

2009 : LES CADRES ONT-ILS UNE STRATÉGIE ?

ENQUÊTE RÉALISÉE EN DÉCEMBRE 2008 PAR L'APEC
EN PARTENARIAT AVEC RÉUSSIR L'EXPRESS-LE FIGARO

OBJECTIF DE L'ENQUÊTE

Comment les cadres perçoivent-ils les difficultés économiques et sociales actuelles et quelles stratégies de gestion professionnelle comptent-ils adopter ?

L'enquête a eu pour objectif de mieux cerner l'opinion et l'état d'esprit des cadres en emploi dans le secteur privé quant aux conséquences de la crise sur leur emploi et leurs conditions de travail et, en corollaire, d'apprécier leur connaissance et leur jugement à l'égard des divers dispositifs de gestion des évolutions professionnelles qui leur sont proposés.

1 500 cadres du secteur privé en poste ont été interrogés en décembre 2008. Un échantillon de cadres de la fonction Ressources humaines a été interrogé simultanément (200 cadres sur le total des 1 500). À cette période, le risque de récession mondiale est confirmé et le gouvernement vient d'annoncer un plan de relance. Les enquêtes et les sondages se multiplient, principalement axés sur les craintes et les comportements de consommation face à la crise.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

En décembre 2008, les cadres du secteur privé jugent la situation économique préoccupante.

Cependant, ils sont plus inquiets pour leur entourage proche que pour eux-mêmes.

Ils sont en effet majoritairement optimistes quant à leur propre avenir professionnel, d'autant que la majorité estime travailler dans une entreprise dont la situation est stable, voire en progression. Il n'en demeure pas moins que 58 % estiment que le contexte actuel remet en cause leurs projets professionnels.

Optimiste mesuré donc, qui traduit le fait que les cadres gardent une grande confiance en eux-mêmes pour s'adapter et rebondir si besoin. C'est essentiellement pour leur rémunération et leurs conditions de travail qu'ils sont nombreux à prévoir un impact négatif fort de la crise.

Pour tous les cadres interrogés, et encore davantage pour les cadres plus âgés, les stratégies face à la crise revêtent une forte dimension personnelle, voire individualiste. Fin 2008, la crise n'a pas (encore ?) bouleversé les visions « à distance » de l'entreprise ni les comportements. Elle n'a pas non plus modifié les options stratégiques individuelles pour se préserver, voire pour évoluer.

Pour le plus grand nombre, leur entreprise, y compris la direction des ressources humaines, n'est pas jugée en mesure de les aider dans leur carrière. Plus généralement, une majorité de cadres déclare que leur entreprise ne prend aucune mesure pour protéger l'emploi de ses salariés, cadres et non cadres.

Pour évoluer professionnellement, les cadres interrogés comptent avant tout sur eux-mêmes, leurs réseaux personnels et profession-

nels. Éventuellement, un conseil externe à l'entreprise peut également être considéré comme utile.

En général, les cadres **connaissent** plutôt bien les différents dispositifs de gestion de carrière auxquels ils peuvent avoir accès, notamment concernant la formation continue ou les démarches de bilan de compétences.

Majoritairement cependant, ils **n'utilisent** que peu ces dispositifs, mais la part de ceux qui déclarent **souhaiter les utiliser** est élevée.

Pour beaucoup, la démarche pour s'informer sur ces dispositifs est une affaire personnelle, et l'entreprise n'est pas considérée comme un interlocuteur ou comme une structure de conseil personnalisé. Il y a là un enjeu fort pour tous les acteurs du marché de l'emploi et du conseil en gestion de carrière.

La comparaison des opinions de l'ensemble des cadres et des cadres de la fonction Ressources humaines renforce ce constat. En effet, en ce qui les concerne personnellement, ces derniers privilégient encore plus fortement que les autres cadres les stratégies personnelles, en mettant en avant le rôle de leurs propres réseaux.

De même, ils expriment des opinions fortes en ce qui concerne certains dispositifs, comme la formation. Ainsi, autant ils opteraient personnellement pour une formation courte, autant ils ne souhaitent pas se tourner vers les bilans de compétences et la validation des acquis de l'expérience (VAE). De même, ils sont moins ouverts aux conseils extérieurs que les autres cadres.

