



Promotions internes au statut de cadre

Un levier important pour les salariés et les entreprises

■ Des promotions internes plus fréquentes pour les professions intermédiaires, dans les services à forte valeur ajoutée et les grandes structures

- En 2022, sur 1 000 salariés non-cadres, 12 sont devenus cadres (soit 1,2 %). Les salariés des professions intermédiaires affichent le taux de promotion interne le plus important (2,9 % des salariés), et les ouvriers le plus faible (0,2 %).
- La probabilité d'être promu cadre progresse avec la taille de l'entreprise et diffère largement selon les secteurs. Dans les services à forte valeur ajoutée (informatique, ingénierie, conseil, banque, etc.), le taux de promotion interne est nettement plus élevé qu'ailleurs : 3,6 % des salariés non-cadres en poste.

■ Côté salariés, un bilan très positif, même si la transition est parfois délicate

- Les promotions internes vers le statut de cadre prennent quatre formes : régularisation sans changement de missions, évolution de poste impliquant de nouvelles missions correspondant à un poste de cadre, candidature interne à un poste de cadre, promotion en tant que manager.
- Ce changement est avant tout vécu par la plupart des salariés interrogés comme une reconnaissance de leurs compétences et de leur engagement professionnel. C'est aussi souvent une opportunité de nouvelle dynamique professionnelle.
- Cependant, la transition peut être déstabilisante, notamment en raison d'une charge de travail accrue, d'un éloignement de leur cœur de métier et de leurs collègues ou encore de la pression pour s'adapter à de nouvelles responsabilités.

■ Côté entreprises, des bénéfices indéniables, sous réserve de mettre en place un accompagnement adapté

- Les promotions internes constituent un outil clé de fidélisation et d'attractivité pour les entreprises. Elles offrent un gain de temps, de sécurité et de coûts par rapport aux recrutements externes, en particulier pour des postes exigeant une connaissance approfondie de l'entreprise.
- Les nouveaux cadres promus apportent aussi une réelle valeur ajoutée grâce à leur expérience terrain, leur expertise métier et leur connaissance fine des dynamiques d'équipe.
- Les entreprises interrogées insistent toutefois sur la nécessité d'un accompagnement adapté, variable selon la taille de l'entreprise et le type de promotion, pour réussir ces transitions. Dans tous les cas, la préparation de la prise de poste constitue une étape cruciale.

Sommaire

04

Des promotions internes plus fréquentes pour les professions intermédiaires, dans les services à forte valeur ajoutée et les grandes structures

06

Quatre types de promotion interne

08

Côté salariés, un bilan très positif, même si la transition est parfois délicate

09

Côté entreprises, des bénéfices indéniables, sous réserve de mettre en place un accompagnement adapté

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur deux sources de données :

1. L'exploitation des données issues des DSN 2021 et 2022 (Insee), en particulier le volume de promotions internes au statut de cadre réalisées au cours d'une année donnée (2022).

2. Une enquête qualitative menée en février 2025 par la société Verian et l'Apec :

- **20 entretiens individuels de salariés non-cadres promus cadres.** Un panachage des profils a été effectué sur le sexe, l'âge, le secteur d'activité, la famille de métier, le niveau de diplôme, la taille de l'entreprise, l'ancienneté dans l'entreprise, le contexte de la promotion interne (création de poste, remplacement, poste existant, mais transformé), le vécu de cette transition (facile, difficile) ou encore le parcours du salarié (avec ou sans changement de poste).
- **21 entretiens auprès de responsables d'entreprises** (managers, responsables RH) **et de fédérations professionnelles.** Pour la cible entreprise, un panachage a été effectué sur le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Les responsables interrogés ont tous accompagné des salariés dans leur transition de non-cadre à cadre au cours des deux dernières années.

Introduction

En l'espace de 20 ans, le poids des cadres parmi les salariés du secteur privé a largement progressé (14 % en 2005 et 20 % en 2022)¹, notamment sous l'effet de la progression du volume de diplômés de l'enseignement supérieur long recrutés directement au statut de cadre².

Pour autant, le recours à la promotion interne est loin d'être marginal dans l'accès au statut de cadre. Elle incarne toujours un vecteur d'ascenseur social et constitue un marqueur clé de certaines politiques de ressources humaines des entreprises. Bien que ses modalités varient selon les secteurs et les organisations, la promotion interne conserve donc une dimension symbolique forte et soulève des enjeux majeurs, tant pour les individus que pour les structures qui les emploient.

Pourtant, cette thématique a fait l'objet de peu de travaux d'études récents³. Cette étude vise à combler ce manque en analysant les dynamiques actuelles de la promotion interne vers le statut de cadre. À travers une exploitation des dernières déclarations sociales nominatives (DSN) de l'Insee, une enquête qualitative auprès de cadres nouvellement promus, et d'acteurs d'entreprises, nous cherchons à répondre à plusieurs objectifs :

- Mesurer l'ampleur du phénomène, en déterminant le volume de salariés accédant au statut de cadre par promotion interne, mais aussi les différences selon les secteurs d'activité.
- Étudier les différentes modalités de promotion interne vers le statut de cadre dans les entreprises.
- Décrypter les accompagnements et dispositifs mis en place par les entreprises pour accompagner ces transitions.
- Évaluer les bénéfices de ces promotions internes pour les salariés et les entreprises, mais aussi les défis et obstacles à surmonter.

