



Comparaison des profils de cadres débutants en PME et en GE. Analyse sur deux secteurs d'activité en France.

Comparison of young managers' profiles in small and large companies. A two-sectors analysis in France.

Comparación del perfil entre jóvenes gerentes de Pymes y grandes empresas. Análisis de dos sectores en Francia.

Marina Bourgain

Enseignant-chercheur fBS-
Clermont-Ferrand, Centre de
Recherche Clermontois en
Gestion et Management

Pierre Loup

Docteur en Statistiques,
Université Montpellier 2
Laboratoire Montpellier
Research in Management

Résumé :

Les recherches sur les cadres tendent à se focaliser sur les grandes entreprises (GE) ou le secteur public. Pourtant les PME de moins de 250 salariés emploient autant de cadres salariés que les grandes entreprises en France (données Agirc, 2010, calcul des auteurs). Notre objectif est de combler cette lacune par un premier repérage statistique sur les profils de cadres débutants attirés et retenus par les PME mono-établissement. Ces profils sont-ils différents de ceux prisés par les grandes entreprises du même secteur d'activité ?

Après avoir posé les termes du débat entre la thèse de la spécificité et la thèse de la diversité de la PME, et précisé la notion de cadre au sein de la littérature du management des RH en PME, nous présentons notre méthodologie basée sur une exploitation de l'Enquête Génération (Cereq).

L'analyse des profils dans les deux secteurs premiers recruteurs de cadres débutants en PME (conseil informatique et construction) met en lumière une plus grande diversité sociale et un plus large éventail de diplômes des cadres en PME qu'en GE. Cela conforte la thèse de la spécificité et contraste avec l'homogénéité des profils de cadres débutants en GE.

Mots clés : Cadre - PME - Spécificité vs diversité - Conseil informatique - Construction - Diplôme - Managers - small and medium enterprise - Specificity vs Diversity - IT-consulting - Construction - Diploma - Managers - PYME - Especificidad vs Diversidad - consultoría de TI - Construcción - Diploma

Remerciements :

Pour les données Génération 2004 - 2007 - (2007) [fichier électronique], CEREQ [producteur], Centre Maurice Halbwachs (CMH) [diffuseur] et l'AGIRC pour les données cotisants 2010 ; le soutien de l'APEC dans le cadre de la convention ETU-58 ; Ut Lam pour son travail sur l'origine sociale des cadres débutants, Hélène Alexandre (APEC), Philippe Trouvé (Cereq) et Marc-André Vilette (fBS-Clermont) pour leur relecture et leurs remarques.

Comparaison des profils de cadres débutants en PME et en GE. Analyse sur deux secteurs d'activité en France.

TABLE DES MATIERES

Introduction

- 1. Le débat des PMistes entre spécificité et diversité, les cadres en PME : un angle mort dans ce débat**
 - 1.1 Le débat entre spécificité et diversité
 - 1.2 Le cadre : grand absent de la recherche en PME

- 2. Méthodologie et cadre d'analyse : les secteurs du conseil informatique et de la construction**
 - 2.1 Choix méthodologiques
 - 2.2 Le secteur du conseil informatique (CI) relativement épargné par la crise
 - 2.3 Le secteur de la construction, un impact décalé de la crise en 2013

- 3. Discussion des principaux résultats**
 - 3.1- Les diplômés des cadres débutants en PME et en GE
 - 3.2- L'origine sociale et le genre des cadres débutants en PME et en GE
 - 3.3-La mobilité, le cadre de vie et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des cadres en PME /GE

- 4. Perspectives pour un programme de recherche sur les cadres en PME**

Bibliographie

INTRODUCTION

Les recherches sur les cadres tendent à se focaliser sur les grandes entreprises (ci-après GE), voire sur le secteur public (Pralong, 2012 ; Bouffartigue, Gadea et Pochic 2011 ; Falcoz, 2001)¹. Leurs échantillons et leurs résultats occultent la petite et moyenne entreprise (ci-après PME). Pourtant le nombre de cadres exerçant en PME de moins de 250 salariés est équivalent au nombre exerçant en grandes entreprises en France (données Agirc, 2010, calcul des auteurs). De même, la littérature anglo-saxonne sur les encadrants, les experts et les professionnels (en l'absence d'équivalent du statut cadre) est plus abondante sur les grandes et moyennes entreprises que sur les petites (Kinnie et Swart, 2012 ; Fincham, 2012 ; Werr et Schilling, 2011 ; Konstantinou et Fincham, 2011 ; Malhotra et Morris, 2009), bien que de nombreux auteurs nous mettent en garde contre l'idée de concevoir les PME comme des modèles réduits de la grande entreprise (Behrends, 2008 ; Cardon et Stevens, 2004 ; Williamson, Cable et Aldrich, 2002 ; Julien et Marchesnay, 1988).

Notre objectif est donc de combler cette lacune par un repérage statistique sur les profils de cadres débutants attirés et retenus par les PME mono-établissement. Ces profils sont-ils différents de ceux prisés par les grandes entreprises du même secteur d'activité ? Après avoir posé dans une première partie les termes du débat entre la thèse de la spécificité et la thèse de la diversité de la PME où la question des cadres mérite d'être traitée, nous documentons en deuxième partie notre méthodologie et nos résultats basés sur une exploitation de l'Enquête Génération (Cereq) auprès d'une cohorte représentative des 737 000 sortants du système de formation initiale interrogés en 2007. Une troisième partie permet de discuter de ces résultats et d'intégrer les perspectives de ce travail.

1. Etat de l'art : le débat entre spécificité et diversité des PME et la question des cadres en France

1.1 Le débat entre spécificité et diversité de la PME

Les fondements et les divers courants qui ont marqué le champ de la recherche académique en PME sont fortement marqués par deux lignes de force apparues dans les années 1970 : l'approche de la spécificité et celle de la diversité. Leurs problématiques de recherche ne sont pas les mêmes.

L'approche par la spécificité a pour projet de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique de l'organisation-PME, ou 'hypofirme' selon Marchesnay (1982). Elle prolonge les travaux des années 1960 qui ont mis en évidence l'importance de la taille de l'organisation comme facteur majeur de structuration de l'entreprise (Behrends, 2008 ; Cardon et Stevens, 2004 ; Barber, Wesson et Roberson, et Taylor, 1999 ; Pugh, Hickson et Hinings 1969 ; Pugh, Hickson, Hinings et Turner, 1968). A mesure que les organisations grandissent, elles passent par des périodes de transition structurelles, qui sont « *des changements de nature plutôt que des changements de degré* » (Mintzberg, 1979). Munier indique ainsi : « [c]'est la nature de la firme plus que sa taille qui doit être prise en compte si l'on veut éviter les erreurs analytiques » (Munier, 1995, p.775). La

¹ Avec des éclairages sur les cadres des multinationales, de la santé, de la finance, de la grande distribution, à la SNCF, à France Télécom, à Air France....

démarche est ainsi volontairement universelle et unitaire, puisqu'il s'agit de préciser les caractéristiques propres de la PME et d'en déduire des problématiques de recherche *ad hoc* tout en facilitant l'accumulation des connaissances sur les PME. Sur la base de ces travaux, Julien (1994) définit ainsi les cinq critères du concept « PME » :

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

Sous l'angle de l'existence de ces cinq critères, le chercheur peut alors s'affranchir d'une définition purement quantitative de la PME- dont chacun perçoit par ailleurs l'insuffisance et la difficulté dans l'établissement d'une frontière avec l'entreprise de petite taille (Cardon et Stevens, 2004)². Torrès propose en 2009 une approche critique au sein du courant de la spécificité. Selon lui, le postulat de la spécificité [du management stratégique de la PME] est trop déterministe : « *la thèse de la spécificité ne doit plus être un postulat érigé en principe universel, mais une simple hypothèse de recherche réfutable laissant supposer que, dans certains contextes, la PME n'est plus spécifique (...)* Une erreur de première espèce consisterait à accepter à tort des entreprises de petite taille dans le cadre de validité du concept de PME. Une erreur de deuxième espèce serait de rejeter à tort du cadre de validité du concept PME des entreprises sous prétexte qu'elles sont de grande taille » (Torrès, 2009, p.10). Il propose une approche contingente de la spécificité, qui peut se résumer par la question suivante : sous quelles conditions et dans quelle mesure peut-on considérer que la PME est spécifique, c'est-à-dire une organisation singulière ?

