

CONJONCTURE ET STRATÉGIES PROFESSIONNELLES DES CADRES

BAROMÈTRE SEMESTRIEL

Janvier 2010

OBJECTIF DE L'ENQUÊTE

En décembre 2008, l'Apec avait interrogé un échantillon représentatif de 1 200 cadres du secteur privé sur leur perception de la situation économique et les stratégies de gestion professionnelle qu'ils comptaient adopter. A cette période, la crise financière et économique était confirmée et le gouvernement français venait d'annoncer un plan de relance de l'économie.

Un an plus tard, en décembre 2009, alors que le gouvernement annonce un grand emprunt et que selon l'INSEE l'économie française est

engagée dans une modeste reprise, un échantillon de 1 200 cadres a été de nouveau interrogé.

Le questionnaire de l'enquête reprend en grande partie celui de décembre 2008 et permet de suivre l'évolution de l'opinion des cadres sur la conjoncture économique, la confiance dans leur entreprise, leurs satisfactions professionnelles et leurs perspectives d'évolution. En complément, 250 demandeurs d'emploi qui occupaient auparavant un poste cadre ont répondu à un questionnaire spécifique.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Situation de l'économie et des entreprises : les cadres perçoivent des améliorations relatives

Les cadres perçoivent une amélioration de la situation économique. Par rapport à décembre 2008, l'amélioration est notable : la proportion de cadres attribuant une note inférieure à 5 chute de plus de 20 points (de 71 % à 48 %). Les répercussions sur la santé des entreprises dans lesquelles travaillent les cadres sont moins nettes, avec des évolutions très contrastées : à la stabilité des opinions dans certains secteurs s'oppose l'inversion de tendance dans le secteur Banque-assurances. La majorité des cadres ont confiance en leur entreprise pour préserver leur emploi.

Mais il n'y aurait pas d'impact sur leur situation professionnelle

Ces constats ne les rendent pas plus optimistes pour leur propre avenir professionnel, même si les différences d'opinion varient sensiblement selon les âges. Le décalage entre une perception d'une amélioration de la situation économique et un sentiment plus mitigé sur sa situation personnelle est particulièrement frappant chez les cadres du secteur Banque-assurances. Les cadres ne s'attendent pas à des évolutions positives de leurs conditions de travail. Ils n'ont en outre pas le sentiment d'être privilégiés sur le marché de l'emploi par rapport aux autres salariés.

Stratégie de carrière ne rime généralement pas avec mobilité

Entre fin 2008 et fin 2009, les pronostics des cadres sur leur évolution professionnelle dans l'année à venir ne connaissent pas de bouleversement. Environ un quart des cadres pensent quitter volontairement leur entreprise actuelle, pour intégrer une nouvelle entreprise ou se réorienter. Les cadres restent donc pragmatiques, voire prudents.

Les cadres affichent davantage le souhait de prendre du recul sur leur vie professionnelle

Une évolution peut-être importante à terme est à noter : par rapport à décembre 2008, les cadres sont relativement plus nombreux à exprimer le souhait de prendre du recul, de vouloir changer de métier ou de développer un projet extraprofessionnel. Cette tendance peut être comprise comme une conséquence du hiatus perçu par les cadres entre la meilleure santé de l'économie et de leur entreprise et l'absence d'amélioration de leurs conditions de travail. Dès lors, les démarches d'optimisation et d'évaluation des compétences n'attirent que relativement : les formations courtes - une démarche que l'on pourrait dire *a minima* - sont plébiscitées, à l'opposé des formations longues, et plus encore de la VAE, qui apparaît décalée par rapport à l'attentisme ambiant.

Conseils sur la carrière : des différences selon l'âge

Il en est de même pour le choix des interlocuteurs, l'affectif l'emportant sur le professionnalisme. Néanmoins, si les cadres de moins de 35 ans privilégient leur entourage ou une démarche personnelle, les cadres de plus de 45 ans souhaitent majoritairement faire appel à une structure de conseil spécialisée. De même, si un cadre sur cinq de moins de 35 ans déclare pouvoir s'adresser à son supérieur hiérarchique pour avoir des conseils sur sa gestion de carrière, ce n'est le cas que de moins d'un cadre sur dix de plus de 45 ans.

