

## La promotion interne fait de la résistance

En dépit des évolutions du marché du travail qui devraient lui être défavorables, l'usage de la promotion interne résiste remarquablement dans les politiques d'entreprise. C'est notamment le cas dans celles qui déploient des stratégies fondées sur le développement et le maintien d'une expertise spécifique et distinctive, ou dans celles qui peinent à recruter. Ses avantages organisationnels et managériaux sont finalement très nombreux.

entreprises  
cadres  
promotion interne  
GRH  
fidélisation  
profession intermédiaire  
recrutement

Jean-Paul **Cadet**,  
(Céreq)

La promotion interne demeure une pratique de GRH largement utilisée, et ce malgré un contexte qui pourrait sérieusement la raréfier. Sa résistance invite alors à s'interroger sur ses principaux ressorts, c'est à dire sur les motifs qui poussent encore de nombreux employeurs à en faire usage de façon significative. Les professions intermédiaires en constituent à cet égard un bon analyseur. En effet, elles sont pourvues en partie par des promotions de personnels ouvriers et employés, et servent de viviers pour alimenter les postes de cadres. Elles forment un carrefour ou un lieu de passage emblématique pour les mobilités et les transitions, ascendantes comme descendantes. Une étude du Céreq sur ces professions (cf. encadré 1) permet ainsi de montrer que comme modalité de recrutement ou comme outil de fidélisation des salariés, la promotion interne n'a en rien perdu de son utilité.

### Un contexte *a priori* défavorable

Depuis au moins une vingtaine d'années, plusieurs phénomènes menacent le recours à la promotion interne par les entreprises. Le système éducatif, tout d'abord, produit un flux important de jeunes formés, globalement plus diplômés que l'ensemble des

salariés en place. Selon la dernière enquête Génération du Céreq, 40% des jeunes sortis en 2010 du système scolaire avaient obtenu un diplôme du supérieur (du bac+2 au doctorat). Ce taux est supérieur au 30% d'actifs titulaires d'un même niveau de diplôme. Au sein de la population active, les diplômés du supérieur augmentent d'ailleurs plus vite que les emplois de cadres et professions intermédiaires (techniciens, agents de maîtrise, professions administratives et commerciales...). Censés mieux répondre aujourd'hui aux besoins en compétences du marché du travail, ces jeunes diplômés sont dès lors susceptibles de concurrencer directement, à leur avantage, bon nombre de personnels « promouvables ».

Ensuite, les systèmes productifs se confrontent actuellement à de puissantes transformations, de nature technologique ou organisationnelle. Comme cela a pu être constaté dans le passé, lors de périodes de mutations analogues, les entreprises peuvent avoir la tentation d'interpréter systématiquement ces transformations comme des ruptures radicales. Elles peuvent alors y voir l'émergence d'un besoin de compétences nouvelles et préférer ainsi recourir au marché externe, notamment aux jeunes diplômés, pour alimenter leurs emplois qualifiés. ● ● ●

**Votre avis nous intéresse**

Pour répondre au questionnaire, connectez-vous [enquetebref.cereq.fr](http://enquetebref.cereq.fr)

●●● Enfin, nombre d'entreprises, surtout de grande taille, tendent à renforcer la segmentation de la gestion de leur personnel, en particulier par grands niveaux de qualification. Beaucoup s'affranchissent ainsi d'un mode de gestion des emplois et des carrières où il est possible de gravir les différents seuils de qualification par la voie promotionnelle, notamment après avoir débuté au bas de l'échelle hiérarchique. Certaines en viennent à considérer la possession d'un diplôme ou d'une certification donnée comme un sésame indispensable pour être promu en leur sein. En 2011, une exploitation des enquêtes FQP de l'Insee réalisée par le Céreq pour étudier le passage cadre par la promotion était allée dans le sens de cette montée de la segmentation. Elle avait montré que l'on assiste à une diminution des « carrières longues », c'est-à-dire les parcours commencés sur des emplois d'ouvriers ou d'employés peu qualifiés pour atteindre au final des positions de cadres.

