# Groupe de travail « L'entreprise et les cadres » INSTITUT DE L'ENTREPRISE

## **Rapport**

Présentation à l'Assemblée Générale de l'Institut de l'Entreprise 10 janvier 2002

PAR

Jean-Claude CABRE
Président du Directoire de Vallourec et Président du groupe de travail
« L'entreprise et les cadres »

et

Bernard LEMÉE,

Directeur des Ressources Humaines du Groupe BNP Paribas Président du groupe de travail « Jeunes cadres »

AVEC LE CONCOURS

du

Pr Frank BOURNOIS Université de Paris II Panthéon Assas Directeur du CIFFOP

et

du P<sup>r</sup> Jacques ROJOT Université de Paris I Panthéon Sorbonne Directeur de l'UFR 06 de gestion

RAPPORTEUR

Maxime LEGRIS Chercheur à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne

#### Membres des comités de pilotage des groupes de travail

Membres communs aux deux groupes de pilotage :
Jean-Pierre BOISIVON, Délégué général de l'Institut de l'Entreprise
Armand BRAUN, Conseiller de l'Institut de l'Entreprise
Marie-Christine GABILLAUD-WOLF, Secrétaire générale de l'Institut de l'Entreprise
Maxime LEGRIS, Rapporteur

Membres du groupe de pilotage « Cadres » :

Jean-Claude CABRE, Président

Frank BOURNOIS, Conseiller scientifique

Pierre CHASSEGUET, Délégué général du Groupement des Industries Métallurgiques (GIM)

Jérôme DUVAL-HAMEL, Directeur Général Ressources Humaines du Groupe Cegetel

François FABRE, DRH de Vallourec

Jacques MOREAU, Délégué général d'Europe et Société

Jean-François PILLIARD, DRH de Schneider Electric

Bernard TISON, DRH de DFS, Groupe LVMH.

Membres du groupe de pilotage « Jeunes Cadres » :

Bernard LEMÉE, Président,

Jacques ROJOT, Conseiller scientifique,

Philippe DELACARTE, Société Générale,

Gilles LE VAVASSEUR, Directeur général adjoint, Groupe Henner.

Membres du groupe « Jeunes Cadres » :

Jean-Marc LOMBARD, Responsable d'affaires – direction, Dassault Aviation
Olivier BOULOT, Direction générale de Rouen, France Télecom
Edelio BERMEJO, Directeur Pôle analyses et mesures, Lafarge
Philippe DORGES, Responsable du conseil social au département des relations sociales, Peugeot SA
Laurent GACHET, Groupe Accor

Xavier DE JABRUN, Contrôleur de gestion, Vallourec

Blandine THIBAULT-BIACABE, Directrice du personnel, Parfum et Beauté Internationale, l'Oréal
Ingrid WINTER, Responsable Marketing International, Schlumberger Systemes
Nicolas SAUTIER, Responsable Plans et Stratégie, Syntegra

## TABLE DES MATIÈRES

Préambule		5
1 <sup>re</sup> partie :	La gestion des cadres dans les entreprises françaises : constat d'ensemble	7
2 <sup>e</sup> partie :	Analyse typologique des entreprises au regard de la gestion des cadres	9
3 <sup>e</sup> partie :	Méthodologie d'autodiagnostic	11
4 <sup>e</sup> partie :	Le cas spécifique des jeunes cadres au regard des constats sur les pratiques de gestion des cadres : attentes et enjeux	17
Conclusion		19
Annexes:		
Annexe 1:	En France, qui sont les cadres ?	22
Annexe 2 :	Monographies des auditions de 11 entreprises et commentaires généraux	25
Annexe 3 :	Principales caractéristiques de la question des cadres dans les entreprises françaises	49
Annexe 4 :	Résultats de l'enquête nationale sur la gestion des cadres dans les entreprises françaises de plus de 200 salariés	50
Annexe 5 :	Les attentes et valeurs des jeunes cadres : synthèse des auditions du groupe « Jeunes Cadres »	117
Annexe 6 :	Résultats de l'enquête « Les jeunes cadres et l'entreprise » réalisée par l'IFOP pour l'Institut de l'Entreprise	123

## **Préambule**

L'Institut de l'Entreprise est à l'écoute des questions que les entreprises se posent à propos de leurs relations avec les cadres. La motivation, l'implication, l'engagement des cadres en faveur de l'entreprise représentent pour elles un enjeu essentiel. Et chaque entreprise se préoccupe de la manière dont évoluent les hommes et les femmes parmi lesquels elle trouvera ses futurs cadres supérieurs ou dirigeants.

Pour aborder ce thème de réflexion, l'observation de la réalité des entreprises en France a été privilégiée avec l'objectif de comprendre qui étaient les cadres, quelle était la nature de leurs relations avec leur entreprise, notamment en ce qui concerne les plus jeunes d'entre eux, quelles étaient les organisations et les méthodes mises en place par les entreprises pour les gérer, en cohérence avec leurs objectifs et intérêts propres, mais aussi conformément aux attentes de ces salariés. En effet, plusieurs évolutions fondamentales caractérisent cette population (cf. annexe 1):

- une augmentation du niveau moyen de formation,
- des segmentations nouvelles introduites par la réglementation du travail lors de la mise en place des 35 heures (cadres dirigeants, cadres au forfait, cadres aux horaires collectifs),
- une féminisation toujours croissante,
- un vieillissement général lié à la démographie française.

Les mutations de l'environnement sont également autant de puissants facteurs de changement à prendre en considération :

- nouveaux modes de production et d'organisation (rythmes accélérés, développement des nouveaux moyens de communication, aplatissement des structures hiérarchiques...),
- intensification, diversification et mondialisation de la concurrence.
- apparition de nouveaux « groupes de pression » (cotation des entreprises socialement responsables...),
- modification des valeurs et du rapport valeurs collectives / valeurs individuelles.

Le but de ce rapport n'est pas de dresser le portrait de la population des cadres, mais de proposer aux entreprises un support de réflexion aussi opérationnel que possible.

Quatre parties composent ce document : la première dresse un constat d'ensemble sur la gestion des cadres dans les entreprises françaises, la deuxième propose une analyse typologique réalisée à partir d'une enquête effectuée auprès des entreprises sur le thème de la gestion des cadres, la troisième suggère une méthodologie d'auto-diagnostic ; la quatrième partie consacre un développement spécifique aux positions relatives des jeunes cadres au regard de ces constats.

En ce qui concerne la méthodologie d'auto-diagnostic, l'objectif des rédacteurs de ce rapport a été de proposer un outil de positionnement ; il n'a nullement été de suggérer une norme ou une recommandation, chaque entreprise restant naturellement libre d'en tirer les conclusions adaptées à sa situation.

Au total, 11 entreprises ont été auditionnées à l'Institut de l'Entreprise, 200 entreprises françaises (grandes, moyennes et petites) ont répondu au questionnaire de l'enquête nationale sur la gestion des cadres, 15 jeunes cadres se sont réunis régulièrement pendant un an et 600 jeunes cadres ont répondu à l'enquête IFOP. Nous remercions vivement l'ensemble des personnes, qui en leur nom ou celui de leur entreprise ont participé à ces travaux et ont permis l'établissement de ce rapport.

## 1<sup>re</sup> partie

# La gestion des cadres dans les entreprises françaises : constat d'ensemble

Une lecture transversale des résultats d'une enquête réalisée auprès des responsables Ressources Humaines sur la gestion des cadres en France dans les entreprises de plus de 200 salariés, conduit à formuler cinq remarques essentielles :

1. La taille de l'entreprise influence directement les modes de gestion des cadres.

Il existe une véritable césure entre les entreprises de plus de 10 000 salariés et les autres. Seules les très grandes entreprises déclarent majoritairement disposer d'une politique de gestion des cadres (87 %), formalisée par écrit (67 %), décentraliser leur gestion des cadres, utiliser d'autres outils de gestion des carrières que l'entretien annuel de performance. En revanche, seules 32 % d'entre elles pratiquent la segmentation par population sensible.

2. La volonté de conduire une politique efficace de fidélisation des cadres se traduit généralement par une forte centralisation de la gestion et une faible utilisation des outils. La réponse à l'objectif de fidélisation est donc généralement apportée en termes organisationnels, avec une centralisation de la structure de gestion des cadres, et une gestion par métier fondée sur un outil très généralement utilisé : l'entretien annuel d'évaluation.

En revanche, les outils de gestion plus élaborés ne sont mis en œuvre que dans 30 à 40 % des cas (30 % pour les comités de carrière, 35 % pour les plans de relève, 38 % pour les entretiens de carrière).

Pourtant les cadres attendent plus de personnalisation et, pour les plus jeunes d'entre eux, une plus grande capacité des entreprises à leur offrir le maximum d'opportunités en termes de responsabilité et de contenu des missions. La question se pose alors d'un équilibre à trouver entre une réponse de nature organisationnelle ainsi apportée par les entreprises et un certain pragmatisme des pratiques de gestion permettant d'obtenir une plus grande souplesse et une meilleure efficacité.

3. Les responsables Ressources Humaines souhaitent développer une relation plus équilibrée avec les responsables hiérarchiques/opérationnels.

Le supérieur hiérarchique (ou la direction générale) apparaît comme l'acteur principal de la gestion des cadres. Son influence est jugée déterminante dans la gestion des carrières (85 %). En matière de promotion, l'influence des responsables Ressources Humaines n'est jugée importante que dans 12,5 % des cas.

Le rôle des responsables Ressources Humaines n'apparaît fort que dans les décisions « périphériques » : la mobilité (30 %) ; la formation (34 %).

Cette situation ne présente pas *a priori* de difficultés particulières : on constate en effet que les responsables Ressources Humaines souhaitent que le rôle du responsable hiérarchique demeure

déterminant (98 %), tout en faisant une place plus importante aux responsables Ressources Humaines (81 %). Les responsables Ressources Humaines ne revendiquent donc pas de prérogatives dévolues aux responsables hiérarchiques, mais un meilleur équilibre des influences réciproques dans la gestion des cadres, susceptible de favoriser une meilleure prise en considération des perspectives de long terme. Cette recherche d'un nouvel équilibre leur apparaît nécessaire au développement de l'entreprise comme à l'efficacité de la gestion des carrières.

Ce second constat confirme le précédent et conforte l'hypothèse selon laquelle les outils Ressources Humaines sont d'autant mieux utilisés que les professionnels concernés seront plus étroitement associés à la gestion des cadres. Les responsables opérationnels et les professionnels des Ressources Humaines sont bien les interlocuteurs naturels des cadres, les premiers se trouvant en position hiérarchique, les seconds se situant sur le plan du conseil et de la gestion de carrière.

- 4. Une meilleure collaboration des responsables Ressources Humaines et des responsables hiérarchiques, ainsi qu'une utilisation plus régulière des outils de gestion est, toutefois, soumise à de fortes contraintes de mise en œuvre :
  - d'une part, une réglementation conventionnelle et légale, sans cesse plus complexe consacre l'essentiel du temps des responsables Ressources Humaines aux questions de nature collective et réduit, de ce fait, leur capacité de consacrer les efforts nécessaires au développement de la gestion des ressources humaines proprement dite,
  - d'autre part, 92 % des entreprises estiment que leur culture est forte. Il est peu probable dans ce contexte qu'une modification de l'organisation de la gestion des cadres se réalise de manière naturelle.

Par ailleurs, les responsables Ressources Humaines continuent de situer la relation entre le salarié et l'entreprise sur le terrain affectif (la fierté d'appartenance vient en deuxième position sur 11 critères caractéristiques proposés, loin devant d'autres valeurs) Il est peu vraisemblable dans ces conditions que la gestion des cadres réponde spontanément à l'exigence de réactivité exprimée notamment par les plus jeunes d'entre eux.

5. L'utilisation des instruments de gestion des Ressources Humaines ne doit pas primer sur les relations humaines. Certes, les outils sont indispensables, mais ils sont, pour la plupart, bien connus et maîtrisés depuis un certain temps. La mission essentielle des responsables Ressources Humaines est de créer les situations favorables à une gestion efficace des cadres. Ils sont, à ce titre, les garants du respect des valeurs de la politique et des méthodes souhaitées par la Direction Générale en matière de management des Ressources Humaines.

## 2<sup>e</sup> partie

# Analyse typologique des entreprises françaises au regard de la gestion des cadres

Cette analyse a également été effectuée à partir des résultats des 200 questionnaires reçus lors de l'enquête nationale sur la gestion des cadres des entreprises de plus de 200 salariés. (les résultats complets sont présentés en annexes 3 et 4). L'examen des modes majeurs d'organisation et de gestion constatés à permis de mettre en évidence des groupes homogènes d'entreprises.

Il est par ailleurs utile de rappeler que l'enquête conduisant à cette typologie a été réalisée après une étude qualitative menée auprès d'une dizaine d'entreprises. Les auditions effectuées avaient notamment mis en évidence l'existence de plusieurs catégories. Les monographies de ces auditions ainsi que la description de ces catégories sont reportées en annexe 2.

Ce constat permet de prendre conscience des limites inhérentes à toute typologie en tant que réduction statistique de la réalité. Cette typologie proposée offre aux entreprises un cadre de référence qui permet de situer son organisation et ses méthodes, laissant à chacun la possibilité d'évoluer vers une catégorie qui lui semblerait appropriée ou, à l'inverse, de maintenir une situation singulière, adaptée à sa stratégie et à sa nature. Il est important de souligner qu'il ne s'agit que de constats statistiques ou modèles descriptifs (ensemble de comportements) non de modèles prescriptifs. Une entreprise peut donc, de manière rationnelle, n'appartenir à l'un de ces groupes que partiellement.

En ce qui concerne la typologie résultant de l'enquête nationale, deux critères discriminants (dimensions les plus porteuses de sens) ont été retenus :

- le degré de **centralisation** de la gestion des cadres,
- le degré de **segmentation** de la gestion des cadres en sous-populations.

Les travaux réalisés ont conduit à différencier quatre catégories d'entreprises :

Les entreprises « Type A » : bien qu'implantées majoritairement sur le territoire national (en termes d'effectifs), ces entreprises réalisent une part importante de leur activité hors de France. Leur gestion des cadres est fortement centralisée, pour une large part non écrite. Elle peut être qualifiée de globale dans la mesure où elle n'est pas organisée pour être segmentée selon les âges, les métiers, les potentiels. Ces entreprises présentent un taux d'encadrement relativement faible (15 %) et un fort turnover. Elles ont tendance à privilégier le recrutement externe <sup>1</sup> (68 %) à la promotion interne (32 %). Le supérieur hiérarchique, acteur privilégié, est le porteur des valeurs de responsabilité et fidélité. L'environnement dans lequel évoluent ces entreprises est très concentré.

<sup>1.</sup> C'est-à-dire à pourvoir un poste en ayant recours au marché du travail et non grâce à la promotion interne.

Ce sont souvent de grandes entreprises, mais leur taille est parfois plus modeste. Pour 54 % d'entre elles, donc un peu plus de la moitié seulement, il s'agit d'entreprises industrielles.

Les entreprises « Type B » : ces entreprises adoptent plutôt une organisation par division, par métier ou par pays (parfois matricielle). Elles évoluent dans un contexte hautement concurrentiel. Le responsable Ressources Humaines est l'acteur clé d'une politique de gestion des cadres formalisée, souvent segmentée. Elles présentent un taux de cadres élevé (25 %), elles conduisent une politique de fidélisation quasi systématique, privilégiant naturellement le recrutement interne (61 %) (promotion interne privilégiée) au recrutement externe (39 %). Leur turnover est faible. Les valeurs dominantes sont l'appartenance et la fidélité à l'entreprise. Parmi ces entreprises figurent les grandes entreprises, en termes absolus et relatifs, comme ci-dessus. Elles appartiennent assez généralement du secteur tertiaire (67 %), internationalisées tant au plan de la localisation de leurs effectifs que de la part de leur activité réalisée à l'étranger.

Les entreprises « Type C » : elles représentent l'essentiel du tissu d'entreprises, dans la diversité des métiers et une certaine identité des comportements : petites et moyennes, elles sont dotées d'une organisation fonctionnelle. La direction générale – souvent, le dirigeant lui-même – gère les cadres, peu nombreux. Il n'existe pas de politique formelle de gestion des cadres. Les valeurs phares sont la fierté d'appartenance et le progrès continu, cohérent avec la taille réduite de l'entreprise et l'accent mis sur l'effort de chacun.

Les entreprises « Type D » : ce sont des entreprises qui, alors qu'elles sont moyennes, voire petites, alors que leur implantation internationale reste faible, ont l'ambition de devenir plus importantes. Leur organisation de type matricielle, leur permet d'évoluer dans un contexte concurrentiel fragmenté. Elles disposent d'une politique de gestion des cadres non formalisée, fortement centralisée. Elles sont soucieuses de fidéliser leurs cadres, mais ont recours aussi au recrutement externe. Le supérieur hiérarchique valorise fortement les valeurs de responsabilité et de fidélité.

La frontière entre ces quatre catégories n'est pas toujours parfaitement rigoureuse. Notons par exemple la proximité des familles « A » et « D » qui partagent de nombreuses caractéristiques de pratiques de gestion mais se différencient par la taille et le degré de formalisation des politiques de gestion.

La typologie ainsi présentée, bien que rudimentaire, fournit une vision globale des pratiques de gestion des cadres en France. Elle permet aux entreprises de s'interroger sur leurs modes de gestion et de se positionner de manière comparative : quelles sont les modalités de gestion des cadres réellement mises en pratique ? Comment évoluent ces pratiques ? Indépendamment des évolutions propres de l'entreprise, quels sont les changements externes qui pourraient affecter la gestion des cadres ? ...

La méthode d'auto-diagnostic présentée ci-dessous est destinée à guider les entreprises dans ce questionnement.

## 3<sup>e</sup> partie

## Méthodologie d'autodiagnostic

La grille d'auto-diagnostic développée ci-dessous permet de positionner chaque entreprise au regard de l'une des quatre catégories, en comptabilisant le nombre de lettre A, B, C ou D obtenus par rapport aux items prédéterminés.

- Cet exercice comporte donc un caractère évidemment réducteur. Les items retenus peuvent être qualifiés de « génériques », au sens où d'autres éléments variables qui pourraient être également pertinents dans la distinction de telle ou telle entreprise et de ses pratiques de gestion des cadres ne sont pas pris en compte.
- Il est rappelé que cet exercice de positionnement n'a aucun caractère normatif. Il se peut notamment que des décalages soient constatés entre le profil de l'entreprise et ses pratiques de gestion des cadres. Ces décalages peuvent être volontaires et délibérés ou, tout simplement, le résultat de pratiques habituelles. Ils ne sont donc pas des symptômes d'un état « hors normes », mais constituent des sujets de réflexion pour établir des constats, analyser des politiques et éventuellement prévoir des changements.

L'objectif poursuivi ici n'est pas de proposer un outil d'audit de gestion mais de favoriser l'amorce d'une réflexion comparative.

#### **GRILLE D'AUTODIAGNOSTIC**

En fonction de votre entreprise et ses caractéristiques, cercler les traits saillants qui lui correspondent. Puis reporter vos réponses dans la grille d'analyse.

Votre entreprise, son environnement et le	Trait
profil de ses cadres	saillant
	positif
1. Organisation générale de l'entreprise	P = = ===
Hiérarchique par grande fonction	A et C
En division par métier	В
En division par zone géographique	В
Matricielle / par projet	D
2. Orientation stratégique principale	
Recentrage sur le(s) métier(s) de base	A et D
Diversification	В
Internationalisation	
Varié	С
3. Secteur d'activité	
Industrie	A
Commerce, services	$2^{1}B$
4. Nature de la concurrence	
Concentrée	A et B
Fragmentée	D
5. Pourcentage du CA réalisé à l'étranger	
< à 20%	D
de 20 à 30 %	C
> à 30%	A et B
6. Taille	
200 – 500 salariés	С
500 – 1000 salariés	D
plus de 1000 salariés	A et B
7. Taux d'encadrement	
< à 15 %	С
de 15 à 20 %	В
> à 20%	Б
8. Proportion des cadres dirigeants	D
Faible (< 1,5 %)	2 <sup>1</sup> A et C
Fort (>1,5 %)  9. Niveau d'internationalisation des effectifs	27100
Faible (<5%)	C et D
Fort (>10 %)	A
10. Niveau de turnover	
Faible ( < 5 %)	2 <sup>1</sup> B et C
Moyen (5 - 7 %)	D
Fort (>7 %)	$2^{1}A$
L /	1

<sup>1.</sup> La présence du chiffre « 2 » devant une lettre signifie simplement que statistiquement ce caractère était marqué de façon tellement nette que nous lui avons accordé une valeur double.

Votre politique de gestion des cadres	Trait
(GDC)	saillant
	positif
1. Votre politique est-elle formalisée par écrit	-
Oui	В
Non	C
2. Degré de centralisation de votre GDC	
Faible	В
Elevé	A, C
3. Niveau de segmentation de la GDC	
Faible	C et D
Au moins les hauts potentiels	A
Les hauts potentiels et autres segmentations	21B
4. Existence d'un système d'information de	
GDC	D.
Oui	B C et D
Non	C et D
5. L'acteur privilégié dans la GDC	
Hiérarchie (direction générale)	C _
Hiérarchie (supérieur direct)	A et D
DRH	В
6. Type de recrutement privilégié <sup>2</sup>	_
Interne	В
Externe	A, C et D
7. Outils principaux de gestion des carrières	
Principalement l'entretien annuel d'évaluation des	C et D
performances	
L'entretien et les plans de carrière, de succession.	A
Autres méthodes (360°, assessment center, coaching)	В
8. Existence d'une politique de fidélisation	
formalisée	D
Oui	B C
Non	C

(grille testée auprès d'entreprises du panel de l'enquête)

<sup>2.</sup> Le type de recrutement privilégié fait référence à la priorité donnée par les entreprises lorsqu'elle doit pourvoir un poste. Le recrutement interne signifie que l'entreprise privilégie la recherche en interne au recrutement externe.

### GRILLE D'ANALYSE DES RÉPONSES

Résultats	Ç	atég	orie	es
Votre entreprise, son environnement et le				
profil de ses cadres				
Réponses aux questions	Ą	В	Ų	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Sous-total 1				
Votre politique de gestion des cadres (GDC)				
Réponses aux questions	A	В	Ų	D
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
Sous-total 2				
Total général				

A ce stade deux analyses sont possibles :

- Au niveau du total général des réponses, le plus grand nombre de A, B, C ou D indiquera que l'entreprise se rapproche le plus de la catégorie A, B, C ou D. Un total identique entre deux lettres peut être un signe de transition d'un groupe vers un autre ou de situation intermédiaire.
- Au niveau des sous-totaux, de la même manière que précédemment, le plus grand nombre de A, B, C ou D du sous-total 1 indiquera que l'entreprise se rapproche le plus de la catégorie A, B, C ou D quant aux caractéristiques de l'entreprise et le plus grand nombre de A, B, C ou D du sous-total 2, indiquera que l'entreprise se rapproche le plus de la catégorie A, B, C ou D quant à ses pratiques de gestion des cadres ; deux lettres identiques signifient qu'une entreprise appartient pleinement à une de ces catégories (cohérence entre l'entreprise, son environnement et ses pratiques de gestion). Deux lettres différentes indiquent une divergence entre caractéristiques et pratiques susceptible d'alimenter une réflexion des responsables Ressources Humaines de l'entreprise concernée.

### **EXEMPLE DE COTATION DES ENTREPRISES**

Votre entreprise, son environnement et le profil de ses cadres	Vallourec	BNP Paribas	Danone	Schneider
1. Organisation générale de l'entreprise	A/B	В	A/B/C	D
2. Orientation stratégique principale	A/B	В	A/D	A/D
3. Secteur d'activité	A	2 B	2B	A
4. Nature de la concurrence	A/B	D	A/B	A/B
5. Pourcentage du CA réalisé à l'export	A	A/B	A/B	A/B
6. Taille	В	A/B	A/B	A/B
7. Taux d'encadrement	С	В	С	В
8. Proportion des cadres dirigeants	В	D	D	2A/C
9. Niveau d'internationalisation des effectifs	A	A	A/B	A/B
10. Niveau de turnover	D	2A	2B/C	2B/C

Votre politique de gestion des cadres (GDC)	Vallourec	BNP Paribas	Danone	Schneider
1. Votre politique est-elle formalisée par écrit	В	В	В	В
2. Degré de centralisation de votre GDC	A/C	A/C	В	В
3. Niveau de segmentation de la GDC	В	2 B	2B	2B
4. Existence d'un système d 'information de GDC	A/B	В	В	В
5. L'acteur privilégié dans la GDC	A/D	В	В	В
6. Type de recrutement privilégié	В	A/B	В	-
7. Outils principaux de gestion des carrières	A	A	В	В
8. Existence d'une politique de fidélisation formalisée	С	С	В	В

Comptabiliser le nombre total de A, B, C et D. Par exemple l'entreprise Vallourec, totalise 6 A (sous-total 1) quant aux caractéristiques de son entreprise et 4 A (sous-total 2) quant à sa gestion des cadres. Le total général est 10 A (soit 6/4/10). Ainsi de suite pour les lettres suivantes.

Résultats (ss total1/ss total2/totalgénéral)	Vallourec	BNP Paribas	Danone	Schneider
A	6/4/10	5/3/8	6/0/6	8/0/8
В	5/4/9	7/6/13	9/9/18	7/8/15
С	1/2/3	0/2/2	3/1/4	2/0/2
D	1/1/2	2/0/2	2/0/2	2/0/2

Cet exercice de cotation montre qu'un certain nombre d'entreprises peuvent globalement se situer assez facilement dans une des catégories définies (Danone, Schneider), mais il apparaît aussi que d'autres se retrouvent à la frontière de deux catégories (Vallourec).

L'entreprise Vallourec s'identifie globalement à la catégorie A (le plus grand nombre obtenu est 10A. C'est une grande entreprise, du secteur industriel, etc...). En ne prenant que les soustotaux 1, le plus grand nombre est à nouveau A (6A) ce qui confirme son appartenance à la catégorie A au regard de son environnement et de ses caractéristiques organisationnelles. En ne prenant que les sous-totaux 2, on constate un nombre égal de A et de B (4A et 4B). Cela signifie qu'elle est caractérisée par une gestion des cadres dont les traits majeurs se situent entre le type A et B (centralisation mais DRH expert, etc).

Une série de question peut être ainsi induite : le positionnement résulte-t-il d'une politique volontaire ? Quelles évolutions dans le temps sont prévisibles ou souhaitables, en fonction des changements possibles de stratégie, d'évolution de facteurs internes des RH, ou d'éléments importants de l'environnement ? etc.

## 4<sup>e</sup> partie

## Le cas spécifique des jeunes cadres au regard des constats sur les pratiques de gestion des cadres : attentes et enjeux

#### LES ATTENTES

Que veulent les jeunes cadres ? Que pensent-ils ? Voici quelques-unes de leurs préoccupations : plus de transparence dans le domaine des promotions, contestation de l'éventail des salaires, recherche de véritables motivations et de formations adaptées, difficultés d'équilibrer la vie personnelle et la vie au sein de l'entreprise...Soit un ensemble de revendications légitimes, à ceci près qu'elles datent de 30 ans ! (« des jeunes cadres parlent librement », Entreprise, n° 841, 22 octobre 1971).

Quelles sont dès lors les attentes spécifiques des jeunes cadres d'aujourd'hui ? Si le souhait de transparence (on parle aujourd'hui d'équité) et la recherche, plus explicite, d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle sont toujours présents, les préoccupations relevant du domaine collectif ont changé : l'éventail des salaires n'est plus contesté, et semble au contraire perçu comme un moyen d'affirmer la différence des compétences et des performances.

Au-delà de ces premières constatations, la différence majeure réside dans l'évolution du mode de pensée des jeunes cadres marqué par l'intégration quasi complète de la notion de changement ! Cette génération est aussi celle qui a expérimenté, directement ou indirectement, la crise des années 80/90, le chômage et les restructurations des entreprises. Cela se traduit concrètement par deux attitudes complémentaires :

- L'objectif du développement personnel (être armé face au changement)
- exprimé à travers l'intérêt éprouvé dans leur travail,
- sans que celui-ci n'affecte l'équilibre vie privée/vie professionnelle (valorisation du temps libre),
- ou le degré d'initiative désiré.

L'enjeu de l'intérêt du travail s'exprime davantage en termes d'utilité pour soi et pour l'entreprise qu'en termes de responsabilité d'encadrement ou de carrière.

- Une forte logique contractuelle (trouver un équilibre dans les termes de l'échange)
- le statut a perdu de son importance ; il est moins représentatif de la loyauté à l'entreprise, de l'autorité, ni même de l'appartenance à la direction,
- seul compte un échange équitable, moins affectif, entre les contributions apportées et les rétributions reçues. La valeur de loyauté prend ainsi le pas sur la valeur de fidélité : auparavant la relation du jeune cadre avec l'entreprise s'inscrivait dans un temps plus long (fidé-

lité), où les contreparties étaient distillées tout au long de la carrière, parfois même vers la fin ; Aujourd'hui, les exigences de contreparties s'expriment dans un temps plus court,

- l'importance de l'environnement de proximité est affirmée.

Ainsi, tant que le contrat est respecté ou que son renouvellement s'effectue dans des conditions analogues de réciprocité, les jeunes cadres restent attachés à leur entreprise (loyauté) et n'ont pas cette caractéristique de volatilité qui leur est parfois prêtée. A contrario, en cas de déséquilibre perçu, la rupture intervient dans des délais extrêmement brefs.

Les jeunes cadres ne se comportent donc pas en « mercenaires ». Au contraire, ils portent un intérêt réel tant aux relations interpersonnelles qu'à la stratégie de l'entreprise ou à ses valeurs mises en œuvre et incarnées par la direction.

Mais ils exigent beaucoup en termes de communication et de réactivité de la part des responsables des Ressources Humaines et des supérieurs hiérarchiques, afin qu'ils répondent de manière aussi individualisée que possible à leur attente. Les jeunes cadres évaluent ainsi le délai moyen de réaction entre le constat de déséquilibre du contrat et la décision de rupture à moins de 5 mois.

#### LES ENJEUX

Ces premières observations amèneront sans doute les entreprises à réfléchir de manière plus approfondie sur les pratiques qu'elles mettent en œuvre en matière de gestion de carrières et de rémunération tant il est vrai que des décalages apparaissent parfois entre les attentes des jeunes cadres et les modes de gestion habituels.

Il est révélateur à cet égard que les jeunes cadres placent le respect du contrat entendu au sens d'un contrat psychologique entre le salarié et l'entreprise comme une de leurs valeurs les plus importantes, alors que les responsables des Ressources Humaines placent cette notion qu'en dernière position, loin derrière l'implication et l'engagement.

Cette situation peut être le fruit d'une forme de malentendu, le respect du contrat n'étant en rien incompatible avec la notion d'engagement ou d'implication dans l'esprit des jeunes cadres. L'élément nouveau que les responsables Ressources Humaines doivent s'attacher à mesurer et maîtriser concerne le caractère moins pérenne de cet engagement ou de cette implication., la poursuite et le renouvellement du contrat étant liés au sentiment d'équilibre ressenti ou non par le jeune cadre sur les termes de l'échange de son contrat psychologique. Cette situation exige de la part des responsables Ressources Humaines une réactivité qui ne saurait se développer sans une plus grande proximité avec les responsables opérationnels et un recours plus soutenu à des outils élaborés de pilotage des carrières, des rémunérations et des situations personnelles, afin d'éviter, un effet de perspective selon lequel les attentes spécifiques des jeunes cadres ne seraient pas perçues en tant que telles mais englobées dans les attentes des cadres en général.

La synthèse des travaux du groupe « Jeunes Cadres », reportée en annexe 5, apporte un éclairage plus complet sur l'ensemble de ces attentes. L'annexe 6 reproduit l'intégralité des résultats de l'enquête « les jeunes cadres et l'entreprise » menée par l'IFOP en janvier 2001 pour l'Institut de l'Entreprise.

