

Chapitre 2 : marché du travail, emploi et politiques publiques dans les TPE/PME

Recrutement et Mobilité interne des cadres : un éclairage atypique des mondes sociaux des TPE et PE

Mobilités et disparités d'accès au statut cadre dans les TPE et PE

Marina Bourgain
Enseignante-Chercheure Groupe ESC-Clermont-Ferrand - CRCGM

Marc-André Vilette
Enseignant-Chercheur Groupe ESC-Clermont-Ferrand - CRCGM

TABLE DES MATIERES

Introduction : la petite entreprise dans le parcours des cadres

1. Les éléments de cadrage et la méthodologie des récits de vie
2. L'analyse des récits de vie
 - 2.1 La TPE (PE) résultat d'une inflexion de carrière de cadres de grande entreprise
 - 2.2. Les TPE (PE) favorisant l'insertion des plus diplômés en début de carrière
 - 2.3. Les TPE (PE) espaces de promotion interne des moins diplômés

Conclusion

Bibliographie

Introduction - La petite entreprise dans le parcours des cadres

En lien avec l'engouement actuel (réel ou supposé) pour les start-ups et les petites structures, perçues comme moins hiérarchiques et plus agiles, notre contribution s'intéresse aux cadres en TPE et en PE. Il est d'ailleurs un fait peu médiatisé : la moitié des cotisants à une retraite cadre exercent aujourd'hui en PME (Bourgain, 2015). Si le rôle des petites structures dans la primo-insertion des jeunes peu diplômés est bien documenté (Bentabet, 2008), peu de travaux se sont penchés d'une manière longitudinale sur les petites structures comme espace de carrière et de promotion au statut cadre. On note l'absence de travaux de recherches à l'intersection des champs cadres et PME (Payre, 2017). Nous postulons que les petites entreprises sont des acteurs singuliers sur les marchés du travail – elles ne recrutent pas de la même manière, ni avec les mêmes besoins et n'ont pas accès au même vivier de candidats que les plus grandes entreprises (Barber et al., 1999).

Or, la baisse de l'emploi dans les grands sites industriels parallèlement à la progression du secteur des services - véritables niches pour les petites entreprises, d'une part, et d'autre part, le doublement de la population cadre (4,7 millions de personnes en activité soit 17,5 % des effectifs contre 8,2 % en 1982 selon l'Insee, 2016), ont profondément modifié la structure de l'emploi en France. Le statut cadre, historiquement réservé aux ingénieurs, s'est ainsi « banalisé » consacrant l'éclatement des classes moyennes (Bouffartigue et al., 2011). Certes, les petites entreprises sont soumises à de forts aléas de défaillances¹. Néanmoins, l'emploi y est resté globalement stable sur les trente dernières années grâce au développement de nouvelles entités (cf. chapitre 1 - Jérôme Domens ; Cottet, 2010).

La notion de cadre s'avère complexe du fait qu'elle recouvre des significations multiples en termes de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise (Apec, 2011). Les salariés cadres exercent des fonctions et des responsabilités d'encadrement, de management ou d'expertise. Dans notre travail, la « catégorie cadre » est définie selon la nomenclature des professions et catégories socio-professionnelles de l'Insee de 2003. Cette nomenclature prend en compte le métier exercé et le niveau hiérarchique en termes social et professionnel, de sorte que les professions libérales sont classées dans la catégorie cadre. Le fait d'être « cadre en PME » ne correspond ni à la « carrière classique », ni à la « figure symbolique ou à la référence dominante » des cadres (Boltanski, 1982). L'accès au statut est établi par des dispositions relatives aux classifications et qualifications professionnelles inscrites dans les conventions ou accords collectifs. Un diplôme de formation supérieure est généralement exigé. Or, les jeunes étudient plus longtemps que leurs ainé(e)s suite à la réforme LMD de 2002 : 40 % sont diplômés du supérieur et 18 % sont diplômés à bac+4 selon le Céreq (2015). Le statut cadre s'acquiert également par le biais des responsabilités, de l'expérience au travers des compétences acquises, et du bon vouloir de l'employeur (l'usage du forfait-jour était ainsi réservé aux cadres dits autonomes avant 2005). Le statut leur confère certaines modalités spécifiques dans le contrat de travail (temps de travail, organisation, autonomie) et ils cotisent davantage pour leur retraite (même après la fusion programmée des régimes Agirc-Arcco en 2019).

Notre objectif est de mieux appréhender quels rôles les TPE et PE sont amenées à jouer tout au long de la vie professionnelle des cadres. C'est pourquoi nous avons privilégié le recueil de récits de vie pour cette étude en complément d'une analyse descriptive des données Génération 2010 à 2013. Notre texte s'organise en deux parties.

Dans la première partie, il nous a semblé judicieux d'apporter tout d'abord quelques éléments de cadrage, en nous appuyant sur l'enquête Génération 2010 du Céreq, qui porte donc sur les jeunes (cadres ou non) sortis cette année-là de formation initiale. Ensuite, nous présentons les aspects méthodologiques les plus importants de notre recherche qualitative, ainsi qu'un tableau récapitulatif des principales caractéristiques des interviewés que nous avons retenus pour ce chapitre.

La seconde partie rend compte des analyses tirées des récits de vie. Certaines TPE et PE jouent un rôle actif sur les marchés du travail des cadres à travers trois rôles distincts. Primo, elles accueillent des cadres désireux de s'éloigner de la grande entreprise – cela fait écho, après analyse des *verbatim*, à une réelle inflexion de carrière de ces derniers. Secundo, certaines TPE et PE poursuivent des stratégies d'insertion et d'ancrage de jeunes très diplômés. Enfin, elles agissent comme des espaces de promotion interne des moins diplômés. Chacune de ces logiques est illustrée par des *verbatim*. En conclusion, nous éclairons les éléments saillants de ces résultats.

¹ Les TPE concentrent 93% des jugements d'ouvertures de procédures en défaillance. 15.218 TPE ont défailli au cours du premier trimestre 2016, une légère amélioration en lien aux deux années précédentes. https://www.challenges.fr/economie/conjoncture/defaillances-d-entreprises-les-tpe-pme-se-redressent-de-la-crise_27574

1. Les éléments de cadrage et la méthodologie des récits de vie

Dans un premier temps, nous présentons donc quelques éléments de cadrage sur la population de jeunes cadres exerçant en TPE et PE. Nous expliquons ensuite notre méthodologie de recueil de récits de vie et l'analyse qui en découle.

1.1 Les éléments de cadrage sur l'emploi des jeunes cadres en TPE et PE

Afin de cerner les caractéristiques des jeunes cadres exerçant en TPE et en PE, nous avons mobilisé l'Enquête 2013 auprès de la « Génération 2010 » du Céreq qui traite, en longitudinal sur 46 mois, les réponses de 38 594 jeunes sortis de formation initiale en 2010, un échantillon représentatif des 708 000 sortants de formation initiale, par filière fine de formation. Le questionnaire d'enquête a eu lieu par téléphone entre avril et juillet 2013 pour une durée moyenne d'environ 34 minutes. Le tableau 1 présente la répartition des jeunes (en emploi, cadres et cadres des services) suivant la taille de l'entité. Le répondant déclare la taille de l'établissement où il exerce connue par lui à la date de l'enquête et si l'entreprise se compose d'un seul ou de plusieurs établissements. Les GE de plus de 500 salariés se structurent généralement en multi-établissements.

