



**HAL**  
open science

**La promotion professionnelle sur un marché interne.  
Une analyse longitudinale du fichier du personnel dans  
une entreprise à statut**

Aurélie Peyrin

► **To cite this version:**

Aurélie Peyrin. La promotion professionnelle sur un marché interne. Une analyse longitudinale du fichier du personnel dans une entreprise à statut. Colloque “ Ouvriers et employés à statut d’hier à aujourd’hui ”, CENS, Jun 2009, Nantes, France. halshs-01102384

**HAL Id: halshs-01102384**

**<https://shs.hal.science/halshs-01102384v1>**

Submitted on 12 Jan 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

Aurélie Peyrin, Centre Maurice Halbwachs

## **La promotion professionnelle sur un marché interne.**

### **Une analyse longitudinale du fichier du personnel dans une entreprise à statut**

*Colloque « Ouvriers et employés à statut d'hier à aujourd'hui »,*

*Nantes, 16 et 17 juin 2009*

En France, des régimes juridiques dérogatoires au droit commun sur le plan du déroulement de la carrière, mais aussi du recrutement, et de la sortie d'activité ont historiquement été accordés à certaines entreprises répondant à des préoccupations stratégiques ou œuvrant pour l'intérêt général. Les salariés de ces entreprises, dites « à statut » se distinguent sociologiquement par une culture « maison » qui repose à la fois sur la protection de l'emploi, sur des politiques sociales avantageuses au regard du droit commun, mais aussi et surtout sur des perspectives de promotion professionnelle en interne<sup>1</sup>.

La promotion professionnelle, au sens de promotion sociale intra-générationnelle, a constitué une problématique sociologique majeure des années 1970 jusqu'aux années 1990<sup>2</sup> ; elle a ensuite perdu du terrain au profit d'une problématique économique plus globale centrée sur les mobilités externes et internes. Depuis une vingtaine d'années, la mobilité en lien avec le chômage s'est en effet considérablement accrue ; pour autant, la mobilité interne n'a pas disparu, et sa part parmi l'ensemble des mobilités est au contraire restée stable, autour de 3%, entre 1991 et 2002<sup>3</sup>. Des publications récentes marquent un retour des problématiques liées aux marchés internes, et notamment à la promotion sociale au sein d'une même entreprise<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Etudier les entreprises à statut permet de s'intéresser à des « figures de salariés 'protégées' contre le licenciement », et aux spécificités associées : « les conditions de la rémunération, la durée du travail, le droit aux congés et à la formation, le déroulement de la carrière, l'accès aux soins (mutuelle), la mise à la retraite (régime spécial) », cf. CARTIER, M. ; RETIERE, J.-N. ; SIBLOT, Y. Appel à communication du colloque *Ouvriers et employés à « statut » d'hier à aujourd'hui*, Nantes, 16-17 juin 2008.

<sup>2</sup> Pour un panorama de cette littérature, voir COUTROT, L. et DUBAR, C. *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, Paris : La Documentation Française, 1992 ; ou encore DUBAR, C. et GADEA, C. *La promotion sociale en France*, Presses universitaires du Septentrion, 1999.

<sup>3</sup> AMOSSE, T. « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *Insee Première*, 2003, n°921 et « Vingt-cinq ans de transformation des mobilités sur le marché du travail », *Données sociales*, Insee, 2002-2003.

<sup>4</sup> C'est le cas des travaux présentés à la journée d'études « Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres promus et autodidactes ? », *Cahiers du GDR Cadres*, 2005, n°9.

L'ouverture de fichiers d'entreprises aux chercheurs permet par ailleurs de renouveler l'approche statistique de la mobilité interne<sup>5</sup>.

Quelles sont aujourd'hui les perspectives de promotion professionnelle des salariés embauchés comme ouvriers et employés dans une entreprise à statut ? Comment ont-elles évolué au cours des dernières années ? Cet article apporte des réponses à l'échelle d'une entreprise appartenant à la branche des industries électriques et gazières (IEG), dont le régime statutaire est défini par des textes réglementaires ou conventionnels. L'exploitation longitudinale des données issues du fichier historique de l'entreprise montre que les perspectives de promotion des salariés embauchés au bas de l'échelle hiérarchique ont décliné entre 1999 et 2005 : la permanence du statut de l'emploi n'a pas empêché l'évolution de la politique stratégique de l'entreprise de transformer les pratiques de gestion de la main d'œuvre.

### **Une entreprise « à statut » et promotionnelle**

Le statut dont relève l'entreprise (cf. annexe) définit le groupe fonctionnel comme un indicateur du niveau hiérarchique de l'emploi, de la fonction ou du poste occupé par le salarié. Il existe six niveaux consécutifs : le premier groupe fonctionnel « exécution » débute au niveau 1, le deuxième groupe fonctionnel « maîtrise » débute au niveau 6 et le troisième groupe fonctionnel « cadres » débute au niveau 16. Le niveau de rémunération correspond à la situation de l'agent dans le groupe fonctionnel, telle qu'elle résulte des avancements au choix, prononcés après avis d'une commission interrégionale du personnel pour les emplois, fonctions ou postes relevant des échelles 15 à 20 (cadres) ou d'une commission dite secondaire, pour les emplois, fonctions ou postes relevant des échelles 1 à 15 (ouvriers, employés, agents de maîtrise).

Dans cette entreprise, la moitié des cadres étaient issus de la promotion interne en 2005 ; traditionnellement, ceux-ci « représentent l'idéal d'ascension professionnelle et sociale de l'entreprise »<sup>6</sup>. Dans cette entreprise, la part des promus parmi les cadres est en effet nettement supérieure à celle qu'on observe dans les entreprises françaises : en 2005, 22% des

---

<sup>5</sup> Voir par exemple COUSIN, O., « L'accès au statut cadre et perspectives de carrières dans une grande entreprise », *Cahiers du GDR Cadres*, 2005, n°9 ; DUPRAY, A. ; MOULLET, S. « Disparités de carrière entre hommes et femmes au sein d'un marché interne : mobilités et salaires », *Genre et données longitudinales*, XI<sup>es</sup> journées d'analyse longitudinale du marché du travail, Dijon, 27-28 mai 2004.

