en tant que vendeur au rayon papeterie. Il devient gérant en 2014 avec le titre de directeur adjoint ; et il est alors promu cadre, responsable des dix salariés des caisses et du département papeterie.
- Le troisième cadre, Raoul, a été recruté en tant que cadre par la SCOP début 2015, pour décharger Marie de l'activité librairie (20 vendeurs) afin qu'elle puisse se concentrer sur ses responsabilités de gérante. Raoul est licencié en Droit en 1991, à partir de 2008, il a pris la direction (salarié-dirigeant) d'une unité de 150 personnes sur le point de fermer en 2015.

Le cas JV – TPE du jeu vidéo.

« On voulait prendre le contre-pied d'AKM » [éditeur de jeux vidéos de 450 salariés] » (dirigeante de JV).

L'analyse qui suit est tirée deux entretiens, l'un avec un dirigeant de JV, l'autre avec le cadre salarié d'AKM qui l'avait embauchée en 2008).

JV a été créée en 2011 près de Lille par deux associés, une jeune graphiste de 24 ans et un jeune développeur de 26 ans qui s'étaient rencontrés chez AKM à Roubaix en 2008. JV est aujourd'hui une structure de dix salariés dont deux cadres (une femme, un homme), autant de femmes que d'hommes et la moyenne d'âge est de 30 ans. Les deux gérants sont travailleurs indépendants. L'entreprise a réalisé 1,1 million de chiffres d'affaires en 2013 avec un jeu unique multi-joueurs sur PC en ligne auquel jouent trois millions de joueurs dans le monde. À titre de comparaison, AKM avec 450 salariés réalise 50 millions de chiffre d'affaires sur l'année. Les dirigeants de JV ont souhaité créer une petite entreprise de jeu vidéo plus humaine et bienveillante qu'AKM (23), en effet, leur ancien employeur ne *« traitait pas forcément très bien ses salariés. »* (la dirigeante, ex-salariée d'AKM) Tout au long de l'entretien, cette volonté de différenciation entre la grande et la petite entreprise est affirmée.

Un recrutement externe et une promotion interne de cadres, processus « push » de cadres experts.

Il est communément admis que la croissance des effectifs et la maturité de l'entreprise sont deux facteurs de contingence propices à la création de postes cadres en PME, tout comme la bonne santé financière de l'entreprise (Couteret, 1993, pp. 49-50). Ainsi dans les trois à cinq ans de son démarrage, le premier recrutement de cadres correspond sou-

(23) AKM est un acteur important en France de jeux vidéo, maison d'édition de BD, manga, comics et un studio d'animation depuis 2001, qui emploie aujourd'hui 450 salariés, et qui n'a pas toujours bien maîtrisé sa croissance en interne.

vent à un besoin de compétences non possédées par le dirigeant – ce sera le cas du recrutement externe de Joelle, responsable administrative et financière chez JV en 2012. Néanmoins, l'incertitude en phase de démarrage laisse peu de place à la création d'un poste cadre. Après la phase de démarrage, l'adolescence est une période de division accrue du travail. C'est à ce moment qu'apparaissent les premières grandes fonctions de l'organisation, l'adolescence est donc propice aux premières créations de postes cadres. Ce sera le cas de la promotion interne du deuxième cadre chez JV en 2014.

Entre 2011 et 2012, JV se développe rapidement. Son jeu en ligne attire déjà plus d'un million de joueurs, dans plus de 20 communautés à travers le monde, notamment au Brésil et en Europe de l'Est. Suite à la mise en place dans le jeu de micro-paiements par sms – un changement du modèle économique jusqu'alors basé sur de la publicité qui ne rapportait pas beaucoup – la TPE explose financièrement et recrute sept salariés en quinze mois. Elle compte huit salariés fin 2012.

Un recrutement externe ciblé sur l'expérience, sans marge de négociation.

Fin 2012, la gestion administrative pèse trop sur l'activité de la gérante, frustrée de ne plus pouvoir participer à la production de jeux. Un recrutement lui paraît nécessaire, sans qu'il soit précisé s'il s'agit d'un emploi de niveau cadre ou non. Après deux entretiens de recrutement non-concluants, c'est un profil expérimenté qui est attendu :

« Ce que je recherchais en fait, c'était quelqu'un qui ferait tout ce que je n'aime pas faire, toute la paperasse, la gestion avec l'expert-comptable, le bilan. Et tous ces petits paiements par sms, il fallait rentrer certains pour la TVA, d'autres pas. Enfin c'était super compliqué. Je passais un temps monstre à ça, et je ne pouvais plus gérer l'entreprise ou participer à la production des jeux, pour faire du graphisme, donc il fallait absolument quelqu'un pour me décharger de ça. » (dirigeante).

Une annonce est déposée à Pôle Emploi, une autre à l'Agence Française pour le Jeu Vidéo (www.afjv.com). Deux candidates sont reçues mais non retenues :

« Ca faisait pas du tout affaire, elles étaient trop jeunes, elles n'y connaissaient rien. » (dirigeante).

Suite à un concours de circonstances, une autre TPE de jeux vidéos installée dans la même ruche (incubateur d'entreprise) dépose le bilan. Le directeur de la ruche leur recommande d'embaucher leur directrice administrative et financière : Joelle a alors 47 ans avec plus de 15 ans d'expérience dans le jeu vidéo et une expérience préalable dans le textile. Or, en 2012, il n'est pas facile de trouver un emploi dans le jeu vidéo en région et la moyenne d'âge dans ce secteur tourne plutôt autour de 30 ans que de 45 ans. Tout « se fait naturellement », sur la base du précédent salaire et statut de Joelle : 4 300 € bruts mensuels pour un temps partiel au 4/5^e, intégration à l'échelon 3.2 de la convention collective Syntec.

Alors même que la convention collective Syntec insiste sur les responsabilités d'encadrement liées à l'échelon 3.2 (« suscitant, orientant, et contrôlant le travail de leurs subordonnés. Cette position implique un commandement sur des collaborateurs et cadres de toute nature ») (24), Joelle n'encadre personne en fait. Le choix et la justification de cet échelon 3.2 est double :

« C'est à elle de déterminer la stratégie financière de l'entreprise, donc à partir de là c'était du 3.2. C'était le statut qu'elle avait de l'autre côté, on lui a redonné. Tout s'est fait très très facilement, il n'y a pas eu beaucoup de négociation, beaucoup de... On savait ce qu'elle gagnait à côté, par les contacts, donc on lui a proposé quelque chose d'équivalent. » (dirigeante).

Il est important d'appuyer sur le fait que ce recrutement d'un statut « cadre » apparaît comme un processus poussé (« push ») lié au statut précédent de la recrutée, de l'urgence dans laquelle la TPE se trouvait de la recruter et de la bonne santé financière de JV pour payer ce nouveau salaire. 4 300 € bruts mensuels pour un temps partiel est de loin le

(24) Échelon 3.2 – Convention collective Syntec, consulté le 5/1/2015 sur <http://www.syntec.fr/1-federation-syntec/128-negotiation-collective/154-convention-collective.aspx>: « Ingénieurs ou cadres ayant à prendre, dans l'accomplissement de leurs fonctions, les initiatives et les responsabilités qui en découlent, en suscitant, orientant, et contrôlant le travail de leurs subordonnés. Cette position implique un commandement sur des collaborateurs et cadres de toute nature. Coefficient hiérarchique : 210 ».

plus haut salaire de l'entreprise, les gérants se rémunèrent en effet à hauteur de 3 000 € mensuels. Il faut enfin noter que la charge de travail de Joelle ne paraît pas exorbitante :

« Ça nous allait bien aussi le 4/5^e parce qu'elle n'avait pas besoin d'être là vraiment tous les jours. Elle a choisi le mercredi parce qu'elle a des enfants. Elle n'est pas non plus débordée. Et nous ça nous allait parce que ça réduisait aussi la rémunération. » (dirigeante).

Joelle, la directrice administrative et financière, a été présentée comme l'assistante de direction de l'organisation : elle a de nombreuses responsabilités gestionnaires sur un périmètre d'activité en expansion qui la place aux côtés des dirigeants, tout en s'impliquant sur des activités d'exécution standard de type répondre aux appels téléphoniques entrants (25).

« On a dit [aux salariés], elle va faire tout ce que les gérants n'aiment pas faire. Ils ont rigolé. Elle fait tout ce qui est comptable, RH, elle fait les salaires, elle fait le bilan comptable, la secrétaire aussi pour faire tous les courriers, répondre au téléphone, etc. » (la dirigeante).

Joelle s'est très bien intégrée dans les locaux exigus où travaillaient dix personnes sur 60 m² avant d'avoir son propre bureau fin 2013, à la faveur d'un déménagement.

Une promotion interne non anticipée, restée strictement confidentielle

Comme précédemment, nous sommes en présence d'un processus poussé (« push ») lié à la demande du statut cadre de la part du salarié. Courant 2014, l'administrateur réseaux âgé de 32 ans et deux ans d'ancienneté chez JV, « le deuxième plus gros salaire » de la TPE, demande au cours de son entretien trimestriel de passer cadre. Ses motivations ne sont pas tant pécuniaires qu'un élargissement et une reconnaissance de son périmètre de responsabilités.

« C'est vrai qu'il avait des responsabilités, il a la main sur tous nos serveurs, c'est lui qui se charge d'en acheter des nouveaux, de toute la stratégie de renouvellement du parc de l'entreprise. Il gère les machines de tout le monde. C'est lui qui a géré aussi le système de badging à l'entrée, c'est lui qui gère pas mal de trucs. Il n'encadre personne, mais il propose des investissements importants. Quand on a réalisé ça, on s'est dit oui il a raison. On n'avait pas de raison de lui refuser le statut cadre. On l'a passé responsable des systèmes d'information. La hausse de revenus était de 50 euros pour passer le pallier Syntec. » (dirigeante).

L'administrateur-réseau, comme Joelle, n'encadre pas. C'est son expertise, ses compétences liées à d'importantes responsabilités et un périmètre en expansion qui justifie son passage au statut cadre.

Le passage au statut cadre n'était nullement projeté par les gérants. On peut se demander pourquoi les gérants n'ont pas anticipé la demande de l'administrateur-réseau, qui de par son expertise mise au service de ses nombreuses initiatives (« il gère pas mal de trucs ») a fait preuve de ses connaissances génériques et spécifiques sans toutefois avoir la responsabilité complète et permanente sur ses activités. Cet effet de surprise face à la demande de l'administrateur système, est-il dû à la pression de l'activité, les deux gérants restants très attachés à leur métier respectif (graphiste, développeur) et donc à la production du jeu ? Est-ce lié à une certaine utopie « tous égaux » portée par la start-up ?

Le passage au statut cadre de l'administrateur réseau est resté confidentiel. Les gérants ne veulent pas que cela se sache, par crainte que d'autres salariés le demandent. Derrière la vision pragmatique, utilitariste, que les gérants se font des motivations des salariés à demander le statut cadre, il y a même un certain dénigrement.

Enquêteur : « Est-ce qu'il y a des salariés au courant du fait qu'il est passé cadre ? »

Non. Je ne crois pas, parce que du coup tout le monde me demanderait de passer cadre.

Enquêteur : « Et pourquoi est-ce que tu penses que tout le monde aurait envie de passer cadre ? »

Parce que pour la meilleure retraite, pour les meilleures assurances. C'est juste ça qui les motive.

(25) Un cadre d'une autre SSII se présente ainsi « Si je devais décrire mon poste, je dirai « Tony Danza » dans Madame est servie », c'est l'homme à tout faire de la maison. Cette série télévisée américaine (*Madame est servie* ou *Who's the Boss?*) de 196 épisodes de 24 minutes est diffusée sur ABC entre 1984 et 1992 et en France fin 1980.

Les gérants, qui disent vouloir avant tout le « bien-être de leurs salariés », ne sont pas ouverts à la dimension symbolique portée par l'obtention du statut cadre ou par la promotion interne. Plusieurs éléments indiquent clairement que les gérants ne souhaitent pas intégrer cette dimension dans la culture d'entreprise de JV :

(1) les gérants ont accepté ce passage à cadre à reculons puisqu' « on n'avait pas de raison de lui refuser », l'accès au statut cadre est resté strictement confidentiel,

(2) selon les gérants, seul l'utilitarisme individuel (obtenir une meilleure retraite, une meilleure mutuelle) semble motiver les salariés à demander le passage au statut cadre,

(3) de manière plus générale, une politique de promotion et de carrière n'est pas possible dans un univers TPE, selon les gérants :

« Dans une TPE, on ne peut pas faire carrière, parce qu'il n'y a pas de gens à gérer, il n'y a pas de gros projets. Ça c'est un des défauts des petites entreprises, c'est un de nos points faibles. Quand quelqu'un rentre, il est tout de suite tout seul à gérer un grand pan d'activités, mais du coup il ne peut pas évoluer beaucoup plus loin. » (dirigeante).

Éléments de distinction des deux cadres et organisation de l'espace

Les deux cadres de JV reçoivent les deux plus hauts salaires de l'entreprise. Ils gèrent chacun un périmètre d'activités internes et externes qui n'est pas vraiment délimité. Ainsi Joelle a mis en place la mutuelle, le Plan Epargne de l'entreprise, les chèques vacances, les chèques Noël, les tickets restaurant, les primes, la formation – tout ce qu'elle faisait chez son ancien employeur, et que la TPE JV n'avait pas eu le temps de mettre en place. Le responsable des systèmes d'information gère les serveurs, les ordinateurs de tout le monde, les gros investissements systèmes : le dernier a coûté 40 000 euros et a fait gagner 100 000 euros en huit mois à l'entreprise. Il a également piloté le système de *badging* à l'entrée.