Près d'un tiers des jeunes de la Génération s'insère en TPE contre 10 % en GE de plus de 500 salariés. Trois ans après leur sortie de formation initiale, 36 % des jeunes de Génération 2010 recrutés par une GE sont passés cadre, contre 10 % en TPE. Le recrutement en TPE est essentiellement concentré sur des emplois non-cadres. Néanmoins, un peu plus de 11 000 jeunes cadres exercent en TPE (à 95% dans des TPE servicielles) contre 14 500 jeunes cadres en GE de plus de 500 salariés (et 11 000 en GE servicielles). On note une plus forte proportion de femmes cadres en TPE qu'en GE servicielles. La vitalité du recrutement de cadres débutants en TPE et PE reste fortement concentrée dans certaines activités : les activités spécialisées services aux entreprises, l'assistance informatique, le commerce, l'information-communication et la santé. A l'inverse, la majorité des TPE et PE du transport, de l'hébergement, de l'immobilier, des arts spectacles et des activités récréatives, n'emploient pas de cadres, ou très peu.

De nombreux dirigeants de PME indiquent que l'expérience prime sur le diplôme dans le recrutement d'un cadre. Les dirigeants de TPE et PE accordent beaucoup d'importance à l'expérience, ils préfèrent recruter des cadres expérimentés. En effet, ces structures ont moins de temps et de moyens à accorder à la formation en raison de leur taille. La capacité à être rapidement opérationnel y serait donc fortement valorisée (Apec, 2013). Plus l'entreprise est petite, moins la diplôme constitue une « garantie » d'obtenir le statut cadre notamment à l'embauche. Seuls 69 % des cadres en TPE (Génération 2010) se sont vus proposer le statut cadre dès leur embauche en dernière séquence d'emploi - contre 95 % en GE. Enfin, il convient de souligner que les GE ont la plus faible proportion de cadres débutants de niveau inférieur au M2 : 18 % en GE contre près d'un tiers en TPE. En TPE, 9 % des cadres de la cohorte Génération 2010 ont au maximum le baccalauréat, contre 3 % des cadres en grande entreprise.

Tableau 1 – Les jeunes cadres salariés en TPE, PE et grandes entreprises (« Génération 2010 » en 2013)

Taille de l'entité	% jeunes en emploi	% de jeunes cadres salariés *	Proportion de femmes parmi les jeunes cadres (sect. des services)	Niveau de diplôme des jeunes cadres
TPE sans salarié	5 %	--	--	
TPE [1 à 9 salariés]	29 %	18 %	52 %	9 % au max. bac 20 % sup. court 71 % sup. long
PE [10 à 49 salariés]	29 %	23 %	46 %	
ME [50 à 199 salariés]	18 %	21 %	40 %	
GE [200 à 499 salariés]	9 %	14 %	40 %	
GE [+ de 500 salariés]	10 %	24 %	40 %	3 % au max. bac 15 % sup. court 82 % sup. long
	100 %	100 %		

Source : Génération 2010 à 2013, exploitation par les auteurs.

Lecture : Sur 100 % de jeunes en emploi en 2013, 29 % ont intégré une TPE et 10 % une grande entreprise, confortant le rôle de primo-insertion des petites structures comparé au rôle mineur des grandes entreprises. Ces dernières concentrent leur recrutement cadre sur les diplômés du supérieur long : 82 % des jeunes cadres de Génération en GE sont diplômés du supérieur long, contre 71 % de leurs homologues en TPE, plus ouvertes sur le niveau de diplôme et les filières de formation. Ainsi les cadres en TPE de Génération comptent dans leurs rangs 9 % de cadres titulaires au maximum du Baccalauréat, contre seulement 3 % en grande entreprise.

Nous avons jugé nécessaire de compléter ces traitements statistiques descriptifs sur les jeunes cadres en TPE et PE par un travail sur les logiques sous-jacentes à l'accès au statut cadre à plus long terme que les trois premières années de vie active. En effet, les petites structures disent privilégier l'expérience au diplôme, ce qui fait d'elles des espaces plus variés d'accès au statut cadre en cours de vie professionnelle. Pour cela, il fallait analyser les parcours de cadres et nous avons privilégié en ce sens le recueil de récits de vie.

1.2 La méthodologie des récits de vie

Sur la base d'un corpus d'une trentaine de récits de vie de cadres passés par la PME (Bourgain et Vilette, à paraître en 2018), nous avons extrait douze récits de vie de cadres en poste dans une entreprise indépendante de moins de 50 salariés. Ces petites entreprises relèvent du secteur des services (bureaux d'études, activité spécialisée du web et de la formation, commerce, construction-BTP et transport-entrepôt) – à l'exception d'une entreprise de fabrication de prothèses.

Nous recherchions les interprétations personnelles des expériences vécues dans une posture constructiviste : « *l'activité biographique accomplit ainsi une double et complémentaire opération de subjectivation du monde historique et social et de socialisation de l'expérience individuelle : elle est à la fois et indissociablement ce par quoi les individus se construisent comme êtres singuliers et ce par quoi ils se produisent comme êtres sociaux* » (Delory-Momberger, 2004, p. 558). Le travail d'enquête s'est inscrit dans un temps long - nous avons procédé à deux entretiens de deux heures en moyenne et à plusieurs semaines d'écart, hors du lieu de travail. Le premier entretien débutait avec une demande de description de la fonction actuelle de l'interviewé. Le deuxième entretien permettait à la fois de valider avec le cadre les moments-clés de son parcours tels qu'exprimés précédemment et de revenir sur certains éléments nécessitant d'être approfondis. L'ensemble des entretiens a été enregistré et retranscrit. La méthode des récits de vie est une stratégie particulière d'accès au réel (Wacheux, 2005) puisque l'individu interrogé sélectionne et densifie l'espace des faits informatifs en un ensemble de faits significatifs. C'est ainsi que la personne donne à voir sa représentation du monde social et les dimensions contextuelles (familial, sexué, spatio-temporel et économique) qui vont éclairer à la fois les ressorts individuels et collectifs de l'action mais aussi les résistances perçues. Le travail en collectif de chercheurs et l'évaluation critique a pour but d'atténuer les risques d'erreur d'interprétation.

Le recueil des récits de vie s'est fait progressivement afin d'assurer à la fois la diversité des entreprises, des profils et des parcours (Bertaux, 2016 ; Bah et al, 2015 ; Sanséau, 2005). Nous sommes passés par divers canaux pour contacter ces personnes : suite à des contacts lors de recherches-actions en PME ou des candidats à des modules de formation continue, par l'exploitation d'une base des PME de la CCI-Auvergne, par une structure de mise en relation entre PME et diplômés, grâce au réseau des premiers répondants par effet boule de neige. Les CV des enquêtés ont été systématiquement recherchés (Viadeo, LinkedIn, candidature en formation) et analysés.

Les informations sociodémographiques des personnes interrogées sont rassemblées dans le tableau 2. Ces cadres sont aujourd'hui âgés de 31 à 55 ans. Ils avaient entre 24 ans et 45 ans lors de l'accès au statut cadre. Diplômés du CAP au Doctorat, onze exercent dans les services. Près de la moitié d'entre eux n'a connu aucune mobilité externe, et une autre moitié a été peu mobile géographiquement. Les plus diplômés en TPE et en PE sont généralement passés cadre avant 30 ans et les moins diplômés avant la quarantaine. Deux personnes très diplômées ont accédé au statut une fois passé le seuil de la quarantaine : elles exercent dans des fonctions/secteurs (transport et web) éloignés de leur formation initiale. On ne saurait oublier que l'accès par promotion en cours de carrière reste important, notamment pour les femmes (Cadet, 2012).