#### CONCLUSION

- 1. Les catégories des cadres sont de plus en plus différenciés (cadres dirigeants / cadres à haut potentiel / cadres aux compétences clés / autres cadres cadres débutants / cadres seniors etc). Cette différenciation, parfois imposée de manière réglementaire, a été récemment renforcée par les accords collectifs conclus dans le cadre de la loi sur les 35 heures (cadres dirigeants / cadres au forfait / cadres aux horaires collectifs). Cette différenciation dans les catégories induira inévitablement des changements de comportement par adaptation aux catégories auxquelles les cadres sont assimilés. Cette multiplication des catégories au contenu variable selon les entreprises et les accords collectifs rend plus difficile une appréhension globale de la population des cadres français.
- 2. Une collaboration plus étroite entre responsables Ressources Humaines et responsables hiérarchiques apparaît souhaitable pour garantir la qualité des discussions en matière de carrière et de rémunération. Le responsable hiérarchique gère le « contrat en cours » avec le cadre, le fait progresser, évalue ses performances, apprécie son potentiel. Le responsable Ressources Humaines est le garant de la pertinence des méthodes mises en œuvre ; il crée les conditions nécessaires à l'équité des décisions prises et s'assure en permanence que le « contrat en cours » est cohérent avec les perspectives à long terme qui peuvent s'ouvrir pour chaque cadre en fonction de ses compétences et de ses capacités.
- 3. Il est également souhaitable de favoriser le développement des outils de gestion qui, au-delà de l'évaluation professionnelle, permettent de gérer de manière pertinente et adaptée les différentes catégories de cadres. La meilleure utilisation des instruments de la fonction Ressources Humaines est une des conditions à remplir pour répondre efficacement aux attentes de plus en plus différenciées des cadres.
- 4. La persistance de décalages entre les attentes des jeunes cadres et les modes de gestion habituels invite à une réflexion plus générale sur la capacité de tous les acteurs, responsables opérationnels et responsables Ressources Humaines, à anticiper les évolutions à venir (poursuite de l'élévation du niveau général de formation, vieillissement de la population des cadres, aplatissement des structures hiérarchiques...) Les caractéristiques du « contrat psychologique » renouvelé périodiquement à échéances rapprochées met l'accent sur la nécessité de temps de réaction raccourcis et sur l'importance essentielle de la réactivité dans la gestion des responsabilités et des compétences.

## **Annexes**

## Annexe 1

## En France, qui sont les « cadres »?

### DES DÉFINITIONS

La difficulté de cette question ne tient pas au fait qu'il n'existe pas une définition du cadre mais au contraire plusieurs définitions. Chacune d'entre elles adoptent une approche différente, historique, sociologique, juridique, économique, conduisant à une multiplicité des critères de définition, qui tente finalement d'appréhender au mieux l'hétérogénéité de ce groupe. A titre d'exemple, mais sans exhaustivité, nous pouvons retenir ces quelques critères :

- classification socioprofessionnelle de l'INSEE,
- affiliation à un régime de retraite,
- critère de rémunération (classification Parodi),
- qualification et fonction,
- fonction sociale (critère retenu par les organisations professionnelles et la jurisprudence),
- catégorie de consommateurs spécifiques et privilégiés.

La définition simpliste du *Petit Robert*, qui définit laconiquement les cadres comme « *personnel appartenant à la catégorie supérieure des employés d'une entreprise* », nous donne uniquement les limites les plus larges de cet ensemble de salariés et confirme leur position délicate entre les dirigeants et la base.

La difficulté s'accroît lorsqu'il s'agit également de prendre en compte la diversité des paramètres qui peuvent caractériser les cadres et qui engendrent par nature une pluralité d'attitudes et de comportements dans leurs rapports à l'entreprise, à la société et entre eux :

- la responsabilité et l'âge : du cadre assimilé au cadre dirigeant qui, même si certains peuvent partager les mêmes valeurs, n'ont pas les mêmes responsabilités. Le cadre débutant présente des caractéristiques qui lui sont propres (niveau d'études, nature du diplôme, âge...),
- la formation et les conditions d'obtention du statut cadre : entre le cadre autodidacte et le cadre sorti d'une grande école, c'est tout le rapport à l'acquis et à l'expérience qui apparaît à travers certaines questions,
- la filière : ce sont plus souvent les conditions d'exercice d'un métier (solitaire ou en équipe, détention d'un budget ou non) que sa pratique qui créent des différences,
- le secteur,
- ou d'autres critères : localisation, sexe, statut familial, etc.

Enfin pour les gestionnaires, plusieurs lignes de partage se superposent et s'entremêlent :

- cadre / non cadre,
- cadre dirigeant / cadre supérieur / cadre (intermédiaire, débutant, confirmé...),

- cadre dirigeant / cadre au forfait / cadre aux horaires collectifs (nouvelle distinction introduite par l'application de la loi sur les 35 heures).

En résumé, nous sommes de plus en plus confrontés à un concept flou que les entreprises transposent de facon différenciée en fonction de leur réalité familière.

#### **DES CHIFFRES**

#### **■ Données AGIRC**

- 3 277 478 cadres (art.4-4 bis et 36), avec une évolution en augmentation de 3,5 % en moyenne par an depuis 5 ans.
- La part des femmes représente 29,5 %, en croissance de 4,8 % en rythme annuel depuis 5 ans (contre 2,4 % pour les hommes).
- 54,7 % des entreprises n'ont qu'un cadre (généralement le dirigeant salarié). 88,9 % ont moins de 6 cadres. Les entreprises de plus de 100 cadres ne représentent que 0,7 %.
- La répartition par âge indique qu'il y a environ 61 % de 30-49 ans, 29 % de plus de 50 ans et 10 % de moins de 30 ans.
- Le temps partiel ne concerne quasi exclusivement que les femmes (un peu plus de 15 % des femmes cadres).
- 36 % ont un niveau inférieur au bac, mais 37 % un niveau supérieur à bac plus 2 (à 60 % pour les moins de 30 ans).

## LES ÉVOLUTIONS CONCERNANT CETTE POPULATION ET LEUR ENVIRONNEMENT

#### **■** Evolutions sociétales : évolutions démographiques

- Une population vieillissante et une population active restreinte ;
- augmentation du nombre de femmes dans la vie professionnelle, nouvelles revendications (équilibre vie privée/vie professionnelle, temps de travail aménagé, lutte contre la discrimination...);
- déplacement de la population active à travers les secteurs de l'économie (de l'industrie aux services);
- des cadres plus isolés dans des cadres de travail qui se déplacent plus vite.

#### **■** Evolutions des modes de vie

- Des références à une société plus égalitaire... avec des contrôles sociaux (Eglise, Etat, école, armée, famille, ...) relâchés et influences d'une société de consommation et de communication;
- un besoin de reconnaissance toujours valorisé;
- et un désir d'individualisme plus marqué : les valeurs collectives deviennent instrumentales, aidant à la réalisation des objectifs individuels.

#### **■** Evolutions du monde des entreprises

- Changement des attentes et des rôles (nature des responsabilités, aplatissement de la hiérarchie, cadres animateurs de groupes) ;
- nouveaux modes de production et d'organisation rythmes accélérés, différente manière de travailler entraînant une redistribution du pouvoir (réseaux, implication souhaitée, rôle du contrat psychologique);
- intensification de la concurrence ;
- groupes de pression nouveaux (actionnaires, clients).

## Annexe 2

# Monographies des auditions de 10 entreprises et commentaires généraux

#### **MONOGRAPHIES DES ENTREPRISES SUIVANTES:**

- Vallourec
- Moët & Chandon LVMH
- Dassault Aviation
- Schneider Electric
- Groupe Accor
- France Telecom
- Groupe Danone
- Groupe Heppner
- Groupe Altran
- Stein-Heurtey

## 1. Synthèse de la monographie VALLOUREC

#### Entretien de Jean-Claude CABRE et François FABRE

Réunion du 18 mai 1999 à l'Institut de l'Entreprise

#### 1. Environnement et caracteristiques de l'entreprise

#### Effectifs:

- France: 7 706 salariés dont 477 cadres (7 %).
- Total: 13 164 salariés dont 765 cadres (120 cadres sup. et dirigeants) (5 %).

#### Activité:

- Groupe industriel dans les biens intermédiaires.

#### Implantations:

- 50 sites de production (dont 20 à l'étranger) et 15 sociétés commerciales.

#### 2. STRUCTURE ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

#### Structure de l'entreprise :

- Décentralisée et divisionnelle par métier/marché.
- Les sociétés sont regroupées par pôle d'activité.
- La holding régule, harmonise et contrôle l'ensemble du groupe et concentre les grandes fonctions (DG, finances, contrôle de gestion, DRH, communication), dans lesquelles elle ne délègue pas les grandes valeurs.
- Des services communs (« experts ») s'ajoutent à cet ensemble (juridique, recherche, informatique).

#### Structure de la DRH:

- Centralisée (grandes orientations de politiques sociales, gestion des cadres).
- Décentralisée (déclinaison et mise en œuvre de la politique), avec à ce niveau un chef du personnel par établissement (ou un DRH si son importance le justifie).
- Le directeur des cadres, rattaché à la DRH, fait partie du comité de direction et fonctionne en direct avec la DG et les directeurs des pôles.
  - → « Entreprise organisée autour de ses activités, dont la direction donne la politique générale »

#### 3. Culture d'entreprise et style de management

- Entreprise centenaire : le poids de l'histoire se traduit dans les implantations géographiques et l'enracinement du personnel. Tant le « souci » du moyen terme, que l'implication dans le court terme, a permis un « changement dans la continuité ».
- La culture du groupe repose sur la culture de travail (« besogne ») déclinée à travers le travail en équipe, la responsabilisation, l'implication et la simplicité.
- Le groupe à la volonté d'unifier cette culture, tout en s'enrichissant des spécificités nationales.
  - → « Culture industrielle basée sur la notion de travail »

#### 4. Principales composantes de la politique de gestion des cadres

#### Caractéristiques principales :

- Les cadres incarnent la direction de l'entreprise et assurent la pérennité de la culture et des valeurs. Ils ne sont pas la propriété des sociétés (conscience de la mobilité et de l'importance de la qualité).
- Il n'y a pas de procédures exhaustives mais des pratiques. Le souhait de la formalisation de l'outil de gestion est limité à sa fonction (ne pas devenir un carcan, importance du dialogue, gestion cadres/hiérarchie).
- Connaissances des principes de gestion des cadres par les cadres (informations avant embauche, séminaires d'intégration, exposé annuel, bulletin).
- Prise en compte des **projets individuels des cadres** : par entretien, gestion individualisée.
- La gestion des cadres est segmentée par zone géographique, managers/experts, hauts potentiels et par âge.

#### Le recrutement:

- Concerne surtout des ingénieurs, débutants ou avec une première expérience, et des experts, à tout âge.
- Le recrutement des cadres supérieurs et dirigeants se fait en priorité et de manière absolue, en interne.

#### La rémunération .

- **Gestion individualisée** qui tient compte du *potentiel pour le groupe*, du *poste* (fonction également de l'expérience ou l'âge), des *résultats*, des *comportements* et de la *mobilité*.
- La part de la rémunération variable concerne les bonus du management supérieur (10 % de l'effectif environ), des gratifications exceptionnelles pour les autres (34 % de l'effectif environ) et l'intéressement et participation en fonction des résultats de chaque société (0/15 % du salaire annuel).
- Les stocks-options, réservées à l'encadrement supérieur (60 personnes) sont un outil de fidélisation et de motivation à la valorisation de l'action.

#### La gestion des carrières :

- Basée sur le plan de succession, un comité de carrière de direction du groupe (3 réunions par an), des comités de carrières par pôles d'activité ou branche industrielle, des échanges entre directeur des cadres et hiérarchie et des entretiens individualisés.
- Les facteurs clés de l'avancement sont la **performance**, le **potentiel individuel à encadrer** et animer. Le système organisationnel est lui-même adaptable en fonction des projets et des opportunités. De même, la formation, en dehors des séminaires, reste fortement individualisée et liée aux besoins. Le rôle de cadre est aussi celui de pédagogue auprès de son équipe (redistribution du savoir).
- Les hauts potentiels, bien que détectés et validés collectivement au sein du comité de carrière, ne bénéficient pas d'une gestion particulière.
  - → « La politique de gestion des cadres, individualisée, se base sur une forte valorisation en interne.

    Les cadres représentent l'entreprise. »

## 2. Synthèse de la monographie MOËT & CHANDON – LVMH

#### **Entretien de Bernard TISON**

Réunions du 5 juillet et du 8 septembre 1999 à l'Institut de l'Entreprise

#### 1. Environnement et caracteristiques de l'entreprise

#### Effectifs:

- M&C: 3 386 salariés dont 611 cadres, 25 cadres sup. et dirigeants (18 %).
- LVMH: 33 057 salariés dont 6 000 cadres, 350 cadres sup. et dirigeants (18 %).
- La population des cadres se compose de cadres « traditionnels » et de créatifs.

#### Activité:

- 4 secteurs d'activité (Vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétiques, distribution sélective) sur lesquels se répartissent également les effectifs.
- Plus de 50 % des effectifs sont en Europe (dont 41 % en France), le reste en Amériques (17 %), Asie (22 %) et japon (6 %).
  - → « Population bi-modale des cadres dans une activité des produits de luxe et dans un contexte internationalisé »

#### 2. STRUCTURE ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

#### Stratégie LVMH:

- La stratégie se base sur la gestion du patrimoine des marques (consolidation des positions, création de valeur). Les sociétés déclinent la stratégie du groupe.
- Les phrases clés : valoriser les actifs intangibles, élargir notre vision des marchés, construire notre croissance sur trois horizons (cœur du métier, activités émergentes, options viables à long terme).
- Dynamiser la croissance interne exige une attitude des cadres perçus comme devant être « gestionnaire efficace, entrepreneur déterminé, et visionnaire ».

#### Structure:

- Structure **divisionnelle par activité**. Les sociétés sont propriétaires des marques et responsables des opérations, la branche développe les synergies et la cohérence.

#### Structure de la DRH:

- Il existe une DRH groupe thématique (communication interne, formation et développement, rémunérations et avantages sociaux, mobilité et recrutement par groupe d'activité), des DRH globales pour chaque société mère et 3 DRH régionales (Amériques, Japon, et Asie-Pacifique).
- La DRH groupe LVMH définit les grandes orientations des politiques RH communes à l'ensemble des sociétés, coordonne la gestion des cadres au niveau international et intervient directement dans le recrutement et le développement des 350 cadres dirigeants.
- Pas de direction des cadres (« propriétés » du groupe => gestion centralisée). Le DRH société a la responsabilité de la gestion des cadres, assisté éventuellement par le responsable développement RH.
- Le DRH est membre du comité de direction de la société et membre du comité ressources humaines du groupe LVMH.
  - → « Gestion des hommes à l'image de la gestion du patrimoine des marques : intensive et extensive »

#### 3. CULTURE D'ENTREPRISE ET STYLE DE MANAGEMENT

- Le groupe est constitué de sociétés de cultures différentes (anciennes et récentes). Leur fédération se fait sur les valeurs fondamentales suivantes : être créatif et innovant, rechercher l'excellence dans les produits, préserver fanatiquement l'image des marques, avoir l'esprit d'entreprise, être animé de la volonté d'être les meilleurs.
- Traits de culture et style de management de M&C : culture à forte sociabilité et à solidarité relativement élevée (culture communautaire) et management participatif sur la base de la circulation des informations (une business review mensuelle au sein du groupe d'activité Vins et spiritueux, deux réunions mensuelles du comité de direction M&C).
  - → « Cohésion du groupe, aux cultures diverses, par la participation et la solidarité »

#### 4. Principales composantes de la politique de gestion des cadres

#### Caractéristiques principales :

- MRH basée sur la responsabilité des cadres pour le développement des membres de son équipe, ayant connaissance des principes de gestion (informations par Extranet LVMH); le manager valide les projets individuels et le DRH (ou responsable Développement RH-groupe) fournit les outils nécessaires, coordonne les projets et met en œuvre les actions.
- Prise en compte des **projets individuels des cadres** (ex. : séminaires de développement chez M&C).
- La gestion des cadres est segmentée par zone géographique, jeunes cadres/cadres, hauts potentiels, experts.
- Le groupe dispose de trois outils formalisés :
  - le MPP : Management des Performances et des Potentiels,
  - l'OMR : Revue des Organisations et du Management,
  - l'IDP : Projet de développement personnel.

#### Le recrutement :

- Le recrutement se fait en priorité en interne et le groupe développe une Politique du vivier.
- Mobilité inter-sociétés, internationale, fonctionnelle.
- La diversité des activités et les outils de management sont mis en avant lors du recrutement.
- Le recrutement des cadres supérieurs et dirigeants est principalement externe pour les membres du comité exécutif et présidents de sociétés, et interne pour les membres des comités de directions des sociétés et présidents de filiales.

#### La rémunération :

- Fonction des **responsabilités exercées**, modulo la *performance individuelle*, le *niveau de compétitivité externe* et les *résultats économiques* de la société.
- La part de la rémunération variable concerne les « bonus » dirigeants, encadrements intermédiaires et forces de ventes, associés à l'intéressement et la participation.
- Les options d'achats d'actions sont réservées aux cadres (15 %) en fonction de leur potentiel de développement et de leur performance individuelle.

#### La gestion des carrières :

- La gestion des carrières s'appuie sur les plans de succession, la liste des hauts potentiels, la liste des « ready to move » et la liste des cadres nécessitant un redéploiement de carrière.
  - → « Gestion des cadres formalisée, individualisée dont l'initiative personnelle est le moteur »

## 3. Synthèse de la monographie DASSAULT AVIATION

#### **Entretien de Pierre CHASSEGUET**

Réunions du 13 octobre et du 26 novembre 1999 à l'Institut de l'Entreprise

#### 1. Environnement et caracteristiques de l'entreprise

#### Effectifs:

- Il y a 11 ans, 17 000 personnes travaillaient pour Dassault (dont 6 500 ouvriers).
- De 1987 à 1994, 7 plans sociaux ont été mis en place, représentant une suppression totale de 9 500 postes (soit 5 sites).
- Aujourd'hui: 9 000 salariés dont 2 500 ouvriers (appelés « compagnons ») et 5 500 cadres (ingénieurs et techniciens) (61 %).

#### Activité:

- Aéronautique civile et militaire (CA total = 22 Mds, à apprécier en fonction des commandes et livraisons)
- produits à cycle long.
- Les avions de combat représentent 55 % du CA et 50 % des exportations. Ils sont un ensemble intégré (avec les chars, les satellites, etc...), inter-opérables et portent un système : l'intelligence dans les avions.
- Cela implique commercialement des investissements longs. Les relations pays (les clients) /société se nouent dans la durée (convention sur 30 ans) et impliquent une maintenance (dans plus de 67 pays aujourd'hui).
- La concurrence : les Anglais avec British Aerospace (possibilité d'alliance future, un joint-venture existe déjà), puis les Américains et Russes.
- Les avions d'affaires haut de gamme (ex. : Falcon) 45 % du CA et 95 % sont exportés (pour 75 % par les Américains) et 50 % du marché mondial.
- Seul constructeur en Europe, concurrence américaine du groupe Bombardier et Gulf Stream.

#### → « Concurrence internationale forte dans une activité à cycle long »

#### 2. STRUCTURE ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

#### Stratégie :

- Le discours stratégique est avant tout orienté vers l'exportation.
- La stratégie de production se doit d'avoir une vision avancée du produit final, pour influencer la production en amont.
- Conserver l'aéronautique de combat.

#### Structure:

- Centralisée organisée autour des deux pôles, civil et militaire.
- L'accent est mis sur la modification des structures.
- L'objectif est de créer deux filiales (civile/militaire). Au niveau technologique, cette division existe déjà mais subsiste le problème de l'unité du corps social.

#### Structure de la DRH:

- Centralisée.
- L'acteur-clé se trouve dans la hiérarchie directe.

#### → « Redéploiement du militaire vers le civil »

#### 3. Culture d'entreprise et style de management

La « maison » Dassault (50 ans) est une entreprise à forte culture, fondée sur le technique pur (partie militaire).

- La personnalité du fondateur et son histoire ont marqué cette culture et se traduit notamment dans les relations sociales de l'entreprise : le management était avant tout familial, *intuitu personae*, et ce, pendant 40 ans.
- La culture orale et principalement technique, s'exerçant dans une structure malléable. Sans organigramme, les réseaux d'influence ont formé de réelles baronnies.
- L'orientation est aujourd'hui à plus de **rigidification** (définition des structures, mise en place d'un organigramme, abandon progressif de la culture orale, recherche des standards nationaux, etc.).
- La direction, la finance prennent le pas, en tant que fonctions nobles, en lieu et place du technique.
- La réflexion sur le management entamée il y a plus de 10 ans a été difficile car allant contre son fondateur.
  - → « Culture forte, technique et liée au fondateur, mais en mutation »

#### 4. Principales composantes de la politique de gestion des cadres

#### Caractéristiques principales :

- Rôles des cadres majeurs : valeur d'exemple.
- Non prise en compte encore du social dans le comité de direction.
- Programme de formation :
  - Institut Dassault : programme pour les 35/45 ans, pour la **recherche des potentiels**. Formation longue sur 1 an de 10 semaines complètes. Gérée par le comité de direction. Au total environ 250 personnes (soit 4 %).
  - + un programme pour les dirigeants,
  - Programme Dassault leader : pour l'encadrement de base. 600 personnes formées sur 10 jours complets,
  - Séminaires pour les croisements d'équipe (pour résoudre les problèmes de pouvoir et de gestion entre les créations d'avions).
- Continuité des hommes.
- Non-connaissance par les cadres de la politique de gestion des cadres.
- L'internationalisation est moyenne (seulement Etats-Unis et Royaume-Uni). Problème des expatriés.

#### Le recrutement :

- Principalement de jeunes ingénieurs (277 jeunes de moins de 26 ans sur 451 embauches en 1998).
- Rajeunissement de la pyramide des âges (âge moyen 45 ans).
- Discours axés sur les possibilités de carrière unique au moment du recrutement.
- Recrutement en interne pour la hiérarchie ou les dirigeants.
- Turnover **faible** (25 par an). Ces démissions autrefois perçues comme un drame, sont maintenant d'autant plus facilement acceptées qu'elles peuvent correspondre à un accroissement des expériences (externes).

#### La rémunération:

- Au niveau du marché.
- Elle est individualisée pour les ingénieurs et cadres depuis 4 ans.
- Fonction des résultats et performances mais toujours liée à l'ancienneté (bien qu'abandonnée en théorie).
- La part variable (à commencer par le haut de la hiérarchie) représente 10 à 12 % de la rémunération totale et se fait sous forme de bonus, prime sur objectifs si la mission est identifiée.
- Pas de stocks-options.

#### La gestion des carrières :

- Plan de succession, réunion bi-annuelle du comité de direction à ce sujet.
- Les produits fournis, à cycle long (30 à 40 ans), ne sont pas sans influences sur les carrières. Ils nécessitent une pérennisation des compétences, mais également l'évolution à travers le suivi des technologies. Par exemple, le Mirage 3, toujours en service, créé dans les années 60, nécessite un fort besoin technique.
- Hauts potentiels désignés vers 30/35 ans, avec suivi de formation.
  - → « Forte population de cadres, valeur de l'entreprise, dont la gestion est basée sur la pérennisation »

## 4. Synthèse de la monographie SCHNEIDER ELECTRIC

#### Entretien de Jean-François PILLIARD

Réunion du 15 mars 2000 à l'Institut de l'Entreprise

#### 1. Environnement et caracteristiques de l'entreprise.

#### Effectifs:

- Schneider France: 15 154 salariés dont 3 955 cadres (26 %) (150 cadres sup. et dirigeants).
- Groupe Schneider: environ 66 000 salariés dont 8 000 managers.

#### Activité:

- Issu d'un conglomérat hétéroclite, Schneider est aujourd'hui le leader mondial de la distribution électrique (haute, moyenne et basse tension) et des automatismes industriels (métiers constituant les domaines d'activité stratégique) et regroupe les enseignes : Merlin Gérin, Modicon, Square D, Télémécanique.
- En 1999, le CA total est de 8,3 Mds € pour un résultat opérationnel de 481 M €, est réparti pour 18 % en France, 35 % en Europe, 30 % en Amérique du Nord, 17 % dans le reste du monde.
- Le capital, ouvert à 100 %, est réparti pour 68 % en France et 24 % en Europe. Deux tendances saillantes : l'augmentation des fonds de pension (exigence en termes de résultat) et une volonté affirmée pour l'actionnariat salarié (4,8 % du personnel pour un objectif de 10 % en 2005).
- → « L'adaptation d'un groupe aux mutations par l'internationalisation et la prise en compte de l'homme »

#### 2. STRUCTURE ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

#### Stratégie :

- Rééquilibrage des métiers traditionnels vers les métiers d'application électronique.
- Meilleure répartition de l'outil de production pour une plus grande proximité avec les clients.
- Combiner le **développement du commerce électronique** (20 % CA en 1999) et l'**accroissement du partena- riat** avec les distributeurs (force de vente considérable : 80 000 vendeurs potentiels dans le monde).

#### Structure:

- Structure matricielle par zone géographique et domaines d'activité stratégique.
- Cette structure, établie pour le développement de l'offre, dont l'épine dorsale reste la géographie, évolue aujourd'hui vers une **répartition en grands marchés** (bâtiment, industrie...).
- L'organisation s'oriente également vers la recherche de solutions ponctuelles (direction de projet, travail en réseaux).

#### Structure de la DRH:

- La structure RH « colle » à la structure matricielle (aux entités du groupe) : « l'organisation est efficace si elle est proche de la réalité ».
- La RH groupe (28 personnes) assure la gestion et le développement des cadres dirigeants (150 postes clés et 300 forts potentiels), l'administration de la fonction personnel au niveau mondial (partage des meilleures expériences) et la planification des RH (dans tous les budgets à 3 ans se trouvent un volet RH).
- La réflexion engagée sur les RH se pose en termes de valeur ajoutée de cette fonction. L'homme apparaissant comme un frein possible au développement, le problème sera d'avoir en temps et en heures les compétences techniques et comportementales (modifications quantitatives et qualitatives).
  - → « La géographie comme épine dorsale de la structure : être près des réalités »

#### 3. CULTURE D'ENTREPRISE ET STYLE DE MANAGEMENT

- Cinq valeurs clés sous-tendent la culture du groupe : le souci de la clientèle (customer focused), la dimension humaine (people oriented), le résultat (growth drive), la vitesse ou réactivité (speed devoted) et le partage des fruits de la croissance (profit committed).
- Trois missions essentielles du leader, déclinées en 9 compétences, définissent la forte culture de leadership du groupe. La communication représente leur vecteur commun :
  - conduire (donner une vision, entreprendre, influencer et convaincre),
  - rendre capable (obtenir des résultats, s'orienter client, coopérer et s'adapter),
  - développer (responsabiliser, manager le changement, développer les talents).
- **Ethique sociale** (accompagner les salariés pour retrouver un emploi, quel que soit le pays et sa législation sociale) et **environnementale**.
  - → « Attentions et intentions autour de la relation Client/Personnel/Actionnaire/Environnement »

#### 4. Principales composantes de la politique de gestion des cadres

Caractéristiques principales :

- La formalisation de la politique de gestion des cadres a pour but le développement des ressources managériales :
  - pourvoir les positions clés (150) et élaboration du plan de remplacement,
  - détecter et développer les hauts potentiels (développer les « top ten », promotion des jeunes),
  - repérer et valider les besoins en formation,
  - globaliser et internationaliser les ressources des dirigeants.
- Les outils de cette politique sont le comité des RH (CDRH), les entretiens annuels (people review) par métier et géographie, le recours aux centres d'évaluation (assement centers), l'outil de développement personnel 360° (pour tous) et l'intranet RH/bourse des emplois.
- Les principaux acteurs de cette politique sont le comité exécutif et le CDRH, le management des entités et leurs DRH, la DRH groupe, et les dirigeants et potentiels eux-mêmes.
- Les principes essentiels sont la transparence et le partenariat.

#### Le recrutement :

- Le recrutement interne ou externe est réalisé par les DRH des entités (compréhension des cultures locales)
   de manière traditionnelle ou par Internet. Les compétences de *leadership* sont prises en compte dans le recrutement des jeunes diplômés (quelle que soit leur formation initiale).
- L'internationalisation a une forte place : l'objectif est d'arriver à 50 % de dirigeants non français.
- La logique de compétences entraîne même la délocalisation de fonctions corporate (par exemple spécialiste de l'évaluation des équipes en cas de fusion aux USA) : « on n'aura plus de collaborateur physique autour de soi, mais des compétences partout dans le monde entier ».

#### La rémunération :

- La rémunération est composée d'un fixe, d'un bonus (0 à 100 % du salaire annuel), de stocks options (liés pour 50 % à la création de valeur à 3 ans) et d'avantages en nature.
- Elle prend en compte la performance économique du groupe, de l'entité d'appartenance, et la performance individuelle dont le savoir être (leadership).
- Son application étant locale, les références se font au niveau des marchés nationaux (parfois mondiaux).
- Les systèmes d'intéressement mis en place, respectant les règles locales, s'articulent autour de 2 pôles : d'une part la croissance (augmentation CA) et la maîtrise des coûts, et d'autre part la combinaison entre la performance du groupe (80/90 %) et celle de l'entité (10/20 %).

#### La gestion des carrières :

- La gestion des carrières se fait par le développement des compétences en proposant de nouveaux modes de progression (mobilité internationale, mobilité fonctionnelle, conduite de projet transverse), et un suivi personnalisé.
- Ce souci du développement personnel et d'individualisation tient lieu de politique de fidélisation.
- Accélérer le turnover des personnes à performance insuffisante.
  - → « La gestion des compétences ou la gestion des talents : le levier du progrès »

## 5. Synthèse de la monographie ACCOR

#### **Entretien d'Olivier DEVYS**

Réunion du 19 avril 2000 à l'Institut de l'Entreprise

#### 1. Environnement et caracteristiques de l'entreprise

#### Effectifs:

- ACCOR en France : 25 000 salariés dont 15 % de cadres (180 cadres sup. et dirigeants).
- Groupe ACCOR: environ 125 000 salariés dont 5 500 managers (4,4 %) (270 cadres sup. et dirigeants).

#### Activité:

- Groupe jeune (créé en 1967) basé sur 2 métiers : l'hôtellerie et les services aux entreprises. Il est le seul hôtelier (exploitant) non américain, présent dans le monde entier et premier en Europe, Afrique et Asie.
   Les principales enseignes sont Novotel, Mercure, Sofitel, Ibis, Formule1, Carlson Wagonlit Travel, Le Nôtre, et les services aux entreprises comme les tickets restaurants.
- En 1999, le CA total est de 100 Mds F pour un résultat opérationnel de 2 Mds F.
- Le capital est détenu pour 13 % par le conseil de surveillance (2,5 % pour les fondateurs) et le reste principalement par des fonds de pension anglo-saxons. Un politique d'actionnariat salarié est mise en place (aujourd'hui 40 % des salariés français, et extension du projet, prévue en 2000, sur 20 pays étrangers afin d'atteindre 80 % des salariés).
  - → « Groupe jeune fondé sur le dynamisme et la volonté des hommes à tous niveaux »

#### 2. STRUCTURE ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

#### Stratégie:

- Développement mondial, basé sur la rapidité et le partenariat si nécessaire. La notion de prise de risque est importante et valorisée (esprit de confiance et reconnaissance à celui qui prouve son attachement).
- L'acquisition de nouveaux produits (par rachats) et la volonté d'innover en sont les piliers et interagit en permanence avec la formation et la professionnalisation des équipes.
- Changement managérial (succession des fondateurs) afin de répondre à la mondialisation (offre globale pour répondre aux demandes des clients) et l'essor des nouvelles technologies (nouveaux outils).

#### Structure:

- Il n'y a pas d'organigramme, l'organisation en tant que « réponse locale » est fonction des circonstances et des hommes.
- Logique de métier et logique de partenariat constituent la trame de la structure.
- La structure est en évolution permanente, développant ainsi habitudes aux changements et dynamisme du développement. En conséquence, les hommes évoluent dans leurs métiers, leurs fonctions, et ne sont propriétaires ni de l'entreprise, ni des marques.