Sur un plan symbolique, l'organisation de l'espace est important puisqu'aujourd'hui, seuls les cadres ont chacun un bureau attitré, ce qui leur permet une plus grande confidentialité. Fin 2013, la TPE a déménagé de la ruche pour s'installer dans 250 m² de bureaux. Les deux gérants (le développeur et la graphiste) travaillent toujours au milieu de l'*open space* avec les autres salariés. L'échange d'informations autour du développement du jeu est ainsi fluide. Une cloison amovible sépare les quatre *Community Managers* (26) qui ont besoin de beaucoup parler.

Enfin, les interactions formelles entre cadres et gérants sont bien plus denses qu'avec le reste des salariés.

« Les salariés voient bien qu'on fait beaucoup de réunions ensemble [les gérants avec les deux cadres], mais c'est normal, par obligation quelque part, le responsable réseau a des devis assez importants à nous présenter, donc à partir de là. » (dirigeante).

Dans la TPE, les cadres sont aussi des salariés comme les autres.

Ce qui compte vraiment aux yeux des gérants lors du recrutement est le nombre d'années d'expérience, quelle que soit la taille de l'entreprise. Ainsi, c'est l'ensemble de l'expérience de Joelle qui a compté : les 15 ans d'expérience dans le jeu vidéo et son expérience préalable dans une grande entreprise du textile. Pour les développeurs, les écoles à Bac+4 sont préférées. Les autres salariés sont « jugés sur pièce sur ce qu'ils sont capables de faire. » Les graphistes par exemple sont jugés sur leur book : l'un a fait une école, l'autre est complètement autodidacte.

Les gérants impliquent l'ensemble de leurs salariés dans nombre de décisions stratégiques : choix de projets à développer, manière de les développer, modèle économique à suivre. Les gérants prennent les idées de tout le monde et voient ce qui prédomine. Il est arrivé qu'un vote à main levée décide la poursuite d'un projet.

(26) Les quatre *Community managers* (une lead français/anglais, une Brésilienne, un hispanophone né en Amérique Latine, et un Turc) gèrent les 200 modérateurs bénévoles sur 20 communautés à travers le monde afin de leur expliquer la charte de règles qu'ils doivent suivre, etc. Ils ne sont pas cadres.

Il n'y pas d'objectifs annuels ou mensuels à atteindre à proprement parler, cela semble dilué dans le quotidien comme l'indique le gérant « c'est un peu sur le tas » (dirigeante). Par contre, les dirigeants portent une grande attention aux entretiens d'évaluation qui ont lieu chaque trimestre pour tous les salariés. Selon les dires des dirigeants, les jeunes salariés sont en attente de retours réguliers de leur hiérarchie sur leur travail et les dirigeants désirent pas ailleurs saisir tout début d'insatisfaction. Il faut ajouter qu'en deux ans, quatre salariés sont partis que cela a demandé une forte réactivité du groupe pour assurer l'activité de l'entreprise.

« Tout change très vite et donc c'est important de faire le point assez souvent pour savoir ce que les salariés veulent, parce qu'on veut vraiment que nos salariés se sentent bien. » (dirigeante).

Les cadres comme les salariés ont des horaires fixes 9 h-18 h, avec une pause le midi de 12 h 30 à 14 h. La TPE veut éviter les burn-out et les heures supplémentaires à outrance très répandues dans le secteur du jeu vidéo « parce que le présentéisme ça coûte plus cher que l'absentéisme de nos jours » (dirigeante).

Un système de *badging* a été mis en place en ce sens : il ne fonctionne plus après 19 h, donc les salariés ne peuvent pas rester ; il ne se déclenche qu'à 8 h, les salariés ne peuvent pas venir trop tôt ; et il est fermé le weekend. Les salariés n'ont pas reçu ordinateur portable et ne sont pas censés emporter du travail chez eux. D'ailleurs, la dirigeante affirme que les cadres de l'entreprise JV ne sont pas débordés (cf. verbatim p. 51).

La culture d'entreprise prônée chez JV se veut l'opposée (en mieux) de celle véhiculée par la grande entreprise

« J'aurais aimé que certains salariés commencent par une grande entreprise, parce qu'ils auraient compris qu'une petite entreprise c'est mieux, il y en a pas mal qui demandent de plus en plus, malgré ce qu'ils ont maintenant, parce qu'ils ne comprennent pas qu'en grande entreprise ils n'auraient jamais ça. » (la dirigeante).

Chez AKM, les deux gérants de la TPE ont appris pendant trois ans « ce qu'il ne fallait pas faire » (D15) en termes de management des hommes. AKM a grandi trop vite, les dirigeants étaient ailleurs et n'appréciaient pas les efforts de leurs salariés. En 2008, il y avait 50 salariés « serrés et solidaires » au bout d'un *open space* de 100 mètres carrés.

Si les leads étaient très présents et motivants, les « grands patrons » eux ne passaient que deux fois par an pour dire « ça c'est de la merde, vous refaites. Et on refaisait. » (la dirigeante).

À l'inverse, chez JV, l'accent est mis sur l'accompagnement et les encouragements personnels fréquents des salariés par les dirigeants directement. Quand quelque chose ne plaît pas aux dirigeants, ces derniers disent ne pas porter de jugement dépréciatif sur le travail : il est expliqué au salarié ce qui ne va pas et comment il peut s'améliorer. Il s'agit de faire monter en compétences les salariés, et non de les juger.

Chez AKM, les salariés étaient constamment sous pression. Terminer une version était synonyme de ne pas prendre de vacances. Les dirigeants avaient parfois la maladresse d'annoncer devant toute l'équipe qu'ils revenaient de trois semaines en Californie.

À l'opposé, la TPE JV cherche à développer une ambiance familiale et conviviale (« mes salariés, mes amis » aux dires de la dirigeante), la pression est contrebalancée par des sorties cinéma ensemble, la détente lorsqu'ils regardent ensemble une émission TV le vendredi soir. L'entreprise ne veut pas de « présentéisme » et a mis en place des horaires stricts (9h-18h) pour éviter des dérapages de *burn-out* :

« On veut vraiment que nos salariés se sentent bien, on essaye au maximum. » (la dirigeante).

Selon la dirigeante, Chez AKM, les salaires ne prenaient pas en compte l'ancienneté. Les *community managers* étaient bloqués à 1 800 euros bruts. Il n'y avait pas de possibilité d'évolution offerte en interne. L'entreprise n'avait pas mis en place d'intéressement, de primes ou de chèques vacances— un service RH est apparu après l'arrivée du 400^e salarié mais le service est resté coupé des salariés et des processus de management.

Chez JV, « on pratique des salaires bien plus hauts que la moyenne de la région sur le jeu vidéo, une *community manager* gagne 2 400 euros et peut encore évoluer » (la diri-

geante). Les évaluations trimestrielles (annuelles chez AKM) sont davantage conçues pour cerner les attentes des salariés car les évolutions de projets sont rapides.

Pourtant, JV a connu cinq départs de non-cadres en deux ans qu'il a fallu remplacer :

- une *community manager* qui est partie rejoindre son compagnon à l'étranger (choix personnel),
- un *community manager* qui a préféré rejoindre une équipe qui développait des jeux de tanks (intérêt pour un type de jeux différent),
- un développeur client qui est parti rejoindre une grande entreprise de jeu vidéo au bout de huit mois parce qu'il voulait faire plus de management et moins de développement – ce vers quoi l'univers de la TPE ne lui permettait pas d'évoluer,
- un *community manager*, arrivé après avoir essuyé un refus dans une grande entreprise en raison de son manque d'expérience, a acquis l'expérience requise avant de postuler à nouveau l'année suivante et être recruté,
- une rupture conventionnelle avec un *community manager* pour raisons de mésentente interpersonnelle avec l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Pour conclure le cas JV, cette TPE du secteur du jeu vidéo qui compte dix salariés dont deux cadres met en avant sa culture d'entreprise basée sur un management bienveillant (27), par contraste avec ce que la dirigeante a connu dans l'une des grandes entreprises de la région. De nombreux avantages sociaux ont été mis en œuvre et les échanges formels et informels sont facilités. L'accès au statut cadre est encore un processus *push* « à la demande du salarié », accordé en fonction du niveau d'expertise et d'autonomie, et qui se matérialise à travers à la fois un large périmètre d'activités internes et externes toujours en extension, les plus hauts salaires de l'entreprise (sans parler de la retraite ou de la mutuelle) et un bureau individuel alors que les salariés travaillent en *open space*. Les deux cadres n'ont pas « d'objectifs » ni personne à encadrer. L'ensemble des salariés participent aux décisions opérationnelles, ils sont évalués chaque trimestre et suivent les mêmes horaires. L'organisation s'oriente vers un type organique (28) (Burns et Stalker, 1961) où l'autorité hiérarchique laisse une place importante à des mécanismes de coordination souple tels que l'ajustement mutuel (chacun organise son travail en fonction du travail de l'autre et de ses propres compétences) et des réunions périodiques. Cette flexibilité permet de réagir rapidement aux évolutions parfois imprévisibles de l'environnement.

(27) Cf. les actes du XXII Congrès AGRH : Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ?, www.agrh.eu

(28) Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock

CHAPITRE 4

ÉTUDES MONOGRAPHIQUES EN PME DES SERVICES AUX PARTICULIERS, DE LA SANTÉ ET DU TRANSPORT

4.1. LA GESTION DES CADRES EN PME DES SERVICES AUX PARTICULIERS

Le cas VAC – Centres de vacances d’hébergements touristiques

Pour rappel, le secteur de l’hébergement et de la restauration se caractérise par l’atomisation à la base avec de nombreuses PME et TPE et une forte concentration au sommet avec quelques très grandes entreprises. En raison de cette structure, les cadres en PME sont trois fois plus nombreux qu’en GE (AGIRC, 2012). Toutefois, les cadres des PME de ce secteur ne représentent que 3 % de l’ensemble des cadres en PME servicielles (AGIRC 2012).

Créé à la fin des années 60, VAC débute avec la gestion de bases sportives de pleine nature et l’organisation de centres de vacances pour enfants et adolescents. À la fin des années 1980, VAC reprend la gestion d’un premier village vacances. L’activité reste modeste jusqu’à la fin des années 1990. Après quoi les reprises de villages se multiplient, en commençant par plusieurs gros équipements situés dans le sud de la France, puis de nouvelles implantations dans les Alpes, le Jura et en Bretagne.

VAC est aujourd’hui l’un des principaux spécialistes français des séjours tout compris en village avec un chiffre d’affaires de 17 millions d’euros en 2013. La PME à statut associatif emploie 200 salariés ETP et gère depuis son siège situé en Haute-Loire 12 villages de vacances, chacun d’une capacité de 250 à 500 lits, soit près de 4 000 lits en France. On compte aujourd’hui vingt cadres pour 200 salariés à temps plein (taux d’encadrement de 10 %) dont la moitié travaille au siège, l’autre moitié dirige chacune des filiales (les villages). Les cadres du siège et ceux en village ont des profils différents et peu de passerelles existent entre les deux univers – un seul cadre est passé au siège après 30 ans passés dans l’entreprise.

Une telle organisation centralise toute prise de décisions au siège, notamment la partie administrative et le recrutement. Le siège compte 30 salariés et 10 cadres. 85 % des effectifs ne sont pas au siège. Les 12 villages emploient dix cadres et 170 ATP – ces derniers sont de surcroît des effectifs saisonniers, avec des problématiques RH assez complexes qui nécessitent de beaucoup former et de beaucoup fidéliser. La promotion interne est une valeur affichée de la culture d’entreprise de VAC. C’est une véritable valeur en usage pour les directeurs de village.

Avec un chiffre d’affaires de 11 millions d’euros en 2007, trois chantiers sont engagés : un premier volet concerne le développement du chiffre d’affaire à périmètre constant, un deuxième volet vise la rationalisation des charges avec la rentabilité comme objectif, et le troisième volet engage de grands projets de rénovation de l’ensemble du parc immobilier. Les objectifs de développement à partir de 2016 sont de reprendre la gestion d’au moins un nouveau village par an, ce qui devrait permettre de proposer des parcours stimulants aux cadres qui le souhaitent.

« C’est toujours beaucoup plus facile de gérer les hommes dans une entreprise qui se développe. (...) En 2007, on était comme beaucoup de PME sur la tangente, une année en dessous, une année au-dessus. » (le dirigeant).

Selon les dires du dirigeant, il existe deux filières distinctes (et pour ainsi dire cloisonnées) de recrutement des cadres : le recrutement externe de diplômés est privilégié pour

les cadres du siège, alors que les directeurs de village (dans les filiales) sont recrutés par la promotion interne de personnels loyaux avec une grande expérience des métiers et des saisonniers qui exercent au sein d'un village.

Ainsi, les cinq membres du comité de direction ont tous été recrutés directement sur diplôme sur des postes cadres. Certains ont évolué plus que d'autres. Seul le dernier nommé, qui n'encadre personne, a réalisé une lente progression interne depuis son CAP de cuisine et son premier emploi comme chauffeur de bus pour aujourd'hui prendre la responsabilité du suivi réglementaire. La mise en avant de son parcours atypique revêt une symbolique particulière que nous analyserons plus loin (p. 62).

- Le directeur général, recruté cadre en 2007 en tant que responsable de développement, a pris en 2008 la responsabilité commerciale en sus, et en 2011 les responsabilités de directeur général (le recrutement d'un un responsable commercial fin 2013 lui permet de déléguer cette activité).
- Le responsable commercial recruté fin 2013 qui encadre deux cadres commerciaux.
- Le responsable finance-rh (qui encadre deux autres cadres).
- Le responsable exploitation, n + 1 de tous les directeurs de villages.
- Le responsable des affaires immobilières en charge de tous les aspects réglementaires.

