

LES POLITIQUES DE PROMOTION INTERNE DES CADRES

L. MALLET

C.N.R.S. - C.E.J.E.E. Toulouse

La catégorie professionnelle des cadres, exclusivement française, née entre les deux guerres, a cru dans des proportions considérables. Simultanément son contenu s'est transformé : elle s'est diversifiée, a perdu sa spécificité et elle a vu les distances qui la séparaient des autres catégories se réduire.

Dans le même temps le pourcentage de cadres non titulaires d'un diplôme bac + 4 est resté à peu près stable, la croissance du nombre de diplômés n'étant pas plus rapide que la croissance de la catégorie. La proportion de promus est donc aujourd'hui encore importante.

Les entreprises et notamment les grandes entreprises, s'interrogent aujourd'hui sur la gestion de cette catégorie : par rapport à leurs projets et à l'environnement économique actuel, quelles proportions réserver au recrutement externe et à la promotion interne ? Comment résoudre le problème des carrières des nombreux techniciens supérieurs recrutés ces dernières années ? Y a-t-il plusieurs catégories de cadres ?...

L'article présente, après une partie consacrée à la situation générale du sujet, les alternatives envisageables dans les politiques des entreprises, en reliant l'évolution des structures d'organisation et les pratiques de recrutement et de promotion.

Ces pages sont extraites d'un travail sur les politiques de promotion interne des cadres dans les grandes entreprises françaises*. Ce travail comporte trois parties :

- 1 - une présentation statistique de l'évolution de la catégorie des cadres, à partir de données nationales,
- 2 - une présentation des pratiques des entreprises,
- 3 - une esquisse des évolutions possibles en matière de politiques de promotion interne.

Les pages proposées ici concernent pour l'essentiel la deuxième partie, précédée d'un résumé de la première et suivie d'une brève conclusion.

* Les politiques de promotion interne des cadres dans l'entreprise.
Louis Mallet - Centre d'Etudes Juridiques et Economiques de l'Emploi. Université des Sciences sociales - Toulouse 1 - 1991.

INTRODUCTION

La catégorie des cadres est une construction sociale nationale qui identifie encore, dans l'esprit de la majorité, un groupe à part, minoritaire, qui occupe le sommet de la hiérarchie professionnelle. Ce groupe a toujours été et est probablement plus que jamais, hétérogène, au sens où il est composé de salariés occupant des emplois très différents et titulaires de formations initiales très variées (en niveaux et en spécialités). Notamment, le nombre de salariés accédant à la position de cadres par promotion interne, sans disposer d'une formation initiale de niveau 1 ou 2, a toujours été important. Il le demeure encore aujourd'hui. En 1982, dans les deux catégories de cadres administratifs et commerciaux et d'ingénieurs et cadres techniques, soit une population de 940 000 actifs, 320 000 sont titulaires d'un diplôme égal ou supérieur à la licence. La majorité a donc accédé à cette position par promotion interne.

La question abordée dans cet article est la suivante : comment vont évoluer les politiques de promotion interne au niveau cadre dans les prochaines années ? L'évolution en nombre et en structure des emplois qui constituent la catégorie des cadres, les transformations de l'environnement (mode de gestion des ressources humaines, appareil de formation initial et continu, organisation de l'entreprise) vont-elles modifier les pratiques des entreprises ?

Les enjeux sont importants. Globalement pour le pays d'abord. En 1954, il y a en France 550 000 cadres, en 1989 ils sont 2,3 millions et probablement 3,2 millions vers l'an 2000¹. Les effectifs concernés par les flux d'entrée et de promotion ne sont pas négligeables. Les proportions qui s'établissent entre ces deux modes d'accès ont des conséquences sur les transformations sociales de la population et probablement sur les équi-

libres ou les tensions qui les accompagnent. La première partie du papier pose le problème au niveau des grandes catégories et des évolutions globales. Elle permet de situer le paysage actuel dans l'histoire et de présenter les scénarios vraisemblables à 10 ans...²

Mais cette vision macro-sociale doit être éclairée par l'analyse du comportement des entreprises. C'est aussi le deuxième enjeu. La politique de recrutement et de promotion pour la catégorie des cadres aura une importance économique incontestable même si elle est difficile à quantifier. Les choix des entreprises en la matière ont non seulement des coûts différents, mais des conséquences sur l'utilisation du facteur humain et l'organisation du travail qui peuvent peser lourd dans la concurrence mondiale. La deuxième partie du papier analyse les pratiques des grandes entreprises industrielles françaises.