<sup>6</sup> MONTCHATRE, S. « Accès au statut cadre en cours de vie professionnelle : politiques d'entreprises et pratiques individuelles », communication aux journées du GDR Cadres, *Savoir et carrières : que nous apprennent les cadres promus et autodidactes ?*, 2005, p. 7.

salariés qui accédaient à la catégorie cadre étaient des promus<sup>7</sup>. Un tel phénomène peut être expliqué par trois hypothèses interprétatives : « Certaines compétences d'encadrement ne s'acquièrent que par l'expérience au sein d'une firme parce qu'il s'agit de compétences "politiques" au sens large, que l'on trouvera souvent de manière privilégiée chez ceux qui ont exercé des emplois subalternes, donc des personnes initialement peu diplômées. [...] Les personnes dotées de ces savoirs seront d'autant plus captives et fidèles à l'entreprise qu'elles ne disposent pas de diplôme important, garant d'une autonomie sur le marché du travail. [...] Compte tenu de l'attractivité exercée historiquement par le titre de cadre au sein du salariat français, on comprend [enfin] que les directions des firmes et des administrations continuent de voir un intérêt à entretenir des flux promotionnels, outil de motivation au travail et de pacification sociale. »<sup>8</sup>

Dans le cas de cette entreprise, l'importance de la part des promus parmi les cadres tient par ailleurs d'une part à l'histoire des recrutements, et d'autre part à l'existence de dispositifs de promotion sociale « maison ». Des années 1950 au milieu des années 1970, l'entreprise comptait sur ses propres ressources pour se constituer un vivier d'agents qualifiés et recrutait avant tout des techniciens au sens large : mécaniciens, soudeurs ou fraiseurs ; elle était en effet dotée d'une école de métier dans laquelle étaient formées les jeunes recrues. Des années 1970 à l'aube des années 1990, l'entreprise a changé de stratégie au profit du recrutement d'un personnel déjà qualifié et spécialisé (BEP et CAP, voire baccalauréats professionnels), avant de fermer l'école de métier dans les années 1990<sup>9</sup>.

Les mécanismes de promotion sociale sont quant à eux le fruit d'un aménagement incessant entre des dispositifs statutaires et des pratiques sociales. L'alimentation du collège cadre s'effectue non seulement par la promotion au choix, dans les règles énoncées précédemment, mais également via trois dispositifs de formation professionnelle continue qui permettent un accès direct à l'encadrement. La « promotion ouvrière » comporte deux profils : technique ou administratif. Ce premier dispositif est accessible sous réserve de réussite à un examen d'entrée préparé par correspondance ; le salarié est ensuite formé pendant un an (cours pratiques et théoriques, stages), à l'issue duquel il passe un nouvel examen qui conditionne

---

<sup>7</sup> L'Agence pour l'emploi des cadres (APEC) effectue cette mesure sur son panel français composé de 11 000 entreprises, cf. APEC, *Perspectives de l'emploi cadre*, 2009.

<sup>8</sup> BOUFFARTIGUE, P. « Où sont, qui sont les 'cadres de promotion' ? Un repérage et quelques commentaires, à partir de l'enquête Emploi 2002 », *Cahier du GDR Cadres*, 2005, n°9, pp. 10-11.

<sup>9</sup> FORTINO, S. *Mixité sociale au travail et rapports sociaux de sexe. Essai de transformation d'une notion en concept à partir d'une enquête menée dans deux organisations du secteur public français*. Thèse pour le doctorat de sociologie, Paris VII, 1998, p. 184-185.

définitivement son passage dans l'encadrement. Le deuxième dispositif, la « promotion sociale », est accessible à des salariés sélectionnés par leur direction locale ; autorisés à suivre des cours dans une institution de formation, leur accès à l'encadrement est conditionné à l'obtention d'un diplôme. La « formation professionnelle cadres » concerne enfin également les agents choisis par leur direction locale, mais parmi la maîtrise cette fois-ci ; la formation dont ils bénéficient est en revanche strictement interne, et ne suppose ni réussite d'un examen, ni obtention d'un diplôme<sup>10</sup>.

### **Données et champ d'investigation**

Les données exploitées ici sont issues du fichier historique du personnel, mis à disposition de l'auteure dans le cadre d'une recherche consacrée aux parcours de mobilité des salariés âgés de plus de 45 ans, réalisée en 2006 sur les données actualisées en 2005. Le fichier historique de l'entreprise comprend les salariés actifs entre 1985 et 2005, présents dans le fichier au minimum une année. Les salariés sont décrits par trois types d'information : caractéristiques sociodémographiques (sexe, date de naissance, diplôme principal) ; caractéristiques du poste à l'embauche (diplôme, grade et indice) et caractéristiques du poste entre 1985 et 2005 (grade, indice, direction, département, famille professionnelle et temps de travail) sur la base d'une information par an.

#### **Encadré 1 : analyser des données d'entreprise : une situation d'enquête particulière**

Cette recherche consacrée aux trajectoires professionnelles, aux parcours de mobilité et au vieillissement a été réalisée dans le cadre d'une convention de recherche entre l'entreprise et l'auteure, alors chercheuse associée au Centre Maurice Halbwachs. En 2006, l'entreprise établissait la moyenne d'âge de ses salariés à 42 ans en moyenne, et leur ancienneté était estimée supérieure à 20 ans dans 48,5% des cas. Elle faisait par ailleurs le constat d'une marginalisation des « seniors »<sup>11</sup> dans la gestion des carrières, contre laquelle elle souhaitait lutter en établissant un bilan quantitatif de leurs parcours de mobilité et de leurs trajectoires professionnelles<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> FORTINO, S. 1998, p. 194-195.

<sup>11</sup> Les « seniors » sont ici définis comme les salariés âgés de plus de 45 ans, l'âge moyen de départ en inactivité étant de 55 ans dans cette entreprise en 2005.

