



**HAL**  
open science

## De la justification des parcours professionnels de cadres en PME

Marina Bourgain, Adeline Gilson

► **To cite this version:**

Marina Bourgain, Adeline Gilson. De la justification des parcours professionnels de cadres en PME. Socio-économie du travail , 2019, Socio-économie du travail 2019 – 1, n° 5 Que font les organisations aux parcours professionnels?, 2019 - 1 (n°5), pp.135 à 173. 10.15122/isbn.978-2-406-09597-2.p.0135 . hal-02374771

**HAL Id: hal-02374771**

**<https://hal.uca.fr/hal-02374771>**

Submitted on 9 Dec 2022

**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.

BOURGAIN (Marina), GILSON (Adeline), « De la justification des parcours professionnels des cadres en PME », *Socio-économie du travail*, n° 5, 2019 – 1, *Que font les organisations aux parcours professionnels ?*, p. 135-173  
DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-09597-2.p.0135](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-09597-2.p.0135)

## **De la justification des parcours professionnels de cadres en PME**

### **When SME managers justify their professional pathway**

Marina Bourgain - Clermont Recherche Management (CleRMa), Groupe ESC-Clermont  
Chercheur associée au Laboratoire de recherche iaelyon Magellan  
Chercheur associée au Cereq

Adeline Gilson - VALLOREM – Université Orléans-Tours

#### Résumé

*L'article analyse les justifications de cadres en PME sur leur parcours professionnel. Nous mobilisons la valorisation sociale de l'expérience vécue et la proximité comme spécificité de gestion des PME. Notre analyse inductive de 25 récits de vie fait émerger des arguments qui enchâssent les dimensions liées au travail (autonomie, polyvalence, proximité du pouvoir) avec des dimensions liées à l'espace géographique (liens affectifs-identitaires, sécurité économique, qualité du cadre de vie).*  
(495 signes)

Mots-clés : justification ; parcours ; cadres ; PME ; valeurs

#### Abstract

*Our article analyzes the justifications of executives who have joined an SME on their professional pathway. We mobilize the social "valuation" of the experience lived and "proximity" as a managerial specificity of SMEs. Our inductive analysis of 25 life stories leads to the emergence of arguments embedding work-related dimensions (autonomy, versatility, proximity to power) with space-related dimensions (affective-identity, economic security, living environment quality).*  
(474 signs)

Keywords: justification; career; executives; SME; values

Remerciements : ce texte n'aurait pas vu le jour sans l'aide précieuse de J. Vero et J.P. Cadet, la Convention de recherche avec l'Apec ETU-58.

## Introduction

Dans le contexte actuel où les grandes entreprises ne créent plus autant d'emplois que par le passé, les attentes sont fortes à l'égard des petites et moyennes entreprises (ci-après PME<sup>1</sup>) en matière de croissance, d'emplois, et de primo-insertion des jeunes (Bentabet, 2008). Pourtant, les dirigeants des petites structures indiquent avoir du mal à recruter et à retenir leurs salariés et soulignent un déficit récurrent en compétences managériales et commerciales (Payre, 2017 ; enquête OFER<sup>2</sup>, 2016 ; Bessy *et al.*, 2014 ; Louart et Vilette, 2010 ; Bayad et Nebenhaus, 1993). En outre, les PME n'ont ni les mêmes besoins, ni les mêmes viviers de candidats que les grandes entreprises (Behrends, 2008 ; Barber *et al.*, 1999). Notre contribution se propose d'étudier les principales justifications mobilisées dans le discours de cadres en PME qui sous-tendent leurs choix professionnels. Pour venir éclairer les ressorts individuels dans la durée, et les expériences vécues, nous mobilisons l'approche par les récits de vie (Bertaux, 2016). Ces derniers donnent à voir les représentations du monde social de cadres en PME à travers leurs dimensions à la fois contextuelles, familiales, spatio-temporelles et économiques.

Les PME sont des contextes organisationnels singuliers qui présentent généralement une forte correspondance entre l'espace organisé et l'espace physique - par opposition aux entreprises multi-sites généralement de grande taille, où la continuité organisationnelle se poursuit au-travers l'espace géographique (Torrès, 2003). *Excepti probant regulam*, les jeunes entreprises à l'internationalisation précoce et rapide (ou *born global*) restent un phénomène marginal (Cabrol, 2012 ; Rennie, 1993). Aujourd'hui, plus de la moitié des cadres cotisants Agirc – Association Générale des Institutions de Retraite des cadres - (soit 1,8 million de cadres) et 47 % des salariés équivalent temps plein (Insee, 2018) exercent en PME, alors que les salaires y sont moins élevés et que les possibilités d'enchaîner les mobilités, notamment les postes, tant verticalement qu'horizontalement (et les « titres » qui vont avec) sont moindres qu'en grande entreprise. À leur avantage, les PME sont perçues comme moins hiérarchiques et plus agiles.

Notre contribution suit une démarche exploratoire qualitative, à partir de 25 récits de vie professionnelle de cadres en PME, afin d'explicitier les arrangements pragmatiques de ces parcours sur la base d'éléments associés au travail et d'éléments liés au hors-travail.

Notre article est structuré en quatre parties. La première partie comporte la revue de littérature sur les spécificités des pratiques de gestion des hommes en PME marquées par les effets de la proximité « interne, fonctionnelle, spatiale et temporelle ». Notre cadre théorique s'appuie sur la notion de « parcours » de Zimmerman (2011) et suivant Sen (1999), l'idée qu'il se trouve guidé par ce à quoi l'individu concerné attribue de la valeur (ce qu'il valorise ou ce qui compte à ses yeux). En deuxième partie, nous présentons notre méthodologie qualitative, inductive et exploratoire, fondée sur une collecte de récits de vie réalisée entre 2013 et 2016 auprès de cadres en poste en PME.

---

<sup>1</sup> Les PME sont définies comme des structures financièrement indépendantes de moins de 250 salariés avec un chiffre d'affaires n'excédant pas 50 M€ ou 43 M€ de total bilan. 97 % sont des micro-entreprises de moins de 10 salariés. Les PME hors microentreprises comptent en moyenne 27 salariés équivalent temps plein et la moitié emploient entre 10 et 19 salariés. Dans la suite du texte, le terme TPE renvoie à un effectif de 1 à 9 salariés, les PE de 10 à 49 salariés, les ME de 50 à 249 salariés.

<sup>2</sup> Offre d'Emploi et Recrutement.

La troisième partie analyse les arguments avancés par ces cadres pour justifier leur parcours qui mêlent des éléments au-travail à d'autres éléments hors-travail. La quatrième partie est dédiée à la discussion de nos résultats, en soulignant ses apports puis en traçant les limites de la recherche.

## **1. Les spécificités de fonctionnement des PME et l'approche par les parcours**

### **1.1. La proximité en PME : ses implications pour les pratiques de gestion des hommes**

Les pratiques de gestion des hommes sont plus difficiles à saisir en PME qu'en grande entreprise car elles sont généralement peu formalisées. Elles sont également appelées à s'adapter à des situations particulières dans des entreprises singulières, sensibles à leur secteur d'activité, au degré de développement technologique du système productif et aux caractéristiques de leur environnement (Trouvé, 1995). Au-delà de cette hétérogénéité, les PME partagent une caractéristique commune : le principe de proximité fonde la spécificité de fonctionnement et de gestion des entreprises de petite taille (Torrès, 2003 ; Gilly et Torre, 2000). Cette spécificité s'intensifie avec la petitesse de la structure organisationnelle, où tout événement représente *de facto* un « grand » changement (par exemple, un recrutement ou un licenciement dans une structure de cinq personnes), ce que Mahé de Boislandelle (1996) et Torrès (2003) nomment « l'effet de grossissement » corollaire de la petitesse de la structure.