La troisième partie examine les choix auxquels les entreprises sont confrontées pour les dix années à venir. Les changements dans la fonction de cadre, l'évolution quantitative de cette catégorie peuvent donner naissance à des comportements nouveaux. Les scénarios les plus probables sont décrits ainsi que leurs conséquences pour l'entreprise et la société dans son ensemble.³

I - LA PROMOTION INTERNE DES CADRES D'ENTREPRISE : UNE APPROCHE STATISTIQUE GLOBALE

On retiendra de cette première partie les résultats suivants :

- 1 - La CSP 36, cadres d'entreprise, poursuivra probablement une croissance forte dans les dix ans à venir. Selon les estimations du BIPE, elle passe entre 1982 et l'an 2000, de 921 000 à 1 670 000 salariés et de 4,3 à 6,5 % de la population active.
- 2 - La part des cadres promus (niveau de formation inférieur au niveau 2, i.e. à la licence) est aujourd'hui encore très forte (60 %). Elle va avoir tendance à baisser si les flux de sortie du système éducatif aux niveaux 1 et 2 augmentent comme prévu. Mais, si elle se produit, cette baisse sera lente et la croissance de la CSP 36 est telle que de toute façon, les flux annuels de mobilité vers cette catégorie resteront en chiffres absolus au moins du même ordre que ceux d'aujourd'hui.
- 3 - Le vivier de ces promotions sera de plus en plus constitué de catégories proches (CSP 46 et 47, professions intermédiaires du tertiaire privé et techniciens) qui sont en forte croissance et comptent de plus en plus de diplômés (niveau 3 et au-dessus). On aura probablement une substitution de jeunes diplômés (techniciens et techniciens supérieurs) à des travailleurs plus âgés (anciens ouvriers, employés, agents de maîtrise) dans les processus de promotion vers la CSP 36. Mais ces professions intermédiaires étant en forte croissance, les taux de promotion auront tendance à baisser.
- 4 - Les perspectives de l'Education nationale pour l'an 2000 ne permettent pas d'atteindre la part de diplômés jugée souhaitable dans la CSP 36 sur la seule base de l'augmentation des flux de jeunes formés. Un effort considérable de formation continue accompagnant la mobilité interne y sera nécessaire.

Evolution de la catégorie des cadres

CSP 3 - Cadres et professions intellectuelles supérieures

	1954	1962	1982	1989	2000
Effectif (actifs)	550 000	770 000	1 880 000	2 300 000	3 200 000
% total actifs	3 %	4 %	8,5 %	10 %	12,5 %
% diplômés post bac	48 %		57 %		79 %
Effectif	260 000		1 070 000		2 500 000
% diplômés < niveau 2			54 %		34 %
Effectif			1 015 000		1 090 000

CSP 36 - Cadres d'entreprise (secteur privé - cadres techniques et administratifs)

	1982	1989	2000
Effectifs (actifs)	921 000	1 170 000	1 670 000
% diplômés post bac	45 %		76 %
% diplômés < niveau 2	65 %	61 %	38 %
Effectif	600 000	710 000	630 000

CSP 46 + 47 - Techniciens du secteur privé (toutes spécialités, industrielles et tertiaires)

	1982	1989	2000
Effectifs (actifs)	1 628 000	1 913 000	2 525 000
% diplômés bac + 2	11 %	15 %	23 %
Effectif	180 000	286 000	588 000
% diplômés ≥ bac	41 %		66 %
Effectif	670 000		1 670 000

Sources : 1954-1962-1982 - Recensements de population

1989 - Enquête emploi.

2000 - Etudes BIPE pour le Haut Comité d'Education Economie (1987 et 1991).

Les chiffres les plus récents révisent à la baisse ces perspectives pour la part de diplômés.

II - LE COMPORTEMENT DES ENTREPRISES

On considère souvent que les entreprises donnent, pour l'accès aux postes de cadres, la priorité aux diplômés et "complètent" par des promotions internes, de sorte que la seule limite à l'embauche des jeunes diplômés serait la capacité de formation et comme si les entreprises étaient prêtes à n'utiliser que des cadres diplômés si elles en avaient la possibilité. Rien ne dit que cette hypothèse soit réaliste. Les entreprises peuvent préférer des non diplômés et laisser des diplômés au chômage et cela pour de multiples raisons.

Cette question est évidemment cruciale, car elle éclaire d'une façon différente le lien entre la croissance de la CSP 36 et la proportion des promus : si la croissance est plus faible que prévue, la part des diplômés va-t-elle s'accroître plus vite ? ou au contraire, si la crois-

sance est plus forte que prévue, la part des promus ne peut-elle pas augmenter ?

Pour répondre à ces questions, il faut analyser le comportement des entreprises par rapport à ces diverses catégories de main-d'œuvre.

1 - La position de cadre

La position de cadre reste importante pour l'ensemble des partenaires. L'appartenance à cette catégorie se traduit par une affiliation à des régimes particuliers de retraite ou de prévoyance, par un positionnement dans une classification salariale conventionnelle, par un champ de syndicalisation spécifique. L'importance de la catégorie est objective au sens où il n'est pas possible d'accéder à certains postes ou à certains niveaux de salaire si on n'est pas cadre. Mais l'image joue aussi un rôle subjectif considérable : des postes de

responsabilités comparables sont occupés par des cadres dans certaines entreprises et pas dans d'autres, ou même dans une même entreprise changent selon les périodes. En ce sens, il s'agit plus d'une position individuelle que d'un classement a priori des emplois. On accède à cette position une fois pour toutes. Il est exclu de redevenir "non cadre" dans la même entreprise à coup sûr, à l'extérieur le plus souvent. Pour mieux définir ce concept de cadre, il est donc utile d'adopter différents points de vue.