<sup>12</sup> Sur l'ensemble de la période considérée, la quasi-totalité des salariés de plus de 45 ans a connu au moins une mobilité fonctionnelle et la majorité au moins une promotion hiérarchique ; moins d'un tiers a en revanche changé de temps de travail, et un quart a connu une mobilité géographique. Si les mobilités hiérarchique et géographique augmentent avec le niveau de diplôme, elles sont surtout accrues par le fait d'avoir suivi une formation qualifiante ; la mobilité géographique est quant à elle étroitement associée avec la promotion hiérarchique. Les « seniors » connaissent donc de nombreuses mobilités – sans que l'on puisse savoir à travers ces données si elles sont voulues ou subies. Pour autant, la mobilité fonctionnelle décroît après 45 ans, tout comme la promotion hiérarchique. Seuls les changements de temps de travail caractérisent les carrières après 45 ans : dans cette entreprise, la réduction collective du temps de travail a en effet pu être utilisée comme un substitut à d'autres mesures d'âge, notamment au retrait anticipé d'activité, très fréquent jusqu'en 1995.

Les données d'entreprises présentent plusieurs avantages : elles permettent d'abord d'observer les carrières sur une fenêtre assez longue (1985-2005), durant laquelle l'entreprise a connu d'importants changements. Les variables sont particulièrement bien renseignées pour chaque salarié ; les données manquantes sont beaucoup moins nombreuses que les réponses manquantes dans une enquête. Par rapport aux données d'enquête, une base de données d'entreprise permet en outre d'éviter les biais de mémoire (comme dans l'enquête Histoire de vie par exemple), et les biais de subjectivité.

Les données d'entreprise présentent cependant quelques inconvénients : ayant été récoltées et mises en forme pour servir des besoins particuliers de l'entreprise (faire des simulations de calcul des pensions à l'issue de la carrière dans le cas de cette base de données), les informations contenues dans le fichier sont déjà constituées en catégories – qui ne correspondent pas forcément à celles qu'auraient définies le chercheur s'il en avait eu la possibilité<sup>13</sup>. Les motifs des départs précoces de l'entreprise ne sont ainsi pas renseignés en tant que tel car l'ouverture de droits à pension dans le statut dépend en effet seulement du nombre d'années cotisées.

La population retenue pour l'analyse comprend les salariés embauchés comme ouvriers et employés entre 1967 et 1975. L'analyse se concentre sur les parcours « terminés » de sept cohortes de 11 824 salariés ayant quitté l'entreprise entre 1999 et 2005<sup>14</sup>, dont on peut reconstituer les quinze dernières années de carrière<sup>15</sup> et donc comparer les formes de carrière et les taux de promotion.

L'approche mise en œuvre considère les trajectoires individuelles à travers des typologies de parcours construites selon une méthode développée au Centre d'études et de recherche sur les qualifications (CEREQ)<sup>16</sup>. L'analyse typologique rassemble les trajectoires les plus semblables pour mettre au jour des régularités dans la diversité des trajectoires<sup>17</sup>. Chaque individu est caractérisé par des états successifs dans la nomenclature des collèges en trois modalités (exécution, maîtrise, cadre), sur les quinze dernières années de sa carrière dans l'entreprise. Cette information est soumise à une classification ascendante hiérarchique,

---

<sup>13</sup> BELIARD, A. et BILAND, E., « Enquêter à partir de dossiers personnels. Une ethnographie des relations entre institutions et individus », *Genèses*, 2008, vol. 70, n°1, p. 106-119.

<sup>14</sup> En démographie, une cohorte désigne un ensemble d'individus ayant vécu un même événement au cours d'une même période.

<sup>15</sup> Des traitements similaires ont par la suite été réalisés pour les salariés embauchés comme cadres, lors d'une collaboration entre l'auteur et Sophie Pochic. Les données étaient cette fois-ci actualisées en 2006, et la problématique centrée sur la construction organisationnelle des inégalités de carrière entre hommes et femmes.

<sup>16</sup> GRELET, Y., « Des typologies de parcours. Méthodes et usages », Notes de travail Génération 92, 2002, n°20.

<sup>17</sup> FENELON, J.-P. ; GRELET, Y. et HOUZEL, Y., 1997. « Modéliser l'insertion », *Formation Emploi*, n°60, p. 37-47.

réalisée à partir des coordonnées des individus sur les cinq premiers facteurs obtenus par une analyse des correspondances multiples<sup>18</sup>.

### **Une typologie des trajectoires individuelles : des carrières promotionnelles, mais pas pour tous**

La majorité des salariés observés, embauchés dans le collège exécution au tournant des années 1960, a progressé dans la hiérarchie des postes. Pour la plupart, cette progression les a amené dans le collège maîtrise (environ les deux tiers), et une minorité d'élus est passée dans l'encadrement (un sur huit). Seulement un quart de la population considérée n'a finalement pas été promu dans un collège supérieur à l'issue de sa carrière dans l'entreprise. La typologie en cinq classes (tableau n°1) distingue d'abord les salariés restés dans le collège exécution tout au long de leur carrière (26%) ; elle agrège ensuite ceux qui sont passés dans le collège maîtrise en fin de carrière (6%), puis ceux déjà promus en maîtrise en début de carrière (56%) ; elle rassemble et isole enfin les salariés promus cadres en fin de carrière (5%), et enfin les salariés promus cadres en début de carrière (7%).

Tableau n°1. Distribution des cinq classes

	Caractérisation de la période		Effectif	%
	Collège en début de période	Collège en fin de période		
Toujours exécution	Exécution (98%)	Exécution (95%)	3 099	26
Passé maîtrise	Exécution (95%)	Maîtrise (97%)	662	6
Déjà maîtrise	Maîtrise (96%)	Maîtrise (98%)	6 569	56
Passé cadre	Maîtrise (100%)	Cadre (100%)	613	5
Déjà cadre	Cadre (78%)	Cadre (100%)	881	7
	Total		11 824	100

#### **Encadré 2 : Description des cinq classes**

##### Salariés restés dans le collège exécution au cours de la période d'observation

Cette classe rassemble un quart des salariés observés, et comporte presque autant de femmes que d'hommes. Ces salariés ont en moyenne été embauchés tardivement, à 26 ans, et présentent logiquement la plus faible ancienneté moyenne (28 ans). Cette classe non promotionnelle rassemble la plupart des salariés recrutés sans diplôme : 44% ont un niveau d'enseignement primaire ou secondaire même si 40% des salariés de la classe ont parallèlement un CAP ou un BEP. Presque aucun d'entre eux n'a suivi de formation permanente.

##### Salariés passés dans le collège maîtrise au cours de la période d'observation

<sup>18</sup> Selon Yvette GRELET (2002), « Construire la classification sur les premiers facteurs d'une analyse factorielle élimine les fluctuations aléatoires qui auraient risqué de fragiliser les classes, et donc obtenir une partition stable », p. 8. Le critère d'agrégation retenu est l'indice de Ward, qui maximise l'inertie interclasses.