A l'approche volontairement universelle de la spécificité s'oppose l'approche par la diversité qui insiste sur l'hétérogénéité consubstantielle des PME (Fincham, Clark, Handley, Sturdy, 2008 ; Boislandelle, 1998 ; Trouvé, 1995) particulièrement sensible au secteur d'activité, au degré technologique de son système productif et aux caractéristiques de son environnement : « *L'extrême hétérogénéité de cette catégorie d'entreprises [les petites entreprises] affecte notre capacité de généralisation (...)* [notamment] *le degré de formalisation des pratiques de GRH [y] est une variable discriminante* » (Trouvé, 1995). L'approche par la diversité s'efforce de simplifier la diversité du champ PME en dressant des typologies. La typologie de Gilman et Edwards (2008) ne concerne que les PME technologiques en forte croissance; celle de Bentabet, Mitchun et Trouvé (1999) et Bruyat (1993) les petites entreprises. Dans le secteur des entreprises professionnelles de services, les typologies de Malhotra et Morris (2009) et Fincham, Clark, Handley et Sturdy (2008) intègrent à la fois des moyennes et grandes entreprises. Enfin Mintzberg (2013), dans une allocution récente, considérait que sa typologie de six configurations s'applique également aux PME (bien que dans son ouvrage de 1979, seule la configuration entrepreneuriale « *où le patron s'occupe de tout* » fait référence à une taille , les cinq autres configurations étant la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, l'adhocratie, la structure divisionnalisée et l'entreprise missionnaire)

² En France, la définition politique de la PME retient quatre critères, suite à la recommandation européenne (2003/361/CE), combinaison de l'effectif, du chiffre d'affaires, du total du bilan et de l'indépendance (unité organisationnelle jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment dans l'affectation de ses ressources courantes) selon le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008. D'autres pays peuvent mobiliser des indicateurs tels que la masse salariale, la valeur ajoutée, le capital, le montant de l'actif, le secteur d'activité...

Les variables mobilisées dans la typologie de combinaisons productives en TPE Bentabet, Michun, Trouvé (1999), perfectionnée par la suite (Trouvé 2001, 2003) et celles mobilisées par Gilman et Edwards (2008) dans leur typologie des PME technologiques en forte croissance sont proches :

Typologie des TPE Bentabet <i>et al.</i> (1999)	Typologie des PME technologiques en forte croissance Gilman <i>et al.</i> (2008)
(1) le statut de l'entreprise (indépendance, intégration à un groupe etc) (2) la trajectoire et le profil socio-professionnel du dirigeant (3) la stratégie et le périmètre d'action : ancrage territorial, dépendance à l'égard de la localisation... (4) le secteur d'activité et la dynamique intra-sectorielle : pouvoir de marché, position dans la chaîne de valeur (5) le type de recrutement et le degré de structuration des professions présentes dans l'entreprise: repli sur l'aspect technique, élargissement ou transformation de la profession initiale	(1) le marché-produit (compétitif ou de niche – avec un certain contrôle) (2) le recrutement : ouvert ou fermé (3) les ressources (capital humain et social) (4) la stratégie : active ou passive (5) les règles et routines : universelles et formalisées ou particulières et informelles, voire non-écrites (6) le style de management : autoritaire (arbitraire, contrôle) vs. égalitaire ou démocratique (7) le réseau : intégration (ou non) dans un réseau et support (ou non)

Sur la base de modes de coordination externe et interne³, certaines combinaisons de variables sont plus récurrentes. Elles caractérisent un nombre restreint de types de PME. Bentabet *et al.* (1999) distinguent les idéaux-types de combinaisons productives suivantes : les PME patrimoniales traditionnelles, les PME entrepreneuriales, les PME managériales insérées ou modernisées, les PME professionnelles libérales, les PME (professionnelles) cognitives et flexibles (ajouté par Letowski et Trouvé, 2004). On retiendra, à titre d'hypothèse, que les PME de type managérial, entrepreneurial, professionnel ou cognitif emploient davantage de cadres que les PME de type traditionnel.

1.2 Les cadres – grands absents de la recherche en PME

Alors qu'on compte aujourd'hui autant de cadres en PME qu'en grandes entreprises (Agirc, 2010, calculs des auteurs), et que ce nombre rattrape celui des professions intermédiaires notamment dans les PME et micro-entreprises (INSEE, 2013), on ne peut que déplorer l'absence des cadres de PME de nos terrains d'enquête (Bouffartigue, 2009).

Précisons tout d'abord que la notion de cadre renvoie à des réalités très diverses. La catégorie des cadres est une construction sociale autour d'une unité symbolique, qui rassemble des agents aux positions et parcours différents (Amossé, 2011 ; Boltanski, 1982). Ainsi l'origine sociale des cadres (reproduction sociale ou non) et le secteur où ils exercent (concentré ou non) permettent de construire une typologie des cadres (Boltanski, 1982, p.392-393). Cette typologie oppose, d'une part, les cadres de promotion (et de production) d'origine modeste souvent provinciaux aux cadres d'origine bourgeoise, diplômés, travaillant dans les services centraux, sièges sociaux, souvent parisiens ; et d'autre part, les ingénieurs de recherche (des secteurs dits concentrés, et des grandes entreprises au capital culturel) aux cadres proches

³L'hypothèse de cohérence systémique à l'intérieur d'une configuration implique que le point d'entrée choisi soit indifférent, chacun constituant un facteur à part entière de contingence organisationnelle.

typologiquement des petits patrons qui exercent dans le secteur « dispersé » des petites entreprises. Sainsaulieu (1988, p.199-255) distingue, quant à lui, les « cadres dominants » issus des grandes écoles des « cadres intermédiaires » formés en écoles d'ingénieurs, en écoles de commerce ou en universités, et enfin les « cadres autodidactes » n'ayant pas pu bénéficier de formation supérieure.

Cette réalité hétérogène est en décalage avec la cohésion forte liée à une représentation sociale partagée par le groupe : la figure du cadre évoque un « salariat de confiance » et non un « salariat d'exécution », il est doté d'une certaine délégation de pouvoir ou d'autonomie (Bouffartigue, 2011 ; Ram, 1999). Les cadres s'inscrivent donc entre le patronat et le prolétariat ; et ils n'appartiennent ni à l'une, ni à l'autre catégorie. Pour de nombreux salariés en France, l'accès au statut cadre incarne toujours un horizon de réussite sociale, financière, professionnelle et matérielle (Amossé, 2011). Pourtant, aujourd'hui, davantage de jeunes s'interrogent sur les inconvénients du statut cadre avant de l'accepter. Une partie des salariés des professions intermédiaires « *ne souhaite pas renoncer au métier pour des activités managériales, ni rejoindre une catégorie de personnel souvent considérée à part au sein de l'entreprise* » (Bossé, 2012). Parmi les inconvénients, on note également : une période d'essai allongée à l'embauche (4 mois avec un renouvellement possible de 3 mois, contre 3 mois pour les agents de maîtrise et 2 mois pour les employés depuis la loi du 25 juin 2008), pas de 35 heures ni de rémunération des heures supplémentaires pour les cadres au forfait-jour. Par contre, les salariés reconnaissent que statut cadre procure des avantages en matière de retraite, de rémunération et de préavis de licenciement.

