

# 1990-2010 : LES CADRES 20 ANS APRÈS

**Attention**  
document sous  
embargo, publiable le  
25/11/2010 à 0h01

Décembre 2010

*Qu'est-ce qui a changé en 20 ans chez les cadres ? Quelles évolutions peut-on observer ? Les cadres ont-ils toujours la même perception de leur place et de leur rôle ? Quelles visions ont-ils du passé et de l'avenir ? Quel est le climat chez les cadres aujourd'hui ? Voici la synthèse de cette étude à paraître.*

En 1990, l'Apec publiait une enquête intitulée « *Les cadres français et leur diversité* » qui avait pour objectif de cerner l'image que les cadres se font d'eux-mêmes : définition d'un cadre, qualités demandées, avantages et inconvénients de la position de cadre, etc.

L'Apec vient de réaliser une enquête sur le même thème enrichi d'un ensemble de questions nouvelles permettant de mieux comprendre les relations à l'entreprise des cadres d'aujourd'hui.

Les résultats de l'enquête *Cadroscope* réalisée chaque année par l'Apec de 1990 à 2010 et des données statistiques de l'Insee et de l'Agirc complètent l'analyse comparative de l'étude de 1990 et de celle de 2010 (voir encadré Méthodologie).

## D'IMPORTANTES TRANSFORMATIONS STRUCTURELLES

- Le nombre de cadres du privé a progressé de 62 % entre 1990 et 2008 et est passé de 2 millions à près de 3,5 millions (source Agirc).
- La part des cadres dans l'emploi salarié du secteur marchand a atteint 21 % en 2008, contre 15 % en 1990 (sources Agirc et Dares).
- La féminisation de la catégorie cadre s'est accrue : 34 % de femmes en 2008, contre 23 % en 1990. Leur progression a été de + 136 %, contre + 39 % pour les hommes.
- Le niveau d'études des cadres s'est élevé et les diplômés de l'Université sont désormais nettement plus représentés (source Insee).
- La proportion de cadres n'encadrant pas d'équipe a progressé : + 15

points entre 1991 et 2005, mais contrairement à une idée reçue, ils sont toujours minoritaires : 43 % (source : Dares).

- Le taux de chômage des cadres reste nettement plus faible que celui des autres salariés, mais il a brutalement augmenté au début des années 90.

- Les statuts d'emploi ont également évolué. Entre le début des années 90 et aujourd'hui, la proportion des cadres déclarant avoir déjà occupé un emploi en CDD a fortement progressé : 44 % en 2010, contre 7 % en 1993. Il en est de même pour l'intérim : 32 % des cadres ont déjà exercé un emploi en intérim en 2010, contre 9 % en 1993 (source Apec).

## LES CADRES SE VOIENT TOUJOURS JOUER UN RÔLE MOTEUR

En 2010 comme en 1990, 8 cadres sur 10 donnent un sens à l'expression « être cadre ».

Pour eux, « être cadre » signifie principalement : avoir des responsabilités, gérer des équipes, et prendre des décisions.

Le cadre se voit toujours comme un élément indispensable à la réussite de l'entreprise, du fait de sa capacité à mobiliser des équipes qu'il encadre et/ou de ses capacités d'analyse et de réflexion.

En 2010, 51 % des cadres font de *la capacité à analyser, trouver des solutions et résoudre des problèmes* la 1<sup>ère</sup> qualité pour un cadre, devant

la *capacité à prendre des décisions* et la *capacité à animer et motiver une équipe*.

En 1990, ces trois qualités étaient également considérées comme les plus importantes, même si *animer une équipe* était jugé comme la qualité première.

A contrario, *savoir faire passer les consignes de la direction* et le *souci d'innovation* constituent selon les cadres les compétences les moins nécessaires. Sur ce point, il y a également peu d'évolutions de 1990 à 2010.

## LES CRITÈRES D'UNE CARRIÈRE RÉUSSIE N'ONT PAS CHANGÉ

En 2010, *s'épanouir dans le travail* constitue pour 82 % des cadres le 1<sup>er</sup> critère d'une carrière réussie. Viennent ensuite le fait de *maintenir un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle* (69 %) et le *sentiment de créer quelque chose ou de participer à un projet important* (51 %).