#### Structure de la DRH:

- La structure RH est composée d'un noyau « groupe » limité (20 personnes), regroupant les expertises classiques (rémunération, politique sociale, développement des cadres...) et de responsables RH dans les pôles opérationnels pour la gestion au quotidien.
- Il n'y a pas de système de gestion d'information centralisé, mais le développement RH s'appuie sur 2 outils que sont les missions régionales Emploi-Insertion en France (centralisations des besoins et des candidatures à un niveau local) et l'Académie ACCOR.
  - → « Développement mondial par acquisition des savoir-faire, professionnalisme et innovation »

#### 3. CULTURE D'ENTREPRISE ET STYLE DE MANAGEMENT

- Forte culture d'entreprise liée aux fondateurs (jusqu'en 1997, management « personnalisé »), principalement **orale**, et développant un **esprit de famille**.
- La confiance, la solidarité, le droit à l'initiative, la responsabilité apparaissent comme les traits de cette culture « entrepreneuriale ». Elle s'accompagne d'une revalorisation des métiers du groupe.
- La culture, plus que les politiques, permet d'insuffler le changement, d'où l'importance de l'Académie
   ACCOR qui en permet la diffusion. Lieu de formation, d'échanges, d'acquisition d'expérience, foyer culturel, elle permet à tous (tous niveaux hiérarchiques) de connaître le groupe et ses possibilités d'évolution.
- Compte tenu du périmètre organisationnel fluctuant, il s'agit de maintenir une culture forte mais qui ne bride pas.
  - → « Une culture de terrain, ciment du groupe, forgée par l'expérience et le pragmatisme »

#### 4. PRINCIPALES COMPOSANTES DE LA POLITIQUE DE GESTION DES CADRES

#### Caractéristiques principales :

- Il n'y a pas de politique de GRH formalisée. La fonction RH est regardée non plus verticalement mais horizontalement en fonction de la segmentation des salariés (dirigeants; domaine exécutif: top executives, senior executives et executives; management: managers et superviseurs; employés).
- Il y a donc un discours et des solutions différenciés pour chaque strate.
- La notion de RH est abandonnée au profit du management des personnes, amplifiant le travail sur les compétences (non plus seulement sur les connaissances) et l'employabilité des collaborateurs.
- Les outils RH traditionnels sont abandonnés (méthode Hay, gestion prévisionnelle des effectifs). L'unité de travail reste l'hôtel.
- La réflexion et l'action portent sur la gestion des personnes dans des situations paradoxales :
  - Outils globaux/flexibilité locale,
  - Personnes stables à l'entreprise/personnes de passage,
  - Actionnaires (CT) /Clients (MT) /Personnel (LT),
  - Enrichissement du capital humain pour l'entreprise/employabilité et départs.
- Si l'entreprise ne peut répondre aux attentes en terme de rémunération par exemple, elle propose d'autres solutions comme des structures plus adaptées pour le travail des femmes, l'actionnariat salarié ou d'autres formes de reconnaissances.

#### Le recrutement:

- Outre les missions régionales, il n'existe pas de système centralisé.
- Le groupe ne sait pas toujours recruter et se heurte à une nouvelle contradiction entre paupérisation des métiers et qualité de services attendue.

#### La rémunération :

- Dans l'hôtellerie en France, 70 % des salariés sont entre le SMIC et le SMIC + 10 % : un niveau de salaire non compétitif par rapport aux autres secteurs.
- ACCOR est une entreprise de main d'œuvre. La gestion de la masse salariale est limitée car elle ne peut augmenter sinon le résultat baisse : problématique de la profession hôtelière.

#### La gestion des carrières :

- La gestion des carrières passe par le développement des compétences. Même sans gestion formalisée, il y a des possibilités de « belles » carrières.
- La prise en compte des **possibilités**, dues aux nombreux métiers du groupe, se fait grâce à l'Académie et au niveau local.
- Turnover important : 40 % des employés ne restent pas un an.
  - → « Le management des hommes ou la gestion des contradictions : une vision de la flexibilité »

## 6. Synthèse de la monographie FRANCE TELECOM

#### **Audition de Paul SCHIETTECATTE**

Réunion du 23 mai 2000 à l'Institut de l'Entreprise

#### 1. Environnement et caracteristiques de l'entreprise

#### Effectifs:

- 152 000 salariés en France dont 16 000 cadres (10 %) et 200 cadres supérieurs et dirigeants. (174 000 salariés dans le monde entier, dont 500 cadres expatriés).
- Particularité : 2/3 tiers des salariés ont conservé leur **statut de fonctionnaire** au moment du changement de statut de la société en 1996 (110 000 salariés en France).

#### Activité:

- France Télécom, 3<sup>e</sup> opérateur européen de télécommunications, a pour activités principales la téléphonie fixe, la téléphonie mobile (Itinéris), l'internet (Wanadoo, portail : Voilà) et les services aux entreprises comme la transmission de données (Voix/Données/Images), dans un **contexte hyperconcurrentiel** et un **secteur en développement** (+ 10 %/an).
- En 1996/1997 transformation statutaire de l'entreprise d'un monopole administratif et industriel d'Etat à une entreprise cotée en bourse.
- L'actionnariat est composé de l'Etat à 63 %. L'actionnariat salarié est une caractéristique forte de l'entreprise puisque près de 92 % des salariés détiennent 3,4 % du capital.
- En 1999, le CA total est de 180 milliards de francs pour un résultat opérationnel de 18 milliards de francs.
  - → « Une population bi-modale dans un contexte concurrentiel fort »

#### 2. STRUCTURE ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

#### Stratégie:

- La stratégie de France Télécom (FT) est une stratégie de croissance et de développement afin de « regagner en CA ce que la concurrence a fait perdre » et se décline en quatre points :
  - Croissance sur tous les produits. L'avantage étant de pouvoir offrir une connexion fixe/mobile/internet.
  - Croissance sur le marché de l'entreprise : IP, serveurs d'hébergement de sites internet, e-commerce.
  - Développement Internet chez les particuliers : de 3 millions d'abonnés fin 1997 à 6 millions fin 2000, FT étant le 1<sup>er</sup> fournisseur d'accès.
  - Développement à l'international par prise de licences (ex. : Orange), dans une **logique d'exportation** plutôt que d'implantation.

#### Structure:

- Une structure mixte: divisionnelle avec 2 branches opérationnelles (Grand Public et professionnels/ Entreprises) et fonctionnelle avec 3 branches supports (Réseau/Stratégie et développement/Ressources humaines et financières).
- Mise en place d'une **organisation internationale** divisée en 4 zones géographiques.
- La structure se caractérise par une forte autonomie et décentralisation des 450 unités opérationnelles (d'un effectif de 400 à 700 personnes) que sont les établissements commerciaux et techniques (comptes de résultats et budgets, stratégies locales, relations sociales).

#### Structure de la DRH:

- Une **DRH groupe** (6 000 personnes dans l'ensemble de la fonction RH) et des directeurs opérationnels responsables des RH de leur unité.
  - → « L'atout d'une structure décentralisée pour une stratégie de croissance »

#### 3. CULTURE D'ENTREPRISE ET STYLE DE MANAGEMENT

- Le goût de l'exploit technique (réelle expertise de FT) et le sens du service public (mobilisation rapide et complète des équipes) sont les deux principales valeurs de FT.
- Le changement de statut en 1996 constitue une véritable révolution culturelle. D'une culture de gestion administrative où les règles étaient prédominantes, les marges de manœuvre étroites et l'efficience technique opprimée par l'efficacité socio-organisationelle, FT est passée à une culture managériale où prédominent l'autonomie et la responsabilité des managers.
- Cette évolution s'est faite et se fait encore par un travail sur la culture, la conduite managériale du changement (perte des repères traditionnels) et une meilleure appréciation des performances managériales dans les processus de sélection et de promotion.
  - → « mutation en voie de réussite d'une culture administrative à une culture managériale »

#### 4. Principales composantes de la politique de gestion des cadres

Caractéristiques principales :

- La politique RH s'articule autour de 3 directions :
  - Affranchissement de la dualité du statut et adoption d'une approche commune de la GRH (en termes de rémunération, temps de travail, reconnaissance des compétences acquises et du potentiel de développement).
  - Implication croissante du management dans la fonction RH. Le directeur opérationnel, ou manager, est le «  $I^{er}$  DRH de son personnel ».
  - Une composante « emploi » très forte, pari de l'emploi par la croissance et le redéploiement interne.
- Une gestion à plusieurs niveaux : du corps interministériel des administrateurs et des X-Télécom et administrateurs aux dirigeants et potentiels de haut niveau.
- Politique de **développement de l'expertise** (trop de généralistes actuellement).
- Cinq aptitudes clés caractérisent le cadre FT : oser entreprendre, être responsable, renforcement des préoccupations économiques dans la valeur ajoutée FT, faire travailler ensemble et en équipe, donner du sens et expliquer ce qui est fait.

#### Le recrutement:

- Le recrutement est principalement **interne** (**redéploiement** : 42 000 salariés ont changé de poste en 3 ans ; rythme de reconversion soutenue : 8 000 personnes /an).
- 16 000 recrutements externes ont été effectués en 3 ans (liés aux besoins d'informaticiens, de commerciaux et au développement de nouvelles activités).
- La moyenne d'âge est de 42 ans et 8 mois (contre 38 ans, en Europe, dans le même secteur).
- Le turnover entre opérateurs est d'environ 1/4 tous les 3 ans.

#### La rémunération :

- La rémunération doit tenir compte des politiques de l'Etat, mais intègre depuis trois ans une certaine individualisation. La structure est composée d'un fixe (basé sur les responsabilités) et d'une part variable liée aux résultats auxquels s'ajoutent des systèmes de participation et d'intéressement (décentralisés aux établissements en 2000).
- Les stocks options ne sont pas encore mises en place pour une question de statut de l'entreprise.
- FT a une position médiane sur le marché en termes de salaires et, malgré la concurrence, cela entraîne peu de turnover car l'attachement à l'entreprise est fort. Le ratio CA/Personnel est de 26 % chez FT (contre 23 % en Europe).

#### La gestion des carrières :

- Le cadre est à l'initiative de sa mobilité et sa carrière, principalement par contacts en interne : mécanisme de la fonction publique en face duquel le manager a encore peu de moyens.
- La gestion des hauts potentiels (détection et développement) se fait au niveau des établissements. La DRH groupe et les comités de carrières de branche n'ont qu'un rôle consultatif.
  - → « Une gestion semi-publique dans un esprit managérial »

## 7. Synthèse de la monographie Groupe DANONE

#### **Entretien d'Anne-Marie CAMBOURIEU**

Réunion du 21 juin 2000 à l'Institut de l'Entreprise

#### 1. Environnement et caracteristiques de l'entreprise

#### Effectifs:

- Groupe Danone: 75 965 salariés dont 8 000 cadres (10,5 %) (180 cadres sup. et dirigeants).
- Répartition: France (15 790), UE (17 974) et Monde (42 201). Fin 2000, l'UE, les Amériques et l'Asie représenteront 1/3 chacun de l'effectif.

#### Activité :

- Groupe, d'origine française, leader mondial spécialisé sur 3 métiers : produits laitiers frais (n° 1), eau embouteillée (n° 2), biscuits sucrés (n° 1). Les principales marques sont Danone, Evian, LU et Galbani et représentent 50 % du CA global.
- En 1999, le CA total est de 87,2 Mds F pour un résultat opérationnel de 4,5 Mds F.
- Le capital est détenu à hauteur de 20 % environ par le conseil d'administration (stable) et à 80 % par des institutionnels et individuels (flottant). L'actionnariat salarié représente 1,65 % du capital.
  - → « Groupe leader mondial dont les hommes et la finance font la force »

#### 2. STRUCTURE ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

#### Stratégie :

- consolider le recentrage sur les 3 métiers de base et accentuer la création de valeur actionnariale (CA : +6 %/an et marges : +12 %/an) en y consacrant la totalité de ses ressources financières et humaines.
- accélérer le développement international, notamment par acquisitions sur les zones intéressées (USA, Amérique Latine, Europe de l'Est, Afrique du Nord et Asie). En 7 ans le CA hors Europe Occidentale à été multiplié par 7 et représente aujourd'hui 30 % du CA global.
- valorisation des marques leaders et renforcement de la politique d'innovation (liée aux nouveaux modes de consommations et distributions et leur anticipation).

#### Structure:

- une structure simple organisée en 4 pôles : **3 pôles basés sur les métiers mondiaux** (produits laitiers frais, eau, biscuits sucrés) et **un pôle géographique Asie** (ou le pôle métier n'était pas encore possible).
- des **structures transversales** (Marketing, RH, Achats, Consommations, Systèmes d'information, *New business*) venant en appui d'une structure centrale limitée.
- l'organisation est en évolution permanente, afin de développer les synergies, s'adapter aux choix stratégiques et aux attentes des consommateurs et intégrer les nouveaux projets.

#### Structure de la DRH:

- la structure RH s'articule autour de 3 directions : Développement des dirigeants (gestion spécifique),
   Développement des ressources (répondre aux enjeux stratégiques, définir les outils et processus communs) et Développement organisation et formation (bâtir et valider les organisations corporate, définir les compétences génériques et les formations).
- les hommes restent une ressource transversale.
  - → « Développement international et concentration sur les métiers de base par le développement des ressources »

#### 3. Culture d'entreprise et style de management

- Le changement de stratégie (diversification et autonomie vers recentrage et tranversalité) amorcé en 1997,
   à l'arrivée de Franck Riboud, s'est appuyé sur l'héritage de 2 anciens éléments fédérateurs : les hommes et la finance.
- La culture d'entreprise est basée sur la simplicité, le pragmatisme, la réactivité et l'enthousiasme.
- Les valeurs du Groupe sont : l'ouverture, l'enthousiasme et l'humanisme.
- L'importance des relations sociales s'inscrit dans un double projet économique et social et se traduit par une forte proximité syndicale et la participation des salariés du Groupe.
- Le style de management est direct, ouvert et basé sur la proximité.
  - → « Une culture dynamique et pragmatique à forte dimension sociale »

#### 4. Principales composantes de la politique de gestion des cadres

#### Caractéristiques principales :

- La politique RH, ayant pour but de contribuer au développement de l'entreprise et des managers et des salariés, se décline en 4 axes :
  - politique forte de développement,
  - implication sociale et favoriser la représentation syndicale ou collective,
  - organiser les **compétences organisationnelles** en amont (employabilité),
  - développement de la notion d'entreprise citoyenne et la notion de responsabilité sociale.
- La politique est orientée pour générer des **managers internationaux** (passage obligatoire à l'international pour les dirigeants ou pour être considéré haut potentiel).
- Mise en place d'un processus en 3 étapes de développement des ressources à l'aide d'outils et d'un langage commun au groupe dans le monde entier et favorisant la souplesse :
  - revue performance et développement : c'est un outil commun d'évaluation autour de la définition du manager chez Danone.
  - revue des managers : identifier et valider les potentiels en comité de direction, assurer leur projection dans le futur pour l'établissement du plan de remplacement.
  - comité Ressources au niveau corporate : managers spécialisés par fonction, anticiper l'accélération des parcours de HP (ou les trouver à l'extérieur).
- La hiérarchie s'approprie le discours et les pratiques RH, car cette fonction est un véhicule moteur de la culture.

#### Le recrutement:

- Le recrutement traduit les stratégies adoptées : l'objectif est d'un recrutement à 80 % en interne.
- L'internationalisation des équipes du Groupe est prégnante.
- L'entreprise ne recrute pas pour un 1<sup>er</sup> poste mais pour une personne dont la carrière « s'inscrira dans la longueur ». La difficulté est alors de trouver la personnalité en adéquation avec les valeurs du Groupe (programmes internationaux, assesment centers collectifs).

#### La rémunération :

- La politique de rémunération est **globale et mondiale** pour les directeurs et des guidelines pour les managers.
- Sa composition est traditionnelle : fixe, bonus (de 15 à 40 %), stock-options, et participation ou intéressement. Les différentiations possibles sont acceptées grâce à une forte communication.
- Cette politique s'appuie sur une notion d'équité interne et un « grading » (par rapport à la concurrence du marché). Les rémunérations peuvent varier de + 20 % à 20 % en fonction de l'évaluation faite par la hiérarchie.
- Les stock-options sont distribués aux 180 dirigeants et 600 directeurs et s'étendent peu à peu aux hauts potentiels, managers.

#### La gestion des carrières :

- La gestion des carrières passe par le **développement des compétences** et l'internationalisation.
- Le turnover est faible : la qualité du recrutement et les valeurs du Groupe entraînent une fierté d'appartenance.
  - → « Un langage commun pour la cohésion et le management des hommes et leurs compétences »

# 8. Synthèse de la monographie Groupe HEPPNER

#### **Entretien de Jean SCHMITT**

Réunion du 13 septembre 2000 à l'Institut de l'Entreprise

#### 1. Environnement et caracteristiques de l'entreprise

#### Effectifs:

- 1 947 salariés dont 167 cadres (9 %) et 8 cadres dirigeants.
- Il y a environ 10 cadres siège, 15 cadres fonctionnels siège et 140 cadres terrain (dont 35 chefs d'agence).

#### Activité:

- Groupe **strasbourgeois**, né il y a 70 ans, familial (100 % du capital) dans sa 3<sup>e</sup> génération.
- L'activité du groupe concerne l'organisation de transports (commissionnaire « non asset organization ») et la logistique : affrètement des envois, entreposage, gestion des stocks, messagerie.
- L'internationalisation du groupe forte, couvre près de 115 pays; il y a 55 sites d'exploitation en Europe et des délégations en Asie, Europe centrale et orientale, Maghreb...
- En 1999, le CA total est de 1,922 Mds F pour un résultat opérationnel de 10 MF.
  - → « Groupe familial fondé sur le dynamisme et l'initiative des hommes à tous niveaux »

#### 2. STRUCTURE ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

#### Stratégie:

- Les deux principaux objectifs que sont l'**indépendance** du groupe et son **internationalisation** (Europe et monde) sont atteints par le développement de **partenariats géographiques**.
- En France, l'acquisition d'entreprise est un point important pour **renforcer sa présence** dans les centres économiques. En Europe, les partenariats sont effectués avec des **entreprises du même type** (familiales ou indépendantes, implantées dans leur région en tant que leaders).
- Cette stratégie de partenariat est renforcée par le développement de produits communs normés (ex. : Direct Parcel Distribution, System Plus).

#### Structure:

- La structure est décentralisée en centres de profit. Chaque agence étant une « petite PME » de sa région.
- Le siège comporte la direction générale regroupant les fonctions supports classiques (finance, administration, ressources humaines...). C'est la ligne hiérarchique la plus importante avec les agences. Il existe également 3 lignes par branche d'activité (messagerie/logistique/international).

#### Structure de la DRH:

- La DRH est une fonction support par rapport aux agences, car les chefs d'agence gèrent directement leur personnel.
- Le DRH fait parti du comité de direction.
  - → « Indépendance, internationalisation et innovation : la force des partenariats »

#### 3. CULTURE D'ENTREPRISE ET STYLE DE MANAGEMENT

 Le groupe est animé par une forte culture « entrepreneuriale ». Elle correspond à la décentralisation des responsabilités à tous les niveaux (du chef d'agence à l'exécutant).

- Malgré la forte personnalité du personnel et également son souci d'indépendance, le sentiment d'appartenance est fort dans ce secteur d'activité demandant beaucoup de temps et d'efforts.
- L'international est aussi un trait caractéristique de cette entreprise, née à la frontière allemande. La plupart du personnel y est bilingue.
- De par son coté familial, et de sa gestion de proximité par les chefs d'agence, la présence syndicale dans le groupe était quasi inexistante. Le passage aux 35 heures modifie aujourd'hui cette particularité.
  - → « Valorisation des initiatives par une culture entrepreneuriale et internationale »

#### 4. Principales composantes de la politique de gestion des cadres

#### Caractéristiques principales :

- La politique de GRH est peu formalisée. Cette fonction est fortement empirique de part la proximité : le DRH connaît et suit chacun des cadres.
- La formation est un point important dans ce groupe : elle permet de tenir les cadres en phase avec les évolutions rapides de son environnement et assure la cohésion du groupe. L' « Université Heppner » donne des clés de compréhension du monde économique aux chefs d'agence et l' « Institut Heppner » assure l'actualisation des connaissances techniques.

#### Le recrutement:

- Le recrutement reste très professionnel : les besoins portent sur des métiers spécifiques et l'aptitude à l'ouverture sur l'international.
- Pour les métiers commerciaux, des formations en commerce international sont plutôt requises (pratiques de stages ou VSNE).
- Concernant les cadres dirigeants, le recrutement externe est un passage quasi obligé étant donné la composition du personnel (beaucoup d'autodidactes, sans formation à l'économie).

#### La rémunération :

- Le groupe rémunère, sans grille précise, la capacité à faire dans un poste donné.
- La part variable individuelle des rémunérations est peu développée pour deux raisons principales : d'une part une opération de transport est une chaîne de travail où chacun a un rôle important ; il ne serait pas équitable de récompenser plus l'un des acteurs de cette chaîne qu'un autre. D'autre part, la faible rentabilité des entreprises de transport (1 % du CA) limite considérablement les possibilités d'intéressements et de participations (qui existent cependant dans le groupe HEPPNER).
- L'intéressement est plutôt collectif par agences ou lignes d'activités.
- Les stock-options ne sont pas applicables dans cette entreprise familiale.

#### La gestion des carrières :

- La gestion des carrières est pragmatique et opportuniste : il n'y pas de besoin réel de formalisation, car les cadres sont connus individuellement. Il n'y a pas de plan de carrière.
- Par contre pour l'ensemble du personnel les possibilités sont grandes et liées au fait que les gens peuvent prendre des **responsabilités importantes** dès les premiers temps et se « tailler » une belle carrière dans le groupe.
- La population la plus sensible à cet égard représente la population des chefs d'agence soumise à deux forces qui réduisent leur pouvoir d'initiative et perturbent leur culture d'entrepreneur de terrain : souvent autodidactes, ils perdent peu à peu la maîtrise complète des techniques utilisées qui sont de plus en plus complexes (assurée maintenant par des spécialistes) et le siège du groupe est de plus en plus amené à formaliser des règles de fonctionnement.
  - → « Une gestion de proximité : valorisation de l'action collective et management individualisé »

# 9. Synthèse de la monographie Groupe ALTRAN

#### **Entretien de Laurent HAGUENAUER**

Réunion du 15 novembre 2000 à l'Institut de l'Entreprise

#### 1. Environnement et caracteristiques de l'entreprise

#### Effectifs:

- Plus de 11 000 salariés (10 000 consultants) dont 98 % de cadres.
- Un effectif en très forte progression (40 000 salariés prévus fin 2005)

#### Activité:

- Ce Groupe jeune, créé par deux chasseurs de têtes en 1982 autour de 10 consultants, représente aujourd'hui près d'une centaine de sociétés en France et en Europe.
- Un métier principal : le conseil en innovation (à forte valeur ajoutée technologique) dont les champs d'expertise vont des sciences des phénomènes physiques aux technologies de l'information ou encore l'électronique. Les compétences disponibles sont multimétiers et multisecteurs d'activités : télécoms, automobile, banque et assurances, spatial, médecine, agrifood, environnement.
- En 2000, le CA total est de 900 M dont plus de 40 % hors France pour un résultat net avant impôts d'environ 10 %.
  - → « Groupe jeune en très forte expansion dont le capital est avant tout humain »

#### 2. STRUCTURE ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

#### Stratégie :

- Les principaux objectifs sont le développement et la croissance (taux de croissance prévu en 2001 de 40 %).
   Les sociétés acquises sont plutôt petites (PME) mais ont un fort potentiel de développement. L'objectif n'est pas la fusion dans le groupe mais l'intégration dans le réseau.
- Cet objectif est atteint par le positionnement unique en tant que véritable partenaire du client à tout stade afin d'améliorer leur productivité, leur faire gagner des parts de marché ou leur offrir une assistance permanente durant le cycle de vie du produit ou projet.
- L'internationalisation est un deuxième axe stratégique : présent dans tous les pays de la CE, au Brésil ainsi qu'aux USA et en Asie du Sud-Est en tant qu'observateur avant de s'y développer.

#### Structure:

- La structure est une organisation en réseau constituée des sociétés (90) et des services Groupe. Cela permet de « croître sans perdre sa culture ».
- Le groupe a ainsi la capacité de donner aux membres l'information nécessaire là où elle se trouve. L'image est celle du fonctionnement d'un réseau neuronal.
- Le dirigeant d'une société du groupe peut être impliqué dans les comités de direction d'autres sociétés du groupe, afin que chacun puisse bénéficier et faire bénéficier en retour de l'expérience de l'un ou l'autre sur des problèmes communs.

#### Structure de la DRH:

- La DRH en tant que pôle du réseau offre ses services aux membres en termes d'assistance technique ou conceptuel, formation, et sensibilisation à la gestion des hommes.
  - → « Une organisation en réseau permettant la croissance du groupe par la croissance du client »

#### 3. CULTURE D'ENTREPRISE ET STYLE DE MANAGEMENT

- Une culture basée sur l'autonomie de ses acteurs : au niveau individuel, Altran est un constructeur de carrière et au niveau organisationnel, le groupe apporte des services à ses clients.
- La forte croissance est un risque de dilution de sa culture, mais l'organisation en réseau par la circulation de l'information permet de pallier cet écueil.
- La culture du service s'allie à la culture « réseau ».
- L'ensemble s'appuie sur une **charte déontologique** entre les acteurs du groupe.
  - → « Une culture du service : du client aux sociétés et leurs salariés »

#### 4. Principales composantes de la politique de gestion des cadres

#### Caractéristiques principales :

- Il n'existe pas de gestion centralisée des cadres en tant que tel mais plutôt des pratiques ou principes de fonctionnement en interne au niveau de chaque société. Il y a des interactions entre les sociétés.
- La notion de culture du candidat est primordiale dans ce Groupe en croissance : « toute personne mérite d'être rencontrée ».
- La gestion du groupe c'est aussi un équilibre à trouver entre autonomie/cohésion, compétition/coopération, synergie, local/global, identité de la société/culture Altran, spécialité/diversité.

#### Le recrutement :

- Le recrutement est le premier métier d'Altran (2 500 ingénieurs par an en France et 1 500 en Europe). Il est le premier recruteur en France et en Europe.
- Le Groupe reste très sélectif (niveau de formation, responsabilité opérationnelle) sur le recrutement principalement externe et concernant majoritairement les jeunes ingénieurs (40 % des salariés sont débutants ou ont moins d'un an expérience).
- Le turnover moyen est de 15 % sur l'ensemble du Groupe. Il est plutôt inférieur à la moyenne de la profession (20 à 25 %).
- La période de risque de départ se situe entre 12 et 18 mois d'ancienneté. Au-delà, l'ancienneté moyenne est de 6 à 7 ans.
- La personne qui recrute est le manager (à qui l'on a appris cette fonction).

#### La rémunération :

- Les rémunérations au sein des sociétés du groupe sont homogènes et restent basées avant tout sur les performances réalisées. 2/3 de ces rémunérations en France sont au niveau du marché. La DRH Groupe donne des indications aux entreprises du réseau.
- Le manager reçoit un fixe et une part variable ; le consultant reçoit également un fixe et dans certaines sociétés une part variable (encore faible : 5 à 10 %).
- Il existe par contre une forte dispersion des salaires en fonction des compétences et du domaine d'activité (expériences télécoms, par exemple).

#### La gestion des carrières :

- La composition d'équipes pluridisciplinaires, les formations et un certain pragmatisme permettent au Groupe d'offrir à ses consultants un large éventail de carrières, en termes de métiers et de secteurs.
- La structure plate donne malgré tout la possibilité d'une progression ascendante au niveau chef de projet puis manager responsable de centre de profit. La mobilité internationale est une autre opportunité.
- La notion d'autonomie étant forte, les initiatives personnelles, le développement et la mobilité sont encouragés au sein du groupe : « chacun peut trouver de quoi satisfaire ses ambitions ».
  - → « Un constructeur de carrière attentif à la personnalité et aux souhaits de chacun »

# 10. Synthèse de la monographie STEIN HEURTEY

#### **Entretien de Philippe MARCILLE**

Réunion du 20 décembre 2000 à l'Institut de l'Entreprise

#### 1. Environnement et caracteristiques de l'entreprise

#### Effectifs:

- Un effectif mondial de 800 salariés, dont 380 en France.
- La population des cadres est d'environ 190 en France, principalement des ingénieurs, avec un fort pourcentage de cadres maison.

#### Activité:

- Groupe issu de la fusion en 1980 de 2 **entreprises familiales centenaires** (FICHET, 1872 et STEIN, 1908), a pour activité principale **l'ingénierie thermique**.
- Cette entreprise conçoit et réalise des équipements industriels lourds (four de réchauffage, ligne de fours, verre plat).
- L'exportation représentant une grande part des ventes explique l'internationalisation du groupe, à travers ces filiales ou bureaux; Le groupe est présent en Thaïlande, au Mexique, en Chine, en Inde, aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Allemagne.
- En 1999, le CA total est de 150 M€ (dont 87 en France) pour un résultat opérationnel de 3 %.
  - → « Groupe traditionnel à taille humaine s'internationalisant »

#### 2. STRUCTURE ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

#### Stratégie :

- L'innovation technologique constitue un des challenges du groupe; la recherche de nouveaux aciers, de nouveaux produits, de nouveaux types de traitement thermique comme ceux permettant de réduire les rejets, répondent aux attentes techniques des clients et respectent d'autres attentes en terme d'environnement.
- A ce premier axe s'ajoute un deuxième, en croissance actuellement : l'attention portée au client afin de mieux le connaître. Le groupe entend fournir à ses clients de plus en plus de services liés à ses ventes de produits : logistique générale, soutien technique, pièces de rechange, formations.
- Le groupe capitalise également son expérience (500 fours de réchauffe, 160 lignes, 200 fours de fusion).
- Enfin, le **développement à l'international**, par implantation, rachat ou partenariat, permet de renforcer la présence du groupe aux endroits clés du marché (Chine, Inde, Mexique, Europe de l'Est).

#### Structure :

- La structure est fonctionnelle : il existe 3 divisions commerciales par ligne d'activité et les départements suivants : technique, R&D modélisation, maîtrise technologique, conduite des procédés, direction des contrats, direction administrative et financière, DRH.
- La structure plate, est basée sur seulement 3 niveaux hiérarchiques.

#### Structure de la DRH:

- La DRH est un département centralisé
  - → « Expérience et innovation technologique dans un environnement ancien »

#### 3. CULTURE D'ENTREPRISE ET STYLE DE MANAGEMENT

- La culture du groupe est celle d'ingénieurs. C'est une culture technique et peu communicante.
- La notion de responsabilité collective est importante dans ce groupe où la distinction cadres / non cadres est faible (dans le domaine de la métallurgie simple, les salariés sont proches des positions cadres).
- Le style de management est participatif et met l'accent sur le développement de la communication en interne : « convaincre plutôt qu'imposer ».
  - → « Une culture technique où chacun sait prendre ses responsabilités »

#### 4. Principales composantes de la politique de gestion des cadres

#### Caractéristiques principales :

- La politique de GRH, pragmatique, s'articule autour d'outils classiques: des entretiens annuels qui permettent de valider le bilan de l'année et vérifier les aspirations et formations souhaitées, de la réunion annuelle du Comité de Direction des Ressources Humaines qui valide la détection des hauts potentiels, des cadres et le plan de remplacement.
- Certaines conférences sont organisées sur des sujets mobilisateurs tels la transformation du stress en énergie positive. Elles contribuent à améliorer le sentiment d'écoute auprès des cadres.

#### Le recrutement:

- Le recrutement se fait culturellement en interne : « trouver les ressources auprès de soi » pour pourvoir les postes.
- Le recrutement se situe actuellement autour de 10 à 20 personnes par an, après de plus amples mouvements (6 plans sociaux entre 1991 et 1994 divisant l'effectif en 2, puis réembauche de 120 personnes en 1995/1997).
- Dans le cas d'embauches externes, il s'agit principalement de jeunes ingénieurs qui, par ailleurs, sont souvent d'anciens stagiaires d'écoles, étudiants en contrat d'alternance ou thésards.
- La nature des métiers, complets, avec une ouverture internationale, offrant un enrichissement culturel, où l'on devient rapidement **autonome et responsable**, explique le faible turnover, même chez les jeunes cadres.

#### La rémunération :

- Le groupe rémunère le **développement et la progression de la compétence** (savoir, savoir-faire, savoir être).
- La rémunération individualisée tient compte du marché, du poste et de la formation et du comportement.
   Elle se compose d'un fixe, d'une partie variable comprenant des primes sur résultats, des primes incitatives (primes de brevet, prime d'avion), de primes d'astreinte (en 2000), ainsi que les éléments de participation et d'intéressement (bon indicateur de performance).
- Le groupe sensibilise ses salariés à la rémunération globale et propose des bilans sociaux individualisés. Le groupe Stein Heurtey est attentif à la reconnaissance qu'il doit porter en retour à ses salariés.