Parmi les 30 salariés du siège en Haute-Loire, on compte donc cinq autres cadres, dont l'adjointe cadre du responsable exploitation, deux N – 1 au service commercial, un N – 1 sur la partie comptabilité-finance et un N – 1 sur la partie ressources humaines :

« Ces têtes de pont, quelques N – 1 des membres du codir ont un statut cadre parce que le périmètre de responsabilités justifie de donner un statut cadre, avec une rémunération qui va avec, mais au-delà du sujet de la rémunération, c'est aussi celui de la posture, de l'implication qu'on attend d'un cadre, qui va faire qu'on donne un statut cadre à quelqu'un ou qu'on ne le donne pas. » (le dirigeant).

Enfin, les dix directeurs des douze villages sont cadres. Ils encadrent sur place une équipe d'une quinzaine de salariés. Certains font l'été sur un site et l'hiver sur un autre, avec des sites qui ne sont ouverts qu'une des deux saisons.

Éléments de distinction du statut cadre.

Les cadres de VAC sont tous en forfait jours, alors que tous les employés et agents de maîtrise sont aux 35 heures – exception faite des commerciaux en forfait jours sans le statut cadre. L'implication attendue du cadre en PME est de ne pas compter ses heures :

« Un cadre est quelqu'un qui doit gérer son temps et son travail, de telle sorte qu'il atteigne ses objectifs, et s'il a besoin de 30, de 45 ou 50h, à lui de s'organiser et de faire ce qu'il a à faire pour les atteindre. » (le dirigeant).

En grande partie en lien avec ces longs horaires, la rémunération est un autre élément de distinction du statut cadre, à l'exception des commerciaux non-cadres :

« On a de temps en temps des non-cadres, qui gagnent plus en commercial qu'un cadre en ressources humaines par exemple, sans tomber dans les clichés, ça existe chez nous comme dans toutes les autres entreprises du monde. Mais je crois que la distinction [entre cadres et non-cadres] se fait beaucoup là [par la rémunération]. » (le dirigeant).

Néanmoins, aux yeux de l'interviewé, la distinction fondamentale entre les cadres et les non-cadres de sa structure, c'est le rôle moteur du cadre en tant que leader et le degré d'exemplarité dont il fait preuve – et cela même s'il n'encadre personne (selon la base situation professionnelle de l'APEC, les PME comptent plus de cadres experts et moins de cadres encadrants que les grandes entreprises) :

« La vraie distinction, c'est celle du rôle, c'est-à-dire qu'un cadre, c'est quelqu'un qui encadre et au-delà du nombre de personnes qu'il a sous sa responsabilité, c'est plus quelqu'un qui a comme vocation d'emmener les équipes avec lui, de donner l'impulsion sous son périmètre de responsabilité, c'est un élément moteur, responsable et exemplaire. Je dirais que c'est comme ça qu'on définit dans notre organisation qui est cadre et qui ne l'est pas. » (le dirigeant).

C'est le ressenti du vécu de l'interviewé, parti en 2007 d'un grand cabinet de Conseil (pour lequel il dit ne pas avoir le profil), pour rejoindre l'entreprise familiale en Haute-Loire sur un emploi cadre sans encadrer personne en tant que responsable développement. C'est aussi la situation du nouveau responsable des affaires immobilières, qui a débuté comme conducteur de bus chez VAC où il a fait tous les métiers avant d'être repéré par le directeur général.

Certes, les critères et modes de recrutement varient entre les directeurs de village et les cadres du siège : les directeurs de village sont plus souvent issus de la promotion interne ; à l'inverse, les cadres du siège ont majoritairement été recrutés à l'extérieur – la structure étant en expansion depuis 2009 après avoir passé quelques années « sur la tangente ».

« C'est aussi un petit peu de reconnaissance je crois, c'est aussi de la reconnaissance, et c'est aussi un outil qui permet de dire à quelqu'un, au-delà de ton poste lui-même, au-delà de ton salaire, au-delà de ton rôle que tu as, tu fais partie de l'encadrement, tu fais partie des pilotes, tu fais partie de ceux qui conduisent l'aventure. »

Enquêteur : *« Est-ce qu'il y a une façon, un rituel pour les introniser ? »*

« Oui sur les directeurs de villages, entre les sessions de bilan et de formation, il y a trois grandes messes annuelles pour eux. Le comité de direction c'est toutes les semaines. Et ensuite votre question me fait me rendre compte que pour les autres cadres du siège aujourd'hui on n'a rien, et que ce serait peut-être pertinent de le matérialiser un peu plus. Ils le savent, c'est dans leur rôle du quotidien, mais c'est peut-être pas assez matérialisé. » (le dirigeant).

Un recrutement très centralisé des cadres qui répond à certains critères.

Pour tous les salariés du siège et tous les cadres, le directeur général mène systématiquement le dernier entretien car, dit-il :

« Je crois que dans une PME l'harmonie et la cohésion de l'équipe est absolument fondamentale. Donc je fais très attention à ça [pour les cadres et non-cadres]. Sur les cadres en particulier, quand on recrute quelqu'un qui est cadre ou qui a vocation à le devenir, je regarde trois sujets clés :

- La première clé c'est la personnalité, on est face à quelqu'un d'ouvert, de positif et de sympa.*
- La deuxième clé, c'est l'intelligent, quelqu'un qui est capable d'apprendre vite.*
- Et la troisième clé, c'est la capacité de travail et la capacité à travailler beaucoup, parce qu'il me semble que... en tout cas ça fait partie de notre conception, en général ceux qui réussissent sont ceux qui travaillent un petit peu plus que les autres.*

Et j'ajoute à ça des sujets de valeurs bien entendu, sur l'intégrité en particulier, c'est une évidence. Et après le reste, le diplôme on s'en fout, les expériences précédentes on s'en fout, les savoir-faire techniques on s'en fout. Je force les traits quand je dis ça bien entendu. C'est différent de l'époque où je faisais du recrutement dans un grand cabinet de conseil, le sujet important pour moi, pour nous, en tout cas chez VAC aujourd'hui, c'est d'être bon. » (le dirigeant).

« Le cadre est un petit peu moins stimulé dans une PME quand dans certaines grandes boîtes. Mais en général, je pense que dans une grosse boîte qui marche bien, il y a une stimulation en tous cas intellectuelle et en termes de méthode qui va être plus forte. Par contre je pense que le cadre de PME aura une stimulation en termes de responsabilités qui sera plus forte. C'est-à-dire que le cadre dans un grand cabinet de conseil, c'est plus lui, c'est un autre, un grand cabinet de conseil fonctionne pareil, les hommes sont complètement interchangeables dans une grosse boîte, c'est ce qui fait la force des grosses boîtes. Le cadre de PME c'est pas pareil, le cadre de PME en termes de rôle, en termes de place... l'être humain va être plus important. »

Les profils des cadres directeurs de villages

« Sur ces fonctions très terrain, la promotion interne est quelque chose qui marche très très bien. On a moins d'échecs en promotion interne sur les villages. Ceux qui sont arrivés chez nous animateurs à l'âge de 18 ans ou de 19 ans sont aujourd'hui parmi nos très bons directeurs d'établissements. Je dirais que le diplôme et la personnalité ne font pas tout, les parcours qui se construisent en interne sont quand même une garantie de succès. » (le dirigeant).

Sur les postes de directeurs de villages, le directeur général encourage la promotion interne. En effet, ce dernier est sensible « aux parcours qui se construisent en interne », qu'il considère comme une plus grande garantie de succès que l'obtention du diplôme de directeur de structure touristique et que la personnalité. La promotion interne est particulièrement lente. Elle permet d'évaluer les individus sur près de 10 à 15 ans, certains ayant débuté comme animateurs à l'âge de 18-19 ans. Ces jeunes « *qui se sont construits dans la durée* » ont fait leurs preuves dans plusieurs métiers – ils ont donc une bonne connaissance des métiers regroupés dans un village. Ils ont aussi fait preuve de loyauté sur de nombreuses années. La promotion interne est parée de deux vertus : c'est à la fois un gage de réussite dans la fonction et un gage de fidélisation-loyauté envers la structure. La promotion interne est perçue comme un mode utile de limitation du *turn-over*. Or le *turn-over* représente un gros souci pour une PME qui fait peu de recrutement au niveau cadre, qui n'a pas formalisé de processus de recrutement et qui ne se juge pas favorablement en matière de recrutement. Enfin, le *turn-over* représente une importante perturbation de la vie des personnels des villages.

Ces directeurs de villages de VAC qui ont débuté avant leur vingtième anniversaire sont appelés « les enfants de VAC », ils ont parfois des formations complémentaires, tous ont reçu une formation de directeur.

Le fait est qu'il n'y a pas chez VAC de politique de rotation des directeurs de village, contrairement à d'autres opérateurs touristiques. Certains directeurs sont au même endroit depuis 15 ans. À partir de 2016, l'objectif est de reprendre la gestion d'au moins un nouveau village par an. Ainsi il sera possible de proposer des parcours stimulants aux cadres qui le souhaiteront. Actuellement, il peut être difficile de répondre à la demande de promotion interne de directeurs de village existants :

« Un directeur d'un village de vacances depuis trois ans, dans une structure de de 250 lits, nous a indiqué il y a un an déjà, dans ses objectifs de gestion de carrière, qu'il souhaitait bouger vers un village de 400-500 lits. Et si on n'était pas en mesure de lui proposer ça sous un an ou deux, il nous avait clairement dit qu'il chercherait ailleurs pour sa carrière. Donc il s'est trouvé qu'on a eu un poste vacant sur notre village [dans le Sud], il a été candidat et il vient d'être nommé. L'idée c'est d'arriver à le faire de plus en plus dans les mois et les années qui viennent. C'est toujours beaucoup plus facile de gérer les hommes dans une entreprise qui se développe. » (le dirigeant).

Il existe des recrutements externes de directeurs de village, néanmoins leur recrutement est jugé moins sûr – avec une déconvenue une fois sur deux : souvent le cadre ne reste pas, parfois il n'est pas renouvelé.

« Sur un recrutement externe, ça va se passer bien une fois sur deux, c'est peut-être parce qu'on n'est pas bon en recrutement mais on va avoir du négatif, on va en avoir des très bons aussi, je pense que celui aujourd'hui qui est notre meilleur directeur c'est un recrutement externe d'il y a trois ans. » (le dirigeant).

Les profils des cadres du siège sont différents.

Les dix cadres présents au siège (soit un tiers des salariés du siège) ont été recrutés sur un profil diplômé Bac+5 plus une expérience préalable de plus de cinq ans dans une fonction similaire – à l'exception d'un cadre issu de la promotion interne. Ces cadres ont amené de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire dans une structure qui a pris un virage stratégique dans les années 2000, lorsque les CAF se sont désengagées de la gestion des villages de vacances et ont cherché des gestionnaires. VAC s'est alors lancée dans une logique immobilière de rachats et de rénovation de douze villages.

- La responsable RH-finance a fait une École de commerce Bac+5 et avait huit ans d'expérience avant d'être recrutée. Son adjoint sur la comptabilité-finance est diplômé Bac+5 en finances ; il travaillait dans une banque à Paris et souhaitait revenir en Auvergne dont il était originaire.
- Le responsable commercial recruté fin 2013 a été débauché chez le concurrent VVF – VAC recherchait quelqu'un avec 8-10 ans d'expérience et une vision d'ensemble sur le marché afin de faire progresser la commercialisation grand public, en particulier sur internet, « il fallait qu'il maîtrise ces problématiques-là ».
- Le Directeur Général est le fils du fondateur et président du conseil d'administration, âgé de 70 ans aujourd'hui. Après une formation à la faculté de Sciences Économiques à

Clermont, il rejoint l'ESC Bordeaux et passe manager dans un grand cabinet de conseil à Paris.

« Je me suis retrouvé là-bas un peu par hasard, il se trouve que j'avais fait une coopération d'entreprise en Angleterre, où j'avais fait exactement la même chose que ce que font les consultants juniors dans un grand cabinet de conseil, c'est pour ça que je suis rentré, parce que sinon je n'avais pas fait l'école qui allait bien pour rentrer dans un grand cabinet de conseil. Ça a été une expérience extrêmement riche pour moi parce que j'étais dans un cadre extrêmement stimulant. C'était autant eux qui étaient venus me chercher que l'inverse, parce que moi il y avait un vrai pari quand même, je ne vais pas vous raconter ma vie mais j'ai pris un certain nombre de risques, j'ai divisé par deux ma rémunération, il faut être un peu fou aussi pour se lancer dans ce genre d'aventure. » (le dirigeant).

Il rejoint VAC en 2007 comme responsable du développement *« Je suis venu avec des idées. Le conseil d'administration fixe les lignes directrices, mais c'est le comité de direction qui est en charge de la conduite des opérations. Les relations sont harmonieuses. »* (le dirigeant).

Seuls deux cadres sont issus de fonctions opérationnelles terrain. Néanmoins, ces deux promotions internes exceptionnelles sont mises en avant par le Directeur Général :

« Notre responsable des affaires immobilières a 52 ans, il a commencé chauffeur de bus chez nous, il y a 25 ans, avec un CAP de cuisinier. Il n'a aucun diplôme. Il a eu plusieurs métiers sur deux ou trois villages, puis il a été Directeur de village et il est passé Responsable d'exploitation dans les années 2000... il est en train, depuis 3-4 ans, de faire de très loin ce qu'il a fait de plus dur dans toute sa vie professionnelle. » (le dirigeant).