¹ Apec, 2023, *Portrait statistique des cadres du secteur privé*.

² Thill, C., & Audren, E. (2024). L'accès au statut cadre des jeunes diplômé-es du supérieur long. In T. Couppié, D. Épiphanie, O. Joseph & E. Personnaz (éds.), *Après la formation initiale : les vicissitudes du parcours professionnel* - Tome 2 (1). Céreq.

³ Apec-Céreq, 2011, *Devenir cadre par promotion*. Apec, 2014, *La promotion interne en 2013 selon les tranches d'âge*. Céreq, 2015, *La promotion interne fait de la résistance*.

Des promotions internes plus fréquentes pour les professions intermédiaires, dans les services à forte valeur ajoutée et les grandes structures

En 2022, pour 1 000 salariés non-cadres, 12 sont devenus cadre au sein de leur entreprise (soit 1,2 %). Si leurs profils et les types de structures qui les emploient sont variés, la probabilité de promotion interne au statut de cadre n'est pas équivalente dans tous les cas de figure.

Des promotions internes qui concernent tous les profils et les types de structures

Parmi les cadres issus de la promotion interne, on retrouve en majorité des salariés qui occupaient des postes de professions intermédiaires un an auparavant (68 %), comme des techniciens, des agents de maîtrise ou des contremaîtres, catégories souvent considérées à la frontière du statut de cadre. Mais aussi des anciens employés (25 %) ou plus marginalement des ex-ouvriers (7 %).

Tous les âges sont représentés parmi les promotions internes au statut de cadre, témoignant de transitions qui peuvent se réaliser à différents moments de la carrière. Le plus souvent, ces salariés promus

cadre ont entre 30 et 50 ans (61 %), mais les promotions en début ou en dernière partie de carrière existent également (20 % ont moins de 30 ans et 18 % ont plus de 50 ans). Et du point de vue du sexe, les femmes sont aussi nombreuses que les hommes parmi les salariés promus en interne (49 % vs 51 %).

Quant aux caractéristiques des entreprises, toutes les tailles d'entreprises et tous les secteurs d'activité sont représentés. Elles ne sont donc pas l'apanage des seules ETI et grandes entreprises (49 % concernent des TPE-PME).

Mais des probabilités plus fortes pour les professions intermédiaires, les services à forte valeur ajoutée et les grandes structures

Les salariés des professions intermédiaires affichent le taux de promotion interne⁴ le plus important : 2,9 %, tandis que les ouvriers ont le taux le plus faible (0,2 %).

Lorsque l'on examine les taux de promotion interne des entreprises selon leur appartenance sectorielle, des différences notables apparaissent. En effet, dans l'industrie et la construction, la probabilité de devenir cadre est plus faible qu'ailleurs (respectivement 0,7 % et 0,9 % des salariés non-cadres en poste). À l'inverse, dans les services à forte valeur ajoutée, où la proportion de cadres parmi les salariés est particulièrement importante⁵, le taux de promotion interne est nettement plus élevé : 3,6 % des salariés non-cadres en poste.

Enfin, la probabilité d'être promu cadre progresse avec la taille de l'entreprise : 1,5 % des salariés non-cadres pour les ETI et grandes entreprises, contre 1,2 % pour celles de 50 à 249 salariés et 0,9 % pour les plus petites encore. Les marchés internes offerts par les grandes entreprises en constituent la principale explication.

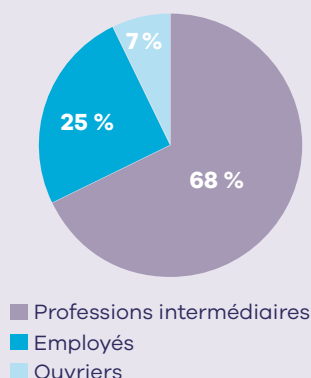
Au-delà des différences de taux de promotion interne, se pose la question des formes de promotions internes et des enjeux qu'elles recouvrent pour les salariés qui en font l'objet, comme pour les entreprises qui les mettent en place.

⁴ Taux de promotion interne : (nombre de salariés non-cadres promus cadres en année N/nombre de salariés non-cadres en poste en année N-1)*100.

