

LES CADRES EN EUROPE : PANEL 1991

H. PEUREUX
APEC

"L'Europe des cadres est déjà bien avancée. Il est grand temps de compter avec elle" constatait l'APEC en présentant son premier Panel Européen en 1989. "L'Europe des cadres s'accélère" soulignait-elle en 1990. Le Panel Europe 1991 permet aujourd'hui de mieux connaître la population cadre employée dans les établissements privés de plus de 10 salariés. Il fait ressortir la diversité des situations et la variété des pratiques tant pour le recrutement que pour la gestion des carrières. Il fait apparaître, sur trois années, des évolutions qui gommant ou accentuent les disparités européennes.

Le Panel porte sur 3 400 entreprises de plus de 10 salariés dans 7 pays où travaillent 93 % des cadres de la CEE (6,9 sur 7,4 millions).

L'EMPLOI DANS LA COMMUNAUTE EUROPEENNE

Une population active de 146 millions de personnes

L'Europe des douze représente une immense communauté de travailleurs, plus importante que celle des U.S.A. (126 millions d'actifs).

Au cours des quatre dernières années, la population active de la CEE, a crû au rythme de 1 % par an, soit un peu plus rapidement que la population totale qui n'a progressé que de 1,3 % en quatre ans (de 1985 à 1989). Des soldes migratoires positifs et une propension toujours croissante à l'activité féminine ont plus que compensé un allongement de la durée des études, des retraits anticipés d'activité et le vieillissement des populations.

Après avoir régressé de 11 % en 1985 à 9 % en 1989, le taux de chômage dans la CEE enregistre à nouveau une progression corollaire d'un ralentissement de la croissance économique.

En Allemagne, l'un des pays qui échappe à la récession, la réunification s'accompagne de suppressions d'emplois dans la zone de l'ex-RDA qui compte actuellement plus d'un million de sans-emploi. Si en ex-RFA le taux de chômage reste inférieur à la moyenne européenne, en Allemagne réunifiée, il se situe avec 9,5 %, tout à fait dans cette moyenne.

Autre pays, dont la proportion d'actifs occupés était en fin de décennie l'une des plus élevée d'Europe, la Grande-Bretagne connaît une récession qui pourrait faire remonter son taux de chômage à 10 % dans la période à venir.

La situation reste préoccupante en Irlande et en Italie. L'Espagne, malgré une croissance favorable et en dépit de l'amorce d'un reflux des sans-emploi, a le plus fort taux de chômage de la CEE en raison, notamment, d'un manque de qualification.

Dans ce contexte, les Pays-Bas, avec un taux de chômage stabilisé autour de 5 % font figure d'exception

STRUCTURE DE L'EMPLOI CADRE

Espagne et Grande-Bretagne le plus fort taux d'encadrement

Près des deux tiers de la population salariée globale et cadre concernée par notre enquête sont concentrés en ex-RFA, en France et surtout en Grande-Bretagne. Si en 1989 la Grande-Bretagne détenait le taux d'encadrement le plus fort avec plus de 14 cadres pour 100 salariés, elle est, cette année, rattrapée par l'Espagne. Le niveau d'encadrement en France est à peine moins élevé. Cette position est due non seulement à la part importante que l'hexagone consacre aux services mais également à la prépondérance des PME dans la structure de l'emploi. Or les services sont plus encadrés que l'industrie et de même les PME le sont davantage que les grandes structures.

Pays de tradition industrielle et doté d'une majorité de structures importantes, l'ex-RFA conserve le taux d'encadrement le plus bas de l'ensemble des pays de la CEE avec moins de 10 cadres pour 100 salariés.

MOBILITE DES CADRES

La mobilité inter-entreprises ralentit

La mobilité cadre inter-entreprises (nombre de recrutements externes de jeunes cadres et cadres confirmés pour 100 cadres employés) a sensiblement baissé.

En 1989, les taux de mobilité oscillaient entre 4,2 % et 7,5 % selon les pays, en 1990, entre 4,1 % et 6 %.

Ce phénomène a d'abord une cause mécanique ; le ralentissement conjoncturel qui s'est traduit par une baisse des recrutements externes. Moins d'offres, donc moins d'opportunités pour les cadres et finalement,

moins de mouvements quelles que soient par ailleurs les intentions de ceux-ci.

