

Rapport au travail

Loin des stéréotypes, les actifs de moins de 30 ans sont engagés et motivés par leur évolution professionnelle

- **À rebours des idées reçues, les jeunes actifs (cadres et non cadres) se déclarent tout aussi investis dans leur travail et leur organisation que leurs aînés.**
 - Les jeunes actifs accordent autant d'importance au travail que leurs aînés (47 % le jugent plus ou aussi important que les autres pans de la vie vs 47 % des 30 à 44 ans et 36 % des 45 ans et plus).
 - Ils n'apparaissent guère plus rétifs à l'autorité : 40 % acceptent les décisions hiérarchiques par principe, et 43% dès qu'ils les comprennent.
 - Parmi les cadres du secteur privé, l'importance accordée au travail et le rapport à l'autorité ne diffèrent pas non plus entre les moins de 30 ans et les plus âgés.
- **En retour de leur investissement, les jeunes actifs formulent les mêmes attentes fondamentales envers le travail que les actifs plus âgés.**
 - Les jeunes actifs souhaitent avant tout un travail rémunérateur (55 %), intéressant (41 %) et facile à concilier avec leur vie personnelle (34 %).
 - Si ces registres d'attentes peuvent revêtir des formes différentes, ils sont communs à toutes les catégories d'actifs, quels que soient l'âge ou la catégorie socioprofessionnelle.
- **En revanche, les jeunes actifs se distinguent par une envie plus marquée de progression professionnelle, propre au début de carrière.**
 - La grande majorité des jeunes actifs sont déterminés à gagner en rémunération (89 %), en autonomie (80 %) et en responsabilités (69 %) ; une détermination encore plus marquée chez les jeunes cadres du secteur privé.
 - Les jeunes actifs, notamment les jeunes cadres du secteur privé, émettent d'ailleurs la crainte que le télétravail n'entame leurs possibilités de progression.
- **Mais attention : au-delà de ces constats moyens, le rapport des jeunes actifs au travail se caractérise par une forte hétérogénéité, liée aux positions sociales et aux emplois occupés.**
 - Six groupes de jeunes se distinguent par des rapports au travail différents, selon ce que ce dernier représente pour eux et selon l'intensité de leur volonté d'évolution professionnelle.
 - L'appartenance à ces groupes varie bien souvent en fonction du milieu social d'origine et de la catégorie socioprofessionnelle.

Sommaire

04

A rebours des idées reçues, les jeunes actifs (cadres et non cadres) sont tout autant investis dans leur travail et dans leur organisation que leurs aînés

08

Les jeunes actifs formulent les mêmes attentes fondamentales envers le travail que les plus âgés : la rémunération, l'intérêt des missions, et l'équilibre de vie

10

Les jeunes actifs se distinguent en revanche de leurs aînés par une envie particulièrement forte de progression professionnelle, propre au début de carrière

12

Au-delà de ces constats, le rapport des jeunes actifs au travail se caractérise par une forte hétérogénéité, liée aux positions sociales et aux emplois occupés

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur une étude quantitative en ligne menée en partenariat avec Terra Nova. Le terrain d'enquête a été réalisé en septembre et octobre 2023 par la société Toluna Harris Interactive.

- **Échantillon principal : 3 073 jeunes actifs de moins de 30 ans** (en emploi ou à la recherche d'un emploi mais ayant déjà travaillé), représentatifs par la méthode des quotas en matière de sexe, d'âge, de niveau de diplôme, de situation d'emploi, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région. Au sein de cet échantillon, **458 cadres salariés du secteur privé** ont été interrogés.
- **Échantillon miroir : 2 045 actifs de 30 à 65 ans** (en emploi ou à la recherche d'un emploi mais ayant déjà travaillé), représentatifs par la méthode des quotas en matière de sexe, d'âge, de niveau de diplôme, de situation d'emploi, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région. Au sein de cet échantillon, **464 cadres salariés du secteur privé** ont été interrogés.



Le rapport des jeunes au travail fait aujourd’hui couler beaucoup d’encre. Si les discours sur les différences générationnelles au travail ne sont pas nouveaux, ils sont aujourd’hui particulièrement prégnants. La période qui s’est ouverte à l’issue de la crise sanitaire de la Covid-19 a donné lieu à de nombreuses tentatives pour encapsuler les changements qui seraient à l’œuvre dans le rapport au travail : grande démission (retrait d’un grand nombre d’actifs du marché du travail), démission silencieuse (attitude d’engagement minimum dans son activité) ou au contraire démission bruyante (quitter son entreprise en exprimant haut et fort son mécontentement). Les jeunes ont souvent été considérés comme les fers de lance de ces supposées tendances.