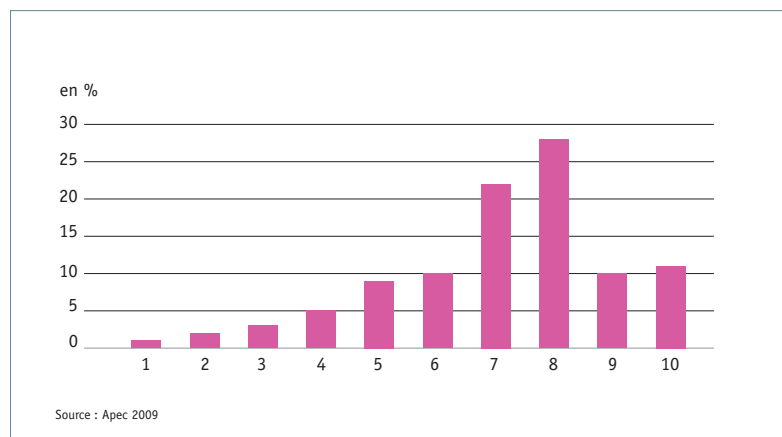


I - UNE SITUATION ÉCONOMIQUE JUGÉE RELATIVEMENT PRÉOCCUPANTE

Les cadres étaient invités à noter la gravité de la situation économique sur une échelle de 1 (= situation absolument pas préoccupante) à 10 (= situation extrêmement préoccupante).

Ils jugent la situation économique actuelle préoccupante mais sans catastrophisme. Plus ils sont âgés, plus ils jugent la situation préoccupante.

Sur une échelle de 1 à 10, notation de la gravité de la situation économique et financière actuelle (en %)



Les cadres sont partagés sur le diagnostic

52 % pensent qu'il s'agit d'une « crise structurelle qui aura des conséquences sociales graves et durables » et 40 % estiment qu'il « s'agit d'un cycle conjoncturel ».

Parmi ceux qui qualifient la situation de « crise structurelle », se détachent tout particulièrement les cadres :

- âgés entre 50 et 54 ans : 70 %,
- de Direction générale : 62 %.

Les cadres de la fonction Ressources humaines sont deux fois plus nombreux à reconnaître ne pas avoir d'avis sur la question.

En ce qui concerne la situation actuelle, vous diriez plutôt :

	Cadres	Cadres des Ressources humaines
Il s'agit d'une crise structurelle qui aura des conséquences sociales graves et durables	52 %	42 %
Il s'agit d'un cycle conjoncturel et la situation devrait s'améliorer rapidement (12 à 18 mois)	40 %	42 %
Je n'ai pas d'avis sur la question, la situation est trop complexe	8 %	16 %
Total	100 %	100 %

Source : Apec 2009

41 % des cadres travaillent actuellement dans des entreprises dont la situation est « stabilisée »

37 % considèrent que leur entreprise connaît des difficultés économiques, soit un taux deux fois plus élevé que la proportion de cadres qui travaillent dans une entreprise qu'ils jugent en expansion économique (18 %). L'appréciation de la situation de l'entreprise semble dépendre partiellement de l'âge et probablement de la position dans l'organisation, mais les écarts d'opinion sont surtout forts selon le secteur d'activité de l'entreprise : les cadres des secteurs des Activités financières et de l'Industrie-construction considèrent plus fréquemment que leur entreprise connaît des difficultés que ceux des Services.

Actuellement, votre entreprise :

	Cadres
Connaît des difficultés économiques	37 %
Connaît plutôt une stabilisation de sa situation économique	41 %
Est plutôt en expansion économique	18 %
Je ne sais pas	4 %
Total	100 %

Source : Apec 2009

67 % des cadres pensent que leur entreprise ne fait rien pour protéger l'emploi de leurs salariés

Seul un tiers estime que la direction de leur entreprise prend des mesures pour protéger l'emploi de ses salariés.

Les cadres de la fonction Ressources humaines sont en revanche près de la moitié (46 %) à juger que leur entreprise prend des mesures de protection de l'emploi.

La direction de votre entreprise prend-elle des mesures pour protéger l'emploi de ses salariés ?