On peut distinguer deux types de proximité : interne (voire fonctionnelle), et dans l'espace-temps. Premièrement, la proximité interne est saisie à travers « le processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relations d'un individu avec son entourage de travail » (Mahé de Boislandelle, 1996). Plus le nombre des relations diminue, plus la connaissance individualisée de chacun aura des chances d'être approfondie et inversement. De là découle une importance relative de chacun dans les petites structures et la plus grande visibilité des actions de chacun. La proximité fonctionnelle vient renforcer la proximité interne de deux façons : plus la taille est réduite, plus le cumul des fonctions est fréquent, et plus généralement, plus les salariés tendent à exercer plusieurs activités qui relèvent de fonctions différentes. Cela exige une certaine polyvalence et tend à l'élargissement du périmètre de responsabilité. Le schéma organisationnel dans son entier ne devient-il pas prioritairement déterminé par les « individus porteurs de fonctions » plutôt que l'inverse ? Les descriptions de tâches sont généralement moins précises et les tâches peu décomposées ; la zone d'incertitude créée est propice à des formes de « régulations conjointes » (Reynaud, 1997).

Deuxièmement, la proximité « dans l'espace » (physique ou psychologique) et la proximité « dans le temps » (focus sur l'immédiat) composent « l'effet de microcosme » qui s'exerce notamment dans les relations que l'entreprise noue avec son environnement et dans ses pratiques de recrutement. De nombreux travaux soulignent que les modes de recrutement des PME s'appuient sur des pratiques encadrées au sein d'un réseau informel. Celui-ci s'articule autour du système de relations (personnelles et professionnelles) de l'entrepreneur à l'intérieur d'un périmètre géographique réduit (Bessy *et al.*, 2014 ; Barber *et al.*, 1999) - on parle aussi de recrutements « de proximité ». En France comme à l'étranger, les canaux de recrutement le plus fréquemment mobilisés par les PME restent le réseau de contacts personnels (bouche-à-

oreille, cooptation et référencement d'employés) ou les candidatures spontanées (Wiesner et Innes, 2010). Bessy (2014) montre qu'au démarrage de l'activité des entreprises innovantes, le mode d'embauche par relations privilégie les personnes qui habitent là où se trouve l'entreprise.

En PME, le processus d'embauche peut être rapide car il est peu formel, peu coûteux et fondé sur un besoin immédiat (Behrends, 2008 ; Cardon et Stevens, 2004). La centration sur le court terme induit une faible planification de l'emploi (Bayad et Paradas, 1998). Par exemple, le temps limité de recherche de candidats est compensé par une familiarité avec leurs profils (Aldrich et Zimmer, 1986). La description d'emploi dans une fiche de poste pour le recrutement est peu répandue. L'entrevue individuelle d'embauche, le plus souvent non structurée, y joue un rôle important. Les méthodes de sélection (recrutement externe ou promotion interne) y révèlent une absence de critères formels (Dares, 2017) et un focus moindre sur le diplôme (Apec, 2013) compensé par des critères liés au comportement, à l'expérience et à la personnalité du candidat (Didierlaurent, 1998), un engagement sur un partage de valeurs communes et un lien personnel fort (Bessy, 2014) où la loyauté prime sur le diplôme. En PME, les temps dédiés à l'intégration et à la formation sont généralement plus courts et les budgets consacrés y sont moins importants. En conséquence, la formation sur le tas (*learning by doing*) est largement plus répandue en PME (Marion-Vernoux, 2013 ; Dubois *et al.*, 2016) que la formation externe, réservée à certaines catégories de salariés.

Afin de mieux comprendre les justifications que mobilisent les cadres en PME pour expliquer leur choix professionnel d'exercer dans ce type de structure, à la fois caractérisé par la proximité et l'informalité, nous analysons leur parcours qui engage le pouvoir d'agir tout en étant fait de non-choix et de contraintes.

## **1.2. L'approche par les parcours**

Dans notre recherche, nous mobilisons une approche par les parcours, qu'il convient de distinguer de la trajectoire, de la carrière ou encore de l'itinéraire (Zimmermann, 2013). La trajectoire, qui relève de la métaphore balistique, suppose un chemin prédéterminé dont le cap est maintenu par des dispositions s'actualisant au fil du temps. La carrière intègre quant à elle le temps biographique et les changements selon un modèle séquentiel et hiérarchisé (progression en termes de fonction, de responsabilité ou de rémunération). Enfin, l'itinéraire indique le chemin qui mène d'un endroit à un autre et la description des lieux traversés en mettant l'accent sur les moments charnières. Contrairement à toutes ces notions, le parcours laisse la possibilité de sentiers transversaux et de changements de direction, qu'ils soient voulus ou subis. Son caractère interactif (entre des ressources personnelles, familiales et collectives, et un environnement) favorise un travail réflexif de production de sens, de mise en cohérence et de justification (Zimmermann, 2013).

La notion de parcours suggère ainsi une continuité de l'expérience sans linéarité ou direction prédéterminée et la prise en compte de la totalité de la personne ainsi que des espaces qu'elle traverse. L'analyse des parcours permet d'aborder les temporalités du vécu qui se réfèrent aux formes de valorisation sociale de l'expérience (capacité à formuler des projets). Ainsi, le parcours ne se limite pas à une succession d'évènements, mais intègre leurs interstices et la production de continuité. Son analyse est redevable d'une lecture et d'une phénoménologie de l'expérience qui articulent différentes

temporalités – professionnelle, familiale, sociale – dans le temps du récit biographique. Le parcours engage le pouvoir d’agir mais ne se laisse pas réduire à des choix personnels ; il est aussi fait de non-choix et de contraintes. Il se déploie dans des espaces façonnés par des possibles et la latitude de choix individuels, comme le montre l’approche théorique par les capacités (AC) d’A. Sen (2000). Pour éviter toute confusion, nous retenons le terme de « capacité » (utilisé par A. Sen) bien que Zimmerman (2011) lui préfère le terme de « capacités ». Selon Falzon et Mollo (2009), si les capacités relèvent du savoir-faire (être capable de), les « capacités » sont fonction de la manière dont chacun peut convertir des opportunités et des ressources en réalisations effectives au moyen de libertés réelles actionnables (*effective freedom*) elle-même orientée par ce que valorise l’individu (Verd et Vero, 2011 ; Zimmermann, 2008 ; Bonvin et Farvaque, 2007). L’AC fait ainsi une distinction fondamentale entre nos actes et notre « liberté réelle » de nous comporter de telle ou telle manière. Par exemple, favoriser l’accès au diplôme (une ressource) en vue de développer l’emploi mais sans agir sur les facteurs de conversion qui peuvent venir entraver la mobilisation de cette ressource (comme la prégnance de préjugés, l’absence de moyens de transport, etc.)<sup>3</sup> conditionnent la « liberté réelle » des individus d’accéder à tel ou tel emploi. Dit autrement, les « capacités » sont le résultat de capacités activées (ou soutenues ou encore non-entravées) par des « facteurs de conversion » (ensemble de conditions organisationnelles, techniques, sociales) en vue d’une action désirée.

### **1.3. Le processus de valorisation et de justification dans le travail réflexif de construction du parcours**

Le récit de vie favorise l’exercice réflexif et restitue *a posteriori* une justification du chemin emprunté, des espaces traversés et des moyens avec lesquels l’individu a construit son parcours. Cette justification mobilise l’intime et ce à quoi chaque individu accorde de la valeur, ou si l’on préfère, montre comment l’action s’encastre dans un processus individuel de valorisation. Empruntant à Dewey (2011), Centemeri (2017, p. 61) souligne que les jugements de valeur désignent l’opération « par laquelle un acteur social met en relation des données d’expérience avec des manières socialement partagées de définir “ce qui vaut” ou “ce à quoi l’on tient” ».

Pour comprendre le sens de choix professionnels apparemment identiques (candidater en PME ou s’y stabiliser), il faut rendre compte de ce qui sous-tend ces choix en amont. L’AC s’inscrit dans cette perspective de choix et porte une attention particulière à la qualité de vie, au développement et à l’épanouissement de l’individu. Ainsi, une personne a des raisons intrinsèques de valoriser un certain mode de vie (« *the life, a person] has reason to value* ») (Sen, 1999, p.10). Notre étude s’intéresse à ces dimensions qui ont de la valeur (du latin « *valere* : être fort, puissant, vigoureux ») dans le parcours singulier de cadres en PME, à leurs propres yeux. Nous supposons que ces dimensions se manifestent dans les éléments du discours des personnes interviewées à partir d’attitudes (latentes) et de représentations car elles sont rarement directement observables.

