–PERCEPTIONS DES PRATIQUES RH EN ENTREPRISE–

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N°2015-55

AVRIL 2015

SYNTHÈSE

Ce document présente les principaux résultats d'une enquête sur les politiques de gestion des ressources humaines en entreprise. Ce type d'enquête interroge généralement séparément soit les responsables RH, soit les salariés.
Avec cette nouvelle enquête, l'Apec a cherché à confronter les points de vue de trois profils différenciés de cadres : les cadres RH, les cadres managers et les cadres non managers.

- Leur avis sur le climat dans leur entreprise,
- leur perception de leur situation personnelle,
- leurs choix respectifs sur les enjeux RH prioritaires des prochains mois.

C'est par contre aux seuls cadres non RH (managers ou non managers) qu'il a été demandé d'apprécier de manière détaillée les pratiques RH de leur entreprise et d'exprimer leurs attentes d'amélioration.
Enfin, les cadres managers (non RH) ont été interrogés sur leur rôle en matière de gestion RH.

Apec

-PRINCIPAUX RÉSULTATS-

78 % des cadres de la fonction Ressources Humaines et 64 % des cadres exerçant en dehors de la fonction RH considèrent le climat social dans leur entreprise comme plutôt bon ou très bon.
Les cadres sont assez satisfaits de leurs conditions de travail, et, dans une moindre mesure, de leur situation personnelle. Mais si 70 % des cadres RH sont satisfaits de la politique RH de leur entreprise, les cadres non RH ne sont que 36 % à partager cette opinion.

Ces deux résultats résument la principale caractéristique de la confrontation des opinions : d'une manière générale, les cadres RH se démarquent des cadres non RH (cadres managers et cadres non managers), en particulier pour tous les aspects liés à la satisfaction concernant soit leur situation personnelle, soit la situation et la politique RH de l'entreprise.
De même, les cadres managers se démarquent souvent des cadres non managers : les premiers sont plus souvent plus satisfaits que les seconds, ceux-ci déclarant le plus souvent ne pas avoir d'opinion ou ne pas disposer de l'information demandée.

Deux sujets d'attention des politiques de ressources humaines ressortent de l'enquête :
• La gestion des compétences, pour laquelle cadres RH et cadres non RH sont en accord pour la désigner comme prioritaire,
• les politiques de rémunération, pour lesquelles, au contraire, cadres RH et cadres non RH marquent fortement leurs différences d'appréciation de l'enjeu.

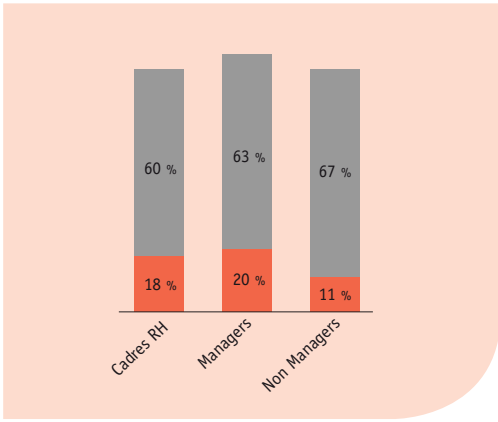
Enfin, les cadres managers disposent le plus souvent d'une autonomie partielle pour la grande majorité des dossiers de gestion RH qui leur incombent. Leur souhait d'une autonomie plus grande porte principalement sur les dimensions susceptibles de leur donner plus de pouvoir en ce qui concerne la gestion de leurs équipes.

LE CLIMAT ÉCONOMIQUE ET LE CLIMAT SOCIAL SONT JUGÉS PLUTÔT BONS

Quel que soit leur profil (cadre RH, cadre manager, cadre non manager), la majorité des cadres interrogés considèrent que leur entreprise est en bonne santé économique et financière.

-Figure 1-

Comment évaluez-vous la santé économique et financière de votre entreprise ?



Source : Apec, 2015

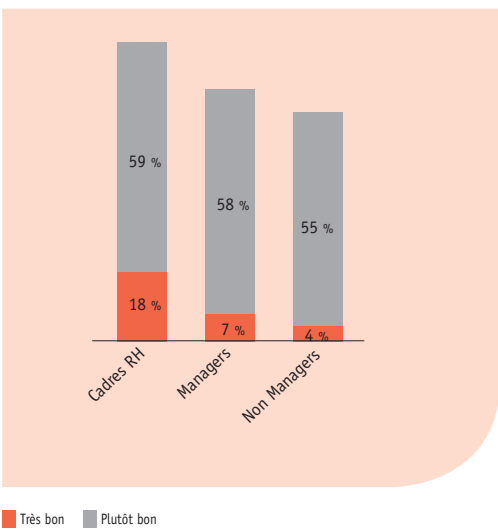
Les cadres managers sont plus optimistes que les cadres RH et les cadres non managers : 83 % contre 78 % **(figure 1)**.

Concernant le climat social dans leur entreprise, ce sont les cadres RH qui en ont l'opinion la plus positive : trois quarts d'entre eux le considèrent bon, contre seulement 60 % des cadres non managers et 65 % des cadres managers **(figure 2)**.

La différence est encore plus notable pour ceux qui considèrent comme très bon le climat social dans leur entreprise : 18 % pour les cadres RH, 7 % pour les managers (soit plus de deux fois moins) et seulement 4 % pour les cadres non managers.

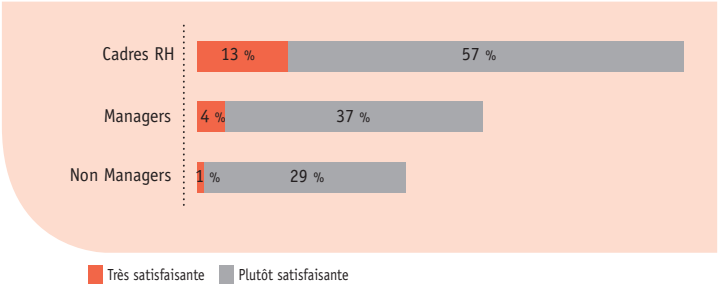
Figure 2

Que pensez-vous du climat social dans votre entreprise ?