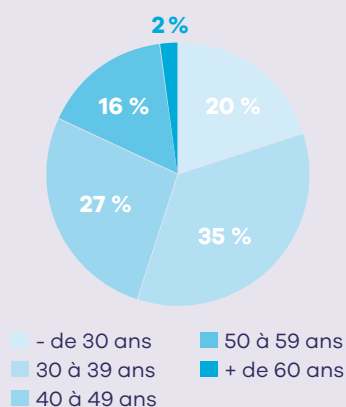
⁵ 76 % dans l'informatique, 50 % dans les activités juridiques et comptables, 48 % dans l'ingénierie-R&D, 47 % dans la communication, 46 % dans la banque-assurances. Apec, *Portrait statistique des cadres du secteur privé*, édition 2023.

Répartition des salariés promus cadres dans leur entreprise en 2022 selon...

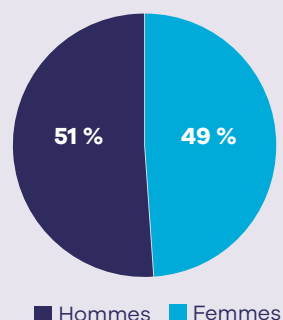
Leur catégorie socio-professionnelle en 2021



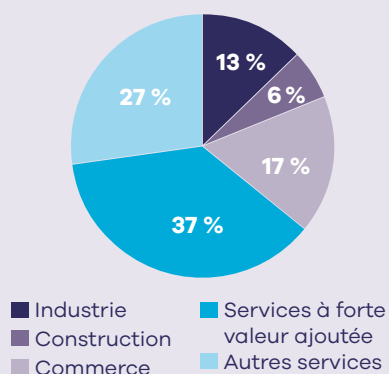
Leur âge



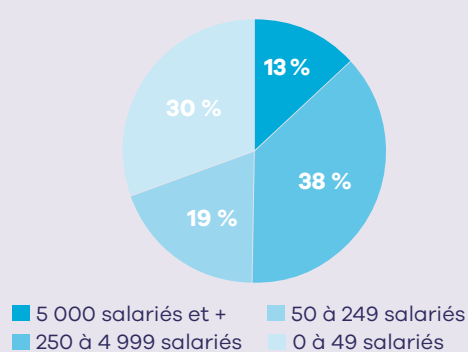
Leur genre



Le secteur d'activité de leur entreprise



La taille de leur entreprise

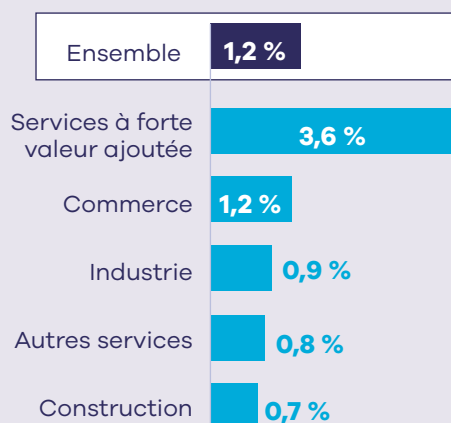


Source : Insee, DSN 2021 et 2022, traitements Apec

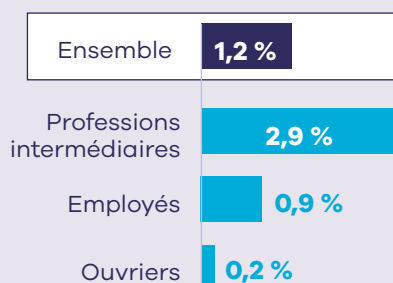
Champ : secteur privé, salariés en poste dans la même entreprise en 2021 et 2022

Taux de promotion interne des salariés non-cadres en poste selon...

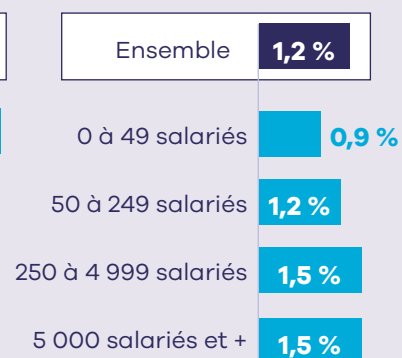
Le secteur d'activité de leur entreprise