	Cadres	Cadres des Ressources humaines
Oui	33 %	46 %
Non	67 %	54 %
Total	100 %	100 %

Source : Apec 2009

Les cadres pouvaient préciser quelles mesures étaient prises. Quelques cadres évoquent des mesures véritablement de protection : mise en place de formations, de gestion des compétences ou motivation des salariés. Mais la plupart citent plutôt des mesures de gestion de crise afin que leur entreprise passe au mieux cette période difficile en évi-

tant le plus possible des licenciements économiques : recherche de réduction des coûts, recherche de nouveaux marchés, incitation à prendre des congés-RTT, voire mise en place de mesures de chômage partiel, gel des recrutements ou non-remplacement des départs et des contrats courts, gel des augmentations de salaires.

II - EN DÉCEMBRE 2008, LES CADRES ÉTAIENT MAJORITAIREMENT OPTIMISTES POUR LEUR AVENIR PROFESSIONNEL

La majorité des cadres (57 %) sont optimistes concernant leur avenir professionnel. Ils sont par contre nettement moins optimistes (46 %) pour l'avenir professionnel de leur entourage le plus proche (13 points de moins).

L'âge est un facteur discriminant. Les moins de 30 ans sont 79 % à être optimistes pour leur avenir professionnel, contre 64 % pour les 35-39 ans, 51 % pour les 45-49 ans et 36 % pour les 50-55 ans.

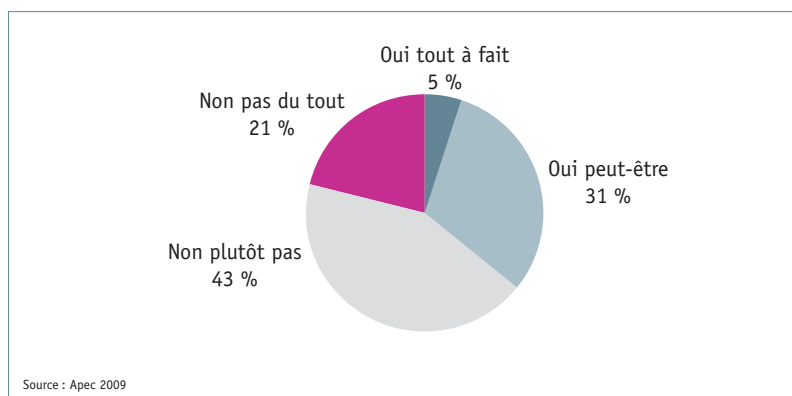
Ils sont en outre 36 % à juger que la situation économique peut offrir des opportunités intéressantes pour évoluer professionnellement.

Concernant votre avenir professionnel et l'avenir de votre entourage le plus proche, êtes-vous ?

	Pour votre propre avenir professionnel	Pour l'avenir professionnel de votre entourage
Très optimiste	5 %	1 %
Assez optimiste	52 %	43 %
Assez peu optimiste	37 %	49 %
Pas du tout optimiste	6 %	7 %
Total	100 %	100 %

Source : Apec 2009

Sur un plan strictement personnel, diriez-vous que la situation vous donne des opportunités intéressantes pour évoluer



La moitié des cadres considèrent que la situation n'aura pas d'incidences sur leur emploi et leur carrière, et encore moins sur leur motivation

Les effets négatifs de la crise concerneraient avant tout la rémunération et l'ambiance de travail.

Quelles seront les conséquences de la crise sur les situations professionnelles ?

	Plutôt positives	Sans incidences	Plutôt négatives	Total
Sur votre emploi	5 %	48 %	47 %	100 %
Sur votre carrière dans l'entreprise	6 %	50 %	44 %	100 %
Sur votre rémunération	4 %	29 %	67 %	100 %
Sur vos conditions de travail	3 %	40 %	57 %	100 %
Sur l'ambiance de travail	3 %	32 %	65 %	100 %
Sur votre motivation	14 %	55 %	31 %	100 %

Source : Apec 2009

Bien qu'étant majoritairement confiants, 58 % des cadres estiment que la crise remet en question leurs projets d'évolution professionnelle, soit complètement (23 %) ou plus fréquemment légèrement (35 %).

La situation économique et financière remet-elle en question vos projets d'évolution professionnelle ?