Tableau 1 – Eléments sociodémographiques des entretiens sous forme de récits de vie professionnelle

Prénom (âge) Dipl. initial	Etud. du supérieur	Statut en GE NC : non cadre C : cadre	Poste en TPE/PE avant passage cadre	Mobilités externes	Age au passage cadre	Fonction au passage cadre	Secteur d'activité (type d'évolution)	Type lien TPE/PE
Luc (43 ans) BacPro Electricité	NON	NC	OUI	1	38	Chargé d'affaires	Electricité industrielle BTP	Inflexion
Thérèse (37 ans) ESC Postbac	M2	C	NON	2	24	Resp. admin et financière	Bureau d'études géologie	Inflexion
Frédéric (36 ans) DUT génie procédés	bac+2	C	NON	1	27	Ing.technico-com +chef équip	Commerce B to B Appareils lavage	Inflexion
Isabelle (54 ans) CAP	NON	--	OUI	0	31	Resp. Dpt Logistique	Commerce – Librairie B to C	Promotion
Yann (34 ans) DUT génie ind. et maintenance	bac+2	--	OUI	0	32	Resp. d'unité	Conseil Sécurité industrielle	Promotion
Ariane (56 ans) Maîtrise Droit	M1	--	OUI	5	24	Resp. admin et financière	Conseil Sécurité industrielle	Insertion
Romane (52 ans) Doctorat Vulcanol.	Doct.	--	OUI	2	45	Resp. admin et financière	Transport - entreposage	Insertion
William (49 ans) Ingénieur ENISE	Ingé	--	NON	1	23	Resp. bureau d'études	Fabrication prothèse genoux-hanche	Insertion
Patrick (44 ans) DESS-Maths	M2	--	OUI	0	40	Resp. développement	Activité Web	Insertion
Dil (38 ans) Ingénieur CUST et Docteur Géologie	Doct.	--	OUI	0	25	Responsable innov. diag. d'ouvrages	Bureau d'études géologie	Insertion
Géraldine (33 ans) M1-hydrologie	M1	--	OUI	1	26	Chargée d'affaires	Bureau d'études géologie	Insertion
Eric (32 ans) Docteur Stats appl.	Doct.	--	OUI	0	27	Formateur chargé d'affaires	Formation B to B	Insertion

2. L'analyse des récits de vie

Les éléments des récits professionnels sont contextualisés par recoupement avec d'autres données en vue de leur compréhension : la compréhension des logiques d'acteurs en prise avec les contraintes familiales, sociales, économiques et résidentielles qui pèsent sur eux et, *in fine*, de processus sociaux. Les douze récits ont été comparés transversalement, item par item, pour faire ressortir les récurrences. Cette comparaison systématique des récits a mis en exergue non seulement des thèmes communs mais aussi des constantes qui traversent la diversité des cas étudiés. Nous avons dégagé trois types de parcours de cadres en TPE-PE. Le premier type de parcours fait de la TPE-PE le résultat d'une inflexion dans la carrière du cadre de grande entreprise (section 2.1). Nous verrons que passer d'une grande entreprise à une TPE n'est en rien le fruit du hasard. Dans le deuxième type de parcours, la TPE-PE joue son rôle d'insertion et d'ancrage à la fois géographique et organisationnel, à visée de diplômés du supérieur (section 2.2). Le dernier type de parcours fait de certaines TPE-PE un espace de promotion interne des moins diplômés (section 2.3). Nous présentons ces trois rôles de la TPE-PE ci-après à travers les *verbatim* d'hommes et de femmes cadres dans chacun des cas.

2.1 La TPE-PE résultat d'une inflexion de carrière de cadres de grande entreprise

Dans notre corpus global, nous avons identifié trois cadres qui ont décidé rejoindre une petite structure en croissance de moins de 50 salariés, après avoir connu une progression de carrière en grande entreprise. Rien n'est dû au hasard dans leur choix assumé de quitter la grande entreprise au bout de 5, 7 et 15 ans respectivement. Leur discours permet d'illustrer leurs motivations et leur ressenti de cette transition qui est vécue comme la volonté de rompre avec certaines méthodes de management en grande entreprise. Dans leur discours pointe la perte de sens dans l'activité quotidienne qui a engendré un mal-être professionnel en grande entreprise. Ils sont venus chercher dans une petite entreprise indépendante un niveau d'autonomie plus important, une responsabilité retrouvée, une plus grande visibilité de leur travail et le sens du travail au sein d'une communauté humaine.

Thérèse est issue d'une Ecole Supérieure de Commerce postbac, formation initiale supérieure modeste. Elle accède au statut cadre après un an et demi dans une grande entreprise du textile puis cumule deux expériences dans deux grandes entreprises du secteur avant de rejoindre un bureau d'études de géotechnique, géologie et géophysique (une entreprise de 44 salariés créée en 1992) où elle exerce en tant que Directrice générale adjointe. Son poste recouvre les deux postes de Directeur des RH et de Directeur Administratif et financier.

Luc est diplômé d'un Bac pro électricité. Il passe 15 ans dans la filiale d'un grand groupe mondial employant 65 400 personnes, spécialisée dans l'automatique et l'informatique pour l'industrie. Entré comme monteur, il a gravi les échelons jusqu'à devenir chargé d'affaires sans jamais obtenir le statut cadre.

Tous deux ont ressenti la barrière qui persiste avec les dirigeants et cadres « du haut » suite à la difficulté de se faire entendre, soit sur la pertinence des projets que doit mener Thérèse, soit sur l'envie d'évolution de Luc. Le mal-être qui s'installe est directement en lien avec la taille de la grande entreprise, qui génère procédures et politiques politiciennes.

Ainsi, Thérèse se sentait mieux dans son premier poste d'Analyste de gestion très polyvalent que dans son poste suivant de Contrôleur de gestion achat dans le même groupe textile, au bout d'un an et demi. Ce poste cadre est « fortement spécialisé, formaté et procédural », elle y découvre la pression « d'en haut sur la marge brute ». Cela entre en dissonance cognitive avec ce qu'elle estime être important. Ne comprenant plus ce « pour quoi » elle travaille, elle démissionne et fait le tour du monde pendant un an avec son mari. Elle rejoint ensuite une PME du textile en Centre France qui se fait racheter par un grand groupe textile dont elle perçoit immédiatement tous les travers. A l'occasion d'un congé parental de 6 mois, elle relance sa recherche d'emploi en direction de petites structures indépendantes. En 2010, elle décroche un poste de Directrice générale adjointe dans un bureau d'études de géotechnique, géologie et géophysique – une entreprise de 44 salariés.

