

LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES - ÉDITION 2009

les études de l'emploi cadre - juin 2009

3000 CADRES EN POSTE DU SECTEUR PRIVÉ INTERROGÉS



La mobilité professionnelle des cadres

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFE-CGC, CFDT CADRES, UGICA-CFTC, UCI-FO, UGICT-CGT).

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er 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.

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 (articles L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

Conception, analyse et synthèse par le Pôle Etudes Externes du Département Etudes et Recherche de l'Apec :

Maïmouna Fossorier, Responsable du pôle Etudes Externes,

Laurence Martin, Responsable d'études,

David Alibert, Karen Bernard, Olivier Busnot, May Cha, Chargés d'études

José Costa, Maquettiste

Terrain d'enquête téléphonique, exploitation statistique de janvier à mars 2009 par LH2

Juin 2009

SOMMAIRE

SYNTHÈSE ■

LA MOBILITÉ DANS SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT ■

La perception d'un revirement du marché de l'emploi cadre	—	p. 8
Des opinions marquées par une fin d'année morose	—	p. 9
... Mais la plupart des cadres gardent confiance dans leur avenir professionnel et dans leur entreprise	—	p. 12
Des cadres globalement satisfaits de leur situation professionnelle	—	p. 14
66% des cadres ont vu leur salaire augmenter en 2008	—	p. 15
Une mobilité soutenue en 2008, ne subissant pas les aléas conjoncturels	—	p. 19
Des intentions de mobilité externe en baisse	—	p. 20

LA MOBILITÉ EXTERNE ■

8% des cadres ont connu une mobilité externe en 2008	—	p. 21
Une mobilité externe de moins en moins initiée par les cadres...	—	p. 21
... qui se concrétise notamment par des démissions	—	p. 22
Des périodes de chômage qui redeviennent plus fréquentes	—	p. 22
Internet, une position renforcée	—	p. 23
Des intérêts professionnels qui restent dominants, mais en baisse au profit de raisons plus personnelles	—	p. 24

LA MOBILITÉ INTERNE ■

Moins contrainte, une mobilité interne davantage motivée par un souhait de meilleure rétribution, de confort et d'épanouissement au travail	—	p. 25
La mobilité interne : essentiellement une mobilité fonctionnelle	—	p. 27
52% des cadres ayant vécu un changement au sein de leur entreprise ont changé de fonction uniquement (de poste ou de contenu de poste)	—	p. 27
29% des cadres ayant connu une mobilité interne ont changé à la fois de service et de fonction dans le même établissement	—	p. 27
4% des cadres ayant connu un changement au sein de leur entreprise ont changé uniquement de service	—	p. 28
15% des cadres ayant connu un changement au sein de leur entreprise ont au moins changé d'établissement	—	p. 28

STABILITÉ DE LA PROMOTION HIÉRARCHIQUE ■

Les bénéficiaires de promotion : davantage dans les grandes entreprises — p. 29

Une promotion hiérarchique : caractéristiques — p. 30

LE POINT LE COMPORTEMENT DES CADRES EN MATIÈRE DE RECHERCHE D'EMPLOI ■

Rappel méthodologique — p. 31

Des cadres plus engagés dans la mobilité... — p. 31

...Quel que soit l'âge — p. 32

Des comportements en matière de recherche d'emploi propres au secteur et à la fonction — p. 33

LE POINT SUR LE TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES ■

RTT : Face au choix de les conserver comme congés ou de les faire racheter — p. 35

L'emploi à temps partiel reste peu usité chez les cadres — p. 37

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES : DES PERCEPTIONS AUX FAITS ■

30% des cadres déclarent qu'un accord sur l'égalité entre les hommes et les femmes a été signé ou est en cours de négociation dans leur entreprise — p. 39

Etre une femme dans l'entreprise, plus souvent un obstacle qu'un atout ? — p. 40

Les perceptions à l'épreuve des faits — p. 42

16% des cadres ont déjà eu envie de travailler à temps partiel sans toutefois le demander — p. 46

En conclusion — p. 47

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES REÇUES ? ■

Hommes et Femmes dans leur collectif de travail, quelles perceptions ? — p. 49

Les ressentis au travail, des « interprétations » autres que le genre ? — p. 50

Une mise en perspective des préjugés sur les compétences et les qualités attribuées aux hommes et/ ou aux femmes — p. 55

La maternité, majoritairement vue comme un frein à une carrière professionnelle — p. 59

SYNTHÈSE

L'opinion des cadres sur leur vie professionnelle en 2008 est le reflet du retournement économique qui a marqué l'actualité de la fin d'année. Dans le cadre de la conjoncture favorable des trois premiers trimestres, la confiance s'est maintenue pour une grande majorité des cadres, et les mobilités sont restées à de hauts niveaux. Mais pour autant, les cadres abordent l'avenir avec un optimisme quelque peu ébranlé.

La mobilité externe a fortement augmenté en 2008 en concernant 8% des cadres (6% en 2007). Les cadres ont donc été plus nombreux à changer d'entreprise, mais également à observer le marché de l'emploi, voir à mener des actions engageantes en vue d'un changement. Mais pour autant, ces mobilités externes ont un peu moins été initiées par les cadres (76%, soit -7 points par rapport à l'année 2007) et une plus grande part d'entre eux a connu une période de chômage entre les emplois occupés (30% des cadres ayant changé d'entreprise).

La mobilité interne, davantage souhaitée, est restée soutenue en 2008 : concernant un cadre sur cinq, elle est restée à un niveau comparable à 2007. La mobilité fonctionnelle reste la plus fréquente. Davantage choisis et demandés par les cadres, les changements vécus en interne ont plus souvent reposés sur la recherche d'augmentation de salaire, d'épanouissement ou de convenue personnelle.

De même, la part de cadres ayant connu une promotion hiérarchique (14%), comme la part de cadres augmentés (66%) sont restées stables.

Mais un avenir incertain qui inquiète : Interrogés début 2009, les cadres restent dans leur grande majorité confiants dans leur avenir professionnel et dans celui dans leur entreprise, ils sont également nombreux à être satisfaits des perspectives de carrière et de leur rémunération actuelle. Cependant la part des cadres inquiétés par les risques de chômage est en forte hausse, tout comme la proportion des pessimistes pour l'avenir du climat général de leur entreprise. La mise en place d'une typologie des attitudes des cadres confirme qu'environ un cadre sur trois se montre pessimiste (voir inquiet) face à un avenir incertain de leur entreprise, lorsqu'une majorité reste dans une position attentiste, misant sur la stabilité et la continuité de leur situation professionnelle. Qu'en sera-t-il dans les prochains mois ?

En matière d'égalité professionnelle entre hommes et femmes, des améliorations restent à engager. Alors que le caractère incitatif des législations s'accroît, obligeant les entreprises de plus de 300 salariés à s'engager dans l'obtention d'une égalité salariale entre hommes et femmes, moins d'un tiers d'entre elles disposerait d'un accord en la matière selon les cadres. Et pourtant lorsque l'on confronte l'opinion des cadres aux faits, déclarés par les cadres eux-mêmes, des points de progressions sont identifiés.

Même si la majorité des cadres estime que le genre n'a pas d'impact sur les différentes composantes de la vie professionnelle (recrutement, intégration, augmentation, évolution), être une femme reste cependant pour les cadres plus souvent vu comme un obstacle que comme un atout. Et sur ce point, hommes et femmes se rejoignent (même si les femmes sont généralement plus revendicatives).

La principale difficulté identifiée pour les femmes : évoluer. Alors que l'année 2008 montre une évolution favorable à la gente féminine (les femmes ont davantage été promues sur l'année), un important écart en faveur des hommes reste cependant à combler. Reflet du plafond de verre qui limite la progression des femmes, elles déclarent être moins en situation d'encadrement, et moins nombreuses en équipes de direction.

Sur les augmentations de salaires, les points de vue entre hommes et femmes divergent davantage. En effet, les hommes envisagent moins l'éventualité de difficultés accrues pour les femmes à accéder aux augmentations (8% des hommes là où 21% des femmes le pensent). Au-delà des

intentions de réduction des écarts de salaire, l'action des entreprises devra s'attacher également à faire accepter aux salariés (hommes) le processus.

Les qualités communément attribuées aux hommes ou aux femmes ont la vie dure... avant tout portés par les femmes elles-mêmes. Aux hommes les décisions, la disponibilité, le carriérisme et la mobilité, aux femmes l'intuition, l'écoute, le sens de l'organisation et la nécessaire conciliation entre vie professionnelle et vie privée... Bien qu'affaiblies, les attributions à l'un ou l'autre des genres perdurent aujourd'hui encore. Et ce sont les femmes qui, plus revendicatives globalement, les marquent davantage.

L'impact de la taille de l'entreprise : le genre n'influe pas de manière identique sur la carrière selon que l'on travaille dans une grande ou dans une petite entreprise. Les opinions des cadres travaillant dans des entreprises de tailles plus modestes se distinguent. Alors que la maternité serait davantage un frein pour le recrutement des femmes selon eux, elle ne l'est pas concernant leur progression professionnelle. De même, les cadres des petites entreprises semblent prendre plus de distance par rapport aux attributions à l'un ou l'autre des genres.

Cette enquête est réalisée auprès d'un panel de 3 000 cadres en poste, soit un échantillon représentatif des cadres salariés des établissements de 5 salariés et plus du secteur privé, sur les plans du sexe, de l'âge, de la fonction occupée, du secteur d'activité et de la répartition géographique.

LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT

L'économie mondiale a connu deux chocs au cours de l'année 2008. Pénalisée par les conséquences financières et monétaires de la crise des « subprimes » aux Etats-Unis, et la faillite de plusieurs établissements financiers dans le monde, l'activité économique internationale a d'abord dû faire face à une crise des liquidités financières. En parallèle, l'activité a également été pénalisée par la hausse du prix du pétrole et des matières premières. Ces deux facteurs combinés ont largement affecté le niveau des investissements et entraîné un coup de frein de la consommation mondiale, ce qui a largement pesé sur l'activité économique internationale.

Cette crise internationale a eu un impact sur l'activité française : le taux de croissance du PIB s'est révélé inférieur à 2007 : de +2,1% en 2007, ce taux a été de +0,7% en 2008. En corollaire, le taux de chômage français est reparti à la hausse à partir de septembre 2008, pour atteindre 7,5% à la fin de l'année. Le taux de chômage des cadres reste à un niveau bas (3,3% fin 2008), mais la situation économique actuelle se traduira par une croissance des entrées au chômage des cadres en 2009, comme en témoigne les données de l'ANPE : au 1^{er} janvier 2009, 162 083 demandeurs d'emplois en fin de mois étaient des cadres, soit une hausse de 7,1% comparé à la même période de l'année 2008¹.

Les recrutements de cadres ont cessé de progresser à partir de la mi-année 2008 : 51% des entreprises de plus de 100 salariés déclaraient avoir recruté au moins un cadre au cours du troisième trimestre (contre 53% à la même période en 2007) et 48% au cours du quatrième trimestre (contre 52% à la même période en 2007). A la mi-année, les prévisions de recrutement auprès de ces mêmes entreprises ont commencé à fléchir : 43% d'entre-elles prévoyaient de recruter au moins un cadre au quatrième trimestre 2008 (-2 points comparé à la même période en 2007)².

Au global, les entreprises de plus de 5 salariés du secteur privé en France ont recruté 199 400 personnes sur des postes cadres. En baisse de 4%, les embauches cadres sont toutefois restées à très haut niveau en 2008³. Cette bonne performance est toutefois largement acquise au 1^{er} semestre, le second enregistrant le retournement de tendance.

Pour 2009, plusieurs indicateurs montrent que s'il est moins affecté que l'emploi salarié global, le marché de

l'emploi des cadres sera morose, du fait du recul des investissements :

- En s'appuyant sur les prévisions économiques de début d'année, les volumes de recrutements de cadres en 2009 se situeront au niveau bas de la fourchette de prévisions des entreprises interrogées par l'Apec, soit - 18% par rapport à 2008.
- Deux indicateurs conjoncturels traduisent la poursuite de la dégradation du marché de l'emploi cadre : la baisse du volume des offres diffusées par l'Apec (-30% en janvier - avril 2009 par rapport à la même période il y a un an), et celle des intentions d'embauche des entreprises au second semestre 2009 (-12 point par rapport à il y a un an).
- Si cette tendance devait persister, les prévisions de recrutement des cadres seraient en deça des 160 000 cadres en 2009, un retour au niveau de 2008 n'étant pas envisagé avant 2012.

Pour cette enquête, 2 988 cadres ont été interrogés en janvier 2009, un moment où le contexte économique était morose. Ce contexte a probablement joué sur leur perception.

Les cadres interrogés par cette enquête sont interrogés sur leur mobilité vécue au cours de l'année 2008. Potentiellement, certains d'entre eux ont donc vécu des changements avant les premiers signes de renversement conjoncturel sur le marché de l'emploi.

Aussi, dans ce contexte 2008 marqué par un premier semestre plutôt favorable et une fin d'année moins porteuse pour le marché de l'emploi cadre, comment les cadres ont-ils perçu et vécu leur vie professionnelle ?

Pour répondre à cette interrogation, nous avons choisi plusieurs axes d'analyse :

- Quel a été le niveau de satisfaction des cadres à l'égard de leur situation professionnelle ?
- Ont-ils été concernés par les plans sociaux ou licenciements économiques ?
- Ont-ils fait part de préoccupations plus fortes que les années précédentes à l'égard des risques de chômage ?
- Ont-ils eu davantage le sentiment que le climat général de leur entreprise était susceptible de se dégrader ?
- Gardent-ils confiance en leur avenir professionnel, en celui de leur entreprise ?
- Ont-ils été plus ou moins mobiles qu'en 2007 ?

¹ Source ANPE, ministère des affaires sociales, mars 2009

² « Conjoncture, note trimestrielle de l'APEC », numéro 26, 1^{er} trimestre 2009

³ « Perspectives de l'emploi cadre », mars 2009

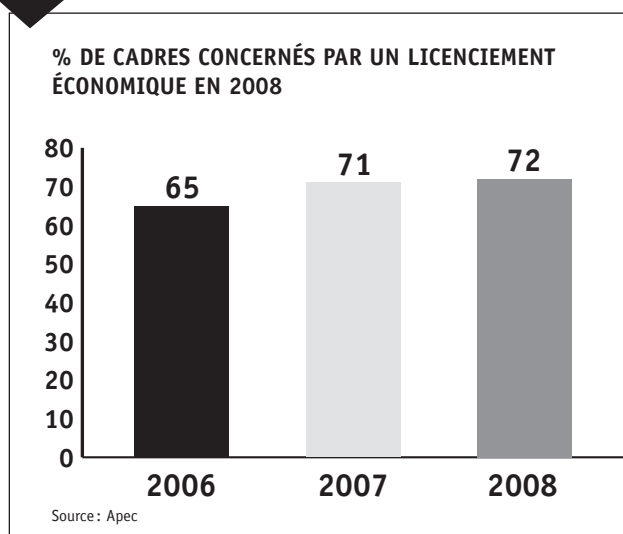
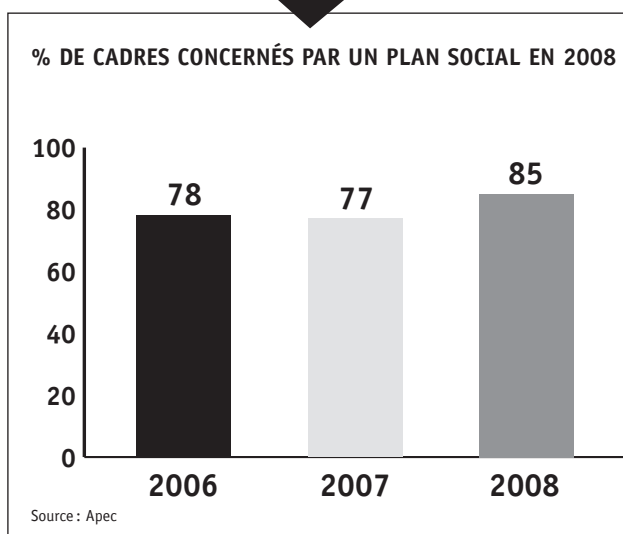
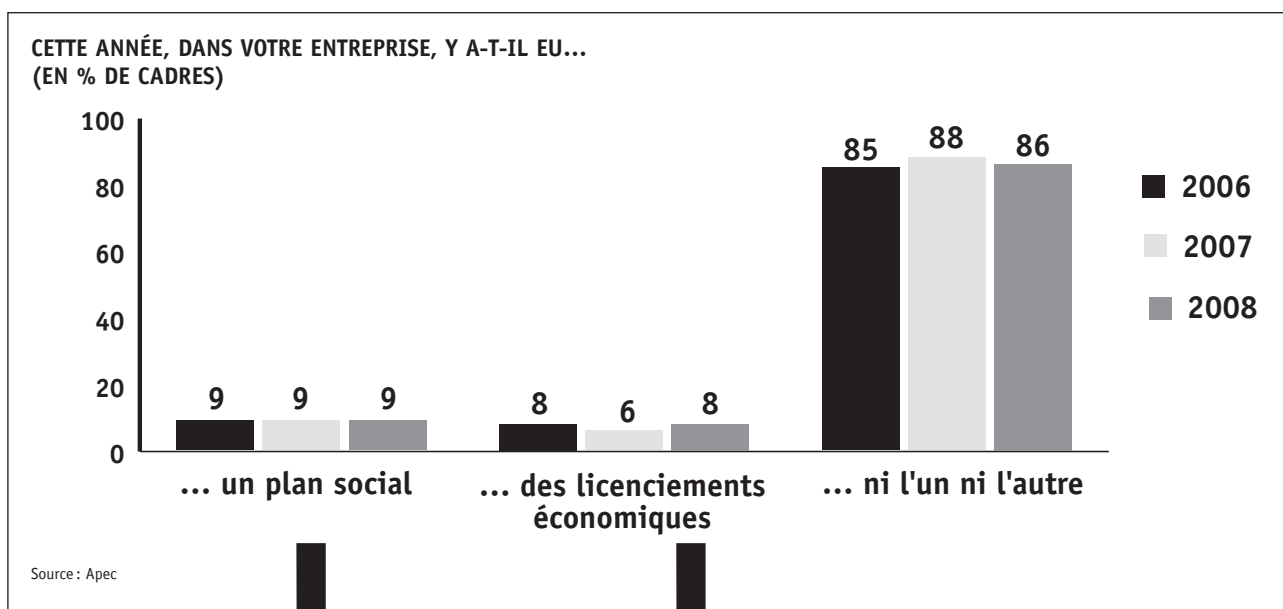
■ LA PERCEPTION D'UN REVIREMENT DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

Après avoir régulièrement diminué depuis 2004, la part des cadres déclarant des licenciements économiques dans leur entreprise est en légère augmentation : en 2008, 8% des cadres déclarent qu'il y a eu des licenciements économiques dans leur entreprise, soit une hausse de deux points par rapport à l'année précédente.

La proportion des cadres affirmant qu'il y a eu un plan social dans leur entreprise se stabilise pour la troisième année consécutive à 9%.

Parmi les 8% de cadres déclarant qu'il y a eu des licenciements économiques, 72% d'entre eux disent que ces licenciements ont concerné aussi des cadres en 2008. Même si cette proportion est proche de celle de 2007 (71%), elle s'inscrit en hausse par rapport à 2006 : ils étaient alors 65% à l'affirmer.

La part des cadres déclarant que les plans sociaux visaient aussi des cadres est en forte hausse, passant de 77% en 2007, à 85% en 2008.



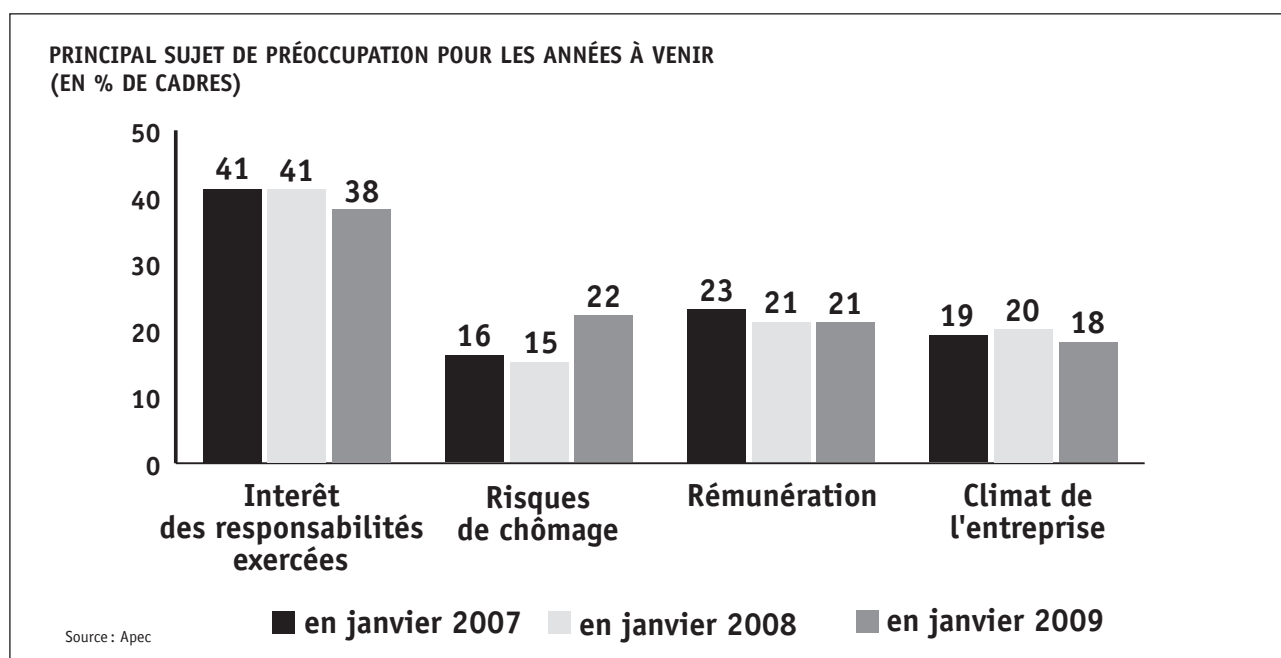
■ DES OPINIONS MARQUÉES PAR UNE FIN D'ANNÉE MOROSE

Hausse des inquiétudes sur les risques de chômage...

L'évidence de la crise modifie en partie la hiérarchie des préoccupations. C'est ainsi que l'intérêt des responsabilités exercées demeure au premier rang malgré l'entrée en récession. Par contre, le risque de chômage s'installe au deuxième rang en lieu et place de la rémunération.

Ainsi la hausse du pourcentage de cadres concernés par les plans sociaux accompagne la hausse des préoccupa-

tions à l'égard des risques de chômage : la proportion des cadres préoccupés par les risques de chômage est passé de 15% en janvier 2008 à 22% en janvier 2009. On se rapproche ainsi des tendances observées fin 2003 et 2004 : 21%, et 22% des cadres avaient cité les risques de chômage comme principal sujet de préoccupation.

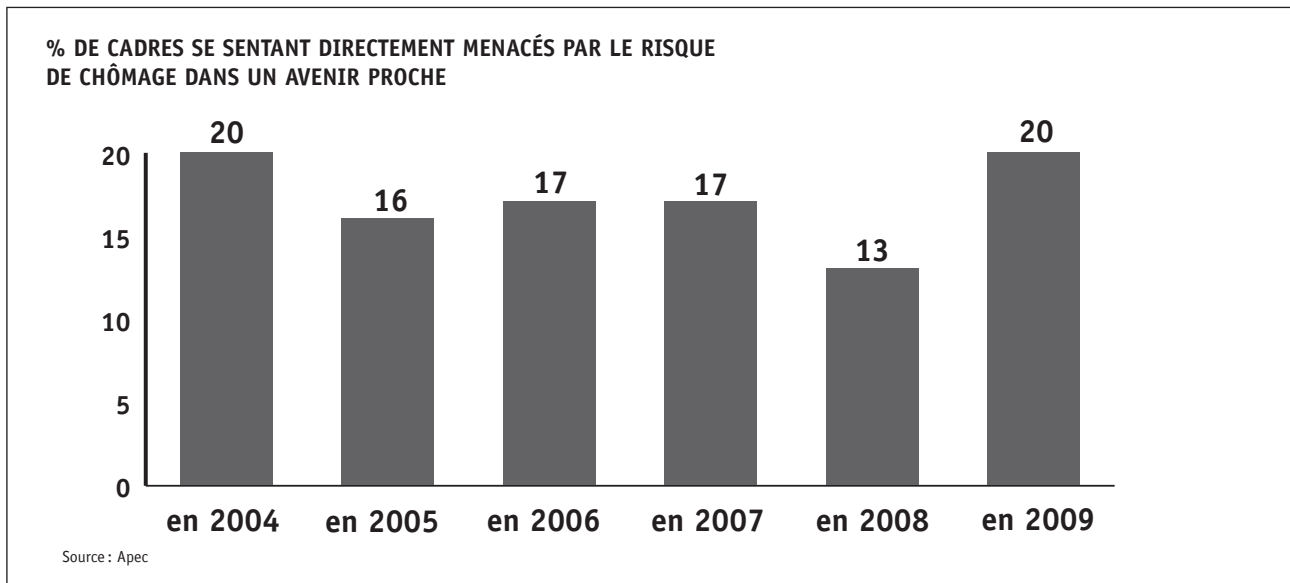


Attention : total différent de 100 dans le graphique. Nous avons exposé uniquement les 4 sujets de préoccupation de la 1^{ère} citation.
NB : l'année se réfère au moment de l'interrogation.