Le directeur général s'engage auprès de ce cadre :

« Je pense qu'effectivement je passe plus de temps avec lui chaque semaine. Je l'accompagne dans le comité de pilotage, j'étais avec lui, et c'est aussi le rôle il me semble d'un responsable de PME que d'accompagner certains de ses cadres, même s'ils sont membres d'un comité directeur. Et puis on a considérablement augmenté le volume sur son périmètre d'activité, je l'ai accompagné sur la manière de piloter un planning complexe comme on le fait sur un chantier de travaux, des gros projets de transformation, quand on met en place un gros système d'information dans une entreprise, un chantier immobilier. Donc mettre en place les outils qui permettent de suivre semaine après semaine les trois sujets clés que sont le planning, le budget, la qualité, c'est des choses qu'on a fait ensemble parce que d'un point de vue outils il ne maîtrisait pas. On a fait les formations Excel qui lui permettent aujourd'hui de suivre à la lettre les budgets d'opération. On a aussi pris du support externe quand il y avait besoin, c'est-à-dire que sur un projet compliqué, on prend une bonne assistance à maîtrise d'ouvrage de manière à ce qu'il appréhende la manière dont une bonne assistance à maîtrise d'ouvrage travaille, de manière à ce qu'il s'approprie les outils. Et le coup d'après il l'a fait tout seul, et il l'a très bien fait. L'idée c'est bien entendu de continuer de mettre l'accent sur la promotion interne, parce que c'est quelque chose d'essentiel pour la dynamique d'une structure il me semble, en tout cas pour la dynamique de la nôtre. » (le dirigeant).

La promotion interne fait partie des valeurs affichées de la culture d'entreprise de VAC

Il n'est pas anodin que le dirigeant présente longuement le parcours atypique du cadre promu en interne au comité de direction comme un cas « exemplaire », un cas qui est loin d'être ordinaire en réalité comme on l'aura compris. En effet, la mise en avant de ce parcours procède d'un discours managérial pour une culture d'entreprise soucieuse de présenter la promotion interne comme valeur affichée et valeur en usage (29).

« L'idée c'est bien entendu de continuer de mettre l'accent sur la promotion interne, parce que c'est quelque chose d'essentiel pour la dynamique d'une structure il me semble, en tout cas pour la dynamique de la nôtre. » « On a des règles très claires là-dessus, qui font partie un peu des règles de base dans notre fonctionnement, c'est-à-dire que toutes les offres d'emplois avant d'être proposées en externe sont proposées en interne. »

« Après pourquoi les gens viennent chez nous plutôt qu'ailleurs, je pense que le fait qu'il y ait possibilité de construire des vrais parcours en interne, d'évoluer en interne, je crois que ça c'est quelque chose qui intéresse pas mal les gens. Le fait d'être dans une structure qui se développe et qui se porte bien.

(29) Cf. Schein E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2^e Éd., San Francisco, CA. Jossey Bass.

Et puis après je crois que les valeurs sont très importantes aujourd'hui. On a des salaires qui sont plutôt bas, y compris par rapport à notre secteur, qui est un secteur qui ne paye pas très bien, on fait partie de ceux qui ne payent pas bien dans ce secteur on est transparent, il y a beaucoup d'éthique, beaucoup de communication. J'ai présenté moi-même la semaine dernière les comptes 2013 à tous les salariés du siège. Je crois que ça c'est quelque chose qui est super important. On est clair, on explique la stratégie, on explique où on va, on explique ce qui est bien quand ça va bien, on explique ce qui est mal quand ça va mal, et je crois que les gens, c'est vrai pour tout le monde mais c'est vrai pour les cadres en particulier, je crois que les gens ont besoin de se rendre compte qu'on ne se fout pas d'eux. » (le dirigeant).

Formation

« Une organisation centralisée dans toute la prise de décisions, mais avec 85 % des effectifs qui ne sont pas au siège, qui de surcroît sont des effectifs saisonniers, donc des problématiques RH assez complexes, qui nécessitaient de beaucoup former et de beaucoup fidéliser.

Beaucoup de formations, on fait de l'externe au cas par cas quand il y a besoin, on fait de l'externe sur de la formation externe. Par exemple il a bénéficié à certains moments de son parcours de formations ad hoc sur les sujets sur lesquels il avait besoin de développer des compétences, des formations externes sur des sujets sur lesquels on n'a pas les compétences en interne, par exemple pour les équipes de cuisine sur les sujets hygiène et sécurité. Evidemment tous les ans il y a un budget formation significatif sur les sujets de ce type. Et puis après énormément de formations internes aussi, notamment avec les gens qui sont là depuis longtemps, avec les gens qui se sont construits aussi dans la durée, de manière à avoir une prestation modèle sur tous nos villages.

Pour conclure, le cas VAC est une PME du secteur centres de vacances – hébergements touristiques dont le siège est en Haute-Loire et qui emploie 200 agents équivalent temps plein et vingt cadres sur près de treize sites. Si la promotion interne est une valeur affichée dans l'ensemble de la PME, elle s'applique surtout aux filiales (ou villages). Deux groupes de cadres coexistent, les directeurs de village et les cadres du siège, et il n'existe pas réellement de passerelles entre eux. Les cadres du siège ont un profil diplômé Bac+5 avec une expérience préalable de plus de 5 ans dans une fonction similaire. Spécialistes d'un métier support (finance, RH, exploitation), ils sont plus experts qu'encadrants (au maximum deux personnes). L'univers des villages est très différent avec des effectifs saisonniers et des problématiques RH complexes qui nécessitent de fidéliser et de beaucoup former. Les directeurs de village sont majoritairement et préférablement issus d'une carrière par promotion interne relativement longue, qui leur a permis d'exercer différents métiers et responsabilités d'un village. Les directeurs de village encadrent des équipes de 12 à 20 salariés, avec d'importantes fluctuations d'effectifs saisonniers. Pour accéder à la direction d'un village, la loyauté et les compétences comptent plus que le diplôme. Le processus de promotion est sur un mode *push*, c'est-à-dire à la demande du salarié. L'attente pour la direction d'un village peut durer plusieurs années ; en effet, il n'y a pas de rotation obligatoire comme dans d'autres grandes entreprises du secteur. L'objectif du directeur général est de proposer des parcours stimulants aux cadres qui le souhaiteront grâce au rachat de nouveaux sites dans les prochaines années. La croissance et le dynamisme facilitent les possibilités d'évolution en interne.

4.2. LA GESTION DES CADRES EN PME DE LA SANTÉ

Le cas SANT, une clinique privée indépendante de 75 salariés

L'hospitalisation privée en France s'est développée historiquement autour des activités chirurgicales (où elle est toujours leader avec 54 % de parts de marché) et obstétricales (24 % de parts de marché) (30). Les premières cliniques nées après la seconde guerre mondiale sont le plus souvent de petits établissements fondés par un chirurgien et l'activité de la clinique est le plus souvent spécialisée sur un segment (chirurgical, obstétrical). La clinique de taille réduite (20 à 30 lits) relève de l'entreprise individuelle voire familiale. Ce modèle était encore très marqué il y a 30 ans avant de connaître d'importants mouve-

(30) Suite au décret Dienech de 1972, de nombreuses petites maternités privées de proximité tenues par des sages-femmes sont contraintes de fermer (DARES, Panorama des établissements de santé, 2013).

ment capitalistiques. 1 128 cliniques et hôpitaux privés recensés en 2010 regroupent quelques grands groupes rentables et une multitude de petits et moyens établissements aux résultats variables (FHP, 2012). Deux tendances se dégagent : d'une part, le rapprochement des petites cliniques (soit par fusion-absorption, soit réseau d'échanges) et, d'autre part, la constitution de groupes hospitaliers privés qui se font et se défont à la faveur de mouvements de rachat. Ces mouvements répondent à deux grandes logiques stratégiques. L'une vise à proposer une offre de soins large sur un périmètre géographique limité (loco-régional) – avec 2 à 15 établissements majoritairement dans la chirurgie, l'obstétrique et les Soins de Suite et de Réadaptation (SSR), voire l'accueil de personnes âgées. La seconde approche consiste pour un groupe de cliniques à acquérir une dimension nationale dans le champ plus limité (comme l'hébergement et les soins de suite pour les personnes âgées).

L'hospitalisation privée représente aujourd'hui 25 % de l'offre hospitalière et 17 % de l'activité de psychiatrie. Près de 9 % des cadres débutants en PME exercent dans le secteur de la santé. Les établissements de santé privé emploient plus de 150 000 salariés dont 52 000 infirmiers pour 114 000 lits et places d'accueil – soit des capacités d'accueil moindres que le secteur public. À partir des années 1980-1990, l'hospitalisation privée a amorcé la substitution de la chirurgie traditionnelle par de la chirurgie ambulatoire – elle est aussi fortement positionnée en activité de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) et développe son activité d'Hospitalisation À Domicile (HAD).

La PME familiale SANT est créée par un petit groupe de chirurgiens en 1976 dans le Sud-Ouest. Elle est spécialisée en chirurgie, orthopédie et urologie et comporte 67 lits. Une famille de chirurgiens détient la majorité des parts, le reste est détenu par une autre clinique. L'actuel PDG est le fils d'un des chirurgiens fondateurs.

La clinique emploie aujourd'hui soixante-quinze salariés, dont six cadres (trois femmes et trois hommes) : le directeur, le responsable des soins, le chef de bloc opératoire, l'infirmière en chef, la pharmacienne et la responsable qualité et gestion des risques. Les médecins et chirurgiens exercent en libéral au sein de la clinique.

Les cadres actuels de SANT ont été majoritairement recrutés par la voie externe – seule la précédente infirmière en chef avait été promue en interne. Les professionnels de la santé se réfèrent dans la réalisation de leur travail aux savoirs et savoir-faire qu'ils ont acquis au cours de leur formation initiale (31). De nouveaux profils de cadres gestionnaires sont apparus depuis les années 1990, ainsi la responsable qualité et gestion des risques est-elle diplômée d'une École de commerce Bac+5 avec une expérience de cinq ans sur des contrats à durée déterminée dans les hôpitaux publics au niveau de technicien.

La fonction de « responsable qualité et gestion des risques » s'est progressivement institutionnalisée. Au tournant des années 2000, les établissements de santé sont dans l'obligation de mettre en place une démarche qualité. La fonction était tenue au départ par un gestionnaire de projet ou un animateur d'équipe dans les plus petites structures, par un niveau technicien dans les grandes structures hospitalières. Aujourd'hui cette fonction cadre est tenue par un profil Bac+5 généralement issu d'une formation de la santé ou d'une École de gestion Bac+5 après une expérience de plusieurs années dans le secteur de la santé. Comme tous les établissements sont contraints d'avoir un responsable qualité et gestion des risques, les plus petites structures n'ouvrent qu'un poste à temps partiel. La responsable qualité de SANT est ainsi employée à 3/5^e de temps et réalise 2/5^e de temps dans une autre petite structure psychiatrique privée de la région.

Ce qui caractérise la petite structure, c'est la proximité entre les acteurs principaux du comité de direction, une capacité de prise de décisions et d'actions plus rapide.

« C'est pouvoir appeler directement les équipes et se mettre d'accord quand il faut changer un protocole, ou un mode opératoire soit au bloc, soit dans les services de soins. On ne va pas attendre 15 jours que tout le monde ait validé ; c'est important quand les matériels changent, quand les procédures changent... on est tout le temps dans l'action. J'ai bien vu ce que c'était la grosse entreprise, avoir des N + 1, N + 2, N + 3, N + 4 [à travers une expérience de deux ans en CHU et deux stages d'étude, l'un chez chez Michelin, l'autre chez GDF] ; c'est pour cela que je me suis dirigée vers de petites cliniques privées. Là il y a plus de souplesse. » (cadre au CODIR de SANT).

(31) Mintzberg, 1982, p. 309-335 ; Nizet et Pichault, 1995, 229-231.

Éléments de distinction du statut cadre

Le travail est fortement divisé sur le plan horizontal, en raison des qualifications spécifiques des professionnels qui les amènent à travailler dans des créneaux étroits. En revanche, la division verticale est faible : du fait de leur forte qualification professionnelle, les cadres conçoivent eux-mêmes les tâches qu'ils effectuent et disposent d'une grande autonomie dans leur travail. Chaque catégorie de professionnels poursuit des buts spécifiques, inspirés autant par des préoccupations professionnelles que des missions propres à l'ensemble de l'organisation.

Du point de vue de la distribution du pouvoir, chaque catégorie de professionnels influence les décisions stratégiques.

Un espace symbolique de reconnaissance qui s'organise autour de fréquentes réunions de la Direction et des bureaux rapprochés

« Le Comité de direction [de SANT] se réunit une fois par semaine, et on a aussi des comités exceptionnels. Tous nos bureaux sont sur le même étage, la cadre de soins va se mettre en face de mon bureau, le directeur est au fond du couloir... sauf la pharmacie au rez-de-chaussée. Donc oui, physiquement on est aussi très proches, il n'y a pas de problème. » (cadre au CODIR de SANT).

« Et vous vous voyez évoluer plutôt vers des structures de taille équivalente ou vers une plus grande structure ?

« Moi j'aime bien la proximité, donc la taille équivalente peut bien me convenir quand même je pense. Parce que c'est vrai que c'est très agréable et très appréciable de pouvoir juste dire on peut se voir cinq minutes, et de savoir que la personne est juste au-dessus ou juste à côté. Surtout quand on est directeur, je pense que c'est aussi important. Moi j'aime bien la proximité. »

La grande entreprise perçue comme la multiplication de niveaux hiérarchiques et la dilution des responsabilités – soit un sentiment de déresponsabilisation vers une action-exécution

« La grande entreprise, c'était trop procédurier. Et de n'avoir aucune responsabilité aussi, je n'étais pas directrice aussi... je n'avais aucun... il fallait juste que j'agisse [une expérience de deux ans en CHU et deux stages d'étude, l'un chez Michelin, l'autre chez GDF]. » (cadre au CODIR de SANT).

