



Crise et emploi Les stratégies des cadres

Depuis début 2009, les offres d'emploi transmises à l'Apec ont diminué de 30%. Tous les secteurs sont concernés. Cette baisse seraient deux fois plus importante que celles constatées lors des crises précédentes de 1990-1993 et de 2002-2003. Une situation qui continuerait à se dégrader dans les mois à venir car seules 35% des entreprises prévoient de recruter au moins un cadre au cours du 3e trimestre 2009, contre 44% au 3e trimestre 2008.

Les cadres ne sont plus épargnés face à la crise. Dans une étude Apec sur les cadres et la crise, on constate que 47% d'entre eux travaillent dans une entreprise en difficulté contre 37% en décembre 2008 (Fig.1). Ce contexte économique difficile incite aujourd'hui les cadres à établir des stratégies pour ne pas être victimes de la crise. Le risque de perdre leur emploi n'est pourtant pas leur préoccupation majeure : selon l'étude, 62% des cadres sont optimistes par rapport à cette question. Il remarque en effet que les entreprises mettent en place des mesures pour maintenir l'emploi telles que le chômage partiel ou le gel des

Fig. 1 Actuellement votre entreprise,

	décembre 2008	mai 2009
Connaît des difficultés économiques	37%	47%
Connaît plutôt une stabilisation de sa situation économique	41%	39%
Est plutôt en expansion économique	18%	12%
Je ne sais pas	4%	2%
Total	100%	100%

Source : Apec 2009

embauches.

En revanche, ils sont conscients que les effets négatifs de la crise se ressentiront de plus en plus sur leurs conditions de travail et leur salaire. La récession qui a figé les embauches n'a en effet pas figé la charge de travail. Les cadres travaillent plus et parfois pour un salaire réduit.

C'est pourquoi, 64% des cadres restent très attentifs au marché du travail afin de saisir les opportunités de mobilité externe en cas de problème.

Ils n'hésitent pas à se tourner vers leur réseau professionnel et personnel pour s'informer

des perspectives d'évolution auxquelles ils peuvent espérer dans le contexte actuel. La majorité d'entre eux (51%) a même fait appel à des structures spécialisées telles que les cabinets de conseil et de recrutement.

Enfin, ils sont également très nombreux à vouloir se former. Alors qu'ils étaient jusqu'à présent peu utilisés, des dispositifs tels que le DIF, le Bilan de compétences ou encore la VAE sont de plus en plus prisés par les cadres.

Ces stratégies montrent que la crise a exacerbé la rupture du lien entre les cadres et leurs

entreprises. Avec la prévalence de la logique financière, l'engagement professionnel des cadres n'est plus reconnu à sa juste valeur. Cette évolution contre-productive du monde du travail a été la cause principale de la crise. Beaucoup de cadres le pressentaient depuis quelques années déjà et ont tenté, en vain, d'en informer leurs dirigeants. Mais, n'étant plus associés aux processus de décision, ils ont été contraints d'admettre que seuls les résultats financiers sont importants et non pas la création de valeur ajoutée. C'est pour cette raison que leur désengagement s'est développé.

Les cadres sont donc devenus de moins en moins fidèles et solidaires de leur entreprise. Bien que beaucoup d'entreprises aient aujourd'hui besoin de toute la motivation et l'engagement possible pour ne pas sombrer, la majorité des cadres

sont perpétuellement à l'écoute du marché et n'hésitent pas à partir dès qu'une meilleure offre se présente. Les marges de manœuvre des cadres se sont tellement restreintes qu'ils préfèrent utiliser leur énergie et leurs compétences à des fins personnelles plutôt que de lutter, avec leur entreprise, contre la crise.

Cette forme d'individualisme est aussi une conséquence des politiques d'individualisation développées depuis quelques années. Les performances individuelles sont survalorisées par rapport aux performances collectives mettant à mal les collectifs de travail.

Il en est de même pour la gestion de carrière : à force de ne valoriser que les « hauts potentiels » et d'ignorer les autres, les dirigeants ont rompu le contrat de confiance qui est censé se créer entre les cadres et leur entreprise.

Selon une enquête internationale réalisée dans 70 pays, ce sont près de la moitié des cadres qui ne sont pas satisfaits de leur travail. Les résultats de l'enquête indiquent que cette insatisfaction est en partie due au manque de confiance dans les dirigeants des entreprises. Ainsi, 33% des cadres du monde entier n'ont pas confiance envers leurs supérieurs et à la question « votre PDG actuel est-il la meilleure personne pour le poste », seuls 38% répondent oui...

Restaurer la confiance des cadres est donc un défi à relever au plus vite. Dans le contexte économique actuel, il est temps de tenir compte de leurs aspirations afin qu'ils retrouvent une motivation dans les collectifs de travail et non dans l'individualisme.

Emploi des cadres : La dégradation continue

La dégradation du marché de l'emploi s'est illustrée par une baisse continue du nombre d'offres d'emploi cadre. Avec seulement 35% des entreprises qui prévoient de recruter au moins un cadre dans les mois à venir, cette situation risque également d'avoir un impact sur la durée du chômage des cadres.

Les chiffres Apec de juin 2009 du taux de retour à l'emploi révèlent déjà les premiers effets négatifs de la crise sur les cadres demandeurs d'emploi. Alors qu'en avril 2008, 71% des cadres qui ont perdu leur emploi en avril 2007 en ont retrouvé un, pour la cohorte d'avril 2008, le taux d'emploi en avril 2009 n'est que de 53% soit une baisse de 18%. Quant au taux d'emploi à 6 mois, il est passé de 58% à 38%.

Ainsi, même si le chômage des cadres n'a que très peu augmenté en proportion (+6% au 2^e trimestre 2009), en revanche les cadres qui perdront leur emploi auront de plus en plus de difficultés à se réinsérer dans le marché du travail.