Nous allons à présent préciser les éléments saillants de notre recherche qualitative, de la collecte au traitement des données, pour faire émerger les dimensions valorisées par les cadres en PME au cours de leur parcours professionnel.

---

<sup>3</sup> Ou une crise économique (facteurs environnementaux), ou encore une timidité exacerbée (facteur individuel).

## 2. Une analyse inductive de récits de vie

Notre recherche analyse les récits de vie professionnelle de 25 cadres exerçant en PME, récoltés entre 2013 et 2016 par voie d'entretiens non-directifs, n'impliquant aucun focus particulier que le parcours. Les interviewés d'âge médian 45 ans ont une expérience professionnelle conséquente, et sont pour la plupart mariés avec enfant(s). L'objectif est ici d'explorer la façon dont les acteurs parlent de leur parcours professionnel, dont le fait de rejoindre une PME, en partant du sens qu'ils donnent à leurs actions dans leur récit. Nous recherchons ainsi les interprétations personnelles des expériences vécues dans une posture constructiviste : « l'activité biographique accomplit ainsi une double et complémentaire opération de subjectivation du monde historique et social et de socialisation de l'expérience individuelle : elle est à la fois et indissociablement ce par quoi les individus se construisent comme êtres singuliers et ce par quoi ils se produisent comme êtres sociaux » (Delory-Momberger, 2003, p. 558). Le récit intègre ainsi la compréhension des logiques d'acteurs en prise avec les contraintes familiales, sociales, économiques et résidentielles qui pèsent sur eux et, *in fine*, la compréhension de processus sociaux.

La méthode des récits de vie<sup>4</sup> est une stratégie particulière d'accès au réel puisque l'individu interrogé sélectionne et densifie l'espace des faits informatifs en un ensemble de faits significatifs (Roussel et Wacheux, 2005). C'est ainsi que la personne donne à voir sa représentation du monde social et les dimensions contextuelles (aux niveaux familial, sexué, spatio-temporel et économique) qui vont éclairer à la fois les ressorts individuels et collectifs de l'action mais aussi les résistances perçues. L'entretien narratif et compréhensif restitue le travail réflexif de l'acteur sur son propre parcours professionnel (Bertaux, 2016). Si le discours est provoqué par le chercheur, l'interviewé reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne. Le récit de vie est particulièrement adapté pour appréhender « l'action dans la durée, de l'intérieur et dans ses dimensions temporelles et personnelles » (Bah *et al.*, 2015). La forme narrative incorpore les descriptions, les explications et l'évaluation des acteurs, en situant les rapports entre eux, les événements et les actants. Ce sont justement ces interprétations qui nous intéressent. Le récit de vie reflète en outre la structure du monde social perçu par l'individu. En mettant en scène des décors, des personnages, des événements, ils font émerger le rôle de certaines dimensions oubliées dans les enquêtes statistiques, ou de certains processus insaisissables par ce dernier type d'enquête (Bertaux, 2016).

La méthode des récits de vie prévoit deux entretiens, espacés de quelques semaines, pour favoriser la réflexivité chez l'interviewé. Notre trame du premier entretien (annexe 1) comporte deux thèmes : la description de l'environnement professionnel (activité, fonction, entreprise) et le parcours et les aspirations (formation initiale, insertion, modalités d'accès à la fonction, mobilités, aspirations). Le deuxième entretien recentre la discussion sur les bifurcations perçues (du moins par le chercheur), les continuités ou les failles dans le récit. Le travail d'enquête s'inscrit donc dans un temps long. Les entretiens, de plus d'une heure en moyenne, ont été menés hors du lieu de travail majoritairement, pour un total de 52 heures d'enregistrement (ou 900 pages

---

<sup>4</sup> Différents termes existent pour désigner cette méthode : récit de vie, entretien biographique, histoire de vie, récit de pratique, autobiographie - le choix du terme est essentiellement lié aux différentes utilisations possibles de la méthode et à ses différentes finalités. Nous retenons ici le « récit de vie professionnelle » qui s'inspire de la perspective ethnosociologique bien établie en France.

retranscrites). Par ailleurs, les CV des enquêtés ont été systématiquement recherchés et analysés (sur Viadeo, LinkedIn ou déposés dans une structure de formation à laquelle nous avons accès).

En raison de l'absence d'analyses ciblées sur la population des cadres en PME<sup>5</sup>, nous avons cherché à constituer un panel contrasté sans ambition d'exhaustivité ou de représentativité. Le recueil s'est fait progressivement afin d'assurer à la fois la diversité des entreprises, des profils et des parcours (Bertaux, 2016 ; Bah *et al.*, 2015 ; Sanséau, 2005). La moitié des cadres interviewés exerce dans des PME de moins de 50 salariés. Ces dernières relèvent essentiellement du secteur des services (bureaux d'études, activité spécialisée du web et de la formation, commerce, construction-BTP et transport-entreposage). L'autre moitié travaille dans des PME industrielles, généralement de taille plus grande (50 à 249 salariés).

La formation initiale de la moitié des interviewés est inférieure à un Master 2 et un quart détient uniquement un CAP, un BEP ou un Baccalauréat professionnel. Ces derniers, qui entrent dans la vie active 6 à 10 ans plus tôt que les plus diplômés, mettent plus de temps à accéder au statut cadre. Ils cumulent et valorisent souvent plus d'une dizaine d'années d'expérience professionnelle pour accéder au statut cadre – typiquement au cours de la trentaine. À l'inverse, les plus diplômés (bac+4/+5, ingénieurs, docteurs) accèdent généralement au statut cadre avant 30 ans. Mais des exceptions notables existent avec des disparités d'accès au statut de plus de 10 ans, même pour les plus diplômés, notamment lorsque la filière du diplôme est éloignée du cœur de métier de l'entreprise (Doctorat de Volcanologie pour une reconversion dans une PME du transport, DESS Mathématiques pour une société de développement web).

Nous sommes passés par divers canaux pour contacter ces personnes : suite à des recherches-actions en PME ou des modules de formation continue, par l'exploitation d'une base des PME de la CCI-Auvergne et une structure de mise en relation entre PME et diplômés, et grâce au réseau des premiers répondants par effet boule de neige. Les informations sociodémographiques sont rassemblées dans le tableau 1 et l'annexe 2.

Les données collectées ont été analysées par une approche inductive en vue de construire des données fines sur les dimensions opérantes dans les choix de parcours. Pour chaque cas, nous avons d'abord cherché à identifier les événements (fin de la formation initiale, insertion, bifurcations dans le parcours) et les actions des interviewés face à ces événements. À partir de ce premier travail, nous avons cherché à identifier les dimensions opérantes dans les choix de parcours, par lesquelles les interviewés légitimaient leur action (cf. annexe 3 Données de 1<sup>er</sup> ordre représentatives). Ce codage a été poursuivi par une analyse pour identifier les points communs entre ces codes et les assembler (Strauss et Corbin, 1998 ; Gioia *et al.*, 2012). Ce codage fait émerger des concepts, dont certains sont fréquemment cités dans la littérature sur la GRH en PME (comme l'autonomie) et d'autres plus rarement (comme l'attache affective ou identitaire à un territoire). La dernière étape a consisté à agréger les concepts d'analyse, d'un côté les dimensions liées au travail, de l'autre les dimensions hors-travail (cf. annexe 3 Concepts de second ordre et Dimensions agrégées). Nous présentons en annexes une synthèse de ce travail de codage. La comparaison des interviews a permis de confronter

---

<sup>5</sup> Une difficulté des données statistiques est la donnée déclarative sur le nombre de salariés de l'établissement (éventuellement l'existence de plusieurs établissements), ce qui ne permet pas d'identifier correctement les PME selon les critères conjugués de taille, de total bilan et d'indépendance financière.



et renforcer l'ensemble de l'analyse en montrant les lignes de force d'une interview à l'autre.

