

la promotion sur le marché interne et externe du travail

jan denys

—

01.2021



la promotion reste
un aspect important
d'une carrière réussie.



introduction

Dans un précédent rapport de Randstad Research (2019), nous avons fait le point sur la mobilité du travailleur belge. En 2018, près d'un travailleur sur cinq déclarait avoir changé de travail, avec ou sans phase intermédiaire d'inactivité ou de chômage. Dans trois cas sur quatre, il s'agissait d'un changement externe (changement d'employeur), dans le quatrième cas d'un changement interne à l'entreprise. Ce rapport ne faisait pas de distinction entre les mouvements horizontaux et verticaux. Dans le cas d'un mouvement vertical, il peut s'agir aussi bien d'une promotion que d'une rétrogradation. Dans le cas d'un mouvement horizontal, on parle d'un changement au sein du même niveau. Ce changement peut consister pour le travailleur à endosser une même fonction chez un autre employeur ou non. Il peut aussi s'agir d'une fonction au contenu (partiellement) nouveau. Ce dernier cas de figure est naturellement beaucoup moins fréquent.

Dans le présent rapport, nous nous intéressons plus particulièrement aux promotions. La promotion reste, en 2020, un aspect important d'une carrière réussie (sans en être le seul bien entendu). Nous avons d'abord demandé aux travailleurs s'ils avaient bénéficié d'une promotion au cours des cinq dernières années. Et, ensuite, si cette promotion était interne ou externe. Le genre constitue ici un point d'attention évidemment majeur. Quelles différences subsistent encore en 2020 entre hommes et femmes en matière de promotion ? Les résultats des jeunes cohortes se révèlent particulièrement intéressants à cet égard. Depuis longtemps déjà, les femmes arrivent sur le marché du travail avec de meilleures qualifications que les hommes. On peut donc logiquement s'attendre à ce que cela transparaisse dans les promotions de début de carrière.

combien de travailleurs ont bénéficié d'une promotion au cours des 5 dernières années ?

tableau 1

part des promotions obtenues au cours des cinq dernières années (tant internes qu'externes)

		100%
total	27	12 702
hommes	33	6 186
femmes	21	6 516
18-24	19	2 773
25-34	38	2 840
35-54	29	4 747
55-65	17	2 342
peu qualifiés	21	1 154
moyennement qualifiés	22	6 253
hautelement qualifiés	34	5 295

Un peu plus d'un répondant sur quatre (27%) dit avoir bénéficié d'une promotion au cours des cinq dernières années. La promotion consiste à évoluer vers une fonction dotée de responsabilités accrues. Vu l'interprétation assez large qui peut être faite de la notion de « responsabilités accrues », nous y avons associé un salaire et/ou des avantages plus importants. Sur une base annuelle, nous obtenons un peu plus de 5%. En dehors des promotions, le changement horizontal de fonction est bien sûr également possible pour les travailleurs. L'étude précédente nous a appris qu'il était assurément devenu plus fréquent. En 2018, pas moins d'un répondant sur cinq a changé de travail d'une manière ou d'une autre, promotions et mouvements horizontaux confondus (Randstad Research, 2019).

Il n'est pas aisé de conclure à une augmentation, une baisse ou une stabilisation des promotions dans la mesure où nous ne pouvons pas établir de comparaison dans le temps. Si l'aplatissement des organisations se vérifie dans les faits, le nombre de promotions devrait structurellement baisser. Le vieillissement pourrait lui aussi avoir un effet freinant. Le fait de travailler plus longtemps peut amener certains à occuper plus longtemps une fonction de cadre. Tout dépend bien sûr de la politique de l'entreprise concernée. Mais peut-être certains facteurs conjoncturels jouent-ils également un rôle ? En période de

haute conjoncture, la mobilité volontaire est plus importante. Une personne qui s'en va crée généralement un nouveau poste à combler. Si ce processus se déroule en interne, cette personne devra être remplacée à son tour, ce qui pourrait à nouveau entraîner une augmentation de la promotion interne (effet de cheminée). Ajoutons que le profil du travailleur évolue également. Les travailleurs sont davantage qualifiés. Il n'est pas audacieux d'affirmer qu'un degré de formation plus élevé va de pair avec de plus grandes ambitions, ce qui pourrait avoir un effet stimulant sur la promotion et devenir un argument dans la politique de carrière des entreprises, etc.