	Cadres
Oui complètement	23 %
Oui légèrement	35 %
Non presque pas	26 %
Non pas du tout	16 %
Total	100 %

Source : Apec 2009

III - DÉBUT 2009, LES CADRES SE PRÉPARENT À AGIR

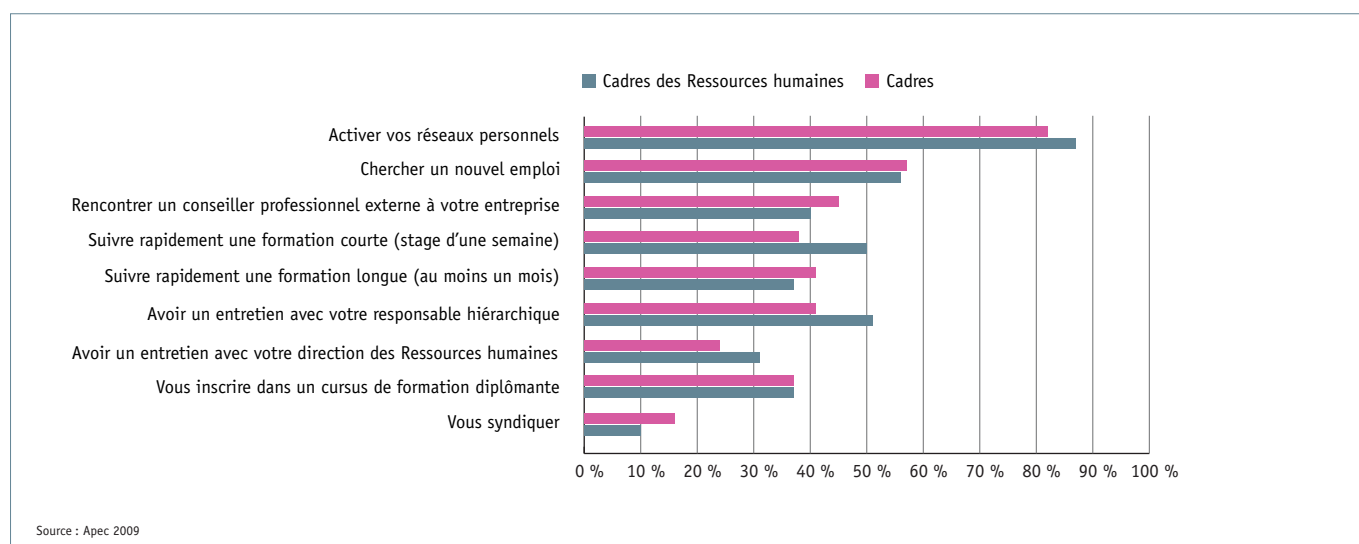
Dans l'immédiat, les cadres estiment qu'activer leurs réseaux personnels et chercher par eux-mêmes un nouvel emploi leur sera beaucoup plus utiles que prendre conseil ou s'engager dans une formation, qu'elle soit courte ou longue.

La recherche d'un nouvel emploi est jugée utile surtout par les cadres de 40 à 54 ans, ceux qui travaillent dans le secteur Industrie-Construction et ceux qui sont salariés dans une entreprise de moins de 250 personnes.

Par ailleurs, les cadres préfèrent se tourner vers le conseil externe plutôt que vers des interlocuteurs internes (hiérarchique ou direction des Ressources humaines).

Les choix sont légèrement différents pour les cadres de la fonction Ressources humaines. S'ils maintiennent leur prédilection pour les « réseaux », ils sont moins favorables aux conseillers professionnels externes à l'entreprise, et plus enclins à avoir des entretiens en interne (direction des Ressources humaines et responsable hiérarchique). Enfin, la moitié d'entre eux opérerait pour une formation courte, contre 38 % de l'ensemble des cadres.