Les évolutions marquantes de la population cadre entre 1990 et 2009 sont l'élévation et la diversification de la formation initiale des cadres, la féminisation progressive des effectifs et la progression de l'accès au statut cadre dès l'embauche au premier emploi (+5 points de 30% à 35% entre en 1990 et 2009). Ce point est particulièrement important pour notre étude, puisque sur la même période, l'accès au statut cadre par promotion interne et par mobilité externe baissait, passant respectivement de 47% à 44% et de 23% à 21% (APEC 2011). Or, les travaux sur les cadres portent essentiellement sur des populations spécifiques : les cadres supérieurs des grandes entreprises (Dany, 2013 ; Falcoz, 2001), les cadres de l'économie sociale ou de la grande distribution (Bouffartigue, 2011), les ingénieurs (Marry, 2001), les cadres commerciaux en organisation publique (Gilson, 2006), ceux du sport et de la culture (Leroux, 2005). Les travaux statistiques sur les cadres ne portent aucune attention à la taille des organisations où ils exercent (Vallet, 2011 ; Amossé, 2011 ; Cadet, 2011 ; Mansuy et Minni, 2004 ; Bouffartigue, 2005 ; Maurin, 1995 ; Chenu ; 1995).

L'ensemble de ces données nous a incités à nous intéresser au profil des cadres débutants insérés en PME au bout de 36 mois de vie active, en focalisant notre étude sur deux secteurs d'activité qui emploient beaucoup de cadres débutants : le conseil informatique où les cadres sont majoritaires (67%, cf. partie 2.2) et la construction où les ouvriers sont majoritaires (67%, cf. partie 2.3). Nous nous sommes posé la question de savoir si ces profils sont différents des profils de cadres débutants insérés en grande entreprise.

2. Méthodologie et cadre d'analyse : les secteurs du conseil informatique et de la construction

2.1 Choix méthodologiques

Afin d'analyser comparativement les profils des cadres débutants insérés en PME et en grande entreprise en France, nous avons choisi d'exploiter l'enquête Génération 2004 à 2007 du

Cereq qui traite toutes les séquences d'emploi, en longitudinal sur 46 mois, d'un échantillon représentatif des 737 000 jeunes sortis de formation initiale en 2004. L'échantillon a été conçu pour assurer une bonne représentation nationale par filière fine de formation, et une représentation régionale par grand niveau, grâce à un coefficient de pondération (Cereq, 2007). Les données déclaratives ont été récoltées en mars 2007 par téléphone, suivant un tirage aléatoire. Les dernières données accessibles (2010) ne sont pas forcément les plus pertinentes en raison de la crise (Herbane, 2010). C'est pourquoi, nous avons préféré analyser les données dans le contexte stable d'avant la crise, sur deux secteurs dont le recrutement a néanmoins été relativement épargné. Nous notons que la résilience de nombreuses PME durant la crise actuelle est observable ailleurs, dans le secteur textile en Suède (Pal, Torstensson et Mattila, 2013) ou en Angleterre et en Nouvelle-Zélande (Smallbone, Deakins, Battisti et Kitching, 2010).

Dans un premier temps, nous avons isolé les cadres de l'enquête en appliquant un double filtre sur la profession et catégorie socioprofessionnelle finale déclarée (nomenclature de 486 PCS établies par l'Insee) et sur la position professionnelle déclarée (cadre). Nous avons ensuite créé deux classes d'entreprise : les **PME mono-établissement** (entre 1 et 199 salariés) et les **grandes entreprises** (un ou plusieurs établissements de plus de 200 salariés). Le seuil de 199 salariés est imposé par la structure de l'enquête Génération ; néanmoins, on note que ce seuil est inférieur au seuil de 249 salariés suivi par l'INSEE depuis 2008⁴. L'enquête ne collecte aucune information sur l'entreprise qui permettrait de la ranger dans une typologie qualitative de PME, ni le chiffre d'affaires ou le total de bilan, deux éléments qui permettraient de suivre la définition statistique de la PME de l'INSEE. L'enquête s'appuie sur une nomenclature sectorielle spécifique en 67 secteurs. Les critères qui ont guidé nos choix vers le secteur du conseil informatique (CI) et de la construction sont les suivants :

- a) L'importance du nombre de recrutements de cadres débutants / passage à cadre en moins de trois ans ; ainsi 30% des cadres débutants en PME exercent dans les secteurs du CI et de la construction en 2007 (respectivement 18,6% en CI et 10,6% en construction) ; et 20% des cadres débutants en GE exercent dans ces deux secteurs en 2007 (respectivement 16,6% en CI et 4,0% en construction).
- b) Un moindre impact de la crise sur ces secteurs : le conseil informatique a été relativement épargné par la crise et est resté le premier recruteur de cadres débutants en France (APEC 2014, APEC 2012b) ; la construction a été soutenue par la relance des commandes publiques jusqu'à fin 2013 (APEC 2014, APEC 2012b).
- c) La petite taille d'une majorité de PME qui recrutent des cadres, car « *plus la taille est petite, plus les spécificités sont fortes* » (Marchesnay, 1988), ce qui permet de réduire le risque d'erreur de première espèce. Dans notre échantillon en 2007, respectivement 83% des cadres débutants en PME du secteur CI travaillent dans des PME de moins de 50 salariés, et 93% des cadres débutants en PME de la construction.

2.2 Le secteur du conseil informatique (CI) relativement épargné par la crise

Le secteur du conseil informatique (CI) est le premier recruteur de cadres débutants en PME et en GE en France. Sur les 30 455 cadres débutants en GE et en PME en 2007, 5 057 (16,6%) exercent en conseil informatique, soit 1 703 cadres en PME et 3 354 cadres en GE. Cela

⁴ Cf. note 3

représente respectivement 18,8% des cadres débutants en PME et 15,8% des cadres débutants GE en 2007 (schéma 1).

En France, le secteur des activités informatiques suit un modèle de recrutement de nombreux jeunes diplômés et 67% des salariés de ce secteur ont le statut cadre (APEC, 2013b). Les recrutements du secteur sont restés élevés pendant la crise, selon l'APEC (2012b, 2014), malgré une baisse enregistrée en 2009 : le nombre de recrutements annuels en 2011 et en 2012 est équivalent à celui de 2008 ; et le nombre de recrutements annuels en 2013 et en 2014 a dépassé celui de 2008. Environ 20 % des offres d'emploi diffusées sur le site de l'APEC concernent le secteur des activités informatiques, en progression de 13 % entre 2011 et 2012. Un entretien avec un responsable recrutement d'une GE informatique nous indique que dans l'entreprise les recrutements ont légèrement baissé en 2009 et 2010 mais que les profils recherchés n'ont pas changé durant la crise, entre 2008 et aujourd'hui.

Dans notre échantillon en France, 83% des cadres débutants en PME du secteur CI travaillent dans des PME de moins de 50 salariés. Ce secteur en France est composé d'un grand nombre de petites et très petites entreprises, pour grande partie d'entrepreneurs individuels, et de quelques filiales ou agences locales de grands groupes. Ces grands établissements dominent l'ensemble et regroupent 13 % des salariés du secteur.

2.3 Le secteur de la construction, un impact décalé de la crise en 2013

Le secteur de la construction est le troisième secteur recruteur de cadres débutants en PME. Sur les 30 455 cadres débutants en GE et en PME en 2007, 1 842(6,0%) exercent dans le secteur de la construction, soit 992 recrutements de cadres débutants en PME et 850 en GE. Cela représente respectivement 10,8% des cadres débutants en PME, et 4,0% des cadres débutants en GE en 2007 (schéma 1).