#### La gestion des carrières :

- La gestion des carrières est pragmatique : il n'y pas de besoin réel de formalisation, car les cadres sont connus individuellement.
- Bien que les niveaux hiérarchiques soient peu nombreux, les possibilités d'évolution sont diverses (devenir chef de projet, acquérir une dimension commerciale ou internationale, mobilité intra et inter sociétés du groupe) et ont pour moteur l'élargissement des responsabilités, des compétences et des connaissances tant techniques que culturelles.
  - → « Valorisation et écoute de l'individu dans le groupe : les avantages de la proximité »

# **Commentaires**

L'ensemble de ces auditions nous a permis de distinguer 3 groupes principaux, ayant des caractéristiques communes :

#### LE GROUPE I

Ce premier groupe représente plutôt les entreprises industrielles produisant des équipements lourds ou biens intermédiaires. Un des traits saillants de ce groupe est **le cycle de vie long des produits** qui engendre une gestion des cadres basée sur la pérennisation des compétences et la stabilité des équipes.

Les structures des entreprises de ce groupe sont **centralisées**, au moins pour la Direction des Ressources Humaines. La **notion de hiérarchie** est alors prégnante. Les politiques générales sont programmées centralement puis appliquées par les cadres, qui ont pour rôle d'incarner la direction.

La stratégie de ce groupe est déterminée par les contraintes de l'environnement et les valeurs des dirigeants. Ces valeurs sont par ailleurs « traditionnelles » et liées à la **culture du travail ou technique** de ces entreprises.

Les stratégies de ressources humaines sont au service de la stratégie de l'entreprise.

La gestion des cadres, compte tenu de ces caractéristiques, est une **gestion** « **instrumentale** » dont l'acteur clé est le **DRH expert**. Cette gestion est plus orientée vers **des pratiques** que des outils très formalisés. Cela permet une certaine individualisation dans la manière de gérer les cadres. Cette individualisation se traduit tant au niveau de la politique de gestion des carrières que la politique de rémunération (où performances économiques et performances individuelles sont prises en compte).

S'inscrivant dans le long terme, les entreprises mettent l'accent sur le **développement par la formation** (technique ou expérience) dans le but de développer les compétences qui leur sont utiles. Etant également attentive aux comportements, la **notion de fidélité** devient un point crucial de ce modèle.

D'autre part, afin de constituer un corpus idoine à cette gestion, les recrutements se portent principalement sur de **jeunes ingénieurs** (débutants ou quelques années d'expériences) favorisant la notion ancienne de cadres « maisons » et parfois d'experts. Par suite, ce premier groupe privilégie le **recrutement en interne** pour ses cadres de direction.

Enfin les hauts potentiels ne font pas l'objet d'une gestion particulière mais sont détectés et suivis.

#### LE GROUPE II

Le groupe II rassemble des entreprises dont le cycle de vie des produits est court à moyen et le taux d'encadrement en moyenne plus fort que dans les autres groupes (environ 25 %). La stratégie de l'entreprise est en interaction permanente avec la stratégie des ressources humaines.

Ces entreprises sont plutôt orientées vers l'industrie des biens de consommations, le commerce et les services.

Les structures des entreprises sont majoritairement **divisionnelles** par métier, par activité, par zone géographique ou **matricielles**. Les structures de la DRH « collent » à celles-ci.

Les stratégies sont principalement centrées sur les métiers, la valorisation des marques ou directement sur l'homme en tant « qu'apporteur d'affaires ».

C'est pourquoi les cultures de ces entreprises sont fortement **entrepreneuriales**, **communicationnelles**, avec un **management participatif**. La dimension « humaine » ou **éthique « sociale et environnementale** » est un discours présent dans ce groupe.

D'autre part, la gestion des cadres est une **gestion managériale**. Elle est favorisée par une **formalisation avancée des outils** et notamment l'attention portée sur la nécessité d'avoir un **langage commun**. Ce groupe se différencie effectivement par une **forte internationalisation de ses équipes**. Cet ensemble de facteurs permet de générer des **politiques innovantes** dans le domaine des Ressources Humaines.

Les efforts de la gestion des cadres portent sur le **développement des compétences managériales**. Ainsi la gestion des carrières est plutôt individualisée et s'appuie **concomitamment** sur l'initiative personnelle et les outils mis en place à cet effet par l'entreprise. La **notion de** « **coaching** » apparaît dans ce modèle.

Les recrutements privilégient l'interne quand une forte adéquation entre la culture de l'entreprise et le cadre est requise. Sinon, l'alternance entre interne et externe s'effectue pour réguler au cours du temps l'ensemble de la population des cadres. Remarquons également que les cadres dirigeants sont le plus souvent recrutés en externe.

De la même manière les **rémunérations sont globales**, et sont fonctions non seulement des performances individuelles et économiques (comme le groupe I), mais aussi d'une évaluation du **comportement « éthique » du cadre**.

Enfin, les hauts potentiels font l'attention d'une **gestion particulière** et poussée (un département leur est souvent consacré).

#### LE GROUPE III

Ce dernier groupe est principalement caractérisé par **l'effectif supérieur à 100 000 salariés** des entreprises qui le composent. Le taux moyen d'encadrement est alors plus faible que l'ensemble des autres groupes (environ 10 %).

Ce sont souvent des entreprises de services.

Les structures des entreprises sont variables (avec ou sans organigramme) et s'adaptent aux contraintes liées à leur taille. Ceci est la conséquence de l'émergence de dualités ou de contradictions liées à cette grande population.

Cependant, la structure de la DRH est commune : une DRH groupe et de responsables RH dans les unités opérationnelles. Cette construction permet la **gestion en central et local**.

Les stratégies sont **incrémentales**, et se portent plus sur la croissance des métiers ou produits et la **professionnalisation des équipes**.

Les valeurs en appui sont également contingentes, et ont pour but d'unifier la population : soit elles sont **entrepreneuriales et familiales**, soit elles sont **techniques**.

La gestion des cadres y est peut être plus difficile car il n'existe **pas de modèle idéal** et les positions des cadres par rapport à l'entreprise sont extrêmes (très stables ou mobiles).

Ainsi, il peut s'agir de la gestion d'un « stock » peu flexible, entraînant des politiques de **recrutements internes** et agissant de manière conséquente par reconversion. Ou encore, il peut s'agir d'une gestion de « flux » extrêmement volatil (fort turnover) amenant à une **politique d'alternance** en termes de recrutement.

Elle se base sur la **gestion des compétences** nécessaires à l'action des stratégies, tant pour les cadres que les hauts potentiels. L'**initiative personnelle** est un élément clé dans la gestion des carrières.

Une **contrainte forte**, caractéristique de ce groupe, se révèle en matière de **politique de rémunération**. Les entreprises doivent faire face à une rigidité liée au marché, entreprise de main-d'œuvre ou à un statut particulier, avec des grilles précises à respecter.

# Annexe 3

# Principales caractéristiques de la question des cadres dans les entreprises françaises

L'enquête nationale menée par l'Institut de l'Entreprise avait pour objectif d'analyser les pratiques de gestion des cadres dans les entreprises françaises de plus de 200 salariés.

Près de 200 questionnaires renseignés par des responsables Ressources Humaines ont été recueillis puis traités scientifiquement sur trois dimensions : les caractéristiques des entreprises, le profil des cadres et les différentes pratiques de gestion. Cette enquête a permis de mettre en évidence 6 éléments caractéristiques de la gestion des cadres. Ces éléments recoupent de grandes tendances observées par les praticiens, les journalistes, les universitaires mais en font apparaître de nouvelles.

Nous présentons dans l'annexe suivante l'ensemble des résultats de cette enquête.

- 1. Les petites entreprises et les entreprises nationales ont plutôt une organisation traditionnelle par grande fonction. Les grandes entreprises et celles tournées vers l'international optent plus souvent pour une structure par division, par métier ou pour une organisation matricielle.
- 2. 54 % des entreprises disposent d'une politique de gestion des cadres (jusqu'à 70 % pour celles de plus de 1 000 salariés).
- 3. La gestion des cadres est principalement centralisée (75 % des entreprises) et relativement peu segmentée par population (par métier pour 62 %, par niveau hiérarchique pour 45 %)
- 4. L'entretien annuel des performances est un outil de gestion des carrières pour 75 % des entreprises. Les entretiens de carrières, comités de carrières ou plan de succession constituent un deuxième ensemble de pratiques communes sensiblement moins inhabituelles (30 %). Les pratiques du 360°, des assessment centers ou du coaching sont mises en œuvres par moins de 20 % des entreprises.
- 5. 69 % des entreprises pratiquent une politique de fidélisation.
- 6. L'implication/engagement, la responsabilité et la fidélité sont les valeurs les plus plébiscitées par les entreprises.

# Annexe 4

Résultats de l'enquête nationale sur la gestion des cadres dans les entreprises françaises de plus de 200 salariés réalisée par l'Institut de l'Entreprise avec le concours des Universités de Paris I Panthéon Sorbonne et Paris II Panthéon Assas

# Institut de l'Entreprise

AVEC LE CONCOURS DE

L'Université Paris I – Panthéon Sorbonne Professeur Jacques ROJOT

et

L'Université Paris II – Panthéon Assas Professeur Frank BOURNOIS

et

L'Université Paris I – Panthéon Sorbonne Maxime LEGRIS

# **Enquête Nationale sur la Gestion des Cadres**

Résultats et analyses

# La gestion des cadres des entreprises

L'enquête nationale sur la gestion des cadres a permis de réunir 190 questionnaires exploitables d'entreprises de plus de 200 salariés.

L'ensemble représente un total de 733 983 emplois dont 132 017 cadres et 4 772 cadres dirigeants.

Nous vous présentons dans une première partie une description détaillée de notre échantillon (entreprises, population des cadres, pratiques de gestion). Nous terminons cette partie en vous proposant une répartition de l'échantillon en quatre grandes familles. La deuxième partie est consacrée aux tables statistiques reprenant la structure des thèmes du questionnaire, de manière globale et pour deux partitions retenues (par taille et par grande famille).

#### LE PLAN RETENU EST LE SUIVANT:

#### I. Résultats de l'enquête

1.1. L'environnement des entreprises	p. 53
1.2. Profil des cadres et grandes tendances	p. 59
1.3. Les pratiques de gestion des cadres	p. 65
1.4. Proposition d'une typologie en quatre grandes familles	p. 83
II. Statistiques	
2.1. La population « cadre » de votre entreprise	p. 87
2.2. Votre gestion des cadres	p. 91
2.3. Votre entreprise	p. 111

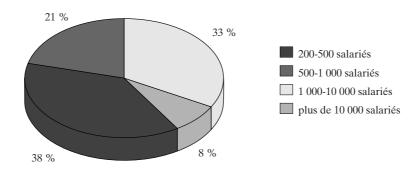
# 1. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

#### 1.1. L'environnement des entreprises

L'échantillon de l'Institut de l'entreprise se répartit ainsi :

#### 1.1.1. Taille de l'entreprise

En termes d'effectif total, ce sont majoritairement des entreprises de taille moyenne (200 à 1 000 salariés). 8 % d'entre elles sont de très grandes entreprises.



#### 1.1.2. Secteur d'activité

Tous les secteurs d'activités sont représentés dans l'échantillon. Le secteur industriel (secteur des métaux, de la mécanique, de l'électronique et des autres industries manufacturières) est dominant (42,4 %). Les secteurs tertiaires comptent pour un peu plus d'un quart de l'échantillon (29,6 %).

Secteur d'activité	En %
Agriculture	0.5
Energie et eau	2.1
Minéraux non énergétique, chimie	5.8
Métaux, mécanique et électronique	21.2
Autres industries manufacturières	21,2
Bâtiment et génie civil	7.4
Commerce et distribution, hôtels	14.8
Transports et communications	7.4
Crédit, assurances, services aux entreprises	14.8
Services aux particuliers	2.1
Santé	1.1
Télévision, radio, R&D, associations	1.6
Total	100.0

(n=189)

Globalement les entreprises perçoivent la nature de la concurrence dans leur secteur d'activité également fragmentée et concentrée ; Ce pourcentage indique sans doute les mouvements de concentration amorcés depuis les années 80. Une analyse croisée par secteur d'activité ou par région

ne nous renseigne pas davantage sur la perception de la nature de la concurrence plus ou moins concentrée.

Concurrence	En %
Très fragmentée	11.2
Fragmentée	35.6
Concentrée	44.7
Très concentrée	8.5
Total	100.0

(n=189)

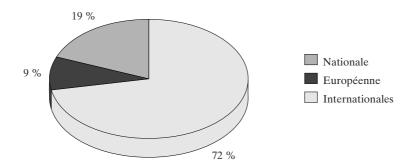
Les entreprises plus ouvertes sur l'international -cf. ci-dessous l'analyse de l'implantation géographique-perçoivent malgré tout la concurrence de leur secteur comme plus concentrée.

En %	Nationale	Européenne	Internationale	Global (i)
Très fragmentée	11.8	12.5	8.3	11.2
Fragmentée	38.2	37.5	25.0	35.6
Concentrée	39.7	50.0	58.3	44.7
Très concentrée	10.3	0.0	8.3	8.5
Total	100.0	1.6650	100.0	100

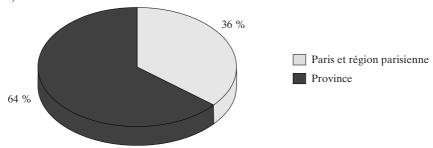
(n. 189, n). 136, n2, 17, n3, 36)

#### 1.1.3. Implantation géographique

En termes d'effectif total, l'implantation géographique est majoritairement nationale (72 %).



En termes de positionnement géographique, les deux tiers des entreprises sont situées en province (n = 154).



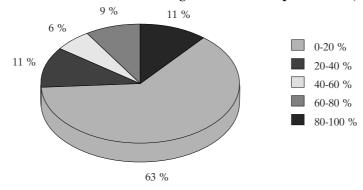
Nous noterons que la majorité des entreprises moyennes se trouvent en province, contrairement aux grandes et très grandes entreprises localisées à Paris et dans sa région.

En %	200 – 500 salariės	500 - 1000 salariës	1000 - 10000 salariës	plus de 10000 salariés	Global
Paris et région parisienne	19.7	23.5	55.1	90	36.4
Province	80.3	76.5	44.9	10	63.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

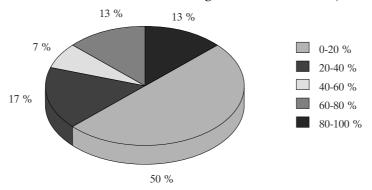
(n 154)

En termes de part d'activité réalisée à l'étranger, deux tiers des entreprises réalisent moins de 20 % de ces parts que se soit au niveau de la production ou du chiffre d'affaires. Les entreprises moyennes (moins de 1 000 salariés) influent sur ces chiffres par leur moins grande ouverture sur l'international.

Part de l'activité réalisée à l'étranger en termes de production (n=150)



Part de l'activité réalisée à l'étranger en termes de CA (n=159)



C'est également, et naturellement, les entreprises dont l'implantation est internationale en termes d'effectif qui réalisent une plus grande part d'activité à l'étranger.

En % moyen	Nationale	Européenne	Internationale (வ)	Global (o)
% activité à l'étranger /production (6.350,6), 330,62,35,68,25)	16.45	33.33	45.96	23.06
% activité à l'étranger /CA n 154,01 (115,02 (15,08 (2))	20.92	45.00	56.97	29.76

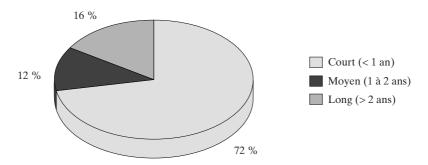
#### 1.1.4. Quelques caractéristiques générales

#### - Age des entreprises

L'âge moyen des entreprises est de 56 ans. Celles dont l'implantation est nationale ont un âge moyen légèrement plus faible (55 ans) par rapport aux autres (60 ans).

#### - Cycle de production

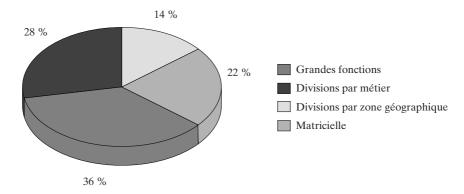
La durée de ce cycle est principalement court pour l'ensemble de notre échantillon.



Cette durée tend à s'allonger en fonction de l'implantation plus internationale des entreprises. Les entreprises dans les secteurs d'activité des autres industries manufacturières, des transports et communications, du commerce voient par contre cette tendance à un cycle court accrue (à 80 % en moyenne).

#### - Structure des entreprises

Les structures sont encore pour plus d'un tiers organisées par grande fonction. Cependant l'organisation matricielle ou son évolution vers le matricielle prend de l'importance (22 %).



Les entreprises nationales ont majoritairement une organisation classique par grande fonction, les entreprises européennes une organisation divisionnelle par métier et les entreprises internationales une organisation matricielle.

En %	Nationale (01)	Européenne (2)	Internationale	Global ©
Grandes fonctions	44.9	17.6	8.3	35.4
Divisions par métier	25	47.1	33.4	28.6
Divisions par 20ne géographique	13.2	17.6	13.9	13.8
Matricielle	16.9	17.6	44.4	22.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

(n. 189), n.). 136, nž. 17, nž. 36).

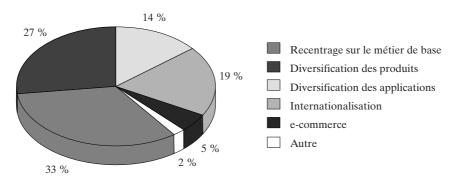
Ce sont les plus grandes entreprises qui adoptent une structure matricielle ou divisionnelle par métier.

En %	200 - 500 salariés (n)	500 - 1000 salariës (~2)	1000 - 10000 salariës (ය)	plus de 10000 salariés (04)	Global ©
Grandes fonctions	46.5	35.0	28.6	13.3	35.4
Divisions par métier	26.8	25.0	31.8	33.4	28.6
Divisions par zone géographique	16.9	10.0	12.7	13.3	13.8
Matricielle	9.9	30.0	27.0	40.0	22.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<sup>(</sup>റ 182,റ) 7),ഡ് 40,ഡ് 63,റ4 15)

#### - Stratégie des entreprises et type de croissance

La stratégie la plus fréquemment citée est celle du recentrage sur le (s) métier (s) de base (33 %), puis la diversification des produits (27 %).



En fonction de l'implantation géographique, les stratégies des entreprises nationales correspondent à cette observation, tandis que les entreprises européennes ont des stratégies plus orientées vers l'internationalisation. Les entreprises internationales quant à elles mettent l'accent sur la diversification des applications; Nous noterons que ce sont les entreprises européennes qui s'orientent le plus vers l'e-commerce (13,3 %).

En %	Natronale	Européenne	Internationale	Global ©
Recentrage sur le(s) métier(s) de base	32.4	40.0	29.4	32.4
Diversification (nouveaux produits)	31.6	6.7	17.6	27.0
Diversification (nouvelles applications)	11.0	0	32.4	14.1
Internationalisation	17.6	40.0	14.7	18.9
e-commetce	4.4	13.3	5.9	5.4
Autre	2.9	0	0	2.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

(ი 185,ი) 136,ი2 15,ი3 34)

Pour deux tiers des entreprises du panel, le type de croissance privilégié est une croissance interne (68,1 %) plutôt qu'externe (31,9 %). Ces chiffres restent globalement les mêmes quelle que soit leur implantation géographique (pour la croissance interne : 72 % pour les nationales, 50 % pour les européennes, et 60 % pour les internationales) ou leur taille (respectivement pour la croissance interne : 68 %, 71 %, 67 % et 64 %).

Les mêmes remarques sont applicables en fonction du secteur d'activités (seul le secteur des transports et communications opte pour une croissance interne à près de 92 %).

Les entreprises dont l'orientation stratégique est portée sur l'e-commerce ou la diversification favorisent encore plus le type de croissance interne. Seules les entreprises s'internationalisant ont un type de croissance plus externe.

En % moyen	Recentrage sur le(s) métier(s) de base (o))	Diversification (nouveaux produits) (a2)	Diversification (nouvelles applications) (68)	Internationalisa tion (04)	e-commerce (cs)	Global (e)
Croissance interne	62.1	70.8	84.6	58.8	<b>8</b> 0.0	68.1
Croissance externe	37.9	29.2	15.4	41.2	20.0	31.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n. 176, n.) 58, n.2, 48, n.3, 26, n.4, 34, n.5, 10)

Enfin les entreprises s'orientant vers l'e-commerce ont majoritairement une structure matricielle; Les autres stratégies ne prédéterminent pas une structure dominante autre que celle par grande fonction ou division par métier; paradoxalement les entreprises s'orientant vers l'international ne retiennent pas une structure par division géographique.

En % moyen	Recentrage sur le(s) métier(s) de base (o)]	Diversification (nouveaux produits) (a2)	Diversification (nouvelles applications) (c3)	Internationalisa tion (04)	e-commerce (as)	Global (0)
Grandes fonctions	30.0	48.0	26.9	40.0	40.0	32.4
Divisions par métier	31.7	22.0	38.5	22.9	10.0	27.0
Divisions par 20ne géographi que	13.3	18.0	15.4	5.7	0.0	14.1
Matricielle	25.0	12.0	19.2	25.7	50.0	18.9
Autres	0.0	0.0	0.0	5.7	0.0	5.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<sup>(</sup>n. 181, n). 60, n2. 50, n3. 26, n4. 35, n5. 10).

#### 1.2. Profil des cadres et grandes tendances

#### 1.2.1. Le taux d'encadrement

Ce taux d'encadrement est nettement plus faible pour les entreprises de moins de 500 salariés (12.5 %) alors qu'il est constant pour les autres entreprises (environ 20 %); Par contre le pourcentage des cadres dirigeants est d'environ 1 % pour les entreprises de plus de 1000 salariés et d'environ 1.5 % pour les moyennes entreprises.

En % moyen	200 – 500 salariés (n)	500 - 1000 salariés (~2)	1000 - 10000 salariës (ਕੀ)	plus de 10000 salariës (04)	Global ©
Taux d'encadrement moyen চ ১৪৯,১৮ চ.১৫ ২৪,১৪ ৪০,১৮ ১৭)	12.5	20.22	22.81	20.07	18.1149
Pourcentage des cadres dirigeants പ്രസ്തുപ നു വി 38 പ്രി 60 പ്ര 11)	1.41	1.91	1.13	0.68	1.3784

L'analyse par secteur d'activité montre que le taux moyen d'encadrement est plus élevé pour les secteurs des services aux entreprises, du crédit, du commerce et de la distribution, de l'énergie, de la chimie, des médias (environ 30 %) alors que pour les secteurs des industries et autres industries manufacturières et du bâtiment ce taux est d'environ 15 %. Ces derniers secteurs ont effectivement une population ouvrière plus importante.

Ces taux d'encadrement (cadres et dirigeants) augmentent proportionnellement à l'implantation géographique de l'effectif. Les entreprises « internationales » ont des taux significativement plus élevés (respectivement 29 et 1,7 %).

En %	Natronale	Européenne (a)	Internationale	Global (i)
Taux d'encadrement moyen (o. 183, o. 134, o2. 17, o3. 32)	15.6211	17.2490	29.0173	18.1149
Pourcentage des cadres dirigeants (n. 17),,n. 130, n2, 17, n8, 32)	1.2604	1.6650	1.7053	1.3784

#### 1.2.2. Le temps dans l'entreprise

La moyenne d'âge des cadres est de 41 ans ; cette moyenne varie peu en fonction de la taille de l'entreprise, ou d'autres paramètres tel que le secteur d'activité ou l'implantation géographique. L'ancienneté moyenne des cadres est de 11 ans dans l'entreprise mais est toutefois plus importante dans les grandes entreprises (16 ans).

Le taux de turnover corrobore cette constatation; en moyenne de 6,4 % dans les entreprises de moins de 1 000 salariés, il n'est que de 4 % dans les très grandes entreprises, qui offrent de plus amples possibilités de mobilité interne. Ce taux est par contre plus élevé pour les entreprises entre 1 000 et 10 000 salariés (8,43 %).

En moyenne	200 - 500 salariës (n1)	500 - 1000 salariės (n2)	1000 - 10000 sala <del>rië</del> s (n3)	plus de 10000 salariés (n4)	Global (n)
Moyenne d'age des cadres n 170 (n) 68 (n) 38 (n) 58 (n) 12)	41.36	40.25	41.05	41.97	41.07
Ancienneté moyenne des cadres (5.167-5) 64-62-37,68-54,64-12)	10.18	10.92	11.62	16.20	11.24
Tanx de turnover (a 171 ,a) 63, a2 37, a3 60, a4 13)	6.23	6.57	8.43	4.08	6.89

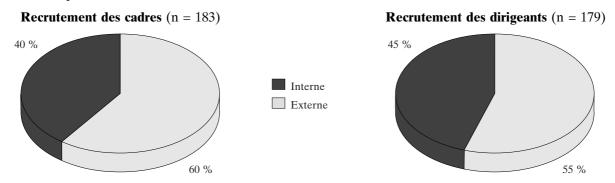
Par ailleurs, les entreprises anticipent à peu près également les évolutions de ces taux. Non seulement 65 % en moyenne, prévoient que le nombre des cadres va augmenter, mais également la constatation d'un rajeunissement des équipes dirigeantes est affirmée (surtout dans les très grandes entreprises – 80 % le pensent).

Nous noterons la transition en termes de prévision d'évolution du taux de turnover. En effet la moitié pressent une augmentation de ce taux, tandis que l'autre moitié ne s'attend à aucun changement, voire une diminution. C'est par ailleurs dans les grandes entreprises où le taux de turnover est le plus faible, qu'une évolution est anticipée à la hausse de ce taux.

<b>E</b> n % moyen	200 - 500 salariės (01)	500 – 1000 salariės ( <sup>(2)</sup>	1000 - 10000 salariés (4)	plus de 10000 salariés (64)	Global (r)
Evolution des effectifs					
cadres (n. 1905, n.). 72, n.2. 40, n.3. 63, n.4. 15)					
Plutöt en augmentation	58.3	72.5	69.8	66.7	65.B
Sans changement	26.4	27.5	22.2	33.3	25.8
Plutēt en diminution	15.3		7.9		8.4
Evolution du taux de					
turmover (n. 1865,n). 70,n2, 39,n3, 62,n4, 15)					
Plutöt en augmentation	44.9	43.6	62.9	66.7	52.4
Sans changement	49.3	46.2	27.4	26.7	39.5
Plutēt en diminution	5.8	10.3	9.7	6.7	8.1
Constatation d'un					
rajeunissement de l'équipe					
dirigeante [n 185, n1 70, n2 37, n3 63, n4 15]					
Noл, pas du tout	8.5	8.1	4.8	6.7	7.0
Non, plutēt pas	25.4	16.2	22.2	6.7	21.0
Oui, plutõt	52.1	59.5	61.9	80.0	59.1
Oui, tout à fait	14.1	16.2	11.1	6.7	12.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

#### 1.2.3. Le recrutement

Tant pour les cadres que pour les cadres dirigeants, le recrutement par voie externe est le plus souvent adopté.



En analysant en fonction de la taille de l'entreprise on s'aperçoit, que les plus petites d'entre elles ont recours à ce mode de recrutement externe (dans les mêmes proportions pour les cadres ou

cadres dirigeants – à 65 %); par contre si les plus grandes entreprises recrutent leurs cadres à la fois par voie interne ou externe, elles ont cependant tendance à favoriser le recrutement interne de leurs cadres dirigeants (à 75 %). Elles bénéficient d'une population évidemment plus grande et préfèrent certainement choisir parmi des personnes ayant une bonne connaissance de leur entreprise.

En % moyen	200 - 500 salariës (a)	500 – 1000 salariës (°²)	1000 - 10000 salariės (6)	plus de 10000 salariës (04)	Global (e)
Recrutement interne des cadres (n. 184 (n. 70) (d. 38) (d. 58) (d. 15)	32.74	39.61	42.30	52.67	38.95
Recrutement externe des cadres (a.183 (a) 89(a) 38(a) 6)(a) 15)	65.35	60.39	57.70	47.33	60.30
Recrutement interne des cadres dirigeants (n. 179-, n.). 68, n.2. 38, n.3. 61, n.4. 15)	33.40	46.18	50.18	73.60	45.2 <del>0</del>
Recrutement externe des cadres dirigeants (n. 17), (n. 65, (d. 38, (d. 61, (4. 15)	65.06	53.82	49.80	26.40	54.23

Sur ce sujet, les analyses par secteurs d'activité, par implantation géographique ou par orientation stratégique n'apportent pas de différences significatives.

#### 1.2.4. L'internationalisation

D'une manière générale on constate une internationalisation des effectifs ; en moyenne 11 % des cadres et cadres dirigeants ne sont pas français. Ce pourcentage est le même pour la part des cadres et cadres dirigeants faisant partie du comité exécutif (ou comité de direction).

Par contre, il y a une forte disparité de ces taux en fonction de la taille des entreprises ; C'est dans les plus grandes (> 1 000 salariés) que l'on trouve des taux beaucoup plus élevés (jusqu'à 28 % pour les très grandes entreprises). Les plus petites ne sont concernées qu'à hauteur d'environ 5 % de leur effectif.

En % moyen	200 - 500 salariës (0)	500 – 1000 salariës <sup>(62)</sup>	1000 - 10000 salariës (હ)	plus de 10000 salariés (04)	Global (e)
% cadres non français (n 170 ,n1 65,n2 35,n3 57,n4 13)	6.00	3.52	18.11	27.98	11.03
% cadres non français du comité exécutif (n 173,,n1 68, n2 37, n3 59, n4 11)	5.93	9.11	17.93	17.18	11.48

La tendance prévue à l'accroissement du recrutement de cadres non français s'étend des plus grandes entreprises aux plus petites ; la constatation est la même pour le recrutement des cadres dirigeants, le glissement se fait des très grandes entreprises aux grandes entreprises. Le taux important de réponses sans avis (ne sait pas) indique très certainement la transition s'opérant en ce domaine de l'internationalisation des effectifs (notamment pour les entreprises moyennes).

En % moyen	200 – 500 salariës (n)	500 – 1000 salariës (c2)	1000 - 10000 salariės (4)	plus de 10000 salariës (04)	Global (r)
Tendance pour le recrutement de cadres non Français [o 178, o1 67, o2 36, o3 60, o4 15]					
Plutët en augmentation	14.9	47.2	51.7	73.3	38.8
Sans changement	46.3	16.7	40.0	26.7	36.5
Plutēt en diminution	0.0	0.0	1.7	0.0	.6
Nesait pas	38.8	36.1	6.7	0.0	24.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Tendance pour le recrutement de cadres dirigeants non Français [n 171, n1 64, n2 35, n3 59, n4 13]					
Plutet en augmentation	9.4	25.7	42.4	76.9	29.2
Sans changement	50.0	31.4	45.8	15.4	42.1
Plutöt en dincinution	0.0	0.0	0.0	0.0	0
Nesait pas	40.6	42.9	11.9	7.7	28.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100

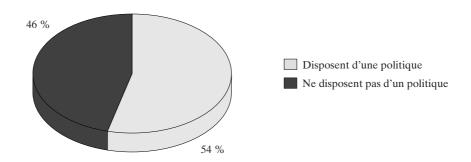
### POINTS À RETENIR

- 1. Les entreprises de l'échantillon sont majoritairement des entreprises de taille moyenne : 59 % des entreprises ont moins de 1 000 salariés.
- 2. L'implantation géographique en termes d'effectif est principalement nationale (72 % des entreprises). Les plus grandes entreprises se trouvent généralement à Paris ou en région parisienne.
- 3. Les entreprises « internationales » perçoivent plus la concurrence de leur environnement comme concentrée.
- 4. La majorité des entreprises sont faiblement exportatrice : 50 % d'entre elles réalisent moins de 20 % de leur CA à l'étranger.
- 5. 72 % des entreprises ont un cycle de production court.
- 6. Les entreprises moyennes ont plutôt une organisation traditionnelle (par grande fonction). Les grandes entreprises optent plus souvent pour une organisation divisionnelle ou matricielle.
- 7. Le taux d'encadrement moyen est plus fort dans les grandes entreprises (supérieur à 20 %), mais le pourcentage des cadres dirigeants y est plus faible.
- 8. Le taux de turnover est plus faible dans les très grandes entreprises (4 %) mais elles prévoient plus fortement une augmentation de ce taux.
- 9. Le recrutement des cadres est principalement externe (60 % des entreprises).
- 10. Il y a une tendance à l'internationalisation des effectifs cadres et cadres dirigeants (en moyenne 11 % de non français). Cette inclinaison est accrue pour les entreprises de grande taille (supérieur à 17 %).