Part des cadres qui jugent utiles les démarches de gestion professionnelle

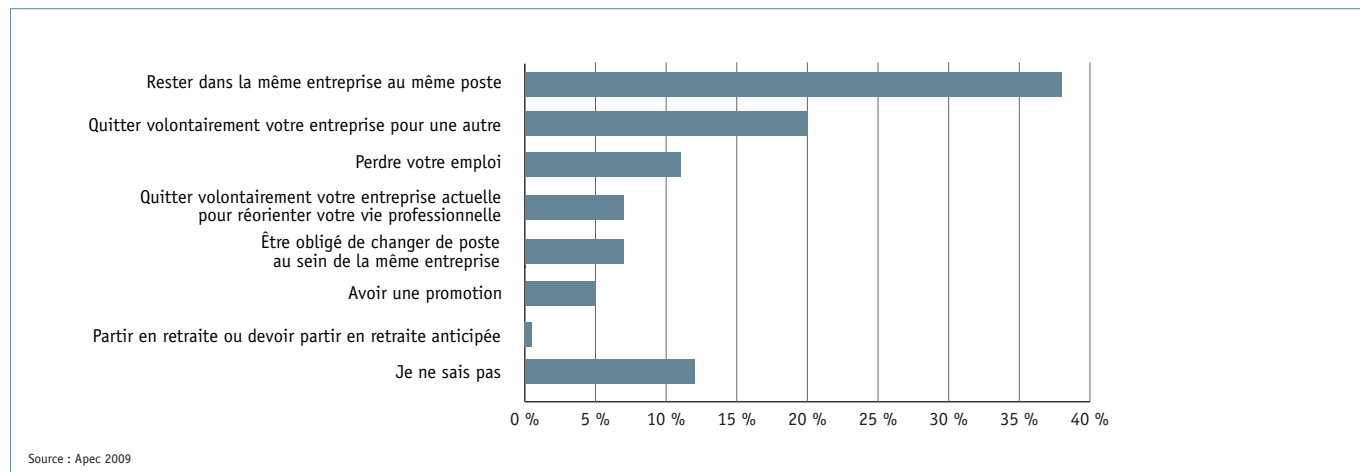


Au cours de l'année 2009, plus d'un quart a l'intention de quitter son entreprise ou de changer de vie professionnelle

50 % pensent rester dans la même entreprise : au même poste (38 %), en changeant de poste (7 %), ou en ayant une promotion (5 %). 38 % pensent quitter leur entreprise, soit volontairement, soit de manière subie. 20 % ont l'intention de changer d'entreprise et 7 % souhaitent réorienter leur vie professionnelle.

Seuls 11 % pensent qu'ils pourraient perdre leur emploi. Les cadres les plus âgés sont les plus inquiets : si 3 % des moins de 30 ans pensent perdre leur emploi, le pourcentage atteint 16 % pour les 50-54 ans et 21 % pour les 55 ans et plus.

Dans les 12 prochains mois vous pensez... (1 seule réponse)



IV - LES STRATÉGIES DES CADRES POUR FAIRE FACE À LA CRISE

Des stratégies personnelles « sur deux fronts »

À défaut d'une stratégie personnelle claire, les cadres choisissent prioritairement la prudence en jouant sur deux tableaux : la performance individuelle dans l'entreprise et la gestion des réseaux hors entreprise.

Les cadres de la fonction Ressources humaines mettent particulièrement en avant le rôle des réseaux professionnels : 56 % d'entre eux les citent comme élément de stratégie (contre 49 % de l'ensemble des cadres).

À côté de ces postures de « bons élèves », une proportion non négligeable (un cadre sur trois) pense « *prendre du recul et profiter de la vie* » : leur présence est relativement plus élevée chez les moins de 35 ans (entre 32 et 34 %) et les 50-54 ans (34 %). Enfin, jouer le « collectif » en nouant des relations plus étroites avec ses collègues ou avec son supérieur hiérarchique n'est pas considéré comme une stratégie pour résister à la crise.

Quelles stratégies personnelles pensez-vous mettre en œuvre ? (3 réponses possibles)

	Cadres
Enrichir votre réseau professionnel	49 %
Être force de proposition, d'innovation	48 %
Être irréprochable dans votre travail	35 %
Prendre du recul et profiter de la vie	29 %
Prendre des dispositions pour changer de métier	27 %
En profiter pour faire aboutir un projet personnel extraprofessionnel	16 %
Soigner vos relations avec vos collègues	13 %
Soigner vos relations avec votre supérieur hiérarchique	11 %
Ne rien changer	11 %

Source : Apec 2009

V - LA CONNAISSANCE DES DISPOSITIFS DE GESTION DE CARRIÈRE

Les cadres ont été interrogés sur leur niveau de connaissance et leur appréciation des dispositifs de gestion de carrière.