Sans doute peut aussi avoir joué, une certaine frilosité des cadres moins enclins à prendre des risques quand le marché de l'emploi se rétrécit.

A noter que cette année, le record européen de la mobilité est détenu par les cadres français. C'est aussi le pays où dans la foulée de 1989, les entreprises ont procédé à un nombre élevé de recrutements externes, le plus fort de la CEE.

Les patrons belges et allemands jouent davantage l'Europe que les Français

Maintien, en 1990, de l'offensive des entreprises allemandes et belges sur le grand marché de la CEE.

10 % d'entre elles envoient en effet des cadres en mission de plus de trois mois dans l'un au moins des onze autres pays de la Communauté.

Autre phénomène curieux pour un pays de tradition industrielle, ce sont les entreprises allemandes dans le secteur des services qui restent les plus nombreuses à recourir à cette pratique.

L'intérêt des entreprises belges pour la CEE n'est par ailleurs pas surprenant quand on sait que ce petit pays destine plus de la moitié de sa production à l'exportation.

France et Italie arrivent à la fin de ce palmarès.

Il est vrai que le tissu de l'emploi dans ces deux pays est constitué d'une majorité de petites entreprises et que ce sont elles qui envoient le moins souvent des cadres à l'étranger.

La propension des pays à détacher des cadres tient aussi à la structure de leur économie.

Plus ils sont producteurs et exportateurs de biens d'équipements ou de produits techniquement sophistiqués, plus ils ont besoin de s'appuyer localement (à proximité de la clientèle) sur un réseau de personnels qualifiés, maîtrisant bien le produit.

RECRUTEMENTS CADRES : BILAN 1990

400 000 recrutements externes en 1990.

La France 1^{er} recruteur européen de cadres

Les embauches ont enregistré une baisse de 16,5 % sur l'année précédente, soit presque 80 000 opérations de moins.

C'est toujours à la marge, en l'occurrence sur le marché externe de l'emploi cadre, que les incidences des évolutions conjoncturelles se font le plus nettement sentir. On assiste donc aux effets du ralentissement de l'activité économique.

(Rappelons que le taux de croissance du Produit Intérieur Brut de la CEE a fléchi de 3,4 % en 1989 à 2,8 % en 1990).

Dopée par la réunification, l'activité économique de l'Allemagne (ex-RFA) est restée vigoureuse en 1990, avec un taux de croissance de 4,5 %, le plus élevé de la CEE et le seul en progression.

Et c'est le seul pays où le volume des approvisionnements en cadres sur le marché externe s'est accru.

Peut-être faut-il y voir aussi un effet de rattrapage après l'attentisme qui avait prévalu en 1989 et sûrement faut-il tempérer la résultante "Allemagne réunifiée", des résultats des länder de l'Est.

La France, dans la foulée de 1989, enregistre encore un niveau très élevé de recrutements externes. Du fait de l'effondrement en Grande-Bretagne, l'hexagone aura été en 1990 le principal recruteur de cadres en Europe en réalisant près de 30 % du total des recrutements des sept principaux pays de la CEE.

Partout ailleurs, fin des opérations de rattrapage et surtout moindre dynamisme économique se sont traduits par une baisse des niveaux de recrutement de personnel hautement qualifié, plus ou moins forte selon les pays.

L'Espagne et l'Italie sont très touchés (respectivement - 22 % et - 27 %) et plus encore la Grande-Bretagne où le volume des recrutements a reflué de plus de 30 %, conséquence directe d'une quasi stagnation de l'activité économique.

Six recrutements sur le marché externe pour cent cadres en activité

C'est bien entendu, une baisse par rapport à l'année précédente où l'on enregistrait en moyenne sept recrutements externes pour cent cadres en activité.

Il est intéressant de noter que dans tous les pays, ce sont les services qui ont le plus embauché de cadres.

Les différences de taux de recrutement entre les petites structures et les plus grandes s'estompent, dans trois pays (Belgique, France, Espagne), il n'y en a même plus. Cependant, globalement et malgré une situation inverse en Allemagne, les petites entreprises, déjà plus encadrées, embauchent relativement plus que les grandes.

RECRUTEMENTS CADRES : BILAN 1990

Cadres confirmés ou jeunes diplômés ?

des pratiques contrastées

Comme précédemment, l'Allemagne, l'Italie et plus encore la Grande-Bretagne, optent toujours massivement pour les cadres expérimentés.