Ces critères n'ont pas évolué en 20 ans. Le fait de *s'épanouir dans son travail*, *d'avoir le sentiment de créer quelque chose* et de *maintenir un équilibre vie privée-vie professionnelle* constituaient déjà en 1990 les premiers critères d'une carrière réussie, dans un ordre d'importance très proche.



## LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE A GARDÉ UNE GRANDE STABILITÉ

Les indicateurs du moral des cadres en emploi n'ont pas connu de ruptures majeures en 20 ans.

Si leur niveau de satisfaction varie selon les motifs, et s'ils peuvent parfois se montrer un peu plus inquiets face à la montée du chômage, l'opinion des cadres sur leur situation professionnelle reste à un niveau relativement élevé sur les quatre principaux éléments sondés :

- Relations avec son hiérarchie,
- Rémunération,
- Climat général de l'entreprise,
- Perspectives de carrière.

Les variations des niveaux de satisfaction sont relativement faibles et la hiérarchie des motifs ne varie pas ou très peu au fil des ans.

## SITUATION SOCIO-ÉCONOMIQUE : LA CONFIANCE CHUTE

En 2010, 51 % des cadres jugent que la situation des cadres a évolué de manière défavorable ces dernières années, soit 39 points de plus qu'en 1990. La situation conjoncturelle est de fait moins favorable par rapport à l'enquête de 1990, mais le renversement de tendance est spectaculaire.

Leur regard sur l'avenir n'est pas plus optimiste, puisque seuls 20 % s'attendent à des évolutions favorables dans les prochaines années.

Les cadres d'aujourd'hui ne mettent pas seulement en avant les difficultés économiques actuelles. Ils évoquent aussi des éléments structurels :

- La mondialisation,
- La financiarisation de l'économie,
- La vision « court-termiste » des dirigeants,
- Une augmentation de la pression qui modifie l'organisation du travail des cadres.

Le développement des technologies informatiques et de communication est la seule évolution qui est très majoritairement jugée favorable par les cadres (86 %).

## L'IMAGE QUE LES CADRES ONT D'EUX-MÊMES S'EST MODIFIÉE

En 2010, 32 % des cadres se sentent proches avant tout de la figure du *cadre expert, apportant technicité et savoir-faire à son entreprise* (+7 points par rapport à 1990).

Les cadres qui se définissent par rapport aux nouvelles pratiques de gestion sont également en progression, que ce soit le management par objectif (18 %, +6 points) ou le management par projet (19 %, +7 points).

A l'inverse, la figure du *cadre dirigeant qui prend en compte toutes les dimensions de l'entreprise* est en recul (13 %, -10 points). Elle ne constitue plus aujourd'hui que le 4<sup>ème</sup> mode d'identification chez les cadres, contre le 2<sup>ème</sup> il y a 20 ans.

De même, les cadres s'identifient beaucoup moins au portrait du *cadre qui connaît parfaitement son entreprise parce qu'il a évolué en son sein* (9 %, -11 points), ce qui dénote un recul des « carrières maison ».

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS À ÊTRE CADRE SONT PERÇUS DIFFÉREMMENT

En 2010, près de 6 cadres sur 10 considèrent que le fait d'*avoir un travail intéressant* constitue l'un des principaux avantages d'être cadre, devant *la liberté dans son organisation de travail*.

Là encore, on constate une différence avec 1990, puisqu'à l'époque *la liberté dans le travail et l'autonomie* étaient définis comme les principaux avantages du cadre, devant *l'intérêt du travail* et le *sentiment de pouvoir influencer la vie de l'entreprise*.

Sur ce dernier item, l'écart s'est également creusé de manière manifeste, le pouvoir d'influence reculant en 2010 à la 5<sup>ème</sup> position des avantages.

Se définir comme des éléments moteurs de l'entreprise prend toute sa dimension paradoxale. Si le rôle des cadres est toujours essentiel, c'est

moins parce qu'ils sont pilotes et décisionnaires dans les stratégies que parce qu'ils constituent un rouage opérationnel des entreprises.