Parmi les onze dispositifs listés, trois semblent très bien connus par les cadres :

- l'entretien annuel d'évaluation (88 % des cadres en connaissent le contenu et les conditions d'accès),
- le DIF-Droit individuel à la formation (67 %),
- et le bilan de compétences (63 %).

Quatre autres dispositifs sont plutôt bien connus par la majorité des cadres interrogés :

- l'entretien professionnel,
- le CIF-Congé individuel de formation,
- la VAE-Validation des acquis de l'expérience,
- et le congé sabbatique ou sans solde.

Enfin, quatre dispositifs sont mal, voire très mal connus par les cadres :

- l'entretien de deuxième partie de carrière,
- les aides à la création-reprise d'entreprises,
- le Plan senior,
- et la GPEC-Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Cette méconnaissance est plutôt logique pour les trois premiers, tous les cadres n'étant pas concernés.

La méconnaissance de la GPEC paraît au premier abord surprenante, cette notion étant fréquemment mise en avant dans les analyses et les discours du management Ressources humaines. Reste que la GPEC en tant que « dispositif » est relativement récente et concerne encore peu d'entreprises.

La très grande majorité des cadres de la fonction Ressources humaines connaissent évidemment les contenus et les conditions de la plupart des dispositifs, à l'exception de ceux concernant l'entretien de deuxième partie de carrière, l'aide à la création d'entreprise et surtout le Plan senior.

Il apparaît un décalage fort de niveau d'information entre les cadres de la fonction Ressources humaines et les autres cadres pour la majorité des dispositifs, à l'exception de l'entretien annuel d'évaluation.

A minima, on peut faire l'hypothèse d'une convergence objective entre la conception très individualiste de la « gestion de carrière » de nombreux cadres et la difficulté (matérielle ?) des services Ressources humaines, à faire connaître et promouvoir les possibilités d'accompagnement instituées.

Quel est votre niveau de connaissance des dispositifs de gestion de carrière suivants ?

	Jamais entendu parlé	Je connais seulement de nom	J'en connais le contenu et les conditions	Total	Cadres des Ressources humaines : j'en connais le contenu et les conditions
Entretien annuel d'évaluation	2 %	10 %	88 %	100 %	96 %
Entretien professionnel	17 %	26 %	57 %	100 %	82 %
Entretien de deuxième partie de carrière	62 %	25 %	13 %	100 %	44 %
CIF-Congé individuel de formation	8 %	34 %	58 %	100 %	94 %
DIF-Droit individuel à la formation	6 %	27 %	67 %	100 %	94 %
Bilan de compétences	4 %	33 %	63 %	100 %	95 %
VAE-Validation des acquis de l'expérience	9 %	38 %	53 %	100 %	88 %
Aide à la création-reprise d'entreprises	9 %	59 %	32 %	100 %	54 %
Congé sabbatique ou sans solde	3 %	45 %	52 %	100 %	82 %
Plan senior	58 %	34 %	8 %	100 %	25 %
GPEC-Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	50 %	25 %	25 %	100 %	78 %

Source : Apec 2009

– Les femmes sont beaucoup plus nombreuses que les hommes à connaître le contenu et les conditions de pratiquement tous les dispositifs cités. Cela est particulièrement vrai pour le DIF (81 % contre 62 %), la GPEC (39 % contre 20 %) et le congé sabbatique (63 % contre 48 %).

– Les cadres les plus âgés connaissent mieux le contenu et les conditions du CIF que les plus jeunes, mais en revanche les plus jeunes (moins de 35 ans) connaissent mieux le DIF que les plus âgés.

Sur le bilan de compétences, les résultats montrent un fort clivage : 47 % des moins de 30 ans et 49 % des 30-34 ans en connaissent le contenu contre 23 % des 40-44 ans et 25 % des 45-49 ans.

– Le secteur de l'entreprise est peu discriminant, néanmoins les cadres du secteur Industrie-construction sont en retrait par rapport aux cadres des autres secteurs sur la connaissance des dispositifs.

– La taille de l'entreprise est peu discriminante. On observe quelques écarts avec les cadres d'entreprises de moins de 50 salariés, notamment sur le dispositif « entretien annuel d'évaluation » (connaissance du contenu par 78 % des cadres d'entreprises de moins de 50 salariés contre 95 % pour les cadres d'entreprises de plus de 500 salariés).