Garder son rang face à des cultures professionnelles fortes

Dans le secteur de SANT, les cultures professionnelles sont très marquées malgré des équipes réduites, il faut donc savoir composer, et garder son rang, face à des professionnels que l'on côtoie très fréquemment.

« C'est vraiment l'opportunité de découvrir ce métier, dans un milieu que je connaissais [père médecin généraliste, mère anesthésiste, frère médecin, sœur pharmacienne, sœur infirmière] et qui ne me fait pas peur, un psychiatre ou un chirurgien ils ne me font pas peur. Parce qu'ils peuvent être très impressionnants quand même. » (cadre au CODIR de SANT).

Il y a donc peu de niveaux hiérarchiques. L'absence de fonction hiérarchique ne réduit pas le cadre à une fonction expert cantonné sur son expertise, sa fonction ressort enrichie par des responsabilités transverses qui sont généralement porteuses de sens à travers une bonne compréhension du fonctionnement d'ensemble de la structure.

« C'est vrai que j'ai un poste de cadre mais sans réel encadrement en fait. J'ai personne sous ma responsabilité, à part éventuellement un stagiaire, quelque chose comme ça, parce qu'au final je travaille avec tout le monde vu que c'est super transversal, autant je vais travailler avec de l'administratif, qu'avec les médecins, qu'avec les infirmières ou même les agents de service, les prestataires logistiques, c'est pas un réel poste d'encadrement. » (cadre au CODIR de SANT).

Un lien fort, même pendant un congé maternité

« Déjà ce n'est pas mon entreprise et je prends des nouvelles régulièrement, je reste quand même un peu accrochée. » (cadre au CODIR de SANT).

4.3. LA GESTION DES CADRES EN PME DU TRANSPORT :

Le cas TRANS, une PME de transport de 31 salariés dont deux cadres

Pour rappel, le secteur du transport et de l'entreposage est composé de 93 000 entreprises et emploie 1,3 millions de personnes en France. Le secteur se caractérise à la fois par l'atomisation avec 89 % de TPE de moins de 10 salariés qui regroupent 7 % des emplois du secteur, et une très forte concentration au sommet avec un petit nombre de très grandes entreprises (0,3 % des entreprises) qui de leur côté regroupent 63 % des emplois du secteur. Les petites et moyennes entreprises de 10 à 249 salariés du secteur représentent 10 % des entreprises et 30 % des emplois. Dans ce secteur, il y a autant de cadres en PME qu'en GE (AGIRC, 2012) :

- dans les petites structures, on retrouve parmi les cadres les salariés-gérants, certains chargés d'affaires ou responsables techniques,
- dans les grandes entreprises, les cadres exercent en sus les fonctions de juriste, ingénieur des préventions de risques, ingénieur d'études logistiques, chargé d'études logistiques, chargé de recrutement, acheteur.

Dans ce secteur, le nombre d'emplois occupés est globalement stable depuis une quinzaine d'années, après une forte hausse entre 1994 et 2000 (INSEE, 2013). La part des cadres dans l'emploi du secteur s'établit à 11 %. Toutefois, les cadres des PME du secteur du transport et de l'entreposage ne représentent que 5 % de l'ensemble des cadres en PME servicielles (AGIRC 2012). Les cadres du secteur du transport et de l'entreposage ont été recrutés pour la majorité avec un Bac+4 minimum, généralement d'une filière scientifique ou gestionnaire (Generation 2007). Les plus diplômés sont mobiles, la majorité a changé deux ou trois fois d'entreprise sur les trois premières années de vie active. Sur la même période, les cadres peu diplômés présentent deux types de comportement : d'un côté, les « stables » attachés à l'entreprise du premier emploi ; de l'autre les « très mobiles » ayant changé jusqu'à 5 fois d'entreprises en trois ans.

L'entreprise TRANS a été créée en 1985 sous un statut SARL. L'un des associés quitte l'entreprise en 2006 et le dirigeant choisit alors de passer sous un statut SCOP en 2007 avec huit salariés-associés pour préparer son départ en retraite. Le gérant est élu tous les quatre ans par les salariés-associés. TRANS emploie actuellement 31 salariés, dont deux cadres. Ces deux cadres sont employés par la structure depuis plus de dix ans et sont gérants depuis 2011 de l'entreprise :

- l'un est le fils du fondateur de l'entreprise, âgé de 33 ans et titulaire d'un bac pro en vente ; il est passé cadre il y a cinq ans en tant que responsable du développement commercial et de la partie exploitation (planning des chauffeurs),
- l'autre cadre est âgée de 46 ans, titulaire d'un doctorat en volcanologie, elle a débuté comme aide-comptable en 2005 ; elle passe cadre en 2011 lorsqu'elle devient gérante de la structure, en charge de l'administratif, de la comptabilité et des finances.

Éléments de parcours de la deuxième cadre

Cécile (nom fictif) est belge. Pour minimiser l'incongruité qu'elle ressent entre son emploi actuel et sa formation, elle détaille ainsi le parcours typique d'un docteur en volcanologie :

« Il sort quatre ou cinq docteurs en volcanologie à Clermont, comme il n'y a pas beaucoup de places [d'emploi dans ce département], on fait un post doctorat d'un à trois ans [elle fait deux ans de post doctorat en Nouvelle- Zélande], ça dépend du projet ou de la personne ou du boulot disponible, puis soit on intègre effectivement la fac en tant que chercheur ou enseignant-chercheur [son mari y obtient un poste de Maître de Conférences] ou alors on travaille dans des boîtes de recherche et développement [elle crée sa boîte de conseil avec deux autres docteurs en sciences, qui ferme après quatre ans d'activité] (32). »

(32) Une SARL Conseil et ingénierie pédagogique sur le thème des volcans, au moment de l'ouverture du centre d'attraction Vulcania : « on suivait par exemple les entreprises qui faisaient les maquettes, on faisait aussi de l'animation donc on emmenait des classes on a fait une cassette vidéo, des revues, enfin bon, on a fait quelques projets mais pas assez pour vivre à trois et en plus il y a aussi eu des problèmes d'entente entre associés donc on s'est dissous en 2003 ». Elle s'occupait de toute la partie comptabilité de gestion.

Lorsqu'elle se présente en début d'entretien, elle insiste sur le fait qu'elle est perçue comme peu diplômée (tout comme l'ensemble des salariés de l'entreprise), et qu'elle n'a pas la légitimité de l'expérience du secteur que peut avoir le fils du fondateur :

« Je ne viens pas du tout du monde du transport. J'y suis entrée après une longue période de chômage [deux ans pendant lesquels elle suit une formation de comptabilité au CNED et donne naissance à deux enfants] – le transport je ne connaissais pas beaucoup, pas du tout même avant d'arriver.

Lui [le fils], en revanche, il avait conduit déjà donc il connaissait le boulot au quotidien. »

« Soit je n'étais pas assez diplômée parce que je n'avais pas de diplôme de compta, soit trop diplômée parce ils voyaient tous mes antécédents et ce n'était pas le même domaine. Le gérant de l'époque, lui, m'a fait confiance. » « C'est vrai on se dit on a fait beaucoup d'études et finalement on a un peu dévié, un peu, beaucoup dévié mais, enfin moi tout ce que j'ai fait, tout ce que j'ai appris, je l'utilise, l'organisation, l'anticipation, même la prise de parole dans des groupes, quand on fait des réunions d'associés. » (dirigeante de la SCOP).

Elle reconnaît ainsi implicitement que le doctorat puis la gestion de sa SARL lui ont apporté une expérience que seul un « univers PME » lui permet de valoriser et développer. Ce qu'elle pressent en PME et qu'elle recherche c'est la polyvalence ainsi que des projets avec des responsabilités élargies. Ce qu'elle fuit dans les grandes entreprises, c'est l'ennui d'une position sans possibilité d'élargir ses domaines de responsabilités où elle serait « cantonnée », mais aussi peut-être « ballotée » sur des postes au gré des besoins de la grande entreprise :

« Quand j'ai terminé avec ma première boîte, j'avais besoin de calme et j'étais bien dans mon statut entre guillemets de salariée mais en fait quand on a eu l'habitude de prendre en charge des projets, des choses comme ça, je pense qu'on les cherche. Donc je cherchais en PME plutôt.

Enquêteur : *« Et pourquoi ? »*

« Déjà n'ayant pas de diplôme, je pouvais difficilement postuler sur un vrai emploi de comptable et en plus je n'aime pas m'ennuyer donc je voulais vraiment faire un peu de tout, donc j'ai cherché plutôt une PME qu'une grande entreprise où je serais cantonnée dans un seul domaine de la comptabilité, ou du secrétariat ou d'autres choses. »

[Avant] « J'étais gérante [de SARL] aussi et puis pendant ma thèse j'ai fait des projets de recherche que j'ai menés moi-même donc je pense qu'on cherche ça, je pense que je n'aurais pas fini ma carrière secrétaire-comptable dans une grosse structure. » (dirigeante de la SCOP).

Enquêteur : *« Quelles sont vos aspirations ? »*

« Si ça marche plus ici ou si je ne conviens plus ou comme je le disais si je finis par m'ennuyer ce qui ne me semble pas envisageable pour l'instant, je peux envisager de rejoindre une autre structure. » (dirigeante de la SCOP).

Ceci fait écho à l'enquête Génération qui indique que, sur une population représentative des sortants de formation initiale, les petites et moyennes entreprises servicielles recrutent plus de titulaires d'un doctorat que les grandes entreprises servicielles. Même dans les grandes entreprises servicielles, davantage de docteurs rejoignent des sites de petite envergure (moins de 200 salariés) que de grands sites (voir Chapitre 1, partie 2).

L'appétence pour la formation tout au long de la vie, plutôt que l'attrait du salaire

Les cadres en PME interrogés accordent beaucoup d'importance dans leur parcours à la régularité des épisodes de formation dans lesquels ils sont totalement investis : soit des formations sur le tas, soit une reprise d'études sanctionnées par un diplôme.

« La comptabilité et le social : je me suis un peu formée sur le tas. Dans ma première boîte j'ai eu les notions de comptabilité de base, j'avais un comptable qui venait trois ou quatre fois par an et qui m'informait et puis qui me corrigeait. Puis j'ai fait ma petite formation avec le CNED ça m'a aussi aidée et après c'est Michel, le premier gérant d'ici qui m'a tout appris. Avec la thèse, on apprend à s'adapter, et puis, j'ai refait des études après. L'attestation de capacité c'était une formation avec examen, sur six semaines, donc ça faisait 170 heures. J'ai monté un dossier FONGECIF, j'étais à temps partiel. Le reste je l'ai pris sur mon temps. » (dirigeante de la SCOP).

« À l'époque il n'y avait personne en interne [chez TRANS] capable de gérer et en plus qui avait l'attestation. » (dirigeante de la SCOP).

Éléments de distinction : les responsabilités et la charge horaire, plutôt que le salaire

Comme dans les cas JV et LIB, ce n'est pas tant le salaire qui distingue le cadre du non-cadre, mais l'étendue de leurs responsabilités. Nombreux ont fait leurs preuves sur ces responsabilités dans l'entreprise avant d'être promu au statut cadre.

« Je suis passée cadre quand je suis passée gérante en 2011. Dans ce cas-là, ça ne me semble pas concevable de mettre un gérant non cadre. »

Enquêteur : *« Qu'est-ce qui change quand on passe cadre ? »*

« On ne compte plus ses heures, et puis on a beaucoup de responsabilités, en dehors de mon mandat de gérant, je suis responsable administrative et comptable. Mais je n'encadre personne en direct – c'est mon collègue. » « Pas de gros changement au niveau du salaire – ça serait faux de dire le contraire. Il y a un tiers des chauffeurs qui gagnent mieux sa vie que moi parce qu'ils font beaucoup d'heures payées ! Les plus anciens ils font 200 à 210 heures et sont payés 2 300 net plus leurs frais de déplacement. Moi je fais beaucoup d'heures mais elles ne sont pas forcément payées. »

Pour conclure le cas TRANS, cette moyenne entreprise de transport de 31 salariés dont deux cadres n'offre pas de statut cadre mis à part pour les gérants salariés (ou la famille du dirigeant). Le diplôme élevé n'est pas un gage d'accès au statut cadre mais peut signaler au dirigeant une appétence pour la formation, l'autonomie et les responsabilités qui sont peu à peu accordées. Les cadres ne se distinguent pas des salariés par la rémunération mais plutôt par l'étendue de leurs responsabilités.



CHAPITRE 5

SYNTHÈSE ET CONCLUSION

Notre recherche sur la gestion des cadres dans les PME servicielles fait ressortir la diversité des « univers de services », ces mondes sociaux en constante évolution.

Les éléments de cadrage statistiques nous interpellent sur le nombre important de cadres en PME - équivalent au nombre de cadres en grandes entreprises - et la vitalité du recrutement de cadres débutants parmi les PME servicielles. Certes ces cadres restent fortement concentrés dans certaines activités (les activités spécialisées services aux entreprises, comme l'assistance informatique, le commerce, l'information-communication, la santé) et un nombre important de PME servicielles emploient peu, voire pas de cadres (notamment dans le transport, l'hébergement, l'immobilier, les arts spectacles et activités récréatives). En PME, les freins à l'accès cadre restent importants ; ils sont en grande partie liés au contrôle sans partage du dirigeant. C'est une piste de recherche à explorer plus avant dans le futur.

Les cadres débutants en PME servicielles sont nombreux à être diplômés du supérieur (71 % sont diplômés Bac+5 et 26 % possèdent un Bac à Bac+4). Les profils d'ingénieurs débutants sont particulièrement prisés (30 % des cadres en PME servicielles), de même que les titulaires de doctorat. Ces derniers s'insèrent majoritairement en PME servicielles bien qu'un quart accèdent finalement au statut cadre ; ils représentent seulement 6 % des cadres débutants en PME.