Concernant les inconvénients de la position de cadre, les cadres mettent aujourd'hui davantage l'accent sur le fait que leur position à part les isole et que leurs missions leur font parfois affronter des dilemmes éthiques. Bien qu'ils exercent directement (via leur position d'encadrement) ou indirectement (via leur expertise ou leur autonomie) une forme de pouvoir dans les organisations, les cadres d'aujourd'hui ont le sentiment d'avoir moins de pouvoir qu'avant, sans qu'on puisse rattacher cet « avant » à une période précise et concrète.

En d'autres termes, la plupart des cadres en poste actuellement ne semblent pas se poser la question de leur pouvoir, tout en se positionnant loin des sphères de décision.

## UNE DISTANCE RAISONNÉE À L'ENTREPRISE

Les cadres d'aujourd'hui affichent une relative distance vis-à-vis de leurs dirigeants et des politiques qu'ils conduisent.

La stratégie de l'entreprise n'est pas majoritairement remise en cause même si l'on est loin d'un satisfecit. Ainsi, seuls 53 % des cadres considèrent que la stratégie actuelle de leur entreprise va dans la bonne direction.

Les cadres sont surtout circonspects vis-à-vis des pratiques de leurs dirigeants en matière de gestion des ressources humaines. 50 % estiment que leurs dirigeants sont *attentifs aux conditions de travail des salariés*. 44 % considèrent que *les dirigeants de leur entreprise prennent en compte ce que proposent les cadres pour améliorer l'efficacité de l'entreprise*. 42 % pensent que leurs dirigeants *se préoccupent de l'avenir de leurs salariés*. 35 % estiment que *quand les dirigeants prennent des décisions, ils se soucient de leurs impacts humains*. 33 % estiment qu'ils *veillent à répartir la valeur ajoutée de façon équitable entre salariés et actionnaires*.

Au global, seuls 22 % des cadres interrogés s'estiment actuellement *gagnants* entre leur investissement dans le travail et ce qu'ils reçoivent en retour (rémunération, évolution de carrière...). 41 % des autres cadres considèrent être *perdants*. 37 % se disent *ni gagnants ni perdants*.

Malgré ce regard assez critique, 58 % disent recommander ou pouvoir recommander leur entreprise en tant qu'employeur à un de leurs proches.

Ni en rupture, ni en adhésion, les cadres d'aujourd'hui s'affichent en distance raisonnée de leur entreprise. D'un côté, la plupart ne remet pas radicalement en cause les modes de gestion et les stratégies adoptées, mais de l'autre ils ne sont pas dupes et considèrent que les questions sociales, ou les impacts humains des décisions, ne constituent pas les priorités de leurs dirigeants.

## VERS UNE NOUVELLE FIGURE DU CADRE

En 20 ans, le sentiment d'un pouvoir d'influence sur la conduite de l'entreprise a nettement reculé chez les cadres. Ils sont ainsi plus nombreux à mettre l'accent sur leur position isolée dans l'entreprise.

Cette distance ne signifie pas nécessairement la rupture ou la rébellion. Cela peut aussi être la marque d'un rapport plus équilibré au travail, suggérant que les cadres peuvent être d'autant plus investis au travail que l'entreprise n'est pas le centre de leur vie...

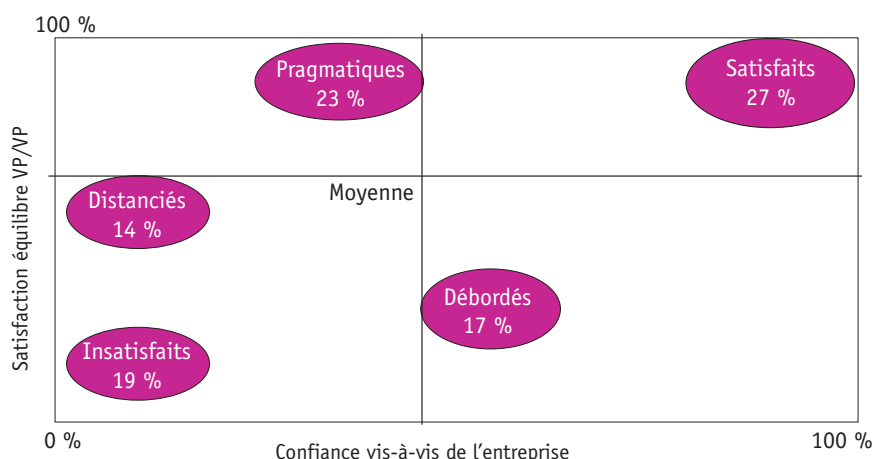
Une analyse typologique permet de donner corps à cette hypothèse. Comme dans toutes les typologies, les catégories qui ressortent de l'analyse ne sont pas figées. Il s'agit d'une photographie qui permet d'organiser une segmentation des cadres au moment de l'enquête, mais les contours de cette segmentation (répartition relative des groupes identifiés) peuvent bouger, tel groupe pouvant gagner ou perdre en