#### 1.3. Les pratiques de gestion des cadres

#### 1.3.1. La politique de gestion des cadres

Dans l'ensemble un peu plus de la moitié des entreprises déclarent disposer d'une politique de gestion des cadres (53,7 %). Ce phénomène est récent car elles déclarent en disposer depuis en moyenne 9 ans.



La taille de l'entreprise est un facteur déterminant. Ce sont principalement les grandes et très grandes entreprises qui disposent d'une politique de gestion des cadres (à 87 % pour les entreprises de plus de 10 000 salariés). Les entreprises moyennes ou petites n'ont certainement pas un nombre suffisamment élevé de cadres pour justifier d'une politique spécifique des cadres qui, en général, se rattachera au service du personnel ou la direction des ressources humaines ou encore la direction générale.

En %	200 - 500 salariés (n)	500 – 1000 salariés (62)	1000 - 10000 salariës ശ്രി	plus de 10000 salariës (04)	Global (e)
Disposent d'une politique	36.6	46.2	69.8	86.7	53.7
Ne disposent pas d'une politique	63.4	53.8	30.2	13.3	46.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(ര 188,റാ 71,റ2 39,റ4 63,റ4 15)

En ce sens, nous notons que généralement plus le taux d'encadrement d'une entreprise est fort (supérieur à 10 %), plus elle estime disposer d'une politique de gestion des cadres.

En %	0-10% ബ്ര	10-20% (ව)	20-30% (d)	30-40% (n4)	>44% (%)	Global (e)
Disposent d'une politique	37.2	68.8	70.0	41.2	77.8	53.7
Ne disposent pas d'une politique	62.8	31.3	30.0	58.8	22.2	46.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n 174, n) 78, n2 48, n3 20, n4 10, n5 18)

De même les entreprises nationales estiment le moins avoir de politique de gestion des cadres.

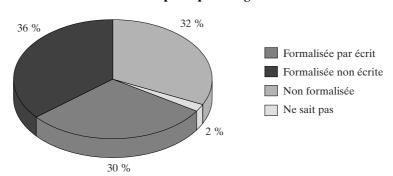
En %	Natronale	Européenne (2)	Internationale	ල) Global
Disposent d'une politique	45.2	82.4	72.2	53.7
Ne disposent pas d'une politique	54.8	17.6	27.8	46.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

(n. 188<sub>3</sub> n.) 135<sub>3</sub> n.2. 17<sub>3</sub> n.3. 36<sub>3</sub>

C'est principalement dans les secteurs des autres industries manufacturières, du bâtiment, du commerce et de la distribution et celui des médias où ce taux dépasse les 50 %.

Sa formalisation n'est pas systématique. Notre échantillon est à peu près divisé en 3 parties égales :

Formalisation de la politique des gestion des cadres



Par ailleurs, le fait de disposer d'une politique de gestion des cadres tend à une plus grande formalisation des procédures liées à celle-ci.

En %	Formalisée par écrit (01)	Formalisée non écrite (2)	Non formalisée (@)	Ne sait pas (04)	Global (e)
Disposent d'une politique	39.4	41.4	19.2	0	100.0

(n. 133, n) 40, n2 50, n3 41, n4 2)

Les entreprises les plus grandes ont également une formalisation plus poussée de leurs procédures.

En %	200 - 500 salariés (n1)	500 - 1000 salariés (n2)	1000 - 10000 salariés (n3)	plus de 10000 salariés (n4)	Global
Formalisée par écrit	16.7	25.8	30.2	66.7	29.6
Formalisée non écrite	33.3	45.2	41.5	13.3	37.0
Non formalisée	50.0	25.8	26.4	20.0	31.9
Ne sait pas	0	3.2	1.9	0	1.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n=140, n1=36, n2=36, n3=53, n4=15)

Globalement 58.8 % des entreprises pensent que leur politique de gestion des cadres est comprise par leurs cadres. C'est toutefois dans les entreprises où la formalisation est la plus élevée que cette compréhension est la meilleure.

En %	Formalisée par écrit (0)	Formalisée non écrite (2)	Non formalisée (@)	Ne sait pas (64)	Global (e)
La politique est comprise	87.5	78	35.7	0	58.8
La politique n'est pas comprise	12.5	22.0	64.3	100.0	41.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n 133, n) 40, n2 50, n3 42, n4 1)

Ce sont dans les entreprises les plus jeunes et les plus anciennes que la politique est la mieux comprise.

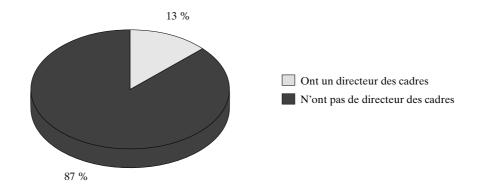
En %	0–5 ans და)	S-20 ans (n2)	20-50 ал <i>s</i> (68)	50-100 ans (nt)	Phis de 100 ans (68)	Global (e)
La politique est comprise	77.8	42.9	60.0	60.4	73.6	58.8
La politique n'est pas comprise	22.2	57.1	40.0	39.6	36.4	41.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n. 161, jn.) %, n2. 21, n3. 50, n4. 48, n5. 33)

#### 1.3.2. Les acteurs de la politique de gestion des cadres

• Le responsable de la politique

La majorité des entreprises ne semblent pas avoir en particulier un directeur des cadres (87.4 %).



Sauf dans les très grandes entreprises où près de la moitié annoncent en avoir un.

En %	200 - 500 salariés (n1)	500 - 1000 salariés (n2)	1000 - 10000 salariés (n3)	plus de 10000 salariés	Global
Ont un directeur des cadres	8.3	0	17.5	46.7	12.6
Non pas de directeur des cadres	91.7	100.0	82.5	53.3	87.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n=180, n1=72, n2=340, n3=63, n4=15)

Le fait d'avoir une politique de gestion des cadres n'influe pas beaucoup sur celui de disposer un directeur des cadres. La formalisation de la politique est un deuxième facteur mais de faible influence.

En %	Disposent d'une politique	Ne disposent pas d'une politique	Global (n)
Ont un directeur des cadres	16.8	8.0	12.6
N'ont pas de directeur des cadres	83.2	92.0	87.4
Total	100.0	100.0	100.0

(n=188, n1=101, n2=87)

Le profil-type du responsable des cadres (que ce soit ce directeur ou une autre personne en charge des cadres) est le suivant :

- c'est un homme dans 86.5 % des cas,
- de plus de 40 ans (39.1 % ont entre 40 et 50 ans et 37.9 % ont entre 50 et 60 ans),
- dont la formation initiale appartient également à la gestion, au droit ou aux sciences pures :

En %	Moins de 1000 salariés (0)	Plus de 1000 salariés (2)	Global (o)
<ul> <li>Sciences pures ou appliquées</li> </ul>	25.7	16.2	22.0
<ul> <li>Droit et humanités</li> </ul>	16.2	29.4	21.4
<ul> <li>Sciences humaines</li> </ul>	13.3	23.5	17.3
<ul> <li>Gestion, école de commerce</li> </ul>	23.8	25.0	24.3
<ul> <li>Sciences sociales</li> </ul>	10.5	4.4	8.1
<ul> <li>Autres</li> </ul>	10.5	1.5	6.9
Total	100.0	100.0	100.0

(റ) 105,ഫ് 88,ഫ് 173)

- dont la rémunération annuelle brute moyenne est de 610 KF

#### • Les autres acteurs

Dans seulement 25 % des cas, il existe des personnes chargées spécifiquement soit des jeunes cadres soit des hauts potentiels.

En %	Personne chargée des jeunes cadres (61)	Personne chargée des hauts potentiels (62)
Oui	24.8	23.1
Non	75.2	76.9
Total	100.0	100.0

(n) 169, n2 161)

Notons qu'à travers l'enquête sur les jeunes cadres nous retrouvons globalement les mêmes taux puisque 22 % (contre 24,8 % ici) d'entre eux déclaraient qu'il existait une personne ou un département dédié aux jeunes cadres.

Les grandes et très grandes entreprises réservent plus souvent une politique spécifique pour ces deux populations et notamment pour les hauts potentiels.

En % moyen	200 - 500 salariës (ni)	500 – 1000 salariës (°2)	1000 - 10000 salariės (4)	plus de 10000 salariës ∞4	Global (e)
Personne chargée des					
ennes cadres (n. 161, ,n. 3%, n.2. 32, n.3. 36, n.4. 14)					
Out	18.6	15.6	33.9	35.7	24.8
Not	81.4	84.4	66.1	64.3	75.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Personne chargée des hauts					
potentiels (a 189, a) 60, a2 36, a3 58,a4 15)					
்	11.7	16.7	31.0	53.3	23.1
Not	88.3	83.3	69.0	46.7	76.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100

De même, les entreprises déclarant disposer d'une politique de gestion des cadres ont une plus forte tendance à disposer également de personnes s'occupant des jeunes cadres ou hauts potentiels.

En %	Disposent d'une politique (0)	Ne disposent pas d'une politique (a2)	Global (e)
Personne chargée des			
ennes cadres o 15%,o1 %4,o2 63)			
Оші	31.9	15.4	24.8
Мол	68.1	84.6	75.2
Total	100.0	100.0	100.0
Personne chargée des hauts potentiels o 167, où 27, où 70)			
0 ம்	34.0	8.6	23.1
Мол	66.0	91.4	76.9
Total	100.0	100.0	100.0

Ces remarques sont identiques si l'ont étudie ces données en fonction de la formalisation de la politique de gestion des cadres car ce sont les très grandes entreprises, dont la politique est le plus formalisée par écrit qui ont une gestion plus spécifiée de ces cadres.

Globalement nous noterons que les entreprises plus âgées ont plus souvent une gestion spécifiée ; Cependant les jeunes entreprises (moins de 5 ans) semblent se doter plus rapidement de structures distinguant ces deux populations spécifiques de cadres.

En %	0-5 ал <i>s</i> (от)	5-20 ans (n2)	20-50 ал <i>s</i> (68)	50-100 ans (c4)	Phys de 100 ans (65)	Global (n)
Personne chargée des jennes cadres jo 152,01 8,02 22,03 47,04 44, ps 31)						
ெய்	25.0	4.5	29.8	20.5	41.9	24.8
Non	75.0	95.5	70.2	79.5	58.1	75.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Personne chargée des hauts potentiels [0-15%,01-%,02-22,03-52,04-46, 35-30]						
ெய்	33.3	0	25.0	21.7	36.7	23.1
Non	66.7	100.0	75.0	78.3	63.3	76.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

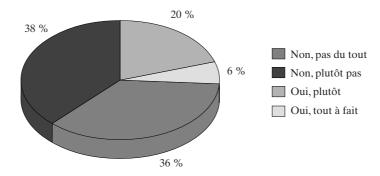
#### 1.3.3. Le système de gestion

• Le système d'information de gestion des cadres

Environ 26 % des entreprises disposent d'un véritable système d'information (SI) de gestion des cadres (tels les logiciels Peoplesoft, Hypervision, etc.). Et seulement 13.2 % disposent un logiciel de gestion intégré (ERP) auquel est relié ce premier logiciel.

Dans l'ensemble, les entreprises déclarent disposer de ce genre de système d'information depuis en moyenne 4 ans et 9 mois (mois de 2 ans pour le logiciel de gestion intégré) et en être satisfait (59 % des entreprises).

#### Centralisation de la structure de gestion des cadres



Ce sont à nouveau les entreprises de grande taille qui sont le plus avantagées sur ce terrain. Les entreprises disposant d'une politique de gestion des cadres le sont également.

En %	Disposent d'une politique (a)	Ne disposent pas d'une politique (½)	Global (o)
Ont un système			
d'information (n. 184, (n. 100, n2. 84)			
Ош	41	9.5	26.3
Non	59	90.5	73.7
Total	100.0	100.0	100.0
Ont un système d'information intégré (a. 113, al. 73, al. 40)			
0 ய	15.1	10.6	13.2
Мол	84.9	89.4	86.8
Total	100.0	100.0	100.0

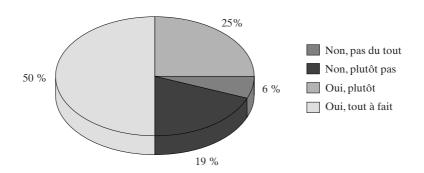
Les entreprises plus âgées ont tendance à disposer plus souvent d'un tel système de gestion.

En %	0-5 алs (оз)	S-20 ans (වේ)	20-50 ал <i>s</i> (6)	50-100 ans (o4)	Plus de 100 ans (as)	Global (e)
Ont un SI	9.1	18.1	<b>28</b> .3	19.7	38.2	26.3
N'ont pas de SI	90.9	81.9	71.7	80.3	61.8	73.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n. 178, n.) 13, n2, 22, n3, 53, n4, 56, n6, 36)

#### • La centralisation de la structure de la gestion des cadres

Près de trois quarts des entreprises estiment avoir une structure particulièrement centralisée de leur gestion des cadres.



Les très grandes entreprises ont des structures moins centralisées que les plus petites.

En %	200 - 500 salariés (n1)	500 - 1000 salariés (n2)	1000 - 10000 salariés	plus de 10000 salariés (n4)	Global
Ont plutôt une structure centralisée	86.2	76.9	59.4	46.7	75.1
N'ont plutôt pas une structure centralisée	13.8	23.1	30.6	53.3	24.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n=181, n1=65, n2=39, n3=62, n4=15)

De même, plus l'entreprise est âgée plus ces structures sont centralisées et seules les entreprises ayant une organisation par grande fonction ont une centralisation de leur structure de gestion des cadres légèrement plus élevée.

En %	Par grande fonction (n1)	Division par métier (n2)	Division par zone géographique (n3)	Matricielle (n4)	Global
Ont plutôt une structure centralisée	83.3	70.8	72	70	75.1
N'ont plutôt pas une structure centralisée	16.7	29.2	28	30	24.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n=179, n1=66, n2=48, n3=25, n4=40)

Le critère de centralisation le plus souvent retenu est celui de l'échelle nationale.

En %	Oui	Non	Global
Echelle mondiale (n=83)	22.2	67.8	100.0
Echelle européenne (n=86)	38.4	51.6	100.0
Echelle nationale (n=101)	88.3	11.7	100.0
Par site/établissement (n=86)	593	40.7	100.0
Par département (n=82)	47.5	52.5	100.0
Par famille professionnelle (n=85)	55.3	44.7	100.0

• Les pratiques de segmentation de la gestion des cadres

C'est par métier, puis par niveau hiérarchique et enfin par population sensible que les entreprises segmentent leur population de cadres pour leur gestion.

En %	Oui	Non	Global (n)
Par zone géographique (n=176)	17.0	83.0	100.0
Par population sensible (n=176)	31.8	68.2	100.0
Par tranche d'âge (n=175)	12.0	88.0	100.0
Par métier (n=175)	62.3	37.7	100.0
Par niveau hiérarchique (n=175)	45.1	54.9	100.0
Pas de segmentation (n=175)	15.4	84.6	100.0

#### 1.3.4. Les pratiques de gestion des carrières

• Les outils de la gestion des carrières

L'entretien annuel de performance est un outil presque commun à toutes les entreprises (pour plus de 75 % d'entre elles). Elles utilisent également mais de manière moins systématique l'entretien de carrière, le comité de carrière ou les plans de succession. Les méthodes du 360°, de coaching ou le recours aux assessment centers sont par contre des pratiques très peu répandues.

En %	De souvent à tout le temps	De parfois à rarement	Global
Entretien annuel de performance (n=181)	76.8	23.2	100.0
Entretien de carrière (n=162)	38.3	61.7	100.0
Comité de carrière (n=150)	30.0	70.0	100.0
360° (n=138)	17.4	82.6	100.0
Assessment center (n=137)	8	92.0	100.0
Coaching (n=155)	20	80.0	100.0
Plan de succession (n=155)	34.8	65.2	100.0

En analysant par la taille des entreprises, nous nous apercevons que les entreprises plus grandes utilisent plus facilement des outils de gestion de carrières variés (par exemple, 80 % des entreprises de plus de 10 000 salariés ont recours au coaching).

En %	200 - 500 salariés	500 - 1000 salariés	1000 - 10000 salariés	plus de 10000 salariés	Global
Entretien annuel de performance	60.3	89.5	85.0	86.7	76.8
Entretien de carrière	23.3	34.5	47.4	71.4	38.3
Comité de carrière	9.6	20.7	43.6	71.4	30.0
360°	4.2	12	23.5	50.0	17.4
Assessment center	2.2	10.7	12.0	57.1	8
Coaching	11.1	34.5	21.1	80.0	20
Plan de succession	20.4	32.3	42.8	64.3	34.8

Le taux d'encadrement n'a pas un impact significatif pour déterminer une plus grande utilisation ou non d'un de ces outils de gestion.

Seules les entreprises ayant une organisation matricielle sont plus enclines à utiliser les outils anglo-saxons de gestion des carrières. Les entreprises ayant une organisation par division géographique utilisent plus souvent le coaching.

	Par grande fonction	Division par métier	Division par zone géographique	Matricielle	Global
Entretien annuel de performance	73.4	75.0	57.7	95.0	76.8
Entretien de carrière	23.9	27.9	33.4	59.5	38.3
Comité de carrière	13.4	28.9	26.1	57.2	30.0
360°	12.0	13.9	15.0	33.4	17.4
Assessment center	6.6	2.7	9.6	15.1	8
Coaching	11.8	14.6	33.4	29.7	20
Plan de succession	29.6	35.9	26.0	43.2	34.8

#### • Les acteurs de la gestion des carrières

Parmi quatre acteurs (le DRH, la hiérarchie, la direction générale et le cadre lui-même) sur les domaines touchant à la promotion et la mobilité, la hiérarchie et la direction générale ont un poids égal sur la décision finale ; Cependant les grandes entreprises favorisent la hiérarchie et les entreprises de taille moyenne la direction générale.

En ce qui concerne la formation, le DRH prend la place de la direction générale et joue un rôle plus important.

Nous remarquons que seules les grandes entreprises laissent plus de poids au cadre lui-même lors qu'il s'agit de formation.

La promotion	Moins de 1000 salariés (က)	Plus de 1000 salariés (ഫ)	Global (o)
• DRH	5.2	12.5	8.3
<ul> <li>Hi êrarchie (n+1 ; n+2)</li> </ul>	36.1	55.6	44.4
<ul> <li>Direction Générale</li> </ul>	58.8	30.6	46.7
Cadre lui-même	0	1.4	.6
Total	100.0	100.0	100.0

(a) 97, a2 72, a 169)

La mobilité	Moins de 1000 salatiês (ω)	Plus de 1000 salariés (62)	Global (a)
• DRH	18.9	29.7	23.7
<ul> <li>Hi érarchie (n+1 ; n+2)</li> </ul>	20.0	37.8	27.8
<ul> <li>Direction Générale</li> </ul>	37.9	14.9	27.8
Cadre lui-même	23.2	17.6	20.7
Total	100.0	100.0	100.0

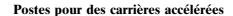
(n) 95, n2 74, n 169)

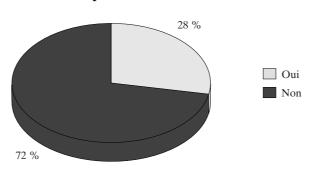
La formation	Moins de 1000 salariës (က)	Plus de 1000 salariés (62)	Global (o)
• DRH	36.1	34.3	<b>35</b> .3
<ul> <li>Hi êrarchie (n+1 ; n+2)</li> </ul>	33.0	35.7	34.1
<ul> <li>Direction Générale</li> </ul>	14.4	4.3	10.2
Cadre lui-mēme	16.5	25.7	20.4
Total	100.0	100.0	100.0

(n) 97, n2 70, n 167)

#### • L'accession aux postes de dirigeants

Dans 72 % des cas, les entreprises déclarent qu'il n'y a pas de postes constituant des passages obligés pour des carrières accélérées. Mais plus l'entreprise est grande et plus il existe ces postes de passage.





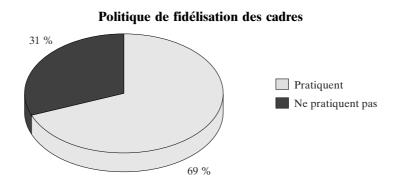
D'autres part, les entreprises conditionnent l'accession à des postes de dirigeants principalement à travers leur politique de recrutement (72 %). Ensuite l'obtention d'un diplôme particulier est un facteur dominant pour cette accession.

Les entreprises de plus grandes tailles valorisent également le passage par un poste à l'international.

En %	Oui	Non	Global
Obtention d'un diplôme précis (n=170)	33.6	66.4	100.0
Participation aux séminaires internes (n=162)	28.5	71.5	100.0
Formation continue externe (n=164)	31.7	68.3	100.0
Passage par un poste à l'international (n=1161)	31.7	68.3	100.0
Politique de recrutement (n=162)	73.4	26.6	100.0

#### • La politique de fidélisation

69 % des entreprises déclarent pratiquer une politique de fidélisation des cadres.



Les entreprises ayant des taux d'encadrement compris entre 10 et 30 % pratiquent plus volontiers une politique de fidélisation que ceux dont les taux sont faibles ou plus élevés.

En %	0-10% (n1)	10-20 % ഫ്രീ	20-30 % (ഷ)	30-40 % (n4)	Plus de 40% (এ)	Global (a)
Pratiquent la fidélisation	53.8	85.7	90.0	64.7	77.8	69.3
Ne pratiquent pas la fidélisation	46.2	14.3	10	35.3	22.2	30.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(റോഗ്യവ 11, ഡ്. 49, ഡ്. 20, 64, 17, ൽ 18)

Plus l'effectif total salariés est grand, plus l'entreprise dispose d'une politique de fidélisation.

En %	200 - 500 salariës (n)	500 - 1000 salariës (~2)	1000 - 10000 salariës (ය)	plus de 10000 salariës (04)	Global (e)
Pratiquent la fidélisation	53.5	72.5	81.0	86.7	69.3
Ne pratiquent pas la fidélisation	46.5	27.5	19.0	13.3	30.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(ര 18%, ര) 7), ര2 40, ര3 ടിടു ര4 15)

Ce sont les entreprises qui estiment avoir une politique de gestion des cadres qui disposent également d'un politique de fidélisation.

En %	Disposent d'une politique (0)	Ne disposent pas d'une politique (@)	Global (a)
Pratiquent la fidélisation	71.2	54.7	69.3
Ne pratiquent pas la fidélisation	18.8	45.3	30.7
Total	100.0	100.0	100.0

(n. 187, n) 101, n2. 86)

#### 1.3.5. Le statut « cadre »

Dans les deux tableaux suivants nous allons pouvoir comparer les notions de responsabilités et de statut perçus par les responsables de la gestion des cadres et par les jeunes cadres (enquête « les jeunes cadres et l'entreprise » menée en janvier 2001 par l'Institut de l'Entreprise).

• La notion de responsabilité, c'est...

1. L'autonomie	1	2
<ol><li>L'enjeu du travail</li></ol>	2	1
<ol> <li>Le nombre de subordonnés à encadrer</li> </ol>	7	3
4. Le niveau des subordonnés à encadrer	6	5
<ol> <li>Le budget å gérer</li> </ol>	3	4
6. Le statut	8	8
7. La rémunération	4	7
8. Les perspectives de carrières	5	6

S'il y a un accord entre les deux parties sur les deux premiers critères que sont l'autonomie et l'enjeu du travail, nous relevons que le nombre de subordonnés à encadrer est un élément valorisé par les jeunes cadres alors que l'entreprise (par la voix du responsable de la gestion des cadres) met l'accent sur le budget à gérer.

La rémunération semble être un critère de responsabilité pour l'entreprise mais moins pour les jeunes cadres. Par contre tous deux sont d'accords pour estimer que le statut n'est pas un critère déterminant de la responsabilité.

• La notion de statut « cadre »...

		D.R.H.	Jen	nes cadres
	Rg	%	Rg	%
<ol> <li>est un signe de prestige</li> </ol>	7	41	6/7	30
est un statut qui permet de se positionner socialement	2	81	4	59
est un statut qui permet de se positionner dans l'entreprise	3	71	2	71
<ol> <li>correspond à un certain niveau de responsabilité</li> </ol>	1	91	1	85
5. correspond à un certain niveau d'ancienneté	10	7	10	9
<ol> <li>correspond à un certain niveau de rémunération</li> </ol>	4	68	3	68
7. permet de légitimer sa propre autorité	8/9	35	6/7	30
<ol> <li>est représentatif de la loyauté à l'entreprise</li> </ol>	8/9	35	9	25
<ol> <li>est représentatif de l'appartenance à la direction</li> </ol>	5	48	8	27
10. n'a plus de sens	6	43	5	40

A nouveau nous trouvons un accord sur les deux premiers éléments pour dire que la notion de statut correspond à un niveau de responsabilité et un moyen de se positionner (socialement ou dans l'entreprise).

Les autres éléments se font échos chez les jeunes cadres et l'entreprise à l'exception de la loyauté à l'entreprise : l'entreprise la considère comme un critère du statut de cadre alors que les jeunes cadres pensent plus volontiers que ce statut n'a plus de sens.

#### 1.3.6. Une affaire de communication

• Impact des nouvelles technologies de l'information et de communication

Les entreprises estiment que la **téléphonie mobile** est la nouvelle technologie ayant eu le plus fort impact sur la vie quotidienne des cadres. Suivent ensuite, l'Intranet, l'Internet, le télétravail puis l'e-learning.

• Un interlocuteur privilégié ?

A la question quel devrait être selon vous l'interlocuteur privilégié des cadres, les entreprises répondent assez massivement en faveur du **supérieur hiérarchique**. Le DRH et le coach ou parrain sont respectivement en deuxième et troisième choix.

Répondants = Responsable des cadres	Oui	Non	Global
D.R.H. (n=97)	81.4	18.6	100.0
Supérieur hiérarchique (n=104)	95.5	4.5	100.0
Coach (n=71)	46.5	53.5	100.0

Les jeunes cadres interrogés en janvier dernier plaçaient également le D.R.H. et le supérieur hiérarchique comme les vecteurs préférés pour la connaissance de la politique de gestion des cadres.

Par contre ces mêmes jeunes cadres souhaitent échanger davantage avec le D.R.H.:

Répondants = Jeunes cadres	Oui	Non	Global (n)
D.R.H. (n=97)	67.0	33.0	100.0
Supérieur hiérarchique (n=104)	48.0	52.0	100.0
Coach (n=71)	47.0	53.0	100.0

#### • Le dialogue social

Dans l'ensemble les entreprises ne perçoivent pas d'attentes plus fortes en termes de représentation syndicale; Ni de la part des cadres (83 %), ni des jeunes cadres (77,3 %).

• Les différences de génération par rapport aux jeunes cadres (28/35 ans)

S'il ne semble pas y avoir de difficultés entre ces jeunes cadres et leurs plus jeunes collègues, c'est avec leurs aînés que la différence se fait jour. La **problématique de l'encadrement intermédiaire** reste entière. C'est par ailleurs aussi à ce niveau de l'encadrement intermédiaire que les entreprises estiment avoir le plus de difficultés pour la mise en œuvre de leur stratégie (pour 56.7 % d'entre elles).

En %	(വ) (വ)	Non (cê)	Global (a)
De la génération suivante	41.1	58.9	69.3
De leur ainés	70.7	19.3	30.7

<sup>(</sup>n. 167, n). 97, n2. 70)

#### • Les valeurs de l'entreprise

Enfin parmi les valeurs suivantes, les plus cités par les entreprises sont l'engagement/implication, la responsabilité et la fidélité.

1. La confiance	4
2. Lafidélité	3
3. La fierté d'appartenance	5
4. La rigueur d'organisation	9
S. La solidarité	7
6 L'engagement / Pimplication	1
7. Laresponsabilité	2
8. Le progrès continu	6
9. L'imovation	В
10. L'équilibre du contrat, des apports	10
11. L'indifférence	11

## POINTS À RETENIR

- 1. 54 % des entreprises disposent d'une politique de gestion des cadres (jusqu'à 70 % pour celles de plus de 1 000 salariés). Elle est formalisée par écrit ou non dans 70 % des cas.
- 2. Seuls 13 % ont un directeur des cadres. Le responsables des cadres (directeur ou autre) est généralement un homme (86 %), de plus de 40 ans et de formation gestionnaire, juridique ou scientifique.
- 3. 75 % des entreprises ont une structure centralisée pour leur gestion des cadres et elles retiennent en majorité comme critère de centralisation l'échelle nationale (à 88 %).
- 4. Pour leur gestion, les entreprises ont tendance à segmenter la population cadre par métier (62 %) ou niveau hiérarchique (45 %). Par ailleurs, seules les très grandes entreprises (plus de 10 000 salariés) disposent de personnes chargées spécifiquement des jeunes cadres (35 %) ou des hauts potentiels (54 %).
- 5. L'entretien annuel de performance est un outil commun de gestion des carrières pour 75 % des entreprises. Les entretiens de carrières, comités de carrières ou plan de succession sont un deuxième ensemble de pratiques communes (30 %). L'ensemble constitué des pratiques du 360°, des assessment centers ou coaching, n'est utilisé que par moins de 20 % des entreprises.
- 6. Les entreprises déclarent qu'il n'existe pas de poste de passage pour une carrière accélérée (72 %) et majoritairement, soumettent à leur politique de recrutement l'accession aux postes de dirigeants
- 7. Dans l'ensemble, les entreprises ne disposent encore que très peu de système d'information pour la gestion des cadres (25 %) et de système de gestion intégré (13 %).
- 8. La hiérarchie et la direction générale restent les deux acteurs privilégiés de la politique de gestion des cadres.
- 9. 69 % des entreprises pratiquent un politique de fidélisation.
- 10. Pour les entreprises, la responsabilité se traduit par l'autonomie et l'enjeu du travail et le statut cadre est synonyme de niveau de responsabilité et représente un échelle de positionnement (dans l'entreprise ou la société civile).
- 11. L'implication/engagement, la responsabilité et la fidélité sont des valeurs plébiscitées par les entreprises

#### 1.4. Proposition d'une typologie en quatre familles

Dans les trois précédents chapitres nous avons décrit de manière détaillée l'ensemble des entreprises ayant répondu au questionnaire (les entreprises, la population des cadres et leurs pratiques de gestion des cadres). Chaque étape nous a permis de ne retenir qu'un nombre réduit de facteurs significatifs de la dimension étudiée.

Afin de synthétiser l'ensemble de ces informations, nous avons procédé à un traitement statistique en fonction des 37 variables les plus significatives. Nous avons appliqué des analyses factorielles – analyses en composantes principales – successives pour obtenir les deux critères permettant de décrire les grands traits des pratiques de gestion des cadres des entreprises (appelés descripteurs). Puis nous avons utilisé l'algorithme du K-means pour créer une variable de partition en 4 classes (type A, type B, type C et type D). Cette variable nous a servi à segmenter notre population d'entreprises en quatre familles homogènes présentant de nombreux points communs au sein d'une même famille.

#### 1.4.1. Les deux critères de description

Les deux dimensions les plus porteuses de sens sont les suivantes :

- la centralisation de la gestion des cadres,
- le niveau de spécificité de la gestion des cadres, nous entendons par spécificité, l'existence ou non de personnes chargées de sous-segmentation de la population cadre (hauts potentiels, jeunes cadres).

Ainsi nous ces deux facteurs nous permettent de dresser une carte des pratiques de gestion en France, selon le degré de centralisation (fort ou faible) et le degré de spécificité (oui ou non).

#### 1.4.2. Typologie en quatre familles

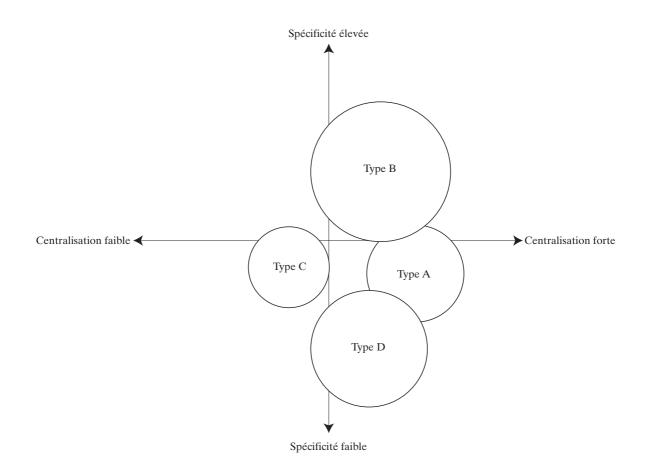
Les quatre grandes familles sont dans les proportions suivantes :

Famille	Proportion dans l'échantillon
Type A	27.3 %
Type B	13.6 %
Type C	9.1 %
Type D	50.0 %
Total	100.0 %

En fonction des deux descripteurs, nous obtenons les caractéristiques suivantes :

Famille	Centralisation	Spécificité
Type A	Forte	Non
Type B	Assez forte	Oui
Type C	Moyenne	Non
Type D	Assez forte	Non

## Schématiquement la répartition des 4 familles est la suivante :



Nous pouvons dresser dans trois tableaux le profil-type de ces quatre familles ; le premier relatif à leurs caractéristiques environnementales, le deuxième concernant leur population de cadres et le troisième portant sur leurs pratiques de gestion des cadres.