Se diffusent dès lors de nombreux préjugés sur l’attitude des jeunes au travail : ces derniers n’entendraient plus lui accorder une place aussi centrale dans leur existence que leurs aînés, voire seraient massivement désinvestis. Ils exprimeraient des attentes différentes envers le travail, soit purement utilitaires (travail = salaire), soit au contraire plus politiques (travail = levier d’engagement social). Ils remettraient en cause les relations d’autorité dans l’entreprise et s’y comporteraient comme des électrons libres.

Ces stéréotypes circulent dans les entreprises : 93 % des managers (de tous âges) estiment ainsi que les jeunes ont un rapport au travail différent de celui de leurs aînés, et 76 % pensent même que cette différence va persister, ce qui serait le signe d’un véritable changement générationnel. La comparaison avec leurs aînés se fait rarement à leur avantage : 64 % des managers les décrivent comme moins fidèles, 64 % moins respectueux de l’autorité, ou encore 59 % les jugent moins investis. Les jeunes actifs eux-mêmes ont pour partie intériorisé la sévérité des jugements portés à leur égard.

Pour aller au-delà de ces idées reçues, Terra Nova et l’Apec ont souhaité approfondir la compréhension de la relation des jeunes actifs au travail *via* une large enquête auprès d’actifs de différentes classes d’âge, cadres et non cadres. En soumettant l’ensemble de ces publics au même questionnement, cette enquête s’emploie à objectiver les similitudes et les différences entre les jeunes et leurs aînés. Les perceptions sur le rapport des jeunes au travail sont-elles appuyées ou contredites par les données ainsi recueillies ? Les éventuelles différences recouvrent-elles des réalités générationnelles distinctes ou de simples effets d’âge ? Peut-on parler de la jeunesse au travail comme d’un tout homogène ? Enfin, en quoi les jeunes cadres actifs sont-ils similaires aux autres jeunes actifs et en quoi s’en démarquent-ils ? Autant de questions auxquelles ce rapport d’étude apporte des éléments de réponse pour tous les acteurs de l’emploi. 👍

Gilles Gateau, & **Thierry Pech,**
directeur général de l’Apec directeur général de Terra Nova

À rebours des idées reçues, les jeunes actifs (cadres et non cadres) sont tout autant investis dans leur travail et dans leur organisation que leurs aînés

Les jeunes actifs accordent autant d'importance à leur travail que les plus âgés

Contrairement au discours ambiant, les jeunes ne témoignent pas d'une distanciation plus marquée que leurs aînés à l'égard de leur travail. Près de 1 jeune en emploi sur 2 estime que son travail est aussi important (36 %), voire plus important (11 %) que les autres sphères de son existence (familiale, sociale, etc.). Il s'agit d'une proportion identique à celle observée chez les 30-44 ans et même supérieure à celle relevée parmi les 45-65 ans. Les autres jeunes estiment le plus souvent (46 %) que leur travail est assez important mais moins que le reste. Seuls 7 % relativisent fortement la place du travail dans leur existence, le jugeant pas du tout important.

Si la place accordée au travail dépend peu de l'âge des actifs, elle dépend davantage de la catégorie socioprofessionnelle. Ainsi les cadres du secteur privé – jeunes et moins jeunes – sont plus nombreux que les autres actifs à considérer que leur travail occupe une place importante dans leur vie. Et parmi eux, les jeunes n'accordent pas non plus moins d'importance à leur travail que les plus âgés : 57 % des cadres de moins de 30 ans considèrent que le travail

est au moins aussi important que d'autres choses, contre 55 % de ceux de 30-44 ans et 52 % de ceux de 45-65 ans.