Il n'en reste pas moins que la PME servicielle permet encore une ascension sociale des faiblement et non-diplômés. Cette ascension sociale n'est aujourd'hui plus assurée par les grandes entreprises. Ainsi 2,7 % des cadres débutants en PME n'ont pas le Bac (et 2,1 % sont sans diplôme) contre 0,1 % des cadres débutants en grandes entreprises servicielles (où tous ont au moins un CAP). La féminisation de la population cadre en PME servicielles est toutefois timide (38 % contre 47 % dans les grandes entreprises servicielles, AGIRC données 2012) et elle est particulièrement faible sur le recrutement de cadres débutantes (27 % de femmes selon CÉREQ-Génération 2007), elle se situe néanmoins au-dessus des 34 %, la proportion actuelle de femmes cadres dans le secteur privé en France (APEC, 2011b).

Nous pouvons dès à présent tirer des enseignements utiles des sept monographies présentées aux chapitres 3 et 4 pour de futurs travaux et apporter un regard neuf par rapport aux typologies classiques par secteur d'activité et par taille d'entreprise.

En effet, on remarque que la taille de la PME n'est pas un bon prédicteur de la proportion de cadres dans l'effectif salarié en PME. Le nombre de cadres ne croît pas linéairement avec la taille de l'entreprise. Dans notre échantillon contrasté, la proportion de cadres est la plus forte parmi les plus petites et les plus jeunes PME (tableau 6). Ce résultat, contre-intuitif de prime abord, est congruent avec les observations de l'APEC sur les PME où exercent les cadres (2012a). Par ailleurs, on note d'importants écarts entre PME de la même catégorie de services (tableau 7). Cela implique qu'à cette échelle, les catégories de services ne permettent pas de prédire la présence ou la proportion de cadres.

Tableau 7 – Une proportion de cadres plus élevée dans les PME plus petites et plus jeunes

Cas	Création	Nombre de salariés	Nombre de cadres	Proportion de cadres
SOL	1992	50	30	60 %
JV	2011	9	2	22 %
Min-Max Moy. des sept cas	<1971-2011> 33 ans	<9-200> 81 salariés	<2-30> 10 cadres	<6 % – 60 %> 12,3 %

Tableau 8 – D’importants écarts entre PME appartenant à la même classe de service

Type de service	Cas	Création	Nombre de salariés	Nombre de cadres	Proportion de cadres	
Services aux entreprises	SOL	1992	50	30	60 %	Forte
	RECY	1971	170	10	6 %	Faible
Commerce	JV	2011	9	2	22 %	Forte
	LIB	1974	32	3	8 %	Faible
Transport-entrepotage	Novatim, Mobilitis, Amsycom	Moins de 10 ans	<15-50>			Fort
	TRANS	1985	31	2	6 %	Faible

Notre analyse pointe le ressort de l’activité comme le premier facteur pertinent dans la gestion de cadres à l’intérieur des PME servicielles. Ceci nous permet de dépasser les variables de l’activité et de taille de l’entreprise. La notion de ressort de l’activité diffère de l’activité puisqu’elle s’attache à la façon dont l’activité est exercée. Le ressort de l’activité peut être placé sur un continuum entre deux pôles :

– **l’activité cognitive en mode projet (SOL, JV).**

Caractéristique des start-ups et de nombreuses PME technologiques, elle se traduit par un important besoin « d’emplois cadres » de type experts ; une hausse de l’activité sera répercutée sur une hausse du nombre d’experts, voire d’experts-encadrants, car les processus sont peu standardisés,

– **l’activité en mode stabilisé avec des processus répétitifs (RECY, LIB, VAC, SANT, TRANS)** implique un nombre limité d’encadrants gestionnaires ; une hausse de l’activité aura proportionnellement une faible incidence sur la proportion d’emplois cadres.

Tableau 9 – La typologie des ressorts de l’activité et l’impact sur les emplois cadres

Ressort de l’activité	Besoin d’emploi cadre	Cas d’études
– Activité cognitive en mode projet	+ FORT Plutôt Experts, parfois encadrants	SOL, JV
– Activité en mode stabilisé avec des processus répétitifs	+ FAIBLE Plutôt encadrants, parfois experts	RECY, LIB VAC, SANT TRANS

Les exemples du tableau 7 nous permettent d’explicitier plus avant cette notion de « ressort de l’activité ». Le premier exemple s’inspire des monographies **SOL et RECY**, deux PME de Services spécialisées aux entreprises. SOL, créé en 1992 et employant 50 salariés, se caractérise par une activité cognitive en mode projet ; SOL compte 60 % de cadres. Alors que RECY, créé en 1971 et employant 170 salariés, connaît une activité en mode stabilisé avec des processus répétitifs, et RECY ne compte que 6 % de cadres, soit trois fois moins de cadres pour plus de trois fois plus de personnel. Il est vrai que l’activité de RECY mobilise des personnels moins qualifiés que SOL qui recrute *a minima* à un niveau technicien, mais cela est aussi une conséquence du positionnement de l’entreprise sur son domaine d’activité.

Le deuxième exemple est sans doute plus marquant. Nous comparons le cas TRANS avec de nouvelles start-ups spécialisées sur le « déménagement informatique » d’entreprises (ex. Novatim (33), Mobilitis, Amsycom...). TRANS a été créée en 1985 et emploie 31 personnes, l’activité s’organise en mode stabilisé avec des processus plutôt répétitifs.

(33) Entreprise créée en 2006 par deux ingénieurs, accompagne le déménagement informatique de PME (retroplanning, procédures aux différentes étapes) et a développé toute une gamme de services de maintenance informatique pour les PME.

Dans ce mode d'activité, seul l'encadrement au sommet de l'entreprise – lié à la fonction de gérant – a déclenché le **passage au statut cadre**. Ni le diplôme (doctorat) couplé à la montée en responsabilités de la responsable administrative et financière après six ans d'ancienneté n'avait permis l'accès au statut cadre. À l'inverse, les nouvelles start-up spécialisées dans le « déménagement informatique » d'entreprises réalisent leur activité uniquement en mode projet et mobilisent des personnels plus qualifiés, impliquant un besoin en experts et en emplois cadres.

Ainsi le ressort de l'activité permet d'expliquer à la fois un faible taux de cadres – notamment dans des PME matures – (un taux de cadres en-dessous de 10 %, la moyenne nationale, selon l'APEC, 2012a) et un taux de cadres élevé (au-dessus de 20 %, soit le double de la moyenne nationale) dans des PME agiles. En effet plus l'entreprise est petite, plus le ressort de l'activité s'apparente à un mode « projet cognitif ». À l'inverse, plus l'entreprise grandit et/ou devient mature, plus les tendances gestionnaires se ressentent et le besoin d'emplois cadres est proportionnellement plus faible que la croissance globale de l'effectif.

Ce glissement d'un ressort « projet cognitif » à un ressort stabilisé avec des processus répétitifs (d'un mode exploratoire vers un mode d'exploitation) qui apparaît au fil du temps et de la croissance de la structure peut être délibérément remis en cause par les dirigeants. En effet, certaines PME se structurent sous la forme de micro-groupes (plusieurs entités légales détenues par le même dirigeant) ou se délestent de certaines activités, avec l'espérance (consciente ou non) de réinsuffler de l'agilité dans l'organisation (exemple de Celltech, McNamara et Baden-Fuller, 1999).

Nous avons pris soin jusqu'ici de bien distinguer le besoin des PME en « emplois cadres » de l'accès au « statut cadre » acté lors de l'affiliation au régime AGIRC. En effet, de nombreuses PME servicielles ont besoin d'emplois cadres (caractérisés par le niveau de responsabilité, d'autonomie et éventuellement d'expertise) tout en se montrant réticentes à accorder le statut cadre. Nous avons rencontré une femme cadre qui avait exercé les mêmes fonctions dans deux PME, elle était cadre dans la première et non-cadre dans la seconde, ce qui l'avait poussée à démissionner au bout de quatre ans. Plusieurs start-up internet (34) ne proposent pas de statut cadre à leurs salariés expérimentés même diplômés Bac+4 et plus. Dans ces PME servicielles, le statut cadre ne fait pas partie de la culture d'entreprise.

En conséquence, nous avançons **que la culture de l'entreprise est le deuxième élément qu'il est indispensable de prendre en compte** pour analyser la gestion des cadres en PME servicielles. L'apport de nos monographies réside dans le fait de montrer que la culture d'entreprise, ouverte ou réticente au statut cadre, implique de la situer sur un continuum entre :

- **un accès cadre par « processus tiré par l'entreprise »**, où l'entreprise perçoit l'importance symbolique du statut cadre, notamment lorsqu'elle met en avant la promotion interne de certains salariés (souvent les plus loyaux, comme chez RECY, SOL, LIB, VAC) ou lorsqu'elle accorde une reconnaissance symbolique au diplôme (diplôme ingénieur plus doctorat chez SOL, docteur ou gestionnaire chez SANT),
- **un accès cadre par « processus poussé par le salarié »** (chez JV, TRANS ou dans une PME de production de sites web pour entreprises, une PME de formation) souvent à l'occasion d'un rapport de force favorable au salarié : lors du recrutement (JV-cadre administratif) ou lors de la menace de quitter l'entreprise dans une période de croissance (JV-cadre responsable réseau, docteur en statistiques dans une PME de formation, master 2 scientifique dans une PME de production de sites web pour entreprises). Dans ce dernier cas, l'élément déclencheur a pu être une situation difficile personnelle (divorce) et financière. Très souvent, le dirigeant se dit surpris par la demande du salarié. Généralement, l'accès au statut cadre reste secret, il n'est pas communiqué aux autres salariés et ne s'accompagne d'aucun rituel (cf. le cas JV).

(34) Chez JV, dans une PME de production de sites web pour entreprises, une autre PME d'achat/vente de véhicules d'occasion, une autre PME de formation.

La culture d'entreprise en PME est profondément marquée par le/la dirigeante (notamment par son profil), et peut être imprégnée par la proximité avec un grand groupe ainsi que par le mode de gouvernance (notamment dans les deux monographies de SCOP). On trouve de nombreuses PME servicielles « traditionnelles » dirigées par des autodidactes avec une culture forte (c'est-à-dire partagée) réticente à l'accès cadre (cas LIB entre 1974 et 1992) et souvent négligente sur les conventions collectives. On peut identifier parmi les nouvelles entreprises de l'internet, d'autres cultures d'entreprise également réticentes à l'accès cadre (cas JV ou AKM) autour d'un discours égalitaire. L'objectif est de faciliter le brassage des idées et la cohésion autour du projet d'entreprise des diplômés d'école et des autodidactes (pas de diplôme dans le domaine mais un *book* et de l'expérience). Accorder un statut particulier à certains salariés semble remettre en cause la culture égalitariste au sein de l'entreprise. L'exemple d'AKM, producteur de jeux vidéo, est éclairant à cet égard : la PME en très forte croissance n'a longtemps accordé aucun statut cadre car le « *management était considéré comme un gros mot* ». Il n'y avait pas de responsable en titre des ressources humaines jusqu'à ce que le cap des 150 salariés soit franchi. Les salariés ont progressivement pris en charge les responsabilités de management. Il s'agissait d'adapter le fonctionnement de l'équipe aux salariés plutôt que l'inverse. Il n'y avait pas de *manager* mais des *leads* (abréviation de *leader* qui donne la direction sans être manager) qui orientent et coordonnent le travail d'autres salariés, le temps d'un projet, et refusent de s'appeler encadrants. Ces salariés se partagent alors deux postes : d'un côté cela économise des postes (moins de niveaux hiérarchiques) mais la limite du système est qu'ils sont peu efficaces sur chacun des postes. En 2012, l'effectif d'AKM a dépassé les 400 salariés ; AKM n'est plus une PME et le *turn-over* approche les 20 %. Une première tentative de mettre en place une valorisation des salariés ayant plus de trois ans d'ancienneté sur des « postes seniors », sans tenir compte des diplômes, de l'âge, de la performance ou du talent, se solde par un échec. Les réclamations pleuvent : les juniors talentueux, les juniors qui travaillent plus ou mieux que les anciens ne se sentent pas reconnus. Le système est abandonné en 2014 pour un fonctionnement plus classique cadre / agent de maîtrise / employé qui doit encore faire ses preuves.

Ainsi, il existe de nombreux « emplois cadres » sans « statut cadre » dans les PME servicielles, sur des secteurs traditionnels ou innovants, dont la culture d'entreprise est réticente à l'accès au statut cadre. Seul un « processus poussé », à la demande du salarié peut éventuellement déboucher sur l'accès au statut cadre (ou à son départ de l'entreprise), parfois longtemps après l'entrée dans l'entreprise.

Il faut enfin noter que si les discours de certains dirigeants de PME appuient la promotion interne qu'ils ont accompagnée (les cas RECY et VAC sur des personnes peu diplômées), la promotion interne n'est pas institutionnalisée pour autant et reste un cas isolé parmi des recrutements externes de cadres expérimentés et/ou diplômés. L'annexe D indique, pour l'ensemble du secteur privé depuis 1992, que l'accès au statut cadre par la promotion interne est trois à quatre fois moins important que l'accès par le recrutement externe (APEC, 2014). Sans nier le rôle de la PME servicielle pour l'ascension sociale des faiblement ou non-diplômés (8^e constat du cadrage statistique), il faut aussi reconnaître le nombre important de diplômés Bac+4 et plus qui exercent en PME servicielles sans détenir le statut cadre.