Source : Apec, 2015

-Figure 3-
La politique RH de votre entreprise est globalement…



Source : Apec, 2015

POLITIQUES RH : DE NETTES DIFFÉRENCES D'OPINION

Sans surprise, les cadres RH, très souvent initiateurs ou gestionnaires des politiques RH en entreprise, déclarent dans leur grande majorité que la politique RH de leur entreprise est satisfaisante : 70 % (dont 13 % la déclarent très satisfaisante) **(figure 3)**. Le taux de satisfaction chute par contre chez les cadres non RH : seuls 41 % des cadres managers, et 30 % des cadres non managers sont satisfaits.

Cette satisfaction à l'égard des politiques RH doit également être appréciée à l'aune du regard que portent les cadres sur les capacités d'anticipation en

–LES CHOIX QUI PRÉSIDENT AUX RECRUTEMENTS DANS LES ENTREPRISES–

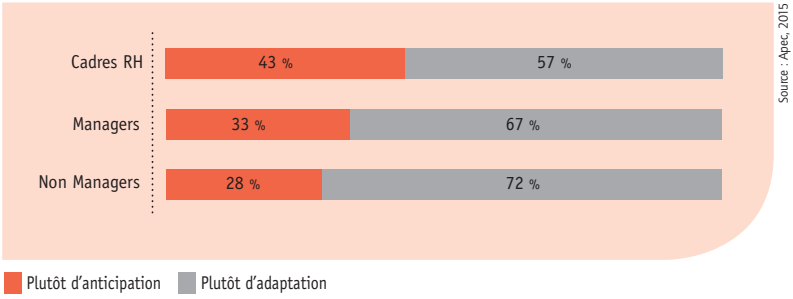
Pour pourvoir les postes vacants ou créés au cours des douze derniers mois, les cadres interrogés déclarent que leur entreprise recourt un peu plus fréquemment aux recrutements externes qu'à la mobilité interne ou à un panachage entre les deux modes de pourvois de poste (entre 34 % et 38 % selon le groupe). Les perceptions divergent peu entre les trois groupes, mais près d'un quart des cadres non managers déclarent ne pas savoir quelles ont été les pratiques en la matière.

Ce faisant, les entreprises privilégieraient plutôt des profils de compétences proches de ceux déjà présents que des profils nouveaux. C'est en tout cas l'opinion quasi majoritaire des cadres managers (48 % d'entre eux), alors que les cadres RH ne sont que 38 % à avoir cette perception.

Les cadres interrogés pensent pour une large partie d'entre eux que les effectifs de leur entreprise vont « plutôt rester identiques » d'ici 12 à 18 mois. Les cadres managers et non managers prévoient plus fréquemment une réduction des effectifs que les cadres RH : respectivement 29 %, 31 % et 23 %.

-Figure 4-

À quelle logique dominante la politique RH de votre entreprise répond-elle ?



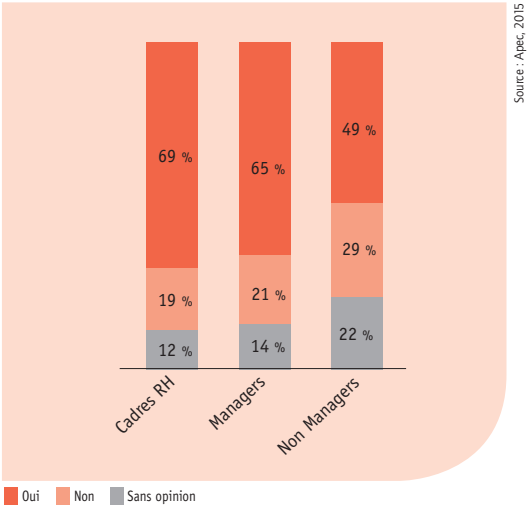
matière de politique RH. Ainsi, quelle que soit leur fonction, les cadres considèrent dans leur majorité que la politique RH de leur entreprise est davantage dans l'adaptation que dans l'anticipation sur le long terme (figure 4).

ATTRACTIVITÉ DES ENTREPRISES : DES REGARDS DIFFÉRENTS

La majorité des cadres interrogés considèrent que leur entreprise est attractive pour des candidats externes, mais on constate des écarts importants selon les profils : de 70 % pour les cadres RH à 50 % pour les cadres non managers (figure 5).
Parmi ces derniers, 30 % estiment que leur entreprise n'est pas attractive, et un cadre non manager sur cinq ne se prononce pas, soit un taux de non-réponse plus élevé que chez les cadres RH et managers.

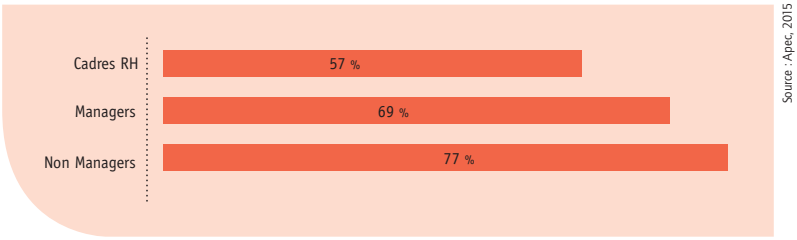
-Figure 5-

Pensez-vous que votre entreprise est attractive pour des candidats externes ?



-Figure 6-

Vous-même, recommanderiez-vous votre entreprise aux personnes qui cherchent un emploi ? (taux de réponses «Oui»)



Source : Apec, 2015

Cette appréciation des cadres sur l'attractivité de leur entreprise est à rapprocher de leur intention de recommander ou non leur entreprise à des personnes qui cherchent un emploi : trois quarts des cadres RH contre à peine 6 cadres non managers sur 10 **(figure 6)**.

L'APPRÉCIATION DE LA SITUATION PERSONNELLE

Il a été demandé aux cadres de s'exprimer sur leur niveau de satisfaction concernant différentes thématiques : l'intérêt de leurs missions, les relations avec leur hiérarchie, leur rémunération, les possibilités de formation, les perspectives de carrière en interne et les perspectives de rémunération.