**Tableau 1 – Données sociodémographiques des personnes interrogées**

<b>Âge</b> (min - max – médiane) 33 ans - 58 ans - 44 ans	<b>Sexe</b> 15 hommes, 10 femmes
<b>Ancienneté chez le dernier employeur</b> (min – max - médiane) 5 ans - 38 ans - 11 ans	<b>Secteur d'activité de l'entreprise actuelle</b> Industrie (9) Services (16)
<b>Taille de l'entreprise actuelle</b> TPE de moins de 10 salariés (2) PE de moins de 50 salariés (10) ME de 50 à 249 salariés (12) GE de plus de 250 salariés (dont une PE passée à 300 salariés en 12 ans) (1)	<b>Diplômes :</b> CAP-BEP-Bac pro (4) Bac+2/3 (4) Bac+4 (4) Master 2 (8) Doctorat en sciences (5)

### 3. Des justifications « travail » et « hors-travail » enchâssées

Nous avons opéré une synthèse des principaux arguments développés par les cadres pour expliquer leur choix de rejoindre une PME. Nous avons ainsi dégagé les six dimensions les plus récurrentes dans leur discours que nous présentons ici de façon synchronique. Ces dimensions découlent de la nature du travail dans une structure de petite taille où le peu de niveaux hiérarchiques et de procédures préétablies rend possible une forte autonomie des cadres interviewés, où l'imbrication fonctionnelle (un cadre ayant plusieurs fonctions) implique une polyvalence qu'ils perçoivent comme stimulante. De même la « proximité au pouvoir », c'est-à-dire la proximité par rapport où se situe et s'exerce le pouvoir au sein de l'entreprise, est valorisante. Parmi les critères de décision, d'autres dimensions « hors-travail » (liens affectifs, économiques et qualité de vie) sont simultanément évoquées. Pour faciliter la présentation des résultats, nous avons choisi de développer chaque dimension de manière séparée – sans perdre de vue que, dans les logiques discursives des individus, c'est la combinaison de dimensions « hors-travail » et « au-travail » qui fonde, de manière singulière, la latitude de choix et d'action du parcours des cadres interviewés.

#### 3.1. Les dimensions liées au travail

Invités à présenter leur fonction actuelle, les cadres interviewés soulignent ce qu'ils/elles ont recherché et apprécient dans la petite structure où ils travaillent, à savoir l'autonomie, une polyvalence stimulante et une proximité au pouvoir valorisante.

##### *L'autonomie et la latitude décisionnelle*

Les travaux de Mahé de Boislandelle (1996) ont montré que la « proximité interne » des PME implique une connaissance individualisée favorisant la confiance dans un environnement où les processus apparaissent peu formalisés. Ces deux éléments réunis (confiance et faible formalisation) s'avèrent généralement porteurs d'autonomie pour les cadres en PME. Rien d'étonnant à ce que ces derniers valorisent la faculté d'agir par eux-mêmes en se donnant en large partie leurs propres règles – ce qui n'est pas toujours possible en grande entreprise. L'autonomie en PME prend, à leurs yeux, la

forme concrète d'une liberté d'organisation, de décision - en matière opérationnelle mais aussi souvent en matière stratégique pour la petite structure - sans chercher à les faire valider préalablement par différents niveaux hiérarchiques.

A mon niveau, j'ai une autonomie que j'aurais difficilement vu mon âge et mon parcours dans un grand groupe, autant sur les décisions opérationnelles, sur les décisions d'investissement sur les projets de recherche, sur les orientations au niveau stratégique. (E4, Djamel, Docteur et Ingénieur, 18 ans d'ancienneté dans le bureau d'études où il a réalisé sa thèse Cifre, encadre 18 salariés)

J'ai quasiment l'impression qu'on peut faire comme on veut. Pas ce qu'on veut mais au moins comme on veut. J'aime travailler dans cet état d'esprit. On a beaucoup d'autonomie (E11, Karl, Licence Pro, 10 ans d'ancienneté dans une seule ME, encadre 6 salariés)

Honnêtement, il y a le côté confort de mon travail qui me permet de m'organiser comme je veux (E16, Patrick, DESS Mathématiques appliquées, 21 d'ancienneté dans la TPE agence web où il a réalisé son stage de fin d'études)

Autonomie et responsabilité de A à Z sur mon poste et ma définition de poste. Quelle que soit la décision, on ne viendra pas m'embêter... Les commerciaux, on leur donne les clefs de la boutique, ils connaissent les prix d'achat, ils ont leur autonomie totale. (E17, Quentin, BEP-mécanicien, 23 ans d'ancienneté dans la même ME, encadre 8 commerciaux)

[Dans cette start-up] il n'existait rien : la terre brûlée. Mon profil leur a plu parce que je n'avais fait que de la TPE et que j'étais habituée à me débrouiller seule pour mettre en place les choses (Ariane, E1, Maîtrise de Droit, 16 ans d'ancienneté dans sa 6<sup>e</sup> TPE, encadre un salarié)

L'expérience professionnelle vécue en PME permet de construire une compétence (ici l'autonomie) qui acquiert une valeur forte dans la suite du parcours. Le parcours, en tant que liberté de choix (rester ou partir) et de pouvoir d'agir au sens d'A. Sen, suppose la possibilité effective de développer une expérience dotée d'une valeur à la fois professionnelle et sociale. L'autonomie apparaît comme un critère important de sélection d'Ariane par sa dernière TPE. Elle met systématiquement en avant cette dimension lors de mobilités professionnelles. Elle ne candidate d'ailleurs plus en grande entreprise où l'autonomie serait associée à une forme d'insoumission à la structure bureaucratique, vécue comme très inconfortable dans la durée.

### *La polyvalence stimulante*

Une autre particularité des PME, on l'a dit, est la proximité fonctionnelle en raison de la faible décomposition des tâches. Elle implique que les cadres y exercent des activités qui relèvent de fonctions différentes, voire qu'ils cumulent plusieurs fonctions simultanément. Ce « savoir tout faire » pourrait revêtir une connotation négative, voire péjorative, car il ne fait pas référence à une fonction précise. Au contraire, les cadres interviewés valorisent la polyvalence, une certaine autonomie ou flexibilité qualitative au-delà de l'intitulé de leur poste venant élargir et/ou enrichir leurs tâches.

Si je devais décrire mon poste, je dirais l'homme à tout faire de la maison. Le poste c'est Directeur technique. Dans la réalité, vue l'ancienneté, c'est du développement, de la gestion de projets, du relationnel client... C'est chouette, je suis partant pour tout. (...) Ayant postulé dans une GE concurrente locale il y a deux ans, il découvre qu'il ne possède pas les codes de cet univers (métier, clients, process, logiciels, diplôme) : c'est pas allé plus loin parce qu'on fait pas le même métier, on n'a pas le même profil client, on a pas les mêmes process. Là-bas tout est très formaté (E16, Patrick, DESS Mathématiques appliquées, 21 d'ancienneté dans la TPE agence web où il a réalisé son stage de fin d'études).

Je cherchais [du travail dans] une PME. Je ne voulais pas finir ma carrière cantonnée dans un domaine comme secrétaire comptable dans une grosse structure. Quand on a eu l'habitude de prendre en charge des projets [pendant et après la thèse et la création d'entreprise] je pense qu'on les cherche. Dans une

PME, il faut être polyvalent. Je n'aime pas m'ennuyer, donc je voulais vraiment faire un peu de tout. (E18, Romane, Docteur en Volcanologie, 13 ans d'ancienneté dans une PE de transport).