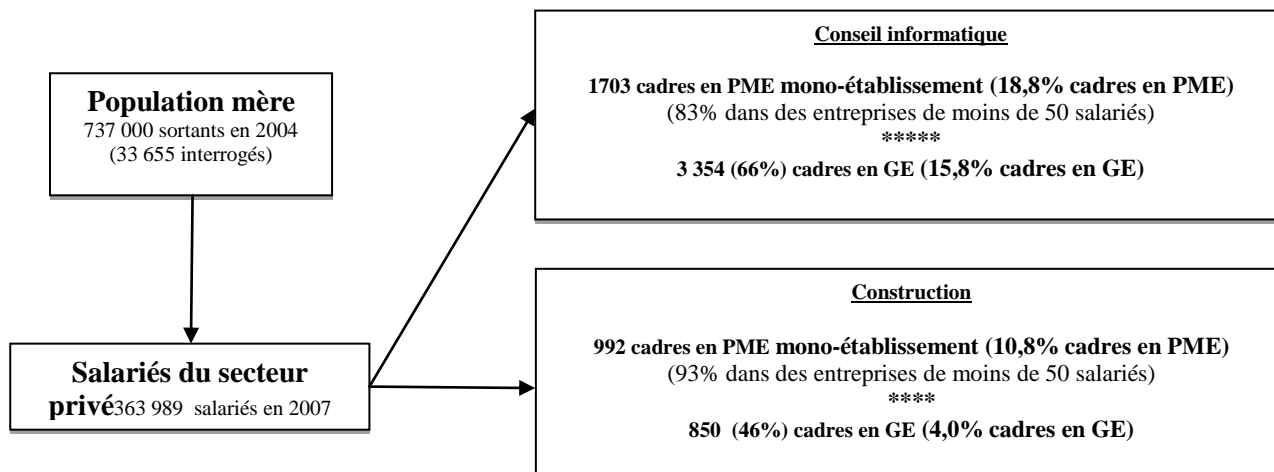
Entre 2004 et 2007, ce secteur a connu une hausse de l'emploi (+ 3,8 % en moyenne annuelle) par la progression continue des mises en chantier et des investissements. A partir de 2007, l'État a soutenu l'activité du secteur de la construction par la relance des commandes publiques (la réhabilitation des universités « Plan campus » 2008-2015, des hôpitaux « Plan hôpital 2007/2012 », le développement du logement social, l'amélioration des établissements pénitentiaires et des réseaux de transport). Ainsi, entre 2005 et 2010, malgré la crise, le secteur a créé 104 000 emplois. Selon l'APEC (2014), on observe un décalage de l'impact de la crise sur le secteur de la construction : les effectifs cadres de la construction ont augmenté deux fois plus que l'ensemble en 2010 - et quasiment trois fois moins en 2011. Puis, en 2013, les embauches cadres ont à nouveau enregistré une hausse de 8 % puis un recul évalué à 10% en 2014. La construction a renforcé ses recrutements externes de jeunes cadres débutants sur de nouvelles compétences en raison des évolutions réglementaires plus complexes (ingénieurs qualité et sécurité), et des évolutions techniques (problématique HSE, performance énergétique, nouveaux matériaux, écoconstruction...).

Dans notre échantillon, 93% des cadres débutants qui exercent en PME de la construction travaillent dans des PME de moins de 50 salariés en 2007. En France, les très petites entreprises (TPE) sont proportionnellement plus présentes dans la construction qu'ailleurs : 34% des salariés de ce secteur travaillent dans les TPE. Les marchés sont souvent complexes (Commissariat général au développement durable, 2009): un entrepreneur y prend fréquemment en charge des travaux qui dépassent ses capacités en volume ou en technique et qu'il sous-traite. Les marchés s'articulent ainsi en cascade, du plus gros vers le plus petit ou le plus technique. Les petites entreprises sont sur des marchés beaucoup plus atomisés.

Ce secteur est plutôt jeune, masculin et majoritairement ouvrier : 17 % des salariés de la construction ont moins de 25 ans, contre 12 % dans l'ensemble des secteurs ; et 67 % des postes sont occupés par des ouvriers en 2010 (contre 33 % pour l'ensemble des salariés du secteur marchand non agricole). Néanmoins, la tendance indique une hausse du nombre des

cadres et des professions intermédiaires (+ 2 points) depuis 2005. Sur cette période, les salaires réels ont plus augmenté que dans le reste des secteurs marchands, ce qui peut s'expliquer par la montée en qualification et le fait que les suppressions d'emplois ont surtout touché les postes les moins qualifiés (APEC, 2010).

Schéma 1–Echantillonnage tiré de l'Enquête Génération 2004 à 2007 (Cereq)



Lecture :

Parmi les 737 000 jeunes sortis en 2004 de formation initiale, on compte 363 989 salariés du secteur privé en 2007, dont 992 exerçaient avec le statut cadre dans une PME mono-établissement du secteur de la construction en 2007. Ces cadres débutants en PME de la construction représentent 10,8% des cadres débutants exerçant en PME. Ceux en PME du conseil informatique représentent 18,8% des cadres débutants exerçant en PME.

A ce stade exploratoire de notre étude, le choix des variables à analyser est le suivant :

1. Filière de formation en 17 postes, de non-diplômé à doctorat
2. Sexe et âge
3. Nombre de séquences d'emploi
4. Ancrage territorial, mesuré par le fait que la région de résidence 3 ans après la fin de la formation initiale (en mars 2007) est identique à la région du bac, ou pour ceux qui n'ont pas le bac, identique à la région du dernier établissement.

3. Discussion des principaux résultats

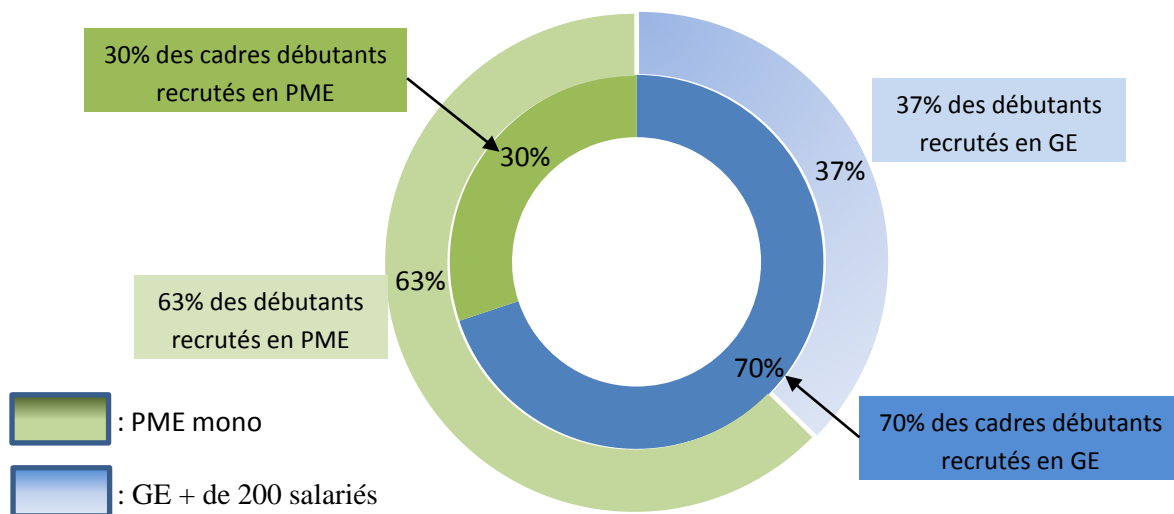
Toutes les entreprises, dans tous les secteurs, n'offrent pas les mêmes opportunités aux jeunes. Notamment, l'accès au statut cadre est contingent des organisations dans lesquelles les salariés évoluent. Ainsi que l'illustre le cercle externe du schéma 2, les PME jouent un rôle très important dans la primo-insertion des débutants : sur les 219 352 salariés débutants dans le privé en 2007, 63% ont été embauchés par des PME mono-établissement, lorsque les grandes entreprises (GE) n'ont recruté que 37% de cette même population.