« Lorsque j'ai débuté comme analyste de gestion, j'ai adoré car je voyais un peu de tout : les stocks, la logistique, les magasins, les acheteurs et le marketing ...c'était vraiment une expérience. On était un millier de salariés et 80 au siège. Au bout d'un an et demi, ils m'ont proposé un poste cadre [création de poste] comme Contrôleur de gestion pour mettre en place des indicateurs sur tous les achats en grand import. Vraiment que du chiffre –

plus spécialisée. Et là je me suis rendue compte que ce n'était pas forcément mon caractère d'être très spécialisée : mon travail consistait à relever le fameux taux de marge. J'avais du mal à adhérer au fait qu'on me dise qu'il faut augmenter la marge. Et moi, j'ai trouvé ça très dur. Impossible d'expliquer qu'il y a d'autres indicateurs qui rentrent en compte qu'un taux de marge, c'étaient des messages qui étaient compliqués à faire passer au-dessus, parce qu'en fait eux ils ne regardent que le taux de marge. Le fond ne me plaisait pas. Je me retrouvais assez isolée, avec de plus en plus de procédures. Le système était hyper formaté. [Avec mon mari], on a démissionné tous les deux. » [Thérèse, diplômée d'une Ecole Supérieur de Commerce postbac]

Elle entre comme Responsable du contrôle de gestion dans un autre groupe textile qui se fait racheter par un « bulldozer » du textile avec 22 enseignes :

« Dans un grand groupe, vous savez pas trop pour quoi vous travaillez. Ils nous demandent de devenir chefs de projet, pour intégrer en fait toutes les méthodes du groupe. Tous les travers d'un grand groupe. Je faisais à peu près une à deux journées par semaine à Paris. Pour les déplacements, il faut passer par la centrale de réservation (...) et moi systématiquement je prenais mon billet et je faisais une note de frais. Systématiquement on me disait « *c'est pas comme ça que ça marche* ». Puis j'accouche de ma fille, et ils me disent : « *quand vous rentrez, on attaque le projet de mutualisation des entrepôts !* ». J'étais cadre, j'étais au conseil de direction et honnêtement je ne voyais pas l'intérêt. Tous les trois mois, la *business review* où toute l'équipe de direction montait à Paris voir le grand boss avec son staff, dans une salle immense. C'était impressionnant. Je m'étais arrangée pour présenter les limites de ne prendre que quatre magasins tests. Le *grand boss* me demande si je pense que c'est pertinent. Et là, je lui ai dit non. Donc là je m'en suis pris... C'était vraiment le poids politique, j'ai vu tous les autres membres du Codir qui m'ont fusillé du regard. Mon DG à l'époque m'a fusillée du regard. Il m'avait averti « *Jamais tu ne dis non, quelle que soit la question tu dis oui* ». Eh bien, j'étais la première à lui dire non depuis très longtemps, parce que personne n'osait rien lui dire. Tout ce monde politique, ça ne me convenait pas. Et je m'en souviens encore, juste à la fin de la séance, quand le grand staff est parti, mon DG m'a fait « *c'était super, vous avez été exceptionnelle !* ». Et là vous vous dites, c'est juste pas possible, arrête ! »

[Thérèse, diplômée d'une Ecole Supérieur de Commerce postbac, 7 ans d'ancienneté en PE]

Luc, diplômé d'un Bac Pro Electricité, indique comment il s'est retrouvé bloqué après 15 ans de progression de carrière (mais pas toujours facilitée) dans une grande entreprise industrielle. Sans état d'âme, il quitte alors cette grande entreprise pour rejoindre un client qui l'avait sollicité un an auparavant pour développer une partie de son activité en électricité industrielle. Dans cette petite structure, il débute comme technicien sur un emploi cadre (chargé d'affaires) avec beaucoup d'autonomie ; il se sent redevable et attendra quatre ans qu'on lui propose de passer cadre.

« [La grande entreprise] est une très bonne école quand on sort de l'école justement. Après si on a envie d'évoluer, on peut aussi évoluer à l'intérieur de la société. [Pour moi], première étape à l'atelier, deuxième en chantier, troisième au bureau d'études et enfin en prestation chez un client, en tant que bureau d'études et chargé d'affaires. Mon responsable en chantier, il savait que j'étais intéressé pour évoluer, mais il me barrait un peu la porte pour justement pas que je parte de son activité. Donc c'était un peu plus délicat. La personne qui était responsable du bureau d'études a bien joué son rôle à ce niveau-là pour me faire monter au bureau d'études. »

« A un moment j'avais beaucoup d'implication pour pas grand-chose en retour. Et quand je l'ai exprimé, en gros on m'a dit « *écoute c'est comme ça, si ça te va pas cherche ailleurs* ». C'est pour ça que j'ai quitté. Et puis deux mois après j'étais [parti]. C'était très rapide. Il a été surpris après, mais c'est un peu le jeu aussi. Il n'a pas pris en compte ce que je lui demandais, et j'ai eu l'opportunité de venir ici, et en même temps j'avais une autre opportunité pour partir chez un autre client. Ici, chez T., je suis rentré en tant que technicien ici il y a six ans. En fait je faisais office de chargé d'affaires en étant technicien – T. m'a laissé les pleins pouvoirs pour gérer ce que j'avais à gérer. J'ai pas demandé à passer cadre, je me sentais un peu redevable à T., parce qu'en fait T. m'a fait progresser en quelques années très très vite. On s'était mis d'accord, il prend en compte le travail que je fais, et c'est lui qui vient vers moi pour tout ce qui est augmentation ou changement de statut, des choses comme ça. L'avantage d'être chez T., je dirais qu'au niveau professionnel, pour progresser, c'est beaucoup plus facile que dans une grosse structure. Si on s'investit, on a le retour plus rapidement, que dans une grosse structure où l'investissement n'est pas reconnu à sa juste valeur. J'ai beaucoup plus de responsabilités maintenant. Et l'implication est encore plus forte que mes 15 années [en grande entreprise]. » [Luc, diplômé d'un Bac Pro Electricité, 7 ans d'ancienneté en PE]

Le parcours de ces cadres ne laisse rien au hasard. 54 % des cadres qui quittent une grande entreprise de plus de 1 000 salariés rejoignent une autre grande entreprise (Apec, 2015, fig. 40 p.26), seulement 12 % d'entre eux rejoignent une entreprise de moins de 50 salariés. A noter que les premiers sont globalement plus jeunes que les seconds qui rejoignent une petite structure.

Les « reconversions radicales » très médiatisées de cadres de grandes entreprises dans l'artisanat est souvent le fait de plus diplômés (HEC ou Science Po) par quête de sens, opportunité économique ou peur du déclassement (Lenoir et Scappaticci, 2017).

Thérèse et Luc n'ont pas l'apanage, ni peut-être le réseau, des diplômés d'écoles prestigieuses qui leur permettrait de rebondir dans une autre grande entreprise. Surtout, ils ne semblent plus attirés par ce monde de la grande entreprise, très politisé, où leur forte implication ne semble pas reconnue à sa juste valeur.

Leur parcours ne relève sans doute pas du hasard – il est possible que le fait d'être passé « cadre » (une belle réussite) tout en restant hors du « sérail » par leur formation initiale modeste (Thérèse : « ils m'ont fusillé du regard » ou Luc : « si ça te va pas cherche ailleurs ») ait provoqué un fort malaise. Eux qui perçoivent « ceux d'en haut » et aspirent à plus de responsabilités, du bon sens, moins de procédures, moins de « politique », le vivent comme une forme de déresponsabilisation. Leur récit rappelle à de multiples endroits le récit de vie « Moi cadre » en introduction de l'ouvrage de Boltanski (1982) : ce fils de boucher, entré comme « sous-ingénieur » dans une grande entreprise où règne « la mafia des ingénieurs d'Ecole », qui sera progressivement mis sur la touche bien qu'il se dépense sans compter pour d'excellents résultats.