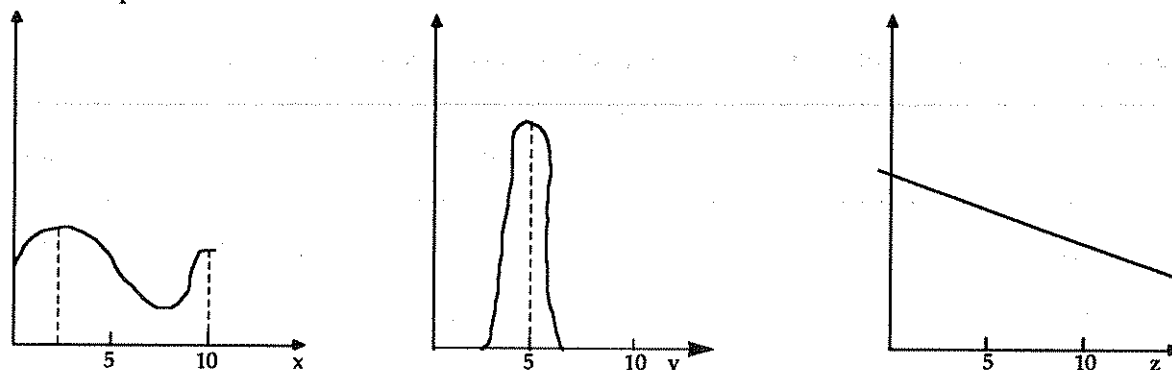
- Le terme de cadre identifie-t-il une catégorie d'emploi particulière ? Ces emplois auraient alors des caractéristiques communes qui les distingueraient des

autres catégories d'emplois. La justification de ce groupe serait basée sur des discontinuités, des polarisations dans le rangement des emplois réalisé sur la base des valeurs que chacun se verrait attribuer dans chaque critère.

Ainsi le critère X est classant, alors que le critère Y ne l'est pas. Un grand nombre d'emplois exigent la valeur 2 ou 3 dans le critère X et un plus petit nombre la valeur 10. Tous les emplois exigent la valeur 5 dans le critère X.

Quant au critère Z, il est classant mais manifeste un continuum dans les exigences peu compatible avec des traitements très différenciés entre catégories.

Nombre d'emplois



Pour isoler la catégorie des cadres, les critères les plus courants seront : la compétence technique, l'autonomie, la responsabilité, la capacité d'innovation, la capacité à diriger une équipe... La distribution des emplois selon ces critères devrait, pour justifier l'isolement d'une catégorie, être discontinue, ou au moins, pluri-modale. Une distribution de type critère Y ne justifierait pas de séparer certains groupes d'emplois, une distribution de type Z différencie des groupes, mais selon un continuum dans la valeur des exigences.

Cette condition est probablement remplie dans des systèmes d'organisation du travail qui séparent nettement conception et exécution, encadrement et réalisation et qui ont besoin seulement de quelques spécialités fonctionnelles. (Fabrication et administration par exemple). Par contre, dans les systèmes qui exigent des tâches et fonctions "intermédiaires" et font appel à de nombreuses spécialités⁴, cette condition n'est probablement pas généralement remplie et sûrement pas partout pareil. Il n'y a aucune raison que la séparation emploi de cadre-emploi de non cadre ait le même sens dans les fonctions finance, logistique, recherche, comptabilité, gestion de la qualité, fabrication ou administration du personnel.

- Le terme de cadre fait-il référence à un groupe d'individus particuliers ? Quel est alors le critère d'appartenance ? Il peut être basé sur des capacités individuelles, avérées par un diplôme ou une expérience

professionnelle. Le diplôme est défini par une durée d'études et un label, une réputation. Ici encore, lorsque les durées d'études étaient "discontinues", au sens où presque personne ne sortait du système éducatif entre le bac et la licence à bac + 4, la distinction était aisée. La situation est tout autre aujourd'hui⁵. Sans parler même des abandons en cours d'étude, le nombre de formations bac + 2, bac + 3, bac + 4, bac + 5 s'est considérablement développé. La notion de seuil devient délicate. On voit bien par exemple dans l'hostilité du CNPF à la création de formation bac + 3 la volonté de conserver une crédibilité dans la distinction cadre-non cadre.

Quant à l'expérience professionnelle, entendue comme la succession d'emplois occupés, elle renvoie à la discussion précédente sur les rangements d'emplois.

En forçant un peu le trait, on pourrait conclure que la catégorie des cadres, entendue comme un groupe d'emploi comportant des exigences particulières, ou comme un groupe d'individus exerçant des responsabilités spécifiques, à proprement parler n'existe plus. Demeure une superstructure, un statut social, mais les fondements qui lui ont donné naissance n'existent plus sous la forme initiale. Evidemment, ce statut joue un rôle, mais on est fondé à se demander à quoi et à qui il sert, dès lors que ses justifications premières ne sont plus perçues comme telles dans l'entreprise d'aujourd'hui.