Au terme des trois premières années de vie active, les PME ont promu moins de débutants au statut cadre, en valeur absolue et relative, que les GE. Les PME n'ont octroyé ce statut qu'à 7,1% des effectifs débutants recrutés, en prenant en compte les mobilités inter-organisationnelles sur la période 2004 à 2007 : un total de 9 838 cadres en PME sur 137 448 recrutés. A l'inverse, sur la même période, la GE a octroyé ce statut à un quart des effectifs

débutants recrutés, misant sur une promotion rapide et donnant la priorité à des profils cadres : sur 81 904 salariés débutants recrutés en GE, le statut de cadre a été octroyé à 21 285 salariés, soit à 26,0% d'entre eux.

Les PME ont donc recruté 2/3 des salariés débutants (cercle externe vert du schéma 2), 30% des cadres débutants exercent en PME (cercle interne vert du schéma 2). Les GE ont recruté 1/3 des salariés débutants (cercle externe bleu du schéma 2) et 70% des cadres débutants y exercent (cercle interne bleu du schéma 2).

Schéma 2 - Insertion des salariés (cercle externe) et des cadres (cercle interne) en fonction de la nature de l'entreprise



Lecture:

Parmi les 219 352 salariés débutants dans le secteur privé de notre échantillon, 63% exercent en PME mono-établissement (137 500, cercle externe vert) et 37% exercent en GE (81 900, cercle externe bleu). Le cercle interne représente les 30 455 cadres salariés du secteur privé en 2007 : 9170 cadres en PME (30% des cadres débutants exercent en PME) et 21 285 cadres en GE (70% des cadres débutants exercent en PME).

3.1 Les diplômes des cadres débutants en PME et en GE

Selon la théorie du signal (Spence, 1973), le niveau d'éducation est utile pour indiquer à un employeur une compétence en termes de qualification et de capacité de travail, un facteur déterminant dans la capacité d'apprentissage d'un individu. Le diplôme aide donc l'employeur à prendre une décision de recrutement. Dans la pratique, les grands établissements ont établi des procédures formalisées pour faire face à plus d'offres que de demandes (Cardon et Stevens, 2004 ; Williamson, Cable et Aldrich, 2002 ; Barberet *et al.*, 1999). En France, elle plébiscitent particulièrement certaines Ecoles et quelques formations universitaires (Rivard *et al.*, 1979). On serait tenté de penser que les PME n'ont qu'une attente secondaire vis-à-vis du diplôme et une attente plus forte de compétences et de savoir-être : opérationnalité immédiate, engagement et intégration (APEC, 2013a, p.15).

Qu'en est-il dans notre échantillon ? Notons d'abord qu'il n'existe aucun cadre débutant sans diplôme en GE. Les seuls cadres débutants sans diplôme exercent en PME mono-établissement où ils ne représentent que 2,1% des cadres débutants (et 3,8% des cadres débutants en conseil informatique). Dans certains secteurs, les PME offrent encore pour

certain non-diplômés une chance de devenir cadre en trois ans. Il ne faut pas oublier qu'en France, les non-diplômés représentent actuellement entre 16% et 18% des sortants de formation initiale (Barret, Ryk et Volle, 2014 ; Cereq 2007, 2010).

Dans le secteur de la construction, PME et GE confondues, un tiers des recrutements de cadres débutants se concentre sur les Ecoles d'ingénieurs, un autre tiers se partage pour moitié entre les Bac+2 industriels (16%) et les Master 2-Maths, Sciences et Techniques (16%).

Les PME de la construction ont ouvert la promotion au statut cadre à des débutants diplômés du CAP au doctorat (une ouverture à 12 niveaux de formation sur les 18 niveaux recensés dans l'enquête), alors que les GE de la construction sont restées relativement fermées à la promotion cadre réservée à 6 niveaux de formation.

Certes, les diplômés d'écoles d'ingénieurs sont prépondérants avec 22,4% des débutants promus en PME, mais ils sont deux fois moins nombreux qu'en grandes entreprises qui, elles, comptent 38,8% de diplômés d'écoles d'ingénieurs parmi les promus cadres débutants. Les PME de la construction ont davantage plébiscité la promotion au statut cadre des Master 2 en Maths, Sciences et Techniques que les GE (21,0% contre 10,8% en GE). Si les PME et les GE comptent autant de cadres débutants sortants de Bac+2 industriel (17%), seules les PME de la construction ont ouvert des opportunités de promotion au statut cadre à des Bac+2 tertiaires (8% des débutants cadres), à des CAP et à des BacPro (8,5% des débutants cadres).

Les cadres débutants des PME de la construction viennent donc de formations plus variées que ceux en GE. La présence de divers diplômes est plus équilibrée en PME qu'en GE. On aurait pu s'attendre à ce que les cadres en PME soient aussi plus jeunes qu'en GE. Ce n'est vrai que pour le premier quartile des cadres débutants en PME de la construction (25 ans en PME contre 26 ans en GE en 2007). L'inverse est vrai pour le dernier quartile (29 ans en PME contre 28 ans en GE), ce qui indique un recrutement de parcours scolaires plus atypiques en PME qu'en GE. En 2007, l'âge moyen des cadres débutants en PME est de 27,3 ans alors qu'il est de 26,7 ans en GE.

Dans le secteur du conseil informatique, PME et GE confondues, 7 recrutements sur 10 proviennent de deux formations : les écoles d'ingénieurs (prépondérantes avec 42,6% des cadres débutants) et les Master 2-Maths, Sciences et Techniques (23,9% des cadres débutants).

Fait remarquable, les PME du conseil informatique recrutent davantage sur le vivier des écoles d'ingénieurs (46,7%) que les GE du même secteur (39,2%). Tout porte à croire que ces PME dynamiques recherchent ici des expertises pointues particulières. Par ailleurs, seules les PME du secteur conseil informatique ont promu des débutants sans diplômes au statut cadre, qui restent néanmoins très minoritaires avec 3,8% des cadres débutants en PME. Et seules les PME ouvrent une petite voie d'accès au statut cadre aux Licences Pro, rarement les GE.

Enfin, les cadres débutants en PME du conseil informatique sont en moyenne plus jeunes (26,6 ans) que leurs homologues en GE (27,3 ans), contrairement aux cadres débutants en PME du secteur de la construction, plus âgés (27,3 ans) que leurs homologues en GE (26,7 ans).

Pour conclure ce thème du diplôme des cadres débutants, l'analyse met en lumière un plus large éventail de diplômes en PME qu'en GE, congruent avec l'approche de la spécificité. Nous tenons à souligner ici la forte homogénéité des diplômes des cadres débutants en GE quel que soit le secteur (construction ou conseil informatique). Pour exemple, 4 cadres débutants sur 10 en GE est issu d'écoles d'ingénieurs quel que soit le secteur (construction ou conseil informatique). Nous pouvons faire l'hypothèse que cette homogénéité du recrutement

et de l'accès au statut cadre en GE (sans doute centré sur certaines écoles cotées, bien que nous n'ayons pas le moyen de le vérifier dans la base Génération) puisse s'expliquer par des procédures de recrutement à la fois formelles et standardisées. Les différences de procédure de recrutement entre PME et GE sont confirmées par plusieurs recherches empiriques (Kim, Lee et Lee, 2013 ; Verreyne, Parker et Wilson, 2013 ; Wyatt, Pathak et Zibarras, 2010 ; Behrends, 2008 ; Pittaway et Thedham 2005 ; Cardon et Stevens, 2004 ; Mc Larty, 1999 ; Barberet *al.*, 1999). Quant aux PME du secteur de la construction et celles du conseil informatique, elles diffèrent grandement quant aux niveaux de diplômes de leurs cadres débutants, les cadres qu'elles arrivent à attirer et à retenir. Nous en donnerons pour exemple que dans les PME du conseil informatique, une majorité des cadres débutants (46,7%) est issue d'écoles d'ingénieurs, alors que ces derniers ne représentent que 22,4% des cadres débutants dans le secteur de la construction. Ceci est un argument en faveur de l'approche par la diversité des PME, qu'il faudrait pouvoir explorer plus avant par des études de terrain.