On note que le rôle combiné de la taille de l'entreprise et de l'âge dans les parcours professionnels se vérifie également auprès des cadres quittant une petite entreprise.

- 47 % des cadres qui quittent une PE de moins de 50 salariés rejoignent une entreprise de taille équivalente (24 % rejoignent une entreprise de 50 à 249 salariés) et seulement 17 % une entreprise de plus de 1 000 salariés. Globalement, les premiers sont plus âgés et moins diplômés que ceux qui rejoignent une grande entreprise qui ont généralement moins de 40 ans (Apec, 2015, fig. 10 p.10).

La difficile mobilité externe entre entreprises de taille « opposée », entre une PE de moins de 50 salariés et une grande entreprise de plus de 1 000 salariés nous amène à nous pencher sur les parcours d'insertion précoce en TPE-PE de jeunes profils hautement qualifiés, avec un niveau minimum de formation initiale à Bac+4 / Master 1.

2.2 Les TPE-PE favorisant l'insertion des plus diplômés en début de carrière

Dans notre corpus d'une trentaine de récits de vie, nous avons identifié 7 cadres insérés en TPE ou PE dès leur sortie de formation initiale - leur diplôme va du M1 au Doctorat en passant par les diplômes d'ingénieur. Parmi eux, trois sont restés chez le même employeur toute leur vie active (ancienneté moyenne de 13 ans chez le même employeur) ; ils n'aspirent pas à quitter leur entreprise actuelle. Trois ont connu une seule mobilité externe, toujours vers une TPE ou une PE : l'ancienneté dans le dernier poste est de 8 ans en moyenne pour une durée de vie active moyenne de 19 ans. Enfin, une cadre, en trente ans de vie active, a connu cinq mobilités externes (généralement contraintes) dans diverses TPE avant de retrouver le statut « cadre » qu'elle avait eu à l'embauche de son premier poste – aujourd'hui, cela fait 15 ans qu'elle exerce dans une TPE de 5 salariés en tant que Directeur administratif et financier.

Nous présentons ici les parcours de deux Docteurs en sciences (Dil et Romane) qui illustrent différents parcours, toujours en lien avec la PE, de différents secteurs d'activité qui n'ont pas les mêmes besoins et la même culture en terme d'emploi cadre :

- Les entreprises « spécialisées, scientifiques et techniques » sont les premiers employeurs de cadres (devant le commerce) et intègrent notamment de jeunes cadres (Bourgain 2015 d'après les données Agirc 2012 et Génération 2010 à 2013). Selon les données de l'Agirc, les 345 000 cadres exerçant en PME « spécialisées, scientifiques et techniques » sont d'ailleurs 20 % plus nombreux que leurs homologues en « grande » entreprise spécialisées, scientifiques et techniques », c'est-à-dire de plus de 250 salariés.

Dil (ingénieur et Docteur en géologie) nous présente un parcours qui illustre les stratégies d'attractivité et de rétention d'un bureau d'études géologie auprès de jeunes très diplômés.

- En comparaison, le secteur du transport-entreposage (tout comme l'hébergement-restauration) déclare peu d'emploi cadres. Il 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 et 63 % des emplois du secteur et 10 % d'entreprises de 10 à 249 salariés qui regroupent les 30 % restants des emplois. Au total, ce sont 93 000 entreprises qui emploient 1,3 millions de personnes en France (INSEE, 2013). Il est à noter que les PME des transports emploient autant de cadres que les grandes entreprises (l'Agirc y dénombre 50 000 cadres au total) ; alors que dans l'hébergement-restauration, les PME emploient 74 % des cadres de ce secteur, les 26 % restants exerçant en grande entreprise (Bourgain 2015). Dans les petites structures, on retrouve parmi les cadres les salariés-gérants, certains chargés d'affaires ou responsables techniques. Alors que dans les grandes entreprises, les cadres exercent en sus les fonctions de juriste, d'acheteur, d'ingénieur des préventions de risques, d'ingénieur ou chargé d'études logistiques, voire de chargé de recrutement.

Le parcours de Romane (Docteur en volcanologie) est moins linéaire que celui de Dil. Après sa thèse et son postdoc, n'ayant pas obtenu de poste à l'université, elle monte une start-up de conseil avec deux autres géologues. Suite à la liquidation de cette entreprise trois ans plus tard, et une période de chômage, de formation en comptabilité au CNED et de naissance de ses deux enfants, elle rejoint une PE des transports (31 salariés) en tant que responsable administratif et financier. Elle obtient le statut cadre après 12 ans d'ancienneté en passant Directeur administratif et financier de la PE ; le Directeur commercial, fils du patron diplômé d'un BTS, est le deuxième cadre de la structure à 33 ans.

Pour Dil, la question de la taille de l'entreprise ne s'est jamais posée explicitement. Son stage ingénieur de fin d'études dans une PE locale (15 salariés début 2000, 44 salariés aujourd'hui) engage la suite de parcours sans faille :

« Ma vie est faite de non-choix, de hasards qui arrivent. J'ai fait mes études au Maroc. J'avais une copine à Dijon où une classe préparatoire m'a accepté. Puis un copain était accepté [en école d'ingénieurs] à Clermont, c'est comme ça j'ai choisi génie civil à Clermont. ... enfin quand j'y repense, j'étais jeune et j'étais pas du tout prêt pour le monde professionnel [...] c'était un monde qui m'était complètement inconnu. Mes parents s'occupaient de tout, gracieusement de toute ma scolarité je n'ai jamais eu besoin de travailler pour avoir de l'argent.

Et lorsqu'il a fallu choisir un stage, y avait celui qui n'était pas trop loin. A l'époque, ma copine était sur Clermont et j'ai décidé de rester à Clermont pour elle. Donc je suis allé à S., une quinzaine de personnes [à

l'époque], je suis tombé sur un gars qui était génial, et sur un sujet dans un domaine où je me sentais à l'aise, y avait une super ambiance. Donc la R&D, ça m'a vraiment intéressé par rapport à mon expérience raté de stage de 2ème année, et il se trouve que cette personne-là avait fait sa thèse en bourse Cifre [...] Ainsi à l'issue de mon stage on m'a proposé de faire une thèse, alors j'ai dit : oui, et ainsi de suite [...]. A l'issue de ma thèse, on me proposait de m'embaucher pour monter un service, pour exploiter une partie de cette recherche pendant ma thèse. Ce n'est pas venu à l'esprit d'enseigner à l'université. La thèse, ça été dur, je n'étais pas habitué à l'échec. Et en R&D, c'est dur, j'avais pas des résultats très intéressants. » [Dil, ingénieur et Docteur en géologie, 13 ans d'ancienneté dans un bureau d'études de 44 salariés]

Il s'exprime plus généralement sur l'ensemble des salarié-e-s : « Je pense que les gens qui sont chez nous, sont très contents d'être dans une PME. On a très peu de personnes qui veulent faire du grand groupe. Voilà, s'ils viennent chez nous, c'est qu'ils n'ont pas envie de s'en aller. »

En fait, une logique systématique de recrutement « d'ingénieurs-docteurs » préside au développement de ce bureau d'études de moins de 50 personnes. Selon les dires d'un autre jeune ingénieur de l'entreprise, les ingénieurs-docteurs sont les « *les cerveaux placés aux endroits névralgiques de l'entreprise* ». L'entreprise compte à ce jour cinq ingénieurs-docteurs, chacun responsable d'un pôle². Les cinq responsables de pôle ont, à ce jour, tous été recrutés de la même manière : ils ont d'abord effectué un stage inclus dans le cursus de l'Ecole d'ingénieur où enseigne le dirigeant-fondateur. L'inscription en thèse Cifre a ensuite permis de développer une idée pour le bureau d'étude, idée que le jeune docteur mettra en œuvre après son recrutement. Tous les 3 ans, un nouvel ingénieur-docteur ouvre ainsi la voie à un nouveau « pôle ». La logique de filiation et de légitimité par le choix et le suivi du dirigeant-fondateur est donc très prégnante, le stage en est le commencement. Les ingénieurs-docteurs forment donc un groupe (d'hommes) à part dans l'entreprise, « appelés » à exercer des postes d'encadrement à forte responsabilité.