La catégorie socio-professionnelle



La taille d'entreprise

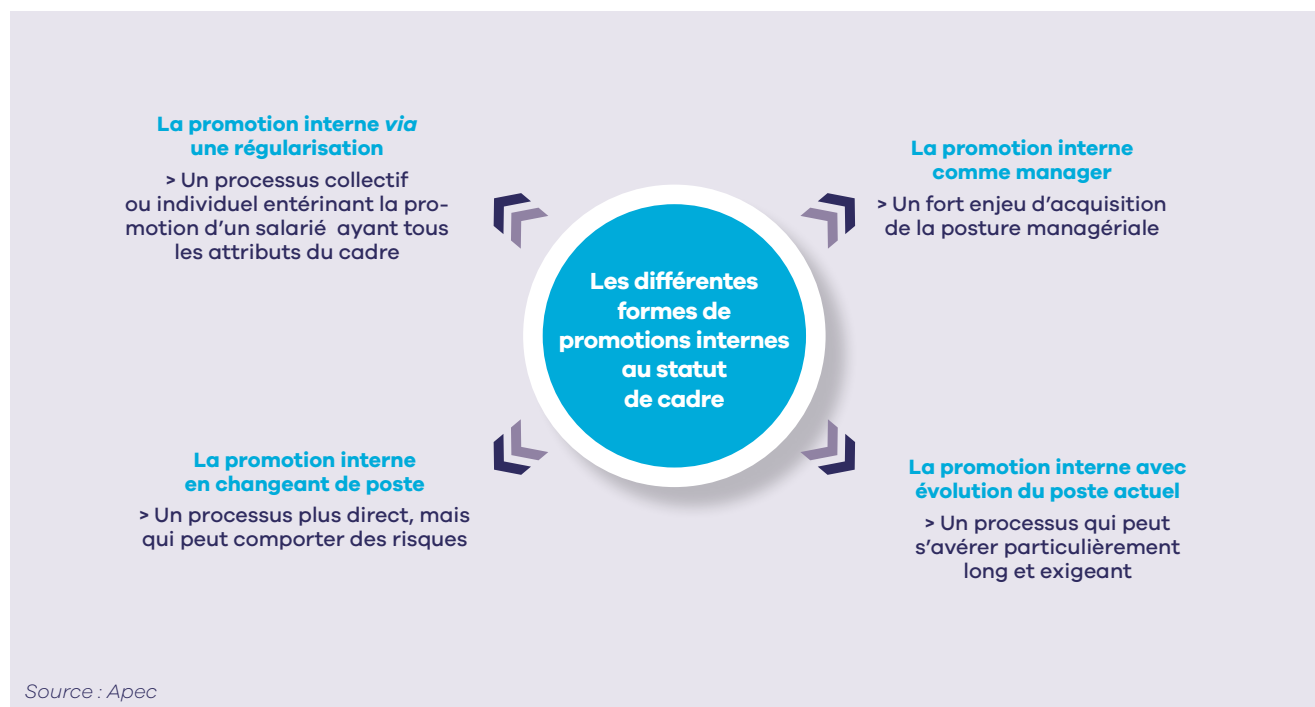


Source : Insee, DSN 2021 et 2022, traitements Apec

Champ : secteur privé, salariés en poste dans la même entreprise en 2021 et 2022

Quatre types de promotion interne

Si les modalités permettant d'accéder au statut de cadre peuvent présenter un caractère hétérogène, qui peut dépendre de différents facteurs, comme la nature sectorielle de l'entreprise, sa taille ou encore sa culture RH, la nature de la promotion interne est importante à considérer. Entre une régularisation « statutaire » entérinant de fait des fonctions de cadre et la promotion directe à un poste de cadre manager, en passant par une évolution de poste ou la candidature à un poste de cadre, les processus et les vécus peuvent largement différer.



La régularisation au statut de cadre

La promotion au statut de cadre peut s'effectuer sans modification substantielle de son périmètre de poste, via une régularisation « statutaire ». Ce processus de régularisation peut être collectif, notamment dans le cadre de l'application d'une nouvelle convention collective (comme cela a été récemment le cas avec les entreprises affiliées à la branche de la métallurgie⁶). Cette régularisation peut également être individuelle lorsque les missions exercées par un collaborateur ou une collaboratrice se sont au fil du temps densifiées et élargies, et qu'elles sont réalisées avec une autonomie croissante. Si cette promotion au statut de cadre ne s'accompagne donc pas nécessairement d'une redéfinition de poste, elle peut être l'occasion de redéfinir et/ou de mettre à jour la fiche de poste du salarié promu.

“ Il y a eu une refonte des postes et un regroupement des sites. Et finalement, quand il y a eu la refonte des postes et le déménagement, ils ont décidé de faire passer tous les analystes en cadre. Ils se sont dit “C'est assez risqué qu'il y ait une partie d'analystes qui soit cadre et une partie non-cadre”. Et dans la même équipe, il y avait certaines personnes qui étaient cadres et d'autres qui étaient non-cadres. Donc, à un moment donné on a un petit peu uniformisé tout ça.

Femme, 37 ans, bac +3, fonction support, ETI du commerce, Île-de-France

⁶ « Chez Schneider Electric (15 000 collaborateurs en France), 800 personnes vont passer d'un statut d'OATAM (Ouvriers-agents techniques-agents de maîtrise) à un statut de cadre avec la nouvelle grille de classification, quand les autres années, une cinquantaine étaient susceptibles de devenir cadres. » Actuel RH, *Grille de classification : L'heure des ajustements dans la métallurgie*, 2023.

L'accès au statut de cadre *via* une évolution de son poste actuel

Les transitions avec évolution de poste se caractérisent le plus souvent par un parcours relativement long durant lequel le salarié doit démontrer sa capacité à devenir cadre. Dans certaines entreprises, cela peut passer par le suivi de cursus de formation, de projets à construire et à défendre devant un jury ou encore *via* un mémoire à réaliser. Même si la volonté de passer cadre découle d'une décision murement réfléchie, le processus est chronophage, exigeant et peut engendrer des phases de découragement. Elles peuvent être accentuées par l'action de responsables

RH qui mettent à l'épreuve les collaborateurs afin de tester leurs capacités à endosser « le rôle » de cadre.