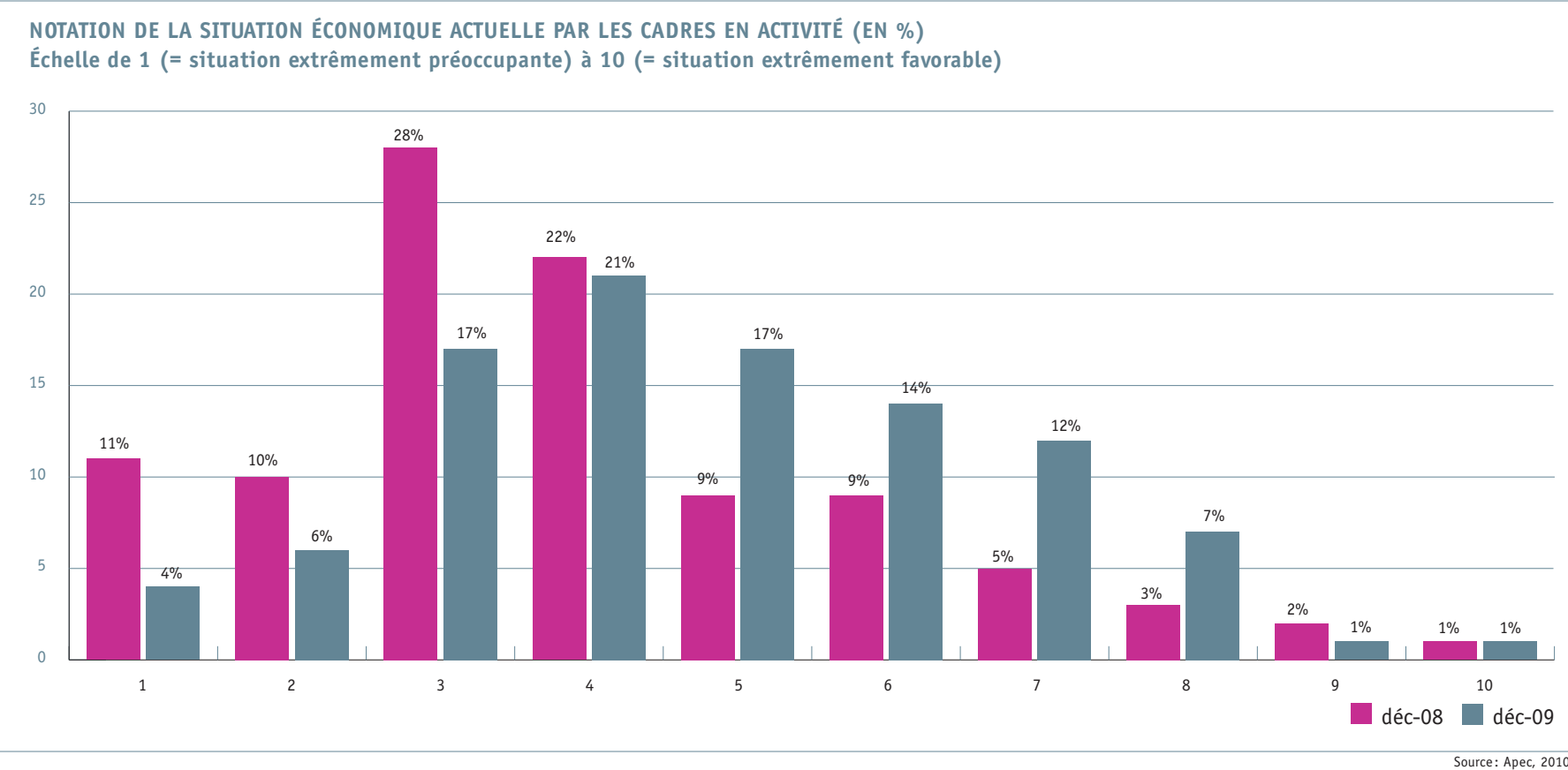


I - Conjoncture

LES CADRES PERÇOIVENT UNE AMÉLIORATION DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE

Invités à noter la situation économique sur une échelle de 1 (= situation extrêmement préoccupante) à 10 (= situation extrêmement favorable), les cadres se montrent partagés, la moitié attribuant une note inférieure à la moyenne (4,75) et la moitié une note supérieure à la moyenne. Mais, par rapport à décembre 2008, l'amélioration est

notable : la proportion de cadres attribuant une note inférieure à 5 chute de plus de 20 points : de 71 % à 48 %. Les cadres en recherche d'emploi sont nettement plus sévères : un tiers d'entre eux attribuent une note de 1 ou de 2 à la situation économique, soit trois fois plus que les cadres en activité.



Un peu moins d'entreprises en difficulté

Si la situation économique globale est jugée meilleure que l'an passé, les répercussions directes sur la santé des entreprises dans lesquelles travaillent les cadres sont moins nettes. La proportion de ceux qui travaillent dans des entreprises qu'ils jugent en difficulté économique ne s'infléchit que de 4 points. Comme en décembre 2008, quatre cadres sur dix travaillent dans une entreprise dont la situation économique est perçue comme stable. L'évolution entre décembre 2008 et décembre 2009 est toutefois très contrastée en fonction des secteurs et l'on constate des différentiels

importants : la quasi stabilité des cadres qui jugent leur entreprise en difficulté dans l'Industrie (de 42 % à 39 %) et les Services aux personnes (36 % pour les deux périodes) contraste avec leur baisse spectaculaire dans le Commerce (de 40 % à 27 %) et surtout la Banque-assurances (de 43 % à 18 %). En décembre 2008, la Banque-assurances était le secteur où il y avait le plus de cadres qui jugeaient leur entreprise en difficulté, en décembre 2009, la situation est inversée.

Actuellement, votre entreprise :

	Déc-08	Déc-09
Est en difficulté sur le plan économique	37%	32%
Est en développement économique	18%	23%
Ni l'un ni l'autre	41%	43%
Je ne sais pas	4%	2%
Total	100%	100%

Un peu plus de la moitié des cadres déclarent que leur entreprise s'est séparée de cadres (licenciements ou départs négociés) au cours du dernier semestre 2009 et une proportion proche déclarent que leur

entreprise en a embauchés sur la même période. Les deux politiques se recoupent partiellement, les départs et les embauches pouvant s'effectuer de façon concomitante.

Au cours des 6 derniers mois, y a-t-il eu dans votre entreprise des licenciements ou autres départs négociés de cadres ? Des recrutements de cadres pour remplacer des départs ou pour des créations de poste ?

		Licenciements ou départs négociés de cadres		Total
		Oui	Non	
Recrutements de cadres	Oui	31%	22%	53%
	Non	27%	20%	47%
Total		58%	42%	100%

Source : Apec, 2010

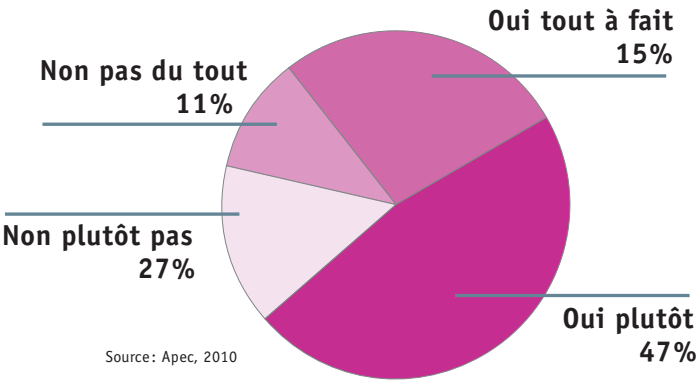
Lecture : 31 % des cadres indiquent qu’il y a eu au cours des 6 derniers mois des recrutements de cadres dans leur entreprise et en même temps des licenciements ou autres départs négociés. A l’inverse, 20 % des cadres indiquent qu’il y a eu dans leur entreprise au cours des 6 derniers mois ni recrutements ni licenciements.