L'étude précitée avait révélé que seul l'âge faisait apparaître un différentiel pour ce qui est des changements de travail. Passé l'âge de 35 ans, le nombre de changements baissait déjà (tant en interne qu'en externe). Le genre et le niveau de qualification ne permettaient pas de dégager de différences significatives. Ce ne devrait logiquement pas être le cas pour les promotions. Celles-ci montrent une cohérence tant avec le genre qu'avec l'âge et le niveau de qualification, comme en attestent clairement les résultats de la présente étude.

la promotion est (encore et toujours) plus masculine que féminine

En 2020, les hommes continuent à être davantage promus que les femmes (resp. 33 et 21%). Ce fossé ne date pas d'hier, loin s'en faut. Il est curieux de constater que cet écart demeure béant, même à une époque où les femmes arrivent en moyenne plus qualifiées que les hommes sur le marché du travail et où elles se font en moyenne plus vite embaucher au sortir de l'école (Randstad Research, 2020). Les travailleurs dotés de qualifications supérieures sont aujourd'hui également davantage promus que les travailleurs moyennement ou peu qualifiés. Un phénomène qui devrait jouer

en faveur des femmes. Or, cela ne semble rien changer à la position des femmes. Nous y reviendrons plus longuement dans la suite de cette analyse.

L'âge constitue une autre variable importante. Comme il fallait s'y attendre, la plupart des promotions s'étendent assez largement sur le milieu de carrière (entre 25 et 55 ans). Avant et après, les chiffres sont certes inférieurs mais dans ces tranches d'âge non plus, les promotions ne sont pas exceptionnelles. Un travailleur de plus de 55 ans sur six indique avoir été promu au cours des cinq dernières années (17%). Chez les moins de 25 ans, on retrouve à peu près la même proportion (19%). Même au sein de la large plage du milieu de carrière, nous décelons encore une différence. Dans la tranche des 25-34 ans, la proportion de travailleurs promus atteint 38%, après quoi elle chute déjà à 29%. La promotion reste donc davantage concentrée dans la première partie de la carrière. Le retour à un allongement de carrière a visiblement peu d'effet sur cette donnée. On remarquera aussi la part importante de promotions enregistrées dès le début de la carrière, entre 18 et 24 ans (19%). Concrètement, cela signifie que les travailleurs sont nombreux à bénéficier d'une forme de promotion très vite après avoir été engagés. Mais ces résultats démontrent aussi que, contrairement à la perception générale, la promotion a lieu tout au long de la carrière et non pas seulement durant une période limitée. Chez les plus de 55 ans aussi, 17% ont continué à bénéficier d'une promotion au cours des cinq dernières années (donc certainement après l'âge de cinquante ans).

la promotion n'est pas une thématique de carrière limitée à quelques groupes privilégiés.



Conformément aux attentes, les personnes hautement qualifiées (34%) sont davantage promues que les moyennement et peu qualifiées. De façon surprenante, on n'observe pas de différence sur ce point entre les travailleurs peu et moyennement qualifiés (respectivement 22%). Bien entendu, la nature de la promotion peut certes différer entre ces deux groupes, mais nous ne disposons pas de données à ce sujet.