Il convient de rappeler que la génération actuelle de cadres débutants en PME est nettement plus diplômée que celle des cadres en poste. 91% des cadres débutants en PME sont diplômés du supérieur et 71% ont obtenu un master 2. A l'inverse, sur la base de l'Enquête Emploi de l'INSEE de 2002 qui s'intéresse à tous les cadres en emploi, 60% des effectifs cadres en PME n'ont pas de diplôme Bac+5 et 47% des cadres commerciaux des PME n'ont que le Baccalauréat (Bouffartigue, 2005, p.2-6). On peut donc postuler que les cadres débutants en PME côtoient des générations de cadres beaucoup moins diplômés qu'eux, un potentiel de tensions localement.

Nos résultats s'inscrivent dans une tendance générale d'élévation des niveaux de formation de la population en emploi (Cereq, 2010), liée à une tension accrue dans l'accès aux emplois cadres, et amplifiée par une évolution des pratiques d'entreprises qui font le choix du diplôme aux dépens de la carrière interne (APEC, 2011). Les possibilités de promotion interne d'une partie des salariés plus faiblement qualifiés en sont affectées. La meilleure place qu'occupent désormais les diplômés de l'université reflète aussi la meilleure adaptation des universités aux nouveaux besoins des entreprises –qui cherchent aussi des diplômés moins regardants sur leur niveau de salaire. Au-delà du diplôme, on peut s'interroger sur d'autres critères lors du recrutement.

3.2 L'origine sociale et le genre des cadres débutants en PME et en GE

En PME mono-établissement, 49% des cadres débutants ont (au moins) un parent cadre et 46% n'ont pas de parent cadre (5% ne se prononcent pas) ; il y a donc une ouverture égale en PME vis-à-vis de l'origine sociale des cadres débutants - sachant que leurs aînés cadres en PME sont, dans l'ensemble, à la fois moins diplômés et d'origine sociale plus modeste. Ce résultat peut participer à l'explication de l'ouverture sociale du recrutement cadre en France notée par Vallet (2011). A l'inverse, les grands établissements privilégient l'accès au statut cadre aux débutants dont les parents sont cadres. En 2007, seulement 36% des cadres débutants en GE n'ont aucun parent cadre (soit 10 points de moins qu'en PME) et 57% ont au moins un parent cadre, soit 6 points de plus qu'en PME. Il faudrait sans doute approfondir cette question, pour savoir si ces chiffres reflètent des freins subjectifs de la part des grands établissements vis-à-vis un certain savoir-être attendu par exemple, ou si cela tient au rôle de réseaux-sociaux bien établis qui s'invitent dans le processus de candidature et de recrutement de cadres débutants en GE.

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

Pour conclure, les PME offrent une possibilité d'ascension sociale à des débutants d'origines sociales diverses, qui peut être lié à leurs effectifs où la proportion de non-cadres est plus importante. Il est probable que diverses origines sociales de cadres débutants (et seniors) coexistent en PME, alors que la GE semble marquée par plus grande homogénéité d'origine sociale. Par contre, la féminisation des cadres débutants reste très difficile dans les PME des secteurs de la construction (Gallioz, 2007) mais aussi du conseil informatique.

3.3 La mobilité, le cadre de vie et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des cadres débutants en PME et en GE

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

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

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

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

Le changement d'employeur lorsque le taux global d'EDI peut atteindre 75% correspond à des saisies d'opportunités, notamment celle d'intégrer une entreprise de taille différente : cela concerne 50% de ceux qui ont débuté dans les services informatiques et 45,3% de ceux qui ont débuté dans la construction. Dans l'échantillon global, 30% de jeunes cadres connaissent au moins une mobilité entre établissements de taille différente (PME, GE, multi-établissements) entre 2004 et 2007. Les flux jouent en défaveur de la PME qui perd 62,8% de ses jeunes cadres recrutés en premier emploi, la plupart diplômés Bac+5.

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

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

A l'inverse, les GE connaissent un fort taux de rétention de leurs cadres en premier emploi, 85% sont installés dans le statut cadre dès l'embauche. Bien que 18% de ces derniers décident de rejoindre un établissement plus petit avant trois ans, cela a peu d'incidence sur les effectifs globaux de cadres des GE qui bénéficient d'un afflux de nombreux cadres ayant une première expérience en PME : en effet, les GE attirent près de 80% des cadres débutants qui décident de quitter la PME qui les a formés. Ainsi, la proportion de cadres en GE ayant une ou deux expériences antérieures en trois ans (47,7%) est plus importante qu'en PME (42,8%). Par contre, les GE écartent plus systématiquement que les PME les jeunes cadres hypermobiles, qui ont changé d'emploi plus d'une fois par an : seuls 2,6% des jeunes cadres en GE ont trois ou quatre expériences d'emploi antérieures contre 5,4% des cadres en PME.

Un dernier élément que nous aimerions aborder concerne les aspirations des cadres débutants, c'est-à-dire à quoi ils tiennent ou sont prêts à renoncer, afin d'avancer dans leur carrière dans les cinq ans à venir. Trois modalités sont prévues dans l'enquête : changer d'employeur, quitter leur région ou changer de métier. Dans l'échantillon total, 9 cadres débutants sur 10 déclarent désirer progresser dans leur carrière professionnelle. Cependant, les moyens pour y parvenir sont contrastés suivant les secteurs mais aussi selon la taille de l'entreprise (tableau 1).

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

conseil informatique où 96% des cadres débutants en GE et 90% des cadres débutants en PME se disent prêts à changer d'employeur dans les cinq ans à venir pour progresser dans leur carrière.

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

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

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

On peut donc raisonnablement considérer que l'on a affaire à des choix de vie différents ici et là, comme ont pu le suggérer Nadinet Cassell (2007), même si ces choix ne relèvent pas du seul libre arbitre des individus.

Tableau 1- Modalités de l'avancement dans la carrière à cinq ans: changer d'employeur, de région, de métier ?

	Population cadre	Changer d'employeur	Changer de région	Changer de métier
Tous les cadres de l'échantillon	30 455	91,8%	76%	76,9%
Conseil informatique	5 057			
- dont PME	1703	89,9%	59,3%	63,6%
- dont GE	3354	96,5%	79,8%	75,9%
Construction	1842			
- dont PME	992	98,0%	81,5%	55,7%
- dont GE	850	84,7%	78,6%	67,1%

Lecture : Si 89,9% des cadres débutants en PME du conseil informatique se déclarent prêts à changer d'employeur, un nombre plus restreint se dit prêt soit à changer de région (59,3%), soit à changer de métier (63,6%). Et si la plupart des cadres en PME de la construction se dit prêt à changer d'employeur, l'ancrage dans leur corps de métier apparaît plus fortement que pour les cadres de GE.

Avant d'aborder les perspectives d'une étude plus approfondie des cadres en PME, nous rappelons que les données ici analysées remontent à avant la crise et doivent être relativisées en ce sens. Seule une étude comparative entre les données avant et pendant la crise nous permettra de prendre la mesure de l'impact de la crise sur les profils de cadres débutants en PME. Une étude longitudinale à plus long terme, sur la période 1999-2009, nous semble également nécessaire pour apprécier l'impact de la crise dans les mobilités, les aspirations et les possibles plafonds de verre en cours de carrière des cadres en PME.