*J'ai suivi un **assessment**⁷ au sein de mon entreprise. C'est une évaluation pour un passage cadre. Ils demandent une grosse préparation, il y a beaucoup d'entretiens en interne avec divers acteurs des ressources humaines. Ça a pris quasiment une année de préparation. J'ai réussi.*

Homme, 45 ans, bac +3, expert métier, grande entreprise industrielle, Île-de-France

La promotion en candidatant à un poste cadre

La transition du statut de non-cadre au statut de cadre est également possible lors de l'ouverture de postes de cadres dans l'entreprise. Des salariés non-cadres peuvent alors postuler et être retenus. Dans de nombreux cas de figure, notamment dans les PME ne disposant pas d'un département RH étoffé, le processus se limite alors à un entretien centré sur les attendus du poste proposé. La réussite de cet entretien conditionne l'obtention du poste et peut suffire. Dans ce type de configuration, toutefois, la prise de poste peut s'avérer difficile pour le nouveau cadre s'il n'est pas en mesure d'appréhender progressivement toutes les dimensions de son nouveau poste. C'est pourquoi certaines entreprises, notamment les plus grandes, mettent en place des processus de transi-

tion bien plus complexes : tutorat, passation de poste formalisée, etc.



Ça a été difficile, parce que c'était un peu : "Voilà ton projet, maintenant vole de tes propres ailes." Il y avait beaucoup de stress, notamment la peur de ne pas être à la hauteur. J'aurais aimé plus de soutien. Lors de mon dernier entretien annuel, j'ai demandé une formation spécifique sur la gestion de projet en informatique, notamment sur la gestion budgétaire. Ce que j'ai vu en licence était trop vague. J'ai donc réitéré ma demande pour avoir une formation plus adaptée. Mais c'est toujours à mon initiative, l'entreprise ne me l'a jamais proposée d'elle-même.

Femme, 34 ans, bac +3, fonction support, ETI des services à forte valeur ajoutée, Hauts-de-France

La promotion directe vers un poste de cadre manager

Même si des postes d'encadrement peuvent être occupés par des non-cadres, la promotion directe d'un poste non-cadre vers un poste de cadre manager revêt un caractère particulier et un enjeu fort. Elle intervient souvent lors du départ du manager en place. Les candidats hésitent à s'y engager pour plusieurs raisons (hausse de la charge de travail, éloignement de leur cœur de métier, etc.). À ces craintes, qui se révèlent le plus souvent fondées, s'ajoutent des obstacles spécifiques lorsqu'ils se sont engagés dans cette voie. En effet, lorsque le nouveau cadre manager doit assumer ses nouvelles prérogatives professionnelles sans formation ni tutorat, il ne possède pas les clés pour maîtriser toutes les

dimensions du poste ni celles lui permettant d'asseoir sa légitimité. C'est particulièrement le cas lorsque le salarié promu a désormais la charge de manager son ancienne équipe. Il peut être confronté à des tensions avec ses anciens collègues, se sentir isolé et souffrir d'une perte de lien avec ces derniers.



Avant, quand je leur faisais des remarques, c'était perçu comme un geste bienveillant, parce que j'étais leur collègue. Maintenant que je joue un rôle de supervision, certains le prennent mal, comme si j'étais devenu autoritaire.

Homme, 40 ans, bac +3, expert métier, grande entreprise des services, Occitanie

⁷ L'*assessment* est une démarche d'accompagnement ayant pour but d'évaluer de manière objective la maîtrise des compétences nécessaires à l'occupation d'un rôle au sein d'une organisation.

Côté salariés, un bilan très positif, même si la transition est parfois délicate

Un cap professionnel le plus souvent porteur de sens et d'opportunités

La promotion interne au statut de cadre est avant tout vécue par la plupart des salariés interrogés comme une reconnaissance de leurs compétences et de leur engagement professionnel. Elle suscite dès lors une fierté, voire un sentiment de revanche pour les profils les moins diplômés. Les salariés promus cadre soulignent également une amélioration de leurs conditions de travail grâce à un gain d'autonomie dans la réalisation de leurs missions et une flexibilité accrue quant à leurs horaires de travail. Dans certaines entreprises, cette promotion s'accompagne, de surcroît, d'avantages tels que la hausse de la rémunération, une augmentation des possibilités de télétravail ou encore une meilleure couverture santé. Le régime de prévoyance plus avantageux ou la facilitation des emprunts auprès des banques constituent également des éléments de satisfaction.

“ C'est toujours perçu comme une reconnaissance, une validation de son évolution professionnelle. Nous avons régulièrement des discussions avec des collaborateurs qui expriment le souhait de passer cadre, non seulement pour les aspects pratiques du statut, mais aussi parce que, pour eux, cela représente une forme d'accomplissement, un cap important dans leur carrière.