Outre ces différences prévisibles, le constat le plus étrange de ce premier tour d'horizon est que la promotion est une donnée de carrière qui ne se limite pas à quelques groupes privilégiés. Même parmi les personnes peu qualifiées et en fin de carrière, cette donnée n'est pas marginale. Mais les écarts entre groupes restent importants.

les jeunes femmes aussi sont moins promues

Étant donné que les trois sous-groupes affichent de nettes différences, il est plus qu'intéressant de recouper quelques données. Ainsi, s'il n'est peut-être pas surprenant que les femmes soient en moyenne moins promues, la question est de savoir si cela se vérifie aussi pour les femmes hautement qualifiées et, plus encore, pour les femmes en début de carrière. Aujourd'hui, les femmes font leur entrée sur le marché du travail dotées de compétences en moyenne plus élevées que les hommes. Elles décrochent également plus vite un emploi que les hommes, même à niveau d'études équivalent (Randstad Research, 2020). De plus, il n'est généralement pas encore question d'enfants, surtout à cette période. Les études révèlent que la différence ne devient nette qu'à ce moment. (Abraham, E., 2020). Nous pourrions donc à tout le moins nous attendre, surtout au démarrage de la carrière, à des

la plus grande surprise réside dans le fait que même les femmes de moins de 25 ans sont moins promues que les hommes.

écarts plus ténus entre hommes et femmes. Voire, pourquoi pas, à une absence totale de différence, ou à une différence en faveur des femmes ?

Les résultats sont toutefois sans appel. Même les femmes hautement qualifiées font l'objet de moins de promotions que leurs homologues masculins (resp. 27 et 41%). Plus étonnant encore : l'écart par rapport aux hommes n'est pas moins creusé pour ces femmes que pour celles qui sont peu ou moyennement qualifiées, au contraire même. Chez les peu et moyennement qualifiés, le fossé entre hommes et femmes est de 11%, contre 14% chez les hautement qualifiés.

Le constat le plus étonnant de tous est le fait que, même en début de carrière, les femmes sont moins promues que les hommes (resp. 14 et 25%). Des différences qui se creusent certes plus tard dans la carrière (supposément sous l'influence des enfants) pour se réduire à nouveau encore plus tard, tout en restant malgré tout importantes à cette période. C'est surtout le fossé en début de carrière qui est somme toute interpellant. L'âge moyen auquel les jeunes quittent le foyer parental en Belgique est de 24 ans pour les femmes et 26 pour les hommes (Eurostat). Ce qui veut dire qu'il n'est pas encore question de ménage auquel les femmes consacraient proportionnellement plus de temps que les hommes, avec pour effet un impact négatif sur les performances potentielles au travail.

Quant au rôle des enfants, il est encore nettement plus faible. L'âge moyen auquel les femmes deviennent mères est de 29 ans en Belgique. Or, les femmes de moins de 25 ans sont clairement moins promues que les hommes. Cela signifie en tout cas que la thèse selon laquelle les femmes accuseraient du retard au moment où la question des enfants se pose, mérite quelques points d'interrogation. Visiblement, ce retard se manifeste déjà plus tôt, dès le tout début de carrière. L'arrivée des enfants ne fait que renforcer ce phénomène.

Quoi qu'il en soit, ces résultats corroborent les études consacrées à l'écart salarial entre hommes et femmes. Bien que l'on connaisse entretemps des exemples de niches spécifiques du marché du travail dans lesquelles les jeunes femmes gagnent davantage que les hommes, il apparaît globalement que les jeunes femmes continuent à gagner moins que les hommes. (SD Worx, 2016)

Comment dès lors expliquer ce phénomène ? Les femmes anticipent-elles d'entrée de jeu leur futur ménage et leurs enfants ? S'agit-il d'un corollaire de la socialisation de genre opérée à un plus jeune âge ? D'autres préférences jouent-elles inconsciemment ? Les entreprises continuent-elles, la plupart sans en avoir conscience, à opérer une distinction ? Ou les femmes sont-elles encore et toujours plus nombreuses, malgré leur niveau d'études globalement plus élevé, à embrasser des fonctions offrant moins de perspectives de promotion, appelées communément « carrières plates » ? Le seul constat que nous puissions émettre avec certitude à ce stade, c'est que les femmes, après avoir été globalement plus vite embauchées que les hommes au sortir de l'école, perdent presque aussitôt cette avance et accusent très vite un retard qui ne fera que s'accroître avec la maternité.