2 - Les différentes catégories de cadres utilisées en entreprise

A mesure que cette catégorie se développe, apparaissent des sous-groupes qui permettent de regrouper des individus ou des emplois plus homogènes, à des fins de gestion (mobilité, classification...).

- **Les distinctions fonctionnelles.** Anciens, ces classements identifient le cadre selon sa position dans la structure : production, maintenance, contrôle, laboratoire, logistique, recherche, comptabilité, contrôle de gestion, finances, marketing, commerce, achats, ventes, études économiques, études stratégiques, RH...

La liste des affectations possibles s'est allongée au fur et à mesure de la croissance, de la diversification, de la "complexification" des organisations. Le nombre de familles est élevé, la segmentation entre familles est souvent forte. Cette hétérogénéité pose des questions nouvelles : faut-il aller vers une gestion par familles ou inter-familles ? Comment concilier flexibilité/mobilité et accumulation/expertise ? Les modes d'accès doivent-ils être différenciés par familles ?

Cette dernière question peut recevoir d'abord une réponse de fait. On constate que la part des cadres promus est très différente selon les familles, sans que cela soit en général une politique bien arrêtée et cela pour des raisons variées. Ainsi les promus sont nombreux dans les fonctions commerciales, un argument souvent entendu étant celui de la nécessité pour le vendeur d'avoir un statut reconnu face au client⁶. Les promus sont nombreux dans les services de comptabilité. Les arguments avancés pour la forte part de promus dans les services administratifs sont la faible technicité des emplois de cadre ou le poids relatif important d'une technicité accessible par expérience ainsi que de la connaissance de l'entreprise. La nature de l'organisation du travail dans ces services est aussi une explication : elle manifeste la difficulté de distinguer des seuils dans les exigences des emplois ; elle met aussi les salariés en contact permanent les uns avec les autres, développant ainsi des relations étroites à la fois de sympathie, de dépendance... qui rendent difficiles pour l'encadrement supérieur les refus constants face aux demandes de cadrage de leurs subordonnés. Par contre, dans les fonctions de fabrication, la situation est opposée : le cadrage correspond à des changements de fonction très clairs (passage de l'agent de maîtrise à l'ingénieur) à la fois sur le plan de la compétence technique et de la responsabilité d'encadrement. La distance entre le responsable hiérarchique et ses subordonnés est aussi maintenue physiquement par l'organisation spatiale du travail.

- **Les distinctions hiérarchiques.** Parallèlement à la diversification fonctionnelle, la croissance de la catégorie des cadres s'est accompagnée d'une multiplication des niveaux hiérarchiques. La pratique la plus

répandue est la création d'une catégorie "d'encadrement des cadres", appelée communément catégorie des "cadres dirigeants". Représentant entre 5 et 10 % des cadres, ce nouveau groupe a des caractéristiques propres.

- Le cadre dirigeant a des responsabilités hiérarchiques, d'encadrement, d'animation dans des entités importantes. D'une certaine façon, ce groupe rappelle la catégorie cadre des années 50, quand elle représentait moins de 2 % des actifs.
- L'accès à ce groupe est limité de plusieurs manières : par les fonctions exercées, par les titres académiques coutumièrement requis (grandes écoles...).
- Le cadre dirigeant est, bien sûr, dans les positions conventionnelles les plus élevées : classifications UIMM 3 C et au-dessus. Mais précisément au-dessus il n'y a rien de conventionnel ; on est donc dans une zone où la détermination des salaires obéit à des procédures spécifiques. Il est d'ailleurs fréquent qu'une personne (de confiance) soit responsable de la gestion des salaires de cette catégorie.

D'autres entreprises divisent les cadres en trois catégories : cadres, cadres supérieurs, cadres dirigeants. Dans ce cas, les dirigeants sont peu nombreux, souvent identifiés comme les x premiers, voire par des numéros. Les cadres supérieurs sont alors plus nombreux et identifiés clairement par la position de l'emploi tenu : directeur, chef de service...

- **Les distinctions selon les modalités d'accès**

Elles touchent de plus près notre problème. Certaines entreprises affichent qu'il y a une seule catégorie de cadre et que tous ont les mêmes obligations, les mêmes droits et les mêmes opportunités. La conséquence est en général que les modalités d'accès se ressemblent, i.e. qu'est imposée aux candidats internes une formation lourde sanctionnée par un diplôme d'ingénieur ou équivalent. La promotion est alors souvent un véritable parcours d'obstacles long et très sélectif (ancien modèle du CNAM par exemple).