## - Caractéristiques principales des entreprises :

	Туре А	Туре В	ТуреС	ТуреD	Ensemble des entreprises
Taille	r	Plus de 1000 salatiés		salaniés	59% ont entre 200 et 1000 salariés
Implantation	Plutõt nationale	Internationale	Nationale	Nationale	72% sont nationales
Secteur d'activité	Métaux et industrie	Commerce et crédit	Autres industries manufacturières		Entreprises plutēt industrielles
% activité réalisé à l'étranger	Fort (>35%)	Fort (>35%)	Моуел (25%)	, ,	63% des entreprises ont moins de 20% de leur CA à l'export
Солоштелое	Concentrée	Солосии се	Phitôt concentrée	_	Répartition égale
Structure	Plutõt fonctionnelle	Divisionnelle ou matricielle	F	matricielle ou	35 % ent une structure fonctionnelle
Orientation strategique	le métier de base	Diversification des produits et internationalisation	Diverses	le métier de base	leurmétier de base
Type de croissance	Interne	Interne	Interne et externe		Interne à 68% d'entre elles
Culture	Assez forte	Forte	Assez forte		Assez forte pour 50.8%
Valeurs annoncées après l'implication	Responsabilité et Gdélité				Responsabilité et fidélité

## - Caractéristiques principales de la population des cadres :

	Тура А	Туре В	Туре С	TypeD	Ensemble des entreprises
% cadres	Moyen	F≎īt	Moyen	Faible	Еп тоуепле 18%
% cadres dirigeants	Fort	Моуел	Faible	Moyen	Еп тоуепле 138%
Internationalisation des effectifs	Fort (>15%)	Faible	Faible	Faible	Еп тоуепле 11%
Tendances pour l'internationalisation	Sans changement pour 52 %	En augmentation pour 92 %	Ел андтептатол оош 75%	Ел эндтельнол рон 70%	Sans changement pour 42%
Taux de turnover	>9%	<5%	<6%	C7%	Еп тоуепле 6.9%
Tendances pour L'évolution de ce taux	En augmentation	En augmentation	Sans changement	En augmentation ou sans changement	52% prévoient une augmentation
Type de recrutement	Ехієпіє	Interne	Externe	Externe	En moyenne 60% privilègient la voie externe

## - Caractéristiques principales des pratiques de gestion des cadres :

	Туре А	ТуреВ	Туре С	Туре D	Ensemble des entreprises
Politiques de gestion de cadres	Оші, а 50%	Oui, ā 84%	Non, à 62%	Оші, а 57%	Oui,āS4%
Age moyen de cette politique	9 ans	7 ans	3 ans	8 ans	Еп тоуепле 8 эпс
Formalisation	Oui, non écrite	Oui, non écrite	Мол	Мол	Νοπ, à 43%
Compréhension de la politique par les cadres	Мол	<b>ி</b> ய்	Мол	Оші	Оші, ā 54%
Critère de centralisation	National ou européen		Par établissement	National	Répartition égale
Acteur privilégié	Hiérarchie	DRH	Direction générale		Hiérarchie et direction générale principalement
Poste pour des carrières accèlérées	Мол	<b>ி</b> ய்	Мол	Мол	Non, principalement
Politique de fidélisation	Оші, а 67%	Oui, ā 92%	Мол, à 62%	Оші а 79%	Oui, ā 69%
Après l'autолоmie, la responsabilité c'est	Le budget	L'enjeu du travail	Le budget ou la rémunération	La rémunération ou les perspectives de carrière	
Le statut e'est	Le positionnement dans l'entreprise	Un niveau de responsabilité	Un niveau de responsabilité	Le positionnement dans l'entreprise	

## 2. STATISTIQUES

### 2.1 La population « cadre » de votre entreprise

## • Q103. L'implantation de votre entreprise, en termes d'effectifs, est majoritairement :

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>National</li> </ul>	86.6	51.3	72.1	70.8	58.3	87.5	84.1
<ul> <li>Européenne</li> </ul>	3.6	16.7	8.9	12.5	8.3	12.5	6.8
Internationale	9.8	32.1	18.9	16.7	33.4	0.0	9.1
TOTAL	100.0	100.0	100	100.0	100.0	100.0	100.0

<sup>(</sup>n1=112, n2=78, n3=190) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

# • Q104. Le taux d'encadrement moyen et le pourcentage moyen des cadres dirigeants (en France)

En % moyen	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Taux d'encadrement moyen (n1=109, n2=74, n3=183) (nA=23, nB=11, nC=8, nD=42, nT=84)	15.28	20.29	18.11	16.12	25.48	19.56	15.26
• Pourcentage moyen des cadres dirigeants (n1=108, n2=71, n3=179) (nA=22, nB=12, nC=7, nD=40, nT=81)	1.58	1.06	1.38	1.73	1.57	1.11	1.46

# • Q105. La part des cadres non Français sur l'effectif total des cadres et cadres dirigeants en moyenne.

En % moyen	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• part des cadres non Français sur l'effectif total (n1=100, n2=68, n3=168) (nA=23, nB=8, nC=7, nD=40, nT=78)	5.13	19.71	11.03	17.21	9.65	8.57	8.23

# • Q106. La part des cadres non Français dans le comité exécutif ou le comité de direction en moyenne.

En % moyen	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>part des cadres non Français dans le comité exécutif</li> </ul>	7.07	17.79	11.48	23.84	15.64	10.00	9.13
(n1=103, n2=72, n3=175) (nA=23, nB=11, nC=8, nD=40, nT=82)							

## • Q107. Tendance prévue dans les 5 ans à venir pour le recrutement de non-Français :

Cadres non Français	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
Plutôt en augmentation	26.2	56.0	38.8	25.0	75.0	25.0	43.9
Sans changement	35.9	37.3	36.5	50.0	8.3	25.0	39.0
• diminution	0	1.3	.6	4.2	0	0	0
<ul> <li>Ne sait pas</li> </ul>	37.9	5.3	24.2	20.8	16.7	50	17.1
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=103, n2=75, n3=178) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=41, nT=85)

Cadres dirigeants non Français	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Plutôt en augmentation</li> </ul>	15.2	48.6	29.2	30.4	58.3	16.7	31.7
Sans changement	43.4	40.3	42.1	52.2	33.3	33.3	43.9
Plutôt en diminution	0	0	0	0	0	0	0
Ne sait pas	41.4	11.1	28.7	17.4	8.3	50.0	24.4
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=99, n2=72, n3=171) (nA=23, nB=12, nC=6, nD=41, nT=82)

### • Q109. Evolution des effectifs cadres au cours des trois dernières années :

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Plutôt en augmentation	63.4	63.4	65.8	50.0	91.7	75.0	70.5
Sans changement	26.8	26.8	25.8	33.3	8.3	12.5	27.3
<ul> <li>Plutôt en diminution</li> </ul>	9.8	9.8	8.4	16.7	0	12.5	2.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<sup>(</sup>n1=112, n2=78, n3=190) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

### • Q110. La moyenne d'âge des cadres de l'entreprise et leur ancienneté moyenne.

En âge moyen	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Moyenne d'âge des cadres (n1=102, n2=68, n3=170) (nA=23, nB=11, nC=8, nD=39, nT=81)	40.97	41.21	41.07	41.28	40.95	41.13	40.24
• Ancienneté moyenne (n1=101, n2=66, n3=167) (nA=23, nB=11, nC=8, nD=38, nT=80)	10.45	12.45	11.24	10.52	12.68	9.88	9.98

## • Q111. Constatez-vous globalement un rajeunissement de l'équipe dirigeante ?

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	8.3	5.1	7.0	8.3	0	0	6.8
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	22.2	19.2	21.0	25.0	16.7	0	20.5
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	54.6	65.4	59.1	45.8	66.7	87.5	59.1
Oui, tout à fait	14.8	10.3	12.9	20.8	16.7	12.5	13.6
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<sup>(</sup>n1=108, n2=78, n3=186) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

### • Q112. Le taux de turnover moyen des cadres des entreprises.

En % moyen	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• taux de turnover moyen des cadres	6.36	7.63	6.89	9.02	4.83	5.71	6.38

(n1=100, n2=71, n3=171) (nA=24, nB=11, nC=7, nD=42, nT=84)

### • Q113. Evolution prévue de ce taux dans les 5 ans à venir :

En % moyen	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
Plutôt en augmentation	44.4	63.6	52.4	75.0	72.7	37.5	54.5
<ul> <li>Sans changement</li> </ul>	48.1	27.3	39.5	20.8	27.3	62.5	38.6
Plutôt en diminution	7.4	9.1	8.1	4.2	0	0	6.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=108, n2=77, n3=185) (nA=24, nB=11, nC=8, nD=44, nT=87)

# • Q114. Dans les 5 ans à venir, le recrutement de vos <u>cadres</u> (hors cadres dirigeants) s'effectuera de la manière suivante :

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Promotion interne (n1=108, n2=76, n3=184) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=42, nT=86)	35.16	44.34	38.95	30.88	60.83	37.50	32.17
• Recrutement externe (n1=107, n2=76, n3=183) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=42, nT=85)	63.59	55.66	60.30	67.82	39.17	62.50	67.83
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

# • Q115. Dans les 5 ans à venir, le recrutement de vos <u>cadres dirigeants</u> s'effectuera de la manière suivante :

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Promotion interne (n1=103, n2=76, n3=179) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=41, nT=84)	38.12	54.80	45.20	33.91	58.67	35.00	40.98
• Recrutement externe (n1=103, n2=76, n3=179) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=41, nT=84)	60.91	45.18	54.23	66.09	41.33	65.00	59.02
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

### 2.2. Votre gestion des cadres

### ► La politique

### • Q201. Existe-t-il à l'échelle nationale, dans l'entreprise, un directeur des cadres ?

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	5.4	23.1	12.6	25.0	25.0	12.5	6.8
• Non	94.6	76.9	87.4	75.0	75.0	87.5	93.2
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=112, n2=78, n3=190) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

## • Q203. Dans les deux cas, le profil de cette personne est :

#### - Son sexe:

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Homme</li> </ul>	86.7	86.4	86.5	87.0	66.7	100.0	88.4
• Femme	13.3	13.6	13.5	13.0	33.3	0	11.6
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=105, n2=66, n3=171) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=43

#### - Son âge:

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• 30 / 40 ans	21.7	17.6	20.1	21.7	25.0	0	27.9
• 40 / 50 ans	39.6	38.2	39.1	30.4	33.3	37.5	44.2
• 50 / 60 ans	34.9	42.6	37.9	47.8	41.7	50.0	25.6
• > 60 ans	3.8	1.5	2.9	0	0	12.5	2.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=106, n2=68, n3=174) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=43, nT=86)

### - Sa formation d'origine :

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Sciences pures ou appliquées</li> </ul>	25.7	16.2	22.0	30.4	9.1	50.0	18.6
<ul> <li>Droit et humanités</li> </ul>	16.2	29.4	21.4	26.1	27.3	0	20.9
<ul> <li>Sciences humaines</li> </ul>	13.3	23.5	17.3	4.3	36.4	37.5	18.6
• Gestion, école de commerce	23.8	25.0	24.3	39.1	9.1	12.5	23.3
<ul> <li>Sciences sociales</li> </ul>	10.5	4.4	8.1	0	9.1	0	16.3
Autres	10.5	1.5	6.9	0	9.1	0	2.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<sup>(</sup>n1=105, n2=68, n3=173) (nA=23nB=11, nC=8, nD=43, nT=86)

### - Son niveau de rémunération globale brute annuelle moyenne.

En Moyenne (KF)	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>rémunération globale brute annuelle</li> </ul>	568.95	671.09	609.52	643.33	578.91	577.14	618.06

(n1=85, n2=56, n3=141) (nA=18, nB=11, nC=7, nD=36, nT=72)

### • Q204. Estimez-vous que votre entreprise dispose d'une politique de gestion des cadres ?

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	40.0	73.1	53.7	50.0	83.3	37.5	56.8
• Non	60.0	26.9	46.3	50.0	16.7	62.5	43.2
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=110, n2=78, n3=188) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

#### • Q205. Si oui, en moyenne.

En âge moyen	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Age GDC	6.54	10.79	8.87	9	6.83	3.5	8.12

<sup>(</sup>n1=47, n2=57, n3=104) (nA=12, nB=9, nC=4, n

### • Q206. Cette politique est:

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Formalisée par écrit	20.9	38.2	29.6	33.3	25.0	33.3	17.1
• Formalisée non écrite	38.8	35.3	37.0	46.7	50.0	16.7	37.1
<ul> <li>Non formalisée</li> </ul>	38.8	25.0	31.9	20.0	25.0	50.0	42.9
Ne sait pas	1.5	1.5	1.5	0	0	0	2.9
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=67, n2=68, n3=135) (nA=15,nB=12, nC=8, nD=35, nT=70)

### • Q207. Existe-t-il une personne chargée spécifiquement ?

Des cadres à « haut » potentiel En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	13.5	35.6	23.1	16.7	91.7	0	0
• Non	86.5	64.4	76.9	83.3	8.3	100.0	100.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=96, n2=73, n3=169) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

Des « jeunes cadres »	Moins	Plus de					
En %	de 1000 salariés (n1)	1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	17.6	34.3	24.8	29.2	83.3	0	2.3
• Non	82.4	65.7	75.2	70.8	16.7	100.0	97.7
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=91, n2=70, n3=161) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

# • Q208. Estimez-vous globalement que la politique de gestion des cadres est clairement comprise des cadres ?

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	8.3	4.1	6.5	0	8.3	0	9.3
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	37.5	31.1	34.7	69.6	8.3	62.5	30.2
Oui, plutôt	50.0	60.8	54.7	30.4	83.3	25.0	60.5
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	4.2	4.1	4.1	0	0	12.5	0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=96, n2=74, n3=170) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=43, nT=86)

### ► Le système de gestion

### • Q302. Estimez-vous que la structure de la gestion des cadres de votre entreprise est particulièrement centralisée ?

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	8.3	6.5	6.1	0	0	0	
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	37.5	28.6	18.8	0	8.3	37.5	2.3
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	50.0	44.2	50.3	37.5	83.3	62.5	77.3
Oui, tout à fait	4.2	20.8	24.9	62.5	8.3	0	20.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=96, n2=77, n3=173) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

### • Q303. Si oui, quel est le critère de centralisation qui vous correspond le plus ?

Centralisée à l'échelle mondiale	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	80.0	50.0	66.7	68.8	70.0	62.5	69.2
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	6.7	16.7	11.1	6.3	10.0	37.5	15.4
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	2.2	25.0	12.3	12.5	20.0	0	3.8
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	11.1	8.3	9.9	12.5	0	0	11.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=47, n2=36, n3=83) (nA=16, nB=10, nC=8, nD=26, nT=60)

Centralisée à l'échelle européenne	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	56.3	34.2	46.5	31.3	40.0	62.5	55.6
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	16.7	13.2	15.1	12.5	20.0	25.0	22.2
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	8.3	42.1	23.3	31.3	30.0	12.5	11.1
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	18.8	10.5	15.1	25.0	10.0	0	11.1
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=48, n2=38, n3=86) (nA=16, nB=10, nC=8, nD=27, nT=61)

Centralisée à l'échelle nationale	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	10.8	2.2	7.2	0	0	62.5	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	4.6	4.3	4.5	0	8.3	37.5	0
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	33.8	45.7	38.7	25.0	66.7	0	43.2
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	50.8	47.8	49.5	75.0	25.0	0	56.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=65, n2=46, n3=101) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

Centralisée par site / établissement	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	21.2	35.3	26.7	50.0	27.3	12.5	32.0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	15.4	11.8	14.0	6.3	27.3	12.5	12.0
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	25.0	41.2	31.4	18.8	36.4	50.0	28.0
Oui, tout à fait	38.5	11.8	27.9	25.0	9.1	25.0	28.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=52, n2=34, n3=86) (nA=16, nB=11, nC=8, nD=25, nT=60)

Centralisée par département (grandes activités)	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
Non, pas du tout	44.4	24.3	35.4	50.0	9.1	37.5	44.0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	15.6	18.9	17.1	6.3	18.2	12.5	24.0
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	22.2	32.4	26.8	25.0	54.5	25.0	16.0
Oui, tout à fait	17.8	24.3	20.7	18.8	18.2	25.0	16.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=45, n2=37, n3=82) (nA=16, nB=11, nC=8, nD=25, nT=60)

Centralisée par familles professionnelles (commerciaux,)	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
Non, pas du tout	45.8	16.2	32.9	0	9.1	62.5	44.0
Non, plutôt pas	12.5	10.8	11.8	37.5	9.1	25.0	16.0
Oui, plutôt	22.9	62.2	40.0	43.8	63.6	12.5	32.0
Oui, tout à fait	18.8	10.8	15.3	18.8	18.2	0	8.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<sup>(</sup>n1=48, n2=37, n3=85) (nA=16, nB=11, nC=8, nD=25, nT=60)

# • Q305. Pour la gestion opérationnelle de la population cadre, les habitudes de segmentation sont :

Par zone géographique	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	6.1	31.2	17.0	13.0	41.7	0	9.5
• Non	93.9	68.8	83.0	87.0	58.3	100.0	90.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=99, n2=77, n3=176) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=42, nT=85)

Par population sensible (experts, haut potentiel)	Moins de 1000	Plus de 1000	Global	Type A	Туре В	Туре С	Type D
	salariés	salariés	(n/nT)	(nA)	(nB)	(nC)	(nD)
	(n1)	(n2)					
• Oui	22.2	44.2	31.8	21.7	75.0	25.0	28.6
• Non	77.8	55.8	68.2	78.3	25.0	75.0	71.4
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=99, n2=77, n3=176) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=42, nT=85)

Par tranche d'âge	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	11.2	13.0	12.0	17.4	25.0	0	9.5
• Non	88.8	87.0	88.0	82.6	75.0	100.0	90.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=98, n2=77, n3=175) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=42, nT=85)

Par métier	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	61.2	63.6	62.3	73.9	66.7	75.0	54.8
• Non	38.8	36.4	37.7	26.1	33.3	25.0	45.2
TOT	AL 100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=98, n2=77, n3=175) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=42, nT=85)

Par niveau hiérarchique	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	44.9	45.5	45.1	43.5	66.7	37.5	50.0
• Non	55.1	54.5	54.9	56.5	33.3	62.5	50.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=98, n2=77, n3=175) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=42, nT=85)

Pas de segmentation	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	15.3	15.6	15.4	13.0	8.3	25.0	19.0
• Non	84.7	84.4	84.6	87.0	91.7	75.0	81.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=98, n2=77, n3=175) (nA=23, nB=11, nC=8, nD=42, nT=84)

# • Q306. Estimez-vous que votre entreprise dispose d'un véritable système d'information de gestion des cadres (exemple : logiciel...)?

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	45.4	23.1	36.0	37.5	8.3	50.0	36.4
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	35.2	41.0	37.6	33.3	58.3	37.5	40.9
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	17.6	24.4	20.4	20.8	16.7	12.5	15.9
Oui, tout à fait	1.9	11.5	5.9	8.3	16.7	0	6.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

### • Q308. Si oui, depuis en moyenne 3 ans et 4 mois.

En âge moyen	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
Age SI GDC	3.33	5.75	4.74	4.29	5.40	4	3.50

<sup>(</sup>n1=20, n2=28, n3=48) (nA=7, nB=5, nC=1, nD=10, nT=23)

### • Q309. Quel en est votre degré de satisfaction ?

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Faible</li> </ul>	3.4	12.8	8.8	16.7	0	0	6.3
<ul> <li>Assez faible</li> </ul>	37.9	28.2	32.4	33.3	14.3	0	56.3
<ul> <li>Assez élevé</li> </ul>	51.7	59.0	55.9	41.7	85.7	100.0	31.3
• Elevé	6.9		2.9	8.3	0	0	6.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<sup>(</sup>n1=83, n2=39, n3=122) (nA=12, nB=7, nC=1, nD=16, nT=36)

### • Q310. Est-il relié à un logiciel de gestion intégré (ERP) ?

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	10.8	16.1	13.2	27.8	30.0	0	6.7
• Non	89.2	83.9	86.8	72.2	70.0	100.0	93.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=65, n2=56, n3=121) (nA=18, nB=10, nC=3, nD=40, nT=71)

### • Q312. Si oui, depuis en moyenne.

En âge moyen	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Age SI ERP GDC	1.25	2.06	1.79	1.25	2.00	0	1.00

<sup>(</sup>n1=4, n2=8, n3=12) (nA=4, nB=2, nC=0, nD=1, nT=7)

## ► La gestion des carrières

## • Q501. Les outils de gestion suivant sont utilisés :

Entretien annuel de performance	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Rarement</li> </ul>	13.2	4.0	9.4	4.2	0	25.0	4.5
<ul> <li>Parfois</li> </ul>	16.0	10.7	13.8	20.8	18.2	12.5	6.8
<ul> <li>Souvent</li> </ul>	15.1	29.3	21.0	25.0	27.3	25.0	27.3
<ul> <li>Tout le temps</li> </ul>	55.7	56.0	55.8	50.0	54.5	37.5	61.4
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=106, n2=75, n3=181) (nA=24, nB=11, nC=8, nD=44, nT=87)

Entretien de carrière	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Rarement</li> </ul>	40.4	11.0	27.2	13.0	0	50.0	28.2
<ul> <li>Parfois</li> </ul>	32.6	37.0	34.6	43.5	41.7	25.0	35.9
• Souvent	12.4	26.0	18.5	26.1	33.3	0	12.8
Tout le temps	14.6	26.0	19.8	17.4	25.0	25.0	23.1
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=89, n2=73, n3=162) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=39, nT=82)

Comité de carrière	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
Rarement	74.1	36.2	56.7	52.2	9.1	75.0	67.6
Parfois	12.3	14.5	13.3	17.4	9.1	12.5	16.2
<ul> <li>Souvent</li> </ul>	8.6	15.9	12.0	13.0	27.3	12.5	5.4
Tout le temps	4.9	33.3	18.0	17.4	54.5	0	10.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=81, n2=69, n3=150) (nA=23, nB=11, nC=8, nD=37, nT=79)

360°	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Rarement</li> </ul>	82.2	58.5	71.0	80.0	0	85.7	81.8
<ul> <li>Parfois</li> </ul>	11.0	12.3	11.6	20.0	45.5	14.3	9.1
<ul> <li>Souvent</li> </ul>	5.5	16.9	10.9	0	27.3	0	9.1
Tout le temps	1.4	12.3	6.5	0	27.3	0	0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=73, n2=65, n3=138) (nA=20, nB=11, nC=7, nD=33, nT=71)

Assessement center (centre d'évaluation)	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Rarement</li> </ul>	74.0	60.9	67.9	75.0	45.5	100.0	78.8
<ul> <li>Parfois</li> </ul>	20.5	28.1	24.1	25.0	18.2	0	18.2
• Souvent	5.5	6.3	5.8	0	18.2	0	3.0
Tout le temps		4.7	2.2	0	18.2	0	
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=73, n2=64, n3=137) (nA=20, nB=11, nC=6, nD=33, nT=70)

Coaching	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
Rarement	44.6	34.7	40.0	60.9	0	50.0	44.4
Parfois	36.1	44.4	40.0	26.1	58.3	50.0	38.9
<ul> <li>Souvent</li> </ul>	14.5	16.7	15.5	4.3	25.0	0	11.1
Tout le temps	4.8	4.2	4.5	8.7	16.7	0	5.6
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=83, n2=72, n3=155) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=36, nT=79)

Plan de succession	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
Rarement	43.5	30.0	37.4	60.9	0	37.5	37.8
<ul> <li>Parfois</li> </ul>	31.8	22.9	27.7	17.4	41.7	25.0	27.0
<ul> <li>Souvent</li> </ul>	17.6	20.0	18.7	13.0	41.7	37.5	18.9
Tout le temps	7.1	27.1	16.1	8.7	16.7	0	16.2
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=85, n2=70, n3=155) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=37, nT=80)

## • Q502. Dans les pratiques suivantes, pour la gestion individuelle des carrières des cadres, l'acteur qui a le plus d'influence sur la décision finale est :

La promotion	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• DRH	5.2	12.5	8.3	13.6	9.1	14.3	4.9
• Hiérarchie (n+1; n+2)	36.1	55.6	44.4	45.5	63.6	42.9	43.9
Direction Générale	58.8	30.6	46.7	40.9	27.3	42.9	51.2
Cadre lui-même	0	1.4	.6	0	0	0	0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=97, n2=72, n3=169) (nA=22, nB=11, nC=7, nD=41, nT=81)

La mobilité	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• DRH	18.9	29.7	23.7	22.7	54.5	0	24.4
• Hiérarchie (n+1; n+2)	20.0	37.8	27.8	31.8	36.4	28.6	24.4
Direction Générale	37.9	14.9	27.8	22.7	0	42.9	29.3
Cadre lui-même	23.2	17.6	20.7	22.7	9.1	28.6	22.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=95, n2=74, n3=169) (nA=22, nB=11, nC=7, nD=41, nT=81)

La formation	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• DRH	36.1	34.3	35.3	40.9	27.3	12.5	43.6
• Hiérarchie (n+1; n+2)	33.0	35.7	34.1	27.3	45.5	50.0	38.5
Direction Générale	14.4	4.3	10.2	4.5	9.1	25.0	5.1
Cadre lui-même	16.5	25.7	20.4	27.3	18.2	12.5	12.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=97, n2=70, n3=167) (nA=22, nB=11, nC=8, nD=39, nT=80)

### • Q503. Dans votre entreprise, existe-t-il des postes constituant des lieux de passage obligés pour des carrières accélérées ?

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	19.8	39.0	27.7	25.0	58.3	25.0	23.3
• Non	80.2	61.0	72.3	75.0	41.7	75.0	76.7
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=111, n2=77, n3=188) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

### • Q505. L'accession à des fonctions de cadre dirigeant est conditionnée par :

Obtention d'un diplôme précis	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	29.8	34.2	31.8	21.7	25.0	25.0	26.8
Non, plutôt pas	30.9	39.5	34.7	56.5	33.3	37.5	36.6
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	36.2	25.0	31.2	21.7	41.7	25.0	34.1
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	3.2	1.3	2.4	0	0	12.5	2.4
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=94, n2=76, n3=170) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=41, nT=84)

Participation aux séminaires internes	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	35.2	37.8	36.4	42.9	41.7	25.0	37.5
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	30.7	25.7	28.4	28.6	16.7	50.0	35.0
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	19.3	31.1	24.7	19.0	33.3	25.0	25.0
Oui, tout à fait	14.8	5.4	10.5	9.5	8.3	0	2.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=88, n2=74, n3=162) (nA=21, nB=12, nC=8, nD=40, nT=/81)

Formation continue externe	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	28.1	42.7	34.8	34.8	33.3	12.5	43.9
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	31.5	36.0	33.5	34.8	50.0	25.0	31.7
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	31.5	18.7	25.6	30.4	8.3	50.0	19.5
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	9.0	2.7	6.1	0	8.3	12.5	4.9
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=89, n2=75, n3=164) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=41, nT=84)

Passage par un poste à	Moins	Plus de					
l'international	de 1000	1000	Global	Type A	Type B	Type C	Type D
	salariés	salariés	(n/nT)	(nA)	(nB)	(nC)	(nD)
	(n1)	(n2)					
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	62.4	36.8	50.3	56.5	33.3	71.4	56.4
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	16.5	19.7	18.0	26.1	16.7	14.3	25.6
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	14.1	28.9	21.1	13.0	33.3	0	15.4
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	7.1	14.5	10.6	4.3	16.7	14.3	2.6
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=85, n2=76, n3=161) (nA=23, nB=12, nC=7, nD=39, nT=81)

Politique de recrutement (interne ou externe)	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	9.8	10.0	9.9	14.3	0	14.3	7.9
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	14.1	20.0	16.7	19.0	25.0	14.3	13.2
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	53.3	48.6	51.2	47.6	50.0	71.4	57.9
Oui, tout à fait	22.8	21.4	22.2	19.0	25.0	0	21.1
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=92, n2=70, n3=162) (nA=21, nB=12, nC=7, nD=38, nT=78)

### • Q507. Diriez-vous que vous pratiquez une politique de fidélisation de vos cadres ?

En %	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	9.9	2.6	6.9	14.3	0	12.5	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	29.7	15.4	23.8	19.0	8.3	50.0	25.0
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	50.5	64.1	56.1	47.6	75.0	37.5	59.1
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	9.9	17.9	13.2	19.0	16.7	0	15.9
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=111, n2=78, n3=189) (nA=21, nB=12, nC=8, nD=44, nT=85)

### • Q509. Selon vous, les cadres de votre entreprise sont plutôt satisfaits...?

De la politique de rémunération	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	1.9	1.3	1.6	4.2	0	12.5	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	28.0	19.5	24.5	33.3	25.0	37.5	20.9
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	68.2	74.0	70.7	62.5	75.0	50.0	76.7
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	1.9	5.2	3.3	0	0	0	2.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=107, n2=77, n3=184) (nA=15, nB=12, nC=8, nD=43, nT=78)

De leur rémunération	Moins	Plus de					
	de 1000	1000	Global	Type A	Type B	Type C	Type D
	salariés	salariés	(n/nT)	(nA)	(nB)	(nC)	(nD)
	(n1)	(n2)					
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	.9	0	.5	26.1	0	12.5	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	32.4	15.8	25.5	69.6	33.3		32.6
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	65.7	81.6	72.3	4.3	66.7	87.5	65.1
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	.9	2.6	1.6	0	0	0	2.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=108, n2=76, n3=184) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=43, nT=86)

Des modalités d'évaluation des performances	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	2.9	2.6	2.7	52.2	8.3	12.5	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	35.2	33.8	34.6	43.5	16.7	50.0	27.3
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	56.2	57.1	56.6	4.3	58.3	37.5	68.2
Oui, tout à fait	5.7	6.5	6.0	0	16.7	0	4.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=105, n2=77, n3=182) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=44, nT=87)

De la gestion des carrières	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	5.1	1.3	3.5	4.8	0	25.0	
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	44.9	44.0	44.5	47.6	50.0	62.5	34.1
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	48.0	50.7	49.1	42.9	41.7	12.5	61.0
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	2.0	4.0	2.9	4.8	8.3	0	4.9
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=98, n2=75, n3=173) (nA=21, nB=12, nC=8, nD=41, nT=82)

De la politique de recrutement	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	0	1.4	.6	4.5	0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	10.0	12.5	11.0	13.6	18.2	25.0	4.8
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	82.0	76.4	79.7	72.7	72.7	75.0	83.3
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	8.0	9.7	8.7	9.1	9.1	0	11.9
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=100, n2=72, n3=172) (nA=22, nB=11, nC=8, nD=42, nT=83)

De la politique de formation professionnelle	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	0	1.3	.6	4.2	0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	21.0	19.7	20.4	16.7	8.3	37.5	20.9
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	64.8	69.7	66.9	66.7	75.0	50.0	67.4
Oui, tout à fait	14.3	9.2	12.2	12.5	16.7	12.5	11.6
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=105, n2=76, n3=181) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

De la gestion des relations sociales	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	0	0	0	0	0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	10.7	9.6	10.2	16.7	83.3	25.0	4.7
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	72.8	76.7	74.4	66.7	16.7	75.0	81.4
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	16.5	13.7	15.3	16.7	0	0	14.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=103, n2=73, n3=176) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

## • Q510. Selon vous, quel devrait être l'interlocuteur privilégié des cadres ?

Le D.R.H.	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	5.2	2.7	4.1	4.3	0	28.6	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	13.4	16.0	14.5	17.4	8.3	28.6	9.5
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	62.9	61.3	62.2	47.8	66.7	42.9	71.4
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	18.6	20.0	19.2	30.4	25.0	0	19.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=97, n2=75, n3=172) (nA=16, nB=11, nC=8, nD=42, nT=77)

Le supérieur hiérarchique	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	1.9	0	1.1	0	0	0	2.3
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	4.8	1.3	3.4	4.5	0	0	4.7
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	43.3	32.0	38.5	40.9	16.7	75.0	44.2
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	50.0	66.7	57.0	54.5	83.3	25.0	48.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=104, n2=75, n3=179) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=42, nT=85)