La majorité des cadres ont confiance en leur entreprise pour préserver leur emploi

62 % des cadres déclarent qu’ils ont confiance en leur entreprise pour préserver leur emploi. Cette appréciation est nettement plus fréquente

chez les cadres les plus jeunes : 75 % des cadres de moins de 35 ans affichent leur confiance contre 55 % des 45 ans et plus.

Avez-vous confiance en votre entreprise pour préserver votre emploi ?

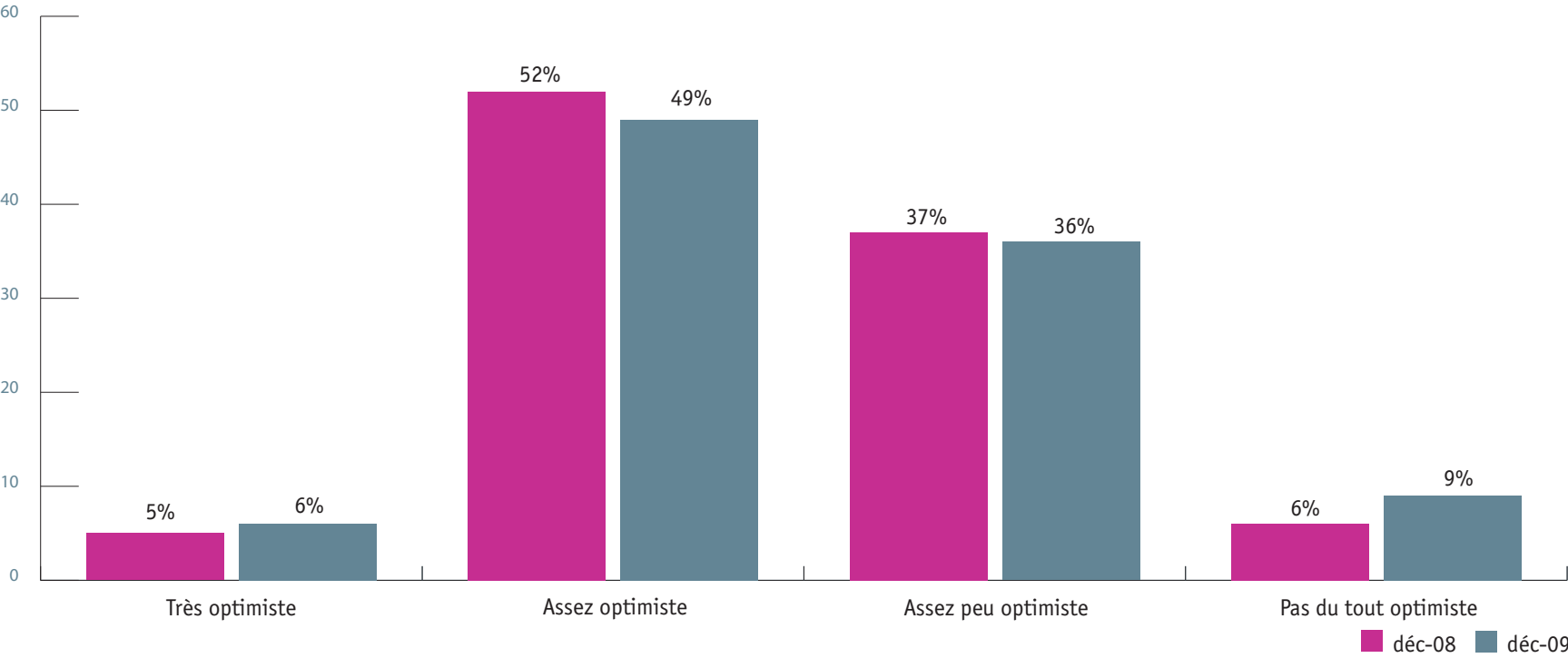


SITUATION ÉCONOMIQUE ET SITUATION PERSONNELLE : PAS DE CONVERGENCE DES ÉVOLUTIONS

Fin 2009, les cadres jugent la situation économique meilleure par rapport à décembre 2008 et ont confiance dans les capacités de leur entreprise pour préserver leur emploi. Pour autant, ils ne sont pas plus

optimistes pour leur propre avenir professionnel : la proportion de cadres optimistes quant à leur avenir professionnel stagne entre les deux périodes (de 57 % à 55 %).

Concernant votre propre avenir professionnel dans les 12 prochains mois, êtes-vous ?



Source : Apec, 2010

Les opinions varient toutefois selon les âges. Près des trois quarts des moins de 35 ans sont optimistes quant à leur avenir professionnel contre 53 % des 40-49 ans et 42 % des 50 ans et plus. Cet écart en fonction de l'âge se retrouve également chez les

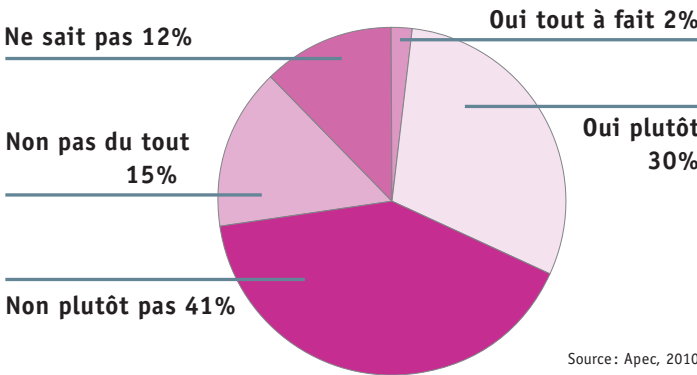
demandeurs d'emploi : si 60 % des cadres en recherche d'emploi de moins de 40 ans sont optimistes quant à leur avenir professionnel dans les 12 prochains mois, ce n'est le cas que de seulement un quart des cadres en recherche d'emploi de 50 ans et plus.