D'autres firmes affichent deux catégories : les cadres diplômés et les cadres "maison". Les premiers sont, comme leur dénomination l'indique, diplômés (grande école ou université), qu'ils soient recrutés à l'extérieur ou promus. Ils ont des obligations (mobilité), des carrières (accès aux postes de dirigeants, progressions salariales) spécifiques. Les seconds voient leur carrière limitée à certains grades et certaines fonctions. Leur accès à la catégorie est liée à une expertise spécifique à l'entreprise et acquise par expérience. Ils n'ont donc pas d'obligation de mobilité.

Enfin d'autres entreprises, sans trop insister publiquement sur des distinctions qui recouvrent plus des "polarisations" que des catégories bien délimitées, considèrent qu'il y a trois modes d'accès :

- les diplômés, parmi lesquels sont assez vite distingués (quelquefois même avant l'embauche), ceux qui ont vocation à devenir des généralistes, i.e. des dirigeants et ceux qui feront carrière dans une ou deux spécialités ;
- les jeunes techniciens et surtout techniciens supérieurs, auxquels est proposée assez tôt une formation lourde (en général plus lourde que celle prévue par B. Decomps dans son rapport sur la formation des ingénieurs⁷) et qui deviennent cadres avant 35 ans. Ceux-là sont très proches des cadres diplômés, ils ont les mêmes obligations et des carrières assez proches. Certains, peu nombreux, deviendront cadres dirigeants ;
- les passages cadres plus tardifs qui correspondent à deux cas différents : les promotions de spécialistes dans lesquels on peut ranger aussi bien des comptables, des cadres de production de recherche ; ces promus poursuivront leur carrière dans leur spécialité selon un échelonnement indiciaire qui ne les amène en général pas très loin. Enfin, les cadres "âgés" pour lesquels l'accès à cette position correspond à une sorte de bâton de maréchal ou de récompense de fin de carrière.

3 - Le passage cadre dans les grandes entreprises

A - Les procédures de cadrage

Toutes les entreprises considèrent ce passage comme important, comme un seuil comparable à aucun autre (le passage ouvrier-technicien est aussi un vrai seuil, mais il n'est tel que pour des fonctions techniques. Il n'a pas la même importance dans le tertiaire où la succession entre employés non qualifiés - employés qualifiés - professions intermédiaires comporte moins de discontinuité). Il est donc toujours l'objet d'une surveillance particulière.

La décision n'est prise qu'à la suite d'une procédure souvent longue, qui comporte les étapes suivantes :

- phase de sélection : en général pratiquée par la hiérarchie directe ($n + 1$ ou $n + 2$) ;
- phase d'évaluation : interviennent ici soit une commission, soit un jury, soit un groupe Ad hoc composé de cadres supérieurs et dirigeants, appartenant à des fonctions ou des entités (sociétés...) différentes ;
- phase de formation : assez variable en durée selon l'âge du candidat et la politique des firmes, la formation est le plus souvent une condition nécessaire. Elle a lieu après une première évaluation et selon les cas avant ou après la décision de cadrage ;
- la décision est prise soit par l'instance d'évaluation (majorité ou unanimité), soit par un haut responsable sur avis de cette instance (DRH, DG...), soit par une instance supérieure (comité directeur) ;
- l'affectation conditionne le plus souvent la décision. En effet, le cadrage sur place est refusé par la majorité des entreprises. La nomination cadre suppose donc, d'une part, qu'un poste soit vacant et d'autre

part, que le candidat accepte la mobilité nécessaire pour aller l'occuper (mobilité géographique, inter-fonctions, inter-sociétés...) ;

- ces procédures sont le plus souvent écrites et se répètent chaque année. Elles prévoient quelquefois des quotas, proportions de promus par rapport aux embauches ou par rapport à la population totale des cadres. Dans certains cas, ces proportions diffèrent selon les familles professionnelles.

Il est assez troublant de constater que plusieurs entreprises considèrent qu'une proportion de 20 à 25 % de cadres promus dans la population totale des cadres est "une bonne proportion", sans qu'on puisse déceler une justification autre que l'"expérience montre que". Certaines se fixent l'objectif de maintenir ce taux.

B - Les politiques de cadrage

Les procédures sont généralement fondées sur des orientations politiques. On peut distinguer plusieurs conceptions.

Seuil institutionnel ou intégration dans une politique globale d'affectation

Dans la première conception, l'emploi de cadres existe en tant que tel. Il constitue un groupe homogène ou au moins rassemble des emplois ayant des exigences communes. Cela signifie que ces emplois ont entre eux une réelle proximité et/ou qu'ils se différencient nettement de tous les autres. Le cadrage repose alors sur la question suivante : "x est-il capable d'être cadre ?" Le jugement sera basé sur des aptitudes générales du candidat, utiles à l'accès de cette catégorie d'emploi particulière définie "a priori". Cette conception maintient le caractère institutionnel du seuil cadre.

Dans ce premier cas, le passage est limité en nombre, il prend souvent la forme d'un parcours d'obstacles long et sélectif. Cette conception aboutit en général à une politique malthusienne, cachant quelquefois le simple fait que les responsables ne souhaitent pas ces promotions, soit qu'ils considèrent avoir déjà trop de cadres promus, soit pour d'autres raisons.