Responsable RH, homme, 45 ans, ETI industrielle, Auvergne-Rhône-Alpes

Le passage au statut de cadre qui s'accompagne d'un nouveau poste ou de changements de mis-

sion peut aussi représenter un véritable renouveau professionnel. Mettre en œuvre de nouvelles compétences, assumer plus de responsabilités, travailler avec d'autres interlocuteurs, être investis sur des missions plus stratégiques ou réflexives sont autant de changements appréciés. Ce statut permet parfois d'accéder aux sphères « stratégiques » de l'entreprise, telles que des comités internes spécifiques, ce qui est perçu comme une opportunité enrichissante et formatrice. Ces « accès » offrent, en effet, au cadre la possibilité d'acquérir une vision plus transversale et stratégique de l'organisation, tout en prenant de la hauteur sur son propre métier.

Pour beaucoup, la promotion au statut de cadre constitue *in fine* un tremplin vers une nouvelle dynamique professionnelle. Ce statut renforce en effet l'employabilité, tant en interne — *via* l'élargissement du réseau et l'ouverture à des postes jusqu'alors inaccessibles — qu'en externe, où il constitue — tout comme la formation qui l'accompagne parfois — un atout reconnu.

“ J'aurais senti de la lassitude si je n'avais pas évolué en devenant cadre, ça m'aurait restreint à certains postes qui ne me conviendraient plus, je voulais plus de responsabilités, plus de hauteur, un relationnel et des contacts plus fluides avec d'autres cadres (...) Ça me permettait d'atteindre des postes que je visais aussi. Certains postes, on n'y avait pas accès si on n'était pas cadre, des métiers vraiment très sympas.

Homme, 45 ans, expert métier, bac +3, grande entreprise industrielle, Île-de-France

Mais la transition est parfois déstabilisante

Certaines de ces promotions peuvent cependant mettre les salariés en difficulté, voire en échec. Les entreprises interrogées indiquent que ce type de situation peut survenir notamment lorsque l'évaluation des compétences a été superficielle, voire inexistante, et ne s'est pas accompagnée de formation. Une augmentation trop brusque de la charge de travail, de l'autonomie ou des responsabilités, ainsi qu'une mobilité géographique peuvent bouleverser les repères personnels et professionnels, et fragiliser le nouveau cadre.

“ Le nouveau manager veut faire ses preuves. Peut-être que, sans s'en rendre compte, nous, en interne, on lui en demande trop. On ne réalise pas toujours que, indirectement, on le noie sous les responsabilités. Et quand, en plus, ça crée des tensions dans la vie privée, ça devient compliqué. Il y a des reproches et la famille peut mal vivre cette nouvelle implication (...). Et ça, c'est facteur d'abandon.

Manager, homme, 45 ans, grande entreprise du commerce, Occitanie

Le passage au statut de cadre peut de surcroît susciter un sentiment d'éloignement de son cœur de métier (les missions techniques étant regrettées), de ses anciens collègues (notamment lorsqu'on en devient le manager), mais aussi de ses nouveaux collègues : l'ambiance plus feutrée et codifiée de « l'univers cadre » peut en effet fortement contraster avec la proximité et la connivence auparavant appréciées.

Certains cadres soulignent également que la « posture cadre » ne va pas toujours de soi et peut entrer en contradiction avec les attendus de leur précédent poste. Cela s'observe notamment dans les secteurs fortement « processés », où passer d'un strict respect des procédures à une posture plus axée sur la prise d'initiative, peut s'avérer déstabilisant. Certaines « compétences de cadre » (autonomie, capacité d'initiative, etc.) peuvent aussi se révéler non maîtrisées et susciter des difficultés. Plus largement, les cadres souhaitant être à la hauteur de leur nouveau statut peuvent ressentir une pression supplémentaire augmentant le caractère anxiogène de ce changement.

“ On a eu des échecs où, une fois qu'ils sont en poste, ils se rendent compte que c'est gérer du stress, qu'on demande de faire des propositions, des présentations en public devant un directeur. C'est là qu'ils

réalisent vraiment les attendus du poste, qu'on n'est pas que sur la compétence technique (...) Comme on est dans le domaine du militaire, on a aussi, sur certains métiers, des méthodes de travail où il faut toujours respecter la procédure et donc culturellement, ils ne sont pas toujours enclins à requestionner leur manière de faire et leurs méthodes de travail.

Responsable RH, femme, 50 ans, grande entreprise industrielle, Île-de-France

Enfin, les avantages salariaux associés au statut peuvent aussi s'avérer déceptifs : la hausse des cotisations et la perte de rémunération liée aux heures supplémentaires peuvent en effet minorer, voire annuler, la progression de la rémunération. Cette frustration s'ajoute au fait que le forfait jour peut générer un sentiment de surcharge non compensée.