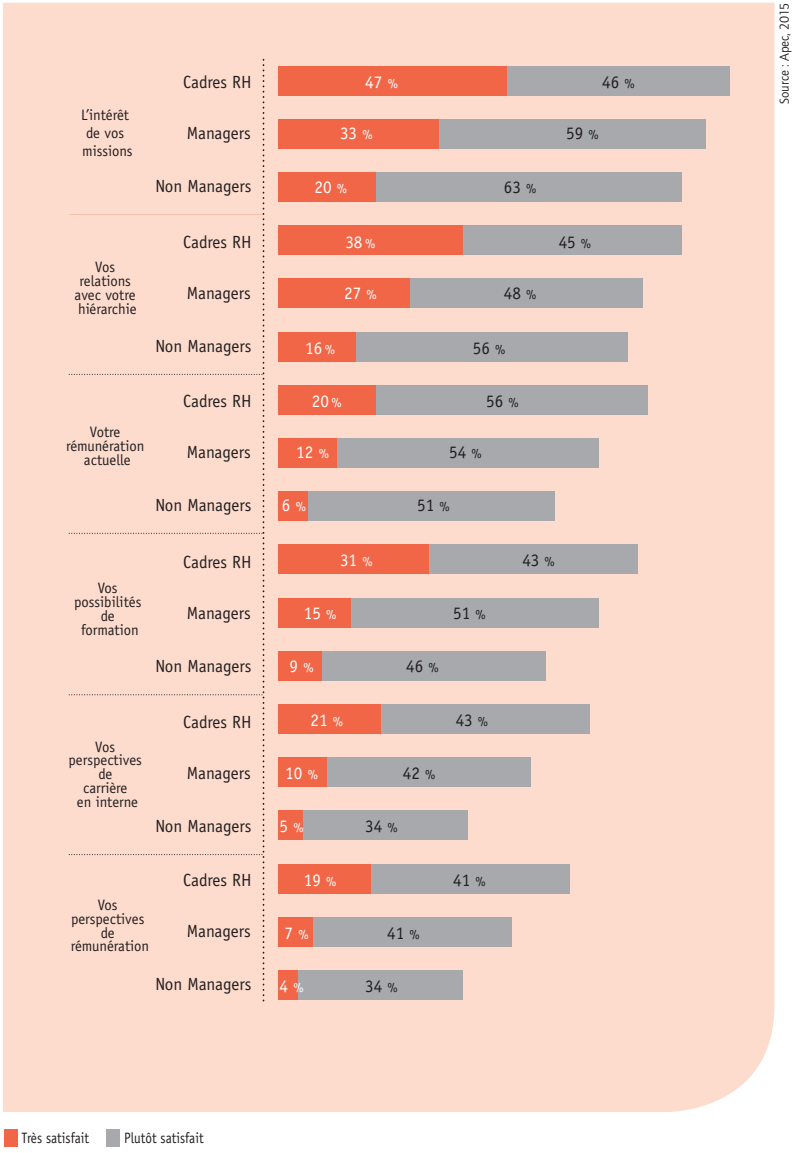
On remarque que, sur l'ensemble des sujets énoncés, les cadres RH expriment des niveaux de satisfaction supérieurs à ceux des cadres managers ; les niveaux de satisfaction des cadres non managers, quant à eux, sont systématiquement les moins élevés **(figure 7)**.

Par ailleurs, les deux mêmes thématiques suscitent le plus de satisfaction parmi les trois populations interrogées : l'intérêt des missions et les relations avec leur hiérarchie. Et celles dont les cadres sont les plus mécontents sont aussi les deux mêmes : les perspectives d'évolution de carrière en interne et les perspectives de rémunération.

Si on compare les taux de satisfaction déclarés, ils s'échelonnent de 38 % pour les cadres non managers sur la question des perspectives de rémunération à 93 % pour les cadres RH concernant l'intérêt des missions (répartition pour moitié entre les très satisfaits et les plutôt satisfaits).

Les cadres ont été également questionnés sur différents aspects de leurs conditions de travail : la charge de travail, la durée de temps de travail, l'ambiance, les équipements, l'espace de travail, les déplacements profes-

-Figure 7-
Quel est votre niveau de satisfaction concernant…



Source : Apec, 2015

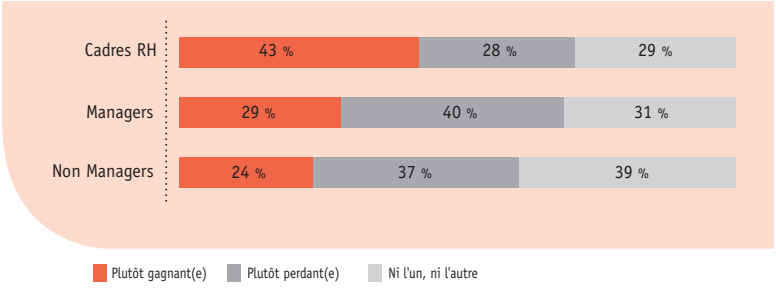
sionnels et l'équilibre vie privée/vie professionnelle.
La grande majorité d'entre eux se déclarent satisfaits : aucun des différents aspects ne suscite de niveau de satisfaction inférieur à 65 % (tout à fait satisfaits et plutôt satisfaits).
Les plus faibles taux de satisfaction concernent la charge de travail, mais ils restent très élevés : 65 % pour les managers, 69 % pour les cadres RH et 73 % pour les cadres non managers.

À noter que, sur plusieurs thèmes, ce sont les managers qui sont les moins satisfaits : la charge de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle (68 % pour les cadres managers contre 73 % pour les cadres RH et 78 % pour les non managers) et la durée du travail (70 % contre 75 % pour les cadres RH et 80 % pour les non managers).
Pour d'autres thèmes, les niveaux de satisfaction sont similaires pour les cadres managers et non managers, mais inférieurs à ceux des cadres RH : l'ambiance (74 % pour les non managers et 75 % pour les cadres managers contre 83 % pour les cadres RH), l'espace de travail (73 % pour les non managers et 76 % pour les cadres managers contre 83 % pour les cadres RH) et les déplacements (81 % pour les non managers et managers contre 90 % pour les cadres RH).

Au regard des taux de satisfaction déclarés par les trois catégories de cadres, il semble logique que les cadres RH déclarent plus fréquemment qu'ils sont plutôt gagnants par rapport à leur investissement dans le travail et ce qu'ils reçoivent en retour (figure 8). Les managers se considèrent comme plutôt perdants au vu de l'investissement fourni : 4 managers sur 10. Parmi les cadres non managers, une proportion identique estime qu'ils sont plutôt perdants ou ni l'un ni l'autre.