tableau 2

part des promotions obtenues au cours des cinq dernières années (entre parenthèses N = 100%)

	hommes	femmes
18-24	25 (1265)	14 (1508)
25-44	45 (2353)	28 (2920)
45-65	25 (2568)	15 (2088)
peu qualifiés	26 (625)	15 (529)
moyennement qualifiés	27 (3050)	16 (3203)
hautement qualifiés	41 (2511)	27 (2785)

les managers sont les plus largement bénéficiaires des promotions

Nous pourrions encore affiner l'analyse en étudiant les résultats pour chaque grand groupe de professions (classification ISCO).

tableau 3

part des promotions obtenues au cours des cinq dernières années par groupe de professions

	%	N	M%	V%
managers	61.7	971	63	60
métiers intellectuels, scientifiques et artistiques	31.4	1269	41	25
techniciens et métiers apparentés	45.2	646	48	36
personnel administratif	32.1	2152	35	30
personnel de service et vendeurs	28.9	861	34	25
artisans	34.9	341	44	19
opérateurs de machines et d'équipements	34.0	412	34	33
professions élémentaires	14.5	574	18	12
agriculteurs, sylviculteurs et pêcheurs qualifiés	29.5	98	29*	19*
métiers auprès des forces armées	43.1	123	42	52*

*N inférieur à 30

Comme prévu, les différences entre les champs professionnels sont encore plus grandes qu'entre les niveaux de qualification, où elles restaient limitées à 13 pp. Entre les groupes de professions, le différentiel maximum s'élève à quelque 47,2%. On ne s'étonnera guère de constater que les managers constituent le groupe professionnel où les promotions sont les plus nombreuses. En dehors des managers, un seul groupe de professions se situe nettement au-dessus de la moyenne : celui des techniciens et métiers apparentés, avec 45,2% de chances de promotion. Un seul groupe professionnel se positionne clairement en dessous de la moyenne générale : celui des professions élémentaires. Pour augmenter ses chances de promotion, le titulaire d'une profession élémentaire n'a en réalité qu'une option : opérer la transition vers un autre champ professionnel. Évidemment, les différences entre hommes et femmes transparaissent ici aussi, quoique de façon limitée dans certains groupes professionnels (par ex. managers 63 et 60%, opérateurs de machines et d'équipements 34 et 33%).

promotion externe ou interne

Lorsqu'on change de travail, le processus est de nature plutôt externe qu'interne. Selon l'étude précitée, le rapport est de trois contre un. Dans le cas des promotions, on s'attend à ce que le rapport penche en faveur de l'interne. Malgré tous les discours sur la fin du marché interne du travail ces dernières décennies, les recherches académiques nous ont appris que les entreprises recrutaient de préférence en interne. Cette préférence augmente d'ailleurs selon le niveau. Les CEO par exemple, surtout ceux des grandes entreprises, sont généralement recrutés en interne.

Selon la Harvard Business Review, seul un des dix CEO les plus performants de 2019 avait été recruté en externe (Harvard Business Review, 2019). D'autres études universitaires plus étendues vont dans le même sens. Tsoulouhas e.a. (2007) ont constaté à la faveur d'une vaste étude que seuls 18% des CEO de grandes entreprises américaines avaient été recrutés en externe. Les raisons pour lesquelles les entreprises préfèrent recruter en interne font l'objet d'un large consensus (voir encadré).

recrutement en interne : avantages et inconvénients

avantages

- moins cher et plus rapide
- entreprises et candidats se connaissent mieux que dans le cas d'un recrutement externe
- travailleurs davantage motivés (à plusieurs niveaux) à acquérir des aptitudes supplémentaires
- rétention
- importance des compétences spécifiques à l'entreprise

inconvénients

- pool limité de candidats
- diversité limitée
- stock limité de nouvelles idées et connaissances
- source potentielle de troubles au sein des équipes
- frais cachés dus à une éventuelle chaîne de postes vacants dans l'entreprise



Les avantages du recrutement interne correspondent aux inconvénients du recrutement externe et inversement.