APEC • Agence pour l'emploi des cadres

Enquête FQP • Enquête sur la formation et la qualification professionnelle

GRH • Gestion des ressources humaines  
RH • Ressources humaines

En dépit de ces trois phénomènes, le recours à la promotion interne est loin de disparaître. Concernant la façon de pourvoir les emplois de cadre dans le secteur privé, les chiffres de l'APEC témoignent même de sa bonne résistance (cf. encadré 2).

### Une modalité de recrutement : reconnaissance de l'expérience et réponse à des besoins quantitatifs

La promotion interne, en tant que modalité de recrutement, permet de satisfaire des besoins en emplois, en cohérence avec l'organisation du travail des entreprises concernées.

Cela se vérifie dans les entreprises qui établissent, selon une logique de filière-métier, une continuité entre les activités et les compétences liées

aux personnels « promouvables » et celles relatives aux emplois de rang supérieur. Ces entreprises croient toujours aux vertus de l'expérience acquise en leur sein pour progresser dans leur organigramme. Les promus sont censés avoir développé des connaissances particulières (sur les processus de l'entreprise, ses clients, ses produits...), ainsi que des savoir-faire et des aptitudes spécifiques, qui leur seront utiles, sinon indispensables, dans leurs nouvelles responsabilités. Telle est par exemple la position d'une grande entreprise de commerce de gros en matériel électrique, à propos de ses technico-commerciaux itinérants (TCI), alimentés de préférence en interne par des vendeurs sédentaires : « Pour occuper un poste de TCI, on estime qu'il faut être plutôt qualifié. Il faut au préalable maîtriser globalement l'offre de produits dans son ensemble ainsi que tout le processus commercial de l'entreprise. [...] Ce qui explique que chez les TCI, on ne trouve que très peu de débutants et assez peu de personnes venant de l'extérieur » (responsable RH).

La promotion interne est également fréquente dans les entreprises qui se caractérisent par des environnements technologiques et organisationnels relativement stables, à l'abri en tout cas de ruptures modifiant radicalement les métiers et les exigences qui leur sont associées. Cette situation, qui valorise ainsi les compétences acquises *intramuros*, se rencontre par exemple au sein de la grande distribution ou du secteur du transport. Par ailleurs, par opposition aux recrutements externes, perçus toujours comme risqués, cette pratique reste assimilée à une garantie, ou du moins à un moyen de réduire l'incertitude propre au recrutement. L'entreprise connaît celle ou celui qu'elle promeut, et lui accorde donc volontiers sa confiance. Celle-ci repose sur la compétence du salarié, mais aussi sur son dévouement. Une partie des promotions des personnels de catégorie intermédiaire au statut cadre sont encore souvent justifiées sur la base de critères d'engagement, de disponibilité et de loyauté, au-delà des seuls critères de compétence.

Plus que tout autre, les postes d'encadrants de proximité demeurent souvent pourvus par des promotions internes. L'expérience acquise au sein de l'entreprise et l'implication des salariés jouent ici comme un facteur supplémentaire de légitimité. À l'image de ce que l'on observe dans l'industrie automobile en général, les responsables d'unité d'une usine de fabrication de moteurs sont ainsi tous issus « du rang » en interne. En effet, cette usine juge nécessaire qu'ils aient acquis auparavant une connaissance fine du fonctionnement des machines et du site en qualité d'opérateur ou de technicien. « On peut manager mais il faut savoir quand même de quoi on parle. [...] On a des machines qui sont complexes. [...] Il faut quand même que le gars ait bien capté ce que le conducteur d'installation lui

#### Encadré 1 • Une enquête sur les professions intermédiaires en entreprise

Ce *Bref* s'appuie sur des investigations conduites en 2009-2011 dans le cadre d'un dispositif d'enquêtes piloté par le Céreq et visant à dresser un état des lieux de la situation et de la dynamique des professions intermédiaires en entreprise. Réalisées par une trentaine d'intervenants (chargés d'études, enseignants-chercheurs, chargés de mission de l'ANACT), ces investigations ont porté sur des entreprises de divers secteurs d'activité (industrie automobile, commerce de gros, banque...).