De même, la France et la Belgique restent-elles, à l'inverse, grands chasseurs de jeunes diplômés et jeunes cadres.

Ainsi, et malgré de fortes évolutions dans le volume des recrutements, les pays n'ont pas modifié leur attitude quant à la gestion de leur approvisionnement en cadres sur le marché externe.

Le cas de l'Allemagne et du Royaume-Uni illustre bien cette stabilité des comportements. Alors même que le premier est en croissance, l'autre, en forte réduction des recrutements, tous les deux continuent comme par le passé à opter pour l'expérience.

Les politiques restent donc contrastées d'une région de l'Europe à l'autre et stables dans chacun des pays.

Italie : plus de promotions que de recrutements extérieurs

Même si le refroidissement conjoncturel s'est traduit globalement par un léger réarbitrage en faveur de la promotion, on ne note pas de véritable changement de politique d'approvisionnement en cadres.

La part des recrutements internes ou promotions reste toujours nettement supérieure à la moyenne européenne en Espagne, Allemagne et Italie. Dans la péninsule, si elle l'emporte cette année sur celle des recrutements externes, c'est plus du fait de l'effondrement de ces derniers que d'une évolution d'attitude. La France et la Belgique continuent de recourir très fortement aux recrutements externes, notamment de jeunes diplômés et jeunes cadres.

Seuls les Pays-Bas semblent avoir infléchi leur politique d'arbitrage, en donnant cette année un net coup de pouce à la promotion qui représente 36 % des pourvois de postes cadres, contre 26 % un an plus tôt.

EFFECTIFS GLOBAUX : PERSPECTIVES DES ENTREPRISES

Entreprises : le repli

Moral des employeurs mitigé...

Dans les "sept", à l'exception du Royaume-Uni, plus d'un employeur sur deux estime qu'en fin d'année les effectifs globaux de son entreprise seront équivalents à ceux de l'an passé. Légère prédominance donc pour la stabilité.

Dans la plupart des pays, les entreprises qui envisagent une variation de leurs effectifs sont plus nombreuses à les prévoir en hausse qu'en baisse.

Le contraste positif des intentions est particulièrement net aux Pays-Bas et en Allemagne, mais là, il convient de tempérer largement, car il ne s'agit ici que de l'ex-RFA.

L'écart est plus modéré pour la Belgique, l'Italie et l'Espagne et encore, dans les deux derniers, s'agit-il souvent d'emplois partiels ou précaires.

En Grande-Bretagne, la situation de l'emploi pourrait atteindre le creux de la vague, les chefs de personnel sont deux fois et demi plus nombreux à s'orienter à la compression plutôt qu'à la hausse de leur personnel. En France, pour la première fois, le solde est très légèrement négatif.

Quels que soient les différents niveaux, la situation est partout moins positive que l'an passé.

EFFECTIFS CADRES : PERSPECTIVES DES ENTREPRISES

Cadres : les entreprises investissent encore sauf en Grande-Bretagne

Plus encore que pour l'ensemble des salariés, la tendance majoritaire est à la stabilité ; pas de variation

d'effectif cadre dans trois entreprises sur quatre en 1991.

Comme à l'accoutumée, exception faite du Royaume-Uni, peu d'employeurs, de 4 à 6 % maximum, envisagent de comprimer leur encadrement. Les perspectives de variation d'effectif cadres, quand il y en a, sont donc le plus souvent orientées à la hausse, de 15 à 23 % dans le "bloc des 6". C'est dans le Sud que le renforcement de l'encadrement sera le plus important cette année.

La Grande-Bretagne est le seul pays où la population cadre aura diminué. La stabilité des effectifs y est moindre que partout ailleurs, même si elle reste dominante (65 % des cas). Et quand des perspectives de variation s'y manifestent, c'est quatre fois plus souvent à la baisse qu'à la hausse.

(cf. encadré Allemagne page suivante).

RECRUTEMENTS CADRES : TENDANCES

Sévère repli des recrutements en 1991

Comme nous l'avons vu précédemment, les perspectives des entreprises concernant leur effectif cadre, pour positives qu'elles soient dans six des sept pays interrogés, le sont beaucoup moins cette année qu'en 1990.