Les cadres n'ont pas le sentiment d'être privilégiés sur le marché de l'emploi

Par ailleurs, les cadres n'ont pas le sentiment d'être une catégorie protégée sur le marché de l'emploi. Seul un tiers d'entre eux juge que le marché de l'emploi est actuellement plus favorable pour les cadres que pour les autres salariés, avec là encore un décalage spectaculaire entre jeunes cadres et cadres plus âgés. Ce jugement est en effet partagé par plus de la moitié des cadres de moins de 30 ans (54 %) contre seulement un quart des cadres de plus de 50 ans. Dans un marché de l'emploi fortement dégradé pour les jeunes en général, les jeunes cadres semblent ainsi avoir conscience de leur "double chance" : avoir un emploi et occuper un poste cadre.

En revanche, les trois quarts des cadres en recherche d'emploi, qui sont aussi globalement plus âgés que les cadres en activité, jugent que le marché de l'emploi ne leur est actuellement pas plus favorable par rapport aux autres salariés.

Selon vous, le marché de l'emploi est-il actuellement plus favorable pour les cadres que pour les autres salariés ?

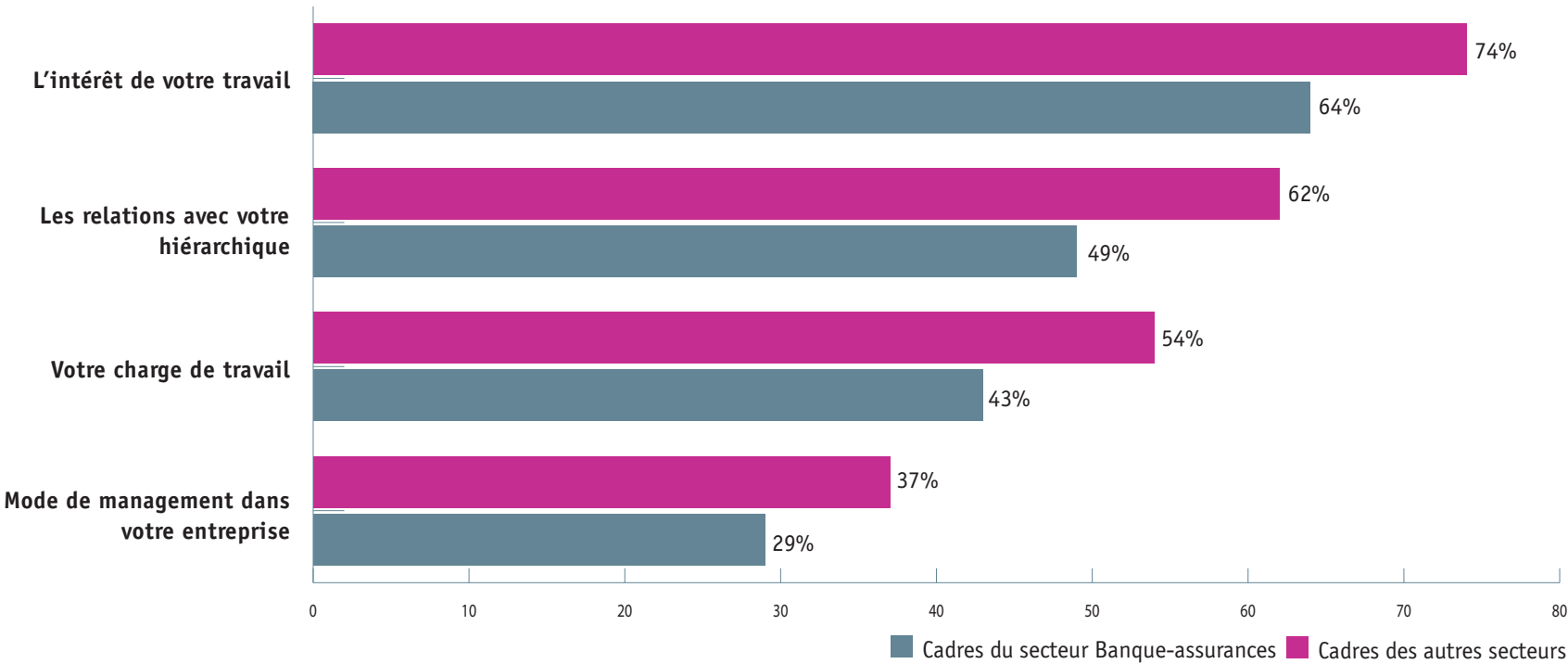


La crise économique et ses conséquences sur le climat interne : l'exemple des cadres du secteur Banque-assurances

Le décalage entre une perception d'une amélioration de la situation économique et un sentiment plus mitigé sur sa situation personnelle est particulièrement frappant chez les cadres du secteur Banque-assurances. Ce sont eux qui ont le plus ressenti une amélioration de la situation économique et de leur entreprise depuis un an. Et en ce sont eux aussi qui sont devenus, en proportion, les moins nombreux à

déclarer que leur entreprise est en difficulté économique. Pourtant, sur différents éléments de la vie professionnelle, ils affichent des taux de satisfaction bien moindres que les cadres des autres secteurs. Alors que ces derniers sont majoritairement satisfaits sur trois des quatre aspects cités, les cadres du secteur Banque-assurances ne sont majoritairement satisfaits que sur l'intérêt de leur travail.