Notre étude révèle une fois de plus que la promotion (à tous niveaux) se produit essentiellement en interne. Parmi ceux qui ont déclaré avoir été promus, il s'agissait dans 83% des cas d'une promotion interne et dans 17% des cas d'une promotion externe, soit un rapport de 5 à 1. Une étude universitaire externe aboutit à un rapport encore plus aigu de plus de 6 (DeVaro. J. e.a. 2019).

tableau 4
promotions obtenues au cours des 5 dernières années : internes ou externes

	internes	externes	100%
total	83	17	3376
hommes	84	16	2022
femmes	80	20	1355
18-24	78	22	531
25-34	81	19	1076
35-54	84	16	1364
55-65	87	13	405
peu qualifiés	73	27	247
moyennement			
qualifiés	84	16	1345
hautement qualifiés	83	17	1785

ceux qui veulent changer de travail horizontalement ont globalement plus de chances en externe ; ceux qui veulent être promus risquent en revanche de l'être plutôt en interne.

Les différences entre les divers sous-groupes sont ici moins importantes. Les femmes obtiennent moins de promotions et lorsqu'elles sont promues, c'est un peu plus en externe que les hommes mais cette différence n'est pas vraiment pertinente. En termes de tranches d'âge, nous observons un effet léger mais clair. À mesure que l'on avance en âge, ou que l'on acquiert de l'ancienneté, la probabilité d'obtenir une promotion diminue au bout d'un certain temps et, dans cette probabilité réduite, la probabilité externe diminue elle aussi. Les travailleurs peu qualifiés sont par ailleurs plus nombreux que la moyenne à obtenir directement une promotion en externe (27 contre 17%).

Mais d'un point de vue général, il y a peu de discussion possible. Ceux qui veulent changer de travail horizontalement ont globalement le plus de chances en externe ; ceux qui veulent être promus risquent en revanche de l'être plutôt en interne. Les travailleurs ambitieux coincés en interne pour cause d'absence de perspectives de promotion n'ont d'autre choix que de commencer par opérer un mouvement horizontal vers une autre entreprise, et de chercher ensuite à décrocher une promotion dans cette autre entreprise.

conclusion

Un peu plus d'un répondant sur quatre (27%) déclare avoir bénéficié d'une promotion au cours des cinq dernières années. La probabilité d'être promu varie bien sûr fortement selon le sous-groupe auquel on appartient.

En 2020, les hommes restent plus nombreux que les femmes à décrocher une promotion (resp. 33 et 21%). Il est frappant de constater que cette différence demeure élevée même à l'heure où les femmes arrivent en moyenne plus qualifiées que les hommes sur le marché du travail et se font en moyenne engager plus rapidement qu'eux au sortir de l'école. Même les femmes hautement qualifiées sont moins promues que leurs homologues masculins. L'écart entre hommes et femmes est même encore un peu plus creusé parmi les haut diplômés que parmi les diplômés de l'enseignement primaire et secondaire. Même chez les jeunes femmes (<25 ans), le décalage reste net (resp. 14 et 25%). C'est d'autant plus interpellant qu'à cet âge, le soin du ménage et l'arrivée des enfants ne joue quasiment pas encore. Ces facteurs continuent donc bel et bien plus tard à renforcer le fossé initial qui se manifeste dès le début de la carrière.