[Ce Cabinet expert-comptable sur Lyon] cela me permettait de travailler en Audit et en Expertise, les deux, alors qu'en Big [elle recevra par la suite une proposition d'embauche de KPMG et d'E&Y] je n'aurai pas pu. C'était un choix. J'ai choisi la proximité [avec ma famille et des déplacements moins éloignés]. (E25, Violaine, ESC, 8 ans d'ancienneté dans ME expertise comptable)

Ce côté diversité des sujets, ça j'adore, découvrir un petit peu de management et puis plein de sujets techniques. (E21, Thérèse, ESC post-bac, 8 ans d'ancienneté en PE bureau d'études)

Ainsi, dans les discours des cadres, le cumul des fonctions (et lesdites compétences) est un facteur de motivation car cela leur apporte une vision transversale de l'organisation, plus de responsabilités et *in fine* plus de pouvoir et/ou de contrôle sur les activités. Dans le cas de Patrick, la polyvalence se construit dans l'expérience et l'ancienneté – c'est une marque de confiance du dirigeant de sa TPE – elle lui donne un poids important en interne et semble un facteur d'épanouissement (aussi cité par Thérèse). Par contre, cette polyvalence n'est guère appréciée lors de son entretien d'embauche en grande entreprise (concurrente locale) où il est éconduit puisque selon lui « on n'a pas les mêmes métiers / là-bas tout est très formaté ». Pour Violaine et Romane, l'objectivation de la décision de rejoindre une PME s'appuie sur cette « polyvalence ». Toutes les deux disent redouter une « carrière cantonnée » en grande entreprise.

### *La proximité au pouvoir valorisante*

Troisièmement, la « proximité interne » hiérarchique et spatiale entre le dirigeant et le cadre est plus forte en PME qu'en grande entreprise. La proximité au pouvoir est un élément de reconnaissance sociale valorisante pour le cadre. À l'opposé de la grande entreprise où la sphère de décision est bien souvent éloignée et désincarnée, la direction de la PME s'incarne au quotidien. Cela permet, selon les interviewés, de construire la confiance, de parer aux urgences et de mieux coordonner l'activité.

[Face au choix entre un poste ATER éloigné, un CDI cadre chez un prestataire pour une GE éloignée ou un poste cadre en PE locale de 25 personnes] et là on me proposait immédiatement un poste de numéro trois dans la boîte. De toute façon, je ne voulais pas quitter Montpellier. (E13, Marc, Docteur en Statistiques, 6 ans d'ancienneté dans une PE d'élagage, encadre quatre salariés).

Le patron, c'était toujours le bureau d'à côté - on se parle. Je ne suis pas très tentée par le fait de dépendre d'une hiérarchie écrasante [en grosse structure] (E1, Ariane, Maîtrise de Droit, 16 ans d'ancienneté dans sa 6<sup>e</sup> TPE de Conseil, encadre un salarié).

Je monte dans le bureau [du directeur général] si j'ai deux trucs à lui dire. Et pouvoir juste dire « on peut se voir cinq minutes » sans barrière, sans secrétaire qui filtre, c'est vraiment précieux (E10, Jamila, Docteur en Chimie, 10 ans d'ancienneté dans ME industrielle, encadre 28 salariés)

Ici [clinique privée, en comparaison aux deux grands hôpitaux où elle a travaillé précédemment comme technicienne] pas de lourdeur. Pouvoir appeler directement mon directeur et lui demander qu'on prenne une décision en cinq minutes. (E15, Olivia, ESC, 11 ans d'ancienneté dans une ME clinique privée)

Les dimensions au travail les plus citées par les cadres pour justifier le fait de rejoindre une PME (l'autonomie, la polyvalence stimulante et la proximité au pouvoir valorisante) forgent une identité professionnelle positive. Le travail est présenté comme source de développement humain et personnel. Le récit imbrique toutefois de façon quasi-systématique d'autres dimensions « hors-travail » dans un temps long. Cela révèle un réel supplément de sens. Les dimensions hors-travail peuvent être accolées aux dimensions travail sans explication ou raison apparente : par exemple « j'apprécie la

polyvalence en PME ; c'est mon choix / j'ai choisi la proximité avec ma famille » (E25) ou « une place de numéro trois, c'est important / de toute façon je refusais de quitter la région » (E13). Ces dimensions reçoivent ici une égale considération que les autres critères de décision. L'emploi est alors évalué à travers son impact professionnel et social. Nous présentons ci-après ces dimensions « hors-travail » qui ont toutes un lien fort à l'espace.

### 3.2. Les dimensions liées au hors-travail

Les dimensions hors-travail mobilisées par les cadres en PME interviewés sont spatialement situées. Comme l'affirmait Castells (1999, p.155-156), « *la plupart des expériences humaines restent locales et ce qui fait sens pour les êtres humains le demeure aussi* ». Elles appartiennent à trois registres distincts : les liens affectifs et identitaires ancrés spatialement (les « racines »), l'économique (à travers la rapidité d'embauche, le support local), et la qualité du cadre de vie local.

#### *Les liens affectifs et identitaires ancrés spatialement*

La valorisation des liens identitaires et affectifs est particulièrement prégnante dans le récit du parcours professionnel de Sandrine et Vadim (diplômés respectivement de l'ESC Clermont et de l'Ecole des Mines de Paris, occupant tous deux la fonction de directeur financier en PME). Ils ont mis en place une stratégie explicite afin de rester sur, ou rejoindre, « leur » territoire d'origine.

Ma famille est implantée ici, on est de la région [de Thiers] et j'ai toujours eu cet attachement à la région. [Mon mari] a tout de suite adhéré à cette culture thiernoise, donc on a une volonté tous les deux de rester ici. Ça peut expliquer mon parcours et pourquoi je suis venue travailler dans une PME thiernoise. Je n'ai jamais eu d'ambition d'être mobile, ce n'était pas un critère pour moi. (E19, Sandrine, 18 ans d'ancienneté dans une 1<sup>e</sup> ME locale quittée après le rachat par une grande entreprise, puis 10 ans dans une 2<sup>e</sup> ME locale).

La chose qui me tient à cœur c'est de ne plus déraciner mes enfants. Je suis très angoissé à l'idée de les déraciner de nouveau. Je voudrais qu'ils restent dans la même école pendant au moins 5 ou 6 ans : qu'ils se sentent attachés, qu'ils plantent leurs racines. Qu'ils se disent « ici c'est chez nous ; et chaque fois que je reviendrai, je me sentirai chez moi de nouveau ». (E22, Vadim, Ecole des Mines, 20 ans de vie active en grande entreprise, rejoint en 2015 une startup en Île-de-France)

L'usage des termes « implantée, attachement, adhéré, volonté, rester, tient à cœur, déraciner, angoissé de déraciner à nouveau, se sentent attachés, plantent leurs racines, chez moi, chez nous » sont des marqueurs de liens affectifs et identitaires forts. Sandrine, qui a par ailleurs fait un semestre d'études aux Etats-Unis, montre une certaine fierté à faire vivre cette tradition et cette culture thiernoise. Elle revendique cette dimension « identitaire-affective » pour guider ses choix professionnels jusqu'à aujourd'hui. Dans son refus de la mobilité hors de sa région, elle choisit de prendre ses distances par rapport à un comportement attendu pour un cadre : elle associe la mobilité géographique hors-région, à une « ambition de carrière » qui ne s'accorde pas avec ce qu'elle est, ni ce qu'elle veut. Quant à Vadim, il n'exclut pas de repartir un jour, mais après un temps de 5 à 6 ans de stabilité géographique. L'importance de cette stabilité géographique intervient dans un contexte particulier, après un *burn-out* à l'étranger et le besoin de repères affectifs stables pour ses enfants qui changent de pays, d'école et d'amis, tous les 4 ans. Vadim rejoint une ME en Île-de-France (où il est né et où réside sa mère récemment hospitalisée) plutôt que d'accepter un énième poste en grande entreprise en Suisse. Vadim négocie avec le dirigeant de la ME un temps partiel sur le

poste de Directeur financier. Il présente sa décision de rejoindre une petite structure sur sa région de naissance comme un nouveau souffle professionnel et personnel (notamment pour sa santé) et un ressourcement identitaire en vue créer enfin un fondement identitaire familial (« être de quelque part »).

D'autres récits font écho à cette association « rester à un endroit et accepter une moindre évolution professionnelle » : « on m'avait proposé un poste à Lyon, mais j'ai privilégié ma vie privée, mon futur mari de l'époque ne souhaitait pas quitter Clermont... Par ailleurs, je n'ai jamais été tentée par la vie parisienne. Mais j'aurais peut-être préféré grimper haut, monter haut tout de suite » (E1, Ariane, Maîtrise de Droit, 16 ans d'ancienneté dans sa 6<sup>ème</sup> TPE de Conseil).