Les ingénieurs-docteurs, sorte de 'cadres supérieurs' de ce bureau d'études, dirigent leur pôle comme un entrepreneur dirige sa petite entreprise. Ce sont les chefs de pôle qui valident les jours de congé de leur équipe par exemple, et non la direction. Les équipes varient de trois à dix-huit salariés et chaque pôle compte un à trois cadres, des chargés d'affaires (non-ingénieurs) recrutés soit en externe, soit par la promotion interne de quelques loyaux techniciens.

A l'inverse du parcours de Dil « fait de non-choix », celui de Romane présente des bifurcations et des renoncements douloureux car certaines voies se sont fermées pour elles : l'Université d'abord, l'entrepreneuriat ensuite. Son mari, rencontré pendant ses études, obtient un poste de MCF à l'Université. Elle insiste alors clairement sur sa décision de ne postuler qu'en PE locale sur un poste salarié polyvalent avec des projets à mener. Elle reconnaît aussi implicitement que le doctorat et la gestion de sa SARL lui ont apporté une expérience que seul un « univers PME » lui permettrait de valoriser et développer. Ce qu'elle pressent en PME et ce 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 où elle serait « cantonnée », mais aussi peut-être « ballotée » sur des postes au gré des besoins de la grande entreprise.

« C'est vrai, on se dit qu'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 [pendant mes études], je l'utilise : l'organisation, l'anticipation, même la prise de parole dans des groupes, quand on fait des réunions d'associés. Le transport, je ne connaissais pas du tout avant d'arriver. J'y suis entrée après une longue période de chômage [elle suit une formation de comptabilité au CNED et donne naissance à deux enfants] - soit je n'étais pas assez diplômée parce que je n'avais pas de diplôme de comptabilité, 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.

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 serai cantonnée dans un seul domaine de la comptabilité, ou du secrétariat ou d'autres choses. Dans une grande entreprise on est plus sectorisé, donc si on fait de la facturation client ou si on fait du

² Deux chefs de pôle ont démissionné depuis 2001, l'un pour un poste de chercheur à l'université, l'autre pour retourner en Amérique latine.

social et bien on ne fait que ça. Tandis que dans une PME il faut être beaucoup plus polyvalent. Par exemple c'est moi qui m'occupe des délégués du personnel en plus d'être responsable administrative et comptable. On ne compte plus ses heures, et puis on a beaucoup de responsabilités. Pas de gros changements au niveau du salaire – ça serait faux de dire le contraire. Un tiers des chauffeurs gagnent mieux leur vie que moi parce qu'ils font beaucoup d'heures supplémentaires payées ! Les plus anciens 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. » [Romane, Docteur en volcanologie, 12 ans d'ancienneté dans une PE des transports de 31 salariés]

A l'inverse du parcours sans heurt de Dil, celui de Romane présente des bifurcations importantes (université, entrepreneuriat, secteur privé) et des renoncements difficiles (renoncer à un poste de chercheur à l'université, liquider sa startup). La PE représente néanmoins pour tous les deux la stabilisation dans un environnement et à un niveau qui leur permet de mener à bien des projets en grande autonomie tout en maintenant des relations humaines de proximité et de confiance, ce qui leur apporte satisfaction et un sens dans leur travail.

Les moins diplômés ont généralement moins d'opportunités d'emploi à saisir et plus de difficultés à chercher un emploi éloigné. La troisième et dernière partie est donc consacrée aux TPE (et PE) actants comme espace de promotion interne des moins diplômés.

2.3 Les TPE-PE espaces de promotion interne des moins diplômés

Certaines TPE et PE des activités spécialisées et du commerce offrent des espaces de promotion interne, jusqu'au statut cadre, pour des peu diplômés. Nous illustrons ces logiques d'ascension par deux parcours. Isabelle, diplômée d'un CAP, est passée cadre après 14 ans de service dans une librairie importante (36 salariés) ; elle a aujourd'hui 37 ans d'ancienneté au sein de la même structure. Yann (bac+2) a développé pendant onze ans les services de conseil/certification technique de sa TPE de 5 salariés avant d'être encouragé par son patron de suivre une formation continue d'ingénieur pour passer cadre et prendre les rênes de l'entité certification.

Pour rappel, les secteurs d'activité des PME premiers employeurs de cadres sont à parts presque égales, les services « spécialisés, scientifiques et techniques » et le commerce (25 % et 23 % des cadres cotisants Agirc, Bourgain, 2015, données 2012 de l'AGIRC). On recense deux fois plus de cadres cotisants dans les PME de commerce (320 000 cadres) que dans les grandes entreprises du commerce de plus de 250 salariés. Dans ces petites structures, les cadres sont salariés-gérants, commerciaux ou ingénieurs technico-commerciaux, comptables ou 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.

La librairie d'Isabelle emploie actuellement 41 salariés dont trois cadres. Fondée en 1974 et bénéficiaire jusqu'en 2010, elle a connu quatre rachats successifs par des groupes (de Bordas à Chapitre) avant la reprise de l'activité en 2014 sous forme de SCOP. La librairie réalisait 7,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012, avec six départements (scolaires, livres, papeterie, musique, vidéo, billetterie) sur 2 000 m².

« On ne tombe pas libraire par hasard, dès le départ, je ne voulais rien faire d'autre. Mon père était militaire et ma mère ne travaillait pas. Une famille de six enfants, mais je suis la seule grande lectrice. J'adore lire, mais en même temps c'est pas ça qui fait un bon libraire. Je n'ai pas de diplôme hormis mon BEPC, j'ai fait un apprentissage en librairie, ce n'est pas grand-chose, mais c'est la seule chose qui existait à l'époque. [La librairie où j'ai fait mon apprentissage] ne me gardait pas, elle n'avait pas les moyens de payer un salarié, c'était dans un petit quartier, elle prenait des apprentis. Par contre elle les formait très bien, j'ai vraiment tout appris chez elle. »

Isabelle postule en 1980 dans une grande librairie : « [Le patron] n'avait pas été très emballé par ma candidature, mon très jeune âge, 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. » [Isabelle, CAP libraire, 36 ans d'ancienneté dans la même PE].

Isabelle décrit trois périodes de gestion bien distinctes : une gestion paternaliste suivie d'une gestion managériale de 1993 à 2014 qui elle-même fait place aujourd'hui à une gestion plus entrepreneuriale sous forme de SCOP.