Plus précisément, lorsqu'on demande aux cadres début 2009 s'ils se sentent directement menacés par le risque de chômage dans un avenir proche, 20% répondent « oui », contre 13% début 2008. Ce pourcentage est similaire à celui de 2003, année où la conjoncture était aussi tendue pour le marché de l'emploi cadre. Et ces craintes

croissantes du risque de chômage puisent leur source avant tout dans le contexte conjoncturel : 73% des cadres les expliquent par un secteur en récession (contre 42% l'an passé), 62% évoquent les réorganisations ou restructurations de leur entreprise (contre 67% en 2007).

LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT



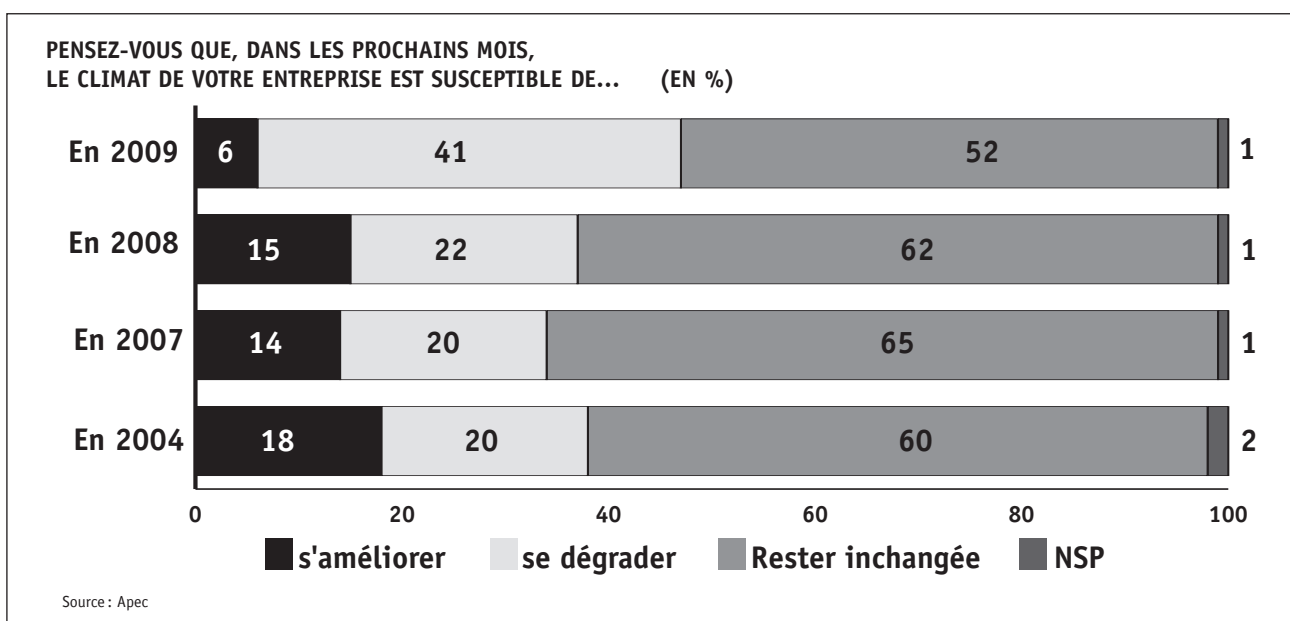
Lecture : 20% des cadres interrogés début 2009 se sentent directement menacés par le risque de chômage pour l'avenir.

Le sentiment d'être directement menacé par le chômage dans un avenir proche concerne significativement les cadres de l'industrie : environ 3 cadres sur dix. C'est aussi une crainte plus répandue chez les cadres des entreprises de petite taille (26% des cadres des entreprises de 5 à 49 salariés) et ceux âgés de 40 à 49 ans (24%).

dégradation du climat de leur entreprise : pour 41% d'entre eux, le climat est susceptible de se dégrader (+19 points par rapport à 2007). 52% des cadres déclarent que le climat va rester inchangé (soit une baisse de 10 points par rapport à 2007). Seuls 6% envisagent une amélioration (contre 15% en 2007).

...associée à une hausse des craintes sur l'évolution du climat social de leur entreprise

Dans ce contexte, interrogés début 2009, les cadres sont deux fois plus nombreux que début 2008 à craindre une



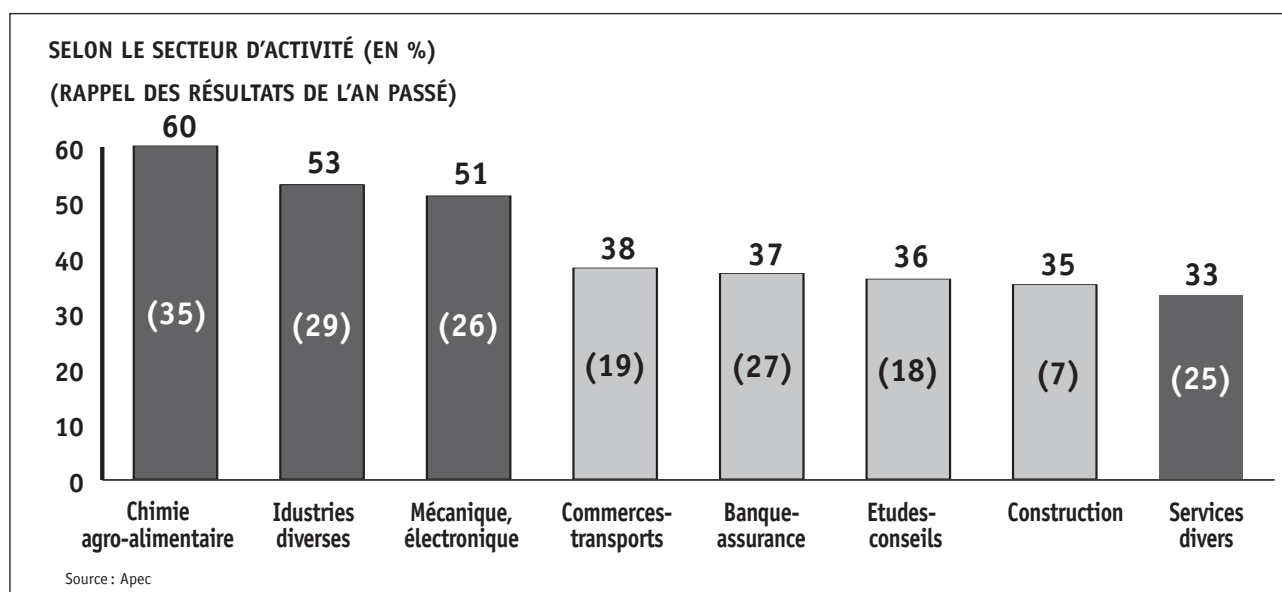
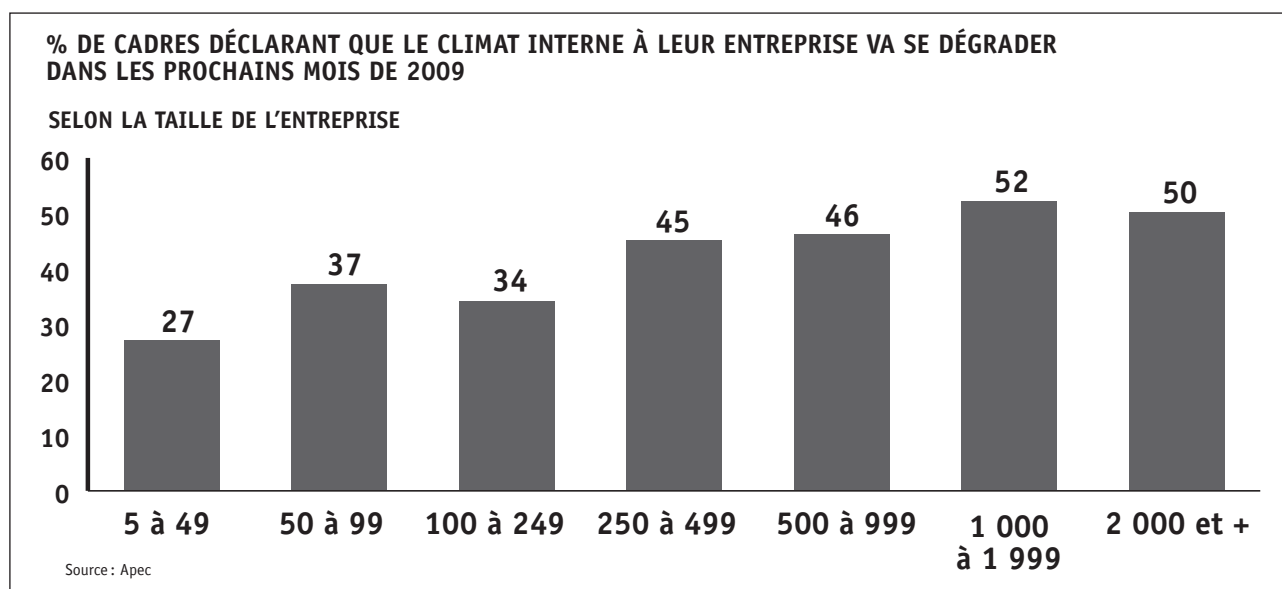
LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT

Plus l'entreprise est grande, plus le sentiment de voir le climat se dégrader dans les prochains mois est répandu : début 2009, 52% des cadres des entreprises de 1 000 à 1 999 salariés et 50% de ceux travaillant dans une structure de plus de 2 000 salariés craignent une dégradation du climat interne, contre 27% pour ceux qui travaillent dans les entreprises de 5 à 49 salariés.

Les cadres qui partagent ce sentiment se trouvent tout particulièrement dans les secteurs industriels (industries mécaniques, électroniques, chimiques, agro-alimentaires, l'imprimerie...). A l'inverse, les cadres des secteurs cons-

truction, études-conseils et banque-assurance sont moins nombreux qu'en moyenne à ressentir cette crainte. Si le secteur de la construction compte une part relativement faible de cadres pessimistes, on note toutefois une forte croissance de celle-ci en un an (35% contre moins de 10% l'an passé).

Enfin, ce sentiment est davantage partagé par les cadres de 40-49 ans : 46% d'entre eux pensent que le climat va se dégrader contre 38% pour ceux âgés de moins de 35 ans.



Lecture : 60% des cadres de l'industrie chimique-agroalimentaire pensent que le climat interne à leur entreprise est susceptible de se dégrader dans les prochains mois, contre 35% des cadres du BTP

LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT

...MAIS LA PLUPART DES CADRES GARDENT CONFIANCE DANS LEUR AVENIR PROFESSIONNEL ET DANS LEUR ENTREPRISE

Même si les cadres sont plus nombreux à penser que le climat de leur entreprise va se dégrader dans les prochains mois, la plupart d'entre eux se montrent optimistes, à la fois pour leur avenir professionnel et pour l'avenir de leur entreprise :

- 86% des cadres ont confiance dans leur avenir professionnel
- 77% dans celui de leur entreprise.

QUAND VOUS PENSEZ À VOTRE PROPRE AVENIR PROFESSIONNEL, QUE CE SOIT DANS VOTRE ENTREPRISE ACTUELLE OU UNE AUTRE, ÊTES-VOUS GLOBALEMENT...

(En %)	en janvier 2005	en janvier 2008	en janvier 2009
Très confiant	17	16	13
Plutôt confiant	70	72	73
S/T CONFIANCE	87	88	86
Assez peu confiant	11	11	13
Pas du tout confiant	2	1	1
S/T PAS CONFIANCE	13	12	14

QUAND VOUS PENSEZ À L'AVENIR DE VOTRE ENTREPRISE ÊTES-VOUS ?

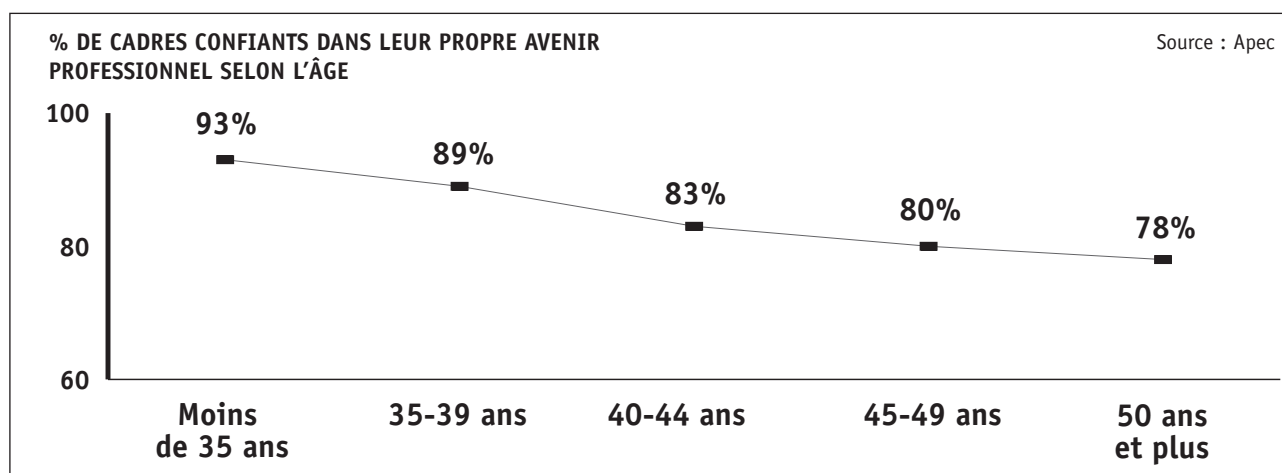
(En %)	en janvier 2005	en janvier 2008	en janvier 2009
Très confiant	21	21	15
Plutôt confiant	56	58	62
S/T CONFIANCE	77	79	77
Assez peu confiant	18	17	18
Pas du tout confiant	5	4	5
S/T PAS CONFIANCE	23	21	23

NB: l'année se réfère au moment de l'interrogation

Source : Apec

Cette confiance est largement répandue dans toutes les tranches d'âge de la population cadre. Pour autant, la confiance dans son propre avenir professionnel est tribu-

taire de l'âge. Plus on avance dans l'âge, plus la confiance s'érode.

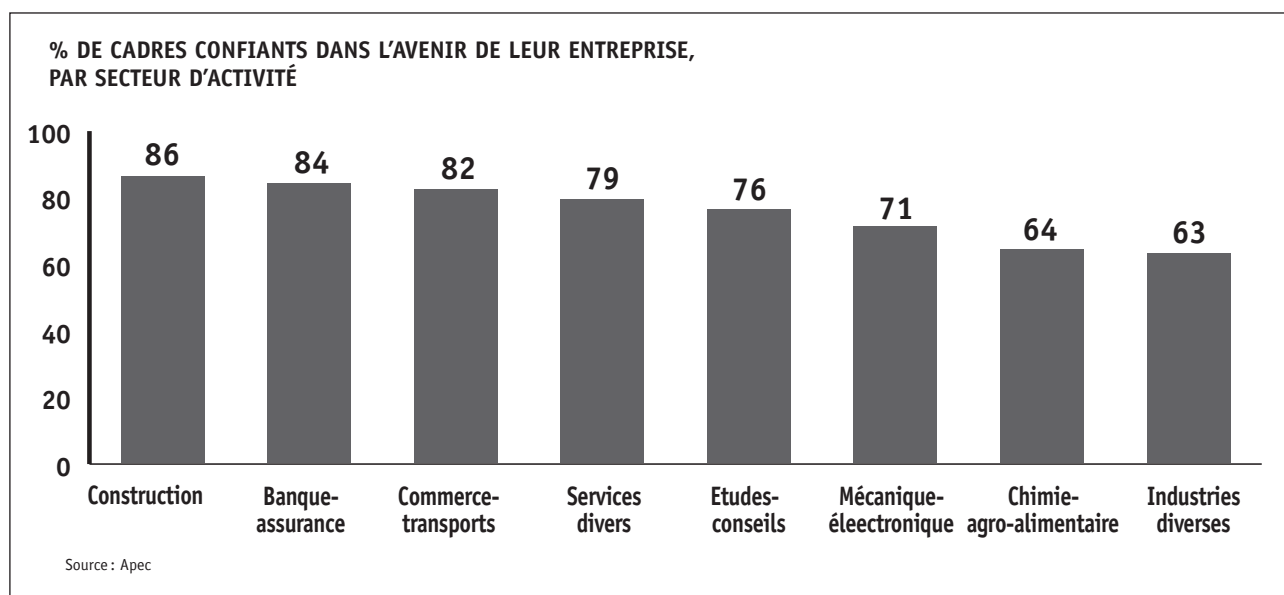


Lecture : 93% des cadres de moins de 35 ans ont confiance en leur avenir professionnel, que ce soit dans leur entreprise actuelle ou une autre, contre 85% en moyenne.

LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT

Le sentiment de confiance à l'égard de l'avenir de son entreprise est largement porté par les cadres des secteurs de la Construction (86%), de la Banque-Assurance (84%) et du Commerce-transports (82%). A l'inverse, les cadres du secteur industriel se montrent moins confiants qu'en moyenne dans l'avenir de leur entreprise : 63% à 71% des cadres de l'industrie se rangent dans cette catégorie, contre 77% de l'ensemble de cette population.

Enfin, les cadres des entreprises de plus de 2 000 salariés sont très nombreux à se montrer confiants dans l'avenir de leur entreprise : 81% sont de cet avis, contre 77% en moyenne. A l'inverse, les cadres travaillant dans des entreprises de 5 à 49 salariés sont davantage pessimistes : 27% n'ont pas confiance en l'avenir de leur entreprise contre 23% en moyenne.



Lecture : 86% des cadres du BTP disent avoir confiance dans l'avenir de leur entreprise

La conjoncture actuelle n'affecte pas non plus la confiance des cadres à l'égard de leurs perspectives d'évolution de salaire, ni dans le sentiment de maîtriser leur évolution professionnelle. Début 2009, 50% des cadres estiment que leurs perspectives d'évolution de salaire sont intéressantes au sein de leur entreprise, soit la même proportion que celle relevée l'année précédente. Les plus confiants à ce niveau travaillent dans des entreprises de plus de 2 000 salariés (54%), sont plutôt masculins (52%),

âgés de moins de 35 ans (62%) ou occupent les fonctions commerciale (54%) ou ressources humaines (60%).

Par ailleurs, 65% des cadres déclarent maîtriser leur évolution professionnelle, soit un pourcentage très proche d'il y a un an (66%). Ce sentiment est largement répandu chez les jeunes cadres (70% des moins de 35 ans).

DIRIEZ-VOUS QUE VOS PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE SALAIRE AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE SONT...

(En %)	en janvier 2004	en janvier 2008	en janvier 2009
Très intéressantes	6	5	4
Plutôt intéressantes	45	45	46
S/T INTÉRESSANTE	51	50	50
Plutôt pas intéressantes	32	34	32
Pas intéressantes du tout	15	15	16
S/T PAS CONFIANCE	47	49	48
NSP	2	1	2

NB : l'année se réfère au moment de l'interrogation

Source : Apec

LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT

DIRIEZ-VOUS QUE VOUS MAÎTRISER VOTRE ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE ?

(En %)	en janvier 2004	en janvier 2008	en janvier 2009
Oui, tout à fait	14	14	13
Oui, plutôt	53	52	52
S/T OUI	67	66	65
Non, plutôt pas	27	28	28
Non, pas du tout	6	6	7
S/T NON	33	34	35

NB : L'année se réfère au moment de l'interrogation

Source : Apec

DES CADRES GLOBALEMENT SATISFAITS DE LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE...

Début 2009, 68% des cadres déclarent être satisfaits du climat général de leur entreprise, soit une baisse de 3 points par rapport à il y a un an (71%). Parmi ces derniers, la proportion des cadres « très satisfaits » atteint 16%, soit le même pourcentage depuis trois années.

Par contre, 59% des cadres sont satisfaits des perspectives de carrière au sein de leur entreprise en 2008 et 75% de leur rémunération en 2008, soit des pourcentages respectivement en hausse comparé à la situation de 2007 (+1 point et +4 points).

SATISFACTION DES CADRES CONCERNANT...

(En %)	Très satisfaisant	Plutôt satisfaisant	S/t satisfaisant	Plutôt pas satisfaisant	Pas du tout satisfaisant	S/T pas satisfaisant
Le climat général de l'entreprise en 2008	16	52	68	25	7	32
Rappel 2007	16	55	71	25	4	29
Rappel 2006	16	56	72	23	5	28
Rappel 2005	14	58	72	24	4	28
Rappel 2004	12	60	72	24	4	28
Rappel 2003	18	52	70	25	5	30
Satisfaction à l'égard de sa rémunération en 2008	8	67	75	21	4	25
Rappel 2007	7	64	71	25	4	29
Rappel 2006	8	64	72	24	4	28
Rappel 2005	7	63	70	25	5	30
Rappel 2004	7	63	70	26	4	30
Rappel 2003	8	68	76	20	4	24
Satisfaction à l'égard des perspectives de carrière dans son entreprise en 2008	8	51	59	29	10	39
Rappel 2007	9	49	58	31	10	41
Rappel 2006	9	50	59	29	10	39
Rappel 2005	8	50	58	29	11	40
Rappel 2004	8	48	56	30	11	41

NB : Lorsque les totaux ne correspondent pas à 100, la différence équivaut au pourcentage de cadres qui n'ont pas souhaité s'exprimer.