Par ailleurs, certaines PME présentent une culture certes favorable au statut cadre mais réservée à certaines catégories de salariés. Ainsi, chez SOL, la culture d'entreprise est très favorable aux cadres-ingénieurs-docteurs et plutôt fermée à la promotion interne au statut cadre pour leurs techniciens expérimentés, ce qui engendre des frustrations. SOL a privilégié le recrutement externe de diplômés-expérimentés pour faire face à la forte croissance de l'activité en 20 ans. Chez VAC, une culture « siège » favorable aux cadres-diplômés-expérimentés coexiste avec une culture « village » de promotion interne, deux espaces relativement hermétiques. Dans la culture « village », le processus est à la fois poussé par la demande de certains salariés (certains reprennent leurs études en parallèle sans soutien financier de l'entreprise) et par l'accompagnement « tiré » de la direction en fonction des postes disponibles.

Tableau 10 – L'impact de la culture d'entreprise sur l'accès au statut cadre

Culture de l'entreprise	Statut cadre	Cas d'études
Réticente au statut cadre	DIFFICULTÉ Processus poussé	JV, TRANS
Ouverte à l'importance du statut cadre	FAVORABLE Tiré et poussé selon les catégories de salariés	SOL, VAC
	FAVORABLE Processus tiré (recrutement externe/interne)	RECY, LIB, SANT

Le troisième facteur, la proximité d'un groupe (cas LIB et RECY), renforce le besoin d'une structure-relais assurée par des cadres locaux. Les cadres tiennent à leur statut et à leurs prérogatives quelles que soient les évolutions de la structure (rachat, transformation des statuts en SCOP etc.). Bien que le nombre de PME soit stable dans la durée, il est utile de rappeler les nombreux mouvements de concentration/ déconcentration observables dans de nombreux secteurs (la santé, les transports, l'internet etc.).

Au final, notre étude montre les facteurs complexes en jeu dans la gestion des cadres en PME servicielles, une gestion qui s'appuie sur des logiques de légitimité multiples. Chacune des sept monographies de PME servicielle présente un univers fort différent des services (de la start-up de jeu vidéo à la PME de transport) sans même que les PME servicielles sans cadre soient abordées. Les monographies nous ont permis de mettre en valeur le rôle de **ressort joué par l'activité exercée** (activité cognitive en mode projet *versus* activité en mode stabilisé avec des processus répétitifs) dans des secteurs aussi variés que le recyclage, les études géophysiques, la librairie-vente au détail, le jeu vidéo, les centres de vacances, la clinique privée ou le transport. **La culture de l'entreprise**, réticente ou ouverte au statut cadre, est certainement le second élément-clé de la gestion des cadres en PME servicielles. **La culture de l'entreprise** est marquée par des moments-clés de l'histoire de l'organisation, la transmission de mythes par le fondateur et l'actuelle vision du dirigeant, sans doute par la proximité d'un groupe et le mode de gouvernance.



BIBLIOGRAPHIE

- AGIRC (2012)**, Extraction statistique des cotisants AGIRC des établissements de moins de 250 salariés.
- ALBER A. (2011)**, *Encadrer ou manager ? Comparaisons des profils et des conditions de travail des personnels encadrants de la Fonction publique d'État et du secteur privé à l'aide du dispositif COI* in Centre d'Études de l'emploi, rapport n° 66, nov. 2011, 117 p.
- AMOSSE T. (2011)**, « Cadre/non-cadres : une frontière toujours consistante », in BOUFFARTIGUE et al., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin, pp. 3-4.
- APEC (2013a)**, *Le recrutement des cadres dans les petites entreprises*, coll. Les études de l'emploi cadre n° 2013-37.
- APEC (2012a)**, *Panorama de l'emploi cadre dans les PME*, coll. Les études de l'emploi cadre.
- APEC (2011a)**, *Les effectifs cadres en France fin 2010*.
- APEC (2011b)**, *1990-2010 : Ce qui a changé chez les cadres*, coll. Les études de l'emploi cadre.
- APEC (2010)**, *1990-2010 : les cadres 20 ans après*, 45 p.
- APEC (2008)**, *Étude Apec sur l'emploi des cadres*, Paris.
- APEC (2007)**, *La promotion interne et les cadres – Séminaire d'échanges Apec-GDR-cadres*, Paris.
- BARATON M. (2006)**, « De la difficulté à devenir cadre par promotion », in *Insee Première*, n° 1062.
- BARGUES E. (2012)**, « L'influence de la configuration des PME sur leurs pratiques et leurs tactiques de socialisation », communication à la XXI^e conférence de l'AIMS 2012.
- BAUER M. (1993)**, *Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, Interéditions.
- BAYAD M. et A. PARADAS (1998)**, « Les difficultés de recrutement en PME », in *Torrès O. (coord.), PME. De nouvelles approches*, Economica.
- BENTABET E. (2008)**, « Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation », *Notes Emploi Formation*, n° 37, octobre, Céreq.
- BENTABET E., MICHUN S. ET TROUVE P. (1999)**, *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Céreq, coll. Études, n° 72, 175 p.
- BERCOT R. et F. DE CONINCK, coord. (2005)**, *L'univers des services*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, 174 p.
- BOLTANSKI (1982)**, *Les cadres, la formation d'une groupe social*, Paris, Éditions de minuit.
- BOUFFARTIGUE P. (2001)**, *Cadres, la grande rupture*, La Découverte, Paris, 352 p.
- BOUFFARTIGUE P., GADEA C., POCHIC S. (2011)**, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin.
- BOUFFARTIGUE P (2005)**, « Où sont, qui sont les cadres de promotion » ? *Un repérage et quelques commentaires, à partir de l'enquête emploi 2002* », 9^e journée d'étude du GDR CADRES, « Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ? » Paris, 27 juin 2005.
- BOUFFARTIGUE P. (2001)**, *Les cadres, la fin d'une figure sociale*, Paris, Éd. La dispute.
- BOUFFARTIGUE P., POCHIC S. (2001)**, « *Cadres nomades : mythe et réalité* », contribution aux huitièmes journées de sociologie du travail, Aix-en-Provence.

- BOUFFARTIGUE P (2000)**, *Sociologie des cadres*, Paris, La découverte.
- BRUN M., F. CHAI**, « Les PME en forte croissance », in *Bulletin de la Banque de France*, n° 187, 1^{er} trim. 2012.
- BRUSH C. (2006)**, *Growth-oriented women entrepreneurs and their businesses, a global research perspective*, London, Edward Elgar.
- CADET J.-P. (2012)**, *Le passage cadre en entreprise, Analyse compréhensive d'une promotion toujours d'actualité et diversement accessible*, Notes Emploi Formation, CÉREQ.
- CARDON, M. et STEVENS, C. (2004)**, Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14, pp. 295–323.
- CHERONNET H. (2007)**, Statut de cadre et culture de métier : La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'Éducation spécialisée, Paris, L'Harmattan, Collection : Le travail du social, 422 p.
- COTTET V. (2010)**, « Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois », in *Insee Première*, n° 1289.
- COUTERET P. (1996)**, « Création d'un poste d'adjoint au dirigeant de PE : une proposition de typologie », *Actes du 3^e CIFEPME*, Trois-Rivières (Québec).
- DELTEIL, V., DIEUAIDE P. (2001)**, « Mutations de l'activité et du marché du travail des cadres : l'emprise croissante des connaissances », in *Revue de l'IREs* n° 37 - 2001/3.
- DIDIERLAURENT S. (1998)**, « Analyse de la situation sociale et des politiques de ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus ou moins innovantes », *Actes du 4^e CIFEPME*, Metz.
- DUCHENEAUT B. (1995)**, *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.
- DUPRAY A. (1995)**, « La mobilité professionnelle en France entre 1967 et 1989 : une analyse des conditions de changement d'emploi selon la taille de l'entreprise », in Degenne, Mansuy, Werquin (coord.), *Trajectoires et insertions professionnelles*, Caen, deuxièmes journées d'étude du CÉREQ/LASMAS, collection Documents séminaires n° 112.
- ESPING-ANDERSEN G. (2009)**, *The Incomplete Revolution: Adapting to Women's New Roles*, Cambridge Polity Press, 214 p.
- EUROCADRES (2009)**, Portrait des cadres en France – Les clés du social www.clesdusocial.com/portrait-des-cadres-en-france
- FABI B., GARAND D., PETERSEN N. (1993)**, « La gestion des ressources humaines en PME: proposition d'un modèle de contingence », Communication au congrès francophone de la PME, Carthage, 28-30 octobre, pp. 216-229.
- FALCOZ C. (2002)**, *Bonjour les managers, adieu les cadres*, Éditions d'Organisation, Paris
- FÉDÉRATION DE L'HOSPITALISATION PRIVÉE (FHP), GROUPE MONTAIGNE, CAHPP (2013)**, *Cliniques et hôpitaux privés*, rapport sectoriel – édition 2012.
- FRAISSEIX A. (1976)** – Le développement des carrières de cadres dans les PME, Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, Université Bordeaux 1.
- FREDY-PLANCHOT A. (2002)**, « La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familial », pp. 193-204, in Caby J. et Hirigoyen G. (dir), *La gestion des entreprises familiales*, Economica.
- GIRET J.-F. ET JOSEPH O. (2007)**, « Les modes d'organisation du travail influencent-ils la stabilisation professionnelle des jeunes en début de carrière ? », *3^{es} Rencontres Jeunes et Sociétés en Europe et autour de la Méditerranée*, Marseille, 24-26 octobre.
- HECQUET V. (2010)**, *Quatre nouvelles catégories d'entreprise : Une meilleure vision du tissu productif*, INSEE Premières n° 1321, nov. 2010.
- HLADY RISPAL M.**, *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, 2002, p. 47.

INSEE (2013), *Les entreprises en France*, http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ENTFRA13o_FTLo10transports.pdf

INSEE, DARES (1996), *Les PME et leurs salariés*, Éditions Liaisons.

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

JULIEN P.-A. , MARCHESNAY M. (dir) (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert.

KARVAR A., ROBAN L. (2004), *Les Cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, 2004, 308 p.

LEROUX N. (2005), « *La qualification des cadres. Comparaison des secteurs du sport et de la culture* », 9^e journée d'étude du GDR CADRES « Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ? » Paris, 27 juin 2005.

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

LETOWSKI A., TROUVE Ph. (2004), « Les très petites entreprises. Quelques éléments de cadrage », in Le commissariat général du plan, *Les aides publiques aux TPE*, Président A. Mulliez, pp. 65-83.

MCMNAMARA P., BADEN-FULLER C. (1999), "Lessons from the Celltech Case: Balancing Knowledge Exploration and Exploitation in Organizational Renewal", in *British Journal of Management*, Vol. 10, n° 4, pp. 291-307.

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1993), « Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME », *Actes du 4^e Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas.

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2^e édition, Economica.

MARCHESNAY M. (1991), « *La PME : une gestion spécifique* », in *Économie Rurale*, n° 206, pp.11-17.

MINTZBERG H. (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.

MUNIER F. (1995), Théorie évolutionniste de la firme et innovation technologique : une application à la PME vers une acception générique de la théorie de la cohérence. *Communication au deuxième Congrès Francophone de la PME* (pp. 775-777), Paris.

NARO G. (1988), « La création d'emplois dans la petite entreprise », pp. 241-253, in Julien P.-A. et Marchesnay M. (dir), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert.

OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M. (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, (nouvelle éd. remaniée), La découverte, Entreprise & Société, Paris, 399 p.

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

PARADAS A. (2010), « Les contraintes de recrutement dans les PME », pp. 223-236, in Louart P. et Vilette M.-A. (coord.), *La GRH dans les PME*, collection AGRH Recherche, Vuibert.

POCHIC S. (2001), « Chômage des cadres : quelles déstabilisations ? », in Bouffartigue P. (sous la dir.), *Cadres. La grande rupture*, Paris, La découverte, Coll. Recherches, pp. 189-206.

RAU F., HECQUET V. (2013), *Les grandes entreprises pèsent plus dans le Nord et les petites dans le Sud*, INSEE Première, n° 1440, avril 2013.

RIVARD, P, SAUSSOIS ET TRIPIER (1979), *L'espace des qualifications des cadres*, Université de Paris X-Nanterre, 2 vol., (317 p.) (150 p.).

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

SANTELMANN P. (2009), « Élargir le débat. Réponse à Philippe Trouvé », in *Formation Emploi*, n° 106, pp. 89-91.

SCHEIN E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2^e Éd., San Francisco, CA. Jossey Bass.

SCHNEIDERMANN B. (2003), « Être ou ne pas être (au statut cadre), telle est la question », in *Actualité de la formation permanente*, n° 187, novembre-décembre, pp. 13-18.

SONGINI L. GNAN L. (2012), « *Glass ceiling in SMEs? : women, managerialization and performance* », *Actes du Congrès Egos Finland*, 2012.

TROUVÉ, Ph. (2007), « *Éléments de diagnostic de la situation des TPE et PE: l'exemple de la région Auvergne* », Conférence franco-allemande de la Chambre des métiers du Nord sur « La place des seniors dans l'artisanat », Chambre des Métiers et de l'Artisanat, Lille.

TROUVÉ Ph., BENTABET E. (2006), "Vocational Education and Training (VET) in European SME's : Towards New Regulations ?", in D. Beer, Th. Busse, I. Hamburg, U. Mill, H. Paul (ed.), *E-learning in European SMEs. Observations, Analyses & Forecasting*, Proceedings of the Ariel final conference, 08.11.2005 in Brussels, Waxmann Verlag GmbH, pp. 151-184.

TROUVÉ Ph. (2003), « La formation dans les très petites entreprises : un champ d'étude en voie de construction », *Actualités de la Formation Permanente*, Centre Info, n° 184, mai-juin, pp. 103-110.