La période de « gestion paternaliste » jusqu'en 1993 se caractérisait par l'absence de cadres - même si les salariés avaient réussi à faire pression pour appliquer la convention collective espérant introduire une différenciation de statut lié aux responsabilités et à l'ancienneté :

« Le patron, le créateur de la librairie, était souverain dans son entreprise. Il n'entendait pas discuter et partager le pouvoir. Ça, c'était très clair. Dans la culture, il y avait le patron puis des salariés, pas de hiérarchie [intermédiaire]. 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 a eu des niveaux différents mais cela se voyait peu. Et toujours pas de cadres. » [Isabelle, CAP libraire, 36 ans d'ancienneté dans la même PE].

La deuxième période est marquée par des rachats successifs et l'introduction d'une « gestion managériale » qui favorise la promotion interne au statut cadre de neuf salariés (sept femmes et deux hommes, sur un effectif de 50 personnes au plus fort de l'activité). Les cadres sont choisis en fonction de leur ancienneté et de la charge d'un périmètre d'activité bien précis, quel que soit leur diplôme. Si l'attrait du statut dynamise les équipes, l'augmentation salariale des cadres reste limitée. Au fil des années et des rachats, les cadres et surtout le directeur perdent toute autonomie. Les stratégies économiques des grands groupes se durcissent dans les années 2000. La promotion interne et l'accès au statut cadre sont à nouveau bloqués. Au sein du groupe, l'accès au statut devient fonction de la taille de l'établissement : pour un poste « classé cadre » dans une grande librairie, une librairie de taille moyenne n'offre qu'un statut « assimilé cadre » et une petite librairie un statut d'employé. Le directeur devient « un cadre » déresponsabilisé et souvent aigri.

« 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 l'entreprise. 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 voit bien ceux qui ont été nommés cadres en même temps que moi ont à peu près le même parcours, la même ancienneté, des gens qui maîtrisaient bien leur périmètre. La plupart [des cadres] avait des diplômes universitaires. Il fallait avoir un minimum de culture générale, envie de s'investir et après on apprend son métier sur le tas. On a tous été nommés en même temps. Il n'y a rien eu d'extraordinaire, on n'a pas fait la fête, non, ça a été dit « à partir de maintenant il y a telle et telle personne qui sont responsables sur leur secteur ».

Il faut aussi avoir conscience que le « directeur », 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 le directeur certainement encore plus. Il était 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. En 2008, il y a eu un premier un plan social, où on a fermé la réception des marchandises, et donc mon poste a [disparu], j'ai dû me poser la question « Est-ce que je me recycle sur le magasin ou est-ce que je change totalement de métier ? » Et je suis toujours là. » [Isabelle, CAP libraire, 36 ans d'ancienneté dans une librairie].

La troisième période débute en 2014, lorsqu'Isabelle met tout en œuvre pour reprendre l'activité en SCOP avec 12 associés à l'annonce de la liquidation en 2013, l'ancien directeur parti en retraite. Elle est la seule cadre à transférer dans la nouvelle structure et tient à offrir des perspectives de statut cadre aux personnes prêtes à un investissement personnel important. Trois cadres exercent aujourd'hui dans la nouvelle structure : deux gérants et un nouveau responsable d'un service, recruté dans l'idée qu'il pourrait peut-être être amené plus tard à poursuivre la gérance. Leur profil en termes d'ancienneté, de périmètre de responsabilités et de diplôme sont variés. Le Directeur adjoint, le deuxième cadre-gérant, cumule un diplôme universitaire, six années d'ancienneté en tant que vendeur au rayon papeterie, et une promotion comme responsable des dix salariés en caisses et au département papeterie. Le troisième cadre, Raoul, est recruté par la SCOP début 2015. Licencié en Droit (1991), il était précédemment directeur-gérant d'une unité de 150 personnes.

A l'inverse d'Isabelle, Yann présente un parcours promotionnel en TPE s'appuyant sur une formation continue diplômante. Comme pour Dil, la logique de filiation par le choix du dirigeant-fondateur est à nouveau très prégnante. Après un DUT génie industriel et maintenance, suivi d'une période de chômage et de divers emplois en intérim, Yann se stabilise en 2003 dans une TPE de conseil et sécurité industrielle créée deux ans auparavant par un ingénieur des Mines de Paris. L'entreprise évolue rapidement pour proposer des solutions de conception complète à des clients en France et à l'étranger. L'entreprise emploie aujourd'hui cinq salariés et réalise un million de chiffre d'affaires.

« Rapidement l'activité s'accroît, mais on n'a pas les compétences. On n'est plus sédentaires, on va chez les clients [installer des solutions complètes]. Donc il faut qu'on se forme, qu'on s'auto-forme. J'ai suivi juste des formations au matériel, par exemple en un jour pour programmer un automate. Et après tout le reste il a fallu que j'essaie d'intégrer. Là j'ai fait marcher le réseau de connaissances que j'avais, parce que j'étais souvent en contact avec des automaticiens. Comme c'est moi qui m'occupe de tout, j'ai tout fait tout seul. Il a fallu que je me renseigne au niveau des fournisseurs de matériel... Dans l'entreprise, j'ai pas de référent, je fais tout, tout seul. Donc il y a eu toute une phase d'apprentissage.

Le patron m'avait parlé d'évolution alors que j'étais dans l'entreprise depuis un an. Et j'ai regardé au CNAM pour faire des cours qui ressemblaient à ce que je faisais. Pour devenir ingénieur il fallait six ans, en travaillant tous les samedis et les soirs c'était de 18 à 20h. Pour ma vie de famille, mon travail, c'était pas possible. Le système scolaire ne m'avait pas plu. Quand j'étais à la fac, je m'étais dit j'irais peut-être jusqu'au doctorat. Mais j'ai ma vie privée, et puis il fallait travailler, mais parents n'avaient pas de moyens.

Donc je voulais évoluer en tant que salarié, et pas forcément financièrement. Ça va avec, en fait, mais c'est pas le moteur principal, c'est plutôt mon égo. En 2006-2007 j'ai passé des modules pour passer agent de maîtrise. Donc, je me penche sur la VAE, mais on me dit que la VAE c'est pour des niveaux inférieurs, Bac Pro ou CAP. Pour moi, il y a aucun intérêt à un Bac+3, j'embauchais déjà des techniciens en Licence pro. C'était pas cohérent. Moi je visais plutôt Bac+5. J'ai jamais aspiré à être patron. J'ai vu mon père [architecte autodidacte] souffrir de cette situation-là, des bilans négatifs et tout le reste.

Un jour, j'étais en déplacement avec mon patron. Et là, j'exprime mon envie d'évoluer. Il me dit « *c'est bien, il faudrait faire quelque chose qui vaut le coup* ». Et, c'est là, que je lui parle de l'école des Mines de Saint-Étienne. Lui venait des Mines de Paris – alors l'idée lui plaisait. Il me dit « *on ira fumer le cigare ensemble avec les anciens élèves* ». Pour rentrer à l'école, il y a le concours avec la présentation d'un projet, puis le cursus en 26 mois – en 18 mois c'était trop dur, ils avaient tous un profil maîtrise.