S'il est certain que, pour les jeunes, le travail signifie l'accès à l'indépendance financière, la contrepartie salariale n'explique pas à elle seule l'importance qu'ils accordent à leur travail. En effet, 80 % des jeunes actifs affirment qu'ils continueraient à travailler même s'ils n'en avaient pas besoin financièrement, que ce soit en exerçant le même métier ou un métier différent. Ils ne sont que 17 % à déclarer qu'ils arrêteraient de travailler dans cette situation contre 20 % des 30-44 ans et 37 % des 45-65 ans. Ces chiffres démontrent que le travail conserve une place importante parmi les éléments constitutifs de l'identité, y compris, voire surtout chez les jeunes. Le souhait de continuer à travailler, même en l'absence de nécessité financière, est encore plus fort chez les jeunes cadres du secteur privé (89 %), à la fois par rapport aux jeunes actifs dans leur ensemble et par rapport aux cadres plus âgés (79 % pour les cadres du secteur privé de 30-44 ans et 58 % pour ceux de 45-65 ans).

Ils sont prêts à s'investir au travail au-delà du simple rapport contractuel

Accordant une place significative à leur travail, les jeunes actifs sont prêts à s'y investir, ainsi que dans leur entreprise : loin d'une tendance généralisée à la démission silencieuse, 78 % se déclarent prêts à travailler plus en cas de pic d'activité s'ils sont rémunérés, et même 52 % en l'absence de contrepartie, 70 % à remplir des missions qui ne sont pas dans leur fiche de poste et 50 % à relayer les offres d'emploi de leur entreprise et à la recommander en tant qu'employeur. En outre, deux tiers des jeunes actifs estiment avoir un rôle à jouer dans l'évolution de leur organisation, un niveau très proche de celui relevé parmi les actifs de plus de 30 ans.

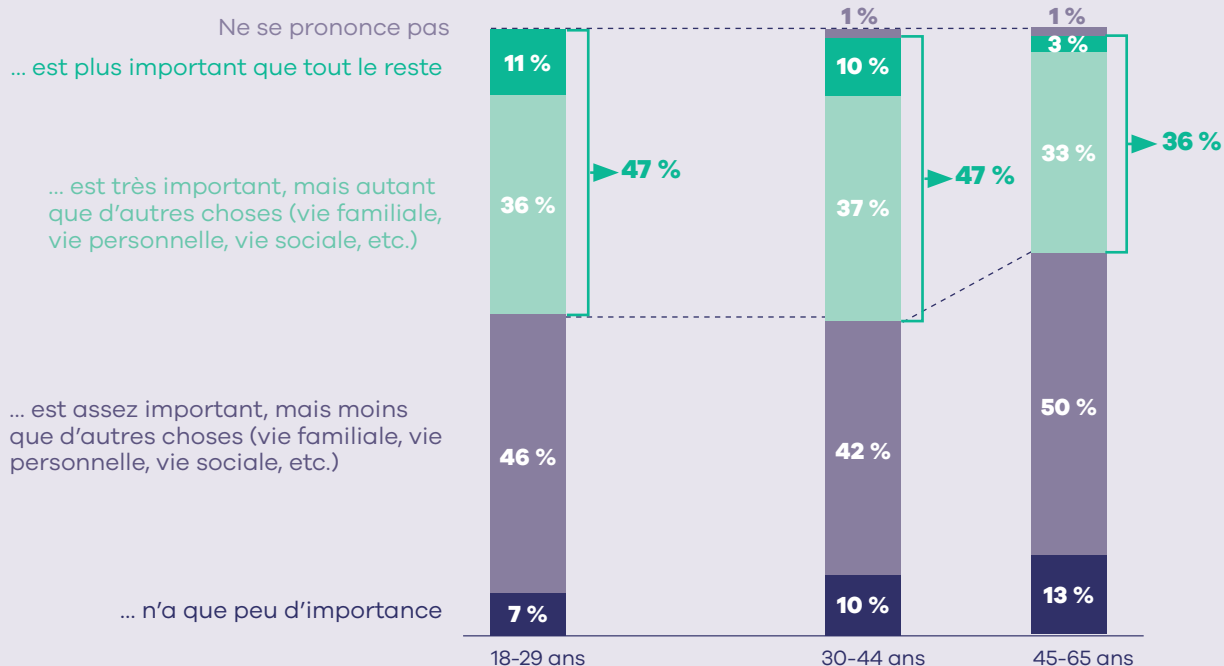
Les jeunes cadres du secteur privé se distinguent par un sentiment encore plus fort d'avoir un rôle à

jouer : 75 % le ressentent (vs 70 % des ouvriers, 67 % des employés et 64 % des professions intermédiaires). Toutefois, ce sentiment est encore plus exacerbé chez les cadres du secteur privé plus âgés (80 %), plus souvent managers ou à des postes de direction.