Un ralentissement qui devrait se traduire par une réduction de 20 à 25 % du nombre des embauches (promotions + recrutements externes) et un total inférieur à 500 000 opérations, contre 650 000 en 1990.

Cette année, les recrutements pourraient dans certains pays, tout juste compenser les sorties (démissions, licenciements, retraites) et l'effectif cadre se stabiliser ou au mieux progresser très légèrement (+ 1 %)

Par contre, le taux d'encadrement des entreprises de la CEE s'accroîtra du seul fait de l'impact plus fort du ralentissement conjoncturel sur l'emploi total.

Plus ou moins forte selon le pays, la baisse des recrutements externes (comme des promotions d'ailleurs), affecte cette année tous les partenaires de la CEE.

Le Royaume-Uni est le plus touché, comme en 1990, mais cette année, la réduction se soldera par une baisse des effectifs cadres employés.

Un deuxième groupe, Italie, Espagne, Belgique et Pays-Bas, enregistre aussi un recul important des recrutements.

Dans ce contexte, la France et l'Allemagne qui réduisent moins que les autres, renforcent leur position de "leader" sur le marché de l'emploi cadre.

L'hexagone conserve "haut la main" son titre de premier recruteur de cadres et l'Allemagne ravit au Royaume-Uni la première place pour la promotion interne.

Le ralentissement économique atteint cette année tous les secteurs européens, toutes les catégories de fonction, tous les profils de candidat (jeunes et confirmés).

Il faut descendre à un niveau très fin, celui d'un segment dans un pays pour trouver une progression des

recrutements : le BTP en Allemagne et en Italie et les postes de direction en RFA.

Allemagne (ex-RFA + ex-RDA)

Population totale	78,2 millions
Population active	38,4 millions
Population salariée	30,9 millions

En Allemagne réunifiée, l'ex-RDA amorce sa transition vers une économie de marché. Une part importante de ses 7,5 millions de salariés est concernée par le mouvement de privatisation.

Cette situation transitoire rend difficile l'analyse de ce qui ressortit de notre champ d'observation, l'emploi dans le secteur privé.

Il n'en demeure pas moins que la situation dans les Länder orientaux, qui en terme d'effectif pèsent pour environ un quart dans l'emploi Allemand, a des répercussions importantes sur la résultante de l'ensemble du pays.

C'est le sens de ces répercussions qui est indiqué ci-après, les quelques quantifications opérées étant à prendre avec extrême prudence.

Le plus fort taux d'emplois industriels en Europe

Plus encore que celle de l'Ouest, l'économie de l'Est du pays repose sur son industrie (70 % du PNB).

Le plus faible taux d'encadrement

Sensiblement équivalent dans les grandes structures, le taux d'encadrement est, dans les petites entreprises, encore plus faible en ex-RDA (6 %) qu'en ex-RFA.

1990 : l'unification dope l'économie et l'emploi à l'Ouest, à l'Est les indicateurs fléchissent.

Accroissement des effectifs toutes catégories d'un côté, début des compressions de l'autre, une résultante "équilibrée" ou légèrement négative.

La réduction des effectifs en ex-RDA, s'accompagne néanmoins de mouvements dans la population cadre, notamment par promotion interne :

- taux de recrutement de cadres : 2 à 3 % à l'Est, (5 % à l'Ouest),
- taux de promotion interne : 5 % à l'Est, (3,5 % à l'Ouest).

1991, la poursuite de la dégradation de l'emploi dans les Länder orientaux, tempère fortement les perspectives positives de la zone ex RFA.

A l'Est, 60 % des entreprises auront réduit leur effectif global en 1991, pour 10 % qui l'auront accru. Concernant les cadres, les perspectives sont de 40 % à la baisse et 10 % à la hausse.

Les compressions seront massives dans les grandes entreprises, l'industrie et le commerce. Les petites structures de moins de 100 salariés et le bâtiment seront nettement moins touchés.

Quant aux approvisionnements en cadres dans les entreprises de l'ex-RDA, ils auront chuté par rapport à l'an dernier du fait d'un recul de la promotion.

En résultante, une entreprise allemande sur deux aura fait varier ses effectifs salariés cette année avec un léger plus pour les tendances à la croissance et 30 % ses effectifs cadres, à part égale, entre hausse et baisse. Un bilan emploi équilibré de justesse./=

(Source : PANEL EUROPE APEC)