Pour le patron, du moment que j'étais rentré, c'était réglé. Il était toujours en déplacement. Et, quand il était là, il ne se préoccupait pas [de ma formation]. Le manque de référent en entreprise, ça m'a créé des difficultés. Il était investi dans le résultat, mais pas au quotidien. C'était dur. Il était à la soutenance mais je ne sais pas s'il a relu le mémoire, en fait. [Après l'obtention du diplôme], il n'y a pas eu de coupure, vraiment. L'augmentation, le statut, c'était une évidence. La négociation, elle a eu lieu avant. Il m'a dit « *le prochain échelon, quand les projets internationaux seront là, je m'en occuperai, et tu prendras la direction de ton entité* » [Yann, DUT, 15 ans d'ancienneté dans une TPE de conseil et sécurité industrielle]

Chacun à leur manière, Yann et Isabelle ont ainsi rattrapé leur formation initiale stoppée trop tôt – situation bloquante pour l'accès au statut cadre. La TPE-PE est le lieu de leur montée en compétences. Un autre point commun entre eux est cette forme de regret face à l'absence de reconnaissance collective lors de leur promotion cadre. Leur promotion interne garde un caractère confidentiel. Il n'y a pas de célébration, ni de « coupure dans le quotidien », malgré l'intensité et l'importance à leurs yeux de l'effort consenti. Est-ce lié à la volonté du patron de ne pas créer de rivalité ou de rancœur à l'intérieur d'un collectif existant ? Le fait de ne pas marquer cet événement donne à voir une situation complexe et difficilement exprimable, ainsi qu'une certaine dimension plus conflictuelle qu'il n'y paraît, tant au niveau individuel que collectif.

Conclusion

Notre étude permet donc d'identifier trois rôles des TPE et PE dans les logiques d'accès au statut cadre (nommées l'inflexion de carrière, l'insertion précoce, et enfin, la promotion interne), chaque logique étant liée à un type de profil et de parcours distinct :

- la première logique souligne le rôle la TPE-PE dans l'inflexion de carrière d'individus décidés à « rompre avec le modèle de la grande entreprise ». Les niveaux de formation initiale sont variables (ici, de Bac pro à ESC postbac). L'insertion et l'évolution en grande entreprise était jugée satisfaisante jusqu'à la confrontation avec d'importantes lacunes managériales en grande entreprise : plafonnement de progression, excès de procédures et sentiment d'autonomie limitée, promesses d'évolution non tenues (Frédéric) ou politiques politiciennes conduisent ces interviewés à rechercher un environnement de travail à taille plus humaine ;
- La deuxième logique met en avant le rôle d'insertion précoce par la TPE (par ex. dès le stage ingénieur pour Dil) de profils hautement qualifiés (le niveau minimum de formation initiale est ici à Bac+4 / Master 1). Non seulement ces jeunes diplômés accèdent rapidement (voire dès le recrutement) au statut cadre, mais ils se voient confier également assez vite de fortes responsabilités (par ex. dans le développement de leurs activités). L'ancrage organisationnel et géographique est facilité par le contexte de croissance de l'activité. Et lorsqu'il arrive que la PE soit achetée par un groupe, certains cadres n'hésitent pas à rejoindre délibérément une nouvelle PE (ex. William) ;
- A l'inverse, la troisième logique met en lumière un espace de promotion interne au statut cadre. Les niveaux de qualification sont plus modestes en moyenne (CAP, BTS). La stabilité (36 ans d'ancienneté pour Isabelle en PE), tout comme des mobilités organisationnelles bien choisies, sont l'occasion de progresser (par la démonstration de compétences acquises et de loyauté, parfois par le biais de formations continues comme pour Yann) et accéder ainsi au statut cadre. A noter qu'en dehors des douze individus répertoriés ici, un autre interviewé suit le même triptyque niveau initial modeste - progression interne -accès cadre, dans une entreprise d'effectif un peu supérieur au plafond PE des 50 salariés.

Le nombre d'individus sur chacune de ces trois logiques (inflexion, insertion, promotion) n'est en rien significative. Les trois logiques ne sont pas non plus exclusives les unes des autres ; il n'est pas impossible de les trouver combinées dans la même structure. Notre choix était avant tout de constituer un échantillon contrasté, sans visée représentative. La contribution principale de cette recherche a été de définir une problématique nouvelle et relativement peu traitée par la littérature en PME. Le repérage de ces trois logiques a permis de remettre en cause l'idée très répandue selon laquelle il n'y a pas ou peu de postes cadres en TPE-PE en raison du nombre restreint de postes, frein aux évolutions professionnelles. Nous avons montré, au contraire, que ces petites structures sont à même d'offrir divers débouchés aux cadres et aspirants cadres de profils variés. Nous soulignons toutefois que les disparités d'accès au statut cadre en TPE et PE restent importantes, à la fois en termes de temps d'accès et de parcours suivi, en grande partie en lien avec le bon vouloir du dirigeant. Nos préconisations managériales aux dirigeants de TPE et PE portent sur la prise de conscience de ces logiques d'accès et le soutien à apporter notamment au ressenti des aspirants cadres pour éviter leur départ.

Bibliographie

- Apec (2015). La mobilité externe comparée des cadres quittant une petite entreprise ou une grande entreprise. *Les études de l'emploi cadre*, n° 2015-77, 32 p.
- Apec (2013). Le recrutement des cadres dans les petites entreprises. *Les études de l'emploi cadre*, n° 2013-37, 48 p.
- Apec (2011). 1990 - 2010 : ce qui a changé chez les cadres. *Les études de l'emploi cadre*, 84 p.
- Bah, T., Ndione L-C. et Tiercelin (2015). Les récits de vie en sciences de gestion. Orientations épistémologiques et méthodologiques. EMS, 184 p.
- Barber, A.E., Wesson, M.J., Roberson, Q.M. & Taylor M.S. (1999). A tale of two job markets: organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, vol. 52, n° 4, 841-868.
- Bentabet E. (2008), Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation, *Notes Emploi Formation*, n° 37, Céreq, 72 p.
- Bertaux, D. (2016). *Les récits de vie*. 4^{ème} édition, Armand Colin, Collection128, 132 p.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres, la formation d'un groupe social*. Editions de Minuit, Paris
- Bouffartigue, P., Gadea, C. & Pochic, S. (2011). *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement?*. Paris. Armand Colin.
- Bourgain, M. (2015). La gestion des cadres dans les PME servicielles. Rapport Ires.
- Bourgain, M. & Vilette, M-A. (à paraître en 2018). Cadres en PME, entre marchés du travail, pratiques managériales et parcours individuels. *Les études de l'emploi cadre de l'Apec*.
- Cadet J-P. (2012). Le passage cadre en entreprise. Analyse compréhensive d'une promotion toujours d'actualité et diversement accessible. *Notes Emploi Formation*, n° 49, Céreq.
- Céreq (2015). Quand l'école est finie... Premiers pas dans la vie active de la Génération 2010.
- Cottet, V. (2010). Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois. *Insee première*, n°1289.
- Delory-Momberger, C. (2004). Biographie, socialisation, formation. Comment les individus deviennent-ils des individus? *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 33, 551-570.
- Insee Références (2016). Travail, Emploi : Tableaux de l'économie française.
- Insee (2013), Les entreprises en France, URL : http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ENTFRA13o_FTL010transports.pdf
Consulté le 11/12/ 2016
- Lenoir, L.A. & Scappaticci, E. (2017). Cadres en crise : la tentation de l'artisanat. *Le Figaro*, 4 août 2017. URL : www.grand-angle.lefigaro.fr/236789. Consulté le 10/11/ 2017
- Payre S. (2017), « Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement », *Revue de gestion des ressources humaines* 2017/2 (N° 104), p. 35-60.
- Sanséau P-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives*, vol. 25(2), 33-57.
- Wacheux F. (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe, in Roussel P. et al. (Ed.) *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck, p. 9-30.