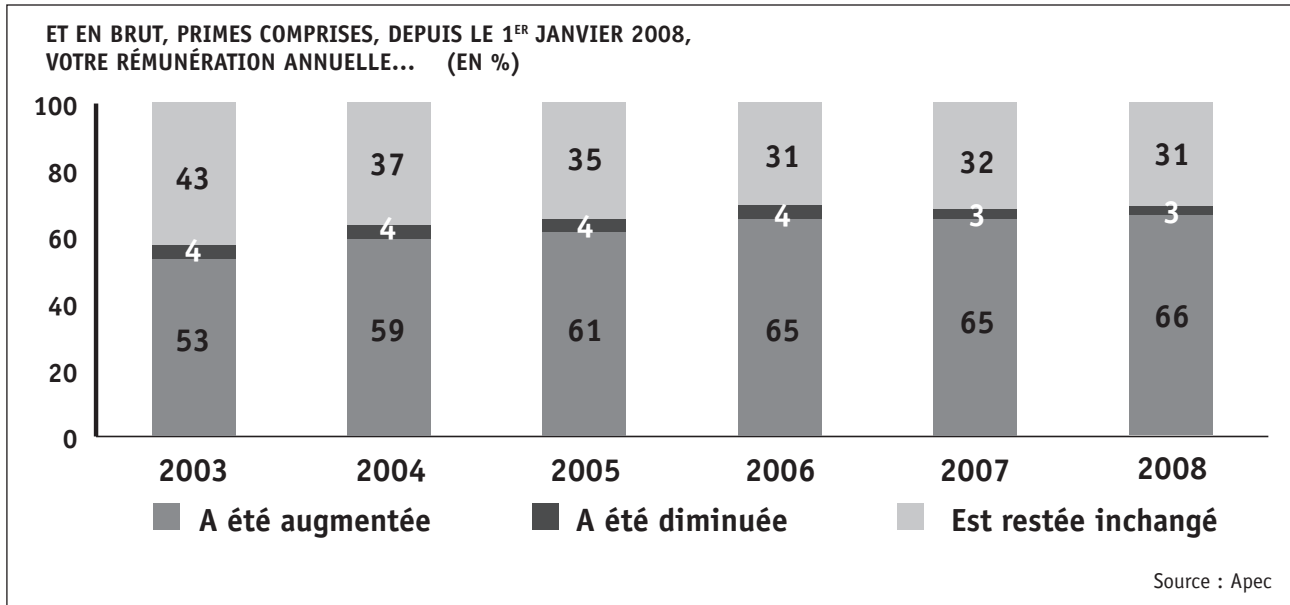
Source : Apec

LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT

■ 66% DES CADRES ONT VU LEUR SALAIRE AUGMENTER EN 2008

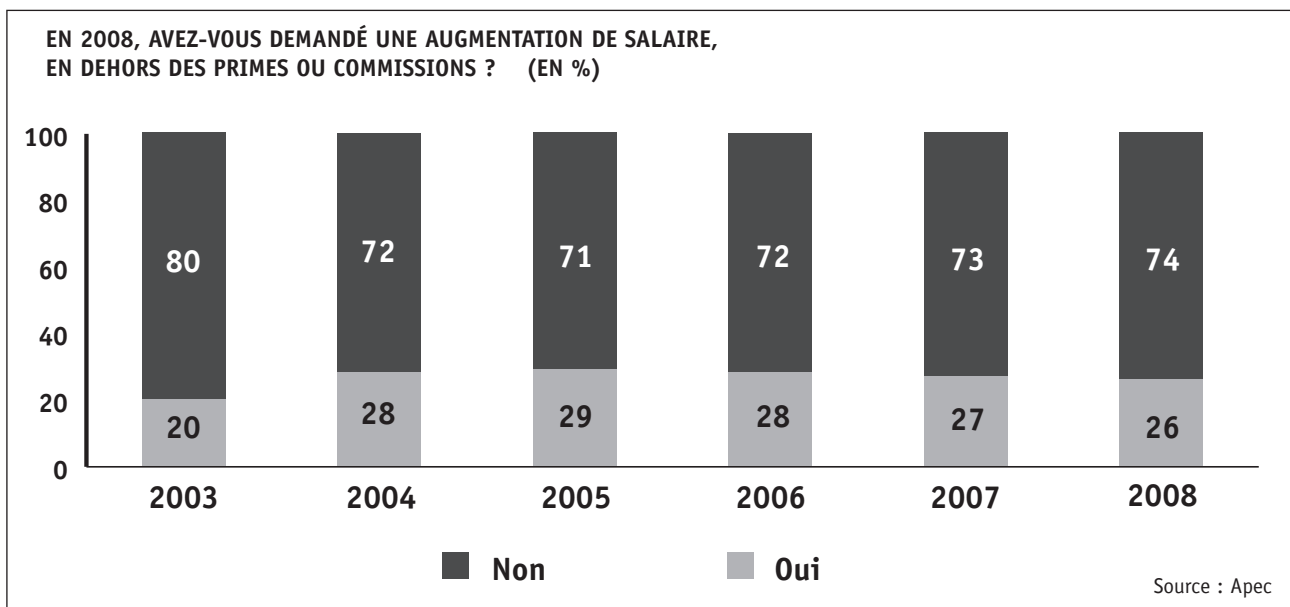
Si la satisfaction à l'égard de la rémunération se rapproche du niveau enregistré en 2003, la part de ceux qui ont été augmenté est supérieure ; au cours de l'année 2008, 66% des cadres déclarent avoir connu une aug-

mentation de leur rémunération annuelle, soit le plus haut niveau enregistré sur les six dernières années : comparé à 2003, c'est 13 points de plus.

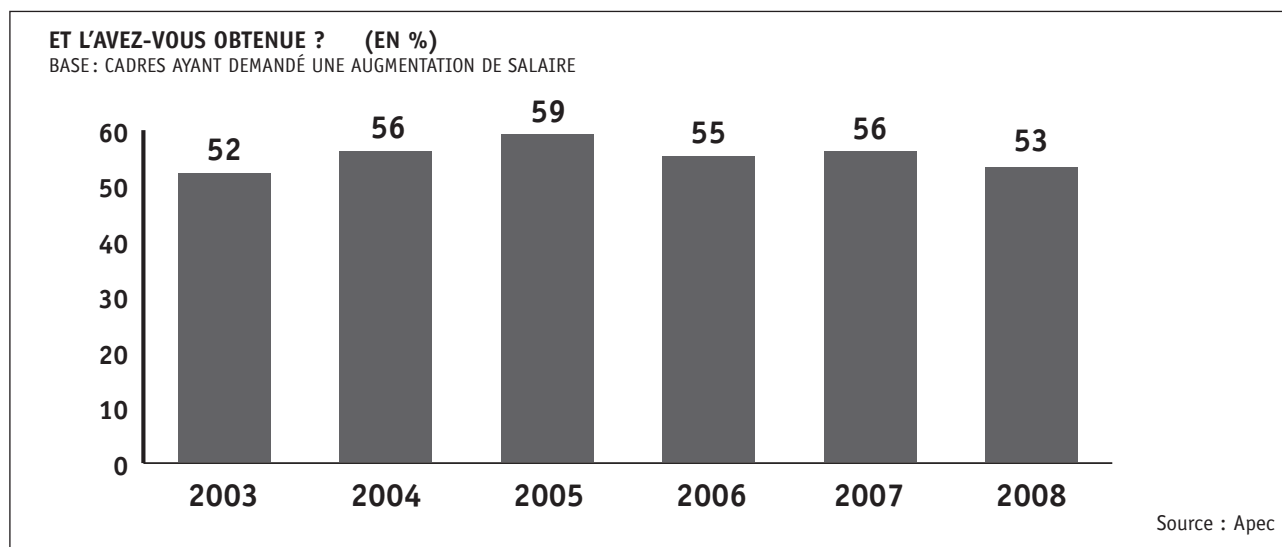


Par ailleurs, la proportion de cadres qui ont demandé une augmentation de salaire en 2008 est plus forte qu'en 2003 : 26% contre 20% en 2003.

En revanche, ils sont moins nombreux à avoir obtenu l'augmentation de salaire demandé : 53% disent l'avoir obtenue, contre 56% en 2007.

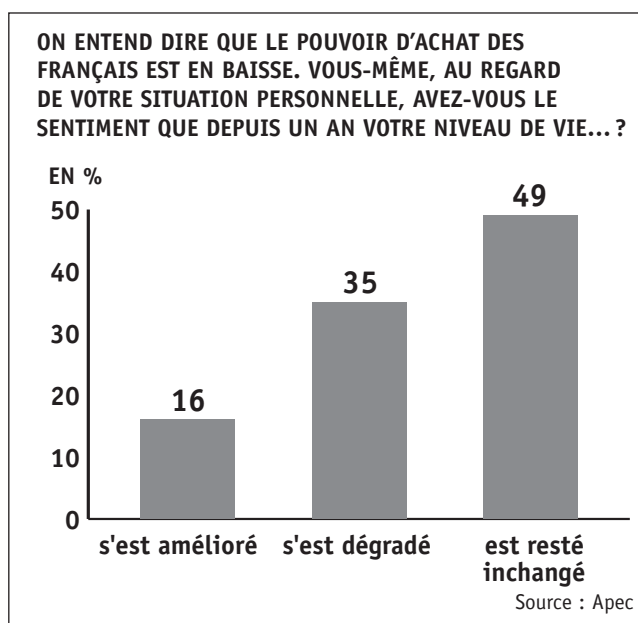


LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT



Dans ce contexte, 35% des cadres ont eu le sentiment que leur niveau de vie avait baissé en 2008, contre 49% qui ont eu l'impression qu'il s'était stabilisé et 16% qu'il s'était amélioré.

Les cadres qui estiment que leur niveau de vie a augmenté sont bien représentés chez ceux qui ont vu leur rémunération augmenter : 22% de ceux qui ont vu leur rémunération augmenter en 2008 estiment que leur niveau de vie s'est amélioré (contre 16% en moyenne). Par ailleurs, 53% de ceux qui déclarent que leur rémunération a augmenté en 2008 estiment que leur niveau de vie est resté inchangé (49% en moyenne).



La notion d'avenir est essentielle pour comprendre le ressenti des cadres. Sur le bilan de l'année 2008, l'ensemble se dit en effet largement satisfait de leur situation professionnelle, mais leur avenir est parfois emprunt d'incertitudes, tant au regard du risque de chômage les concernant que du risque de dégradation du climat interne de leur entreprise.

Nous avons donc cherché à résumer les profils associés aux différentes opinions et attitudes des cadres dans le contexte de l'année 2008.

La typologie réalisée, qui résume l'ensemble de l'information décrite ci-dessus, a permis de faire ressortir quatre classes.

Les deux premières classes décrites ci-dessous traitent des individus qui font preuve d'un état d'esprit relativement pessimiste :

- les « exposés » qui représentent 6% de la population étudiée, dégagent une forme de pessimisme marquée d'abord par la « fragilité » ressentie de leur entreprise. Ils sont pour la plupart convaincus par cette fragilité, et pensent quitter leur entreprise.
- Les « inquiets » (24%) sont incertains sur le devenir de l'entreprise, tant pour ce qui concerne la dégradation du climat interne que l'avenir de l'entreprise.

Les deux autres classes décrivent une certaine forme d'optimisme :

LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT

- les « installés » (50%) dégagent un sentiment caractérisé par la continuité. Leur niveau de vie est resté inchangé en 2008, et la plupart estiment que le climat interne de leur entreprise va rester inchangé dans les prochains mois.
- les « confiants » (20%) expriment un fort optimisme. La conjoncture actuellement difficile en France ne semble pas les ébranler. Ils ont confiance dans la solidité de leur entreprise, et également en leur propre avenir professionnel.

« **Les exposés** » : 6% de l'ensemble de la population cadre

Ce sont les plus pessimistes, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de l'avenir de leur entreprise (70% des membres de cette catégorie n'ont pas du tout confiance en l'avenir de leur entreprise, contre 5% en moyenne).

Interrogés début 2009, près des deux tiers d'entre eux envisagent sûrement de changer d'entreprise dans un avenir proche (62% contre 11% en moyenne).

Une part significative d'entre eux ont engagé en 2008 des actions pour évoluer vers une autre entreprise :

- 65% ont refait leur CV (contre 43% en moyenne),
- 69% ont posé candidature à une ou plusieurs offres d'emplois (54% en moyenne),
- 42% ont passé au moins un entretien de recrutement (contre 22% en moyenne),
- 38% ont sollicité leurs relations personnelles en vue de changer d'entreprise (contre 23% en moyenne).

Interrogés début 2009, 57% de ces individus se sentent « tout à fait » menacés par le risque de chômage dans un proche avenir (contre 6% en moyenne). 86% pensent également que le climat social de leur entreprise est susceptible de se dégrader dans les prochains mois (contre 41% dans l'ensemble) et 24% ont le sentiment de ne pas « du tout » maîtriser leur évolution professionnelle (contre 7% en moyenne). Autre élément important, 70% trouvent que leurs perspectives d'évolution de salaire au sein de leur entreprise actuelle ne sont pas intéressantes en 2008 (16% dans l'ensemble). Bon nombre estiment que leur charge de travail actuelle est « insuffisante » (10% contre 3% en moyenne) et plus de la moitié (55%) ont le sentiment que leur niveau de vie a baissé en 2008 (contre 35% en moyenne).

Certaines catégories de cadres sont surreprésentées dans cette population :

- Les non-encadrants : 33% contre 27% en moyenne,
- Les femmes : 39% (contre 31% en moyenne). Il faut dire que les femmes sont très présentes parmi les non-encadrants : 33% des femmes sont non encadrant (27% en moyenne).

- 23% proviennent d'entreprises dans lesquelles il y a eu des plans sociaux (contre 9% en moyenne) et 24% des licenciements économiques (8% en moyenne). A chaque fois, ces plans sociaux ou licenciements ont significativement concerné les cadres : 89% des plans sociaux visaient aussi les cadres (85% en moyenne) et 78% des licenciements économiques (72% en moyenne). Autrement dit, le fait de travailler dans une entreprise marquée par des restructurations joue significativement sur les projections de cette catégorie.
- Les diplômés Université Bac + 2 (DUT, BTS, DEUG) sont un peu plus présents qu'en moyenne (27% contre 21%)

« **Les inquiets** » : 24% de l'ensemble de la population cadre

Leurs anticipations sont pessimistes, mais ils les formulent sur le mode du « plutôt ». Ils sont dans l'incertitude et expriment une certaine inquiétude. Interrogés début 2009 :

- 69% pensent que dans les prochains mois, le climat social de leur entreprise est susceptible de se dégrader (contre 41% en moyenne),
- 64% ont « assez peu » confiance en l'avenir de leur entreprise (contre 18% en moyenne) et 42% en leur propre avenir professionnel, que ce soit dans leur entreprise actuelle ou dans une autre (contre 13% en moyenne),
- 52% pensent que leur perspective d'évolution de salaire sont « plutôt pas » intéressantes en 2008 au sein de leur entreprise actuelle (contre 32% en moyenne),
- 47% envisagent « peut-être » de changer d'entreprise dans un avenir proche (contre 27% en moyenne),
- 43% ont « plutôt pas » le sentiment de maîtriser leur évolution professionnelle (contre 28% en moyenne),
- Enfin, dans un avenir proche, 40% se sentent « plutôt » menacés par le risque de chômage (14% en moyenne).

Quelques caractéristiques sociodémographiques de cette classe :

- 7% ont une charge de travail jugée « plutôt insuffisantes » (contre 3% en moyenne)
- 34% ont entre 40-49 ans (30% en moyenne)
- 30% n'encadrent pas (27% en moyenne)
- 21% proviennent des industries mécanique-électronique (18% en moyenne)

« **Les installés** » : 50% de l'ensemble de la population cadre

Ils se différencient notamment par un sentiment de stabilité :

- Interrogés début 2009, 62% des cadres estiment que, dans les prochains mois, le climat social de leur entreprise va rester inchangé (contre 51% en moyenne),
- 55% considèrent que leur pouvoir d'achat est resté inchangé en 2008 (contre 49% dans l'ensemble),

LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT

- Ils ont plutôt confiance en l'avenir, que ce soit pour leur entreprise actuelle (93% contre 62% en moyenne), ou pour leur avenir professionnel (96% contre 72% dans l'ensemble).
- Ils ne se sentent « lutôt pas » menacés par le risque de chômage dans un avenir proche (69% dans ce cas, contre 47% en moyenne).
- Environ un tiers d'entre eux (36% exactement) n'envisage « sans doute pas » de changer d'entreprise dans un avenir proche (contre 27% en moyenne).

Ces cadres sont un peu plus présents dans le secteur de la Construction et dans la fonction Gestion-comptabilité.

« **Les confiants** » : 20% de l'ensemble de la population cadre

Cette catégorie ne semble pas affectée par la conjoncture actuelle. Ils ont pour principale caractéristique d'être très confiants dans l'avenir :

- Interrogés début 2009, 62% ont « tout à fait confiance » en l'avenir de leur entreprise actuelle (contre 15% en moyenne),
- 55% expriment cette même confiance quand ils pensent à leur propre avenir professionnel, que ce soit dans leur

entreprise actuelle ou dans une autre (contre 13% en moyenne),

- Ils ne se sentent « pas du tout » directement menacés par le risque de chômage (81% contre 32% dans l'ensemble de la population). 37% ont « tout à fait » le sentiment de maîtriser leur évolution professionnelle (contre 13% en moyenne) et 55% n'envisagent « pas du tout » de changer d'entreprise dans un avenir proche (contre 13%).
- 17% d'entre eux pensent que le climat de leur entreprise est susceptible de s'améliorer dans les mois à venir (6% en moyenne). 4% travaillent dans une entreprise où il y a eu des licenciements économiques (8% en moyenne) et 5% des plans sociaux (9% en moyenne). Ils sont donc significativement moins nombreux dans les entreprises qui ont connu en 2008 des restructurations.

Les principales caractéristiques de cette classe :

- 42% ont moins de 35 ans (contre 29% en moyenne),
- 80% encadrent (73% en moyenne),
- 28% travaillent dans le secteur Commerce-télécommunications (22% en moyenne),
- 75% sont des hommes (69% en moyenne),
- 63% ont une charge de travail plutôt correcte (contre 58% en moyenne).

Le plan factoriel issu de l'analyse en composante multiple (ACM) se compose de 2 axes :

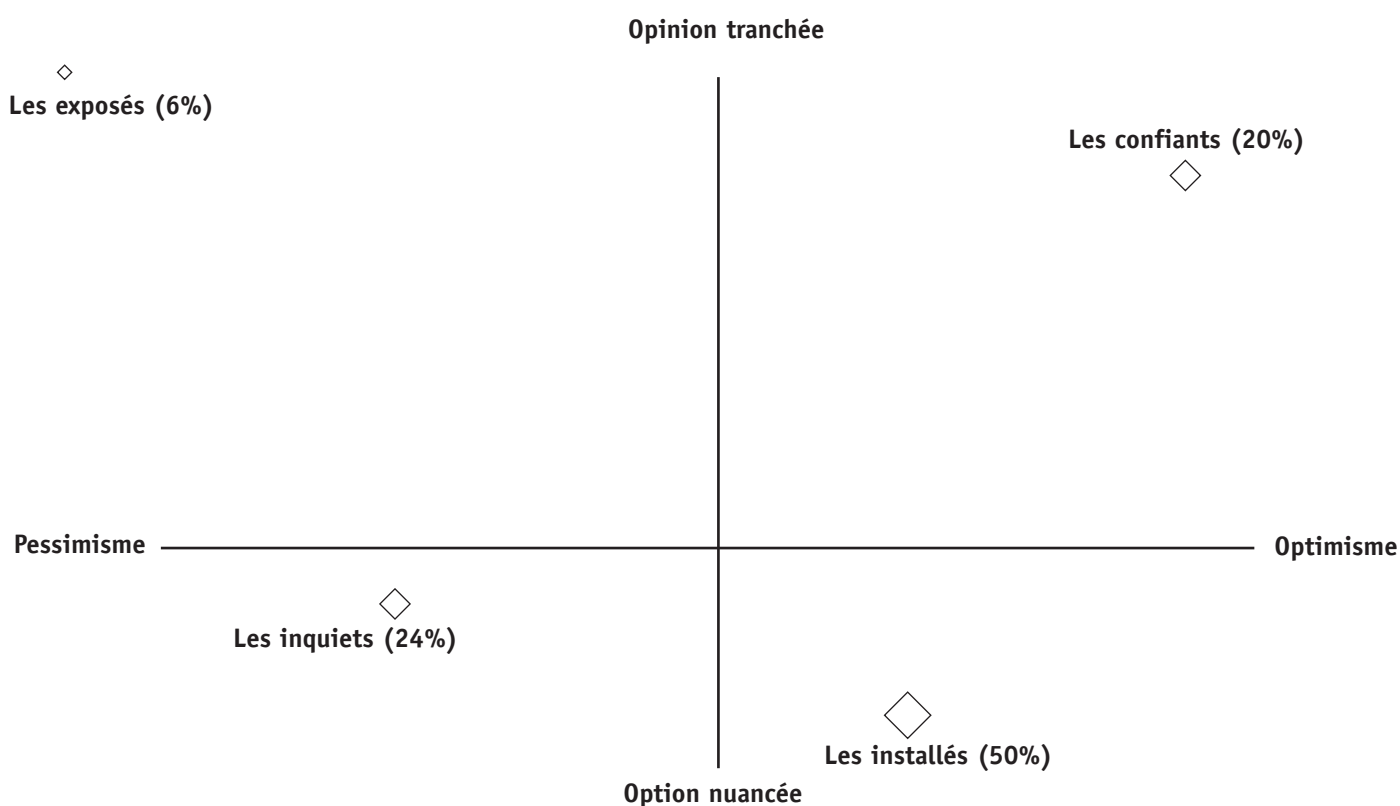
- ▴ l'axe des abscisses : l'axe oppose un jugement pessimiste sur sa situation professionnelle (à gauche de l'axe) et un jugement optimiste (à droite de l'axe).
- ▴ l'axe des ordonnées : il oppose les cadres qui ont formulé une opinion tranchée sur leur situation professionnelle (« tout à fait » ou « pas du tout », en haut de l'axe) et une opinion nuancée (« plutôt » ou « plutôt pas », en bas de l'axe).

Le croisement est tiré vers le bas et vers la droite, ce qui confirme que la plupart des cadres expriment un certain optimisme, et que la plupart ont utilisé les modalités de nuance « plutôt » ou « plutôt pas » pour exprimer ce jugement.

« Les exposés »	« Les inquiets »	« Les installés »	« Les confiants »
6 %	24 %	50 %	20 %



LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT



Source : Apec

■ UNE MOBILITÉ SOUTENUE EN 2008, NE SUBISSANT PAS LES ALEAS CONJONCTURELS

La fragilité du contexte de crise décrit ci-dessus n'a pas eu d'incidences sur la proportion de cadres qui ont changé d'entreprise en 2008, reflet d'un bilan annuel globalement positif.

Après une année 2007 marquée par une stabilité de la mobilité externe, on note en effet une forte hausse en 2008 : 8% des cadres ont changé d'entreprise, contre 6% un an plus tôt soit une évolution de plus d'un tiers en un an. La part de ceux qui ont changé d'entreprise en 2008 est élevée parmi les « confiants » (12%, contre 8% en moyenne), alors qu'elle se situe à 5% chez les « inquiets » et 6% chez les « exposés ».

La proportion de cadres qui ont bénéficié d'une mobilité interne a aussi légèrement augmenté, passant de 19% à 20% en 2008.

En conséquence, la part de ceux qui n'ont pas connu de changement dans leur vie professionnelle au cours de l'année est en légère diminution en 2008 : 70% des cadres n'ont pas connu de changement (-2 points par rapport à 2007).

LA MOBILITÉ ET SON CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE : 2008, UNE ANNÉE DE RETOURNEMENT

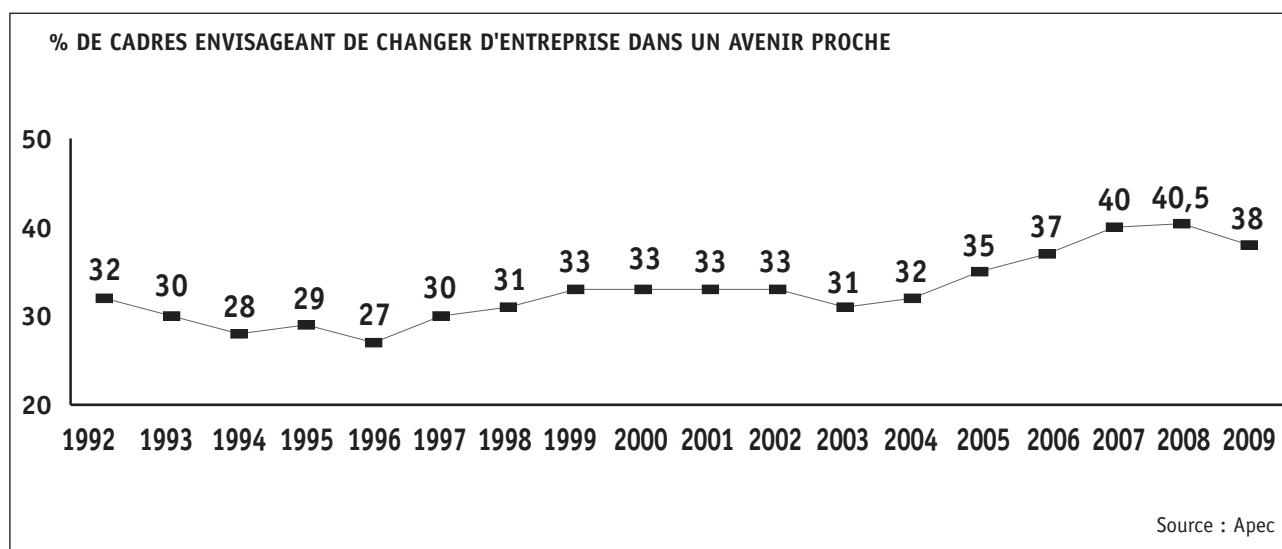
Parmi les cadres en emploi en début d'année (en %)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
N'ont pas connu de changement dans leur vie professionnelle au cours de l'année	66	74	79	78	78	79	68	72	70
Ont connu un changement à l'intérieur de la même entreprise au cours de l'année	19	15	13	13	13	13	22	19	20
Ont changé d'entreprise au cours de l'année	9	6	4	4	5	5	6	6	8
Ont perdu leur emploi au cours de l'année	4	3	3	3	3	2	2	1	2
Sont devenus inactifs au cours de l'année	2	2	1	2	1	1	2	2	6

Source : Apec

DES INTENTIONS DE MOBILITÉ EXTERNE EN BAISSÉ

En janvier 2009, la part de cadres envisageant de changer d'entreprise dans un avenir proche recule légèrement : 38% en janvier 2009 contre 40% en janvier 2008. Les cadres

font preuve d'une plus grande prudence face au changement, dans le contexte actuel.