L'alternative est basée sur l'idée que, du point de vue de ses exigences intrinsèques, l'emploi de cadre n'existe pas. La croissance et la diversification des emplois de ce niveau ont fait disparaître l'homogénéité de cette catégorie. Les emplois de cadre s'intègrent maintenant dans un continuum sans vraie rupture. Le cadrage repose alors sur la question : x est-il capable de tenir tel poste précis, ou telle série de postes identifiés. Le jugement est basé sur des besoins spécifiques de l'entreprise, des capacités particulières des personnes. Cette conception banalise le seuil cadre. Elle impose, plus que la première, la recherche de correspondances entre profits individuels et exigen-

ces des postes. On ne cadre plus "in abstracto", mais en vue de postes identifiés. Le cadrage n'est plus une reconnaissance de capacités générales, mais une procédure de choix et d'affectation pour des emplois ayant un haut niveau d'exigence.

Le cadrage prend alors sa place comme une promotion normale dans une politique d'affectation visant à placer les hommes dans les positions où ils seront efficaces et visant aussi à donner à tous les chances de progresser. Dans cette politique de cadrage "intégrée", les concurrences entre cadres diplômés et cadres promus seront plus ouvertes. Le statut n'a plus de rôle protecteur. On voit bien les implications culturelles sur le rôle de la hiérarchie, sur l'égalité des chances et la valorisation de l'effort individuel.

Ces deux conceptions sont fortement reliées à deux visions des emplois de cadre. La première considèrera que les exigences premières de tous les emplois de cadre sont de type académique (compétence scientifique, capacité de synthèse) ou comportementale (capacité d'adaptation à des environnements différents). L'accent sera mis sur la nécessaire mobilité du cadre, ses aptitudes de généraliste, sa capacité d'innovation. Les valeurs d'expérience ne sont pas contestées, mais elles sont plutôt celles de la maîtrise supérieure. La stabilité (longues durées d'occupation d'un poste ou longues durées sur un site) est plutôt considérée comme favorisant pour les cadres un comportement routinier.

La deuxième conception peut dans les faits prendre deux formes : dans la première il y a certains "véritables emplois de cadres" qui nécessitent des capacités que l'on acquiert efficacement que sur le tas : connaissance des équipements, aptitude au commandement... dans ces fonctions, la permanence est un facteur de réussite. On a alors de fait deux catégories d'emplois de cadres. Dans la deuxième forme, on considère que pour les mêmes emplois, en fonction de l'environnement, de l'âge des candidats... il est bon de mettre en concurrence ou de voir se succéder des cadres diplômés et des cadres promus.

Soupage collective ou récompense individuelle

Il s'agit aussi de deux conceptions opposées : dans la première le cadrage est considéré comme une nécessité pour débloquent certaines carrières parmi des populations de salariés qui, privés de perspectives, ressentiront un mécontentement croissant risquant de déboucher sur une démotivation ou un conflit. Ce déblocage peut être par ailleurs utile pour pourvoir certaines catégories d'emplois en croissance. Dans la seconde conception, le cadrage est offert à quelques anciens salariés, à titre de récompense pour leurs bons et loyaux services. C'est l'aboutissement d'une carrière, le bâton de maréchal. Le "cadrage soupape" prend, depuis que le nombre et la pression des diplômés bac + 2 augmente, une acuité nouvelle. La

question se posait beaucoup moins quand les populations de promouvables étaient plus âgées, plus hétérogènes, moins concentrées géographiquement. Quand il y a 200 jeunes BTS dans un bureau d'études, on conçoit que la question de la pression soit plus importante que lorsque le cadrage porte sur quelques chefs d'atelier âgés répartis sur divers sites.

La question posée ici est la suivante : quelle politique permet de faire baisser la pression ? On n'a évidemment pas de réponse générale. L'analyse dépasse la question du cadrage : l'insatisfaction peut être combattue par d'autres moyens. Il reste que l'augmentation du nombre de promotions est souvent une revendication. Mais il n'est pas sûr que ce soit une réponse adaptée : faire passer de 10 à 20 % la proportion de promus parmi les techniciens ayant plus de 5 ans d'ancienneté dans l'échelon terminal de leur catégorie ne donne pas forcément de garantie par rapport au 80 % qui restent.

Cette "politique des quota" peut d'ailleurs être déclinée de façon très variée : sur les flux ou sur les stocks ; par rapport aux populations de départ ou d'arrivée, en fonction des tranches d'âge ou d'ancienneté ; en différenciant selon les services, les spécialités ou les établissements, en jouant plus sur les variations de taux que sur les valeurs absolues.

Il y a ici un champ très vaste d'expérimentations et d'études, même si on ne peut s'attendre à des réactions de type chimique (à la troisième goutte le liquide précipite, à la septième il explose) ; il est certain que d'autres voies, comme celle de la négociation collective devraient être explorées.