-Figure 8-

Entre votre investissement dans le travail et ce que vous recevez en retour (rémunération, évolution de carrière…), estimez-vous qu'actuellement vous êtes…



Source : Apec, 2015

-LE REGARD DES CADRES NON RH SUR LES PRATIQUES RH-

Au premier plan de la satisfaction des cadres (figure 9), viennent les conditions de travail (71 % sont très satisfaits ou plutôt satisfaits), puis la prise en compte de la diversité et de l'égalité (64 %) et le climat social dans l'entreprise (57 %). Les autres items sont tous en deça de 50 % de satisfaction, avec notamment au plus bas la communication RH (41 %) et la gestion des compétences (40 %).

Des axes d'amélioration proposés permettaient de préciser les principales insatisfactions. Les axes choisis par plus de 50 % des répondants correspondent à des thématiques rassemblant beaucoup d'insatisfactions ainsi qu'à une thématique plutôt considérée comme satisfaisante :

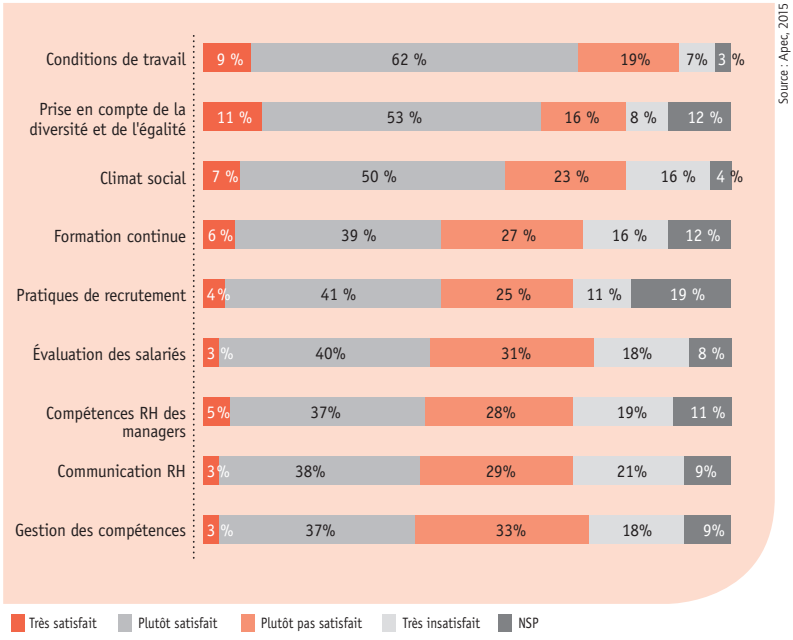
• Entretiens d'évaluation : l'impact des entretiens individuels d'évaluation (sur la rémunération, sur le travail quotidien...).

• Communication RH : transparence de la politique salariale.

• Climat social : relations entre la direction et les salariés.

-Figure 9-

Degré de satisfaction envers les pratiques RH : récapitulatif des réponses des cadres managers et non managers



Source : Apec, 2015

Base : Ensemble des cadres non RH

Les niveaux de satisfaction exprimés font apparaître des différences limitées entre les cadres managers et non managers. Un certain nombre d'entre elles s'expliquent par le nombre de cadres non managers qui ne se prononcent pas (plus de 10 % d'entre eux sur 7 des items concernés).

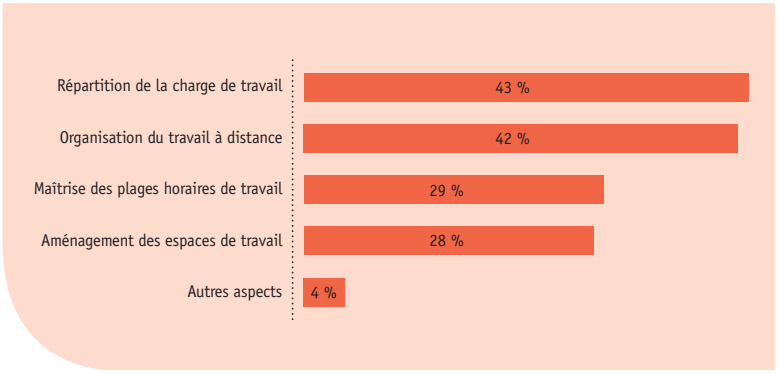
Précision : certains axes étaient proposés par l'enquête, mais une réponse « Autres aspects » permettait aux cadres de s'exprimer dans des verbatims.

LES CONDITIONS DE TRAVAIL : DES CADRES SATISFAITS

Les conditions de travail rassemblent le plus haut taux de satisfaction, autant chez les cadres managers (73 % de très ou plutôt satisfaits) que chez les non managers (70 %), et le plus faible taux de non réponse.

En cohérence avec la question posée aux cadres sur leurs propres conditions de travail, qui faisait apparaître la charge de travail comme principale source d'insatisfaction, lorsque l'on interroge les cadres sur les axes à améliorer (figure 10), la répartition de la charge de travail est une priorité pour les deux groupes (46 % des managers et 41 % des non managers), ainsi que l'organisation du travail à distance (42 %).
Les managers citent plus la maîtrise des plages horaires (35 %) que les non managers (23 %).

-Figure 10-
Selon vous, quels aspects [des conditions de travail] devraient être améliorés en priorité ? (Trois réponses maximum)



Source : Apec, 2015

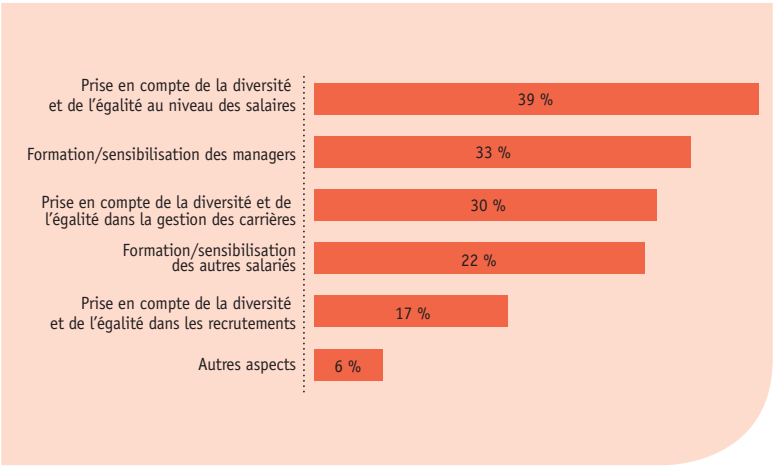
Base : Ensemble des cadres non RH

L'ÉGALITÉ ET LA DIVERSITÉ BIEN PRISES EN COMPTE

Si les managers sont globalement plus satisfaits que les non managers de la prise en compte de la diversité et de l'égalité dans leur entreprise (respectivement 68 % et 60 % de très ou plutôt satisfaits), cette différence s'explique en majeure partie par le taux de non managers qui ne se prononcent pas sur cette question (15 % contre 9 % des non managers).