NB : l'année se réfère à la date d'interrogation

Cependant, le niveau des intentions de mobilité externe reste élevé comparé à celui des années 90. Les cadres ont en effet largement intégré la gestion personnelle de leur parcours, qui prend sens notamment dans la confron-

tation de ses propres compétences sur le marché du travail. Cette attitude leur est d'autant plus aisée qu'ils sont dans une relation plus distanciée, moins affective avec l'entreprise.

LA MOBILITÉ EXTERNE

8% DES CADRES ONT CONNU UNE MOBILITÉ EXTERNE EN 2008

Par rapport à 2007, la mobilité externe a fortement augmenté : 8% des cadres déclarent avoir changé d'entreprise, soit une augmentation de plus d'un tiers et une hausse de 2 points.

Si l'on observe de plus près cette population, plusieurs constats peuvent être faits :

Sous l'angle des critères sociodémographiques

- La mobilité externe est décroissante avec l'âge. 15% des cadres de moins de 35 ans ont changé d'entreprise en 2008. Cette proportion de cadres mobiles diminue avec l'âge ; elle représente 5% chez les cadres de 40 à 49 ans et 2% pour ceux de 50 ans et plus.
- C'est parmi les cadres de niveau de diplôme Université Bac + 5 (DESS, DEA, Master 2), que la part des cadres mobiles ayant connu une mobilité externe est

la plus importante : 11%.

- Et les hommes plus que les femmes en 2008 ont vécu une mobilité externe : 9% contre 6%.

Sous l'angle des caractéristiques de l'entreprise

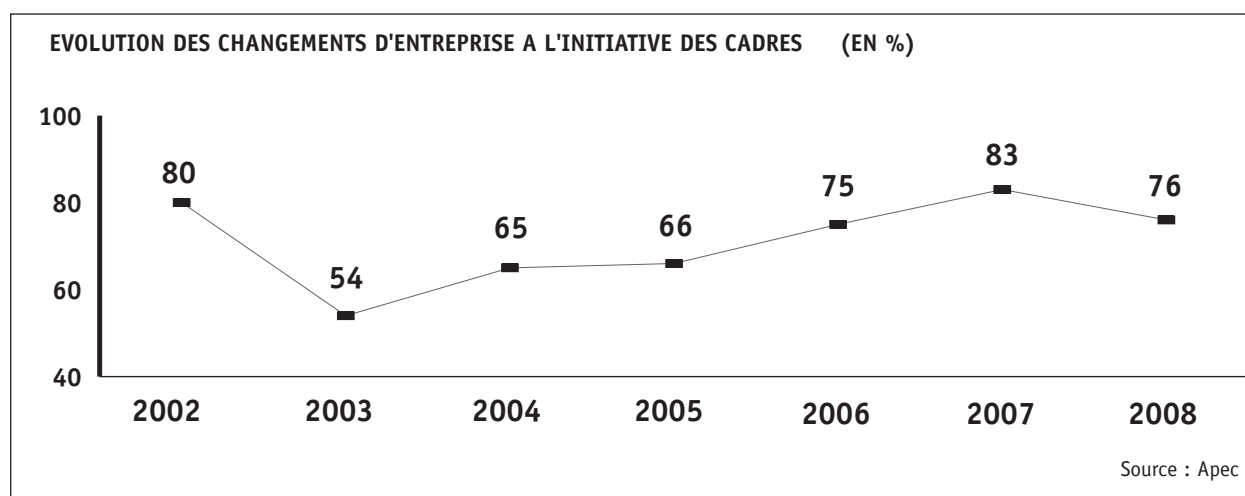
- Les cadres les plus mobiles travaillent dans les secteurs Prestataires de services, études-conseil et Commerce-transports-télécommunications-hôtellerie (respectivement 10% et 9%).
- Quant aux fonctions les plus concernées par la mobilité externe, il s'agit de l'Informatique en SSII (15%) et du Commercial (9%).
- Par ailleurs, qu'ils travaillent dans des PME ou des entreprises, quelle que soit leur taille, les cadres ont indifféremment mené une démarche de mobilité externe.

UNE MOBILITÉ EXTERNE MOINS A L'INITIATIVE DES CADRES...

L'année 2008, année de retournement de conjoncture, marque un tournant dans la mesure où la part des cadres qui ont changé d'entreprise à leur initiative diminue après plusieurs années d'augmentation.

En 2008, 76% des cadres ont été à l'initiative du départ de leur entreprise, contre 54% en 2003.

Ce sont principalement les cadres de moins de 35 ans qui sont à l'initiative du départ de l'entreprise (pour 80% d'entre eux).



... QUI SE CONCRÉTISE NOTAMMENT PAR DES DÉMISSIONS

La démission reste la principale modalité de départ énoncée par les cadres qui ont changé d'entreprise (61%); cette proportion des cadres qui déclarent avoir démissionné a cependant baissé de 6 points par rapport à 2007.

Les licenciements collectifs ont été moins nombreux que l'année dernière (-2 points) alors que les licenciements individuels sont restés au même niveau (11%).

En revanche, les fins de CDD et fins de période d'essai ont progressé (respectivement 14% et 5%, contre 9% et 2% en 2007), alors que ces modalités étaient restées à peu près stables pendant 2 années (2006 et 2007).

Si les cadres de moins de 35 ans sont le plus fréquemment à l'initiative de leur départ. Les circonstances de la mobilité externe diffèrent selon les âges. Parmi les cadres de moins de 35 ans, une distinction peut être faite entre ceux de moins de 30 ans, dont le départ de l'entreprise est plus lié à des fins de CDD et ceux de 31 à 34 ans, plus à l'initiative de départ de l'entreprise. Disposant d'une première expérience professionnelle, ces derniers sont davantage recherchés par les entreprises.

LES CIRCONSTANCES DU DEPART					
(En %)	2004	2005	2006	2007	2008
Démission	56	43	62	67	61
Licenciement individuel	17	20	11	11	11
Licenciement collectif	11	13	7	6	4
Fin de CDD	6	12	9	9	14
Fin de période d'essai	1	4	4	2	5
NSP	9	8	7	5	5
Total	100	100	100	100	100

Base : Cadres ayant changé d'entreprise

Source : Apec

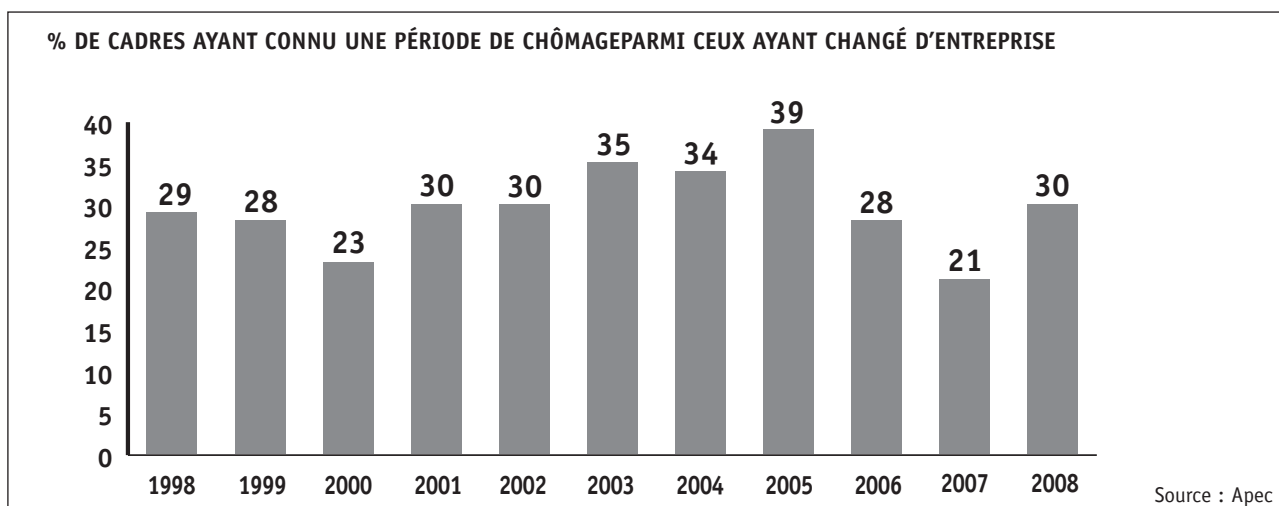
DES PÉRIODES DE CHOMAGE QUI REDEVIENNENT PLUS FRÉQUENTES

Les cadres sont plus nombreux à vivre une période de chômage entre leurs deux emplois. En 2008, c'est le cas de 30% des cadres qui ont changé d'entreprise, contre 21% en 2007 (soit une hausse de 9 points).

On retourne à un niveau similaire à celui du début des

années 2001 et 2002; période pendant laquelle s'amorçait une situation moins favorable sur le marché d'emploi.

Les cadres des secteurs de l'Industrie chimique et agroalimentaire et ceux de la fonction Commerciale connaissant plus fréquemment une période de chômage.



LA MOBILITÉ EXTERNE

Les entreprises ont des niveaux de réactivité variables aux actes de candidatures. En termes de nombre de semaines écoulées entre le moment de l'acte de candidature et celui de la promesse d'embauche, pour 18% des cadres qui ont changé d'entreprise, il s'est écoulé 4 semaines

(la durée moyenne étant de 7 semaines). Cette proportion se situe à 8% pour ceux qui ont connu moins d'une semaine entre ces deux moments, et à 10% pour ceux ayant connu une période de plus de 16 semaines.

■ INTERNET, UNE POSITION RENFORCÉE

Depuis plusieurs années, le recours à Internet dans la recherche d'un nouvel emploi ne cesse de prendre de l'ampleur. En 2007, il constituait déjà le moyen utilisé par le plus grand nombre de cadres qui ont connu une mobilité externe (36%). En 2008, près de la moitié des cadres (45%) qui ont changé d'entreprise ont trouvé leur emploi actuel grâce à ce moyen, soit une augmentation de 9 points.

A l'inverse, les relations personnelles et les cabinets de recrutement et sociétés d'intérim ont été moins sollici-

tés. La proportion des cadres qui déclarent avoir eu recours à leurs relations personnelles est de 26% (contre 31% en 2007) et ceux ayant fait appel à des cabinets de recrutement et sociétés d'intérim 17% (contre 20% en 2007).

Quant aux autres moyens utilisés dans la recherche du nouvel emploi, ils connaissent peu d'évolution.

PAR QUEL MOYEN AVEZ-VOUS TROUVÉ UN EMPLOI DANS VOTRE NOUVELLE ENTREPRISE ?

(CADRES AYANT CHANGÉ D'ENTREPRISE)

(En %)	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Relations personnelles	43	35	38	35	31	26
Petites annonces sur la presse papier	12	5	7	3	3	2
Internet	15	29	26	33	36	45
Cabinet de recrutement et société d'intérim	8	12	15	19	20	17
Création de votre entreprise	9	1	4	1	1	1
Candidature spontanée	6	7	5	7	5	4
Autres*	7	11	5	2	4	5

* suite à un stage, salons spécialisés, association d'anciens élèves...

Source : Apec

L'explosion d'Internet s'explique également par l'engouement important et récent que connaissent les réseaux sociaux et professionnels.

En 2008, 37% des cadres (37%) qui ont changé d'entreprise ont créé un compte sur Internet, (LinkedIn, Vidéo, ...), contre 17% des cadres en moyenne).

L'utilisation de ces réseaux est néanmoins différente selon les cadres et leurs besoins. Sur l'ensemble des cadres qui ont changé d'entreprise et qui ont créé un compte sur Internet, 44% (contre 33% en moyenne) y ont eu recours

pour se renseigner sur une entreprise (organisation, santé financière...), 36% (contre 26% en moyenne) pour trouver un intermédiaire (transmettre une candidature), 30% (contre 25% en moyenne) pour trouver des noms d'entreprises chez qui candidater et 29% (contre 23% en moyenne) pour aider à construire son projet professionnel.

Les réseaux professionnels et personnels via Internet semblent constituer avant tout un outil permettant d'amorcer, d'élaborer ou d'affiner une stratégie de recherche d'emploi.

■ DES INTÉRÊTS PROFESSIONNELS QUI RESTENT DOMINANTS, MAIS EN BAISSÉ AU PROFIT DES RAISONS PLUS PERSONNELLES

Pour 48% des cadres qui ont changé d'entreprise, le choix de la nouvelle structure s'est fait pour des raisons liées au poste (intérêt des missions, responsabilités proposées, liberté ou autonomie dans le poste proposé). Toutefois, on remarque que cette proportion baisse par rapport à 2007.

A l'inverse, les raisons liées aux considérations personnelles progressent. Elles sont citées par 20% des cadres qui ont changé d'entreprise (+8 points par rapport à 2007) et constituent la deuxième catégorie des raisons expliquant la mobilité externe.

Bien qu'en légère progression par rapport à l'an passé, les perspectives d'évolution arrivent au troisième rang des raisons de la mobilité.

10% des cadres ont choisi leur nouvelle entreprise pour des raisons liées à l'entreprise (l'image, la notoriété, la stratégie ou encore les activités), soit une baisse de 2 points par rapport à 2007.

PRINCIPALES RAISONS POUR LESQUELLES VOUS AVEZ CHOISI VOTRE NOUVELLE ENTREPRISE (CADRES AYANT CHANGE D'ENTREPRISE)						
% de citations	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Raisons liées au poste	51	49	47	47	55	48
Intérêt des missions	19	17	11	13	15	17
Responsabilités proposées	13	10	14	11	19	17
Liberté ou autonomie d'action dans le poste proposé	13	12	16	9	9	6
Rémunération proposée	6	10	6	14	12	8
Raisons liées à des considérations personnelles	16	19	19	12	12	20
Perspectives d'évolution professionnelle	12	11	13	27	16	18
Raisons liées à l'entreprise	12	12	11	10	12	10
Autres	9	9	10	4	5	4

Source : Apec

LA MOBILITÉ INTERNE

En 2008 les cadres ont vécu quasiment autant de mouvements au sein de leur entreprise qu'en 2007 : Ils sont 20% à avoir connu une mobilité interne.

Ainsi, parmi les cadres étant restés dans la même entreprise, 22% ont connu un changement de fonction, de service ou d'établissement au sein de leur entreprise, ces changements pouvant être cumulés. Ils étaient 21% dans ce cas l'an passé.

La proportion des cadres ayant bénéficié d'une mobilité interne reste à un niveau élevé depuis 2006. L'évolution professionnelle par la voie interne continue de représenter une opportunité pour les cadres.

Comme l'an passé, les cadres ayant le plus connu de mobilités internes restent ceux des grandes entreprises (500 salariés ou plus), ceux exerçant dans le secteur Banque, assurance, immobilier, ou encore dans les fonctions Commercial, Production, Fabrication, Chantiers. Les cadres de moins de 35 ans restent également les principaux bénéficiaires de ces changements dans l'entreprise.

En 2008, une plus grande implication individuelle dans les changements internes est à noter : 44% des cadres déclarent être à l'initiative de leur mobilité, soit une augmentation de 4 points en un an.

SUR 100 CADRES RESTÉS DANS LA MÊME ENTREPRISE						
(En %)	2003	2004	2005	2006	2007	2008
N'ont pas connu de changement	86	86	86	76	79	78
Ont connu au moins un changement	14	14	14	24	21	22
Total	100	100	100	100	100	100

Source : Apec

MOINS CONTRAINTE, UNE MOBILITÉ INTERNE DAVANTAGE MOTIVÉE PAR UN SOUHAIT DE MEILLEURE RÉTRIBUTION, DE CONFORT ET D'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL

Les deux raisons dominantes à l'origine de la mobilité sont l'élargissement des responsabilités (73%) et l'opportunité ou mutation concertée (70%), toutes deux stables par rapport à 2007.

Suivent deux raisons évoquées par quasiment un cadre ayant connu une mobilité interne sur deux en 2008 : l'augmentation de la rémunération (à 49% cette raison augmente de 8 points comparé à 2007) et la promotion hiérarchique (stable comparée à 2007).

Les changements contraints ont connu une baisse en 2008. En effet, les changements effectués suite à une restructuration ou une réorganisation de l'entreprise ont diminué de 14 points sur l'année, ce qui représente l'évolution la plus notable (40% de citations en 2008 versus 57% en 2007). Troisième cause de changement en 2007, elle recule au sixième rang en 2008. De même, le changement suite à la demande de l'employeur ou la mutation non demandée baisse de 4 points sur l'année.

La volonté de rompre avec l'ennui et la routine ou des convenances personnelles progressent sensiblement, respectivement de 6 et 8 points.

Les autres raisons évoquées, connaissant des augmentations plus légères, portent davantage sur des éléments de sérénité et confort au travail (tels que fuir la pression et le stress, les conflits avec la hiérarchie).

Dans un contexte de marché de l'emploi très favorable, où les raisons de la mobilité étaient encore peu liées aux restructurations de l'entreprise et moins contraintes les cadres ont revu l'ordre de leurs priorités et se sont davantage repositionner sur des préoccupations plus personnelles de reconnaissance, d'augmentation de rémunération, d'épanouissement et de confort de travail.

LA MOBILITÉ INTERNE

POUR QUELLE RAISON AVEZ-VOUS CHANGÉ (Changement de fonction, de service ou d'établissement)		
En % (plusieurs réponses possibles)	2007	2008
Elargissements des responsabilités	74	73
Proposition, opportunité, mutation concertée	71	70
Augmentation de la rémunération	41	49
Promotion hiérarchique	48	48
Demande de l'employeur, mutation non demandée	51	47
Restructuration, réorganisation de votre entreprise	54	40
Rompres avec l'ennui, la routine	30	36
Raisons, convenances personnelles	18	26
Rachat, fusion de votre entreprise	10	9
Conflit avec la hiérarchie	4	7
Fuir la pression, le stress	5	7
Gagner en temps de trajet	5	6
Prévenir la menace de licenciement	4	5

Source : Apec

Pour autant, l'augmentation de la rémunération est un objectif de la mobilité interne sous certaines conditions :

SI DEMAIN ON VOUS PROPOSE UN POSTE MIEUX PAYÉ AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, QUELLE SERA VOTRE RÉACTION ? (sur 100 cadres ayant connu au moins un changement au sein de la même entreprise)					
En % (plusieurs réponses possibles)					
	Ensemble	Changement de fonction uniquement	Changement de service et de fonction	Changement de service uniquement	Changement d'établissement
Votre choix dépendra du contenu des missions	84	83	90	93	74
Votre choix dépendra de la situation géographique du nouveau poste	45	43	40	54	62
Votre choix dépendra des collègues avec qui vous allez travailler	22	22	24	22	17
Vous le prenez sans hésiter	6	7	5	4	7
En fonction de la rémunération	1	1	3	3	0
Refuserai / pas intéressé / mon poste me convient	1	1	-	-	2

Source : Apec

Concernant leur rémunération, 84% des cadres (ayant connu au moins un changement au sein de la même entreprise) auxquels on proposerait un poste mieux payé, déclarent que leur choix dépendrait du contenu des missions. Pour 45%, leur choix dépendrait de la situation géographique du nouveau poste ; pour 22% des collègues de travail. Seulement 6% prendraient le poste sans hésiter et à peine 1% refuseraient.

Selon le type de mobilité vécue, les cadres ne portent pas toujours leur attention sur les mêmes points :

- Les cadres ayant changé de fonction uniquement, comme l'ensemble des cadres ayant connu une mobilité,

portent leur attention sur le contenu des missions avant la situation géographique.

- Les cadres ayant connu un changement de service portent encore plus que les autres leur attention sur le contenu des missions, voire sur la situation géographique lorsque la mobilité cumule fonction et service.
- La localisation géographique prend une ampleur supérieure pour les cadres ayant connu un changement d'établissement, mais sans pour autant dépasser l'importance accordée aux missions.

■ LA MOBILITÉ INTERNE : ESSENTIELLEMENT UNE MOBILITÉ FONCTIONNELLE

Parmi les cadres qui ont connu une mobilité interne, 52% ont changé uniquement de fonction, ce qui est stationnaire sur l'année. La proportion de ceux qui ont changé au moins d'établissement reste également stable comparativement à l'année 2007.

En revanche, 29% des cadres ayant connu une mobilité interne ont changé de service et de fonction (dans le même établissement) au cours de l'année 2008, soit une

évolution de +4 points par rapport à l'année précédente. Parallèlement, la proportion de cadres ayant changé uniquement de service régresse de trois points.

La mobilité interne en 2008 continue de se caractériser par une mobilité fonctionnelle, poussée par une augmentation des mobilités cumulant fonction et service, et au détriment des changements de service uniquement.

SUR 100 CADRES AYANT CONNU UNE MOBILITÉ INTERNE					
(En %)	2004	2005	2006	2007	2008
Ont changé uniquement de fonction	39	47	38	52	52
Ont changé de service et de fonction dans le même établissement	32	26	30	25	29
Ont changé uniquement de service	8	9	5	7	4
Ont changé au moins d'établissement	21	18	27	16	15
Total	100	100	100	100	100

Source : Apec

52% des cadres ayant vécu un changement au sein de leur entreprise en 2008 ont changé de fonction uniquement (de poste ou de contenu de poste)

Parmi les cadres ayant changé uniquement de fonction dans leur entreprise, les cadres de moins de 35 ans sont les plus concernés (37%), suivis des cadres de 40 à 49 ans (30%).

Comme en 2007, les cadres ayant changé de fonction en 2008 sont essentiellement dans une logique d'évolution professionnelle :

- Ils évoquent notamment l'élargissement des responsabilités, le fait d'avoir saisi une proposition ou opportunité, la promotion hiérarchique ou une meilleure rémunération comme raisons de leur mobilité passée.
- Dans quasiment les mêmes proportions qu'en 2007, ils ont comme principaux objectifs professionnels dans un délai de 1 à 2 ans d'augmenter leur salaire (42% contre 43% pour l'ensemble des cadres), d'élargir leurs missions (39% contre 37%), d'évoluer dans la hiérarchie (34% contre 31%) et d'acquérir une expertise (22% contre 21%).

La consolidation du parcours professionnel s'envisage aussi dans une autre entreprise : 42% des cadres ayant changé uniquement de fonction (contre 38% en moyenne)

envisagent de changer d'entreprise dans un proche avenir.

29% de cadres ayant connu une mobilité interne en 2008 ont changé à la fois de service et de fonction dans le même établissement

Par rapport à 2007, ce type de mobilité a été plus fréquent (+ 4 points) et reste toujours la deuxième modalité de changement en interne. Comme en 2007, ce changement a concerné le plus souvent les cadres âgés entre 40 et 49 ans (38%).

Les cadres ayant bénéficié de ce type de mobilité sont 46% à avoir demandé ce changement (contre 44% en moyenne). En outre, 74% des cadres ayant vécu ce type de mobilité interne déclarent qu'il s'agit d'une mutation concertée (contre 70% en moyenne).

Ce type de mobilité interne est plus fréquent dans le secteur Banque, assurance, immobilier et dans les fonctions Production, Fabrication et Etudes et développement.

Les raisons le plus souvent invoquées pour ce changement sont : l'opportunité/la mutation concertée (74%), l'élargissement des responsabilités (68%), la demande de l'employeur (51%), l'obtention d'une meilleure rémunération (46%), la restructuration et réorganisation de l'entreprise (46), ou une promotion hiérarchique (41%).

4% des cadres ayant connu un changement au sein de leur entreprise en 2008 ont changé uniquement de service

La proportion des cadres ayant vécu une mobilité interne en changeant uniquement de service (7%) a diminué de trois points par rapport à 2007.

Ce type de mobilité reste le changement interne le plus subi :

- pour 55% c'est une demande de l'employeur, une mutation non demandée (contre 47% en moyenne).