Elles ont donné lieu à de multiples entretiens, menés dans une trentaine d'entreprises, auprès de responsables (dirigeants, responsables RH, encadrement opérationnel) et de salariés occupant les emplois de qualification intermédiaire. Sur la base d'un partenariat établi avec l'APEC, un zoom a par ailleurs été effectué sur la question du passage-cadre des professions intermédiaires.

Ce *Bref* utilise par ailleurs des données issues de l'enquête Génération 2010 du Céreq et des enquêtes Emploi de l'Insee de 2009 à 2011, exploitées dans le cadre des portraits statistiques de branche (PSB) du Céreq.

donne comme infos [pour le retransmettre] à la maintenance », confirme ainsi un manager de l'usine.

Enfin, la promotion interne est encore utilisée pour répondre à des besoins quantitatifs. Des entreprises, souvent de petite taille, se heurtent à d'importantes difficultés pour recruter à l'externe des salariés expérimentés ou de jeunes diplômés. Un manque d'attractivité, dû à de bas salaires, des conditions de travail pénibles, une insuffisante visibilité sur le marché du travail ou une localisation géographique défavorable peuvent expliquer ces difficultés de recrutement. Mais il y a aussi le cas des entreprises qui se caractérisent par une structure des emplois tirée vers le haut, avec une progression des effectifs de catégories cadre et intermédiaire, ou qui se trouvent engagées dans un rythme important de croissance interne. Avec les recrutements externes, la promotion interne leur permet de pourvoir leurs nouveaux postes. Cette situation a par exemple été rencontrée au sein d'une entreprise de service numérique (ESN), qui a connu une croissance fulgurante de son activité en quelques années. Ne cessant de renforcer ses effectifs de managers, elle a fait le choix de privilégier la promotion interne de techniciens diplômés à bac+2 pour pourvoir les emplois correspondants. Enfin, certaines entreprises, plutôt de grande taille celles-là, cherchent à se constituer un vivier interne et peuvent pratiquer une surqualification à l'embauche. Elles recrutent des jeunes titulaires d'un bac+2 ou d'un bac+3 sur des postes d'ouvriers ou d'employés, ou des jeunes titulaires d'un bac+5 pour des emplois intermédiaires. Elles les font ensuite évoluer vers des fonctions de managers ou spécialistes quelques années après.

## Motiver et fidéliser l'ensemble des salariés

La promotion interne continue souvent à s'apparenter aussi à un puissant outil de motivation et de fidélisation, et donc à un levier essentiel de management.

Les entreprises qui en usent dans cette perspective s'attendent à ce que les salariés promus se montrent « reconnaissants », en redoublant d'implication et en leur restant fidèles. Promu en interne, ce responsable du service maintenance d'une PME du secteur aéronautique se sent ainsi « obligé » : « *Je suis rentré dans une petite entreprise pour faire de la maintenance, et après on m'a proposé de devenir chef d'atelier. [...] Aujourd'hui, je me sens bien, je suis payé à ma juste valeur pour moi et je sers cette entreprise du mieux que je peux car ils ont su me donner ma chance* ».

## Encadré 2 • Les promotions internes au statut cadre, une constante statistique

Le flux des promotions internes au statut cadre, qui concernent en grande majorité des personnels de catégorie intermédiaire, reste relativement stable au cours des dernières années. Selon l'APEC, entre 2004 et 2013, le volume annuel des promotions internes au statut cadre s'est situé régulièrement entre 40 000 et 50 000, soit environ 20 % des modes d'accès aux postes cadres, le reste étant assuré par des recrutements externes ou des mobilités internes de salariés déjà cadres ; cette part se révélerait beaucoup plus élevée pour les postes cadres de premier niveau de classification.