A posteriori, de nombreux cadres auraient souhaité être mieux informés des implications liées au changement de statut, tant pour mieux s'y préparer que pour en négocier les conditions. En pratique, peu de personnes engagent une négociation salariale lors d'une promotion interne au statut de cadre. Cette négociation peut s'avérer difficile à mener en raison de grilles de rémunération ou de promotion figées, mais aussi parfois parce que la satisfaction d'avoir été promu peut l'emporter sur la volonté de négocier.

Côté entreprises, des bénéfices indéniables, sous réserve de mettre en place un accompagnement adapté

La promotion interne au statut de cadre revêt de nombreux bénéfices

Nombre d'entreprises interrogées indiquent que les promotions internes présentent des avantages indéniables. Pour les organisations, ces promotions constituent un levier de fidélisation et d'attractivité, particulièrement pour les PME, qui peuvent ainsi compenser de moindres avantages sociaux et faciliter le recrutement sur des postes exigeants.

Comparées aux embauches externes, elles offrent un gain de temps, de sécurité et de coûts, notamment pour des fonctions nécessitant une expertise sectorielle ou une connaissance approfondie de l'entreprise.

Les salariés promus cadre, forts de leur expérience de terrain, apportent de surcroît une valeur ajoutée opérationnelle : leur connaissance fine des métiers et des dynamiques d'équipe leur permet de proposer des initiatives ancrées dans la réalité du travail. Certains secteurs, comme la banque ou l'industrie, valorisent particulièrement ces parcours, avec des dispositifs formalisés.

“ Je leur dis (à son ancienne équipe qu'il manage désormais) “L'année dernière, on l'a fait ensemble, tu ne peux pas dire que ce chantier nécessite 3 jours !” (...) Je leur dis que peut-être avec l'ancien manager qui n'était pas du métier ça passait, mais pas avec moi.

Homme, 36 ans, bac +3, responsable d'exploitation, ETI de la construction, Auvergne-Rhône-Alpes

“ Dans la boîte où je suis, la promotion est valorisée. Ils ont mis en place “un programme”, avec différentes strates ouvertes à plusieurs niveaux d'évolution : employés supérieurs, passage cadre, cadre supérieur, et même directeur. (...) Pendant un an, il y a un processus de formation en école supérieure de commerce, avec une véritable sacralisation à la fin : une remise de diplôme.

Manager, homme, 45 ans, grande entreprise du commerce, Occitanie

Mais nécessite un investissement sur le sujet et un accompagnement dédié

Si les promotions internes peuvent être particulièrement bénéfiques pour les entreprises, celles-ci soulignent que leur réussite est conditionnée à un véritable accompagnement de la transition. Les promotions réussies sont le fruit d'un engagement important de l'entreprise. Celle-ci passe notamment par une communication sur le processus et ses bénéfices pour les salariés promus cadre et encadrants, notamment auprès de publics qui peuvent parfois s'autocensurer. Les phases d'évaluation et d'entretiens en amont de transition jouent à ce titre un rôle clé : au-delà de l'identification des compétences et besoins en formation, ils permettent de s'assurer de la bonne compréhension des implications du statut de cadre et, si nécessaire, d'en clarifier certains aspects (impact financier, autonomie, posture attendue, etc.).

“ Certaines femmes s'autocensurent. Nous avons donc monté en interne un réseau féminin pour travailler sur l'image qu'elles ont d'elles-mêmes avec des témoignages de femmes d'un certain niveau hiérarchique. C'est une démarche qui a suscité des vocations.

DRH, femme, 40 ans, grande entreprise industrielle, Île-de-France

“ Il y a un dispositif qui concerne les salariés ayant déjà accédé au statut cadre récemment. Une fois le passage validé, nous leur proposons un accompagnement spécifique avec leur manager pour qu'ils prennent pleinement leurs nouvelles responsabilités. Ce dispositif leur offre des clés pour s'affirmer dans leur rôle de cadre. D'abord, il s'agit de mieux comprendre les attentes liées au statut cadre : qu'est-ce que cela signifie chez nous ? Nous allons également travailler sur l'esprit de synthèse, l'argumentation, et la capacité à prendre position. Un autre axe clé est la communication et le travail en mode transverse.

Responsable RH, femme, 49 ans, grande entreprise industrielle, Île-de-France

L'accompagnement des salariés vers le statut de cadre diffère toutefois fortement selon la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises, dotées de ressources RH et d'un marché interne développé, proposent des dispositifs structurés (tutorat, écoles

internes, évaluations). En revanche, les PME, moins équipées, se concentrent souvent sur la prise de poste, avec peu d'actions en amont ou en aval.