Ainsi, il arrive que le refus de se couper de ses attaches personnelles et familiales, formes d'entraide, de solidarité et d'identité, comptent autant que l'emploi. Parfois, la nécessité économique d'une transition rapide entre les études et l'emploi ou entre deux emplois resserre également l'espace géographique de la recherche d'emploi.

### *L'économique, la reconnaissance de l'expérience et de la formation continue diplômante*

La nécessité de trouver du travail rapidement (dans le mois, voire la semaine) et le manque de moyens limitent parfois les opportunités de candidater « loin » - un périmètre qui varie suivant les individus et leur situation. Le bouche-à-oreille, l'effet « microcosme » jouent particulièrement dans les réseaux de proximité, notamment pour la reconnaissance de l'expérience et de la formation continue diplômante.

Isabelle souligne qu'elle serait bien restée dans la petite librairie où elle a fait son apprentissage mais que cette dernière n'avait pas les moyens de l'employer : la transition étude-emploi s'est faite en une semaine, suite à une seule candidature dans une librairie indépendante voisine.

Moi je suis de l'Allier et je suis arrivée à Clermont j'avais dix ans. On n'a pas de maison de famille, on n'a pas d'attaches particulières, du tout. Mon père était militaire et ma mère ne travaillait pas. Une famille de six enfants, mais je suis la seule grande lectrice. Dès le départ, je ne voulais rien faire d'autre [que libraire]. Moi je voulais travailler à temps plein. [en 1980] il y a eu une semaine entre la fin de mon contrat d'apprentissage et mon nouveau travail, donc ça s'est fait très vite. D'ailleurs j'ai postulé qu'à cet endroit-là. En 1994, le nouveau directeur a souhaité s'entourer d'une équipe. Ceux qui ont été nommés cadres en même temps que moi, on voit bien que c'était des gens qui avaient une certaine ancienneté et qui maîtrisaient bien leur périmètre. Je prenais des initiatives, j'étais plutôt à organiser les choses qu'à me laisser vivre. C'est moi qui ai mis en place le service [de réception des marchandises]. J'ai fait voir que je savais faire les choses.

Cette librairie de moins de 50 salariés ouvre une opportunité inédite à la jeune Isabelle (par manque de candidats ?) en la plaçant immédiatement sur un poste à responsabilités. Après être passée dans deux services, elle monte un nouveau département, la réception des marchandises. En 2008, il y a eu un premier un plan social qui entraîne la fermeture de ce département :

J'ai dû me poser la question : « Est-ce que je me recycle sur le magasin ou je change totalement de métier ? » Eh bien, j'ai toujours pas trouvé ce que je pourrais faire à côté, donc je suis toujours là. » « Je ne veux pas partir sur un coup de tête ... Parce que moi il faudrait que je repasse par une formation sans doute longue. Même si la librairie c'est une formation permanente. Moi je peux pas partir... J'ai pas envie de partir n'importe où non plus. J'irai pas travailler à Paris par exemple, ça c'est clair. (E9, Isabelle, CAP-libraire, 36 ans d'ancienneté dans la même PE)

La « vocation » de libraire d'Isabelle prime sur le salaire. Par contre, elle déclare ne pas vouloir, ni pouvoir « rebondir » hors de cette PME locale. En organisant la reprise de la librairie en Scop, elle a sauvé la PME autant que son emploi. Nous rappelons ici que le parcours, en tant que liberté de choix (rester ou partir) et de pouvoir d'agir, au sens sénien, suppose la possibilité effective de développer une expérience dotée d'une valeur à la fois professionnelle et sociale.

La sécurité économique prime également dans le discours de Stéphane, diplômé d'un DUT en 1999, et en couple depuis la terminale. Accepter un poste éloigné de 160km, même avec une promotion, cela signifie plus de coûts (transport, peut-être un 2<sup>e</sup> logement) et moins de présentiel. Refusant de s'éloigner, il vit alors une période de chômage, qu'il espérait courte mais qui se prolonge 8 mois, avant de retrouver un poste dans une TPE de conseil et sécurité industrielle à Clermont en 2002, comme technicien.

J'ai été voir les boîtes d'intérim et je leur ai dit que je m'en foutais de ce que vous me donneriez mais moi je veux travailler. Un an plus tard, E. voulait m'embaucher, pour être assistant ingénieur sur la région d'Aurillac, mais là pff ça le faisait pas trop. Ça ne plaisait pas du tout à ma femme à l'époque. Ça faisait que je ne voulais pas partir. Elle travaillait sur Clermont et s'occupait de sa mère, j'allais pas la laisser comme ça. [Il met néanmoins 8 mois avant de retrouver un poste sur Clermont] Et là j'ai regretté quand même.

Dans cette TPE, Stéphane évolue rapidement, il encadre deux techniciens et devient *de facto* responsable de l'entité qui propose des solutions de conception complète aux clients. Pour cela, il se forme sur le tas. Et parallèlement, il recherche une formation diplômante :

Rapidement l'activité s'accroît, mais on n'a pas les compétences. Donc il faut qu'on se forme, qu'on s'auto-forme. (...) Comme c'est moi qui m'occupe de tout, j'ai tout fait tout seul. Il a fallu que je me renseigne au niveau des fournisseurs de matériel... Dans l'entreprise, j'ai pas de référent, je fais tout, tout seul. Donc il y a eu toute une phase d'apprentissage. En 2006-2007 j'ai passé des modules pour passer Agent de maîtrise. (...) Mais pour moi, il y a aucun intérêt à obtenir un Bac+3, j'embauchais déjà des techniciens en Licence pro. C'était pas cohérent. Moi je visais plutôt Bac+5. (E8, Stéphane, DUT en 1999, formation continue d'ingénieur 2014-2015, 16 ans d'ancienneté dans la même TPE)

A la fin de son parcours d'ingénieur, Stéphane a un moment envisagé une mobilité organisationnelle et géographique. Mais le pas à franchir semblait trop important pour le couple pour qu'il engage des démarches. Alors que la TPE va très mal, il ne voit pas d'autre issue, pour le moment, que de sauver son activité, même si cela ne l'enchantait pas : « si la boîte ferme, on fera quelque chose. Au pire, on reprend la boîte. On crée une nouvelle structure avec moins de charges, pour repartir dans un petit local. »

Stéphane et Isabelle, cadres autodidactes et loyaux aux salaires modestes, valorisent la stabilité de l'emploi « connu », la maîtrise d'un environnement local. Aller « au-delà » semble représenter un bouleversement d'habitus familial. La crainte de la non-reconnaissance de l'expérience professionnelle acquise en petite entreprise (Isabelle), ou du diplôme obtenu en formation continue (Stéphane) est explicite. Un autre argument pour justifier de ne pas postuler hors de la région est la qualité du cadre de vie très présente dans les discours de cadres interrogés.

### *La qualité du cadre de vie local*

La qualité du cadre de vie émerge des récits de vie et semble guider le parcours de nos interviewés, du sobre « je suis très bien là » à une plus grande expressivité esthétique :

Je suis attaché plus que jamais à la région et j'insiste, je suis heureux quand je revois le Puy de Dôme, y'a rien à faire. Autant je peux me déplacer dans le monde entier, autant je suis content de revenir et d'y vivre. Et ça en fait, ça a guidé tous mes choix depuis le départ. (E3, Cédric, Maîtrise mécanique des fluides en 1993, 10 ans dans une ME locale puis 13 ans dans une PE locale - « chassé » par une grande entreprise concurrente en 2003, il refuse l'offre d'un poste plus important à Aubervilliers).

Ariane, quant à elle, valorise rétrospectivement la qualité de vie de sa région. De famille ouvrière, diplômée d'une Maîtrise de Droit qu'elle finance elle-même suite au décès de son père, elle trouve rapidement un emploi cadre dans une TPE de service en 1985.