poinds, tandis que les individus sont eux-mêmes susceptibles de changer de groupe.

### Cinq catégories de cadres

Selon la confiance qu'ils expriment envers leurs dirigeants, et selon leur satisfaction à l'égard de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, les cadres d'aujourd'hui peuvent être classés en 5 catégories. La qualité du lien entretenu avec l'entreprise et ses dirigeants ne constitue pas une nouveauté pour distinguer les cadres entre eux. De même, le rôle joué par l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle a également souvent été mis en avant par exemple dans les *Cadrotypes Apec* en 2005. Mais, jusqu'alors, cette question n'apparaissait pas aussi déterminante que dans l'analyse proposée ici. À noter : ni l'âge, ni le genre, ni la fonction ne jouent de rôles particulièrement marqués.

### LES CINQ CATÉGORIES DE CADRES



**Moyenne** : Position moyenne de l'ensemble des cadres interrogés : 46 % ont une confiance élevée vis-à-vis de leur entreprise et 64 % sont satisfaits de leur équilibre vie privée/vie professionnelle.

**Lecture** : Les catégories, déterminées par une analyse factorielle à partir de nombreuses variables (cf. méthodologie), sont positionnées ici par rapport à

leurs réponses aux deux questions les plus déterminantes : confiance élevée envers les dirigeants de leur entreprise et satisfaction de l'équilibre vie privée - vie professionnelle. Les pourcentages en dessous des catégories représentent la part qu'elles représentent dans la population des cadres interrogés (par exemple, 27% des cadres font partie de la catégorie des Satisfaits).

## Deux catégories diamétralement opposées : les satisfaits et les insatisfaits

Démontrant le caractère crucial du critère de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, cette typologie fait émerger deux catégories qui s'opposent diamétralement.

- **Les Satisfaits** (27 % des cadres). Ils ont une confiance presque totale envers les dirigeants de leur entreprise et sont en plein accord avec la stratégie développée. Cet « attachement » à leur entreprise ne semble pas avoir de répercussions trop fortes sur leur vie privée. La quasi-totalité est satisfaite de son équilibre vie privée/vie professionnelle. Ces cadres ne font part d'aucune inquiétude particulière. Ils se sentent bien dans leur entreprise sans pour autant s'y surinvestir.
- **Les Insatisfaits** (19 % des cadres). Ces cadres marquent une grande distance avec leur entreprise. En désaccord profond avec leurs dirigeants et la stratégie menée, ces cadres sont mécontents de leurs conditions de travail actuelles et de leurs perspectives. Ils font part d'une grande difficulté quant à la conciliation vie privée/vie professionnelle.

## Trois catégories intermédiaires

Cette typologie permet également de repérer trois autres groupes de cadres.

- **Les Débordés** (17 % des cadres). Ils ont une grande confiance dans la stratégie de leur entreprise. Toutefois leur surinvestissement dans leur entreprise semble avoir des répercussions importantes sur leur vie privée. La conciliation vie privée/vie professionnelle est pour eux difficile. Très satisfaits de leur parcours professionnel, ils sont cependant majoritairement négatifs quant à l'évolution de la catégorie cadres depuis 10 ans et un tiers se sent menacé par le chômage.
- **Les Pragmatiques** (23 % des cadres) sont très satisfaits de l'équilibre vie privée/vie professionnelle. S'ils sont plutôt satisfaits du climat dans leur entreprise, ils expriment d'importants griefs à l'encontre des dirigeants de leur entreprise. Ils semblent avant tout dans une relation contractuelle avec leur entreprise, et 7 sur 10 sont prêts à la quitter dans un avenir proche.
- **Les Distanciés** (14 % des cadres). Ils sont très critiques vis-à-vis de leur entreprise (stratégie interne, climat...) et vis-à-vis de leur parcours professionnel. Cependant, l'équilibre avec la vie privée n'est pas remis en cause. 60 % d'entre eux en sont satisfaits.