Dans cette classe qui rassemble 6% des salariés, les femmes sont sur-représentées. Leur profil de formation est très proche de celui des salariés de la classe 1, et l'on peut alors attribuer le retard à la promotion en maîtrise au retard d'ancienneté entraîné par une embauche tardive. Avec une ancienneté moyenne relativement faible (29 ans), il s'agit des salariés les plus âgés au moment de l'embauche (29 ans).

#### Salariés restés dans le collège maîtrise au cours de la période d'observation

La classe la plus nombreuse rassemble 56% des salariés observés, qui avaient déjà atteint le collège maîtrise en début de période d'observation et y sont restés jusqu'à leur départ de l'entreprise. La part des femmes y est conforme à la moyenne (36%), et les salariés qui la composent ont 32 ans d'ancienneté en moyenne. Embauchés à 22 ans, ces salariés se caractérisaient par un taux important de diplômés d'un CAP ou BEP (supérieur à 40%), et un taux conséquent de non diplômés : dans cette classe, un tiers des salariés n'a qu'un niveau d'études primaire ou secondaire. Au total, 7% d'entre eux ont néanmoins acquis un niveau de formation supérieur, ce qui leur a sans doute permis d'être promus en maîtrise avant le milieu de carrière.

#### Salariés passés dans le collège cadre au cours de la période d'observation

La plus petite des cinq classes rassemble 5% des salariés observés, et comprend seulement 15% de femmes. Embauchés assez jeunes (21 ans en moyenne), les salariés rassemblés dans cette classe ont une ancienneté élevée (34 ans en moyenne). Les salariés de cette classe amplement promotionnelle se caractérisent par leur formation initiale en école de métier (36%), conformément aux modes de recrutement en vigueur dans les années 1960. 20% d'entre eux ont par ailleurs changé de profil de formation au cours de leur carrière, acquérant un niveau de certification supérieur à celui qu'ils détenaient à leur embauche.

#### Salariés restés dans le collège cadre au cours de la période d'observation

La classe 4 rassemble les 7% de salariés qui étaient déjà dans le collège cadre en début de période d'observation ; c'est la moins féminisée des classes. Embauchés jeunes (20 ans en moyenne), ces salariés présentent la plus longue ancienneté (35 ans en moyenne). En termes de profil de formation, les salariés de cette classe rapidement promotionnelle sont proches de ceux de la classe précédente : plus d'un tiers est passé par l'école de métier, mais plus d'un tiers d'entre eux a en outre également changé de profil de formation au cours de leur carrière, validant ou obtenant leur promotion hiérarchique par une certification.

De nombreux travaux ont établi une plus forte probabilité de la promotion professionnelle pour les salariés les plus diplômés et/ou les plus mobiles, tout particulièrement les hommes<sup>19</sup>. Le cas de l'entreprise étudiée ici confirme ces résultats obtenus à partir d'autres données, tout en apportant des exemples de modèles de promotion interne spécifiques à cette entreprise.

Les femmes sont ainsi sur-représentées dans les classes les moins promotionnelles, qui sont aussi celles qui rassemblent les salariés embauchés à plus de 25 ans et dont l'ancienneté est la

---

<sup>19</sup> DE LARQUIER, G. et REMILLON, D. « Assiste-t-on à une transformation uniforme des carrières professionnelles vers plus de mobilité ? Une exploitation de l'enquête 'Histoire de vie' », *Travail et emploi*, 2008, n°113, p. 13-30 ; DUPRAY, A. et MOULLET, S. 2004, *op. cit.*



plus faible ; elles sont (symétriquement) sous-représentées dans les classes les plus promotionnelles, qui correspondent aux classes de salariés recrutés les plus jeunes (tableau n°2).

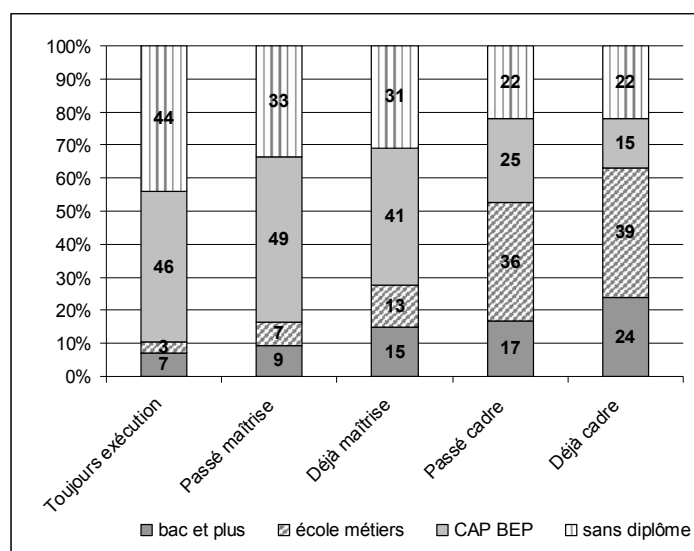
Tableau n°2. Distribution des cinq classes par le sexe, l'âge et l'ancienneté

Caractérisation de la période	% femmes	Age à l'embauche	Ancienneté l'année du départ
Toujours exécution	43	25,9	28,1
Passé maîtrise	48	24,9	28,6
Déjà maîtrise	36	22,2	32,3
Passé cadre	15	20,7	34,1
Déjà cadre	7	20,1	35,4

Dans la classe des non-promus et celles des promus maîtrise, le profil de formation modal est le CAP-BEP – jusqu'à 50% dans la classe des promus tardifs dans le collège maîtrise. C'est la part des non diplômés qui distingue particulièrement la classe des non-promus, avec 44% contre environ un tiers dans les classes des promus en maîtrise. 20% des salariés promus cadres en fin de carrière ont changé de profil de formation, et même 35% des promus cadres en début de carrière (versus 7% des promus en maîtrise en début de carrière, et 2% des non-promus).