La récompense individuelle a aussi un effet d'exemple, mais demeure en général une procédure à caractère exceptionnel, cohérente avec une forte institutionnalisation du seuil cadre. Cette pratique, qui exige rarement la mobilité du promu et concerne des salariés âgés de plus de 45 ans a été vivement contestée dans les années de crise et de réduction d'effectif : la qualité de cadre rendait quelquefois le reclassement plus difficile, dans la mesure où le cadrage se réalisait sur un emploi très spécifique, sans exigence d'aptitudes plus larges. L'avantage acquis empêchait de rétrograder le cadre promu dont l'emploi était supprimé. La recherche d'emplois de reclassement était rendue plus difficile qu'elle ne l'aurait été pour des emplois de non cadres.

Cette conception de récompense individuelle s'apparente aussi dans le discours des entreprises à une sorte de deuxième chance. Avec un système scolaire élitiste et une économie en développement, le cadrage est souvent présenté comme le "repêchage" pour ceux qui ont dû quitter l'école malgré leurs qualités. Au fur et à mesure que l'école se démocratise, son rôle de filtre devient plus universel et à la limite le cadrage est moins justifié⁸.

CONCLUSION

On peut faire l'hypothèse que cette charnière des structures professionnelles et sociales que constitue le "seuil-cadre" demeurera dans les prochaines années un lieu de fortes tensions, puisque le nombre de "promouvables" (niveau III et IV) va croître, de toute façon, beaucoup plus vite que les capacités de promotion. Cette évolution pose au moins trois séries de questions étroitement imbriquées, dont les combinaisons de réponses définissent les avenir possibles.

1 - Comment vont évoluer les politiques des entreprises ? Elles ont, théoriquement, le choix entre plusieurs options :

- Développer la promotion interne : poursuivre des recrutements importants au niveau 3, offrir des formations internes et diminuer relativement les recrutements directs dans les postes de cadres. Remarquons que si ces promotions se réalisent à un âge moyen rajeuni (entre 30 et 35 ans), la part des promus dans le total cadre devra augmenter constamment, pour maintenir un nombre de promotions élevé. En effet, il y a un simple effet mécanique lié à l'âge d'accès : à population de cadres constante et à nombre de postes ouverts à la promotion constant, si la durée de passage par emploi de chaque promu est multiplié par deux (rajeunissement de l'âge d'accès), le nombre de promotions possibles est divisé par deux. On voit donc bien le lien entre le développement des promotions, l'âge des promotions et la croissance de la catégorie des cadres. Une forte croissance permettra d'accroître le nombre de promus et/ou d'abaisser l'âge de promotion sans modifier les proportions internes promus - jeunes diplômés.

- Développer les carrières "en recouvrement" : l'ouverture d'échelons supplémentaires dans la grille des techniciens supérieurs est en général considérée comme un moyen de diminuer le nombre de passages cadres. Cette position est basée sur l'hypothèse qu'un développement salarial limité, éventuellement par un grand nombre de techniciens supérieurs, constitue une réponse suffisante à leurs attentes, peut-être plus adéquate qu'un petit nombre de promotions cadre. Elle est compatible avec une poursuite des recrutements au niveau 3, mais à moyen terme dans des proportions plus faibles que dans l'option précédente, puisque des salariés plus nombreux vont demeurer dans la catégorie techniciens. Par contre, les recrutements directs de jeunes cadres devraient être plus importants.

- Réduire les accès au niveau 3 pour restaurer une discontinuité entre les populations de cadres et les professions intermédiaires. Ce choix amène à développer les recrutements au niveau IV et les recrutements directs de jeunes cadres (niveau I et II).

C'est une façon d'éviter, au moins temporairement, le problème. Cela suppose que la croissance forte prévue des catégories intermédiaires puisse se faire à

partir d'accès de niveau 4 et de promotions internes et que la croissance forte prévue des cadres se fasse essentiellement à partir du recrutement de jeunes diplômés.

Les choix des entreprises seront fonction de l'évolution de leurs besoins (structures d'organisation, nombre et contenus des emplois) et de leurs ressources (population disponible en interne et en externe, motivations...).

2 - Les populations disponibles en externe dépendent notamment des orientations du système de formation. Bien que les structures par niveau des flux de sorties des jeunes soient fortement contraintes par la demande sociale, l'Education nationale canalise ces influences. Où sont ses marges de manœuvre ?

- La croissance rapide du nombre des bacheliers est à la fois poussée par la demande sociale et les orientations politiques dans la dernière année. Mais la question essentielle est : quels bacheliers ? Selon que la croissance se fait sur les séries générales, technologiques ou professionnelles, la conséquence sur la pression pour la poursuite d'études sera différente. Par ailleurs, un développement rapide des sorties au niveau du bac professionnel peut inciter les entreprises à modifier leurs politiques.