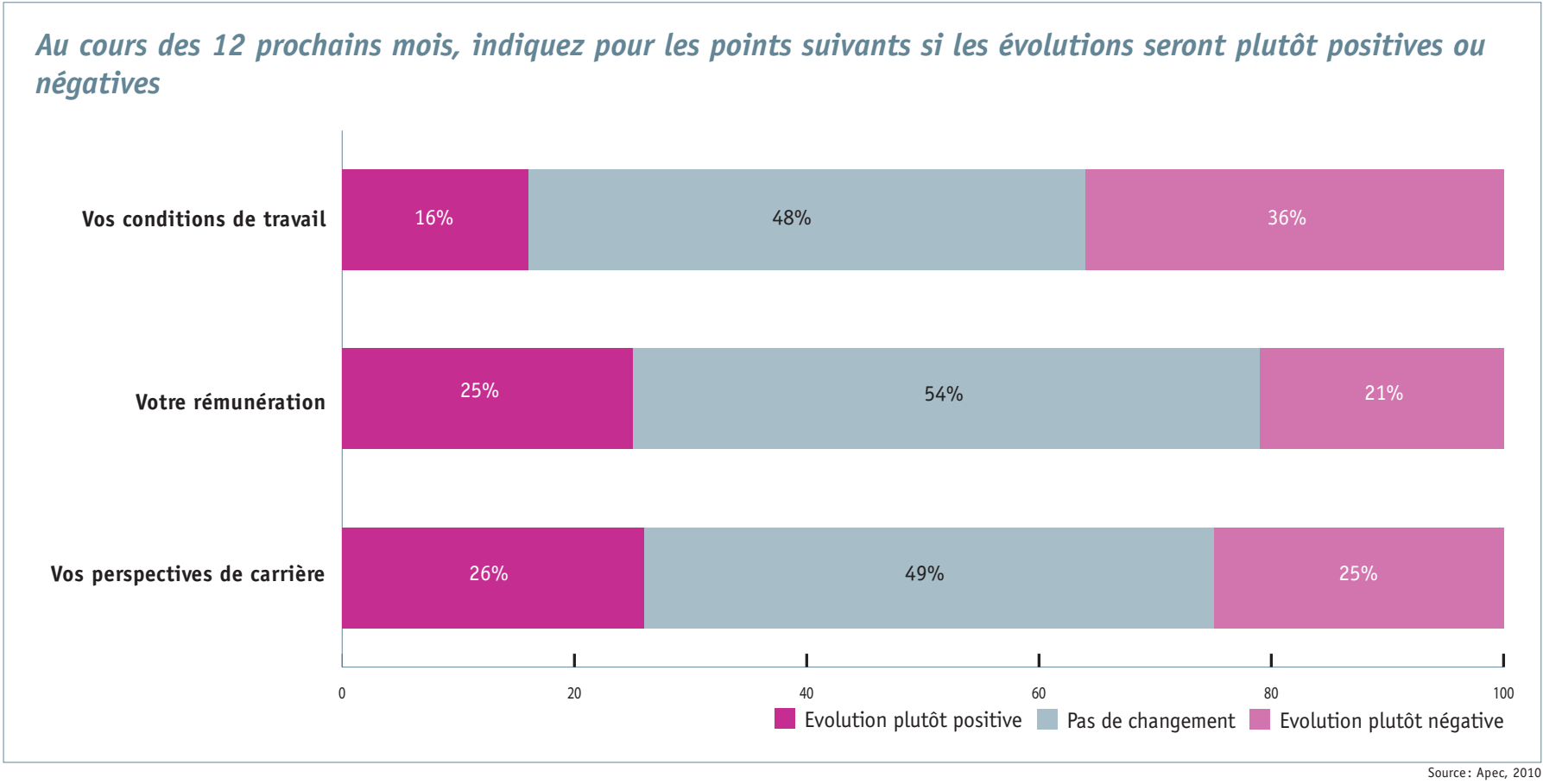
% de cadres satisfaits sur différents éléments de la vie professionnelle



Les cadres ne s’attendent pas à des évolutions positives de leurs conditions de travail

Concernant leur rémunération ou leur évolution de carrière, la moitié des cadres parient sur la stabilité, un quart s’attendent à des évolutions positives et un autre quart à des évolutions négatives. Le critère de l’âge est une nouvelle fois discriminant, les jeunes cadres prévoyant globalement des évolutions plus positives que les plus âgés sur ces deux points.

Les opinions sont en revanche plus tranchées en ce qui concerne l’évolution des conditions de travail : les cadres qui pensent que ces conditions se dégraderont dans les 12 prochains mois sont deux fois plus nombreux que les cadres qui anticipent des évolutions positives (36 % contre 16 %). Et sur ce point, même les cadres les plus jeunes sont plus fréquemment pessimistes qu’optimistes.



L’évolution récente de leurs conditions de travail peut renforcer ce sentiment mitigé quant aux évolutions pour les 12 prochains mois. Ainsi, un cadre sur cinq indique avoir eu une augmentation de salaire