La distribution selon le profil de formation à l'embauche distingue par ailleurs très nettement les cinq classes entre elles, et particulièrement les classes qui rassemblent les salariés devenus cadres, mais promus à des moments différents de leur carrière (graphique n°1). Dans ces deux classes, la part des salariés formés en école de métiers est sur-représentée, ainsi que la part des bacheliers - dans une moindre mesure pour la classe des promus cadres en fin de carrière.

Graphique n°1. Formation initiale de la population, par classe



La promotion des salariés embauchés dans le collège exécution au collège cadre, que ce soit en début ou en fin de période d'observation, découle apparemment du passage par l'école de métier, lui-même fortement associé au changement de profil dû à une formation continue diplômante. La voie de la promotion sociale passe toujours par la formation permanente<sup>20</sup>, sans doute rendue d'autant plus nécessaire pour les salariés d'une entreprise fonctionnant sur le modèle du marché interne que la modernisation et la réorganisation à volume constant y imposent les réorientations professionnelles et actualisation des compétences technologiques. Notons que l'association entre école de métier et formation continue – dans le cadre des dispositifs de promotion « maison » - concerne particulièrement les hommes. Alors que le statut aurait pu garantir l'égalité des carrières entre hommes et femmes, cette entreprise caractérisée par une culture industrielle a, dès l'origine, privilégié un modèle de carrière promotionnelle réservé aux techniciens issus d'un milieu ouvrier.

L'analyse typologique permet d'illustrer empiriquement la promotion professionnelle sur un marché interne donné, pour une population homogène – une même génération, globalement peu diplômée, embauchée dans le collège exécution – dont on observe les quinze dernières années de la carrière. Si la promotion concerne les trois quarts de la population observée, elle est en majorité limitée au collège immédiatement supérieur (maîtrise). La promotion au statut cadre est par ailleurs presque réservée à un profil particulier : les hommes, ouvriers, formés en école de métier, pour lesquels ont été pensés des dispositifs de promotion interne spécifiques. Mais ces perspectives de promotion professionnelle sont-elles stables dans le temps, et ont-elles notamment résisté aux multiples restructurations qui ont accompagné la réorientation stratégique de l'entreprise ?

### **Une analyse par cohortes : quelle évolution des chances de promotion entre 1999 et 2005 ?**

Cette entreprise « à statut » a connu de profondes transformations depuis la fin des années 1970 : le tournant commercial de l'activité a entraîné de nombreuses réorganisations ; la sous-traitance a été développée<sup>21</sup> ; plus récemment, sa forme juridique a évolué pour permettre l'ouverture de son capital. Si l'entreprise appartient toujours à la branche des IEG, et si elle s'inscrit donc encore dans le champ d'application du statut, ces transformations ont eu un

---

<sup>20</sup> GADEA, C. et TRANCART, D. « Pratiques de formation continue et promotion au statut cadre : un lien paradoxal », *Formation Emploi*, 2003, n°81.

<sup>21</sup> NOWIK, L., *Le devenir des salariés de plus de 45 ans. Stratégies d'entreprises et trajectoires des salariés âgés*, thèse pour le doctorat de sociologie, Université des sciences et technologies de Lille 1, 1998.

impact important sur la structure de la main d'œuvre. Entre 1985 et 2005, les effectifs ont d'abord eu tendance à décroître et à vieillir<sup>22</sup> ; la transformation la plus frappante est ensuite le rééquilibrage des familles professionnelles (plus d'administratifs et de commerciaux, moins de personnels techniques), et surtout des collègues : la part de l'exécution a diminué de 39% à 27%, tandis que la part des cadres augmentait de 13% à 22% - la part de la maîtrise est restée stable (de 48% à 50%). Si ces évolutions proviennent en partie de la promotion des salariés dans les collèges supérieurs, la part de l'alimentation par le marché externe s'est considérablement accrue sur la même période, de 13% à 29% pour la maîtrise, et de 29% à 50% pour les cadres – ce qui se traduit par une élévation des qualifications requises à l'embauche. Il semble donc que les restructurations organisationnelles se sont accompagnées de transformations des modes de gestion de la main d'œuvre.

Les 11 824 salariés qui forment la population étudiée ici sont à présent considérés tous ensembles, et identifiés par leur année de départ de l'entreprise, l'année de la retraite pour l'essentiel. Parmi les salariés embauchés dans le collège exécution de la fin des années 1960 au début des années 1970<sup>23</sup>, 1 700 salariés ont en moyenne quitté l'entreprise chaque année entre 1999 et 2005. Les cohortes 1999 à 2002 sont en moyenne parties à 54 ans en moyenne, contre 55 ans pour les trois suivantes. Au contraire, l'ancienneté passe (en moyenne) de 32 ans pour la cohorte partie en 1999 à 30 ans pour la cohorte 2005 – la durée « normale » de cotisation pour obtenir une liquidation à taux plein étant de 37,5 années pour toute la période. Cette faible ancienneté capte certainement le maintien d'une tradition de départ anticipé pour les ouvriers et employés. Pendant les années 1990, les dispositions relatives aux départs dérogatoires en retraite anticipée ont en effet fait office d'alternative aux licenciements (le statut protégeant l'emploi) pour agir sur la structure des effectifs : diminution, mais aussi rajeunissement et hausse des qualifications<sup>24</sup>.

A partir des années 1970, et plus encore par la suite, l'entreprise a changé de stratégie de recrutement (graphique n°2). Au fil des cohortes, la part des peu qualifiés (enseignement primaire ou secondaire) tend à diminuer (de 37% à 29%), ainsi que la part des salariés issus de l'école des métiers propre à l'entreprise (16% à 7%). A l'inverse, la part des salariés diplômés d'un CAP ou d'un BEP s'accroît au fil des cohortes (de 35% à 56%). La part des