Deux ans après, ils ont souhaité fermer l'agence, on a été mis en règlement judiciaire. On m'avait proposé un poste à Lyon, que pour des raisons personnelles j'ai commis l'erreur de ne pas accepter, puisque mon futur mari de l'époque ne souhaitait pas quitter Clermont, et j'ai privilégié ma vie privée, ce qui n'est pas une bonne idée, mais ça on le sait après (...) J'ai pas été cadre tout le temps... et là aussi c'est peut-être dû à un tempérament qui fait que j'avais pas les moyens de rester sans travail... Quand on n'a personne derrière, pour assurer et tout, il fallait bosser (...) L'âge aidant, je ne suis pas triste de ce que je fais parce que j'ai eu la chance de pouvoir rester toujours ici [en Auvergne], moi je trouve que c'est très important compte tenu de la qualité de vie que nous avons à Clermont-Ferrand... J'ai la chance de monter sur les côtes de Clermont, je n'ai pas besoin de voiture pour aller à la campagne, je sors de ma maison, je monte un peu derrière et je suis à la campagne... L'été on entend les chevaux hennir, je trouve que c'est une qualité de vie extraordinaire, Je n'ai jamais été tenté par la vie parisienne ou euh...des choses comme ça... donc ça m'allait très bien. (E1, Ariane, Maîtrise de Droit en 1985, 6 mobilités organisationnelles subies en TPE, 14 ans d'ancienneté dans une TPE locale de conseil).

Le cadre de vie et les attaches affectives semblent également jouer un rôle prépondérant dans le parcours de Marc. Docteur en bio-statistiques, il a accompli son parcours scolaire et ses études supérieures sur la région. Il doit choisir entre trois propositions pour son premier emploi en 2006. Il se livre alors à un exercice de comparaison qui conjugue stabilité d'emploi et distance géographique perçue. Au final, il choisit un poste à forte responsabilité en petite entreprise d'élitage « *juste à côté* » de chez lui.

Marc fait beaucoup de sport, il pense même reprendre avec un associé le complexe sportif où il s'entraîne. Pour se faire une opinion sur le bilan comptable du complexe sportif, il rencontre le beau-frère d'une connaissance, dirigeant d'une petite entreprise d'élitage. Pendant leur discussion, le dirigeant lui indique qu'il recherche un Directeur adjoint et l'incite à envoyer son CV. A cette époque, Marc envisageait une carrière universitaire, mais le seul poste d'ATER ouvert est à la fois trop éloigné (160 km de son logement en couple) et sans débouché futur. Il décroche puis refuse un CDI en grande entreprise à Toulouse à 250 km. La dimension spatiale subjective semble ici décisive car il y a, d'une part, la distance perçue pour aller travailler (250 km), distance qui lui semble d'autant plus grande qu'il ne se projette qu'en salarié pendulaire (« faire 250 km tous les jours »). Marc établit clairement l'impossibilité de déménager ou de faire ces trajets. De plus, il y a la crainte d'autres missions peut être plus lointaines encore. La stabilité économique du CDI ne saurait faire oublier l'instabilité géographique inhérente à la situation de prestataire de services. Finalement, il préfère l'ancrage géographique que lui propose une TPE d'élitage où il entre comme numéro 3 de l'entreprise.

Pour faire des stats chez S. via un prestataire de services : il fallait être sur place déjà et le faire tous les jours – ces 250 kms, je ne le sentais pas très bien et puis je passais par un prestataire de service qui était à Paris, il y avait cette instabilité... Je n'avais pas postulé à beaucoup de postes comme je ne voulais pas partir de Montpellier. (E13, Marc, Docteur en Statistiques, 5 ans d'ancienneté dans une PE d'élitage où il est directeur adjoint).

## 4. Discussion

Face à des enjeux forts en termes d'attractivité et de rétention de compétences managériales, commerciales, financières et techniques dans les PME, notre recherche analyse ce que valorisent les futurs cadres qui postulent en leur sein.

Le premier apport de notre étude consiste en une nouvelle compréhension et une analyse systématique de la nature des valeurs qui orientent les choix de parcours de cadres en PME. À notre connaissance, il n'existe en effet pas de travaux sur ces questions. Ces dernières sont « ce à quoi les interviewés accordent de la valeur » et qui entraînent l'action - telles qu'elles figurent dans le cadre sénien – bien qu'elles soient peu discutées par le courant des « capacités » en général. Une exception figure dans les travaux de B. Zimmermann (2011) qui interroge « ce que travailler veut dire » dans un groupement d'employeur. L'enjeu théorique est d'interroger l'action individuelle par la liberté de choix et du pouvoir d'agir, qui au sens de Sen, suppose la possibilité effective de développer une expérience dotée de valeurs professionnelle et sociale. Pour les cadres interviewés, la décision de rejoindre une petite structure, de refuser un poste en grande entreprise ou de ne pas (ou plus) candidater ailleurs, relève d'une combinaison singulière de préférences de dimensions au-travail et hors-travail qui orientent l'action individuelle.

Notre analyse permet en outre de mettre au jour les dimensions au-travail significatives dans le choix d'exercer en PME. Ces représentations chez les interviewés de la présente étude n'ont pas émergé de la seule expérience en PME. Les étudiants du supérieur perçoivent la polyvalence et la proximité interne comme les attributs principaux des PME et dans une moindre mesure la vision globale de l'activité et la facilité d'accès<sup>6</sup> (Chatelin *et al.*, 2012).

La polyvalence est, pour les cadres interviewés, connotée positivement, au contraire des salariés peu ou pas qualifiés qui expriment une vision plus critique de la polyvalence et l'assimilent à un système néo-taylorien où les individus deviennent interchangeables (Everaere, 2014). Le cumul de fonctions est généralement associé à un contrôle élargi sur des activités connexes qui entraîne plus de responsabilités et consolide, *in fine*, une autonomie élargie. La diversité des tâches favorise aussi une vision transversale qui donne du sens au travail et de la valeur aux actions entreprises (Hackman et Oldham, 1980) et la proximité au pouvoir développe la latitude décisionnelle. Un prolongement de cette étude pourrait analyser plus avant cette combinaison « polyvalence + autonomie + proximité au pouvoir » à travers la notion d'intrapreneuriat – l'introduction d'une gestion entrepreneuriale au sein d'une organisation – forme d'engagement différente mais aussi de distance par rapport à l'organisation (Hatchuel *et al.*, 2009).

Notre étude est congruente avec d'autres travaux antérieurs qui soulignent des formes de valorisation de l'autonomie plus fréquentes en PME, et son rôle sur la satisfaction des salariés (Arnold *et al.*, 2002), voire son effet modérateur sur la perception de l'insécurité dans les entreprises de moins de 25 salariés en Europe (Barel *et al.*, 2010). La prégnance de cette dimension chez nos interviewés n'est pas anodine

---

<sup>6</sup> Par ailleurs, les étudiants de licence voient les PME avant tout comme une structure accueillante sur le plan relationnel, alors que seul l'attribut de notoriété caractérise la grande entreprise pour les étudiants optant pour ce type de structure.



puisque les enquêtes SUMER et CT-RPS<sup>7</sup> de 2016 ont mis en évidence un recul de l'autonomie et des marges de manœuvre chez les salariés depuis une vingtaine d'années (Beque et Mauroux, 2018). Le fait de pouvoir organiser sa journée de travail de manière autonome permet de « s'approprier le travail », c'est-à-dire d'être à l'origine de l'action et la « cause personnelle » de ses comportements (DeCharms, 1981). Le fait de pouvoir initier et réguler ses propres actions est une source « d'accomplissement » (McClelland, 1975) et « d'autodétermination » (Deci et Ryan, 1985). En PME, l'autonomie reste la marque de confiance émanant directement du dirigeant. On peut d'ailleurs se demander si le modèle du salariat de confiance, à savoir l'autonomie et la délégation de responsabilité en échange d'un engagement et d'une implication dans l'entreprise (Bouffartigue, 2001 ; Fonrouge, 2005), s'applique de la même manière dans une grande entreprise et dans une PME (Allouche et Amann, 1998).