En ce qui concerne les aspects à améliorer en priorité, aucun ne rassemble plus de 40 % des répondants (figure 11). Les aspects les plus fréquemment cités sont la prise en compte de la diversité et de l'égalité au niveau des salaires (39 %) et la formation et sensibilisation des managers (33 %).
On note que les managers sont légèrement plus nombreux que les non managers à penser que la formation et sensibilisation des managers est une priorité, tandis que les non managers sont légèrement plus nombreux que les non managers à mettre en avant la formation et la sensibilisation des autres salariés.

-Figure 11-
Selon vous, quels aspects [de la prise en compte de la diversité et de l'égalité] devraient être améliorés en priorité ? (Trois réponses maximum)

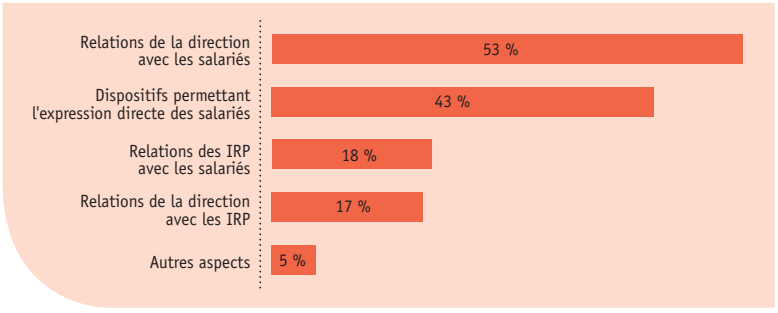


Source : Apec, 2015

Base : Ensemble des cadres non RH

-Figure 12-

Selon vous, quels aspects [du climat social] devraient être améliorés en priorité ? (Trois réponses maximum)



Source : Apec, 2015

Base : Ensemble des cadres non RH

CLIMAT SOCIAL : DES POINTS D'AMÉLIORATION POSSIBLES

Comme vu dans la première partie, le climat social suscite un fort taux de satisfaction. Il existe pourtant des aspects que les cadres souhaitent voir s'améliorer (figure 12), et ce avec une certaine unanimité puisque l'aspect le plus fréquemment cité, les relations entre direction et salariés, est considéré comme étant à améliorer par plus de 50 % des deux populations (50 % des cadres managers et 56 % des cadres non managers), juste avant les dispositifs d'expression directe des salariés (pour 46 % des managers et 41 % des non managers).

Certaines citations font apparaître que certains cadres répondants ne connaissent pas le sens de l'acronyme « IRP ». D'autres jugent important que les relations entre salariés et direction se fassent sans le truchement des instances représentatives.

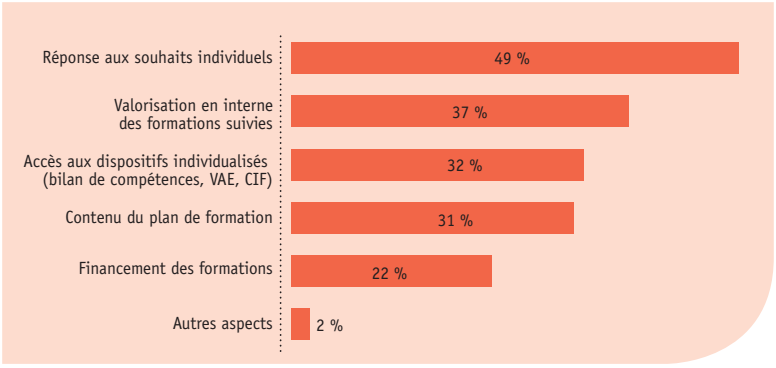
FORMATION CONTINUE : SATISFACTION GLOBALE

Les cadres managers sont globalement plus satisfaits des politiques de formation continue (51% des cadres managers, contre 39 % des non managers). Les cadres non managers sont plus nombreux à en être très insatisfaits (20 % d'entre eux et 13 % des managers).

Dans le domaine de la formation (figure 13), les cadres interrogés pensent que la réponse aux souhaits individuels devrait être améliorée en priorité (49 % des cadres non RH), avec une plus forte demande chez les

-Figure 13-

Selon vous, quels aspects [de la formation continue] devraient être améliorés en priorité ? (Trois réponses maximum)



Source : Apec, 2015

Base : Ensemble des cadres non RH

non managers (53 %) que chez les managers (46 %). La valorisation en interne des formations suivies est citée par 37 % des cadres non RH.

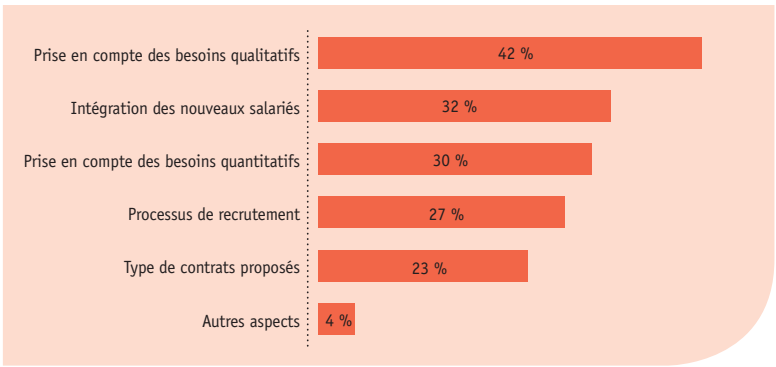
DES ATTENTES EN MATIÈRE DE PRATIQUES DE RECRUTEMENT

L'écart de satisfaction entre les cadres managers et les non managers (54 % des managers plutôt satisfaits ou très satisfaits contre 37 % des non managers) s'explique ici majoritairement par le très fort taux de non réponse des non managers (26 %). C'est également l'item qui a reçu le plus fort taux de non réponse de la part des managers (11 %).

Interrogés sur les améliorations prioritaires (figure 14), les cadres managers sont plus nombreux à souligner une amélioration nécessaire de la prise en compte des besoins qualitatifs (45 %) que les non managers (40 %).