---

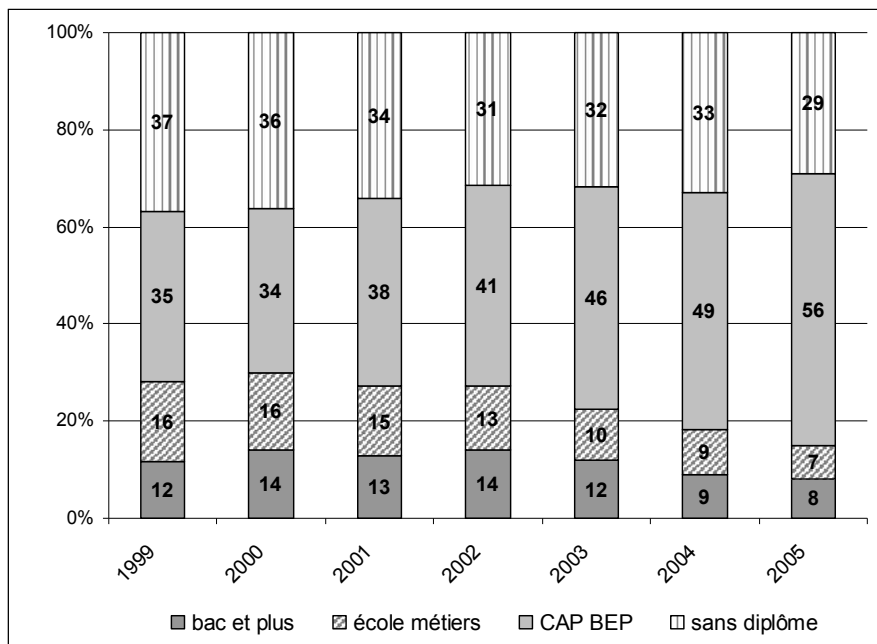
<sup>22</sup> Source : bilans sociaux.

<sup>23</sup> Le premier embauché de la cohorte 1999 l'a été en 1959 ; le dernier de la cohorte 2005 en 1988.

<sup>24</sup> Les accords les plus importants ont été ceux de 1989, puis l'accord de janvier 1999 sur la réduction du temps de travail, cf. NOWIK, 1995, *op. cit.*

diplômés d'un niveau équivalent ou supérieur au bac est enfin assez stable des cohortes 1999 à 2003 (12% à 14%), mais décline à 8% ou 9% pour les cohortes de salariés respectivement partis à la retraite en 2005 et 2004.

Graphique n°2. Formation initiale des salariés, par cohorte



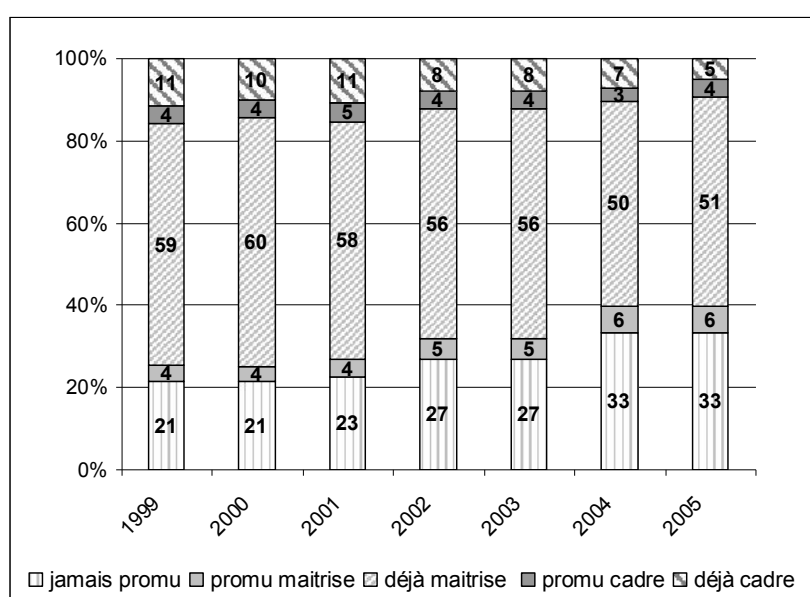
Une autre variable renseigne le profil principal de formation du salarié, qui reflète la promotion sociale des salariés, au sens d'éducation permanente. Dans chaque cohorte, environ 8% des salariés changent de profil de formation entre l'année d'embauche et l'année de départ (toujours dans le sens d'un accroissement du niveau de formation). Précisément, la part des salariés détenteurs d'un diplôme supérieur au bac augmente au cours de la carrière, de 5 à 7 points pour la plupart des cohortes, à l'exception de la cohorte 2004, où la différence est de 10 points – ce qui nivelle au final le taux de diplômés d'une cohorte à l'autre. Ces diplômes supérieurs au bac sont gagnés au détriment de tous les autres niveaux de formation, surtout des écoles de métier qui fournissent les plus gros contingents de salariés passés par des dispositifs de promotion sociale : 23% des salariés dont le profil principal à l'embauche était l'école de métier ont changé de profil à la fin de leur carrière, obtenant pour la grande majorité un brevet professionnel.

### Des cohortes de moins en moins promues

Compte tenu de l'accroissement de la part de diplômés, on s'attendrait à ce que les perspectives de promotion professionnelle s'accroissent au fil des cohortes. C'est au contraire la part de salariés demeurés dans le collège exécution qui augmente (graphique n°3) : elle

passe de 21% et 23% pour les cohortes les plus anciennes à 27% pour les cohortes 2002 et 2003, et atteint même le tiers de l'effectif pour les cohortes 2004 et 2005. Symétriquement, la part des salariés déjà promus dans le collège maîtrise en début de période se rétracte (de 59% à 51%), et encore plus celle des salariés déjà promus dans le collège cadre en début de période (de 11% à 5%). La part des salariés ayant atteint le collège maîtrise en début de période d'observation et promus dans le collège cadre à son issue reste globalement stable (autour de 4%), tandis que celle des salariés encore en exécution en début de période d'observation, ayant atteint le collège maîtrise en fin de période s'accroît lentement (de 4 à 6%).

Graphique n°3. Résumé de la promotion hiérarchique, par cohorte



La comparaison des cohortes n'apporte donc pas tout à fait le résultat attendu : les cohortes 2004 et 2005, qui étaient les plus diplômées, présentent des taux de promotion dans les collèges supérieurs beaucoup plus faibles que ceux des cohortes les plus anciennes (de 1999 à 2002 – la cohorte 2003 occupant une position intermédiaire), et ce dès le début de la période d'observation, quinze ans avant le départ à la retraite. Gardons-nous cependant d'y percevoir l'effet direct d'un affaiblissement du marché interne : plusieurs types de transformations s'enchaînent et s'entremêlent pour produire ce phénomène.