Le coach ou parrain	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	19.7	19.0	19.4	37.5	18.2	0	6.9
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	31.0	37.9	34.1	12.5	18.2	0	62.1
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	36.6	31.0	34.1	31.3	45.5	75.0	27.6
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	12.7	12.1	12.4	18.8	18.2	25.0	3.4
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=71, n2=58, n3=129) (nA=22, nB=12, nC=8, nD=29, nT=71)

#### ► Le statut « cadre »

• Q602. Classement moyen par ordre décroissant d'importance des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont un impact majeur sur la vie quotidienne des cadres des entreprises

	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
1. Internet	3	3	3	3	3	3	3
2. Intranet	2	2	2	2	2	2	2
3. Téléphonie mobile	1	1	1	1	1	1	1
4. Télétravail	4	4	4	5	4	4	4
5. e-learning	5	5	5	4	5	5	5

## • Q603. Selon vous, avoir des responsabilités se caractérise par ...?

L'autonomie	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	.9		.5	0	0	0	0
Non, plutôt pas	1.8	1.3	1.6	0	0	0	6.8
Oui, plutôt	36.9	32.1	34.9	37.5	41.7	50.0	36.4
Oui, tout à fait	60.4	66.7	63.0	62.5	58.3	50.0	56.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=111, n2=78, n3=189) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

L'enjeu du travail	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	0	0	0	0	0	0	52.3
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	5.6	1.3	3.8	16.7	0	12.5	47.7
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	46.3	32.5	40.5	41.7	50.0	50.0	0
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	48.1	66.2	55.7	41.7	50.0	37.5	0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=108, n2=77, n3=185) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

Le périmètre de gestion (nombre des subordonnés)	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	15.0	17.9	16.2	0	16.7	0	11.9
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	52.3	55.1	53.5	20.8	41.7	100.0	59.5
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	26.2	24.4	25.4	37.5	41.7	0	23.8
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	6.5	2.6	4.9	41.7	0	0	4.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

 $(n1 = 107, \, n2 = 78, \, n3 = 185) \, (nA = 24, \, nB = 12, \, nC = 8, \, nD = 42, \, nT = 86)$ 

Le périmètre de gestion (niveau des subordonnés)	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	9.3	7.8	8.6	20.8	8.3	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	34.3	28.6	31.9	12.5	8.3	62.5	51.2
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	47.2	55.8	50.8	62.5	66.7	37.5	39.5
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	9.3	7.8	8.6	4.2	16.7	0	9.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=108, n2=77, n3=185) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

Le périmètre de gestion (budget)	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	1.8	3.9	2.7	4.2	0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	20.0	22.1	20.9	8.3	8.3	50.0	25.0
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	59.1	57.1	58.3	62.5	75.0	50.0	59.1
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	19.1	16.9	18.2	25.0	16.7	0	15.9
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=110, n2=77, n3=187) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

Le statut	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	19.6	26.9	22.7	20.8	25.0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	49.5	52.6	50.8	45.8	41.7	62.5	11.4
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	26.2	17.9	22.7	25.0	33.3	37.5	59.1
Oui, tout à fait	4.7	2.6	3.8	8.3	0	0	29.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=107, n2=78, n3=185) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

La rémunération	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	8.4	6.4	7.6		8.3	12.5	4.5
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	26.2	25.6	25.9	45.8	75.0	12.5	25.0
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	57.0	59.0	57.8	45.8	16.7	75.0	61.4
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	8.4	9.0	8.6	8.3	0	0	9.1
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=107, n2=78, n3=185) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

carrière	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	4.7	3.9	4.3	0	8.3	0	4.7
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	29.9	28.6	29.3	41.7	16.7	12.5	27.9
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	51.4	50.6	51.1	58.3	58.3	75.0	51.2
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	14.0	16.9	15.2	0	16.7	12.5	16.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=107, n2=77, n3=184) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

## • Q604. Diriez-vous que le statut de cadre...?

Est un signe de prestige	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	15.7	24.7	19.5	12.5	25.0	0	4.7
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	40.7	37.7	39.5	33.3	50.0	37.5	51.2
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	37.0	35.1	36.2	45.8	16.7	50.0	41.9
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	6.5	2.6	4.9	8.3	8.3	12.5	2.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=108, n2=77, n3=185) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

Est un statut qui permet de se positionner dans l'entreprise	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	5.5	6.5	5.9	4.2	0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	10.0	18.2	13.4	8.3	16.7	25.0	4.7
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	66.4	67.5	66.8	79.2	58.3	75.0	79.1
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	18.2	7.8	13.9	8.3	25.0	0	16.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=110, n2=77, n3=188) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

Est un statut qui permet de se positionner socialement	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	6.3	9.1	7.4	4.2	8.3	0	4.7
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	20.7	22.1	21.3	12.5	25.0	25.0	11.6
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	64.0	57.1	61.2	79.2	50.0	50.0	72.1
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	9.0	11.7	10.1	4.2	16.7	25.0	11.6
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=111, n2=77, n3=188) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

Correspond à un certain niveau de responsabilité	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	2.7	1.3	2.1	0	8.3	12.5	2.3
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	4.5	10.3	6.9	8.3	8.3	0	6.8
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	52.7	50.0	51.6	54.2	50.0	75.0	56.8
Oui, tout à fait	40.0	38.5	39.4	37.5	33.3	12.5	34.1
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=110, n2=78, n3=188) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

Correspond à un niveau	Moins	Plus de					
d'ancienneté	de 1000	1000	Global	Type A	Type B	Type C	Type D
	salariés	salariés	(n/nT)	(nA)	(nB)	(nC)	(nD)
	(n1)	(n2)					
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	51.4	51.9	51.6	29.2	50.0	12.5	62.8
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	42.2	41.6	41.9	58.3	41.7	62.5	30.2
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	6.4	6.5	6.5	12.5	8.3	25.0	7.0
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=109, n2=77, n3=186) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

Correspond à un niveau de rémunération	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	7.2	3.8	5.8	8.3	0	0	2.3
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	26.1	25.6	25.9	25.0	25.0	50.0	27.3
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	59.5	62.8	60.8	58.3	58.3	50.0	63.6
Oui, tout à fait	7.2	7.7	7.4	8.3	16.7	0	6.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=111, n2=78, n3=189) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

Permet de légitimer sa propre autorité	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	24.5	35.5	29.0	29.2	33.3	0	25.6
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	32.7	39.5	35.5	37.5	25.0	62.5	34.9
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	40.9	25.0	34.4	29.2	41.7	37.5	39.5
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	1.8		1.1	4.2	0	0	0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=110, n2=76, n3=186) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

Est représentatif de la loyauté à l'entreprise	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	20.0	27.6	23.1	33.3	8.3	0	16.3
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	37.3	47.4	41.4	45.8	58.3	37.5	58.1
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	32.7	23.7	29.0	16.7	25.0	62.5	25.6
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	10.0	1.3	6.5	4.2	8.3	0	0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=110, n2=76, n3=186) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

Est représentatif de l'appartenance à la Direction	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	14.7	25.0	18.9	16.7	16.7	0	16.3
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	31.2	35.5	33.0	41.7	50.0	28.6	30.2
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	41.3	34.2	38.4	37.5	8.3	57.1	44.2
Oui, tout à fait	12.8	5.3	9.7	4.2	25.0	14.3	9.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=109, n2=76, n3=185) (nA=24, nB=12, nC=7, nD=44, nT=87)

N'a plus de sens	Moins	Plus de					
	de 1000	1000	Global	Type A	Type B	Type C	Type D
	salariés	salariés	(n/nT)	(nA)	(nB)	(nC)	(nD)
	(n1)	(n2)					
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	40.6	15.5	30.2	16.7	25.0	28.6	32.5
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	23.8	31.0	26.7	41.7	41.7	14.3	30.0
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	24.8	36.6	29.7	29.2	25.0	57.1	30.0
Oui, tout à fait	10.9	16.9	13.4	12.5	8.3	0	7.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=92, n2=71, n3=163) (nA=24, nB=12, nC=7, nD=40, nT=83)

## • Q605. Percevez-vous actuellement une attente plus forte en termes de représentation syndicale de la part des cadres de votre entreprise?

Cadres	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Faiblement</li> </ul>	56.8	39.0	49.5	37.5	41.7	37.5	41.9
<ul> <li>Assez rarement</li> </ul>	26.1	44.2	33.5	45.8	41.7	25.0	37.2
Assez fortement	7.2	9.1	8.0	8.3	8.3	25.0	11.6
<ul> <li>Fortement</li> </ul>	2.7	2.6	2.7	8.3	8.3	0	2.3
<ul> <li>Ne sait pas</li> </ul>	7.2	5.2	6.4	0	0	12.5	7.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=111, n2=77, n3=188) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

Jeunes cadres	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Faiblement</li> </ul>	49.1	42.9	46.5	41.7	50.0	42.9	44.2
<ul> <li>Assez rarement</li> </ul>	29.6	32.5	30.8	29.2	16.7	28.6	34.9
<ul> <li>Assez fortement</li> </ul>	12.0	13.0	12.4	25.0	16.7	0	11.6
<ul> <li>Fortement</li> </ul>	.9	3.9	2.2	0	16.7	14.3	0
<ul> <li>Ne sait pas</li> </ul>	8.3	7.8	8.1	4.2	0	14.3	9.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=108, n2=77, n3=185) (nA=24, nB=12, nC=7, nD=43, nT=86)

# • Q606. De quelle génération estimez-vous que le comportement et les valeurs des jeunes cadres (28 / 35 ans) au travail se différencient le plus ?

De la génération suivante	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	4.1	5.7	4.8	0	0	0	5.0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	56.7	52.9	55.1	65.2	50.0	57.1	45.0
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	30.9	35.7	32.9	30.4	33.3	42.9	45.0
Oui, tout à fait	8.2	5.7	7.2	4.3	16.7	0	5.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=97, n2=70, n3=167) (nA=23, nB=12, nC=7, nD=40, nT=82)

De leurs aînés	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	1.0	1.3	1.1	0	0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	22.3	12.8	18.2	30.4	8.3	0	25.0
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	53.4	56.4	54.7	34.8	41.7	66.7	61.4
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	23.3	29.5	26.0	34.8	50.0	33.3	13.6
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=103, n2=78, n3=181) (nA=24, nB=12, nC=6, nD=44, nT=86)

#### 2.3. Votre entreprise

#### ► Son environnement

#### • Q702. Le secteur d'activité

	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
Agriculture	.9	0	.5	0	0	0	0
Energie et eau	2.7	1.3	2.1	4.2	0	0	2.3
Minéraux non énergétique, chimie	3.6	9.0	5.8	4.2	0	0	0
Métaux, mécanique, matériel électrique et électronique, maté	22.5	19.2	21.2	20.8	25.0	12.5	15.9
autres industries manufacturières agroalimentaire, tabac,	24.3	16.7	21.2	25.0	8.3	50.0	22.7
Bâtiment et génie civil	6.3	9.0	7.4	0	0	0	6.8
Commerce et distribution, hôtels, restauration, réparation	12.6	17.9	14.8	20.8	16.7	12.5	22.7
Transports et communications	9.0	5.1	7.4	8.3	0	12.5	4.5
Crédit, assurances, services professionnels aux entreprises	12.6	17.9	14.8	16.7	41.7	12.5	15.9
Services aux particuliers	2.7	1.3	2.1	0	0	0	4.5
Santé	.9	1.3	1.1	0	8.3	0	2.3
Télévision, radio, R&D, associations	1.8	1.3	1.6	0	0	0	2.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<sup>(</sup>n1=111, n2=78, n3=189) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

#### • Q702. La part d'activité réalisée à l'étranger :

	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• en termes de production (n1=93, n2=57, n3=183) n = 21, nB=8, nC=6, nD=39, nT=74)	20.90	26.58	23.06	35.90	35.63	25	14.56
• en termes de Chiffre d'Affaires (n1=97, n2=62, n3=159) (nA=22, nB=8, nC=7, nD=39, nT=76)	24.63	37.79	29.76	37.55	35.75	29	20.36

#### • Q703. Le cycle de production des produits ou des services est :

	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Court (< 1 an)	77.6	62.5	71.5	65.2	50.0	75.0	72.5
• Moyen (1 à 2 ans)	8.4	18.1	12.3	8.7	25.0	12.5	7.5
• Long (> 2 ans)	14.0	19.4	16.2	26.1	25.0	12.5	20.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=107, n2=72, n3=179) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=40, nT=83)

#### • Q704. La nature de la concurrence de secteur d'activité ?

	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Très fragmentée</li> </ul>	13.5	7.8	11.2	8.3	16.7	12.5	9.5
<ul> <li>Fragmentée</li> </ul>	35.1	36.4	35.6	16.7	16.7	12.5	45.2
<ul> <li>Concentrée</li> </ul>	43.2	45.5	44.7	62.5	58.3	50.0	35.7
<ul> <li>Très concentrée</li> </ul>	7.2	10.4	8.5	12.5	8.3	25.0	9.5
TOTAL	.9	100.0	100	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=111, n2=77, n3=189) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=42,

#### • Q705. L'âge moyen des entreprises est de 54 ans.

	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Age de l'entreprise (n1=108, n2=72, n3=180) (nA=21, nB=12, nC=8 nD=44, nT=85)	50.04	65.08	56.06	53	77.83	65.50	52.86

#### • Q707. Structure des entreprises ?

	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
Par grande fonction	42.3	25.6	35.4	33.3	25.0	25.0	47.7
Divisions par métier	26.1	29.5	27.5	29.2	16.7	25.0	18.2
Divisions par zone géographique	14.4	12.8	13.8	8.3	25.0	0	18.2
Matricielle ou évolution vers une structure matricielle	17.1	29.5	22.2	29.2	25.0	37.5	15.9
• Autre		2.6	1.1	0	8.3	12.5	0
TOTAL	•		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=111, n2=78, n3=189) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

#### ► Sa stratégie

#### • Q801. Type de croissance privilégié des entreprises :

			_				
	Moins	Plus de					
	de 1000	1000	Global	Type A	Type B	Type C	Type D
	salariés	salariés	(n/nT)	(nA)	(nB)	(nC)	(nD)
	(n1)	(n2)					
<ul> <li>Croissance interne</li> </ul>	69.4	66.2	68.1	62.5	72.7	50.0	68.2
Croissance externe			31.9	37.5	27.3	50.0	31.8
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=111, n2=74, n3=185) (nA=24, nB=11, nC=8, nD=44, nT=87)

## • Q802. Quelle est l'orientation stratégique dominante qui va caractériser votre entreprise dans les 3 à 5 ans à venir ? (une seule réponse possible)

	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Recentrage sur le(s) métier(s) de base	29.4	36.8	32.4	39.1	25.0	25.0	34.1
• Diversification (nouveaux produits)	31.2	21.1	27.0	17.4	41.7	25.0	27.3
• Diversification (nouvelles applications)	15.6	11.8	14.1	13.0	0	12.5	11.4
Internationalisation	15.6	23.7	18.9	21.7	25.0	25.0	22.7
• e-commerce	6.4	3.9	5.4	4.3	8.3	12.5	4.5
Autre	1.8	2.6	2.2	4.3	0	0	0
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=109, n2=76, n3=185) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=44, nT=87)

#### • Q804. Niveau de la mise en œuvre de la stratégie des entreprises qui semblela plus délicate

Encadrement supérieur	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	20.5	24.0	21.9	33.3	36.4	12.5	13.6
• Non	79.5	76.0	78.1	66.7	63.6	87.5	86.4
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=112, n2=75, n3=187) (nA=24, nB=11, nC=8, nD=44, nT=87)

Encadrement intermédiaire		Plus de					
	de 1000	1000	Global	Type A	Type B	Type C	Type D
	salariés	salariés	(n/nT)	(nA)	(nB)	(nC)	(nD)
	(n1)	(n2)					
• Oui	49.1	68.0	56.7	54.2	45.5	62.5	54.5
• Non	50.9	32.0	43.3	45.8	54.5	37.5	45.5
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=112, n2=75, n3=187) (nA=24, nB=11, nC=8, nD=44, nT=87)

Jeunes cadres	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	10.7	10.8	10.8	4.2	9.1	0	11.4
• Non	89.3	89.2	89.2	95.8	90.9	100.0	88.6
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=112, n2=74, n3=186) (nA=24, nB=11, nC=7, nD=44, nT=86)

Agent de maîtrise et technicien	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	55.4	37.8	48.4	45.8	54.5	71.4	47.7
• Non	44.6	62.2	51.6	54.2	45.5	28.6	52.3
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=112, n2=74, n3=186) (nA=24, nB=11, nC=7, nD=44, nT=86)

Agent d'exécution	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Oui	32.1	21.6	28.0	25.0	18.2	42.9	27.3
• Non	67.9	78.4	72.0	75.0	81.8	57.1	72.7
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=112, n2=74, n3=186) (nA=24, nB=11, nC=7, nD=44, nT=86)

## • Q805. Au niveau global (direction générale) et concernant la stratégie de votre entreprise, pensez-vous que les cadres (hors cadres dirigeants) ... ?

Sont informés	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	2.8	1.3	2.2	8.3	0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	11.0	11.8	11.4	16.7	0	12.5	9.3
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	60.6	60.5	60.5	70.8	41.7	87.5	62.8
Oui, tout à fait	25.7	26.3	25.9	4.2	58.3	0	27.9
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=109, n2=76, n3=185) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

Se considèrent comme informés	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	2.9	1.3	2.8	8.3	0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	31.1	11.8	30.6	50.0	8.3	37.5	16.3
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	60.2	60.5	58.3	41.7	58.3	50.0	72.1
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	5.8	26.3	8.3	0	33.3	12.5	11.6
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=103, n2=77, n3=180) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

Sont impliqués dans sa détermination	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	10.9	10.4	10.7	29.2	0	12.5	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	52.5	46.8	50.0	58.3	33.3	62.5	51.2
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	29.7	39.0	33.7	12.5	41.7	25.0	46.5
Oui, tout à fait	6.9	3.9	5.6	0	25.0	0	2.3
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=101, n2=77, n3=178) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=43, nT=87)

## • Q806. Au niveau local (division, branche, département) et concernant la stratégie de votre entreprise, pensez-vous que les cadres (hors cadres dirigeants) ... ?

Sont informés	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	1.9	1.3	1.6	8.3	0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	13.9	9.2	12.0	41.7	0	12.5	2.3
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	55.6	65.8	59.8	50.0	58.3	62.5	65.9
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	28.7	23.7	26.6	0	41.7	25.0	31.8
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=108, n2=76, n3=184) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

Se considèrent comme informés	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	3.9	3.9	3.9	16.7	0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	28.4	28.9	28.7	58.3	33.3	37.5	6.8
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	53.9	52.6	53.4	25.0	25.0	50.0	77.3
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	13.7	14.5	14.0	0	41.7	12.5	15.9
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=102, n2=76, n3=184) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

Sont impliqués dans sa	Moins	Plus de					
détermination	de 1000	1000	Global	Type A	Type B	Type C	Type D
	salariés	salariés	(n/nT)	(nA)	(nB)	(nC)	(nD)
	(n1)	(n2)					
<ul> <li>Non, pas du tout</li> </ul>	16.7	14.5	15.7	54.2	0	0	0
<ul> <li>Non, plutôt pas</li> </ul>	39.2	34.2	37.1	45.8	41.7	12.5	22.7
<ul> <li>Oui, plutôt</li> </ul>	36.3	43.4	39.3	0	33.3	62.5	72.7
<ul> <li>Oui, tout à fait</li> </ul>	7.8	7.9	7.9	0	25.0	25.0	4.5
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=102, n2=76, n3=178) (nA=24, nB=12, nC=8, nD=44, nT=88)

#### ► Sa culture

#### • Q901. La culture de votre entreprise est plutôt :

	Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Global (n/nT)	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
• Faible	2.8	2.6	2.7	13.0	0	0	0
<ul> <li>Assez faible</li> </ul>	11.1	5.2	8.6	4.3	0	0	9.3
Assez forte	57.4	41.6	50.8	56.5	33.3	62.5	44.2
• Forte	28.7	50.6	37.8	26.1	66.7	37.5	46.5
TOTAL			100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(n1=108, n2=77, n3=185) (nA=23, nB=12, nC=8, nD=43, nT=86)

## • Q903. Classement par ordre décroissant d'importance des valeurs qui caractérisent le mieux la relation des cadres à l'entreprise ?

		Moins de 1000 salariés (n1)	Plus de 1000 salariés (n2)	Classe- ment	Type A (nA)	Type B (nB)	Type C (nC)	Type D (nD)
1.	La confiance	4	4	4	5	5	7	4
2.	La fidélité	2	5	3	3	3	5	3
3.	La fierté d'appartenance	5	2	5	4	2	2	5
4.	La rigueur d'organisation	7	9	9	9	9	9	8
5.	La solidarité	6	8	7	6	7	6	9
6.	L'engagement / l'implication	1	1	1	1	1	1	1
7.	La responsabilité	3	3	2	2	4	4	2
8.	Le progrès continu	8	6	6	7	6	3	6
9.	L'innovation	9	7	8	8	8	8	7
10.	L'équilibre du contrat, des apports	10	10	10	10	10	10	10
11.	L'indifférence	11	11	11	11	11	11	11

#### Annexe 5

# Les attentes et valeurs des jeunes cadres : synthèse des auditions du groupe « Jeunes Cadres »

Nous rappelons que les huit points décrits ci-dessous sont le fruit de l'expression d'une quinzaine de jeunes cadres, lors des réunions du groupe durant une année.

- 1. Au début des années 80, le « malaise » des cadres exprimait une crise d'autorité, une anxiété au regard des mutations de leur entreprise, et d'un décalage de systèmes de valeurs, celles relatives à son statut de cadre (normatif) et celles relatives à un rôle nouveau (adaptatif). Quelques **points saillants,** ressortant de nos premières réunions, **montrent l'évolution des problèmes :** 
  - Il n'y aurait plus de problème d'autorité en soi. La relation avec son supérieur hiérarchique ou son subordonné ne relève plus de cette problématique. Tout au plus ce sont les modalités d'exercice de cette autorité qui sont éventuellement remises en cause.
  - En termes de générations, si les JC semblent plus mal à l'aise avec les cadres intermédiaires (génération des Baby-boomers), aucune inquiétude n'est perçue à l'endroit des générations futures.
  - Notamment, la question de la gestion de leurs équipes par les JC n'amène aucune remarque de leur part à ce sujet ou est simplement évoquée comme à l'origine de tracas d'ordres administratifs.

L'image sociale du JC est dérivée de l'entreprise et des responsabilités qu'il y exerce. Cela traduit un réel changement du système social général : Les images sociales traditionnelles dues à la position sociale et patrimoniale familiale ou au prestige des statuts, s'estompent

2. Un élément commun à tous les jeunes cadres (et non cadres) : le souci du développement personnel.

Le besoin d'épanouissement, la quête de sens, le désir d'évolution ou d'apprentissage constituent des thèmes récurrents.

Cependant ces désirs peuvent évoluer en relation avec la culture de l'entreprise, les réponses de celle-ci, les évènements de la vie professionnelle et notamment les changements fréquents de postes.

#### **3. Une logique forte :** le contrat psychologique.

Le contrat psychologique est défini comme un **ensemble d'attentes**, réciproques, **non écrites**, dont le respect conditionne la **poursuite de la relation de travail** entre le JC et son organisation (contrat juridique). Dans cette relation il est présumé qu'ils doivent l'un et l'autre donner et recevoir (la contribution du JC et la récompense).

Ce contrat dont la continuité dépend du degré auquel les attentes réciproques sont atteintes, concerne les **aspects sociaux et émotionnels de l'échange**.

Si auparavant un tel contrat pouvait être qualifié de relationnel (basé sur l'idée d'une relation à long terme, mutuellement satisfaisante), il conviendrait de le dénommer aujourd'hui comme **transactionnel** (échange à court terme entre contribution et bénéfices, et perspectives de développement).

Ainsi l'ensemble des relations, quelles qu'elles soient, à l'entreprise et dans l'entreprise, s'inscrivant dans cette logique conditionne :

- Une attente de réciprocité ou flexibilité dans les deux sens (équilibre du contrat) : les JC sont prêts à travailler beaucoup (adaptabilité face au changement) mais attendent beaucoup en retour (reconnaissances financières ou non-financières) et sont également très exigeants quant aux moyens mis à leur disposition pour effectuer leur travail.
- Un nécessaire **intérêt pour le poste** (terme du contrat) à travers lequel pourront être exercées des responsabilités croissantes.
- Une identification forte à l'entreprise. C'est à travers cette relation contractuelle que les concepts d'implication et d'engagement deviennent prégnants.

Ainsi la contradiction, entre le souci d'équilibre vie privée / vie professionnelle et l'expression d'une valeur travail toujours vivace s'explique par la variabilité des réponses ou perceptions des individus face à cet échange (par exemple, le créateur de start-up est prêt à sacrifier sa vie familiale car ses attentes en termes de réalisation de projets et d'anticipation de gains futurs sont atteintes).

Notons que le respect de ce contrat n'est ni désincarné ni purement rationnel. Une part d'affectivité y intervient. Les JC aspirent aussi à un **équilibre entre affectif et rationalité**.

Nous relevons cependant **deux** attentes complémentaires à cette notion de contrat :

- Le désir des JC de rendre **plus explicites** les termes du contrat, afin de diminuer les risques de déceptions d'attentes non réalisées (« *mémoire des promesses* »).
- Le désir des JC d'avoir un interlocuteur direct (supérieur directeur) mieux formé pour permettre la conduite de ce contrat (comme peut l'être un « parrain » ou « coach »).
   Emergent à ce stade les difficultés du management intermédiaire, peu préparé à gérer ce type d'exigence.

Enfin nous pouvons tirer deux conséquences principales pour le rôle du DRH (et du management direct) :

- celui d'une écoute permanente pour percevoir les éléments de ce type de relation,
- celui d'une expression claire de la politique des ressources humaines qui doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise, et ressentie comme telle.

Ces deux conséquences en entraînent une troisième relative à la **pratique de la communication des entreprises.** 

Alors que des **politiques de communication centralisées** sont mises en place, permettant le contact direct entre le top management et l'employé (intranet), les entreprises ne devraient surtout pas s'affranchir de la ligne hiérarchique pour communiquer.

Cet effort permet au top management d'être cohérent avec son discours sur le rôle d'animation et de motivation des cadres intermédiaires, et répond à **une attente de relations de proximité** de la part des JC tout en revalorisant la ligne hiérarchique.

#### **4.** Une valeur difficile à appréhender : la fidélité ou relation de long terme à l'entreprise.

Dans le cadre de la relation à l'entreprise, la **notion de fidélité** relève d'une pluralité d'éléments :

- la logique du contrat psychologique évoquée précédemment : lorsque les attentes mutuelles des parties sont perçues comme respectées, la poursuite du contrat dans la durée débouche sur la fidélité, qui est une conséquence et non un but en soi.
- la **logique individuelle :** si le JC réalise son besoin de développement personnel, ou s'il est intéressé par son métier (« *défi* », « *challenge* »), il reste dans l'entreprise.
- la logique culturelle: celle-ci rend compte des valeurs personnelles du JC (« attachement aux hommes, au métier », « fidélité au parrain ou coach ») ou des valeurs véhiculées par l'entreprise, appelée « Culture d'entreprise » (« attachement aux stratégies », « fidélité historique et familiale »). L'identification à l'entreprise est un facteur important de cette logique.
- la logique sociale : la fidélité est alors liée au contexte économique local (« se battre pour l'emploi ») et aux possibilités alternatives.
- la logique d'« incrustation » (embeddedness): en réaction à l'incertitude perçue de son environnement extérieur et des conséquences possibles d'un départ (en termes de carrière professionnelle, d'implication familiale ou sociétale), le JC ne quitte pas l'entreprise (« inertie dans le poste »).

L'ensemble de ces éléments, intervenant de manière synoptique, permet de mieux comprendre la contradiction apparue entre l'expression des JC d'une envie forte de fidélité, réflexe naturel, (traduisant un **désir légitime de protection** par rapport à l'incertitude), et les changements parfois fréquents d'entreprise.

Cette forte mobilité n'est pas uniquement due à une vision « court-termiste » de la relation à l'entreprise ou à la perception de « nouvelles opportunités » accentuée par le développement de l'employabilité des JC.

La fidélité ou la relation à long terme pourrait être comprise comme une succession de fidélité de termes plus courts avec la même entreprise.

#### 5. Le positionnement social.

Pour les JC, la problématique du positionnement et du statut cadre n'est plus la même que par le passé. En effet le statut n'est plus qu'une échelle de positionnement sans nécessairement recouvrir un contenu réel.

c'est une échelle, et en ce sens, il existe encore une demande forte de statut chez les JC,
 traduisant l'envie de pouvoir se positionner par rapport à ses pairs dans l'entreprise ou à

l'extérieur. Il s'agit pour certains encore, a travers cette demande d'une réaction de protection.

sans contenu réel : les JC ont compris la dualité induite par les modifications des organisations ; Certains cadres sont ou ont été promus par ancienneté ou pour d'autres motifs de prestige liés au titre. Mais ces derniers n'ont pas toujours le pouvoir et les responsabilités qui légitiment leur autorité et accessoirement correspondent à leur statut.

Aujourd'hui le positionnement social s'appuie avant tout sur la responsabilité exercée par les JC et se traduit par :

- le besoin d'autonomie,
- l'enjeu du travail,
- le périmètre de gestion (nombre et qualité des hommes, budget),
- le niveau de rémunération,
- la profession.

#### 6. L'expression professionnelle des attentes : la rémunération et la carrière.

- La rémunération :
- La structure de sa composition semble la même pour beaucoup : part fixe, part variable, intéressement, participation, stock-options et également avantages en nature.
- Perçue malgré tout comme un indicateur de réussite professionnelle, son montant doit répondre à trois exigences : un équilibre nécessaire entre contribution et rétribution (c'est le « minimum »), une expression du niveau de responsabilité et enfin, être en adéquation avec le marché interne et externe (pour un même niveau de responsabilité, dans le même secteur).
- D'éventuels décalages peuvent être acceptés s'ils ne sont que **temporaires** et s'inscrivent dans un **arbitrage avec la notion de carrière** ou de **gains futurs** compensant le manque à gagner provisoire (exemple des créateurs de start-up).

En général, les JC sont lucides sur le niveau du marché des salaires (par comparaison avec la presse, leur entourage, etc).

- La carrière :
- La notion de carrière et fortement liée à la notion de développement personnel. Le déroulement de la première ne semble plus possible sans la réalisation de la seconde.
- Elle s'inscrit dans une logique d'adaptation (employabilité) et s'appuie sur les demandes de formation. Un travail est à effectué sur les compétences.
- Par contre, les JC ont le souci de ne pas subir leur développement professionnel. Le JC souhaite être un véritable acteur de sa carrière.
- En termes de fonction, les JC perçoivent une réévaluation des professions d'experts.
- Les chemins de carrières sont différents selon les individus et contingents à la situation dans laquelle ils se trouvent.

Si les JC choisissent d'être des **spécialistes**, ils seront plus sensibles à la stratégie de leur entreprise et aux opportunités de développement dans leur spécialité en son sein. Si l'entreprise ne leur permet pas cette évolution alors ils trouveront une autre entreprise où cela sera possible. Si les JC choisissent de devenir des **généralistes**, ils seront plus sensibles à la manière dont l'entreprise oriente leur progression. Ils sont amenés à rester plus longtemps dans l'entreprise, mais également à réaffirmer leur souhait pour ne pas « être spécialisés » par elle.

#### 7. Une expression de la cohérence : les valeurs.

Les valeurs définies par les entreprises sont non seulement un **élément de cohérence** mais permettent également de **qualifier la vie professionnelle** (par exemple, telle opération commerciale ou telle carrière est réussie au regard des valeurs de telle entreprise).

Si les JC perçoivent dans un premier temps ces valeurs comme banales, naïves ou standardisées, elles deviennent dans un deuxième temps une **source d'identification** à l'entreprise ou « guide », principalement :

- Lorsque l'entreprise vit des événements importants (opérations avec d'autres entreprises, nouvelles politiques, nouveau dirigeant, opérations commerciales) et que les JC perçoivent des différences de valeurs mises alors en relief.
- En fonction du temps : l'identification est possible avec le temps. Le JC a besoin de « vivre l'entreprise », de se faire une histoire et d'expérimenter ces valeurs avant de les intégrer et de s'y référer.
- Lorsque des cadres intermédiaires au top management, des hommes incarnent ces valeurs, en deviennent « exemplaires », afin que les JC puissent y trouver un modèle et du sens, et que ces valeurs ne restent pas une notion « intellectuelle ».