La taille de l'entreprise d'appartenance a par ailleurs une réelle influence. Si les grandes entreprises offrent plus d'opportunités de promotion en volume, les petites structures sont celles qui, en proportion, privilégient le plus la promotion interne. Dans les établissements de 1 à 9 salariés, un tiers des postes cadres sont pourvus par des promotions internes, contre seulement 15 % dans les structures de 200 salariés et plus. Le secteur d'appartenance joue également de façon significative. Par exemple, dans un secteur comme la banque et l'assurance, où la promotion interne est une pratique de GRH ancrée de longue date dans la culture des entreprises, 42 % des postes cadres pourvus en 2013 l'ont été par ce biais, contre 21 % en moyenne tous secteurs d'activités confondus. Dans le secteur des activités informatiques et des télécommunications, ce taux atteignait seulement 8 %.

Sources : La promotion interne des salariés au statut de cadre : une pratique variable selon l'âge, *Les études de l'emploi cadre*, n°2014-58, APEC, 2014.

Ce pari sur la motivation et la rétention des promus se manifeste lorsque les entreprises souffrent d'un déficit d'attractivité sur le marché du travail ou perçoivent le turnover de leurs techniciens ou cadres comme un problème. Il vise en particulier des salariés quarantennaires bloqués dans leur évolution de carrière et susceptibles de quitter leur entreprise ou surtout de se désimpliquer. La promotion interne permet alors de maintenir, sinon de relancer ou renforcer leur engagement professionnel. Elle reconnaît leur parcours dans l'entreprise et peut leur offrir une « seconde carrière », vers de nouvelles responsabilités, notamment d'ordre hiérarchique. Les jeunes salariés diplômés peuvent aussi être ciblés par cette politique. En lien avec l'objectif de se constituer un vivier interne (cf. supra), les entreprises répondent à leurs fortes attentes en matière de progression en organisant leur promotion. Elles freinent ainsi leurs souhaits de mobilité externe, tout en leur aménageant des parcours avec des paliers à franchir, qui visent autant à les mobiliser dans la durée qu'à mieux apprécier leur potentiel. On a là une manifestation de la problématique classique du déclassement/reclassement des jeunes diplômés du supérieur. Leur afflux massif dans les entreprises favorise la promotion interne, dans une optique à la fois de rattrapage, de meilleure maîtrise de leur parcours et de fidélisation.

En général, la portée managériale de la promotion interne va au-delà des seuls promus, les entreprises s'adressant aussi à l'ensemble des salariés « promouvables ». Pour entretenir leur motivation et réfréner leur désir éventuel de mobilité externe, elles encouragent chez eux l'espoir d'être promus à leur tour. Ce mode de gestion a par

exemple été constaté au sein d'une société de restauration rapide, qui alimente tous ses emplois de « managers » et de directeurs d'unité par la promotion interne, non sans mettre en scène et valoriser ces parcours promotionnels. Ce projet traduit non seulement des difficultés de recrutement de salariés qualifiés sur le marché du travail, mais aussi le souhait de favoriser la motivation des « équipiers », alors que leur travail est pénible et peu rémunéré, et que le turnover parmi cette main-d'œuvre jeune est très important.

La promotion interne reste un outil parfois conçu pour favoriser le climat social et la motivation de l'ensemble du personnel. Cette intention se manifeste par exemple au sein d'entreprises à forte culture promotionnelle, comme de nombreuses PME industrielles. Celles-ci sont tentées de respecter la tradition en préférant la promotion interne aux recrutements externes, ou en maintenant certaines voies promotionnelles au détriment d'autres. Elles cherchent notamment à éviter les tensions qui pourraient surgir dans le cas inverse, tant avec les syndicats qui peuvent se montrer sourcilieux sur cette question, qu'avec les « promouvables », déçus de ne pas voir leurs compétences suffisamment reconnues. Les tensions peuvent aller jusqu'à porter atteinte à la prise de fonction et à la légitimation des personnes recrutées, comme on a pu le constater au sein d'une imprimerie. Dans cette entreprise, les agents de maîtrise (appelés « responsables de groupe ») sont en très grande majorité d'anciens opérateurs, promus en vertu de leur expérience acquise dans la conduite des machines. A un moment donné, il a été proposé à des techniciens d'évoluer vers ce poste compte tenu de leur aptitude apparente au management. Cette tentative a alors très mal fonctionné. Certains opérateurs auraient délibérément mis les machines en panne pour tester et mettre en difficulté les agents de maîtrise fraîchement nommés.