-Figure 14-

Selon vous, quels aspects [des pratiques de recrutement] devraient être améliorés en priorité ? (Trois réponses maximum)

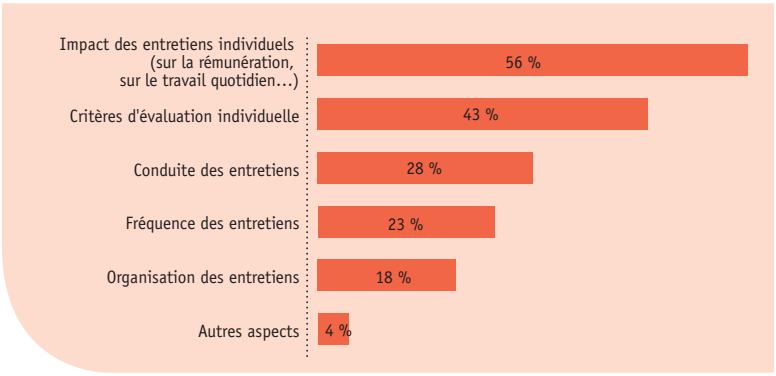


Source : Apec, 2015

Base : Ensemble des cadres non RH

-Figure 15-

Selon vous, quels aspects [de l'évaluation des salariés] devraient être améliorés en priorité ? (Trois réponses maximum)



Source : Apec, 2015

Base : Ensemble des cadres non RH

ÉVALUATION DES SALARIÉS : CADRES MANAGERS ET NON MANAGERS DIVERGENT

La question de l'évaluation fait apparaître un écart conséquent entre les cadres managers (50 % de très satisfaits ou plutôt satisfaits) et non managers (35 %).

Si les cadres non managers sont globalement plus insatisfaits que les managers, les cadres managers insistent plus sur les axes à améliorer (figure 15), notamment sur les critères d'évaluation individuels (cités par 46 % des managers et 40 % des non managers). L'impact des entretiens d'évaluation est cité par 56 % des répondants, sans écart notable entre les deux populations.

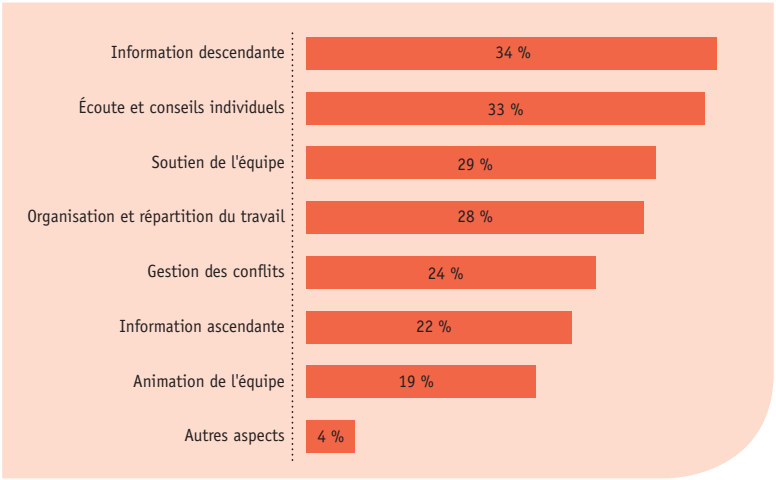
À noter que certains cadres répondants font état de l'absence totale d'entretiens d'évaluation dans leur entreprise.

LES COMPÉTENCES RH DES MANAGERS

Les cadres managers sont plus souvent très satisfaits ou satisfaits (48 %) des compétences RH des managers de leur entreprise que les non managers (35 %). Les deux populations interrogées ont cependant des idées similaires sur les aspects à améliorer en priorité (figure 16). Aucun des aspects proposés n'est choisi par plus de 40 % des répondants : l'information descendante (34 %) et l'écoute et conseils individuels (33 %) sont les deux aspects les plus cités.

-Figure 16-

Selon vous, quels aspects [des compétences RH des managers] devraient être améliorés en priorité ? (Trois réponses maximum)



Source : Apec, 2015

Base : Ensemble des cadres non RH

LA COMMUNICATION RH : DES ATTENTES FORTES SUR LA POLITIQUE SALARIALE

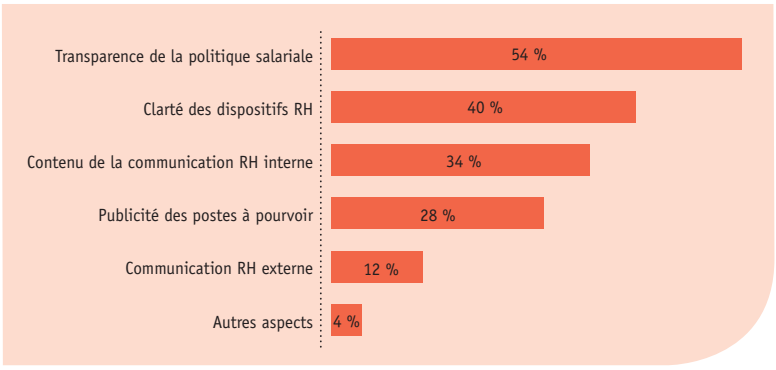
Les cadres managers sont globalement plus satisfaits que les non managers (44 % de très ou plutôt satisfaits contre 37 %) de la communication RH dans leur entreprise.

Concernant les aspects à améliorer (figure 17), les deux populations s'accordent pour trouver que la transparence de la politique salariale est l'aspect prioritaire (54 %). La clarté des dispositifs RH est plébiscitée par les cadres managers (44 %) plus que par les non managers (37 %).

La publicité des postes à pourvoir est un aspect à améliorer pour 31 % des non managers, mais seulement 26 % des managers.

-Figure 17-

Selon vous, quels aspects [de la communication RH] devraient être améliorés en priorité ? (Trois réponses maximum)



Source : Apec, 2015

Base : Ensemble des cadres non RH

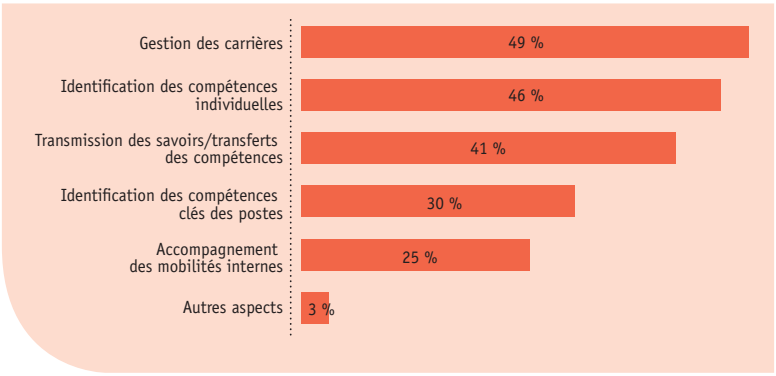
LA GESTION DES COMPÉTENCES : UNE INSATISFACTION IMPORTANTE

La gestion des compétences est le sujet qui suscite le plus d'insatisfaction : 50 % de cadres sont « plutôt pas satisfaits » ou « très insatisfaits ».