C'est à ce niveau que se pose la **force contraignante** des valeurs. Si ces valeurs, distinctes des objectifs, des instructions ou encore de l'image des entreprises, sont écrites, elles sont un **engagement explicite** de l'entreprise, qui devra alors les faire respecter.

Sinon elles ne sont qu'un **engagement tacite ou moral** et leur force dépendra de l'implication des managers dans leur transmission.

Finalement ces valeurs, **liant** de l'entreprise et non simplement principes de management, sont perçues comme devant **être fortes** car l'entreprise doit s'affirmer dans un contexte de concurrence internationale.

#### 8. Une clé de lecture : le temps.

L'introduction d'une vision dynamique permet de mieux comprendre les différentes contradictions apparues.

En effet, tout comme l'environnement actuel est rythmé par des évolutions de plus en plus rapides, la relation des JC à l'entreprise se caractérise par des « boucles temporelles » plus courtes. Les modes de pensée des JC intègrent aujourd'hui la notion de changement, sans pouvoir être qualifiés nécessairement de court-termistes.

Ainsi les notions de carrière, de fidélité ou d'identification ne seraient plus une relation linéaire à l'entreprise, mais une relation « **spiralée** ». Chaque révolution étant une occasion de réévaluation de sa situation. Si, à ce moment, les JC (qui le temps aidant ne finissent par ne plus être jeunes) sont globalement satisfaits de l'expérience passée de l'adéquation entre leurs attentes et des perspectives offertes par leur entreprise la relation se poursuit et la fidélité est acquise.

Cela implique pour l'entreprise de ne pas considérer son capital « cadres » comme une ressource stable, mais flexible (de la même façon qu'elle s'adapte à son environnement externe) dont la fidélité se rebâtit chaque jour.

## Annexe 6

Résultats de l'enquête « Les jeunes cadres et l'Entreprise » réalisée par IFOP pour l'Institut de l'Entreprise.

## **Sommaire**

I.	La méthodologie	126
II.	Les résultats de l'étude	127
<b>A.</b>	Les données de cadrage sur les représentations du travail	127
	La place de la vie professionnelle dans une vie réussie	127
	Le degré d'importance de différentes facettes du travail	128
	L'arbitrage temps libre/rémunération	129
В.	Les éléments de définition du cadre	129
	Les attributs perçus du statut de cadre	129
	Les critères de définition d'un poste à responsabilités	130
<i>C</i> .	Radioscopie du lien cadre-entreprise	130
1.	La notion de fidélité à l'entreprise	130
	La qualification de la relation à l'entreprise	130
	Les attitudes concernant la carrière professionnelle	131
	La fidélité temporelle à l'entreprise : récapitulatif	131
	La fidélité temporelle à l'entreprise : la perception	132
	La fidélité temporelle à l'entreprise : la norme	132
	La longévité dans l'entreprise : atout ou handicap ?	133
	Les facteurs explicatifs de la fidélité à l'entreprise	133
	L'existence de démarches pour quitter l'entreprise	134
	Les éléments qui expliquent l'envie de partir	134
	Les éléments qui expliquent le fait de rester	135
	Les facteurs incitatifs au changement d'entreprise	136
	La place du changement d'entreprise dans la stratégie de carrière	136
	Les préférences professionnelles dans l'hypothèse d'un changement de poste	137
	Le pronostic sur le fait de changer d'entreprise	137
	Le délai pronostiqué pour changer d'entreprise	137
2.	Les éléments du contrat	138
	Les types de collaboration avec l'entreprise	138
	Pour une définition de la notion de contrat	138
	La disposition à travailler davantage en fonction de différentes hypothèses	139
	La disposition à accepter des compromis dans sa vie professionnelle	139
	L'évaluation de la période pendant laquelle on accepte de faire des compromis	140
D.	Le jugement sur sa situation professionnelle actuelle	141
	La satisfaction par rapport à l'arbitrage vie professionnelle/vie privée	141

	L'impact perçu des 35 heures sur l'arbitrage vie professionnelle/vie privée	141
	L'appréciation de sa rémunération	142
<b>E.</b>	Le jugement sur l'entreprise actuelle	143
	L'appréciation de la politique de gestion des cadres	143
	L'appréciation de la communication de la DRH	143
	Le sentiment d'être suffisamment écouté	144
	Le souhait de davantage de communication	144
	La satisfaction à l'égard des politiques des ressources humaines	145
	L'appréciation des relations au sein de l'entreprise	145
	L'existence ou non d'une structure spécifique aux jeunes cadres de l'entreprise	146
	Le projet de suivre une formation dans le cours de sa carrière	146
	L'évaluation du délai pour mener un projet de formation	146
	Le lieu de formation par rapport à l'entreprise	147
	Le type de formation envisagé	147
	Les principaux modes de communication utilisés pour la connaissance des politiques de gestion des cadres	147
	Les modes de communication préférés pour la connaissance des politiques de gestion des cadres	148
	L'appréciation de la stratégie globale de l'entreprise	148
	La cohérence de la stratégie globale de l'entreprise avec la politique de gestion	
	des cadres	149
	L'expression de valeurs spécifiques au sein de l'entreprise	149
	Le jugement sur les valeurs de l'entreprise	150

#### - I ·

## La méthodologie

### Méthodologie

Ce document présente les résultats d'une étude réalisée par l'Ifop. Elle respecte fidèlement les principes scientifiques et déontologiques de l'enquête par sondage. Les enseignements qu'elle indique reflètent un état de l'opinion à l'instant de sa réalisation et non pas une prédiction.

Aucune publication totale ou partielle ne peut être faite sans l'accord exprès de l'Ifop.

Etude réalisée pour :	L'Institut de l'entreprise
Echantillon	Echantillon de 602 cadres âgés de 25 à 35 ans, travaillant dans une entreprise de plus de 150 salariés du secteur privé et de niveau de diplôme bac +3 minimum.
Mode de recueil	Les interviews ont eu lieu par téléphone au domicile des personnes interrogées.
Dates de terrain	Du 3 au 10 janvier 2001

## - II -

## Les résultats de l'étude

## Les données de cadrage sur les représentations du travail

#### La place de la vie professionnelle dans une vie réussie

Question: Pour vous personnellement, ce qui est important dans la vie, c'est...?

	Ensemble (%)
La réussite de la vie familiale	77
La réussite de la vie amoureuse	11
La réussite de la vie professionnelle	7
Le fait de gagner beaucoup d'argent	2
- Ne se prononcent pas	3
TOTAL	100

# Le degré d'importance de différentes facettes du travail (suite)

Question: Pour chacun des aspects suivants concernant le travail, dites-moi si pour vous, il est très important, plutôt important, plutôt pas important ou pas important du tout

	TOTAL	Tæs	Phatot	TOTAL	Photos	Pasam-	жр	TOTAL
	împor- tant	ampor- tant	ampor-	pasim- portant	pas sm- postant	poetant du tout		
			I	'	·		(0/)	(0/)
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
L'intérêt du travail	100	79	21	-	-	-	-	100
La liberté d'initiative dans votre								
poste	99	57	42	1	1	-	-	100
La reconnaissance de votre travail	98	54	44	2	2	-	-	100
La qualité des relations avec les	40	61	70		2			100
collaborateurs	98	61	37	2				100
• La rémunération	97	31	66	3	3	-	-	100
<ul> <li>La qualité des relations avec le</li> </ul>								
supérieur hiérarchique	97	49	48	3	3	-	-	100
L'équilibre entre votre charge de	٠.							
travail et votre vie privée	96	65	31	4	4	-	-	100
L'autonomie, l'indépendance	95	50	45	5	5	-	-	100
Le fait que le travail permette de se	0.0	40	4.5					,,,,
réaliser soi-même	93	48	45	7	7	-	-	100
Le respect de votre personnalité	93	49	44	7	7	-	-	100
Les possibilités de promotion	93	39	54	7	7	-	-	100
<ul> <li>L'utilisation de vos capacités et</li> </ul>								
connaissances dans votre travail	92	36	56	8	7	1	-	100
L'exercice de responsabilités	91	33	58	9	8	1	-	100
La possibilité de relever des								
challenges	87	32	55	13	12	1	-	100
<ul> <li>L'existence d'évaluation des</li> </ul>								
résultats de votre travail	87	36	51	13	12	1	-	100
L'utilité du poste dans une stratégie	~	25			1.5	١,	١, ١	100
professionnelle	<b>\$</b> 3	25	58	16	15	1	1	100
Le fait que le travail soit utile à la société	82	32	50	18	16	2		100
			30	20	- 10			-100
Le cadre, l'environnement dans lequel on travaille	81	24	57	19	18	1	_	100
La possibilité d'aménager le temps				_				
de travail	76	30	45	24	21	3	-	100
Les valeurs de l'entreprise dans								
laquelle on travaille	76	22	54	24	21	3	-	100
La formation professionnelle								
proposée	73	14	59	27	24	3	-	100
Les avantages sociaux	66	10	56	34	31	3	-	100
L'image de l'entreprise dans								
laquelle on travaille	64	12	52	36	32	4	-	100
Le statut du poste	62	11	51	37	33	4	1	100
La sécurité de l'emploi	55	10	45	45	38	7	_	100
	Ŗ	10	+2	P	30	,	_	100

### L'arbitrage temps libre/rémunération

Question: Vous personnellement, que préférez-vous...?

	Ensemble
	(%)
Gagner moins d'argent mais avoir plus de temps libre	69
Gagner plus d'argent mais avoir moins de temps libre	26
- Ne se prononcent pas	5
TOTAL	100

- B -

## Les éléments de définition du cadre

#### Les attributs perçus du statut de cadre

Question: Diriez-vous que le statut de cadre...?

	TOTAL d'accord	Tout 4	Platet d'accord	TOTAL 124	Photos pas	Pas d'accord	у <del>д</del> р	TOTAL
	0 20000	g,scoseg	02000	d'accord	d'accord	du tout		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Correspond à un certain niveau de responsabilité	<b>8</b> 5	31	54	15	12	3	-	100
Est un statut qui permet de se positionner dans l'entreprise	71	14	57	28	22	б	1	100
Correspond à un niveau de rémunération	68	13	55	32	24	8	-	100
Est un statut qui permet de se positionner socialement	59	10	49	41	29	12	-	100
N'a plus de sens	40	11	29	58	36	22	2	100
Est un signe de prestige	30	4	26	70	46	24	-	100
Permet de légitimer sa propre autorité	30	4	26	70	43	27	-	100
Est représentatif de l'appartenance     à la Direction	27	4	23	73	43	30	-	100
Est représentatif de la loyauté à 1'entreprise	25	4	21	74	41	33	1	100
Correspond à un niveau     d'ancienneté	9	1	8	91	43	48	-	100

#### Les critères de définition d'un poste à responsabilités

Question : Selon vous, avoir des responsabilités aujourd'hui, cela se caractérise avant tout par... ?

	Ensemble (%)
L'enjeu du travail	47
L'autonomie	41
Le nombre de subordonnés à encadrer	32
Le budget à gézer	31
Le niveau de subordonnés à encadrer	16
Les perspectives de carrière	12
La rémunération	ý
• Le statut	3
TOTAL	(*)

(\*) Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples

- C -

## Radioscopie du lien cadre-entreprise

- 1 -

## La notion de fidélité à l'entreprise

#### La qualification de la relation à l'entreprise

Question : Quel est le mot qui caractérise le mieux la relation que vous avez avec votre entreprise ?

	Ersemble (%)
De la réciprocité	43
De la loyauté	26
De l'attachement	14
• De l'indifférence	б
• De la fierté	5
• De la fidélité	5
• Autres	1
- Ne se prononcent pas	-
TOTAL	100

#### Les attitudes concernant la carrière professionnelle

Question: Quelle est, des attitudes suivantes, celle qui ressemble le plus à la votre?

	Ensemble (%)
Vous avez un projet de carrière et vous préparez votre avenir professionnel	54
Vous re préparez pas votre avenir professionnel mais vous pourriez le faire	37
Vous estimez que cela ne sert à rien d'avoir un projet de carrière et de préparer votre avenir professionnel	9
- Ne se prononcent pas	-
TOTAL	100

## La fidélité temporelle à l'entreprise - Récapitulatif -

Question : Selon vous, combien de temps, en moyenne, un cadre reste dans la même entreprise... ?

Question : Et vous-même, vous pensez qu'un cadre doit rester dans la même entreprise ?

	La perception (%)	La norme (%)
• De 6 mois à 1 an	-	-
• Delanà 2 ans	2	1
• De 2 ars à 3 ars	16	10
• De 3 ars à 4 ars	23	21
• De 4 ars à 5 ars	28	30
• Plus de Sans	30	34
- Ne se prononcent pas	1	4
TOTAL	100	100

#### La fidélité temporelle à l'entreprise : la perception

Question : Selon vous, combien de temps, en moyenne, un cadre reste dans la même entreprise... ?

	Ensemble (%)
	(79)
• De δ mois à lan	-
• Delanà 2 ans	2
• De 2 ans à 3 ans	16
• De3 ansà4 ans	23
• De4 ansà5ans	28
• Plusde Sans	30
- Ne se prononcent pas	1
TOTAL	100

#### La fidélité temporelle à l'entreprise : la norme

Question: Et vous-même, vous pensez qu'un cadre doit rester dans la même entreprise?

	Ensemble
	(%)
• De δ mois à 1 an	-
• Delanà 2 ars	1
• De 2 ans à 3 ans	10
• De3 ans à 4 ans	21
• De4 ansà5 ans	30
• Plusde Sans	34
- Ne se prononcent pas	4
TOTAL	100

### La longévité dans l'entreprise : atout ou handicap ?

Question : Avec laquelle des deux opinions suivantes êtes-vous le plus d'accord ?

	Ensemble
	(%)
Rester long temps dans la même entreprise, c'est un atout, c'est une preuve de ténacité et de persévérance	53
Rester long temps dans la même entreprise, c'est un handicap pour sa carrière, cela montre que l'on n'est pas flexible	38
- Ne se prononcent pas	9
TÔTAL	100

#### Les facteurs explicatifs de la fidélité à l'entreprise

Question : Quels sont selon vous les éléments qui expliquent que l'on reste longtemps dans la même entreprise ?

	Ensemble (%)
L'intérêt pour son métier, la réalisation de son développement personnel	73
L'attachement à la culture de l'entreprise	33
Les incertitudes liées à sa situation familiale ou privée	26
Les incertitudes liées au contexte économique	20
Le respect du contrat moral passé avec l'entreprise	15
- Ne se prononcent pas	-
TOTAL	(*)

#### L'existence de démarches pour quitter l'entreprise

Question : Avez-vous déjà entamé une démarche pour quitter votre entreprise actuelle, même si vous ne l'avez pas mené à son terme ?

	Ensemble
	(%)
• Oui	41
• Non	59
- Ne se prononcent pas	-
TOTAL	100

#### Les éléments qui expliquent l'envie de partir

Question : Quels sont les éléments qui expliquent que vous ayez eu envie de partir ? (Question ouverte – réponses spontanées)

	Ensemble
Base : personnes ayant déclaré avoir effectué des démarches pour changer d'entreprise, soit 41% de l'échantillon	(%)
Le fait qu'une opportunité se soit présentée ailleurs	25
Le manque d'intérêt du poste actuel / La lassitude / Le sentiment d'avoir fait le tour	11
Le manque de challenge à relever	11
Des relations conflictuelles avec la hiérarchie au sein de l'entreprise	10
<ul> <li>L'envie d'entreprendre autre chose (études, création d'entreprise)</li> </ul>	9
L'amélioration de la qualité de vie	8
L'insuffisance du salaire	7
Le besoin de mobilité géographique	б
Le temps trop long resté au même poste / l'absence de renouvellement	2
Le besoin de diversifier ses compétences	2
Des raisons liées à la vie privé	2
L'absence de perspective en terme d'évolution de carrière	2
Le manque de responsabilité / d'autonomie	2
Le décalage entre le poste occupé et ses compétences	1
Autre	20
- Ne se prononcent pas	4
TOTAL	( <b>*</b> )

<sup>(\*)</sup> Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples

## Les éléments qui expliquent le fait de rester

Question : Et quels sont les éléments qui expliquent que finalement vous soyez resté ? (Question ouverte – réponses spontanées)

	Ersemble
Base : personnes ayant déclaré avoir effectué des démarches pour changer d'entreprise, soit 41% de l'échantillon	(%)
Il n'y avait pas d'opportunités	32
L'augmentation du salaire	30
Les congés (maternité, sans solde)	22
Les opportunités étaient moins intéressantes	13
Le changement de la hiérarchie / des collaborateurs	10
• La proposition d'un poste plus intéressant au sein de l'entreprise	9
• Pour des raisons liées à la vie privée, familiale	ý
L'espoir que la situation évolue	8
Le temps trop court resté dans l'entreprise	7
Les avantages de toute nature attachés au travail actuel	5
L'attachement à l'entreprise actuelle	5
• Des perspectives intéressantes / des promesses d'évolution interne	2
Le manque de temps pour chercher autre chose	2
L'intérêt du travail actuel	1
• Autres	7
- Ne se prononcent pas	7
TOTAL	<b>(*</b> )

<sup>(\*)</sup> Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples

#### Les facteurs incitatifs au changement d'entreprise

Question : Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui vous amèneraient à changer d'entreprise ?

	Ensemble (%)
Le contenu plus intéressant d'un autre poste proposé	71
Une meilleure rémunération	40
Une meilleure qualité de vie privée	39
De meilleures relations avec les gens dans l'entreprise	16
Une opportunité de constituer un capital significatif rapidement	10
Le renom d'une autre entreprise	3
- Ne se prononcent pas	-
TOTAL	(*)

<sup>(\*)</sup> Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples

# La place du changement d'entreprise dans la stratégie de carrière

Question: Etes-vous d'accord avec les opinions suivantes?

	Oui	Nan	Nsp	TOTAL
	(%)	(%)	(%)	(%)
Quand vous n'avez plus rien à apprendre de l'entreprise où vous êtes, c'est le moment d'en changer	91	ý		100
Une des meilleures façons de construire sa carrière est de changer d'entreprise	51	48	1	100
Une des meilleures façons d'augmenter ses compétences est de changer d'entreprise	51	48	1	100

#### Les préférences professionnelles dans l'hypothèse d'un changement de poste

Question : Si vous vouliez changer de poste, est-ce que vous préféreriez plutôt... ?

	Ensemble
	(%)
Changer d'entreprise	31
Aller à l'étranger	23
Rester dans votre entreprise	21
Changer de métier	13
Créer votre entreprise	10
Travailler dans une association	1
- Ne se prononcent pas	1
TOTAL	100

#### Le pronostic sur le fait de changer d'entreprise

Question: Pensez-vous un jour quitter l'entreprise où vous êtes actuellement?

	Ensemble
	(%)
• Oui	86
· Non	12
- Ne se prononcent pas	2
TÔTAL	100

#### Le délai pronostiqué pour changer d'entreprise

#### Question: Dans quel délai?

Base : personnes ayant déclaré penser quitter leur entreprise	Ensemble (%)
• Avantlan	21
• D'ici 1 à 2 ars	20
• D'ici 2 à 5 ans	41
• Dans plus de 5 ars	14
- Ne se prononcent pas	4
TOTAL	100

## Les éléments du contrat

#### Les types de collaboration avec l'entreprise

Question : Parmi les descriptions suivantes, quelle est celle qui vous paraît le mieux caractériser votre collaboration à votre entreprise ?

	Ensemble (%)
Ma collaboration demande à la fois une relation forte avec mon équipe ou mon entreprise en général et un projet précis	51
Ma collaboration implique une relation forte avec les personnes avec lesquelles je travaille	23
Ma collaboration s'inscrit dans le cadre d'un projet précis	18
Ma collaboration n'a pas de durée précise et n'exige pas une relation forte	7
- Ne se prononcent pas	1
TOTAL	100

#### Pour une définition de la notion de contrat

Question: Et du contrat que vous avez avec votre entreprise, diriez-vous que....?

	Ensemble
	(%)
<ul> <li>C'est plus qu'un contrat juridique, c'est un contrat moral, un contrat de réciprocité qui engage le salarié comme l'entreprise</li> </ul>	76
C'est d'abord et uniquement un contrat juridique	23
- Ne se prononcent pas	1
TOTAL	100

### La disposition à travailler davantage en fonction de différentes hypothèses

Question : Seriez-vous prêt à passer plus de temps dans votre travail... ?

	TOTAL oui	Out, cer- tamement	Ous, pro- bablement	TOTAL non	Non, pro- bablement pas	Non, ces- tacement pas	Жар	TOTAL
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Pour finir un travail urgent	96	70	26	4	3	1	-	100
Pour remporter un marché ou relever un challenge	92	51	41	8	б	2	-	100
Pour le succès de votre entreprise	70	23	47	30	24	б	-	100
Pour avancer dans votre carrière	64	23	41	36	29	7	-	100
Pour obtenir une meilleure rémunération	55	20	35	45	37	8	-	100

# La disposition à accepter des compromis dans sa vie professionnelle

Question: Et seriez-vous prêt pendant une période limitée à...?

	TOTAL oui	Our, cer- tunement	Out, pro- bablement	TOTAL non		Non, cer- tarement	убр	TOTAL
	(%)	(%)	(%)	(%)	p≤ (%)	p≃s (%)	(%)	(%)
Réaliser un travail nécessaire mais qui n'utilise pas toutes vos compétences	88	44	44	12	10	2	-	100
<ul> <li>Réaliser un travail nécessaire mais qui ne vous intéresse pas vraiment</li> </ul>	67	19	48	33	26	7	1	100
Accepter le gel de votre salaire par solidarité à l'égard de votre entreprise	54	21	33	45	27	18	1	100

# L'évaluation de la période pendant laquelle on accepte de faire des compromis (en mois)

#### Question: Pendant combien de temps seriez-vous prêt à...?

	Ensemble
Base : personnes ayant déclaré être prêtes à accepterpendant une période limitée (54%)	
Accepter le gel de votre salaire par solidarité à l'égard de votre entreprise	12.2

	Ensemble
Base : personnes ayant déclaré être prêtes à réaliserpendant une période limitée (67%)	
Réaliser un travail récessaire mais qui n'utilise pas toutes vos compétences	4.9

	Ensemble
Base : personnes ayant déclaré être prêtes à réaliserpendant une période limitée (88%)	
Réaliser un travail récessaire mais qui ne vous intéresse pas vraiment	4.4

### Le jugement sur sa situation professionnelle actuelle

#### La satisfaction par rapport à l'arbitrage vie professionnelle/vie privée

Question : De manière générale aujourd'hui, êtes-vous satisfait du partage de votre temps entre vie professionnelle et vie privée ?

	Ensemble
	(%)
TOTAL satisfait	78
Très satisfait	29
Plutōt satisfait	49
TOTAL pas satisfait	22
Plutōt pas satisfait	19
Pas satisfait du tout	3
- Ne se prononcent pas	-
TOTAL	100

#### L'impact perçu des 35 heures sur l'arbitrage vie professionnelle/vie privée

Question: Et pensez-vous que le passage aux 35 heures va avoir un impact plutôt positif ou plutôt négatif sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

	Ensemble (%)
TOTAL positif	79
Très positif	15
Plutōt positif	б4
TOTAL négatif	15
Plutōt régatif	13
• Très négatif	2
- Ne se prononcent pas	б
TOTAL	100

## L'appréciation de sa rémunération

Question : Pour chacun des points suivants, dites-moi si vous en êtes actuellement satisfait ?

	TOTAL	Teis	Phase	TOTAL	Phases	Tæs	Мар	TOTAL
	satis	205	204	iraa.	na-	na-		
	fait	fax	fax	tisfait	defax	desfact		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Votre niveau global de rémunération	73	11	62	27	23	4	-	100
Votre salaire actuel (net et hors primes, avantages, intéressement,)	69	10	59	31	25	б	1	100
<ul> <li>Votre augmentation la plus récente</li> </ul>	68	18	50	28	21	7	4	100
L'influence qu'a votre supérieur sur votre rémunération	62	11	51	35	29	б	3	100
La valeur de vos gains extra- salariaux (bonus, primes, intéressement,)	57	11	46	41	28	13	2	100
La rémunération d'autres postes dans l'entreprise	50	5	45	33	30	3	17	100
La structure des rémunérations dans l'entreprise	49	б	43	46	37	9	5	100
La façon dont sont déterminées les augmentations	45	б	39	53	41	12	2	100
<ul> <li>L'information donnée par l'entreprise sur des sujets touchant à la rémunération et vous concernant</li> </ul>	43	7	36	55	40	15	2	100
La cohérence des politiques de rémunération dans l'entreprise	42	5	37	55	41	14	3	100

## Le jugement sur son entreprise actuelle

#### L'appréciation de la politique de gestion des cadres

Question : Etes-vous satisfait de la politique de gestion des cadres de votre entreprise ?

	Ensemble
	(%)
TOTAL satisfait	41
Très satisfait	5
Plutōt satisfait	36
TOTAL pas satisfait	58
Plutōt pas satisfait	40
Pas satisfait du tout	18
- Ne se prononcent pas	1
TOTAL	100

#### L'appréciation de la Communication de la DRH

Question : Estimez-vous que ces politiques sont clairement exprimées par la Direction des **Ressources Humaines?** 

	Ensemble (%)
TOTAL oui	29
• Oui, tout à fait	б
• Oui, plutōt	23
TOTAL non	71
Non, plutōt pas	40
Non, pas du tout	31
- Ne se prononcent pas	-
TOTAL	100

#### Le sentiment d'être suffisamment écouté

Question : Pensez-vous être suffisamment écouté ?

	Ensemble
	(%)
TOTAL oui	57
• Oui, tout à fait	11
Oui, plutōt	46
TOTAL non	42
Non, plutōt pas	30
Non, pas du tout	12
- Ne se prononcent pas	1
TOTAL	100

### Le souhait de davantage de communication

Question : Souhaiteriez-vous davantage échanger au sein de votre entreprise avec... ?

	Oui	Non	TOTAL
	(%)	(%)	(%)
Le responsable des Ressources Humaines	67	33	100
Votre supérieur hiérarchique	48	52	100
Un coach ou un parrain	47	53	100

# La satisfaction à l'égard des politiques des ressources humaines

Question : De manière plus précise, êtes-vous satisfait... ?

	TOTAL	Três	Photoc	TOTAL	Photoc	Três	Νф	TATAL
	s⊒tis-	205	<b>90</b> 5	îraza.	na.	ræ.		
	fait	fact	£x.	tisfait	testart	0 salant		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
De la politique de formation professionnelle	67	14	53	32	25	7	1	100
Des modalités d'évaluation des performances	58	7	51	41	34	7	1	100
De la gestion des relations sociales	58	5	53	39	31	98	3	100
De la politique de recrutement	57	5	52	40	34	б	3	100
De la politique des rémunérations	47	4	43	51	44	7	2	100
• De la gestion des carrières	40	4	36	59	48	11	1	100

#### L'appréciation des relations au sein de l'entreprise

Question: Diriez-vous des relations avec... qu'elles sont...?

	TOTAL	Três	Photoc	TOTAL	Phase	Pas	Иф	MATCE
	pouvez	bonnes	bonnes	рæ	pes	bonnes		
	4-13			bannes	bonnes	du tout		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Vos collègues	99	49	50	1	1	1	ı	100
Votre supérieur hiérarchique	90	40	50	9	7	2	1	100
Vos subordonnés	89	35	54	2	2	-	9	100
L'équipe de direction	84	18	бб	12	10	2	4	100

# L'existence ou non d'une structure spécifique aux jeunes cadres de l'entreprise

Question : Existe-t-il une personne ou un département qui s'occupe uniquement des jeunes cadres ?

	Ensemble
	(%)
• Oui	22
• Non	77
- Ne se prononcent pas	1
TOTAL	100

# Le projet de suivre une formation dans le cours de sa carrière

Question : Envisagez-vous de suivre une formation dans le cours de votre carrière ?

	Ensemble
	(%)
• Oui	84
• Non	14
- Ne se prononcent pas	2
TÔTAL	100

## L'évaluation du délai pour mener un projet de formation

Question: Dans quel délai?

Base : personnes ayant déclaré envisager suivre une formation	Ensemble (%)
• Ayantlan	45
• D'ici 1 à 2 ars	23
• D'ici 2 à 5 ans	26
Dans plus de 5 ars	5
- Ne se prononcent pas	1
TOTAL	100

#### Le lieu de formation par rapport à l'entreprise

**Question: Sous quelle forme?** 

	Ensemble
Base : personnes ayant déclaré envisager suivre une formation	(%)
A l'intérieur de l'entreprise	50
A l'extérieur de l'entreprise	45
- Ne se prononcent pas	5
TOTAL	100

### Le type de formation envisagé

Question: Quel type de formation envisagez-vous de suivre?

Base : personnes ayant déclaré envisager suivre une formation	Ensemble (%)
Une formation de management	56
Une formation aux Nouvelles Technologies d'Information et de Communication	18
Une formation de langues étrangères	13
- Autres (réponses non suggérées)	13
- Ne se prononcent pas	-
TOTAL	100

#### Les principaux modes de communication utilisés pour la connaissance des politiques de gestion des cadres

Question : Quels sont les deux principaux modes de communication utilisés pour la connaissance des politiques de gestion des cadres dans votre entreprise?

	Ensemble
	(%)
Le supérieur hiéranchique	45
Le journal d'entreprise diffusé par Intraret	33
Le discours de l'équipe dirigeante	27
Le courrier électronique	26
Le responsable des ressources humaines	18
Le journal d'entreprise	18
La presse générale ou économique	3
- Ne se prononcent pas	2
TOTAL	(*)

<sup>(\*)</sup> Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples

# Les modes de communication préférés pour la connaissance des politiques de gestion des cadres

Question : Et quels devraient être les principaux modes de communication utilisés pour la connaissance des politiques de gestion des cadres dans votre entreprise ?

	Ensemble
	(%)
Le responsable des ressources humaines	42
Le supérieur hiérarchique	42
Le journal d'entreprise diffusé par Intranet	34
Le discours de l'équipe dirigeante	28
Le courrier électronique	17
• Le journal d'entreprise	12
La presse générale ou économique	1
- Ne se prononcent pas	1
TOTAL	(*)

<sup>(\*)</sup> Total supérieur à 100 en raison des réponses multiples

#### L'appréciation de la stratégie globale de l'entreprise

Question : Concernant la stratégie globale de votre entreprise...?

	TOTAL	۵سم	Ощ	TOTAL	Non,	Non,	Жар	MIAL
	oui	tout A	pluttt	non	plutot	pes du		
		fact			pes	tout		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Vous y intéressez-vous	95	63	32	5	4	1	-	100
• En êtes-vous suffisamment informé	72	33	39	28	23	5	1	100

# La cohérence de la stratégie globale de l'entreprise avec la politique de gestion des cadres

Question : Estimez-vous que la stratégie globale de votre entreprise est cohérente avec sa politique de gestion de cadres ?

	Ensemble (%)
TOTAL oui	55
Oui, tout à fait	14
• Oui, plutōt	41
TOTAL non	42
Non, plutot pas	33
Non, pas du tout	9
- Ne se prononcent pas	3
TOTAL	100

#### L'expression de valeurs spécifiques au sein de l'entreprise

Question : Votre entreprise exprime-t-elle des valeurs caractéristiques de sa culture ?

	Ensemble
	(%)
• Oui	79
· Non	19
- Ne se prononcent pas	2
TOTAL	100

## Le jugement sur les valeurs de l'entreprise

Question: Dans votre entreprise, pensez-vous que ces valeurs...?

	TOTAL	Ощ	Ош,	TOTAL	Non,	Nons	Иар	TOTAL
	ous	fout à	plutót	non	p)utót pes	pes du tout		
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Doivent être incarnées par la direction générale	97	69	28	3	2	1	-	100
Doivent être incarnées par les cadres intermédiaires	92	47	45	7	б	1	1	100
Sont utiles	87	41	46	12	10	2	1	100
Permettent une identification     à l'entreprise quand on vient     d'être embauché	81	36	45	18	15	3	1	100
Permettent une identification     à l'entreprise quand un événement important arrive	80	34	46	19	15	4	1	100
Incarnent la cohérence des actions de l'entreprise	79	28	51	20	16	4	1	100
Ne sont pas intégrées par le personnel	40	9	31	59	46	13	1	100