- Les sorties au niveau bac+2 sont liées à deux variables que le ministère devrait à peu près maîtriser, sauf explosion sociale ou cataclysme budgétaire. Le nombre de places est déterminé par les structures de formation (BTS - DUT) et on peut choisir le rythme d'accroissement (global, par filière, par localisation...). La poursuite d'études dépend des conditions d'équivalence de diplômes dans les filières longues et du développement de ces filières. Elle dépend aussi du choix de créer une troisième année dans ces formations, demandée depuis déjà longtemps dans beaucoup de spécialités.

- Plus généralement, la politique menée par l'Education nationale sur les formations bac + 3 et bac + 4 est décisive. Si des licences professionnalisées (probablement avec nombre de places limité) se mettent en place en trois ans, le continuum des niveaux de sorties va se trouver renforcé. Ce diplôme sera-t-il reconnu et à quel niveau dans les conventions collectives ? Les poursuites d'études des titulaires de bac+2, les concurrences dans l'accès aux emplois vont alors se multiplier.

- Dépasant le cadre institutionnel de l'Education nationale, l'appareil de formation continue aura aussi un rôle déterminant. L'option consistant à promouvoir massivement au niveau cadre exige un développement important de la formation continue, à moins que le mouvement tendanciel vers une croissance des exigences à l'accès ne se heurte à de réelles pénuries de main-d'œuvre dans certaines qualifications de cadres, contraignant les entreprises à abaisser leurs standards.

De toutes façons, les questions du financement, de l'organisation, des opérateurs en matière de formation continue pour l'accès au niveau de cadre, n'ont pas encore de réponses si les flux doivent croître rapidement.

3 - Les choix faits par les entreprises et les pouvoirs publics vont contribuer à alimenter un débat plus général : la catégorie de cadre va-t-elle subsister ?

L'internationalisation des échanges mettra en cause cette catégorie : la construction européenne d'abord puisque le concept de cadre n'existe pas dans les pays anglo-saxons. L'implantation en France de groupes qui importent des cultures étrangères (américaines ou japonaises) va dans le même sens⁹.

Mais ces causes externes ne devraient pas conforter un mouvement de restructuration interne aux classements français. Si nos hypothèses se vérifient, la catégorie des cadres va continuer à croître et à se diversifier. Sa spécificité va se dissoudre de plus en plus dans un continuum "hiérarchique" tandis qu'apparaîtront des catégories plus homogènes probablement assez proches de celles en usage dans les pays anglo-saxons (Technical, Executive, Managerial).

Le développement des catégories de techniciens supérieurs, la croissance des promotions et le recouvrement des échelles de classification iront dans le même sens. Ainsi un jour viendra (c'est déjà le cas dans certaines entreprises) où seuls deux verrous, deux superstructures justifieront l'existence d'un groupe particulier : les caisses de retraite et les champs de syndicalisation. Il est d'ailleurs possible que les premières élargissent leur clientèle vers les techniciens supérieurs, comme elles l'ont fait vers la haute maîtrise. Quant aux syndicats catégoriels (CGC essentiellement), ils revendiquent déjà une acception large de "l'encadrement". Certes les dispositions conventionnelles qui réservent un traitement particulier aux cadres demeureront probablement longtemps. Mais la pression de la catégorie montante des bac + 2 risque d'amener sans l'institutionnaliser, un alignement progressif sur les dispositions les plus favorables. Dès lors, le statut socio-professionnel ne sera plus qu'une coquille vide. Globalement, la croissance des classes moyennes fortement appuyée sur la tertiarisation de l'économie, aura eu raison de la bipolarisation des qualifications (ingénieurs-ouvriers) héritée du premier siècle de l'industrialisation.

NOTES

- 1 Source : Etudes BIPE pour le Haut Comité Education-Economie. Paris, octobre 1987 et juin 1991.
- 2 Cette partie est, pour cette communication, résumée dans la page suivante.
- 3 Cette troisième partie est, pour cette communication, brièvement évoquée en conclusion.
- 4 Voir "La compétitivité, défi social, enjeu éducatif". A. d'Iribarne, Presses du C.N.R.S. Paris, 1989.
- 5 Voir "Les formations élitistes et l'évolution de l'enseignement supérieur". J. Vincens, Formation-Emploi, n° 18, 1987.
- 6 Certaines entreprises autorisent l'utilisation de titres (ingénieur, cadre, directeur...) pour les cartes de visites ou les contacts avec la clientèle, sans les reconnaître à l'intérieur de l'entreprise dans leur système de classification.
- 7 Le rapport prévoit un an de formation pour des formés bac + 2 ayant au moins 5 ans d'expérience professionnelle. Voir "L'évolution des formations d'ingénieurs et de techniciens supérieurs". B. Decomps. Rapport pour le ministre de l'Education nationale.
- 8 Une telle position renvoie de fait sur le système éducatif l'essentiel de la "sélection sociale", lui donne la responsabilité centrale dans la distribution des opportunités de promotion ou de mobilité sociale ; cette distribution se réalise alors très tôt et sur des critères bien particuliers. A la limite, l'école décide de tout et la structure sociale est figée par les cursus scolaires des enfants.
- 9 La gestion internationale des "managers" dans les DRH des grands groupes rencontre déjà ce problème.