Dans le même temps, ce sont les cadres qui envisagent le moins fréquemment de changer d'entreprise dans un proche avenir : 26% d'entre eux (contre 38% en moyenne).

15% des cadres ayant connu un changement au sein de leur entreprise en 2008 ont au moins changé d'établissement

Le principal secteur concerné par ce type de mobilité est le Commerce, transports, télécommunications, hôtellerie.

Ce sont les cadres de la fonction Commercial qui connaissent le plus fréquemment ce type de mobilité.

Ces derniers sont plus enclins à ce type de mobilité, l'évolution professionnelle pouvant être conditionnée par le passage dans des sites différents.

Parmi les cadres de moins de 35 ans qui ont connu une mobilité interne, 20% sont concernés par ce type de changement.

61% des cadres qui ont changé d'établissement ont été à l'initiative de cette demande (contre 44% en moyenne), soit une augmentation de 9 points en comparaison à 2007.

STABILITÉ DE LA PROMOTION HIÉRARCHIQUE

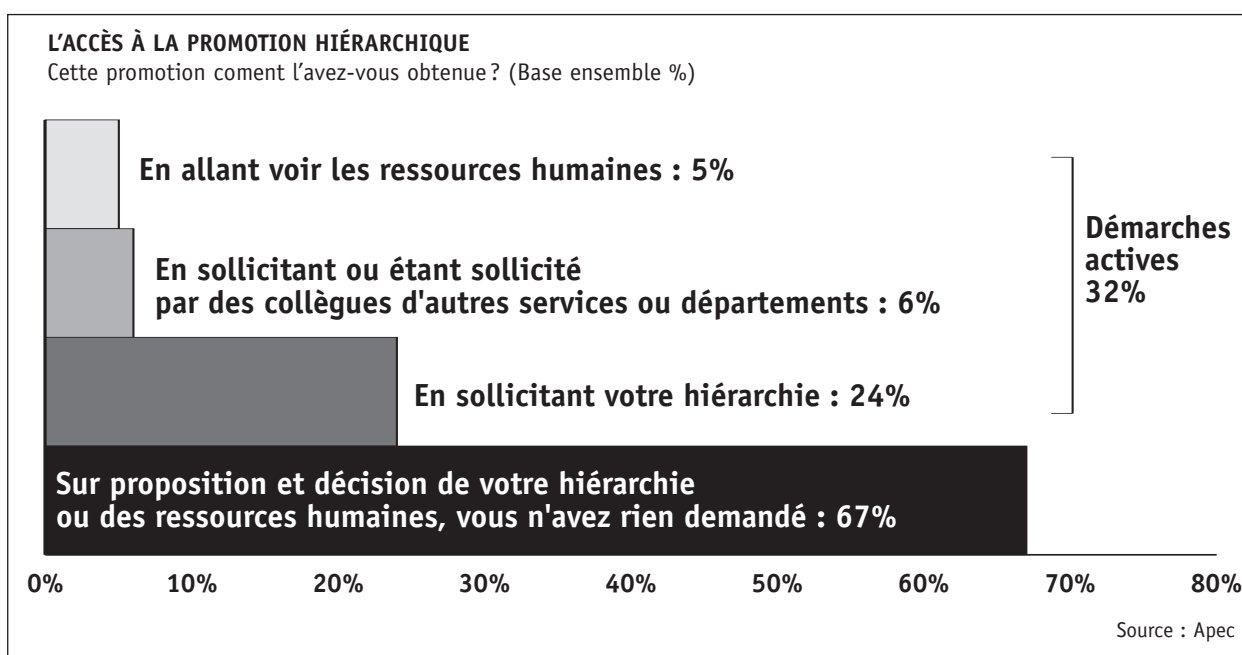
La proportion de cadres qui ont bénéficié d'une promotion hiérarchique (14%) est stationnaire sur l'année 2008.

LES BÉNÉFICIAIRES DE PROMOTIONS : DAVANTAGE DANS LES GRANDES ENTREPRISES

Les cadres les plus souvent promus en 2008 travaillent dans la fonction Commercial (24%), dans les secteurs Commerce, transports, télécommunications, hôtellerie (24%), Production, fabrication, chantiers (22%), Prestataires de service, études, conseils (21%), Banque, assurance, immobilier (19%). Parmi les cadres féminins, 15% ont connu une promotion contre 13% pour les cadres masculins.

Ce sont les cadres âgés de moins de 35 ans qui ont le plus bénéficié de promotions hiérarchiques en 2008 : 45% des promus ont moins de 35 ans.

Les cadres appartenant à de grandes entreprises, en particulier celles comptant plusieurs établissements, ont davantage bénéficié d'une promotion hiérarchique. Ainsi, parmi les cadres promus, 50% travaillent dans de grandes entreprises de plus de 1000 salariés (versus 46% en 2007). De par leur taille et leur organisation, ces entreprises offrent plus d'opportunités.



67% des cadres ont obtenu une promotion hiérarchique sans l'avoir demandée, sur proposition et décision de leur

hiérarchie. Un peu moins d'un tiers l'on obtenue par une démarche active (32%).

■ UNE PROMOTION HIÉRARCHIQUE

...qui profite le plus à la mobilité interne

Promotion hiérarchique et mobilité interne semblent fortement liées : 44% des cadres qui ont connu au moins un changement en 2008 à l'intérieur de la même entreprise ont bénéficié d'une promotion hiérarchique (contre 14% pour l'ensemble de cadres).

Mais quand on regarde plus précisément le type de mobilité vécu, des disparités apparaissent :

Ce sont les cadres ayant changé à la fois d'établissement, de fonction et de service qui ont le plus bénéficié d'une promotion (63%).

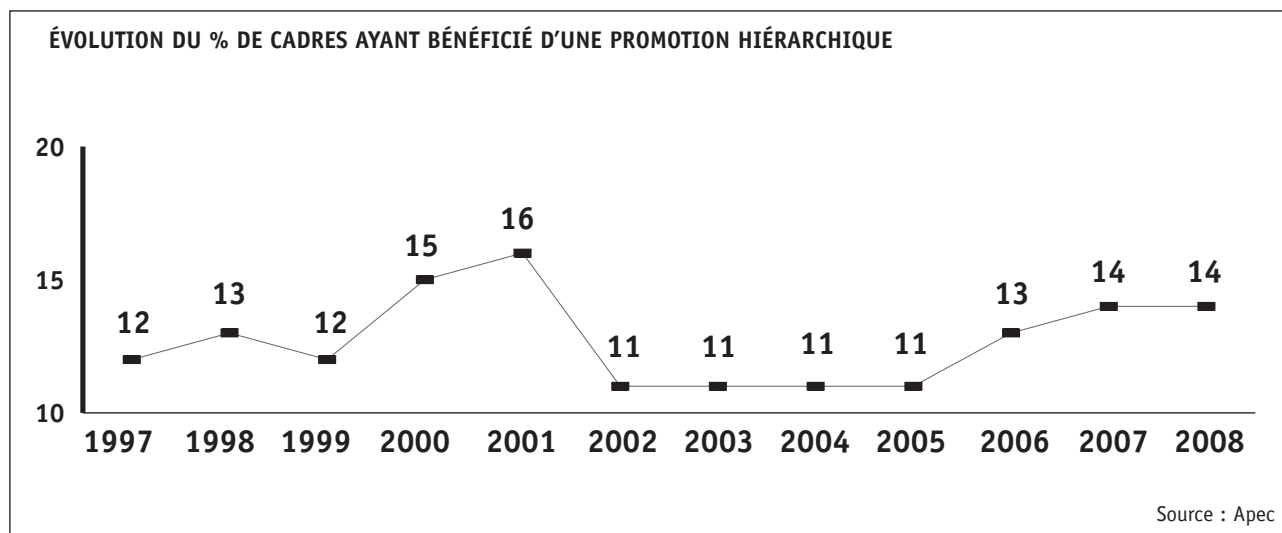
Ces promotions ont bénéficié ensuite à 46% des cadres qui ont changé uniquement de fonction, contre 30% de ceux qui ont vécu uniquement un changement de service (mobilité la plus souvent imposée par l'employeur).

42% des cadres qui ont changé de fonction et de service ont bénéficié d'une promotion.

...qui s'accompagne souvent d'une augmentation de rémunération

88% des cadres ayant bénéficié d'une promotion hiérarchique ont vu leur rémunération augmenter en 2008 (contre 66% pour l'ensemble des cadres), ils étaient 86% en 2007.

A noter les augmentations de salaire accompagnent plus fréquemment une mobilité internes qu'un changement d'entreprise. En effet, les cadres ayant changé d'entreprise sont 60% à avoir vu leur rémunération augmenter (versus 67% en 2007), contre 77% de ceux ayant connu une mobilité interne (versus 71% en 2007).



...qui va de paire avec des responsabilités d'encadrement

Parmi les cadres promus, 51% déclarent une augmentation du nombre de personnes dont elles sont le supérieur hiérarchique (versus 56% en 2007). 85% disent avoir des

responsabilités hiérarchiques directes sur d'autres personnes et 70% disent encadrer des équipes dans le cadre de la réalisation d'un projet (sans toutefois avoir des responsabilités hiérarchiques sur ces équipes).

LE POINT SUR LE COMPORTEMENT DES CADRES EN MATIÈRE DE RECHERCHE D'EMPLOI EN 2008

Une classification des cadres en fonction de leur comportement en matière de recherche d'emploi ayant préalablement été établie, quatre catégories de cadres ont été mises en évidence en fonction des démarches effectuées ou non pour changer d'entreprise : les non-mobiles, les observateurs, les engagés dans la mobili-

té et enfin les mobiles (ceux qui ont effectivement changé d'entreprise au cours de l'année).

Comment ces catégories ont-elles évolué en une année? Les cadres ont-ils été plus en recherche de mobilité en 2008 par rapport à 2007?

RAPPEL MÉTHODOLOGIQUE

La variable de classification a été créée selon le niveau des actions engagées en matière de recherche d'emploi en vue d'une mobilité externe. 5 actions ont été prises en compte :

- 3 actions engageantes : postuler à une offre, ou passer un entretien de recrutement, ou solliciter des relations.
- 2 actions non engageantes : regarder les offres d'emploi ou refaire son CV.

A partir des actions réalisées ou non 4 catégories de cadres ont été identifiées :

CLASSIFICATION DES CADRES EN FONCTION DE LEUR COMPORTEMENT DE RECHERCHES D'EMPLOI

	Mobiles	Engagés dans la mobilité	Observateurs	Non mobiles
A changé d'entreprise	Oui	Non	Non	Non
A postuler à une offre d'emploi		Oui	Non	Non
A passé un entretien de recrutement		Oui	Non	Non
A sollicité des relations		ou Oui	Non	Non
A regardé les offres d'emploi			ou Oui	Non
A refait son CV			Oui	Non
2005	5%	27%	26%	42%
2006	6%	31%	30%	33%
2007	6%	28%	29%	37%
2008	8%	29%	30%	33%

Source : Apec

NB : Contrairement aux mobiles (qui ont changé d'entreprise en cours d'année 2008), les engagés dans la mobilité, les observateurs et les non-mobiles sont restés dans la même entreprise.

DES CADRES UN PEU PLUS ENGAGÉS DANS LA MOBILITÉ...

La proportion des cadres mobiles (8%) augmente notablement

Leur démarche de recherche passe d'abord par Internet : 97% en 2008 (contre 98% en 2007 et 96% en 2006) ; ce canal poursuit son essor et s'installe.

Ces cadres ont moins souvent sollicité leurs relations en vue d'un éventuel changement (39% contre 49% en 2007).

In fine, ces cadres mobiles sont 45% à déclarer avoir

trouvé leur emploi actuel par le biais d'Internet (36% en 2007), ils sont moins nombreux à avoir obtenu un nouvel emploi grâce à leurs relations (26% vs 31% en 2007).

Petite hausse de la part d'engagés dans la mobilité

Après avoir baissé en 2007, la proportion des cadres ayant mis en œuvre des actions engageantes en vue de changer d'entreprise augmente légèrement (29% contre 28% en 2007).

LE POINT SUR LE COMPORTEMENT DES CADRES EN MATIÈRE DE RECHERCHE D'EMPLOI EN 2008.

Ils sont 59% à avoir répondu à une offre d'emploi en 2008 (contre 61% en 2007).

A noter, cette année les entretiens de recrutement prennent une place grandissante dans les actions engageantes (+12pts) ; les cadres ont plus souvent passé un entretien de recrutement (71% contre 59% en 2007 et 56% en 2006), le marché de l'emploi sur l'année 2008 étant favorable aux cadres.

Les cadres engagés dans une mobilité tendent à solliciter de moins en moins leurs relations (39% en 2008, 52% en 2007 et 55% en 2006).

Et 97% (+6 points) d'entre eux ont regardé les offres d'emploi sur Internet contre 90% en moyenne (+5 points).

Des observateurs davantage internautes

Pour 30% des cadres, les actions étaient non engageantes (regarder les offres d'emploi et refaire son CV).

30% des cadres sont des observateurs contre 29% en 2007).

Cependant, leurs comportements en matière de recherche d'emploi ont changé cette année : 44% ont refait leur CV (contre 38% en 2007) et recourent de plus en plus à Internet pour consulter les offres d'emploi (83% en 2008, 77% en 2007, 74% en 2006 et 68% en 2005). Actions d'autant plus facilitées que le marché du recrutement est visible et accessible.

Une baisse de la part des non mobiles

La catégorie des non-mobiles reste la plus importante malgré une baisse de 4 points en un an. 33% des cadres n'ont engagé aucune démarche en vue de changer d'entreprise.

... QUEL QUE SOIT L'ÂGE.

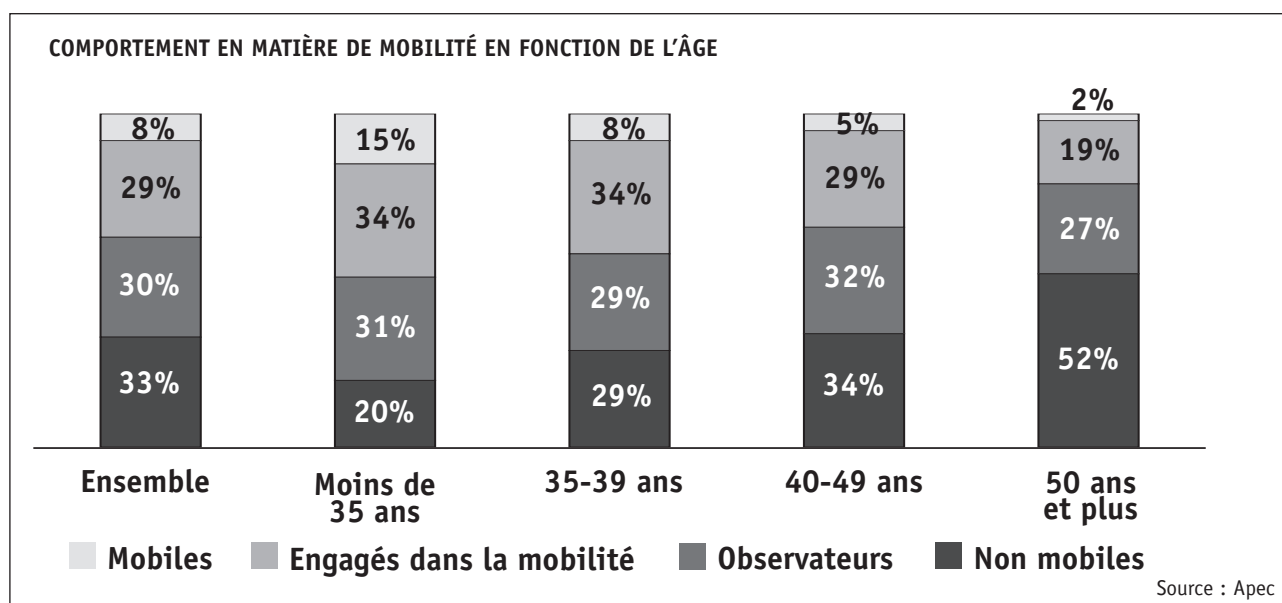
Comme en 2007, les cadres de moins de 35 ans restent par rapport aux autres classes d'âge les plus mobiles en 2008.

Ils sont un peu plus enclins à initier une démarche de mobilité :

34% d'entre eux ont mené des actions engageantes (con-

tre 33% en 2007), ils sont 31% à être restés en veille passive (identique à 2007) et 20% d'entre eux n'ont entrepris aucune action en vue d'un changement (ils étaient 25% en 2007).

Plus les cadres avancent en âge, moins ils sont mobiles et engagés :



DES COMPORTEMENTS EN MATIÈRE DE RECHERCHE D'EMPLOI PROPRES AU SECTEUR ET À LA FONCTION

Le secteur d'activité

En comparaison à l'année précédente, la proportion des non-mobiles a diminué dans tous les secteurs. Quels sont les secteurs sur lesquels sont enregistrés les plus grands changements ?

- Banque, assurance, immobilier : ce secteur, comme en 2007, reste celui où la part des cadres non mobiles est la plus importante (38%) même si elle est en baisse de 5 points en comparaison à l'année 2007.
- Construction : la part des cadres non mobiles reste également plus forte qu'en moyenne (35%) bien qu'en baisse par rapport à l'an passé (moins 5 points). Sur ce secteur, il n'y a pas d'augmentation des cadres mobiles, contrairement à la majorité des autres secteurs.
- Imprimeries et autres industries : sur ce secteur, nous ne constatons également pas d'augmentation de la part des cadres mobiles. Par contre, la part des cadres engagés dans la mobilité augmente de 11 points (35% contre 24% en 2007) alors que la part des non-mobiles baisse de 5 points (30% contre 35% en 2007).
- Prestation de services, études, conseils : la part des cadres mobiles augmente et c'est dans ce secteur que cette croissance est la plus forte (10% soit +4 points en comparaison à 2007).
- Commerce, transports, télécommunications, hôtellerie : la part de cadres mobiles augmente également plus qu'en moyenne (+3 points en comparaison à l'année 2007).

La fonction

COMPORTEMENT EN MATIÈRE DE MOBILITÉ PAR FONCTION
(Base : Actifs ayant un emploi) (en %)

FONCTIONS	ENGAGÉS DANS LA MOBILITÉ			OBSERVATEURS			NON MOBILES		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Direction générale	21	23	22	21	21	25	49	53	49
Etudes et développement	33	30	33	30	29	32	27	36	28
Production, fabrication, chantier	33	30	29	29	32	33	30	34	32
Commercial	29	28	30	26	24	26	36	40	34
Gestion, finances, comptabilité, administration	28	21	20	29	31	31	39	43	42
Informatique	30	31	29	35	30	31	31	33	31
Personnel	28	27	30	35	33	30	29	38	29
Communication, marketing	32	40	39	27	30	28	28	23	25

Source : Apec

On observe globalement peu de mouvements selon les fonctions. Cependant trois fonctions ont connu une évolution notable :

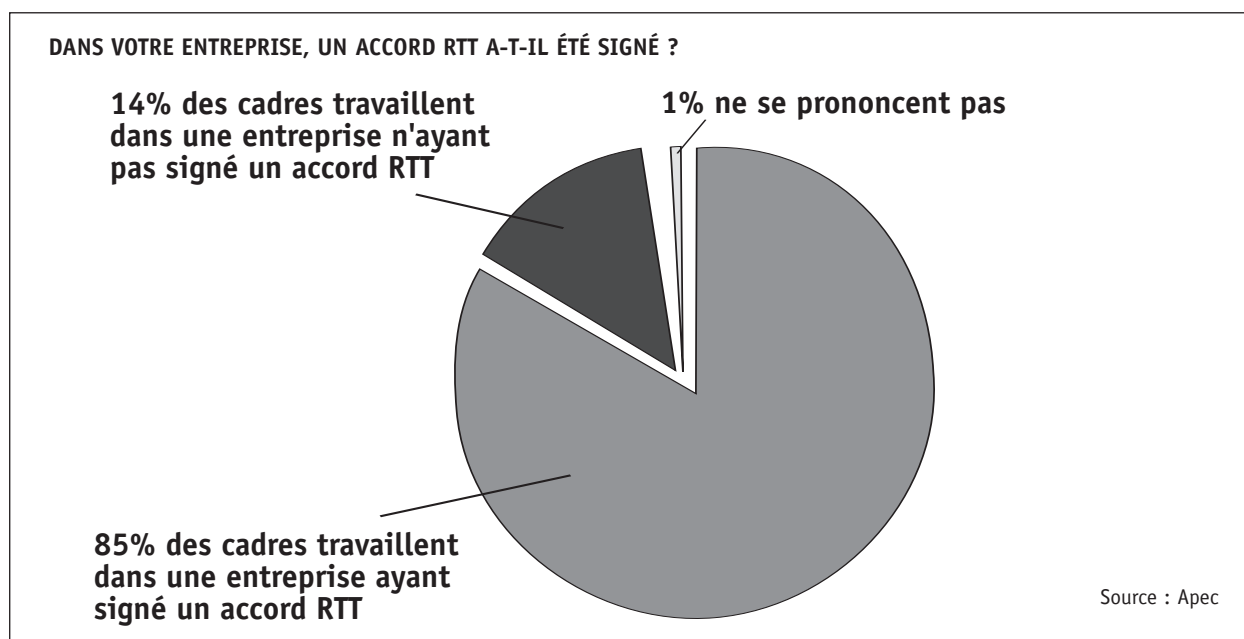
- Les fonctions Etudes et développement et Commercial ont vu la part de non mobiles se réduire cette année, au profit de tous les autres comportements en matière de recherche d'emploi (plus ou moins engageants et aboutis).
- Dans la fonction Ressources humaines, la part de non mobiles a fortement baissée au profit de la mobilité et d'actions engageantes pour y parvenir.

En termes de comportement de recherche d'emploi, les cadres se sont réinvestis dans la mobilité cette année, ayant plus entrepris de démarches ou d'actions engageantes en vue de changer d'entreprise.

LE POINT SUR LE TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES

RTT : FACE AU CHOIX DE LES CONSERVER COMME CONGÉS OU DE LES FAIRE RACHETER

85% des cadres interrogés déclarent travailler dans une entreprise ayant signé un accord A.R.T.T., soit un pourcentage en hausse par rapport à 2007.



C'est dans les grandes entreprises que les cadres déclarent le plus souvent l'existence de cet accord : 95% des cadres travaillant dans des entreprises de plus de 500 salariés déclarent l'existence d'un accord sur les RTT, contre 58% des cadres travaillant dans des entreprises de 5 à 49 salariés (et 85% dans les entreprises de 50 à 500 salariés).