TROUVÉ Ph. (2001-a), « The employment and training practices of SMEs. Examination of research in five EU member states », in P. Descy, M. Tessaring eds., *Training in Europe, Second report on vocational training research in Europe 2000 : background report*, Cedefop Reference Series, Luxembourg : Office for official Publications of the European Communities, 2001, volume 2, pp. 91-232.

TROUVÉ PH. (2001-b), La gestion des ressources humaines à la lumière d'une sociologie des entreprises, document de synthèse, Diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, 18 juin, 136 p.

TROUVÉ Ph. (2000), « Les nouvelles approche de la relation formation emploi en Europe », *revue du Cedefop*.

TROUVÉ Ph. (1995), « *Trajectoires et filières professionnelles dans les PME et les grandes entreprises* », in Dares, *L'emploi et les relations sociales dans les PME*, Paris, La Documentation Française, Cahier Travail et Emploi, 1996, pp. 138-192.

TROUVÉ Ph. (1994), « *Relations formation-emploi dans les PME-PMI et fonctionnement local des marchés du travail* », 2^e Journée du réseau des Centres Associés au Cereq sur « le local et la relation formation-emploi », CER-ESC / CRA-CÉREQ, Beta Strasbourg, 23 octobre 1992, 56 p.

TROUVÉ Ph. (1992), « *Les théories de la PME. L'entrée par la gestion des ressources humaines* », Clermont-Fd, CER-ESC, novembre, 34 p.

VALAX M. (1999), « La coalescence de rôle dans la relation d'emploi dirigeant – cadre en PME », in *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 33.

VALLET L.-A. (2011), « Évolution du recrutement social des cadres en France (1953-2003) l'ouverture plutôt que la clôture sociale ? Dans P. Bouffartigue, C. Gadéa et S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, pp. 166-172.

YIN R.-K. (2003), *Case study Research: Design and methods*, third ed. Sage publications, 2003, p. 13.

WACHEUX F. (2005), « *Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe* », in Roussel P. et al., *Management des Ressources Humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, pp. 9-30.

ANNEXES

A – La grille d’entretien

Dimensions	Indicateurs
Caractéristiques de l’entreprise	Secteur/Localisation/Chiffre d’affaires/Croissance. Nombre et pourcentage de cadres.
Dates clés Organisation et stratégie de l’entreprise	La création et les évènements-clés /les personnes qui ont marqué l’entreprise, l’ancrage territorial, projets et aspirations en termes de croissance, organisation de l’entreprise et prise de décisions (GRH, techniques, commerciales ou en matière d’investissement), type de coordination (ajustement mutuel, supervision directe...), le positionnement stratégique local/national/international (marché, concurrent).
Recrutement et intégration des cadres	Perception des diplômes et des filières de formation, recherche de compétences spécifiques, lien entre diplôme et niveau d’encadrement dans l’entreprise, l’ouverture aux femmes, préfère l’expérience au diplôme ? – rôle de l’expérience en grande entreprise ou en PME, dans le même secteur ou non, candidat local ou non-local, – lien avec le type de poste : création ou remplacement. Le déroulement du dernier recrutement cadre/promotion cadre. Les moyens utilisés pour les recrutements cadres (cabinets de recrutement, internet, écoles, presse, APEC, associations professionnelles). Le type de procédures de recrutement. Le taux de renouvellement de l’effectif cadre. Le déroulement de l’intégration d’un nouveau cadre ? (suivi, information au personnel, présentation du service, de l’entreprise...). Intégration et culture organisationnelle de l’entreprise.
Promotion au statut cadre	Rôle de la loyauté, de l’attente, de la confiance, Rôle de la formation, de l’expérience. Processus continu ou par vagues, éléments déclencheurs, les décisions sur les promotions internes, position occupée précédemment, qualités individuelles. À quand remonte la dernière promotion interne à la fonction cadre et comment s’est-elle déroulée ?
Gestion des cadres	À quoi sert l’accès au statut cadre ? Perception des différences de gestion des cadres en grande entreprise et en PME.
Formation	Position sur la formation (sur le tas, par des personnes spécifiques, ou à l’extérieur de l’entreprise), pour qui, avec quels objectifs, quelles particularités, quel budget. Les domaines privilégiés au cours des 5 dernières années (savoirs, savoirs-faire, savoirs-être).
Rémunération	Quelle politique de rémunération des cadres ? périphérique, part fixe et variable.
Départ	Renouvellement de l’effectif cadre, motifs de départ.

B – La grille d'analyse

L'entreprise : Secteur/Localisation/Chiffre d'affaires/Croissance

Nombre et pourcentage de cadres

La création et les événements-clés /les personnes qui ont marqué l'entreprise

La culture de l'entreprise

L'organisation et de l'entreprise et prise de décisions (GRH)

Type de coordination (ajustement mutuel, supervision directe...)

L'ancrage territorial,

Projets et aspirations en terme de croissance

Recrutement et intégration des cadres :

Perception des diplômes et des filières de formation - lien entre diplôme et niveau d'encadrement dans l'entreprise

Recrutement de cadres débutants vs expérimentés, privilégie l'expérience au diplôme

Recherche de compétences spécifiques, rôle de l'expérience en grande entreprise ou en PME, dans le même secteur ou non, candidat local ou non-local

Ouverture aux femmes

Procédures de recrutement : moyens utilisés pour les recrutements cadres (cabinets de recrutement, internet, écoles, presse, APEC, associations professionnelles)

Création ou remplacement

Promotion interne au statut cadre :

Rôle et sélection, processus tiré ou poussé

Départs de cadres

Explications

C – La présentation succincte de chaque monographie

	Le cas JV
Dimensions	Indicateurs
Caractéristiques de l'entreprise	Création de jeux vidéo <i>on-line multi-players</i> . Nord. Chiffre d'affaires : 1,1 million d'euros en 2013. Croissance continue de 2011 à 2014. 2 cadres (1 H, 1 F) pour 10 salariés, la moyenne d'âge est de 30 ans.
Dates clés Organisation et stratégie de l'entreprise	Créé en 2011. 2013 – déménagement de la Ruche d'entreprise. Stratégie de niche sur des marchés émergents (Brésil, pays d'Europe de l'Est), micro-paiements par SMS.
Recrutement et intégration des cadres	<i>Process push</i> (demande du salarié) sur la base de l'expérience, force de proposition, autonomie ; cadres experts uniquement ; ouverture aux femmes. Passage à cadre non partagé avec le collectif. Mélange de salariés diplômés Bac+4 et autodidactes.
Promotion au statut cadre	Un recrutement externe (F) et une promotion interne (H) sur la base de l'expérience, la force de proposition, l'autonomie.
Gestion des cadres	Direction réticente au passage à cadre.
Formation	Formation sur le tas.

	Le cas LIB
Dimensions	Indicateurs
Caractéristiques de l'entreprise	Librairie de vente au détail. Puy-de-Dôme. Chiffre d'affaires : reprise de l'activité en SCOP milieu 2014. Croissance de 1994 à 2006. 3 cadres pour 32 salariés.
Dates clés Organisation et stratégie de l'entreprise	Créé en 1974.
Recrutement et intégration des cadres	Culture organisationnelle de l'entreprise différente selon les étapes : – paternaliste, – gestionnaire de plus en plus poussée, – SCOP.
Promotion au statut cadre	Emploi cadre avant passage au statut cadre. Loyauté et prise d'initiative. Formation sur le tas.

Le cas RECY	
Dimensions	Indicateurs
Caractéristiques de l'entreprise	Services de recyclage pour les entreprises et les collectivités. Puy-de-Dôme. Chiffre d'affaires 2013. 10 cadres pour 170 salariés.
Dates clés Organisation et stratégie de l'entreprise	Créé en 1971. Ancrage territorial. Projets et aspirations = pérennisation de l'activité et alliance avec un groupe pour répondre à des appels d'offres nationaux.
Recrutement et intégration des cadres	Privilégie l'expérience par rapport aux diplômes. Recrutement par le dirigeant. Aucun <i>turn-over</i> de cadres. Culture organisationnelle paternaliste forte.
Promotion au statut cadre	Rôle de la loyauté et de la confiance.

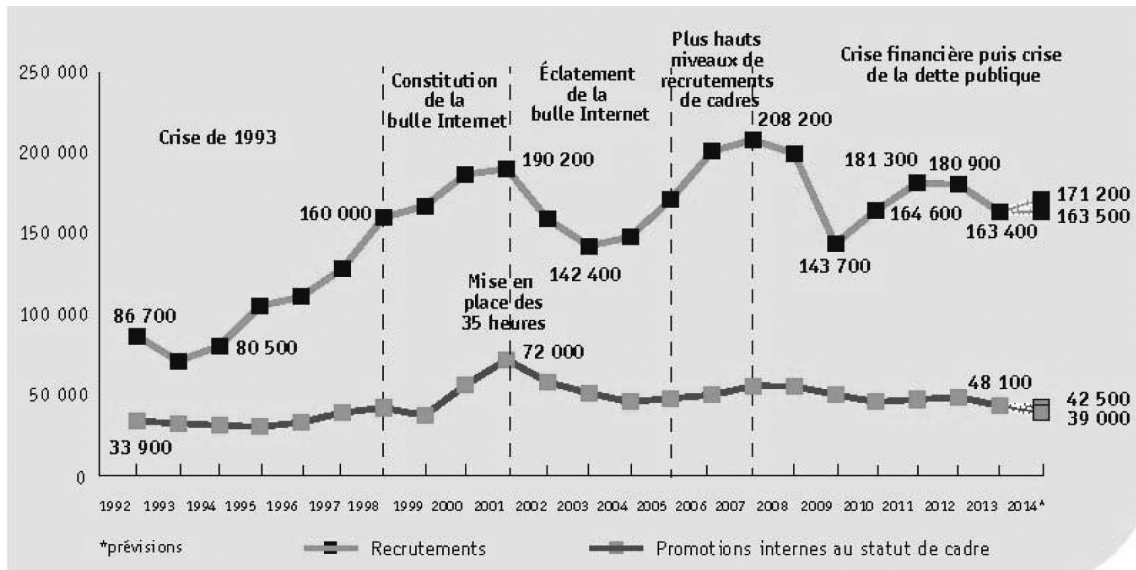
Le cas SANT	
Dimensions	Indicateurs
Caractéristiques de l'entreprise	Clinique privée de 67 lits, spécialisée en chirurgie (urologie, orthopédie). Aquitaine. Chiffre d'affaires sur 2013. Croissance discontinuée. 6 cadres pour 75 salariés, donc 2 cadres à temps partagé.
Dates clés Organisation et stratégie de l'entreprise	Créé en 1975. Ancrage territorial.
Recrutement et intégration des cadres	Diplômes et expérience. Renouvellement de l'effectif cadre lorsque départ en retraite.
Promotion au statut cadre	Sur l'ancien poste de pharmacienne.

Le cas SOL	
Dimensions	Indicateurs
Caractéristiques de l'entreprise	Bureau d'études géophysiques. Puy-de-Dôme. Chiffre d'affaires en croissance depuis 15 ans. 30 cadres pour 50 ETP.
Dates clés Organisation et stratégie de l'entreprise	Créé en 1992 par un Professeur à l'Université et dans une école d'ingénieurs.
Recrutement et intégration des cadres	Processus tiré pour : – les Ingénieurs-docteurs qui réalisent leur CIFRE dans la PME, et sont appelés ensuite à diriger un « pôle d'activité de la PME pour exploiter leurs recherches, – les cadres chargés d'affaires, diplômés et expérimentés.
Promotion au statut cadre	Plutôt fermée pour les techniciens. Rôle de la loyauté et de l'attente (10 ans). Processus par vagues.

Le cas TRANS	
Dimensions	Indicateurs
Caractéristiques de l'entreprise	SCOP société de transport et d'entreposage. Puy-de-Dôme. Chiffre d'affaires en expansion dans les années 1980-1990, plus difficile les dernières années. 2 cadres (gérants) pour 31 salariés.
Dates clés Organisation et stratégie de l'entreprise	Créé en 1985. 2006 Adoption du statut SCOP. 2011 Départ du dirigeant fondateur. Ancrage territorial.
Promotion au statut cadre	Rôle de la loyauté, de la formation et de l'expérience.

Le cas VAC	
Dimensions	Indicateurs
Caractéristiques de l'entreprise	Services aux particuliers de centres de vacances / d'hébergements touristiques. Haute Loire. Chiffre d'affaires : 17 millions d'euros en 2013. Croissance de 2009 à 2014 avec rachat de parcs immobiliers. 20 cadres pour 200 ETP (10 cadres au siège, 10 cadres Directeurs de village).
Dates clés Organisation et stratégie de l'entreprise	Créé en 1968 = gestion de bases sportives de pleine nature et l'organisation de centres de vacances pour enfants. 1990s = reprise d'un premier village vacances. 2000s = reprise de 11 villages vacances. 2007 = Arrivée d'un Responsable de développement, fils du fondateur. 2011 = passe Directeur général. Ancrage territorial. Projets et aspirations = À partir de 2016, l'objectif est de reprendre la gestion d'au moins un nouveau village par an afin notamment de proposer des parcours stimulants de promotion interne aux cadres qui le souhaitent.
Recrutement et intégration des cadres	Processus tiré pour : – les cadres au siège, – les cadres Directeurs des villages (processus hybride poussé et tiré).
Promotion au statut cadre	Rôle de la loyauté et de la confiance. Rôle de l'expérience.

D – Évolution des recrutements de cadres en CDI et CDD d'un an et plus et de promotions internes de salariés au statut de cadre entre 1992 et 2014



Source : APEC (2014) Perspectives de l'emploi cadre, p. 2.