Un troisième apport majeur de notre recherche réside sans doute dans l'importance accordée aux multiples facettes de l'attachement à l'espace dans le parcours desdits cadres. Notre recherche soulève ainsi la question cruciale du rôle du territoire dans le parcours des cadres en PME, au sens « des diverses formes de rapport à l'espace que les individus produisent comme s'identifier à des lieux ou d'y nouer des liens » (Alphandéry et Bergues, 2004). Nous avons identifié une déclinaison de ce thème sous trois registres. Le registre « identitaire et affectif » est le reflet de l'attachement au « lieu » des racines et de la culture familiale ou au lieu affectivement investi. Le registre de « sécurité économique » correspond au coût global perçu pour s'extraire de son milieu. Enfin, le registre de qualité du cadre de vie intègre les éléments symboliques et pragmatiques d'un lieu. L'hypothèse d'un lien à l'espace des cadres est d'ailleurs congruente avec la proposition de typologie de L. Boltanski (1982 : 392-393), qui distingue les « ingénieurs de recherche en grande entreprise (secteur concentré) plus souvent parisiens » des cadres « petits patrons : en petite entreprise de moins de 100 salariés (secteur dispersé) dans les villes de moins de 200 000 habitants ».

Notre étude enrichit sous deux aspects les précédents travaux sur les éléments de la PME pouvant susciter la préférence de jeunes diplômés (Barber *et al.*, 1999 ; Chatelin-Ertur et Nicolas, 2012) : notre panel se compose de cadres expérimentés et notre analyse intègre des arguments hors-travail. L'attachement à l'espace exprimé par les cadres en PME implique, d'une part, le refus de « l'agéographie » professionnelle qui prévaut chez les cadres supérieurs en grande entreprise multi-sites (Ravelli, 2008), et d'autre part, le refus des désagréments des « carrières familiales ». Concernant ces dernières, Bonnet *et al.* (2006) ont montré que la mobilité professionnelle d'un des conjoints modifie les ajustements de parcours des individus et engendre des situations de stress, de tensions, ou encore de frustrations liées à la poursuite (ou à l'abandon) d'objectifs pluriels familiaux et professionnels. À ce sujet, il semblerait utile de creuser le fait que le territoire ne donne pas lieu à une représentation homogène. Par exemple, Thiers est un même lieu de vie, de travail et de culture indissociable, alors que dans les grandes métropoles, ces lieux sont plus souvent disjoints.

Un seul interviewé (E3) dont le poste implique de nombreux déplacements refuse une proposition d'une grande entreprise à forte notoriété qui obligerait son couple à déménager sur Aubervilliers, alors même qu'il venait de se marier, d'avoir un enfant et que sa maison était en construction. L'absence générale de référence à la propriété du

---

<sup>7</sup> SUMER (Surveillance Médicale des Expositions aux Risques Professionnels) et CT-RPS (Conditions de Travail et Risques Psycho-Sociaux).

logement dans les récits de vie provoque une certaine perplexité. Le logement « ancre » généralement les liens, et par répercussion le parcours professionnel, à l'espace. Diverses hypothèses seraient à explorer : (a) les interviewés ne sont pas propriétaires<sup>8</sup> ; (b) l'accession à la propriété serait intervenue tardivement (à 43 ans pour E13) ou serait non corrélée avec les temporalités de bifurcation du parcours, relativisant son impact ; (c) les enquêtés jugent l'argument moins recevable (auprès de l'enquêteur) que certaines valeurs d'identité ou de qualité de cadre de vie (Heinich, 2017).

Nous soulignons enfin que le discours des cadres interviewés, et ce quel que soit leur genre, ne permet pas, lors d'une décision, de hiérarchiser les dimensions « au-travail » et celles « hors-travail ». Au contraire, un processus d'enchâssement de ces deux dimensions majeures semble être à l'œuvre, au point qu'elles se renforcent les unes les autres dans un « tout » qui n'est pas leur simple somme. Sur ce point, nous n'avons pas perçu de différence notable entre les femmes et les hommes interviewés.

Autrement dit, les dimensions « au travail » (l'autonomie, la polyvalence et la proximité au pouvoir) se trouvent renforcées par et mises en cohérence avec les dimensions sociales, économiques et humaines plus personnelles et vice-versa. L'expérience professionnelle vécue est évaluée à l'aune de dimensions au-travail et hors travail, ces dernières étant inscrites dans un temps plus long que celui de l'expérience professionnelle *stricto sensu*. Nous montrons que si les valeurs au travail semblent légitimer l'action de rejoindre ou de rester en PME de manière explicite, les valeurs hors-travail d'attachement à l'espace contraignent finalement l'action, telles des raisons qui existent de manière diffuse et qui peuvent se manifester à tout moment. Ces dimensions débordent du cadre de l'entretien focalisé sur la vie professionnelle.

## 5. Conclusion

Nous avons montré que le processus réflexif à travers lequel les cadres en PME construisent et restituent leur parcours mobilise à la fois des considérations sur la nature du travail en son sein (autonomie, polyvalence, proximité au pouvoir) et des considérations de rapports à l'espace en lien avec un projet de vie personnel (liens identitaire et affectif, de sécurité économique et de qualité du cadre de vie). Notre étude « donne la parole » aux cadres en PME, peu traités par la recherche académique, leur rendant ainsi une visibilité. Elle contribue à la réflexion sur les « nouveaux » parcours professionnels des cadres (Bouffartigue, 2000 ; 2001). La presse grand public se fait écho de reconversion vers l'artisanat et l'entrepreneuriat de cadres de grande entreprise en recherche de sens<sup>9</sup>. Il pourrait à ce titre être utile de sonder les jeunes très diplômés sur les valeurs qui sous-tendent leur attirance vers les petites structures agiles (mais fragiles et pressurisées) de la net-économie. Il nous paraît essentiel pour cela d'intégrer les dimensions au-travail et hors-travail dans les questionnements. Les parcours des cadres se sont profondément transformés, diversifiés et complexifiés ces dernières décennies (Zimmerman, 2013). Malgré l'interrogation qui subsiste au sujet de la banalisation du statut et de l'éclatement de cette classe sociale du fait de l'hétérogénéité des profils et des parcours (Bouffartigue, 2011), la frontière cadres-non cadres est toujours consistante (Amossé, 2011).

---

<sup>8</sup> Seuls 58 % des personnes qui souhaitent accéder à la propriété y parviennent (Etude BVA pour Foncia, « Les jeunes et le départ du foyer parental », 2016).

<sup>9</sup> Lenoir L-A. [2017], « Cadres en crise: la tentation de l'artisanat », *Le Figaro*, le 4 août 2017.  
URL : [www.grand-angle.lefigaro.fr/236789](http://www.grand-angle.lefigaro.fr/236789)

Une des limites méthodologiques de l'analyse de discours est justement que « le dire sur le fait » n'est pas « le fait ». C'est le produit d'une interaction entre un enquêteur et un enquêté, postérieure à l'action, dans laquelle ce dernier juge ce qu'il est valable de dire ou non. Toutefois, la mise en cohérence à travers le processus réflexif est précisément ce qui permet de faire ressortir les dimensions peut-être moins conscientes au moment initial des choix. On peut ainsi s'interroger sur le besoin de ces cadres de justifier le fait de rejoindre une PME ou de ne pas envisager de mobilité. L'injonction à la mobilité est finalement de facture récente et, selon certains auteurs, serait loin de garantir une qualité de carrière (Pralong et Peretti, 2014). L'analyse du discours nous amène à cette dimension particulière de la communication de (ou sur) nos affects, de la complexité du ressenti et de ce qu'il convient d'en dire (ou de n'en rien dire), face à un enquêteur. Cette question de la communication de nos affects est généralement absente, à notre connaissance, des analyses dans le domaine qui nous occupe. Pourtant, la lecture attentive des verbatim cités ici laisse apercevoir en plusieurs lieux une charge émotionnelle notamment associée à l'espace géographique. La dimension émotionnelle dépasse ici la dimension cognitive stricte et fait partie du processus d'évaluation de nos expériences. Ainsi, les valeurs que nous portons, et leur résonance avec les normes sociales, ont une matrice émotionnelle. Notre étude participe ainsi à enrichir l'analyse du parcours professionnel en prenant en compte le vécu émotionnel<sup>10</sup> qui nous lie à l'espace géographique, une problématique nouvelle rarement abordée par la littérature.

## **Bibliographie**

---

<sup>10</sup> Farrow K., Grolleau G. et N. Mzoughi N., 2018, Tribune du Monde.fr du 21.12.2018.