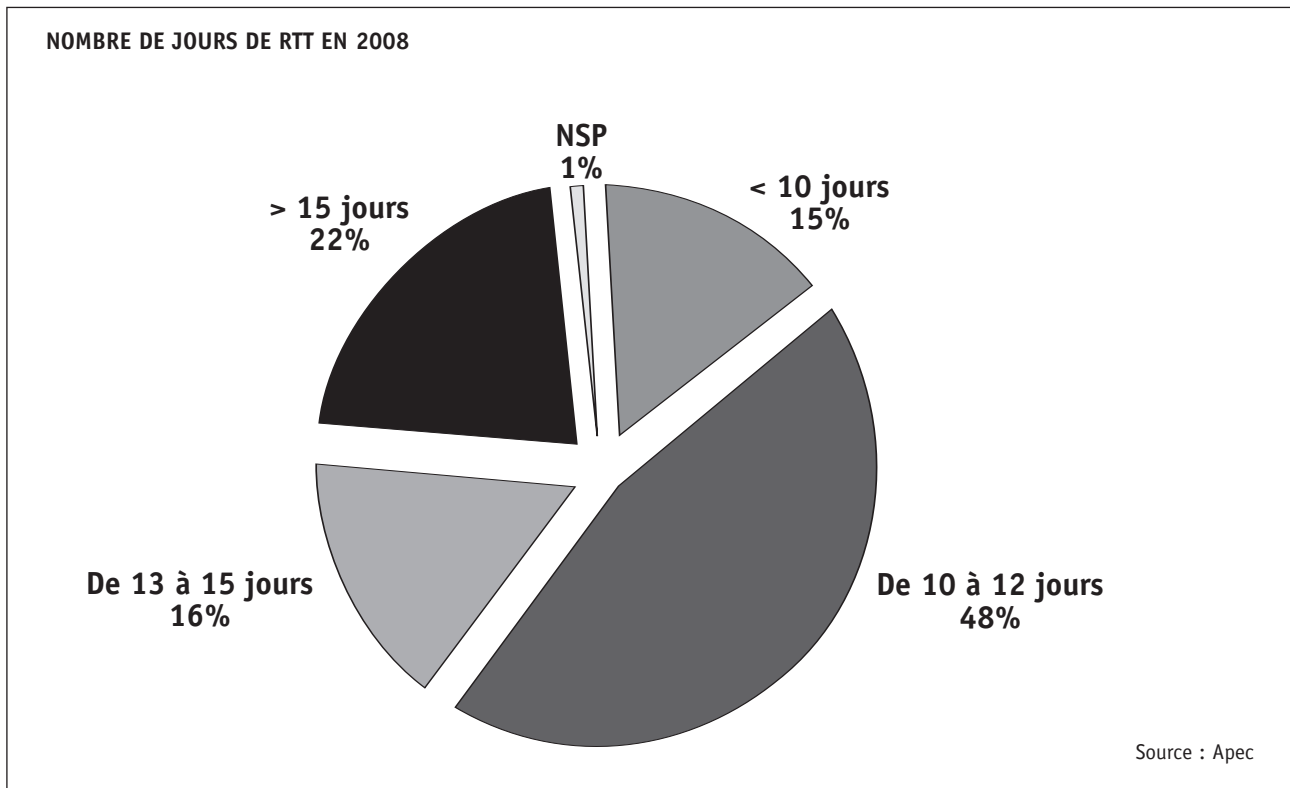
95% des cadres du secteur « Banque, assurance, immobilier » et 93% de ceux du secteur « Industrie chimique et agro-alimentaire » déclarent la signature d'un accord sur les RTT. Ce sont les deux secteurs les plus concer-

nés. « Commerce, Transports, Télécommunications et Hôtellerie » (80%) et « Prestataires de services, Etudes-Conseils » (81%) sont les deux secteurs les moins concernés.

Dans le cadre de cet accord, 91% des cadres déclarent bénéficiaire de jours de RTT

Pour quasiment la moitié des cadres, l'accord leur octroie 10 à 12 jours de RTT. 38% des cadres bénéficient de 13 jours et plus alors que 15% bénéficient de moins de 10 jours.

LE POINT SUR LE TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES

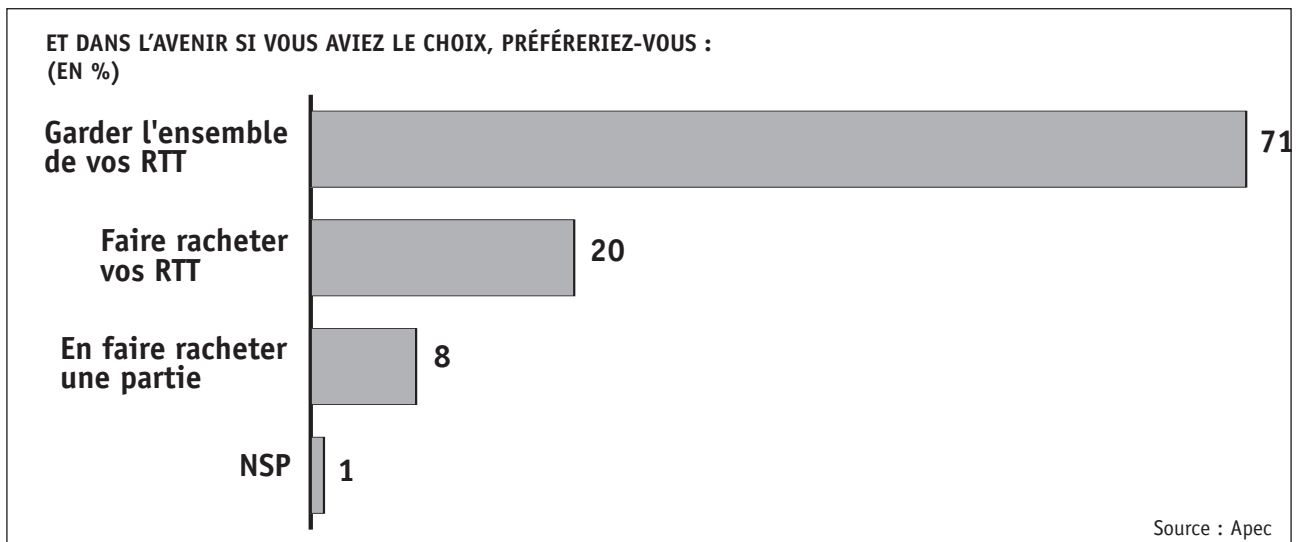


En 2008, 59% des cadres ont pris tous leurs jours de RTT. Comparé à 2007, la proportion de cadres ayant pris l'intégralité de leurs jours de RTT a connu une évolution de +4 points.

En parallèle, la nouvelle législation entrée en vigueur permet dorénavant aux cadres de faire une demande de « rachat » de leurs journées de RTT. Pour autant, seulement 15% de cadres ont été concernés par cette nouvelle mesure en 2008.

Lorsqu'il y a une demande de rachat de journées de RTT par un cadre, les entreprises les ont majoritairement saisies : cette demande de rachat a en effet été acceptée dans 87% des cas.

Interrogés début 2009 sur l'avenir, plus de sept cadres sur dix souhaitent garder la totalité de leurs jours de RTT comme des jours de congés (71%), 8% voudraient pouvoir en faire racheter une partie et 20% les faire tous racheter par leur entreprise.



■ L'EMPLOI A TEMPS PARTIEL RESTE PEU USITÉ CHEZ LES CADRES

Une très faible part de cadres travaille ou a travaillé à temps partiel, respectivement 3% (8% chez les femmes) et 9% (18% de femmes). Pourtant, parmi les cadres n'ayant jamais travaillé à temps partiel, 16% l'ont pourtant souhaité mais ne l'ont jamais demandé.

Freins réels ou simples craintes? En cause :

- L'incompatibilité avec le poste occupé (à 43%)
- La diminution salariale que cela engendrerait (43%)
- La crainte d'une charge de travail aussi importante qu'à temps complet (34%)
- La peur de la mauvaise perception d'une telle demande par la hiérarchie (28%)
- L'impact sur l'évolution professionnelle (20%)
- L'impact sur l'évolution de la rémunération (15%)

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES : DES PERCEPTIONS AUX FAITS

En matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le contexte juridique et réglementaire a été marqué par la loi Roudy (13 juillet 1983) sur la non discrimination selon le sexe, puis la loi Génisson (9 mai 2001), et l'accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (1^{er} mars 2004).

Trois ans après le vote de la loi relative à l'égalité salariale qui renforce l'obligation de négocier sur l'égalité

professionnelle (par une obligation de négocier des mesures de suppression des écarts de rémunération avant le 31 décembre 2010), qu'en est-il aujourd'hui de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes cadres? Les cadres féminins se sentent-ils « discriminés » du fait d'être une femme? Si oui, dans quels domaines de leur vie professionnelle? Et qu'en pensent les hommes? Les faits confirment-ils les perceptions des cadres?

30% DES CADRES DÉCLARENT QU'UN ACCORD SUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES A ÉTÉ SIGNÉ OU EST EN COURS DE NÉGOCIATION DANS LEUR ENTREPRISE

Interrogés début 2009, 27% des cadres disent qu'un accord a déjà été signé dans leur entreprise. Pour 3% des cadres, un accord est en cours de négociation dans leur structure. En revanche, 39% des cadres annoncent qu'il n'y a pas eu d'accord signé dans leur entreprise et 31% ne savent pas.

L'accord sur l'égalité entre les hommes et les femmes a été plus souvent signé dans les grandes entreprises

Plus l'entreprise est grande, plus les signatures ou négociations d'accords sont fréquents : 44% des cadres des entreprises de 500 salariés et plus annoncent qu'un accord a été signé dans leur entreprise ou est en cours de négociation, contre seulement 7% des cadres des entreprises de moins de 50 salariés.

Des disparités selon les secteurs d'activité

Le secteur Banque, assurance, immobilier est celui où les cadres déclarent le plus qu'un accord sur l'égalité entre les hommes et les femmes a été signé ou est en cours de négociation dans leur entreprise : plus de la moitié se prononce dans ce sens. Les cadres de l'industrie (Industrie mécanique, électronique, énergie-matériaux ; Industrie chimique et agro-alimentaire) font part aussi plus souvent de la signature ou la négociation d'un accord sur l'égalité hommes-femmes dans leur entreprise, excepté ceux de l'Imprimerie et des autres industries (13%).

En revanche, dans la Construction et chez les Prestataires de services, études-conseil, seuls deux cadres sur dix évoquent un accord sur l'égalité entre hommes et femmes dans leur entreprise.

PART DE CADRES DÉCLARANT QU'UN ACCORD SUR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES A ÉTÉ SIGNÉ OU EST EN COURS DE NÉGOCIATION, PAR TAILLE D'ENTREPRISE

Nombre de salariés	% des cadres
Ensemble	30
500 salariés et plus, dont :	44
2 000 et plus	51
1 000 à 1 999	35
500 à 999	29
250 à 499 salariés	24
50 à 249 salariés, dont :	13
100 à 249	12
50 à 99	15
5 à 49 salariés	7

Base : cadres en poste

Source : Apec

PART DE CADRES DÉCLARANT QU'UN ACCORD SUR L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES A ÉTÉ SIGNÉ OU EST EN COURS DE NÉGOCIATION, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Secteurs d'activité	% des cadres
Ensemble	30
Banque, assurance, immobilier	52
Industrie mécanique, électronique, énergie-matériaux	34
Industrie chimique et agro-alimentaire	33
Commerce, transports, télécommunications et hôtellerie	32
Autres services, santé, enseignement, recherche	24
Construction	21
Prestataires de services, études-conseils	19
Imprimerie et autres industries	13

Base : cadres en poste

Source : Apec

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES : DES PERCEPTIONS AUX FAITS

Indépendamment de la présence ou non d'un accord dans l'entreprise sur l'égalité hommes-femmes, être une femme cadre est-il un atout, un obstacle ou n'a pas d'im-

pact dans l'entreprise? Les perceptions des hommes et des femmes convergent-elles ou pas?

■ ÊTRE UNE FEMME DANS L'ENTREPRISE, PLUS SOUVENT UN OBSTACLE QU'UN ATOUT ?

Nous nous intéressons ici à l'opinion des cadres concernant le fait d'être une femme dans leur entreprise. Est-ce vu plutôt comme un atout, un obstacle, où considèrent-ils qu'être une femme n'a pas réellement d'impact dans leur entreprise pour être recrutée, évoluer dans la hiérarchie, être promue au statut cadre, s'intégrer dans leur service, être augmentée, et intégrer un jour l'équipe de direction de l'entreprise?

Afin de déterminer les facteurs autres que le genre influant sur les opinions, une méthode statistique explicative de régression logistique (modèle logit) a été utilisée.

Une large majorité de cadres récuse l'idée d'une inégalité de traitement selon le sexe

Pour chacune des situations proposées, plus de sept cadres sur dix affirment que le sexe n'a pas d'impact. Les opinions des femmes et des hommes sont le plus souvent convergentes. On note, cependant, des réponses plus nuancées chez les femmes cadres.

PERCEPTIONS DES HOMMES ET DES FEMMES CONCERNANT LE FAIT D'ÊTRE UNE FEMME DANS LEUR ENTREPRISE								
(En %)	Part des femmes qui le voient comme :				Part des hommes qui le voient comme :			
	un obstacle	un atout	n'ayant pas réellement d'impact	NSP	un obstacle	un atout	n'ayant pas réellement d'impact	NSP
Dans ces situations :								
Être recruté	11	9	79	1	9	10	81	1
Evoluer dans la hierarchie	29	4	67	0	15	6	78	1
Être promu au statut cadre	10	5	84	1	10	5	84	1
S'intégrer dans le service	6	11	83	0	6	12	81	1
Être augmenté	21	3	75	1	8	5	84	3
Intégrer un jour l'équipe de direction	30	5	64	1	17	7	74	2

Base : cadres en poste

Source : Apec

Les points de convergence et de divergence

Il ne fait pas débat pour les cadres, masculins ou féminins, que le fait d'être une femme n'a qu'un effet mineur sur le fait :

- D'être recruté dans une entreprise,
- D'être promu au statut de cadre,
- D'intégrer un service.

On note cependant que les femmes travaillant dans un environnement masculin sont nettement plus nombreuses à considérer leur situation comme un avantage pour s'intégrer dans leur service. Elles sont 18% à le penser, contre 11% des femmes en moyenne.

Cette impression est renforcée en début de carrière : les femmes cadres âgées de 30 ans ou moins sont plus fréquemment de cette avis (21% d'entre elles) que leurs

consoeurs âgées de 40 à 44 ans (8% considèrent qu'être une femme est un atout pour s'intégrer dans un service). Il est vrai que pour cette génération, la concurrence pour avancer dans la carrière est plus rude.

Autre point de convergence : l'évolution professionnelle. Les cadres, hommes comme femmes, s'accordent pour reconnaître que les femmes ont nettement plus de difficultés que de facilités pour évoluer dans la hiérarchie ou pour être dirigeants.

- Les hommes sont presque trois fois plus nombreux à affirmer qu'être une femme est davantage un obstacle qu'un atout.
- Ce constat ne fait pas de doute pour les femmes. Trois d'entre elles sur dix considèrent leur situation comme un handicap pour ce qui est de l'évolution professionnelle. Une faible minorité le voit comme un atout.

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES : DES PERCEPTIONS AUX FAITS

On note que sur ces aspects d'évolution professionnelle, avec de forts enjeux autant pour les hommes que pour les femmes, les écarts de perception entre les deux sexes, bien que convergents, sont plus sensibles.

Un point de divergence : les augmentations de salaires. Point sensible sur lequel les satisfactions sont en général les plus faibles, les divergences les plus fortes portent sur l'accès aux augmentations. Les enveloppes des hausses de rémunération n'étant pas extensibles, tout ce qui est donné aux uns ne sera pas pour les autres. Cela rend d'autant plus délicat l'adhésion des salariés aux mesures de rattrapage salarial, tel par exemple l'octroi automatique d'une augmentation de salaire aux femmes revenant de congé maternité. Les écarts d'opinions entre les hommes et les femmes illustrent cette situation : 21% des femmes considèrent qu'être une femme est un

obstacle aux augmentations, contre 8% seulement des hommes.

L'impact de l'environnement de travail

Du point de vue des femmes, travailler dans des environnements à dominante masculine renforce leur handicap quant à l'évolution professionnelle et l'accès aux postes de dirigeant. Cette perception s'accompagne du sentiment (voire de l'attitude) de devoir prouver plus. On constate qu'elles sont encore plus nombreuses à affirmer lorsqu'elles travaillent dans des environnements mixtes, où selon les femmes la reconnaissance de leurs compétences professionnelles semble plus difficile.

PERCEPTION DES CADRES CONCERNANT LE FAIT D'ÊTRE UNE FEMME DANS LEUR ENTREPRISE SELON QU'ILS TRAVAILLENT DANS UN MILIEU, MASCULIN OU MIXTE ? (EN %)

Dans ces situations :	un obstacle	un atout	n'ayant pas réellement d'impact	NSP
Évoluer dans la hiérarchie				
Par les femmes travaillant dans un service masculin	39	4	57	
Par les femmes travaillant dans un service mixte	45	2	53	
Par les femmes travaillant dans un service féminin	21	4	75	
Intégrer un jour l'équipe de direction				
Par les femmes travaillant dans un service masculin	36	7	57	
Par les femmes travaillant dans un service mixte	43	4	53	
Par les femmes travaillant dans un service féminin	24	4	70	2
Par les hommes travaillant dans un établissement féminin	15	10	74	1
Être promu au statut cadre				
Par les femmes travaillant dans un service masculin	14	2	81	3
Par les femmes travaillant dans un service mixte	14	3	82	1
Par les femmes travaillant dans un service féminin	8	5	86	1
Être augmenté				
Par les femmes travaillant dans un service masculin	23	2	74	1
Par les femmes travaillant dans un service féminin	20	4	75	1
Par les hommes travaillant dans un établissement féminin	6	8	83	3

Source : Apec

■ LES PERCEPTIONS À L'ÉPREUVE DES FAITS

Intégrer l'équipe de direction de l'entreprise : un obstacle qui n'est pas démenti par les faits

C'est l'avis de 30% des femmes en moyenne, contre 17% des hommes.

Au-delà du fait que cette opinion est plus fréquente chez les femmes travaillant dans des environnements masculins ou mixtes, elle est plus fortement ancrée chez les cadres du secteur Banque, assurance, immobilier (32%), cela particulièrement parmi les femmes (40%), mais aussi pour 25% des hommes.

Les cadres des établissements de 500 salariés et plus sont aussi plus souvent de cet avis (32%), surtout les femmes (46%, contre 25% des hommes).

Le fait de travailler dans une entreprise où un accord sur l'égalité entre hommes et femmes a été signé (soit plus fréquemment dans des entreprises de taille plus importante) renforce ce sentiment qu'être une femme est un obstacle pour intégrer l'équipe de direction (23% des cadres, 39% des femmes et 17% des hommes).

Enfin, les cadres de la fonction Etudes et développement sont aussi plus souvent de cet avis (25% au global, 35% des femmes et 21% des hommes).

Les faits confirment ces perceptions : d'après les cadres interrogés, les comités de direction se composent aux trois quart d'hommes, tout comme les comités exécutifs (rappelons que les femmes représentent 31% des cadres).

RÉPARTITION HOMMES – FEMMES PARMIS LES MEMBRES DE COMITÉS DE DIRECTION ET EXÉCUTIFS		
En %	structure des comités de direction	structure des comités exécutifs
Hommes	76	74
Femmes	24	26

Base : cadres actifs en emploi déclarant être membres du comité concerné

Source : Apec

Evoluer dans la hiérarchie : être une femme est ressenti comme un obstacle par un tiers des femmes

Si 67% des femmes considèrent qu'être une femme n'a pas réellement d'impact pour évoluer dans la hiérarchie, elles sont trois sur dix à penser que cela représente un obstacle pour progresser hiérarchiquement au sein de leur entreprise, soit deux fois plus que les hommes (15%).

Dans les faits :

- Les hommes déclarent avoir plus souvent des responsabilités hiérarchiques que les femmes (77% contre 67%).
- Ils disent encadrer aussi plus souvent des équipes dans le cadre de la réalisation de projets (sans avoir de responsabilité hiérarchique sur elles) que les femmes (68% contre 61%).
- Ils estiment plus souvent que leurs perspectives de carrière dans leur entreprise sont satisfaisantes en 2008 (61% contre 57% des femmes, dont très satisfaisantes : 9% contre 6%).
- Néanmoins, en 2008, les femmes ont plus fréquemment bénéficié d'une promotion hiérarchique que les hommes (15% d'entre elles, contre 13% des hommes.)

Certains facteurs conduisent plus fortement les cadres à penser qu'être une femme est un obstacle pour évoluer hiérarchiquement : l'absence de responsabilités hiérarchiques, l'âge (notamment ceux âgés de 40 à 44 ans), le fait de travailler dans un environnement plutôt masculin ou encore la taille de l'établissement dans lequel ils travaillent.

On constate que dans les établissements de 5 à 49 salariés, être une femme est moins perçu comme un frein à l'évolution professionnelle. Dans ces établissements de petite taille, les trois quart des femmes affirment que cela n'a pas d'impact, contre 53% des femmes des établissements de plus de 500 salariés.

Cependant, les femmes cadres disent être moins demandeuses d'évolution professionnelle que les hommes (62%, contre 32% des hommes les jugeant moins en demande qu'eux-mêmes). De plus, parmi leurs objectifs professionnels dans un délai d'un à deux ans, elles évoquent moins que les hommes le souhait d'évoluer dans la hiérarchie (28% contre 32% pour les hommes), préférant élargir leurs missions dans leur entreprise (39% contre 36% pour les hommes). D'ailleurs, elles projettent moins que les hommes d'occuper un jour le poste de leur hiérarchie direct (36% contre 46% des hommes).

Si les femmes ont été plus fréquemment promues en 2008 que les hommes, elles le doivent à une démarche active de leur part pour 33% d'entre elles, contre 31%

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES : DES PERCEPTIONS AUX FAITS

des hommes. En effet, elles ont eu un peu plus tendance que les hommes à solliciter leur hiérarchie (26% contre 23% des hommes), alors que les hommes ont plus fréquemment été promus sur proposition ou décision de la hiérarchie (sans demande du cadre).

Les démarches informelles sont plus fréquentes chez les hommes : 49% d'entre eux ont eu des entretiens informels (avec la hiérarchie) concernant leur avenir dans l'entreprise, contre 45% des femmes.

VOIE D'OBTENTION DE LA PROMOTION HIÉRARCHIQUE						
(En %)	Sur proposition et décision de la hiérarchie	Par une démarche active	En sollicitant la hiérarchie	En sollicitant des collègues d'autres services	En allant voir les ressources humaines	NSP
Ensemble	67	32	24	6	5	1
Par les hommes	69	31	23	6	5	0
Par les femmes	64	33	26	5	5	3

Base : cadres actifs en emploi

Source : Apec

Du fait qu'ils déclarent être plus fréquemment en situation de management (d'équipe ou de projets), les hommes ont plus souvent le sentiment d'avoir la capacité d'influer sur les décisions (46%) que les femmes (33%) et le pouvoir de décider (52% contre 41% des femmes).

Obtenir une augmentation : davantage un obstacle selon les femmes

Dans les faits :

- Les hommes déclarent plus souvent que leur rémunération a été augmentée en 2008 (67%) que les femmes (64%).
- La rémunération annuelle brute moyenne des hommes est pour eux plus élevée que celle des femmes.
- Les hommes trouvent plus intéressantes que les femmes leurs perspectives d'évolution de salaire en 2008 au sein de leur entreprise (52% contre 45% des femmes).
- 76% des hommes se disent satisfaits de leur rémunération et 74% des femmes.
- Cependant, 54% des femmes cadres ont obtenu en 2008 l'augmentation de salaire qu'elles avaient demandée, contre 52% des hommes. Notons qu'elles ont plus souvent demandé une augmentation en 2008 que les hommes (29% contre 24%).

Là encore, les femmes travaillant dans de grandes structures, et dans le secteur Banque-assurance, perçoivent le plus souvent comme un handicap le fait d'être une femme. Elles sont d'autant plus nombreuses à le penser qu'elles n'ont pas bénéficié d'une augmentation dans l'année.

Comme pour la promotion hiérarchique, le fait de demander une augmentation améliore ses chances de l'être. Être performant est une chose, le faire savoir et réclamer une reconnaissance peut faciliter l'évolution professionnelle.

L'accès au statut de cadre : sans impact majeur ni pour les femmes ni pour les hommes

Dans les faits :

- Les femmes disent accéder plus souvent au statut de cadre que les hommes par la voie de la promotion interne (49% contre 43% des hommes),
- et moins souvent dès le premier emploi : 31% des femmes contre 37% des hommes.

VOIE D'OBTENTION DU STATUT CADRE			
(En %)	Par promotion interne	Dès le premier emploi	En changeant d'entreprise
Ensemble	45	35	20
Par les hommes	43	37	20
Par les femmes	49	31	20

Base : cadres actifs en emploi

Source : Apec

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES : DES PERCEPTIONS AUX FAITS

Il est vrai que les hommes sont plus nombreux dans les écoles d'ingénieurs, formation qui facilite l'accès au statut de cadre dès le premier emploi¹. Les femmes quant à elles sont plus souvent titulaires d'un diplôme universitaire.

Cependant, au-delà de ce constat, on observe que dans l'accès au premier emploi et à discipline équivalente, les femmes sont moins fréquemment dans des postes cadres que les hommes¹. Ce qui confirme l'écart entre les femmes et les hommes dans les modalités d'accès au statut de cadre.

Etre recruté : pas d'impacts notables selon les femmes et les hommes

Seul un cadre sur dix considère qu'être une femme constitue un obstacle pour être recruté au sein de leur entreprise (9% des hommes et 11% des femmes).

Les femmes le ressentent davantage comme un frein dans les environnements mixtes (19%) ou dans ceux à prédominance masculine (15%).