Les deux cohortes les plus récentes sont celles où la part des CAP-BEP est la plus importante, et la part de la formation par école de métier la plus faible : ceci reflète l'évolution des modes de recrutement dans l'entreprise. Cette élévation du profil de formation à l'embauche s'accompagne d'un accroissement de l'âge moyen à l'embauche, et de la diminution de l'âge moyen au départ (tableau n°3) : au total, la période d'activité dans l'entreprise diminue donc avec les deux dernières cohortes, la cohorte 2003 faisant office de transition d'un régime à

l'autre. Il est donc possible que les chances de promotion professionnelle n'aient pas diminué, et que seule la durée sur laquelle celle-ci s'opérait ait diminué.

Tableau n°4. Age et ancienneté dans les cohortes (moyennes)

Cohorte	Age à l'embauche	Age l'année du départ	Ancienneté l'année du départ
1999	22,5	54	32
2000	21,9	54	32
2001	22,6	54	32
2002	22,9	54	31
2003	23,7	55	31
2004	25,1	55	30
2005	25,0	55	30

### Evolution des probabilités de promotion dans le temps

Le calcul d'*odds ratios*<sup>25</sup> mesure l'association statistique entre deux variables dichotomiques. Particulièrement adaptée pour rendre compte de l'évolution des inégalités, ce *ratio* est « invariant sous des transformations des distributions marginales qui ne se traduiraient que par des accroissements ou des réductions proportionnels à l'intérieur des lignes et/ou des colonnes du tableau de contingence »<sup>26</sup>. Il permet donc de pallier l'absence d'information sur l'évolution de la structure des qualifications dans l'entreprise sur la période observée.

Les chances de promotion dans le collège maîtrise sont à peu près équivalentes entre les cohortes les plus anciennes ; elles diminuent nettement pour les deux plus récentes, dès lors qu'on les compare avec les cohortes strictement antérieures à 2004. En revanche, si les chances de promotion dans le collège cadre sont également globalement équivalentes entre les cohortes les plus anciennes, elles diminuent ensuite d'année en année, de plus en plus fortement (tableau n°5) : un salarié de la cohorte 2005 a eu 0,6 fois moins de chances d'être promu cadre qu'un salarié de la cohorte 1999, 2001 ou 2002. La cohorte 2003 fait figure de cas intermédiaire : les salariés qui la composent ont à la fois 0,3 moins de chances d'être promus cadres que ceux des cohortes antérieures, et 0,3 fois plus de chances de l'être que ceux des cohortes ultérieures.

<sup>25</sup> Le terme *odds* désigne, en statistique, « le rapport d'une proportion, fréquence ou probabilité à son complémentaire », soit  $P_1/(1-P_1)$  ; un *odds ratio* est alors « défini comme le rapport de deux *odds*, soit :

$$\frac{P_1/(1-P_1)}{P_2/(1-P_2)}$$

<sup>26</sup> VALLET, L.-A. « Sur l'origine, les bonnes raisons de l'usage, et la fécondité de l'*odds ratio* », *Courrier des statistiques*, 2007, n°121-122, p. 61.

Tableau n°5. Probabilités comparées d'accès au collège cadre, par cohorte  
*Log odds ratios*

	Cohorte 1999	Cohorte 2000	Cohorte 2001	Cohorte 2002	Cohorte 2003	Cohorte 2004	Cohorte 2005
Cohorte 1999	<b>0,0</b>	-0,1	-0,1	-0,1	-0,3	-0,5	-0,6
Cohorte 2000	0,1	<b>0,0</b>	0,0	0,0	-0,2	-0,4	-0,5
Cohorte 2001	0,1	-0,1	<b>0,0</b>	0,0	-0,3	-0,5	-0,6
Cohorte 2002	0,1	-0,1	0,0	<b>0,0</b>	-0,3	-0,5	-0,6
Cohorte 2003	0,3	0,2	0,3	0,3	<b>0,0</b>	-0,2	-0,3
Cohorte 2004	0,5	0,4	0,5	0,5	0,2	<b>0,0</b>	-0,1
Cohorte 2005	0,6	0,5	0,6	0,6	0,3	0,1	<b>0,0</b>

Note : Pour corriger l'asymétrie de cette statistique et faciliter la lecture des résultats, on présente le logarithme naturel des *odds ratios*, dont les valeurs sont comprises entre -1 et 1.

Lecture : la probabilité de promotion dans le collège maîtrise était 0,6 fois plus forte pour les salariés des cohortes 1999, 2001, 2002 et 2003 que pour les salariés de la cohorte 2005.

Les chances de promotion diminuent ainsi bel et bien d'une cohorte à l'autre, reflet des multiples transformations de l'entreprise au cours de la période 1985-2005 : le maintien d'un statut particulier pour les salariés n'est pas synonyme d'un taux constant d'accès aux catégories supérieures. Le cas précis de cette entreprise à statut illustre le phénomène de rétrécissement des espaces de promotion sociale observé au niveau macro. Une étude de l'INSEE a par exemple montré, à partir des déclarations annuelles de données sociales (DADS), qu'« entre 1978 et 2001, la probabilité de devenir cadre par progression de carrière a diminué [pour un salarié du secteur privé ou semi-public], alors même que le poids des cadres dans l'économie triplait »<sup>27</sup>.

\*\*\*

Au fil des cohortes de salariés embauchés comme ouvriers et employés dans une entreprise à statut, la probabilité d'être promu dans un collège supérieur au collège d'embauche a diminué, beaucoup plus fortement pour la promotion dans le collège cadre que pour la promotion dans le collège maîtrise. La diminution et le ralentissement des carrières promotionnelles au fil du temps tiennent principalement à l'évolution des critères traditionnels de recrutement, qui entraîne par voie de ricochet une transformation des modèles de carrière. Dans les années 1970, le modèle principal reposait sur le recrutement de salariés peu diplômés, que l'entreprise formait elle-même dans ses écoles de métier, les encourageant ensuite à acquérir des qualifications de plus en plus pointues tout au long de carrières longues, en interne et, pour certains d'entre eux – principalement les hommes exerçant des métiers

<sup>27</sup> BARATON, M. « De la difficulté à devenir cadre par promotion », *INSEE Première*, 2006, n°1062.

techniques –, à entrer dans des dispositifs de promotion « maison » au statut cadre. Depuis les années 1980, suivant en cela un mouvement général, l'entreprise privilégie le recrutement de salariés plus diplômés, donc plus âgés, qui ont semble-t-il atteint l'âge de cinquante ans au moment où l'entreprise proposait encore des dispositifs de départ anticipé. Au total, ces carrières plus courtes offrent moins d'occasions de se former, et donc d'être promu dans un collège supérieur.