## Une pratique avec laquelle il faut toujours compter

Ainsi, les avantages organisationnels et managériaux de la promotion interne apparaissent indiscutables. Aujourd'hui, les entreprises qui utilisent le plus ce mode

de recrutement sont souvent celles qui déploient une stratégie fondée sur le développement et le maintien dans la durée d'une expertise spécifique et distinctive sur le plan concurrentiel, liée avant tout aux compétences, à l'implication et à la fidélisation de leurs salariés. Elles tendent en effet à arbitrer en faveur de la promotion interne pour entretenir leur avantage distinctif, quitte à en assumer les inconvénients éventuels, dont le fait de déséquilibrer la pyramide des âges.

Il n'y a pas lieu de hiérarchiser les avantages tirés de la promotion interne. C'est aussi bien pour motiver et fidéliser des salariés que pour satisfaire des besoins en emplois et en compétences que les entreprises continuent à utiliser la promotion interne. La montée des pratiques de gestion par les compétences n'affaiblit donc pas l'importance que revêtent aujourd'hui l'implication et la rétention de leurs salariés qualifiés, alors que ceux-ci sont de plus en plus diplômés et enclins à se montrer mobiles.

Espaces de transitions par excellence, les professions intermédiaires mettent bien en lumière la persistance de possibilités de promotion interne pour les non-cadres. Certes, l'élévation du niveau de formation initiale des bénéficiaires contribue à donner à ces promotions un nouveau visage. Moins réservées aux salariés autodidactes, leur gestion est également plus formalisée, à l'image des modes de gestion des carrières des cadres (définition de critères, de procédures spécifiques, mise en place de parcours professionnalisants...). Mais elles restent sans conteste des pratiques avec lesquelles il faut compter, montrant à quel point la mobilité interne, organisée par les entreprises avec leur propre logique de classement et de reconnaissance des personnels, a encore de beaux jours devant elle. Ce constat mériterait d'être pris en compte par les acteurs du système de formation, souvent très préoccupés par la mise en correspondance de chaque niveau de certification avec un niveau d'emploi donné. Il les invite donc à élaborer des certifications et des formations incluant la possibilité d'une promotion dans une perspective de moyen terme. ■

### Pour en savoir plus

*Être technicien et commercial à la fois. Le cas des technico-commerciaux d'une entreprise de commerce de gros en matériel électrique,* J.-P. Cadet, S. Mahlaoui, Net.doc n°134, 2015.

*Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au coeur de l'entreprise,* J.-P. Cadet, C. Guitton, Armand Colin, publié avec le concours du Céreq, 2013.

*Le passage cadre en entreprise. Analyse compréhensive d'une promotion toujours d'actualité et diversément accessible,* J.-P. Cadet, Nef n°49, Céreq, 2012.

*Devenir cadre par la promotion. Données de cadrage,* M. Möbus, avec la collaboration de A. Delanoë et F. Ryk, Nef n°47, octobre 2011.

Céreq

Bref n° 337 ● juillet-août 2015

Bulletin de recherche  
emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication

**Alberto Lopez**

Secrétariat de rédaction et mise en page

**Elsa Personnaz**

**Centre d'études  
et de recherches  
sur les qualifications**

10, place de la Joliette,  
BP 21321,

13567 Marseille cedex 02

T 04 91 13 28 28

**www.cereq.fr**

Commission paritaire  
n° 1063 ADEP.

Reproduction autorisée à condition  
expresse de mentionner la source.

Dépôt légal à parution.

Imprimé au Céreq

Publication gratuite

ISSN 2116-6110



MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE, DE  
L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE  
LA RECHERCHE

MINISTÈRE  
DU TRAVAIL,  
DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE  
SOCIAL