4. Perspectives pour un programme de recherche sur les cadres en PME

On ne saurait trop insister sur la pertinence du niveau sectoriel dans l'analyse de l'emploi des jeunes (Mansuy et Minni, 2004 ; Lochet, 2003). Il semblerait que l'hypothèse de la spécificité soit globalement confortée par les données étudiées puisque, dans un même secteur, les cadres débutants en PME et en GE n'ont sensiblement pas le même profil en termes de diplôme, d'origine sociale et de genre. De plus, les cadres débutants en PME, dans leurs modalités de progression et dans leur recherche d'emploi, indiquent un enracinement régional plus précoce, soit en raison de leur situation maritale soit par choix personnel. Si dans l'ensemble les PME semblent plus ouvertes que les GE concernant les filières de diplôme et des origines sociales, elles semblent plutôt réservées que les GE à l'égard des jeunes femmes cadres. Par ailleurs, il semblerait que les PME accordent le statut cadre plus tardivement, une politique délibérée qui peut donner l'impression de relativiser le poids du diplôme.

Néanmoins, c'est bien la diversité des profils de cadres retenus par les PME des secteurs du conseil informatique et de la construction qui interpelle. En PME mono-établissement, ces profils de cadres semblent à l'opposé l'un de l'autre ; à l'inverse, les profils de cadres en GE semblent plus homogènes dans ces deux secteurs. Ainsi, les PME du secteur conseil informatique, premiers recruteurs de cadres débutants, plébiscitent presque exclusivement les profils les plus jeunes des écoles d'ingénieurs, de façon nettement plus forte que les GE et sans commune mesure avec les PME de la construction. En somme, tout porte à croire que la nature du triangle qui agence le titre (scolaire), la fonction exercée et le statut attribué, varie entre secteurs d'activité.

Au final, nous avons montré le rôle de primo-insertion des PME pour des débutants de formations plus variées et de parcours plus atypiques. Ce vivier de débutants représente une opportunité pour certains, dont le profil n'était pas conforme aux attentes des GE, de faire leurs preuves. La forte propension des cadres de PME à proposer leurs services aux grands établissements avant trois ans peut manifester une stratégie de carrière particulière. Une explication de l'ouverture des PME aux diplômés et à l'origine sociale serait que les choix d'embauche se feraient avec le souci de protéger l'homogénéité des (petites) équipes existantes : ainsi, les PME dans la construction privilégieraient des diplômés et des origines sociales variés, tandis qu'une plus grande homogénéité autour du diplôme école d'ingénieur prévaudrait dans le conseil informatique, là où prédominent les nouvelles PME managériales.

Cette recherche présente plus d'un intérêt par ses implications managériales et les prolongements théoriques possibles. Tout d'abord, c'est la première recherche ayant pour focus la population des cadres en PME, encore méconnue et négligée malgré son nombre et son importance pour les petites structures. La recherche académique sur les cadres en PME participe aussi de leur visibilité croissante. Une recherche académique plus actionnable passe par mieux connaître les cadres en PME pour mieux accompagner ces cadres et ces

entreprises. Dans le contexte ambiant de la volonté politique d'encourager la croissance et l'insertion des PME dans un environnement mondialisé ainsi que l'entrepreneuriat, les cadres en PME sont un apport décisif. De nombreuses *start-ups* cherchent d'ailleurs à développer leur attractivité auprès de potentiels profils cadre, malgré leur manque chronique de ressources.

Ensuite, la recherche porte sur un objet atypique : le « cadre débutant en PME » est minoritaire (30%) parmi le groupe des cadres débutants, il est aussi minoritaire (10%) parmi les salariés débutants en PME. Or, pour identifier les limites de la généralisation sur les PME, la recherche de cas extrêmes peut être utile (Bonoma, 1985, p.204, cité par Torres, 2009). L'analyse des cadres en PME entre donc dans « *une démarche complémentaire et fructueuse à la phase de généralisation théorique* » (Torres, 2009). Enfin, cette recherche enrichit le débat entre tenants de la spécificité et tenants de la diversité.

D'autres travaux seront bien sûr nécessaires pour mieux cerner les profils de cadres en PME, notamment les mobilités inter-entreprises, en début de vie active, à moyen ou plus long terme, l'intention de postuler en fin de formation initiale et le rôle de l'attachement au territoire, nous semblent des analyses intéressantes à poursuivre. Nous avons dès à présent engagé des travaux en ce sens pour prolonger ce programme de recherche soutenu par l'APEC, avec une étude quantitative sur les déterminants de l'accès au statut cadre PME et une étude qualitative des récits de vie de cadres en PME.

Bibliographie

AMOSSE, T. (2011). Cadre/non-cadres : une frontière toujours consistante. Dans BOUFFARTIGUE P., GADEA C. ET POCHIC S (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* (p. 3-4). Paris, Armand Colin.

APEC (2014). Perspectives de l'Emploi cadre : synthèse. *Les études de l'emploi cadre. Etude n°2014-09.*

APEC (2013a). *Le Recrutement des cadres dans les petites entreprises. Etude n°2013-37.*

APEC (2013b). Les mobilités sectorielles des cadres. Paris. *Les études de l'emploi cadre. n°2013-48*, 91p.

APEC (2012a). Panorama de l'emploi cadre dans les PME. *Les études de l'emploi cadre.*

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

APEC (2012c). Perspectives de l'Emploi cadre : tous les recrutements cadres en 2011, les tendances 2012. *Les études de l'emploi cadre.*

APEC (2011). 1990 - 2010 : Ce qui a changé chez les cadres. *Les études de l'emploi cadre.*

APEC (2010). *Les métiers cadres du secteur de la construction.* Paris, 199p.

BARBER, A., WESSON, M., ROBERSON, Q., ET TAYLOR, S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52(4), 841–868.

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

- BENTABET, E., MICHUN, S. ET TROUVE, P. (1999). Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises. *Céreq, coll., Etudes, n° 72*.
- BOLTANSKY, L. (1982). *Les cadres, la formation d'un groupe social*. Paris, Ed. de minuit.
- BONOMA, T. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, 22(2).
- BOUFFARTIGUE, P., GADÉA, C. ET POCHIC S. (dir.). (2011). *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris, Armand Colin.
- BOUFFARTIGUE, P. ET POCHICS. (2009). Introduction : les cadres, heurts et malheurs d'une catégorie. *Actes du GDR Cadres*(p. 1-2). Paris, 30-31 janvier 2009.
- BOUFFARTIGUE, P. (2005), Où sont, qui sont les cadres de promotion ? *Communication à la 9^{ème} journée d'étude du GDR Cadres, savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ?* Paris, 27 juin.
- BOSSE, N. (2012). Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante. *Bref Cereq n°298-2*.
- BRUYAT, C. (1993). Création d'entreprise : contribution épistémologiques et modélisation. *Thèse de doctorat, Grenoble, Université Pierre Mendès France*.
- CADET, J.P. (2012). Le passage cadre en entreprise, Analyse compréhensive d'une promotion toujours d'actualité et diversement accessible. *Notes Emploi Formation*.
- CARDON, M. ET STEVENS, C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14, 295–323.
- BARRET, C., RYK, F., VOLLE, N. (2014). Enquête 2013 auprès de la Génération 2010 : Face à la crise, le fossé se creuse entre niveaux de diplôme, *Bref CEREQ n° 319*.
- CEREQ (2010). Premiers pas dans la vie active d'une génération : enquête 2010. Dans ARRIGHI J.J (dir.), *Quand l'Ecole est finie*.
- CEREQ (2007). Premiers pas dans la vie active de la génération 2004. Dans MORA, V. ET SULZER, E. (dir.), *Quand l'Ecole est finie*.
- CEREQ ET CENTRE MAURICE HALBWACHS. (2007). Génération 2004 - Interrogation à 3 ans. Site : <http://www.cmh.ens.fr/greco/enquetes/XML/lil.php?lil=lil-0474>.
- CHENU, A. (1992). Itinéraires socioprofessionnels et mobilité sectorielle. Dans COUTROT L. ET DUBAR C., *Cheminements professionnels et mobilité sociale*. Paris, La Documentation française.
- COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE(2009). Entreprises de construction : résultats de l'EAE 2007, *Chiffres et statistiques n° 58*.
- COTTET, V. (2010). Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois. *Insee Première*, n°1289.
- FABI, B., GARAND, D., PETERSEN, N. (1998). Acquisition et conservation des ressources humaines en PME : diagnostic dans le domaine du génie-conseil. *Revue internationale P.M.E.: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 11 (2-3), 49-74.
- FALCOZ, C. (2001). La carrière classique existe encore : Le cas des cadres à haut potentiel. *Annales des mines*.
- FINCHAM, R. (2012). Expert labour as a differentiated category: power, knowledge and organisation. *New Technology, Work & Employment*, 27 (3), 208-223.