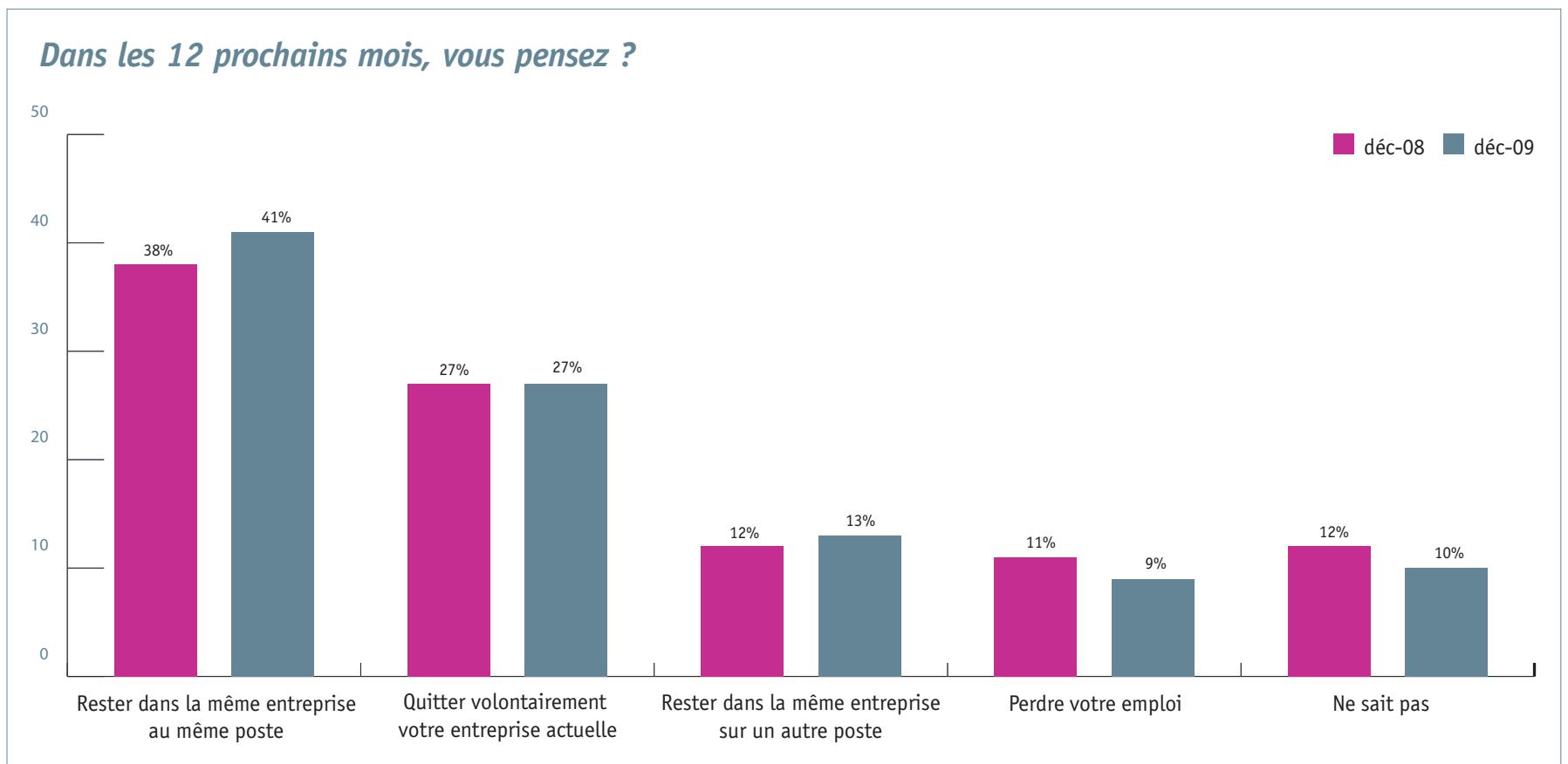
au cours des six derniers mois, alors qu’environ trois cadres sur dix en ont demandé une et que seul un tiers de ceux qui ont engagé cette démarche ont obtenu satisfaction.

II - Stratégies professionnelles

Stratégie de carrière ne rime généralement pas avec mobilité

Entre fin 2008 et fin 2009, les pronostics des cadres sur leur évolution professionnelle dans l'année à venir ne connaissent pas de bouleversement. Tout comme l'année dernière, environ un quart des cadres pensent quitter volontairement leur entreprise actuelle (pour intégrer une nouvelle entreprise ou se réorienter). La proportion des cadres qui pensent rester dans la même entreprise, sur le même poste ou sur un autre poste, augmente légèrement. Enfin, la proportion des cadres qui pensent perdre leur emploi dans l'année à venir est stable (11 % à 9 %).

Les cadres restent donc pragmatiques, voire prudents, avec des pronostics de mobilité externe stables et une progression de ceux qui pensent rester dans la même entreprise. Comme toujours, les cadres de moins 30 ans déclarent davantage une intention de mobilité (35 % pensent quitter volontairement leur entreprise actuelle) et pratiquement aucun d'entre eux (1 %) pense perdre son emploi.



Source : Apec, 2010

Les cadres affichent davantage le souhait de prendre du recul sur leur vie professionnelle

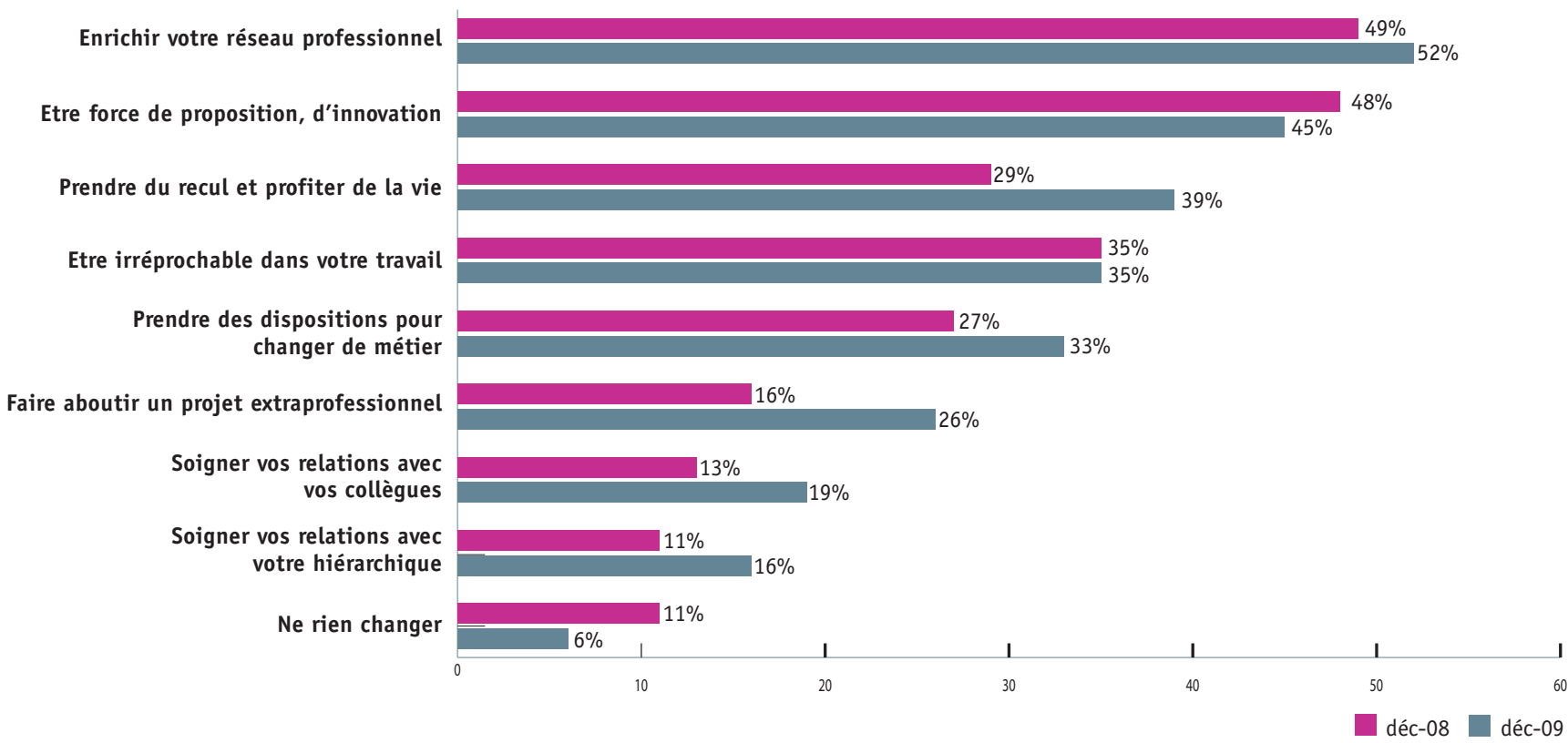
Parce qu'ils privilégient la stratégie du développement personnel dans un environnement qu'ils connaissent, les cadres indiquent vouloir se centrer, comme l'an passé, sur l'enrichissement de leur réseau professionnel et la performance en interne à l'entreprise (être irréprochable, être force de proposition...).