Les aspects que les cadres souhaitent voir s'améliorer en priorité sont des aspects plutôt individuels (figure 18) : la gestion des carrières (49 %) et l'identification des compétences individuelles (46 %).

-Figure 18-

Selon vous, quels aspects [de la gestion des compétences] devraient être améliorés en priorité ? (Trois réponses maximum)



Source : Apec, 2015

Base : Ensemble des cadres non RH

QUELLES PRIORITÉS RH EN 2015 ?

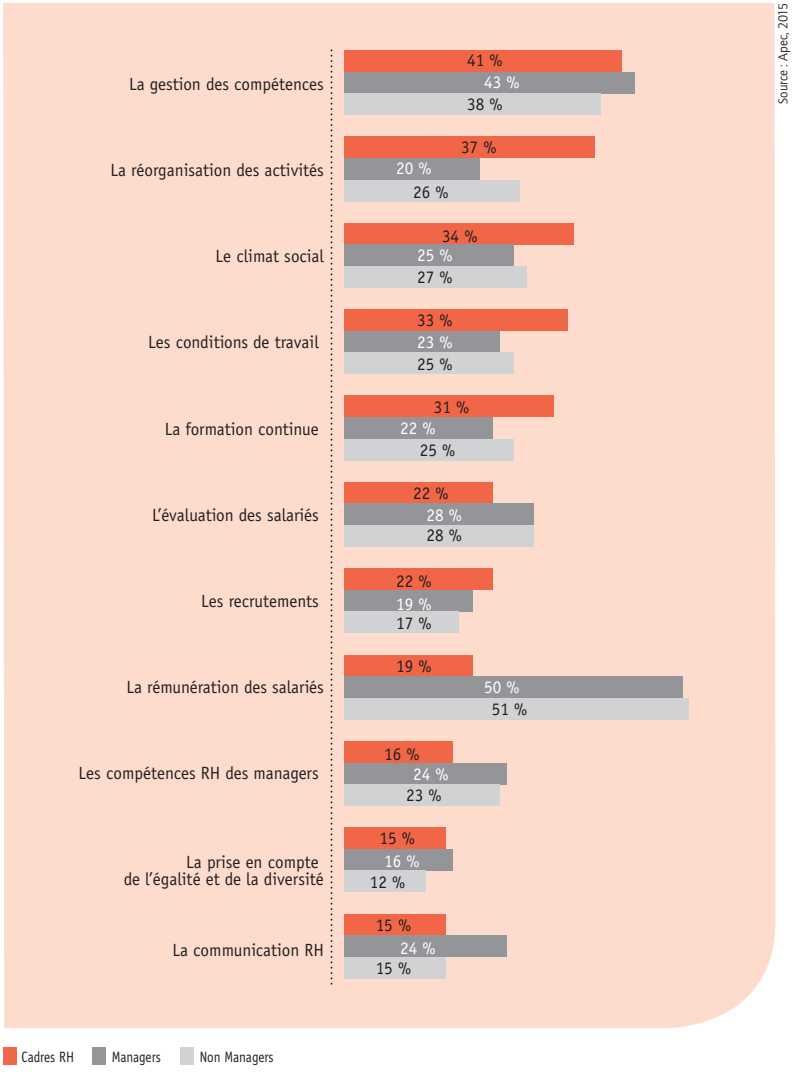
La rémunération des salariés constitue le sujet sur lequel les avis des cadres RH et des cadres non RH divergent le plus : 51 % des cadres non RH le considèrent comme prioritaire, contre 19 % des cadres RH. On observe d'autres écarts d'opinion sur d'autres sujets RH, mais de manière nettement moins marquée : la réorganisation des activités (37 % des cadres RH déclarent ce chantier prioritaire, contre 23 % des cadres non RH), puis le climat social (34 % contre 26 %), les conditions de travail (33 % contre 24 %), et, enfin, les compétences RH des managers (16 % contre 23 %).

Au global, les cadres RH ont plusieurs chantiers prioritaires dans les prochains mois. Au moins un tiers d'entre eux placent quatre chantiers RH en priorité : gestion des compétences, réorganisation, climat social, conditions de travail.

Les cadres non RH quant à eux n'en placent que deux, mais de manière très marquée : puisqu'au moins 40 % d'entre eux placent en priorité deux chantiers RH : la gestion des compétences et, comme déjà évoqué, la rémunération des salariés (figure 19). Parmi les cadres non RH, les cadres managers et les cadres non managers sont en général en accord, même si on repère trois sujets sur lesquels les avis diffèrent. Ainsi les managers sont plus sensibles aux questions de la gestion des compétences (43 % la considèrent prioritaire, contre 38 % des non managers) et l'écart est très prononcé pour la communication RH (24 % contre 15 %), alors que les cadres non managers mettent relativement plus en avant la réorganisation des activités (26 % contre 20 % des cadres managers). ●

-Figure 19-

Selon vous, quels devraient être les trois chantiers prioritaires de la politique RH de votre entreprise dans les prochains mois ? (Trois réponses)