- FINCHAM, R., CLARK T., HANDLEY K. ET STURDY A.(2008). Knowledge Narratives and Heterogeneity in Management Consultancy and Business Services. Dans D. Muzio, S. Ackroyd et J.-F. Chanlat (dir.). *Redirections in the Study of Expert Labour* (p. 183-203), Houndmills, Palgrave Macmillan.
- GALLIOZ, S. (2007). La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe. *Sociologies pratiques*, n°14.
- GILMAN, M. ET EDWARDS, P. (2008). Testing a Framework of the Organization of Small Firms: Fast-growth, High-tech SMEs. *International Small Business Journal*, 26(5).
- HERBANE, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), 43-64.
- IIEC (2014). Position des syndicats professionnels de la branche dans le domaine social. *Document en ligne*. Récupéré le 30.06.2014 du site : www.gpni.fr/upload/social/Position%20des%20Syndicats%20Professionnels%20de%20la%20Obranche.doc
- INSEE (2012). Emploi et salaires. *Insee références – Editions 2012*.
- INSEE (2013). Emploi et salaires. *Insee références – Editions 2013*.
- JULIEN, P.A. (dir.). (1994). *Les PME: bilan et perspectives*. Paris, Economica.
- JULIEN, P.A. ET MARCHESNAY. M. (1988). *La petite entreprise*. Paris, Editions Vuibert.
- KONSTANTINOUCHE, E. ET FINCHAM R. (2011). Not Sharing but Trading: Applying a Maussian Exchange Framework to Knowledge Management. *Human Relations*, 64 (6), 823-842.
- KIM, H.D., LEE, I. ET LEE, C.K. (2013). Building Web 2.0 enterprises : A study of small and medium enterprises in the United States. *International Small Business Journal*, 31(2), 156-174.
- KINNIE, N. ET SWART, J. (2012). Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross-boundary organizations. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 21-38.
- LEROUX, N. (2005). La qualification des cadres. Comparaison des secteurs du sport et de la culture. *Communication aux journées du GDR CADRES n°9*, 27 juin 2005, Paris.
- LOCHET, J.F. (2003). *Entreprises et jeunes débutants*. Paris, L'Harmattan.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998). *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*. Paris, Economica.
- MALHOTRA, N. ET MORRIS, T. (2009). Heterogeneity in Professional Service Firms. *Journal of Management Studies*, 46, 895–922.
- MANSUY, M. ET MINNI, C. (2004). Le secteur de premier emploi oriente-t-il le début de parcours professionnel ? *Economie et Statistiques*, n° 378-379, 129-146.
- MARCHESNAY, M. (1982a). Pour un modèle d'hypofirme. Dans G. LEGRIS (dir.), *Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier* (p. 71-91), Paris, Economica.
- MAURIN, É. (1995). Petites unités et la dynamique des emplois. Dans *DARES, L'emploi et les relations sociales dans les PME, La Documentation Française, Cahier Travail et Emploi, Paris*.
- MC LARTY, R. (1999). The skills development needs of SMEs and focus on graduate skills application. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 103–111.

- MINTZBERG, H. (2013). Allocution à l'Institut Mines Télécom de Saint-Etienne le 17 mai 2013.
- MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- MUNIER, F. (1995). Théorie évolutionniste de la firme et innovation technologique : une application à la PME vers une acception générique de la théorie de la cohérence. *Communication au deuxième Congrès Francophone de la PME* (p. 775-777), Paris.
- NADIN, S. ET CASSELL, C. (2007). New Deal for Old? Exploring the Psychological Contract in a Small Firm Environment. *International Small Business Journal*, 25(4), 417-443.
- OSEO (2007). La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux. *Regards sur les PME n°14*.
- PAL, R., TORSTENSSON, H. ET MATTILA, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- PITTAWAY, L. ET THEDHAM, J. (2005). Mind the Gap: Graduate Recruitment. *Small Businesses International Small Business Journal*, 23(4), 403-426.
- PRALONG, J. (2012). La qualité de carrière des cadres français: diversification ou hétérogénéisation? *Actes du 23ème congrès de l'AGRH* (p.105-127), Nancy.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J. ET HININGS, C.R (1969). An empirical taxonomy of structure of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14, 115-126.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R ET TURNER C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- RAM, M. (1999). Managing Autonomy: Employment Relations in Small Professional Service Firms. *International Small Business Journal*, 17(2), 13-30.
- RIVARD, P. (1979). *L'espace des qualifications des cadres*. Nanterre, 2 vol., 317p. et 150 p.
- ROUSSEAU, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations, Understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications.
- SAINSAULIEU, R. (1988), *L'identité au travail*. Paris, Fondation nationale des sciences politiques.
- SMALLBONE, D., DEAKINS, D., BATTISTI, M. ET KITCHING, J. (2010). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), 754-777.
- SPENCE, M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- TORRES, O. (2009). Le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation. *Communication au congrès AIMS*, 23p.
- TROUVE, P.(1995). *Trajectoires et filières professionnelles dans les PME et les grandes entreprises*. Dans DARES, *L'emploi et les relations sociales dans les PME*, Paris, La Documentation Française, Cahier Travail et Emploi, 138-192.
- TROUVE, P.(2001). La gestion des ressources humaines à la lumière d'une sociologie des entreprises, document de synthèse, diplôme d'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, 18 juin, 136 p.
- TROUVE, P. (2003). La formation dans les très petites entreprises

- VALLET, L.-A. (2011). Evolution du recrutement social des cadres en France (1953-2003) : l'ouverture plutôt que la clôture sociale ? Dans P. BOUFFARTIGUE, C. GADEA ET S. POCHIC(dir.),*Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* (p.166-172). Paris, Armand Colin.
- VANDERSCHULDEN, M. (2006). Homogamie socioprofessionnelle et ressemblance en termes de niveau d'études. *Economie et statistique*, 398(1), 33-58.
- VERREYNNE, M.L., PARKER, P. ET WILSON, M. (2013). Employment systems in small firms: A multilevel analysis.*International Small Business Journal*, 31(4), 405-431.
- WAGNER, I. ET BIRBAUMER, A. (2007). Les femmes cadres dans les entreprises innovantes. *Travail, genre et sociétés*, 17, 49-77.
- WERR, A. ET SCHILLING, A. (2011). *The future of knowledge-intensive service work - Theory and practice of managing human and organizational resources*. Marburg, Metropolis Verlag.
- WILLIAMSON, I. O., CABLE, D. M., ET ALDRICH, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. Dans J. Katz, & T. M. Welbourne (dir.).*Managing people in entrepreneurial organizations*(p. 83-106), Amsterdam, JAI Press.
- WYATT, M., PATHAK, S. ET ZIBARRAS L. (2010). Advancing selection in an SME: Is best practice methodology applicable? *International Small Business Journal*, 28(3), 258-273.