Une évolution peut-être importante à terme est à noter : par rapport à décembre 2008, les cadres sont relativement plus nombreux à exprimer

le souhait de prendre du recul (+ 10 points), de vouloir changer de métier (+ 6 points) ou de développer un projet extraprofessionnel (+ 10 points). Cette tendance semble toucher l'ensemble des cadres et aucun critère (sexe, âge, fonction...) n'est ici discriminant.

Ce résultat peut être compris comme une conséquence du hiatus perçu par les cadres entre la meilleure santé de l'économie et de leur entreprise et l'absence d'amélioration de leurs conditions de travail.

Dans les 12 prochains mois, quelle(s) stratégie(s) personnelle(s) comptez-vous mettre en œuvre ?
3 réponses possibles



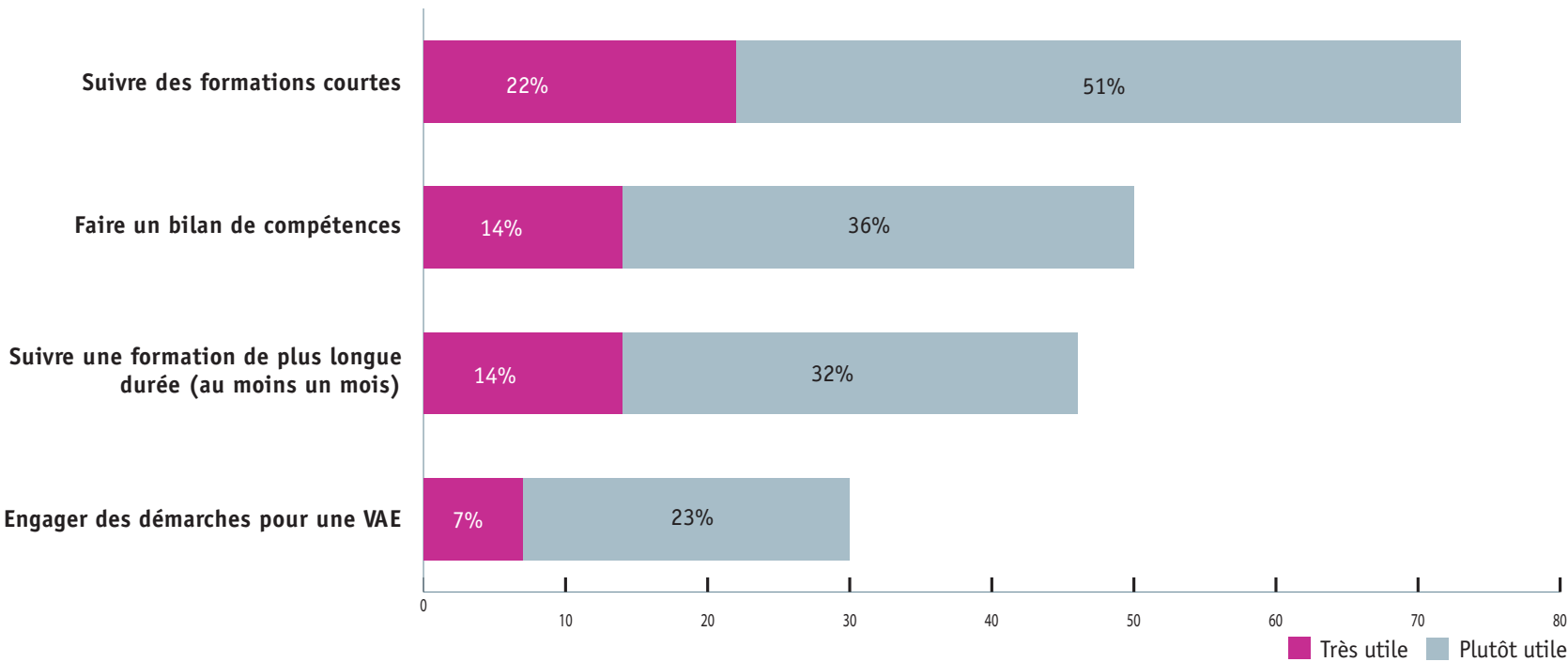
Source : Apec, 2010

Les formations courtes sont plébiscitées

Les cadres privilégient les démarches d’optimisation de leurs compétences sans investissement de longue durée visant des évolutions plus marquées. Les trois quarts jugent utile de suivre des formations courtes, et moins de la moitié jugent utile de suivre des formations de plus longue durée. Quant au contenu envisagé pour ces formations longues, les projets liés à une reconversion professionnelle sont cités de façon minoritaire, la majorité de ceux qui les envisagent

visant avant tout à approfondir les techniques propres à leur métier ou des formations plus généralistes sur le management ou la stratégie. Toutefois, l’envie de faire le point, voire de prendre du recul, transparaît également ici avec l’intérêt déclaré pour le Bilan de compétences, que 50 % des cadres estiment utile. Cette proportion atteint 58 % pour les cadres de 35 à 39 ans, qui semblent donc majoritairement souhaiter faire le point sur leur carrière.