Par ailleurs, alors que son activité s'est déplacée d'un noyau productif à une vocation commerciale, l'entreprise recherche désormais des compétences pointues en matière d'achat, de négoce, ou encore de recherche et développement. Autant de nouvelles compétences qui font défaut aux cadres promus, principalement issus du monde ouvrier et des métiers techniques, dont les espoirs de promotion professionnelle vont désormais s'amenuisant. La permanence du statut, à travers la persistance d'un régime dérogatoire au droit commun et le maintien d'une garantie de l'emploi, n'est donc pas un gage d'immobilité en matière de gestion des ressources humaines.



## Annexe : le statut des industries électriques et gazières

La branche professionnelle des IEG rassemble l'ensemble des entreprises dont les salariés relèvent du statut national du personnel des IEG (statut de branche et non d'entreprise depuis 1946), c'est-à-dire les 138 entreprises qui exercent, en France, les activités de transport, de distribution et de production d'électricité et de gaz naturel<sup>28</sup> depuis l'ouverture à la concurrence<sup>29</sup>. Les dispositions applicables à la branche sont adoptées par la voie de la négociation collective ; le statut proprement dit ne peut en revanche évoluer que par la voie réglementaire.

La classification du personnel des services et des exploitations est divisée en vingt échelles, présentées dans le tableau suivant. « Les agents correspondant à ces échelles y sont affectés : soit directement au moment de leur admission dans le personnel statutaire, en considération de leurs titres, qualités, compétences ou aptitudes professionnelles, techniques, commerciales ou administratives, après avis a/ de la commission interrégionale du personnel pour les emplois, fonctions ou postes relevant des échelles 15 à 20 (cadres) ; b/ de la commission secondaire pour les emplois, fonctions ou postes relevant des échelles 1 à 15 (ouvriers, employés, agents de maîtrise) ; soit à la suite de décision d'avancement d'échelle prise dans les conditions fixées par le présent statut. » Contrairement au secteur de la métallurgie étudié par O. Cousin<sup>30</sup> dans lequel le système de classification repose sur des échelles de classement étanches pour les cadres et non-cadres, la politique de gestion de la main d'œuvre dans cette entreprise se caractérise par une alimentation des emplois conçue selon un *continuum*, selon les termes de S. Montchatre<sup>31</sup>.

Définitions techniques	Numéros des échelles
Manœuvres	1 et 2
Manœuvres spécialisés, aide-ouvriers	3 et 4
Ouvriers ordinaires	5 et 6
Ouvriers qualifiés	7 et 8
Chefs ouvriers, maîtres ouvriers	9 et 10
Chefs d'équipe d'ouvriers qualifiés	11
Contremaîtres ordinaires	12
Contremaîtres	13
Contremaîtres principaux	14
Ingénieurs adjoints	15
Ingénieurs 3 <sup>ème</sup> classe	16
Ingénieurs 2 <sup>ème</sup> classe	17

<sup>28</sup> Au 31 décembre 2006.

<sup>29</sup> Cf. la loi du 10 février 2000 transposant en droit français la directive européenne sur l'ouverture du marché de l'électricité.

<sup>30</sup> COUSIN, O. 2005. *op. cit.*

<sup>31</sup> MONTCHATRE, S., 2005, *op. cit.*

Ingénieurs 1 <sup>ère</sup> classe	18
Ingénieurs en chef	19
Directeur 1 <sup>er</sup> échelon	20

Source : Statut des IEG, Titre III, article 8.

L'article 11 stipule les dispositions applicables pour les avancements d'échelle. Pour les non cadres, l'avancement d'échelle est décidé par le directeur d'exploitation intéressé après avis de la commission secondaire du personnel<sup>32</sup>. « Tout agent peut de lui-même demander à occuper un emploi, une fonction ou un poste supérieur ; il doit dans ce cas adresser une demande écrite à son directeur d'exploitation ; ce dernier transmettra obligatoirement, pour avis, le dossier de l'intéressé à la commission secondaire d'exploitation. » Pour les cadres, « les directeurs généraux et les directeurs d'établissements publics feront transmettre à la commission supérieure nationale du personnel, le 1<sup>er</sup> novembre de chaque année au plus tard, les dossiers des agents proposés pour l'avancement d'échelles ou ayant demandé à bénéficier de cet avantage en indiquant pour chaque échelle et pour chaque spécialité de l'échelle le nombre probable d'emplois à pourvoir au cours de l'année suivante. [...] La commission supérieure nationale établit le tableau d'avancement national d'échelles. Dans chaque échelle et pour chaque spécialité ce tableau devra comprendre un nombre d'inscriptions égal au double du nombre des emplois à pourvoir dans les services ou les exploitations. » Chaque échelle comporte dix échelons d'ancienneté, le passage de l'un à l'autre ayant lieu de plein droit au bout d'un an pour le passage de 1 à 2, de deux ans pour le passage de 2 à 3 et de trois ans au-delà de l'échelon 3 – il peut cependant être plus rapide pour « récompenser les bons services » (article 12).

**Le régime de sécurité sociale** des Industries Electriques et Gazières est un régime spécial, légal et obligatoire, qui est défini dans le cadre du statut national du personnel des IEG<sup>33</sup>. Le système de protection sociale couvre six risques : maladie et maternité, accidents du travail et maladies professionnelles, famille, vieillesse, invalidité, décès. Des caisses mutuelles complémentaires et d'action sociale complètent un système de protection sociale propre à la branche.

---

<sup>32</sup> Le statut instaure une commission supérieure nationale, qui définit les règles de recrutement, les règles générales de classification, d'avancement et de discipline et veille ainsi à l'application du statut. Les décisions concernant les avancements, promotions, ou changements d'affectation sont prises par des commissions secondaires pour les ouvriers, employés et agents de maîtrise, par les commissions interrégionales pour les cadres. Ces commissions associent représentants de la direction de l'exploitation ou des services, et représentants ou délégués du personnel.

<sup>33</sup> Cf. la loi de nationalisation du 8 avril 1946 et le décret du 22 juin 1946.