L'âge constitue une autre variable importante. La plupart des promotions s'étendent, comme il fallait s'y attendre, sur une large plage en milieu de carrière (entre 25 et 55 ans), avec un pic entre 25 et 34 ans (38%). Chez les jeunes et les plus de 55 ans, les chiffres sont certes moins élevés mais même à ces stades de la carrière, les promotions ne sont pas exceptionnelles. Un travailleur de plus de 55 ans sur

six dit avoir été promu au cours des cinq dernières années (17%). Chez les moins de 25 ans, le rapport est à peu près identique (19%). Les promotions restent donc davantage concentrées en première partie de carrière. Le retour à une carrière plus longue ne semble guère changer la donne. Ces résultats démontrent à tout le moins que, contrairement à la perception générale, la promotion se déroule tout au long de la carrière et non pas seulement au cours d'une période limitée.

Ceux qui changent de travail le font généralement en externe. Selon une étude précédente, le rapport externe vs interne était d'environ trois contre un. Sur une base annuelle, près de 15% des travailleurs avaient changé d'emploi en externe, contre environ 5% en interne. C'est assez logique. Tout d'abord, le changement de travail est, du point de vue du travailleur, rarement volontaire et plutôt la conséquence d'un licenciement ou de la non-prolongation d'un contrat temporaire. La piste externe demeure alors la seule valable. Ajoutons du reste que le pool externe de postes vacants est, par définition, beaucoup plus abondant que le pool interne.

S'agissant de promotions – le glissement vers une fonction dotée de responsabilités accrues, associé à un salaire et/ou des avantages plus importants –, le rapport externe vs interne est totalement inverse. Il s'élevé à un pour cinq. Globalement, les entreprises préfèrent alors de loin recruter en interne. Il arrive que l'on ne cherche même pas à l'extérieur pour combler un poste vacant précis, et dans bien des cas, la différence entre les candidats externes et internes doit être relativement flagrante pour que l'on choisisse finalement le candidat externe. Les raisons qui poussent à opter pour la piste interne sont étroitement liées aux avantages du recrutement interne en général. Plus on se situe haut dans l'échelle des fonctions, plus les entreprises recrutent en interne. La grande majorité des CEO, surtout dans les grandes entreprises, proviennent de l'organisation elle-même. Le marché interne du travail continue donc à donner le ton. C'est selon nous un facteur très important qui expliquerait pourquoi les anciennes prédictions annonçant l'avènement de la « carrière sans frontières » ne se sont pas traduites dans les faits. La plupart des explications se

focalisent sur le comportement du travailleur qui, malgré un degré de qualification nettement plus élevé, continue à miser très fort sur la sécurité d'emploi. L'employabilité comme alternative à la sécurité d'emploi ne se révèle pas être à ce titre une alternative déterminante. Le nombre de travailleurs non liés reste donc très faible et rien n'indique que leur proportion va augmenter. Selon nous, le comportement de l'employeur est également pertinent sur ce point. Si les entreprises continuent à ne jurer que par la piste interne, elles compliquent tout simplement la tâche des externes qui souhaiteraient faire le pas. Les entreprises placent la barre très haut. Nul doute que de très nombreux travailleurs ont bel et bien l'ambition de franchir le pas tôt ou tard, mais qu'au bout d'un certain temps ils se découragent et se résignent alors à se réorienter en interne.

Bibliographie

- Blau, F., e.a. (2006) New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires (NBER Working Paper No. 12321)
- DeVaro, J., e.a. (2019) Internal and external hiring, *Industrial and Labor Relations Review* 72:4 : 981-1008
- Harvard Business Review, (2019) The best-performing CEO's in the world.
- Randstad Research, (2019) Chercher et trouver un emploi sur le marché du travail
- Randstad Research, (2020) De overgang van onderwijs naar de arbeidsmarkt I
- SD Worx, (2016) Le fossé salarial se creuse dès le début de la carrière.
- Tsouluhas, T., e.a. Contests to become CEO : Incentives, selection and handicaps, *Economic Theory* 30:2 : 195-221

jan denys

—

01.2021