Des dispositifs jugés en général utiles

Peu de dispositifs sont largement utilisés mais les réponses font surtout apparaître une grande motivation du plus grand nombre dans l'intention de les utiliser. À l'exception du congé sabbatique (peu utilisé et avec peu d'intention de l'utiliser) et de l'entretien annuel d'évaluation (très utilisé mais avec un volant non négligeable d'opinions négatives), les autres dispositifs sont très appréciés quand ils sont utilisés.

– Les femmes connaissent mieux les dispositifs mais ne les utilisent pas vraiment plus que les hommes. On trouve quelques différences sur les intentions : les hommes indiquent plus que les femmes avoir l'intention d'utiliser l'aide à la création d'entreprise (31 %

sans intention de l'utiliser, contre 41 % pour les femmes). Les femmes indiquent plus vouloir utiliser le congé sabbatique/sans solde (44 % sans intention de l'utiliser, contre 53 % pour les hommes).

– Les cadres les plus âgés ont en proportion plus utilisé les entretiens professionnels, ce qui correspond à la population ciblée pour ces entretiens, mais globalement les intentions d'utiliser les dispositifs sont plus fortes chez les cadres les plus jeunes.

– Le secteur et la taille de l'entreprise ont peu d'incidences, à l'exception des entreprises de moins de 50 salariés où les cadres déclarent peu utiliser les entretiens d'évaluation et les entretiens professionnels.

Avis des cadres sur les dispositifs

	Déjà utilisé et jugé pas très utile	Déjà utilisé et jugé utile*	Jamais utilisé mais aimerait le faire	Jamais utilisé sans intention de le faire	Pas d'avis/ Non concerné	Total
Entretien annuel d'évaluation	29 %	56 %	8 %	4 %	3 %	100 %
Entretien professionnel	12 %	33 %	23 %	8 %	24 %	100 %
Entretien de deuxième partie de carrière	3 %	6 %	33 %	14 %	44 %	100 %
CIF-Congé individuel de formation	1 %	12 %	38 %	28 %	21 %	100 %
DIF-Droit individuel à la formation	2 %	23 %	44 %	15 %	16 %	100 %
Bilan de compétences	6 %	24 %	40 %	16 %	14 %	100 %
VAE-Validation des acquis de l'expérience	2 %	7 %	35 %	33 %	23 %	100 %
Aide à la création-reprise d'entreprises	1 %	7 %	31 %	34 %	27 %	100 %
Congé sabbatique ou sans solde	1 %	4 %	15 %	51 %	29 %	100 %

*Déjà utilisé et jugé plutôt utile + déjà utilisé et volonté de l'utiliser à nouveau

Source : Apec 2009

Côté cadres de la fonction Ressources humaines

La comparaison de leurs réponses avec celles de l'ensemble des cadres révèle quelques convergences, mais aussi des écarts intéressants. Ainsi, 35 % d'entre eux n'ont pas l'intention de suivre un CIF, soit 7 points de plus que les autres cadres.

Plus marquant encore, ils sont près de deux fois plus nombreux que les autres cadres à ne pas envisager un bilan de compétences (29 % contre 16 %). De même, près des deux tiers n'ont pas l'intention de se lancer dans une démarche de VAE, alors que les autres cadres ne sont que 33 % dans ce cas.

Avis des cadres de la fonction Ressources humaines sur les dispositifs

	Déjà utilisé et jugé pas très utile	Déjà utilisé et jugé utile*	Jamais utilisé mais aimerait le faire	Jamais utilisé sans intention de le faire	Pas d'avis/ Non concerné	Total
Entretien annuel d'évaluation	17 %	75 %	7 %	0 %	1 %	100 %
Entretien professionnel	5 %	46 %	26 %	9 %	14 %	100 %
Entretien de deuxième partie de carrière	3 %	6 %	36 %	22 %	33 %	100 %
CIF-Congé individuel de formation	1 %	15 %	40 %	35 %	9 %	100 %
DIF-Droit individuel à la formation	3 %	25 %	57 %	10 %	5 %	100 %
Bilan de compétences	4 %	21 %	40 %	29 %	6 %	100 %
VAE-Validation des acquis de l'expérience	2 %	3 %	26 %	59 %	10 %	100 %
Aide à la création-reprise d'entreprises	1 %	4 %	21 %	53 %	21 %	100 %
Congé sabbatique ou sans solde	1 %	3 %	22 %	55 %	19 %	100 %

*Déjà utilisé et jugé plutôt utile + déjà utilisé et volonté de l'utiliser à nouveau

Source : Apec 2009

Pour s'informer : plutôt une démarche personnelle et le recours au conseil externe

Confirmant le paradoxe professionnel des cadres de la fonction Ressources humaines, ces derniers sont proportionnellement plus nombreux à considérer que l'information sur les dispositifs relève d'une démarche personnelle.