Dans les prochains mois, quelles démarches de gestion professionnelles vous sembleront les plus utiles ?

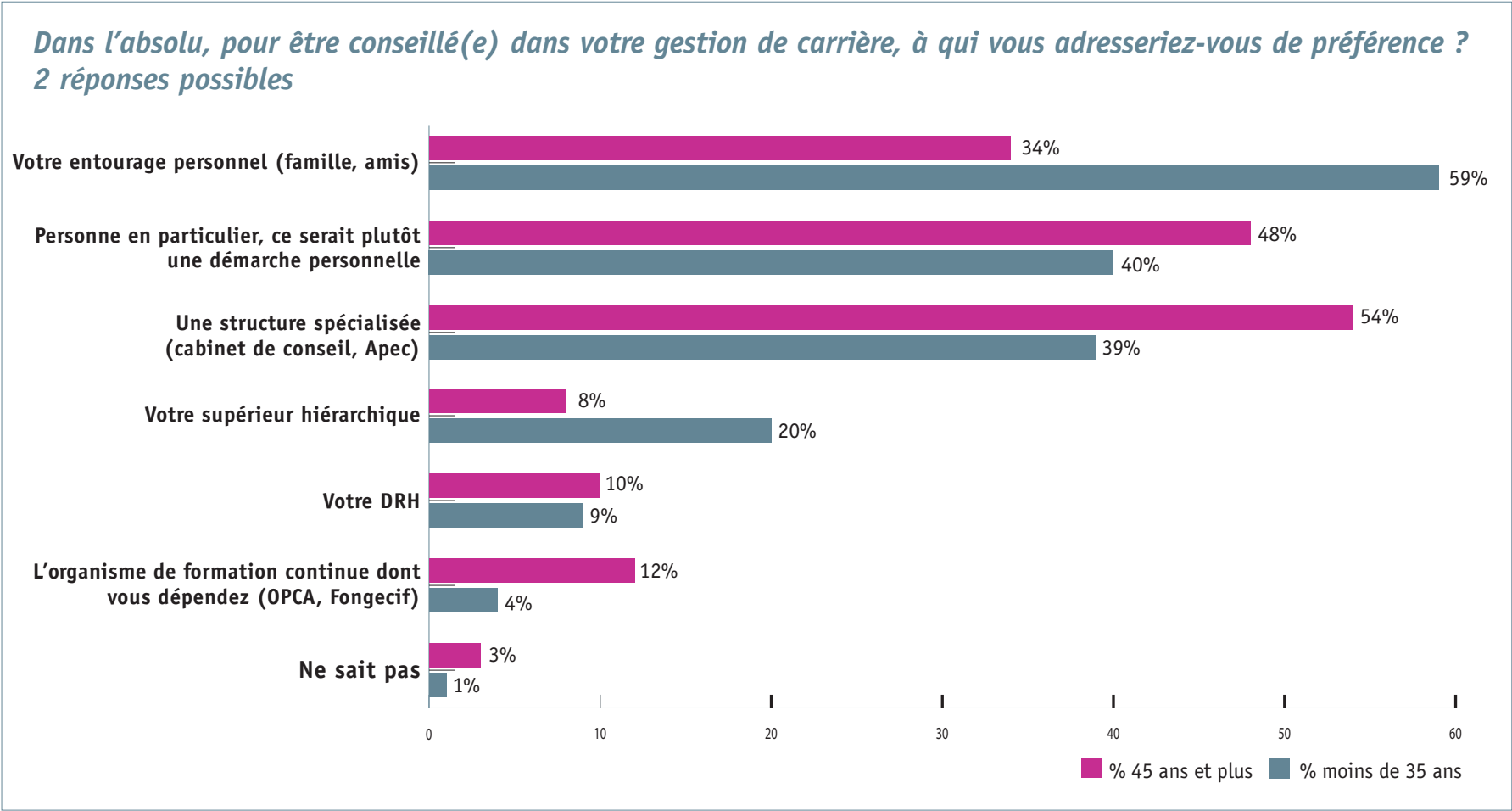


Source : Apec, 2010

Conseils sur la carrière : des différences selon l'âge

Pour les cadres de moins de 35 ans, l'entourage ou la démarche personnelle sont largement privilégiés, alors que les cadres de plus de 45 ans souhaiteraient majoritairement faire appel à une structure de conseil spécialisée. De même, si un cadre sur cinq de moins de 35 ans

déclare pouvoir s'adresser à son supérieur hiérarchique pour avoir des conseils sur sa gestion de carrière, ce n'est le cas que de moins d'un cadre sur dix de plus de 45 ans.



NOTE MÉTHODOLOGIQUE

L'enquête a été réalisée par emailing du 1^{er} au 9 décembre 2009 auprès d'un échantillon de 1200 cadres du secteur privé représentatifs des cadres du secteur privé actuellement en poste selon l'âge et le sexe. Sur la même période, ont également été interrogés par emailing avec un questionnaire réduit 250 demandeurs d'emploi qui occupaient un poste cadre dans leur dernier emploi.

Conjoncture et stratégies professionnelles des cadres : vague de décembre 2009.
Cet ouvrage est créé sur 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.

Enquête conçue et réalisée par le département Études et Recherche de l'Apec :
Gaël Bouron, chargé d'études,
Hélène Alexandre, responsable d'études,
Raymond Pronier, manager du pôle Recherche et Développement.