Dans les faits,

- Les hommes déclarent avoir plus changé d'entreprise que les femmes en 2008 : 88,5% des hommes ont connu un changement d'entreprise contre 6% des femmes.
- Mais la mobilité interne a plus concerné les femmes que les hommes en 2008. 25% des femmes ont connu une mobilité interne en 2008, contre 18% des hommes.
- La mobilité géographique est un peu plus facilement acceptée par les hommes.

Concernant la mobilité externe, pourtant bien qu'ayant moins souvent changé d'entreprise que les hommes, les femmes déclarent un peu plus que les hommes avoir cherché à changer d'entreprise en 2008 (22% contre 20% des hommes). Interrogés début 2009, 39% d'entre elles envisagent de changer d'entreprise dans un avenir proche (38% des hommes). Les raisons de ce souhait de mobilité externe : Par ordre de citations, les femmes veulent changer d'entreprise surtout pour élargir leurs responsabilités (62%, contre 65% des hommes) ; pour obtenir une meilleure rémunération (60% contre 66% des hommes) ; pour des raisons convenances personnelles (48%, contre 44% pour les hommes) ; à cause du manque d'opportunités dans leur entreprise actuelle (47% contre 49% pour les hommes) ; pour obtenir une promotion hiérarchique (44% contre 52% des hommes).

En termes de démarches en vue de changer d'entreprise, les femmes ont autant candidaté que les hommes à des offres d'emploi (21% des femmes, 22% des hommes) et la part de celles ayant passé au moins un entretien de recrutement (22%) est proche de celle des hommes (23%). De plus, elles ont, un peu plus que les hommes, sollicité leurs relations personnelles en vue de changer d'entreprise (18% contre 16% des hommes), alors que dans les faits, l'activation du réseau personnel et professionnel profite plus aux hommes (30% ont trouvé leur emploi actuel grâce à leurs relations personnelles et professionnelles) qu'aux femmes (25%).

Elles sont aussi plus convaincues que les hommes de l'utilité de cultiver leur réseau pour progresser dans l'entreprise (87% contre 83% des hommes, dont « tout à fait d'accord » : 49% contre 42% des hommes), même si dans les faits, en termes de démarches actives, elles obtiennent plus souvent une promotion hiérarchique dans leur entreprise en sollicitant leur hiérarchie.

Pour ce qui est de la mobilité interne, les femmes connaissent moins souvent que les hommes des changements concomitants : 61% des femmes ont changé uniquement de fonction dans le cadre d'une mobilité interne, contre 47% des hommes ; mais 32% des hommes ont changé de service et de fonction, contre 23% des femmes.

Autre différence entre les hommes et les femmes, qui confirme que les femmes sont moins demandeuses, elles ont été moins souvent que les hommes à l'initiative de leur mobilité interne : 41% des femmes avaient demandé un changement (de fonction, de service ou d'établissement) contre 45% des hommes. Malgré tout, comme les hommes, 88% d'entre elles sont satisfaites du changement (dont 35% de très satisfaites, 34% pour les hommes).

Concernant la mobilité géographique, les femmes semblent un peu plus sensibles que les hommes à cet aspect. Parmi les facteurs d'acceptation d'un autre poste, même mieux payé, au sein de leur entreprise, dans 45% des cas, les femmes disent que leur choix dépendrait de la situation géographique du nouveau poste (42% pour les hommes).

Dans les faits, les deux tiers des femmes (même proportion pour les hommes) estiment que leur temps de trajet entre leur domicile et leur lieu de travail est bien adapté. Cependant, elles ont plus cherché à changer d'entreprise ou envisagent plus souvent de le faire que les hommes pour le raccourcir (24% contre 19% des hommes).

¹ Jeunes diplômés de 2006 – Situation professionnelle en 2007, APEC

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES : DES PERCEPTIONS AUX FAITS

Pour 38% des hommes cadres qui ont ayant changé d'entreprise en 2008, le temps de trajet a augmenté, contre (29% des femmes mobiles). En ce sens, les hommes semblent accepter un peu plus facilement une mobilité géographique.

Ces faits viennent confirmer une opinion: le fait d'être mobile est une qualité plutôt accordée aux hommes, par 73% des cadres (72% des hommes et 74% des femmes).

La disponibilité dans le cadre du travail: majoritairement accordée aux hommes

Neuf cadres sur dix estiment que les femmes travaillent autant que les hommes (88% des hommes et 89% des femmes). Parallèlement, la moitié d'entre eux pensent que la disponibilité au travail est davantage une qualité masculine que féminine (55% des hommes et 43% des femmes).

DANS LE CADRE DU TRAVAIL, LA DISPONIBILITÉ EST PLUTÔT PERÇUE COMME UNE QUALITÉ MASCULINE

La disponibilité est: (En %)	davantage aux hommes	davantage aux femmes	autant aux hommes qu'aux femmes	NSP
Ensemble	51	12	36	1
Par les hommes	55	10	34	1
Par les femmes	43	18	38	1

Base : cadres actifs en emploi

Source : Apec

Pourtant, plus souvent que les hommes, les femmes estiment qu'elles s'investissent beaucoup dans leur travail (67% contre 58% des hommes): 17% des femmes disent « trop s'investir » (12% des hommes), 50% déclarent s'investir « fortement » (46% des hommes) alors que 32% pensent s'investir normalement (41% des hommes).

Les femmes déclarent s'investir dans leur travail en premier pour « fournir un travail de qualité » (27% contre 22% des hommes) autant que pour l'intérêt de leur travail (27% alors que cela motive 30% des hommes). Satisfaire un besoin de réalisation de soi est plus souvent évoqué par les femmes (15%) que par les hommes (12%).

De plus, six femmes sur dix annoncent travailler « souvent » dans l'urgence, contre 53% des hommes.

En revanche, elles sont un peu moins nombreuses que les hommes à déclarer travailler chez elles le soir ou le week-end pour des raisons professionnelles: 27% des femmes cadres affirment ne jamais travailler chez elle le soir ou le week-end, contre 23% des hommes.

D'autre part, les femmes jugent plus souvent leur charge de travail excessive que les hommes (42% contre 38% des hommes). Elles la trouvent d'autant plus excessive qu'elles travaillent dans des services mixtes (51%) ou dans des établissements masculins (44%).

La raison la plus souvent citée à l'origine de la charge de travail excessive par les femmes est, de même que pour les hommes, le fait de « ne pas être assez nombreux ». Elles évoquent aussi, cela plus souvent que les hommes, « avoir

trop de missions en même temps », ainsi qu'une « augmentation des tâches annexes ». Et cela au détriment de leur souci de « fournir un travail de qualité ».

Le « surinvestissement » des femmes dans leur travail et leur charge de travail jugée souvent excessive s'accompagne d'un fort sentiment de « devoir prouver plus que les hommes pour réussir leur vie professionnelle »: c'est l'avis de 77% d'entre elles (47% des hommes), et d'autant plus dans les environnements masculins (84% des femmes ont cette opinion contre 51% des hommes).

Améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée: des attentes de la part des cadres, notamment des femmes

La part de femmes cadres satisfaites de leur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle s'élève à 82%, proportion proche de celle des hommes (80%). Cependant, 50% des femmes et 48% des hommes avouent qu'il leur est difficile de concilier les deux. De ce fait, 52% des femmes et 54% des hommes ont le sentiment que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée.

Les ressentis des hommes et des femmes cadres convergent sur le plan de l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Néanmoins, les femmes cadres montrent plus d'intérêt que les hommes pour les mesures qui pourraient améliorer cet équilibre:

- 81% d'entre elles (contre 67% des hommes) approuvent le développement de services à la personne offerts par les entreprises (crèche, pressing, distributeur d'ar-

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES : DES PERCEPTIONS AUX FAITS

gent sur le site, etc ...), dont 50% « tout à fait » (32% pour les hommes).

- 73% des femmes (contre 62% des hommes) sont d'avis qu'une plus grande flexibilité de leurs horaires de travail pourrait faciliter leur organisation (dont 41% « tout à fait » pour les femmes, 31% pour les hommes).
- « Éviter les réunions tôt le matin ou tard le soir » pourrait contribuer à optimiser l'organisation de sept femmes cadres sur dix (36% tout à fait), contre six hommes sur dix (27% tout à fait).

Les avis des cadres sont plus partagés concernant le télétravail : 55% des femmes et 53% des hommes pensent que cette mesure pourrait leur être utile pour mieux concilier vie privée et vie professionnelle (tout à fait pour 33% des femmes et 24% des hommes).

Pour les cadres ayant au moins un enfant, le ressenti concernant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle s'exprime différemment selon que l'on est un homme ou une femme : les hommes évoquent plus que les femmes un sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée et de la vie privée sur la vie professionnelle, alors que les femmes ayant deux enfants évoquent plus que les hommes (ayant deux enfants) leur difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée (55% contre 50%).

Outre le fait d'avoir des enfants, d'autres facteurs influent sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les responsabilités hiérarchiques, le fait d'encadrer des équipes, une charge de travail excessive sont des facteurs qui rendent plus difficile la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et qui favorisent l'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée.

Les femmes cadres qui travaillent dans des établissements de plus de 200 salariés expriment aussi plus de difficultés à concilier vie professionnelle et vie privée (57%).

Dans certains secteurs, comme le BTP et celui du Commerce, transports, télécommunications et hôtellerie, l'équilibre apparaît plus difficile à trouver aussi. Dans ces secteurs, les cadres font part plus souvent de leur difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle (60% des hommes dans le BTP et 56% des femmes dans le Commerce, transports, télécommunication et hôtellerie), ainsi que d'un empiètement de leur vie professionnelle sur leur vie privée et de leur vie privée sur leur vie professionnelle : la porosité entre ces deux sphères, privée et professionnelle, existe dans les deux sens.

16% des cadres ont déjà eu envie de travailler à temps partiel sans toutefois le demander

Parmi les cadres, les femmes sont beaucoup plus désireuses que les hommes de travailler à temps partiel : 27% contre 12% des hommes. C'est notamment le cas pour celles ayant au moins un enfant : 38% souhaiteraient travailler à temps partiel, contre 11% des femmes sans enfant. Cette proportion monte à 45% pour celles ayant deux enfants.

Parmi les principales raisons pour lesquelles les cadres (hommes et femmes) qui souhaitaient travailler à temps partiel n'ont pas osé le demander, sont évoquées (par ordre de citations) :

- l'incompatibilité du temps partiel avec leur poste, la baisse de salaire consécutive,
- la peur d'une charge de travail aussi importante qu'à temps complet et
- la crainte que cela soit mal perçu dans leur entreprise.
- enfin, les femmes font part, plus que les hommes, de la crainte d'un impact sur leur évolution professionnelle (24% contre 15%).

D'après les cadres, le travail à temps partiel est néanmoins mieux admis dans leur entreprise pour une femme que pour un homme : 68% des cadres pensent que demander à travailler à temps partiel est quelque chose de bien accepté dans leur entreprise lorsque l'on est une femme (d'après 71% des hommes et 63% des femmes) et 35% lorsque l'on est un homme (d'après 35% des hommes et 34% des femmes).

Dans les faits, seuls 9% des cadres disent avoir déjà travaillé à temps partiel par le passé (5% des hommes et 18% des femmes). En 2008, ils n'étaient que 3% à temps partiel (1% des hommes contre 8% de femmes). Les femmes ayant des enfants sont les plus concernées par le temps partiel : 22% de celles ayant trois enfants ou plus travaillent à temps partiel, 12% des femmes cadres ayant deux enfants et 6% de celles ayant un enfant, contre 1% des femmes n'ayant pas d'enfants.

On notera que les femmes préfèrent davantage que les hommes conserver la totalité de leurs jours RTT comme des jours de congés (78% contre 67% des hommes) plutôt que les faire racheter par l'entreprise. Cette deuxième option intéresse plus les hommes en revanche (23% contre 14% des femmes). D'ailleurs, en 2008, 66% des femmes ont pris tous leurs congés RTT, contre 56% des hommes.

■ EN CONCLUSION

Pour une grande majorité de cadres être une femme a assez peu d'impacts sur beaucoup d'aspects de la vie professionnelle. Cependant, les perceptions des femmes et des hommes commencent à diverger dès lors qu'il s'agit d'évolution hiérarchique, ou d'augmentation de salaire.

Les faits montrent que des inégalités existent entre les hommes et les femmes dans l'accès aux responsabilités hiérarchiques, au comité de direction, ainsi qu'en termes de rémunération. Mais les faits montrent aussi que prendre des initiatives (demander des augmentations ou des promotions de façon informelle ou non) est payant.

Des dissonances apparaissent entre le surinvestissement au travail des femmes et l'opinion majoritaire, et dont les femmes se font l'écho, attribuant davantage aux hommes « l'envie de réussir sa vie professionnelle » ou encore « la disponibilité ». Cet état d'esprit peut freiner les ambitions professionnelles des femmes et les amener à faire passer la carrière du conjoint avant la leur.

Les fortes attentes des femmes concernant les dispositifs facilitant l'articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle montrent que ce sont notamment les femmes qui investissent la sphère privée, et ce, notamment en présence d'enfants.

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

« L'intuition est féminine », « La technique est masculine ». « Les hommes décident plus vite », « Les femmes ont une meilleure gestion de l'organisation »... Autant d'attributs, de ressentis au travail que l'on affecte communément à l'un ou l'autre des deux sexes. Pour autant, à l'heure où l'on parle de plus en plus d'égalité professionnelle, les hommes et les femmes ca-

dres véhiculent-ils toujours ces idées reçues ou les frontières tendent-elles à s'atténuer comme dans l'attribution des rôles dans la sphère privée? Hommes et femmes s'accordent-ils dans l'attribution des compétences à l'un ou l'autre des genres? Et au-delà, tous les cadres ont-ils les mêmes opinions selon leur situation professionnelle, selon leur profil personnel?

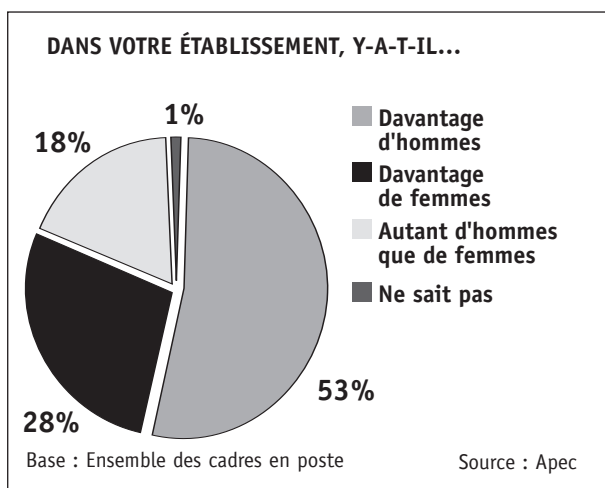
HOMMES ET FEMMES DANS LEUR COLLECTIF DE TRAVAIL, QUELLES PERCEPTIONS ?

Le point sur l'environnement de travail : plutôt masculin ou plutôt féminin ?

Des secteurs et des fonctions sexués

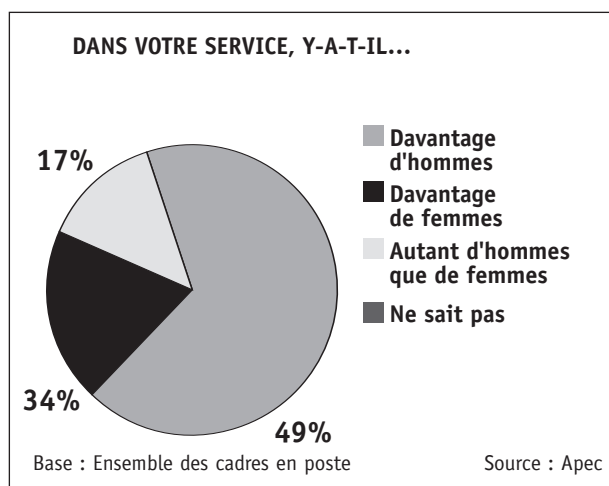
Parce qu'hommes et femmes ne suivent pas les mêmes cursus scolaires et n'abordent pas le marché du travail

avec les mêmes spécialités, parce que leurs aspirations divergent et que les traditions de milieux plus masculins ou plus féminins perdurent parfois, tous les milieux professionnels ne sont pas mixtes. Ainsi, certains environnements de travail sont plus investis par les hommes et d'autres plus par les femmes



Parmi les cadres interrogés, plus de la moitié (53%) déclarent qu'il y a davantage d'hommes dans leur établissement, 28 % qu'il y a davantage de femmes et 18% qu'il y a autant d'hommes que de femmes.

Sur le fait qu'il y ait davantage d'hommes ou de femmes dans leur service, 49% des cadres déclarent davantage d'hommes, 34% davantage de femmes et 17%



autant de femmes que d'hommes.

On trouve ainsi davantage de femmes dans les fonctions de Gestion, de finance, de comptabilité ou encore dans les Ressources humaines. Les hommes, quant à eux seront surtout dans les fonctions Production, Informatique ou encore dans les secteurs industriels.

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

% de citations	Davantage d'hommes		Davantage de femmes	
	Dans l'établissement	Dans le service	Dans l'établissement	Dans le service
Rappel ensemble	53%	49%	28%	34%
Taille d'entreprise	Etablissements de + de 500 salariés		Etablissements de 5 à 49 salariés	
Secteurs	- Construction (97%) - Industrie mécanique, électronique (81%)		- Autres services, santé, enseignement, recherche (66%) - Banque assurance, immobilier (52%)	
Fonctions		- Production, fabrication, chantiers (66%) - Etude et développement (65%) - Informatique (75%)		- Gestion, finance, comptabilité (63%) - Ressources humaines (76%)

Source : Apec

Les préférences des femmes davantage tournées vers un environnement masculin

Pour la majorité des hommes comme des femmes, le genre du supérieur ou des collègues n'a pas d'importance. Toutefois, à choisir, 19% préféreraient avoir un homme

comme supérieur hiérarchique et 14% préfèrent tout de même travailler plutôt avec des hommes. Cependant, les femmes se distinguent en affichant davantage une préférence pour un environnement masculin (un tiers des répondantes).

A CHOISIR, VOUS PRÉFÉREZ AVOIR... COMME SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT ?...			
(En %)	Un homme	Une femmes	ça vous est égal
Ensemble	19	4	77
Hommes	12	5	83
Femmes	35	2	63

DANS VOTRE QUOTIDIEN PROFESSIONNEL, PRÉFÉREZ-VOUS, EN GÉNÉRAL, TRAVAILLER...			
(En %)	Plutôt avec des hommes	Plutôt avec des femmes	Vous n'avez pas de préférence
Ensemble	14	8	78
Hommes	6	11	83
Femmes	31	2	67

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

LES RESENTIS AU TRAVAIL, DES « INTERPRÉTATIONS » AUTRES QUE LE GENRE ?

Le stress, la démotivation, l'ennui, la fierté, la crainte de ne pas pouvoir faire face, la capacité d'influer sur les décisions, le pouvoir de décider, se sentir méprisé et l'impression d'être utile : neuf ressentis ont été soumis aux cadres cette année.

Globalement, qu'en pensent-ils ? Le ressenti diffère-t-il selon que l'on soit un homme ou une femme ? Y a-t-il d'autres éléments ou critères qui impactent davantage cette perception et quels sont-ils ?

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

« POUR CHACUN DES SENTIMENTS SUIVANTS, DITES-MOI SI VOUS LE RESSENTEZ SOUVENT, DE TEMPS EN TEMPS, RAREMENT OU JAMAIS DANS VOTRE TRAVAIL. »

En %	Oui : Souvent ou de temps en temps	Souvent	De temps en temps	Rarement	Jamais
L'impression d'être utile	96	75	21	3	1
Le pouvoir de décider	83	49	34	13	4
La capacité d'influer sur les décisions	82	42	40	14	4
Le stress	79	40	39	15	6
La fierté	78	29	49	16	6
La démotivation	44	10	34	35	21
La crainte de ne pas pouvoir faire face	39	7	32	39	22
L'ennui	23	6	17	32	45
Se sentir méprisé	19	5	14	25	56

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

Au regard des déclarations des cadres, leur environnement de travail est plutôt bon. En effet, sur l'ensemble des sentiments étudiés, les plus ressentis par les cadres sont les sentiments les plus positifs : l'impression d'être utile (souvent ressenti par 75% des cadres), le pouvoir de décider (souvent : 49%) et la capacité d'influer (souvent : 42%).

Le premier sentiment négatif ressenti souvent par 40% des cadres est le stress. Le moins fréquemment cité est le mépris (souvent : 5%).

Sur la fréquence de ces ressentis, hommes et femmes se distinguent. En se focalisant sur les fréquences « souvent » ou « de temps en temps », sont identifiés des sentiments davantage ressentis par les hommes, davantage ressentis par les femmes, ou autant ressentis par les hommes que les femmes.

SENTIMENTS RESENTIS :
(ÉCARTS ENTRE HOMMES ET FEMMES SUR LE RESENTI « SOUVENT OU DE TEMPS EN TEMPS »)

Davantage par les femmes	Autant par les femmes et les hommes	Davantage par les hommes
- Démotivation (+10 points)	- Impression d'être utile	- Capacité d'influer (+6 points)
- Stress (+9 points)	- Fierté	
- Crainte de ne pouvoir faire face (+7 points)	- Ennui	- Pouvoir de décider (+6 points)
	- Se sentir méprisé	

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

Mais au delà du genre, n'y a-t-il pas d'autres critères de la situation de travail, d'autres caractéristiques personnelles... qui influent et influeraient davantage ? Afin de mettre en évidence ces autres facteurs qui influeraient, a été utilisée la méthode de la régression logistique multiple qui permet d'expliquer une variable qualitative à partir de variables explicatives (quantitatives ou qualitatives).

Stress, démotivation, peur de ne pouvoir faire face : trois sentiments ou inquiétudes davantage ressentis par les femmes

Les femmes sont en effet un peu plus nombreuses à déclarer ressentir ces sentiments. Mais au-delà du genre, d'autres facteurs interviennent. Plus que les caractéristiques de l'emploi occupé (comme par exemple le secteur d'activité, la fonction ou la taille de l'entreprise), ou que les caractéristiques personnelles (âge, présence d'enfants...), ce sont davantage des éléments du vécu quotidien et de confiance en l'avenir qui influent.

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

LE STRESS		
(En %)	Souvent ou temps en temps	Dont souvent
Ensemble	79	40
Sexe		
Homme	76	37
Femme	85	45
Charge de travail		
Plutôt excessive	89	57
Confiance dans l'avenir de l'entreprise		
Pas confiant	86	51
Confiance dans son avenir professionnel		
Pas confiant	89	56

Exemple de lecture : 89% des cadres estimant que leur charge de travail est plutôt excessive ressentent souvent ou de temps en temps du stress

Source : Apec

LA DÉMOTIVATION		
(En %)	Souvent ou temps en temps	Dont souvent
Ensemble	44	10
Sexe		
Homme	41	9
Femme	51	13
Age		
40 à 44 ans	47	14
Perspectives d'évolution de salaire		
ST pas intéressantes	60	18
Dont Pas du tout intéressantes	72	32
Perspectives d'évolution de carrière		
Pas du tout satisfaisantes	76	36
Confiance dans son avenir professionnel		
Pas du tout confiant	76	38
Charge de travail		
Plutôt excessive	50	11
Plutôt insuffisante	67	34

Source : Apec

LE STRESS		
(En %)	Souvent ou temps en temps	Dont souvent
Ensemble	39	7
Sexe		
Homme	37	6
Femme	44	10
Charge de travail		
Plutôt excessive	51	13
Confiance dans son avenir professionnel		
Pas confiant	37	6
ST pas confiant	51	15

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

Le stress est donc le sentiment négatif le plus souvent ressenti par les cadres et encore davantage par les femmes (45% le ressentent souvent contre 37% des hommes). Mais au-delà du genre, ce sentiment est amplifié par :

- Une charge de travail jugée excessive,
- Une confiance en l'avenir plus fragile (tant pour l'avenir de l'entreprise que pour l'avenir personnel). Hors, les femmes affichent globalement une confiance un peu moins forte que celle des hommes (confiance en l'avenir de l'entreprise : 73% des femmes contre 79% des hommes, confiance en l'avenir personnel : 83% des femmes contre 86% des hommes).

La démotivation pour sa part est fluctuante suivant un plus grand nombre de facteurs.