Par contre, ils privilégient leur direction des Ressources humaines, aux dépens de conseillers professionnels externes, à l'inverse des autres cadres.

Pour vous informer sur les dispositifs de gestion de carrière (entretien, formation, bilans...) et les utiliser, vous contacteriez de préférence

	Cadres	Cadres des Ressources humaines
Personne en particulier, ce serait plutôt une démarche personnelle	27 %	32 %
Un conseiller professionnel externe à votre entreprise	26 %	16 %
L'organisme de formation continue dont vous dépendez (OPCA de branche, Fongecif...)	13 %	17 %
Total démarches externes à l'entreprise	66 %	65 %
Votre direction des Ressources humaines	20 %	25 %
Votre supérieur hiérarchique	10 %	9 %
Total démarches internes à l'entreprise	30 %	34 %
NSP	4 %	1 %
Total	100 %	100 %

Source : Apec 2009

La part de ceux qui citent « personne en particulier, c'est une démarche personnelle » est stable quelle que soit la variable à environ 25 %.

- On constate plus de citations pour la direction des Ressources humaines chez les hommes (22 % versus 16 %) et plus de citations pour l'organisme de formation chez les femmes (17 % versus 12 %).
- La direction des Ressources humaines est plus fréquemment citée chez les moins de 30 ans (29 % contre 20 % pour l'ensemble), un conseiller professionnel externe chez les plus âgés (37 % des 55 ans et plus, contre 14 % pour les moins de 30 ans).

- Le secteur de l'entreprise n'est pas discriminant.
- Par contre, la taille de l'entreprise joue un rôle très important. Les cadres d'entreprises de plus de 250 salariés sont plus nombreux à citer le supérieur hiérarchique (13-14 % contre 4 % pour les cadres d'entreprises de moins de 50 salariés) et surtout la direction des Ressources humaines (24-27 % versus 6 %). Les cadres d'entreprises de moins de 250 salariés privilégient le conseil externe et l'organisme de formation.

Pour vous informer sur les dispositifs de gestion de carrière (entretien, formation, bilans...) et les utiliser, vous contacteriez de préférence

	Entreprise < 50 salariés	50 à 99 salariés	100 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés et plus	Total
Démarche personnelle	31 %	30 %	24 %	27 %	25 %	27 %
Un conseiller professionnel extérieur	29 %	32 %	31 %	26 %	22 %	26 %
L'organisme de formation continue	22 %	18 %	15 %	5 %	9 %	13 %
Total démarches externes à l'entreprise	82 %	80 %	70 %	58 %	56 %	66 %
Votre direction des Ressources humaines	6 %	11 %	21 %	24 %	27 %	20 %
Votre supérieur hiérarchique	4 %	7 %	5 %	14 %	13 %	10 %
Total démarches internes à l'entreprise	10 %	18 %	26 %	38 %	40 %	30 %
NSP	8 %	2 %	4 %	4 %	4 %	4 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Apec 2009

MÉTHODOLOGIE

L'enquête a été réalisée par emailing auprès d'un échantillon de 1 500 cadres représentatifs des cadres du secteur privé actuellement en poste selon l'âge, le sexe et la fonction.

Un échantillon spécifique de cadres de la fonction Ressources humaines a été interrogé simultanément (200 cadres sur le total des 1 500).

2009 : les cadres ont-ils une stratégie ?

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

Équipe projet :

Gaël Bouron, chargé d'études,
Hélène Alexandre, responsable d'études,
Raymond Pronier, manager du pôle Recherche et Développement.

Enquête conçue et réalisée par le département Études et Recherche de l'Apec.
La gestion du terrain a été confiée à la société OpinionWay.