L'intensité de l'accompagnement dépend aussi du type de promotion :

- Les promotions impliquant une évolution de poste ou une régularisation sont celles qui suscitent le moins de changements pour les salariés. Pour autant, cette apparente stabilité peut constituer un risque pour les futurs cadres. Ces promotions « simples » peuvent en effet limiter en amont leur réflexion sur leur projet professionnel, les exposant ainsi à de potentielles désillusions dues à une méconnaissance des implications liées à leur nouveau statut. Pour ces salariés promus cadre, l'enjeu principal est donc d'être informés sur les changements liés à ces promotions, qu'il s'agisse des modifications des missions, des évolutions en termes de posture ou encore des conséquences en matière de salaires et d'avantages salariaux, comme de temps de travail.
- Les promotions impliquant un changement de poste requièrent un accompagnement renforcé, notamment en ce qui concerne les nouvelles missions à assumer et les compétences à développer. Ces salariés ont fréquemment besoin de formations ciblées, incluant des compétences techniques, mais également des *soft skills* ou des savoirs spécifiques. Une évaluation approfondie est ainsi essentielle pour proposer un plan de formation adapté à leurs besoins.
- Les promotions directes vers un poste de cadre manager nécessitent, en complément des accompagnements précités, un soutien spécifique. Les cadres nouvellement investis dans ces responsabilités ont en effet besoin de formations adaptées, comprenant des modules ciblés, tels que la gestion d'équipe, la conduite du changement, le pilotage stratégique ou la gestion opérationnelle. Certaines entreprises privilégient notamment la mise en place de ces formations en interne, afin de transmettre et renforcer la « culture managériale » propre à leur organisation.

Une synergie managers-RH clé pour le succès de la transition

Les managers jouent un rôle central dans le processus de promotion interne : ils valident le potentiel du collaborateur ou de la collaboratrice, l'accompagnent (tutorat, formation) et l'aident à s'adapter à son nouveau statut. Leur présence rassurante et leur transmission des bonnes pratiques renforcent la légitimité du promu, surtout lors de la prise de poste et au-delà.

“ Chez nous, le niveau 6 est assimilé cadre, mais on pourrait dire que c'est un “cadre bébé”. (...) Moi, en tant que manager, je deviens un peu son “chevalier Jedi” et lui, mon “padawan”. L'image est parlante, mais c'est vraiment ça : pendant un an, il vit ma vie de manager.

Manager, homme, 45 ans, grande entreprise du commerce, Occitanie

Cependant, cette mission est exigeante : certains managers peinent à concilier cet accompagnement chronophage avec leur charge de travail. D'autres, peu familiers avec les aspects formels du statut de cadre (rémunération, cotisations, retraites complémentaires), éprouvent des difficultés à les expliquer.

“ À mon niveau, quand vous avez entre 20 et 25 salariés sous votre responsabilité... moi aujourd'hui, si je pouvais juste jouer un rôle de supervision là-dessus, vraiment de haut, ce serait idéal. Mais je ne pense pas que ce soit, pour être sincère avec vous, au manager de s'occuper du tutorat, d'une formation. Enfin, du moins dans notre organisation, où on a des groupes de 25 salariés, ce n'est pas possible.

Manager, homme, 38 ans, grande entreprise industrielle, Nouvelle Aquitaine

Pour surmonter ces difficultés, les managers peuvent souvent s'appuyer sur les responsables RH. Ils peuvent apporter un appui complémentaire en clarifiant les aspects contractuels et en évaluant les compétences comportementales (notamment pour les postes managériaux). Dans de nombreux cas, la décision de promotion repose sur un consensus managers-RH, combinant expertise technique et évaluation des *soft skills*. Cette synergie, prolongée par un suivi régulier, limite les risques d'échec et sécurise la transition.

“ Nous partons du principe que chacun (managers et RH) évalue selon ses propres compétences. Dans notre entreprise, les compétences pour évaluer les aptitudes comportementales sont clairement l'apanage des RH. En revanche, l'évaluation des aptitudes techniques ou commerciales est dédiée aux managers. Si un responsable RH estime qu'un collaborateur n'a pas les compétences pour être cadre, on arbitre. Avoir cette double validation, c'est minimiser les risques d'échec aussi bien pour le collaborateur que pour l'entreprise.

Responsable RH, femme, 50 ans, grande entreprise de la banque, Île-de-France

La promotion interne constitue donc un atout stratégique pour les entreprises, à condition d'en maîtriser les conditions de réussite : accompagnement sur-mesure, communication claire et collaboration étroite entre managers et RH.

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > *Les rémunérations des cadres dans 111 familles de métiers*, décembre 2025
- > *Lutte contre les discriminations liées à l'origine*, décembre 2025
- > *Mobilité des cadres du public vers le privé*, décembre 2025
- > *Devenir freelance*, décembre 2025
- > *Transparence salariale*, novembre 2025



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études

ISBN 978-2-7336-1339-9 (collection « Trajectoires »)

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directrice de la DDE : Hélène Garner

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet Apec : Joséphine Rey-Bordjah, Erwan Audren, Christophe Lenzi, Cendrine Mouline

Maquette : Caracter

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit
+ prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFTD, CFE-CGC, FO, CFTC, CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).