- Selon l'âge des cadres interrogés, ces derniers ne ressentent pas le même niveau de démotivation : 76% des cadres de 35 ans et moins la ressentent contre 83% des cadres âgés entre 40 et 44 ans.
- Un déséquilibre de charge de travail, dans l'excès ou dans l'insuffisance, est également une source de démotivation.
- Enfin, la confiance en l'avenir de l'entreprise, et les perspectives individuelles ouvertes (carrière ou salaire) sont également des facteurs déterminants.

De prime abord, le genre justifier un ressenti plus ou moins important de la démotivation. Même s'il influe, l'âge, et

par conséquent l'expérience professionnelle ainsi que des éléments d'évolution professionnelle et de projection à court ou moyen terme sont déterminants. Dans le quotidien, la charge de travail joue également sur ce ressenti.

La crainte de ne pouvoir faire face est plus souvent ressentie par, les femmes. Mais l'écart entre hommes et femmes reste mineur, comparativement à l'impact d'autres facteurs :

- L'excès de travail entraîne pour plus d'un cadre sur deux le ressentant cette crainte,
- Tout comme l'absence de confiance en son propre avenir professionnel.

Enfin, notons que le fait d'avoir ou non des enfants ne joue pas sur le fait de ressentir plus ou moins l'un des trois sentiments expliqués ci-dessus.

Autour de la capacité de décision : davantage d'impact de la situation d'emploi que du genre

Les deux ressentis sur lesquels les hommes sont sur représentés comparativement aux femmes se rapportent au même registre : celui du pouvoir... Pouvoir décider, pouvoir influencer sur les décisions.

LE POUVOIR DE DÉCIDER		
(En %)	Souvent ou temps en temps	Dont souvent
Ensemble	83	49
Sexe		
Homme	85	52
Femme	79	41
Perspectives d'évolution de salaire		
ST intéressantes	91	58
Perspectives d'évolution de carrière		
ST satisfaisantes	90	58
Taille de l'entreprise		
5 à 49 salariés	87	54
50 à 99 salariés	79	47
2000 salariés et plus	84	48
Encadrement hiérarchique		
Au moins une personne	89	57

Exemple de lecture : 87% des cadres d'entreprises de 5 à 49 salariés ont souvent ou de temps en temps le sentiment de pouvoir décider – soit 4 points de plus que la moyenne des cadres

Source : Apec

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

LA CAPACITÉ D'INFLUER SUR LES DÉCISIONS		
(En %)	Souvent ou temps en temps	Dont souvent
Ensemble	82	42
Sexe		
Homme	84	47
Femme	78	33
Perspectives d'évolution de salaire		
ST intéressantes	90	52
Perspectives d'évolution de carrière		
ST satisfaisantes	90	51
Encadrement en mode projet		
Oui	86	45
Charge de travail		
Plutôt insuffisante	54	17
Confiance dans l'avenir de l'entreprise		
ST confiant	86	46

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

Au-delà du fait d'être un homme ou une femme, d'autres éléments jouent et sont corrélés avec le genre :

- Naturellement, le fait d'être en situation d'encadrement joue. L'encadrement hiérarchique direct renforce le sentiment de pouvoir décider (rappelons que les hommes sont davantage en situation d'encadrement : 76% des hommes contre 66% des femmes). L'encadrement en mode projet renforce pour sa part le sentiment de pouvoir influencer sur les décisions (et ici encore, les hommes encadrent davantage en mode projet que les femmes : 68% contre 61%).
- La taille de l'entreprise dans laquelle les cadres travaillent, et leur mode d'organisation plus ou moins pyramidal, a également une incidence sur le sentiment de pouvoir décider : 87% des cadres exerçant dans les entreprises plus petites (5 à 49 salariés) disent ressentir ce sentiment souvent ou de temps en temps.
- Enfin, un lien important est à noter entre cette maîtrise directe ou non des décisions et un plus grand optimisme pour l'avenir individuel : perspectives d'évolution de carrière ou de salaire. Et sur ce dernier point, les hommes présentent de nouveau une confiance supérieure à celle des femmes (52% sont satisfaits de leurs perspectives d'évolution de salaire versus 45% des femmes). Est-ce la résultante de situations professionnelles particulières (encadrement, structures de taille plus petites) ou un lien fort entre capacité d'influer et optimisme ?

Selon l'analyse statistique effectuée, il semble que plus que le genre, ce soient les éléments décrits ci-dessus qui influent. Le fait d'être un homme ou une femme ne semble pas avoir d'impact direct et unique sur la capacité

de décider ou d'influer sur les décisions. Celles-ci reposent davantage sur le fait de vivre ou non des situations d'encadrement (corrélées avec le genre), le fait d'être ou non optimiste quant à son propre avenir individuel (également corrélé au genre concernant les perspectives de rémunération).

Utilité, ennui, mépris, fierté : quatre sentiments qui ne fluctuent pas par rapport au genre

Sur ces quatre ressentis, pas ou peu d'écarts entre hommes et femmes ont été notés, confirmés par l'analyse statistique réalisée. D'autres éléments jouent donc :

- Les sentiments d'ennui et d'utilité (ou plutôt d'inutilité) fluctuent de la même manière en fonction de la charge de travail. En effet, une charge de travail insuffisante augmente le sentiment d'ennui (66% des cadres concernés ressentent de l'ennui souvent ou de temps en temps contre 23% en moyenne), et le sentiment d'inutilité (43% seulement ont souvent le sentiment d'être utile contre 75% en moyenne). De plus, l'absence de perspectives de carrière et de salaires renforce ces sentiments négatifs.
- Le sentiment de mépris est fortement corrélé à la rémunération : 25% des cadres dont la rémunération est restée inchangée en 2008 le ressentent souvent ou de temps en temps (contre 19% en moyenne), il en est de même pour les cadres dont les perspectives de rémunérations sont jugées pas ou peu intéressantes (25% également).
- Le sentiment de fierté, fortement partagé par les cadres, est renforcé par des perspectives d'évolution de carrière et de salaire satisfaisantes (34% d'entre eux res-

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

sentent souvent de la fierté contre 29% en moyenne), et est plus présent dans les fonctions de Communication et marketing (35%), Commercial (34%) et Ressources humaines (40%).

Au final, plus que le sexe, certains facteurs ont une incidence certaine sur le ressenti au travail, à savoir des aspects de projection professionnelle (les perspectives

d'évolution de carrière et de salaire au sein de l'entreprise, et la confiance en l'avenir de l'entreprise) et des aspects plus concrets de l'activité en elle-même (la charge de travail et l'encadrement hiérarchique et en mode projet). D'autres éléments ont un impact également, mais de façon moins systématique : l'âge, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et la fonction dans lesquels les cadres travaillent.

UNE MISE EN PERSPECTIVE DES PRÉJUGÉS SUR LES COMPÉTENCES ET LES QUALITÉS ATTRIBUÉES AUX HOMMES ET/OU AUX FEMMES

Dans le cadre du travail, certaines compétences et qualités sont affectées, d'avis général, respectivement aux hommes, aux femmes, ou autant aux hommes qu'aux femmes. Toutefois, ces attributions sont-elles reconnues et revendiquées par les hommes et par les femmes ? Et au-delà du genre, les jugements sont-ils plus tranchés ou plus nuancés selon les individus, leur profil, leur

situation de travail (secteur, fonction, environnement plutôt masculin ou plutôt féminin...)?

Selon les cadres interrogés, certaines compétences et qualités sont indiscutablement affectées aux femmes et d'autres aux hommes. Le consensus se retrouve sur certaines d'entre elles, reconnues autant aux hommes qu'aux femmes.

(En %)	davantage aux hommes	davantage aux femmes	autant aux hommes qu'aux femmes	NSP
Davantage attribués aux femmes :				
L'intuition	7	63	28	2
Le sens de l'organisation	9	60	29	2
L'écoute	9	59	31	1
La ténacité	13	51	35	1
Davantage attribués aux hommes :				
Le fait d'être mobile	73	2	24	1
La disponibilité	51	12	36	1
L'envie de réussir sa vie professionnelle	46	12	41	1
Autant aux hommes qu'aux femmes :				
Les compétences techniques	39	6	53	2
L'ouverture d'esprit	12	42	44	2
La capacité à gérer plusieurs dossiers en même temps	13	42	43	2
La prise de décisions rapide	36	19	43	2

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

Intuition, organisation, écoute et ténacité : l'apanage des femmes...

L'intuition, le sens de l'organisation, l'écoute sont des qualités que les cadres attribuent largement aux femmes. La position est moins unanime pour la ténacité : si la moitié des cadres reconnaît cette qualité aux femmes, plus d'un tiers l'attribuent autant aux hommes qu'aux femmes et 13% aux hommes.

En observant les réponses des hommes et des femmes sur ces qualités, on s'aperçoit que les femmes les revendiquent pleinement. Aussi, 76% des cadres femmes attribuent l'intuition davantage aux femmes, 70% pour le sens de l'organisation, 68% pour l'écoute et 54% pour la ténacité. Les femmes sont-elles davantage dans l'affirmation de leurs spécificités ou dans les stéréotypes ?

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

(En %)	davantage aux hommes	davantage aux femmes	autant aux hommes qu'aux femmes	NSP
L'intuition				
Ensemble	7	63	28	2
Hommes	9	57	31	3
Femmes	3	76	20	1
Le sens de l'organisation				
Ensemble	9	60	29	2
Hommes	12	55	31	2
Femmes	4	70	25	1
L'écoute				
Ensemble	9	59	31	1
Hommes	11	55	33	1
Femmes	6	68	25	1
La ténacité				
Ensemble	13	51	35	1
Hommes	14	50	35	1
Femmes	10	54	35	1

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

L'attribution de **l'intuition** à l'un ou l'autre des deux sexes varie selon l'âge du répondant. Alors que 67% des cadres de plus de 40 ans accordent l'intuition davantage aux femmes, les cadres de moins de 35 ans ne sont que 58% et les cadres de 25 ans et moins 54%. La mythique intuition féminine semble donc mise à mal par les nouvelles générations.

L'attribution du **sens de l'organisation** semble variable selon les environnements professionnels ou la situation personnelle :

- Plus qu'ailleurs, c'est dans les entreprises de petite taille que cette qualité est davantage reconnue aux femmes : 67% pour les entreprises de 50 à 99 salariés (contre 59% dans les entreprises de 1 000 à 1 999 salariés).
- Dans la fonction Commercial, même si les cadres commerciaux sont majoritairement des hommes (69%), on attribue plus souvent cette qualité davantage aux femmes (65% des cadres).
- Selon l'âge, les cadres répondent différemment. 68% des cadres de moins de 35 ans affectent cette compétence aux femmes (71% pour ceux qui ont de 31 ans à 34 ans), alors que les cadres de 50 ans et plus, l'attribuent plus fréquemment autant aux hommes qu'aux femmes : 32%.

Contrairement à l'intuition, l'écoute est davantage attribuée aux femmes par les plus jeunes. En effet, 65% des

cadres de moins de 35 ans sont dans ce cas (75% pour ceux de 25 ans et moins), lorsque les cadres de 50 ans et plus l'attribuent à 37% autant aux hommes qu'aux femmes (et 13% davantage aux hommes).

Les cadres qui travaillent dans la fonction Ressources humaines et la fonction Communication, marketing sont les plus nombreux à prêter cette qualité aux femmes (65%). Mais ce sont également des fonctions dans lesquelles les femmes sont, rappelons le, majoritaires (58% en Ressources humaines et 62% en Communication, marketing).

Quant à la **ténacité**, elle est reconnue davantage aux femmes (51%).

- Les cadres les plus âgés l'affectent davantage aux femmes (55% des cadres de 40 à 49 ans, 60% pour ceux de 50 ans et plus). Au regard des réponses sur l'attribution de ces compétences et qualités, l'effet générationnel semble jouer ici encore, les jeunes cadres les attribuant davantage aux hommes alors que les cadres plus âgés les reconnaissent davantage aux femmes.
- Enfin, dans certains secteurs d'activité plutôt « masculins », on reconnaît cette qualité davantage aux femmes : 55% des cadres de l'Industrie mécanique, électronique. Rappelons que les hommes représentant 80% des cadres de ce secteur.

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

Aux hommes : la mobilité, la disponibilité, et l'envie de réussir... des qualités davantage centrées sur la vie professionnelle

(En %)	davantage aux hommes	davantage aux femmes	autant aux hommes qu'aux femmes	NSP
Le fait d'être mobile				
Ensemble	73	2	24	1
Hommes	72	2	25	1
Femmes	74	3	22	1
La disponibilité				
Ensemble	51	12	36	1
Hommes	55	10	34	1
Femmes	43	18	38	1
L'envie de réussir sa vie professionnelle				
Ensemble	46	12	41	1
Hommes	47	12	39	2
Femmes	45	11	43	1

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

Globalement, hommes et femmes s'accordent pour attribuer plus fréquemment ces trois qualités aux hommes. Pour autant, les femmes sont un peu plus nombreuses à revendiquer l'attribution de la disponibilité. Elles attribuent plus souvent l'envie de réussir sa vie professionnelle aux hommes et aux femmes.

L'attribution de la **mobilité** aux hommes varie selon la taille de l'entreprise le secteur d'activité et la fonction :

- Dans les petites structures, cette compétence est un peu plus fréquemment attribuée aux femmes (autant aux hommes qu'aux femmes : 29% dans les entreprises de 5 à 49 salariés).
- Les cadres attribuant cette qualité davantage aux hommes exercent dans le secteur Banque, assurance, immobilier (78%) et la fonction Commercial (77%).

La plus grande **disponibilité** des hommes est également relativisée :

- Selon l'âge des cadres : alors que 58% des cadres de 50 ans et plus accordent cette qualité davantage aux hommes, les cadres de moins de 35 ans sont un peu les plus nombreux à accorder cette compétence davantage aux femmes 17% (contre 12% en moyenne).
- Selon la taille de la structure : dans les entreprises de 5 à 49 salariés 39% des cadres l'attribuent autant aux hommes qu'aux femmes.
- Selon le secteur et la fonction : dans l'Industrie chimique et agroalimentaire ainsi que dans la fonction Commercial, la disponibilité est encore plus massive-

ment affectée aux hommes (respectivement 61% et 55%). Notons que les hommes représentant respectivement 75% des cadres de ce secteur et 69% de ceux de cette fonction.

De même, **l'envie de réussir sa vie professionnelle**, est différemment perçue selon la taille de l'entreprise.

- C'est dans les grandes structures (établissement ou entreprise) que l'on accorde davantage cette qualité aux hommes (57% dans les entreprises de 1 000 à 2 000 salariés contre 46% dans celles de 50 à 499 salariés). Les cadres travaillant dans des structures plus petites l'accordent plus volontiers autant aux hommes qu'aux femmes.
- Les cadres de l'Industrie chimique et agroalimentaire et ceux de la Banque, assurance, immobilier sont plus nombreux à attribuer l'envie de réussir sa vie professionnelle davantage aux hommes. Contrairement aux cadres du secteur Commerce, transports, télécommunication.
- Les cadres de la fonction Etudes, développement sont les plus nombreux à accorder cette compétence davantage aux hommes (52%). De façon paradoxale, les cadres de la fonction Production, fabrication, chantiers, fonctions majoritairement masculines, sont les plus nombreux (bien que minoritaires) à attribuer cette compétence davantage aux femmes. Les avis des cadres de la Communication, marketing sont plus partagés, attribuant majoritairement cette qualité autant aux hommes qu'aux femmes.

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

L'ENVIE DE RÉUSSIR SA VIE PROFESSIONNELLE				
(En %)	davantage aux hommes	davantage aux femmes	autant aux hommes qu'aux femmes	NSP
Ensemble	46	12	41	1
Secteur d'activité				
Industrie chimique et agroalimentaire	55	11	32	2
Banque, assurance, immobilier	52	11	36	1
Commerce, transports, télécommunication	41	14	44	1
Fonction				
Etudes, développement	52	10	37	1
Production, fabrication, chantiers	46	15	37	1
Communication, marketing	39	8	52	1

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

En conclusion, la taille de la structure semble donc être un élément influant fortement sur les trois qualités attribuées généralement aux hommes. En effet, dans les entreprises ou établissements de petites tailles, ces stéréotypes semblent davantage bouleversés. Est-ce sous la contrainte l'effet d'une organisation différente ? Ou le fait d'être un homme ou une femme s'atténuerait-il au profit du seul rôle professionnel et des qualités qui lui sont associées ?

Sur les compétences accordées autant aux hommes qu'aux femmes...

Compétences techniques (53%), ouverture d'esprit (44%), capacité à gérer plusieurs dossiers en même temps (43%) et prise de décision rapide (43%) sont les 4 compétences accordées autant aux hommes qu'aux femmes. Pour autant, les compétences techniques et la prise de décision rapide sont des compétences attribuées plus fréquemment aux hommes ; l'ouverture d'esprit et la capacité à gérer plusieurs dossiers en même temps reviennent davantage aux femmes.

(En %)	davantage aux hommes	davantage aux femmes	autant aux hommes qu'aux femmes	NSP
Les compétences techniques				
Ensemble	39	6	53	2
Hommes	41	5	51	3
Femmes	35	10	54	1
L'ouverture d'esprit				
Ensemble	12	42	44	2
Hommes	14	40	44	2
Femmes	9	47	43	1
La capacité à gérer plusieurs dossiers en même temps				
Ensemble	13	42	43	2
Hommes	17	32	48	3
Femmes	63	33	1	
La prise de décisions rapide				
Ensemble	36	19	43	2
Hommes	39	15	43	3
Femmes	28	29	41	2

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

Sur tous ces aspects, les femmes cadres revendiquent plus fortement ces compétences.

- La position des femmes est beaucoup plus affirmée concernant la capacité à gérer plusieurs dossiers : la majorité d'entre elles s'accordant l'exclusivité de cette compétence (63%).
- Pour l'ouverture d'esprit, les femmes cadres considèrent que cette qualité leur est plus propre pour 47% d'entre elles (40% des hommes l'attribuent davantage aux femmes).
- 64% des femmes revendiquent les compétences techniques (parmi elles 54% les accordent autant aux hommes qu'aux femmes), contre 92% des hommes (dont 51% autant aux hommes qu'aux femmes),
- Sur la prise de décisions rapide, les avis sont plus partagés. Même si la majorité l'attribue autant aux hommes qu'aux femmes, les parts de femmes se l'accordant et d'hommes se l'attribuant sont supérieures.

Qualités et compétences : des attributions aux hommes ou aux femmes mises à mal ?

Sur l'attribution des compétences et des qualités, les préjugés quant à leur affectation perdurent. Cependant, on peut remarquer que les cadres travaillant dans les petites structures ont plus de distance par rapport aux stéréotypes : dans les grandes entreprises, le fait d'être mobile est plus reconnu comme une qualité masculine, alors qu'elle leur est attribuée, mais dans une moindre mesure dans les petites entreprises.

L'effet générationnel joue également sur ces attributions sur certains points, les cadres les plus jeunes (moins de 35 ans) ont tendance à rester dans les stéréotypes. Ces derniers reconnaissent le sens de l'organisation et l'écoute davantage aux femmes, et la prise de décisions rapide davantage aux hommes alors que leurs aînés ont tendance à attribuer ces qualités autant aux hommes qu'aux femmes.

LA MATERNITÉ, MAJORITAIREMENT VUE COMME UN FREIN A UNE CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

Sans conteste, la maternité constitue une étape importante dans la vie d'une femme. Mais dans le monde professionnel, comment est perçue la maternité par les ca-

adres ? En particulier, son impact réel sur l'évolution professionnelle des femmes cadres ? Les hommes et les femmes partagent-ils le même point de vue ?

(En %)	ST D'accord	ST Pas d'accord	NSP	Total
Le fait d'avoir des enfants joue davantage sur la disponibilité des femmes que celle des hommes				
Ensemble	78	21	1	100
Hommes	75	24	1	100
Femmes	84	15	1	100
La maternité freine l'évolution professionnelle des jeunes femmes				
Ensemble	55	44	1	100
Hommes	52	47	1	100
Femmes	61	39	0	100
La maternité est un frein au recrutement des jeunes femmes				
Ensemble	41	57	2	100
Hommes	37	61	2	100
Femmes	49	50	1	100

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

Des positions plus ou moins affirmées selon le genre

C'est sur la disponibilité des femmes au regard de celle des hommes que l'impact de la maternité est le plus constaté par les cadres. L'évolution professionnelle serait freinée selon 55% des cadres, alors que la maternité ne freinerait pas le recrutement des femmes selon la majorité des cadres.

Toutefois, les femmes cadres sont beaucoup plus affirmées dans leurs réponses.

Les jeunes générations, plus concernées du fait de leur étape de vie, portent également un regard plus critique sur l'impact de la maternité. Et les femmes les plus jeunes sont plus nombreuses à penser que la maternité a un impact plutôt négatif sur la carrière professionnelle :

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

- La moitié des femmes de moins de 35 ans pensent que la maternité est un frein au recrutement des jeunes femmes, alors que 58% de leurs homologues masculins ne sont pas d'accord. Mais ce sont notamment les hommes cadres les plus âgés qui affirment que la maternité n'a pas d'impact sur le recrutement des femmes : c'est le cas de 61% des hommes âgés entre 40 et 49 ans et de 63% pour ceux de 50 ans et plus.
- Sur le fait que la maternité freine l'évolution professionnelle des femmes, les nouvelles générations de jeunes femmes font perdurer ce sentiment : 63% des femmes de cette tranche d'âge sont d'accord avec cette affirmation, comme 62% des femmes de 40 à 49 ans. Plus de la moitié des hommes de moins de 35 ans ne sont pas d'accord (51%) contre seulement un tiers des femmes de moins de 35 ans (37%).
- Le fait d'avoir des enfants joue davantage sur la disponibilité des femmes que celle des hommes, selon 87% des femmes de moins de 35 ans comme 91% de celles âgées de 35 à 39 ans.

Les nouvelles générations de femmes, qui connaissent pourtant davantage la répartition des rôles dans les familles, semblent cependant faire perdurer ces opinions. Le fait d'avoir des enfants renforce le sentiment de l'impact de la maternité sur la carrière des femmes et leur disponibilité.

Des avis différents selon la taille de l'entreprise

L'avis des cadres varie selon la taille de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Ainsi, dans les structures les plus petites, il est davantage d'avis que la maternité est un frein au recrutement. Dans les structures plus importantes, les dispositifs en place, les effectifs plus nombreux... permettent une gestion, une flexibilité, des aménagements... pas toujours possibles dans les petites structures, ce qui peut expliquer cette opinion.

En revanche, l'adhésion des cadres des petites structures est moins forte pour les deux autres affirmations « La maternité freine l'évolution professionnelle des femmes » et « le fait d'avoir des enfants joue davantage sur la disponibilité des femmes que celle des hommes »,

En %	ST D'accord	ST Pas d'accord	NSP	Total
La maternité est un frein au recrutement des jeunes femmes				
Ensemble	41	57	2	100
Entreprise de...				
5 à 49 salariés	48	51	1	100
500 salariés et plus	38	60	2	100
Dont 2000 salariés et plus	37	61	2	100
La maternité freine l'évolution professionnelle des jeunes femmes				
Ensemble	41	57	2	100
Entreprise de...				
5 à 49 salariés	53	45	2	100
500 salariés et plus	57	42	1	100
Dont 2000 salariés et plus	57	42	1	100
Le fait d'avoir des enfants joue davantage sur la disponibilité des femmes que celle des hommes				
Ensemble	78	21	1	100
Entreprise de...				
5 à 49 salariés	72	27	1	100
500 salariés et plus	79	20	1	100
Dont 2000 salariés et plus	80	20	0	100

Base : Ensemble des actifs

Source : Apec

ATTRIBUTS ET RESENTIS DES CADRES AU TRAVAIL : QUELLE FORCE DES IDÉES RECUES ?

En conclusion, dans un environnement de travail, les perceptions et sentiments des cadres sur les hommes et les femmes, diffèrent selon le sexe. Ce dernier peut être (il l'est parfois) un facteur explicatif des avis ou opinions que l'on peut avoir.

Toutefois, d'autres éléments peuvent donner un éclairage et permettre de mieux comprendre les « prises de posi-

tions » ; parmi lesquels, l'âge des cadres (l'effet générationnel influe d'une façon ou d'une autre), la fonction ou le secteur d'activités dans lesquels le cadre interrogé travaille, la taille de la structure qui l'emploie. Quant à la question de la maternité, une majorité de cadres affirme son impact sur la vie professionnelle des femmes.

ISBN 2-7336--05738

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune - 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATION CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local