## MOINS D'AFFECT ET PLUS DE LIBERTÉ D'ESPRIT À L'ÉGARD DE L'ENTREPRISE

La sphère du privé devient donc essentielle dans la compréhension du rapport des cadres à leur entreprise. Elle devrait toutefois être analysée dans toutes ses dimensions. Aujourd'hui encore, dans les analyses sur le bien ou le mal être au travail, le « privé » est très souvent abordé sur le seul terrain de la gestion de la distribution et du partage des temps. Or le privé n'est pas qu'une question de temps. C'est aussi une sphère de pensée et d'activités autonomes non liée à l'entreprise.

La distance à l'entreprise des cadres, parfois interprétée comme le signe d'un malaise ou d'une désillusion, prend alors une autre dimension. Elle peut aussi être comprise comme le signe d'une certaine maturité et d'une relation à l'entreprise vue davantage sous l'angle du contrat que de l'affect.

Les transformations structurelles du marché du travail des 20 dernières années, particulièrement le fait que les cadres sont nombreux à avoir fait l'expérience du chômage ou des statuts d'emploi précaires, mais

aussi les transformations culturelles - présence accrue des femmes, des experts et des profils universitaires, constituent des facteurs explicatifs forts de l'évolution des modes de positionnements d'une partie grandissante des cadres vis-à-vis du travail et de l'entreprise.

Les cadres souhaitent toujours s'investir et s'épanouir au travail mais pas à n'importe quelles conditions. Ainsi, le regard critique des cadres vis-à-vis des politiques RH et l'importance donnée à l'équilibre vie privée - vie professionnelle apparaissent comme le signe d'une nouvelle affirmation de leur autonomie et de leur sens critique vis-à-vis des pratiques et des discours managériaux des directions.

Sur la base de ces éléments, on peut alors émettre l'hypothèse que c'est en acceptant cette autonomie d'esprit de leurs cadres que les entreprises seront les plus à même de s'assurer leur implication concrète, moins fondée sur la « confiance » que sur la contractualisation des engagements.

### MÉTHODOLOGIE

Cette étude repose sur une enquête on-line auprès des cadres en emploi avec un questionnaire en deux parties (*Climat et Être cadre aujourd'hui*) qui a permis trois approches :

- Une approche rétrospective à partir de la partie du questionnaire « *Être cadre aujourd'hui* ». Cette partie est la traduction d'une enquête qui avait été réalisée en 1990 intitulée « *Les cadres français et leur diversité* ». Les méthodes des deux enquêtes étant différentes (face-à-face en 1990 contre on-line en 2010), le questionnaire a été raccourci et les possibilités de réponse transformées. L'analyse des grandes tendances d'évolution sur les thématiques clefs de l'enquête de 1990 s'avère parfaitement possible.
- Une approche d'actualité avec la partie du questionnaire appelé « *Climat* » qui permet de mieux comprendre le rapport au travail et à l'entreprise des cadres de 2010.
- Une approche typologique s'appuyant sur les deux parties du question-

naire. L'analyse typologique utilise les techniques statistiques de l'ACM (Analyse des Correspondances Multiples) et de la CAH (Classification Ascendante Hiérarchique).

La population étudiée correspond aux cadres du secteur privé en poste. Le questionnaire a été administré par emailing. Le terrain de l'enquête s'est déroulé de début juillet à la fin août 2010. L'enquête a permis d'obtenir 2 657 questionnaires complets et exploitables. Le redressement des résultats a été réalisé à partir de la répartition des cotisants actifs Agirc (articles 4 et 4 bis) par âge et par sexe.

Par ailleurs, pour disposer d'une vision plus précise de l'évolution de la catégorie cadres entre 1990 et 2010, une analyse de l'enquête annuelle Cadroscope (1<sup>er</sup> terrain : décembre 89 ; dernier terrain : février-mars 2010) a été réalisée, associée à l'exploitation des principales séries statistiques officielles.