-GESTION RH : QUELLES MARGES D'AUTONOMIE POUR LES MANAGERS ?-

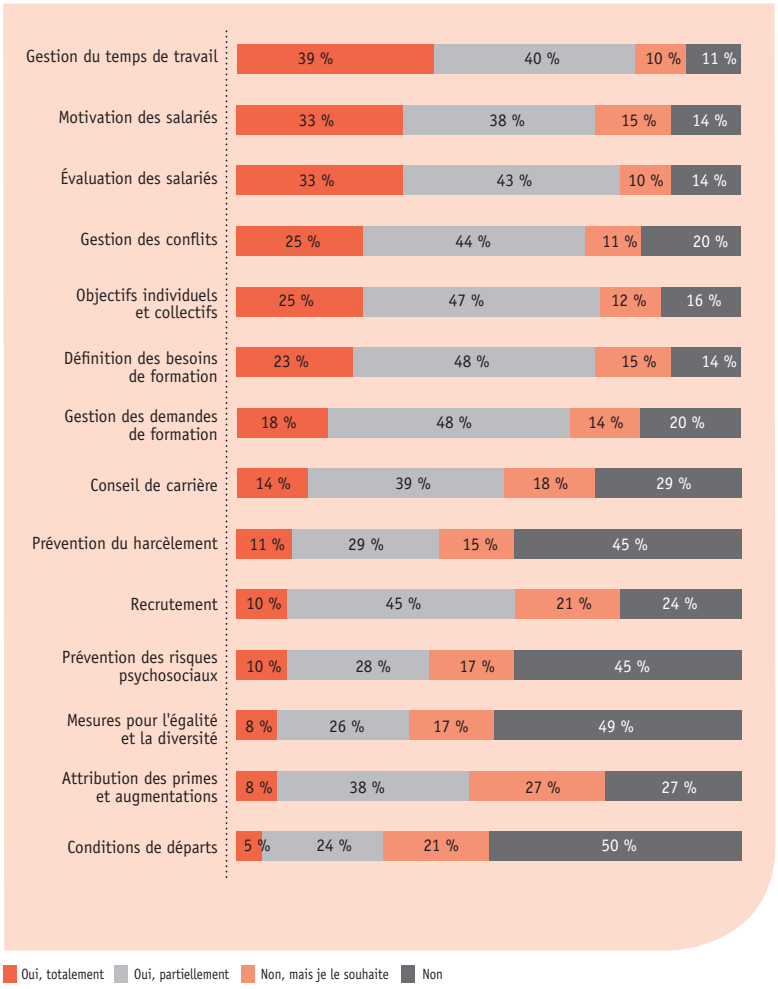
Les cadres managers d'équipe sont des acteurs à part entière de la politique des ressources humaines des entreprises, même s'ils n'en sont que rarement les concepteurs ou les décideurs. Dans l'enquête, si leurs opinions ne sont pas identiques à celles des cadres RH, ils se montrent également globalement plus impliqués que les cadres non managers, groupe où la proportion de « non répondants » suggère une distance, voire une indifférence plus marquée.
La question de leur autonomie de gestion en termes RH se pose donc : acteurs et impliqués, quelle est leur marge de manœuvre, et dans quels domaines souhaitent-ils plus d'autonomie ?
Pour chaque item, les cadres enquêtés ont été invités à choisir une réponse parmi « *Oui, totalement* », « *Oui, partiellement* », « *Non, mais je le souhaite* », « *Non* ».

Si leur rôle leur confère des missions de gestion des ressources humaines, les managers ne sont pas pour autant totalement autonomes **(figure 20)**.
Quel que soit le sujet, la proportion de managers se déclarant « totalement autonomes » est en effet systématiquement minoritaire. Le domaine où la proportion est la plus élevée est celui de la gestion du temps de travail, pour laquelle 39 % se déclarent totalement autonomes, puis l'évaluation et la motivation des salariés (33 % dans les deux cas).
Une deuxième hiérarchie se dessine avec les réponses « Oui, partiellement ». Dans quatre dimensions de la gestion RH, près de la moitié (plus de 45 %) des cadres managers se déclarent partiellement autonomes : la définition des « objectifs individuels et collectifs », celle des « besoins en formation » et la « gestion des demandes de formation », et enfin, les « recrutements ».
Les sujets sur lesquels les cadres managers déclarent n'avoir dans leur grande majorité ni autonomie totale ni autonomie partielle concernent des sujets tels que la « gestion des départs », la « prévention du harcèlement » et des « risques psychosociaux », les mesures pour l'égalité et la diversité.

Enfin, les demandes pour avoir plus d'autonomie concernent globalement moins d'un quart des cadres managers interrogés. Parmi ceux-ci, on repère deux groupes : le premier, qui suscite le plus d'attente (à un niveau cependant tout relatif), concerne les thématiques touchant de manière très concrète la gestion des équipes ; le deuxième, pour lequel les attentes sont de niveau faible, concerne les dossiers de direction RH, voire de direction générale - ces dossiers sont ceux où les cadres managers sont par ailleurs le moins fréquemment autonomes. ●

-Figure 20-

En tant que manager, êtes-vous autonome pour les missions RH suivantes ?



Source : Apec, 2015

MÉTHODOLOGIE

L'enquête *on line* a été réalisée entre février et début mars 2015.
385 cadres de la fonction RH et 935 cadres non RH (467 managers et 468 non managers) en poste ont répondu au questionnaire.
La population des cadres RH a été volontairement surreprésentée.
L'exploitation des résultats a été réalisée en s'appuyant sur deux bases de résultats séparées, toutes deux redressées selon les caractéristiques en âge et sexe d'une part des cadres RH (source : Apec), d'autre part de l'ensemble des cadres (source : Agirc).

CARACTÉRISTIQUES DES CADRES RÉPONDANTS

Sexe	Hommes	Femmes
Cadres RH*	26 %	74 %
Ensemble Cadres non RH**	68 %	32 %
Dont Managers	72 %	28 %
Dont Non Managers	64 %	36 %

Âge	< 35 ans	35-45 ans	> 45 ans	Ensemble
Cadres RH	23 %	31 %	46 %	100 %
Ensemble Cadres non RH	25 %	32 %	43 %	100 %
Dont Managers	19 %	34 %	47 %	100 %
Dont Non Managers	31 %	30 %	39 %	100 %

*Redressement Cadres RH – Source : Apec, Enquête Situation professionnelle, 2012-1014 ;
**Redressement Cadres non RH – Source : Agirc, 2012

Cadres RH (hors consultants)

58 % se sont déclarés « gestionnaires/responsables RH » dans leur entreprise.
42 % ont déclaré que la GRH fait partie de leurs responsabilités.

ISBN 978-2-7336-0838-8

Pilotage de l'étude :
Hélène Alexandre
Élaboration du questionnaire, analyse et rédaction : Clotilde Binet, May Cha, Claire Margaria
Direction de l'étude :
Raymond Pronier
Directeur du département :
Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE
75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS
0810 805 805*
DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H
*prix d'un appel local

www.apec.fr

EDOBSA0205-03.15