In fine, les jeunes ne décrivent pas une relation purement contractuelle avec leur employeur. Une majorité d'entre eux affichent leur attachement à leur entreprise (69 %), et plus d'un tiers d'entre eux y sont même très attachés (37 %). Des proportions une fois encore très proches de celles des plus âgés (respectivement 67 % et 38 % chez les 30 ans et plus) qui ne témoignent pas d'une distanciation des jeunes vis-à-vis de l'entreprise, tant s'en faut.

Les jeunes actifs en emploi accordent autant d'importance à leur travail que les actifs de 30 à 44 ans et même davantage que ceux de 45-65 ans

Actuellement, diriez-vous que dans votre vie en général, votre travail... ?

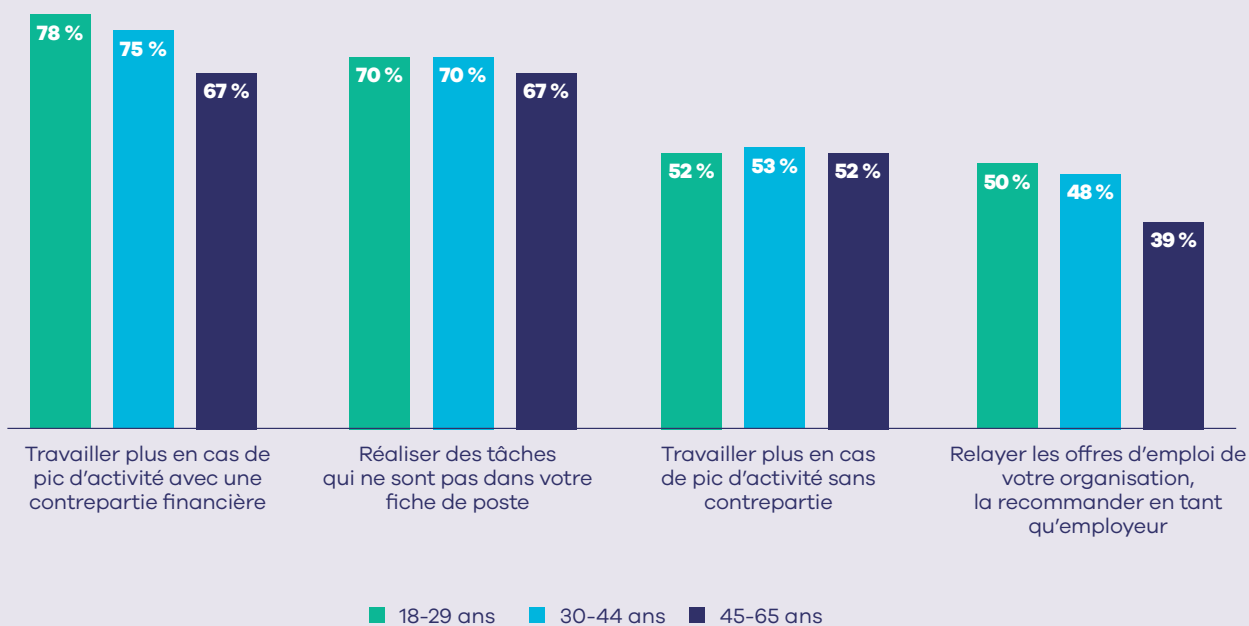


Base : actifs en emploi

Source : Apec – Terra Nova, 2023

Comme leurs aînés, une majorité des jeunes actifs sont prêts à travailler au-delà de leur fiche de poste

Vous arrive-t-il, dans votre entreprise/organisation actuelle, de... ?



Base : actifs en emploi (hors indépendants) qui indiquent cette situation possible

Source : Apec – Terra Nova, 2023

Les jeunes actifs sont aussi confiants envers les différents acteurs de l'entreprise

Cet attachement des jeunes à leur entreprise se conjugue avec une confiance plutôt bonne dans ses différents acteurs. Ainsi, 3 jeunes salariés et fonctionnaires sur 4 font confiance à leurs collègues, 7 sur 10 à leur manager et aux représentants du personnel, près de 2 sur 3 à la direction et aux ressources humaines de leur organisation et même près de 6 sur 10 à ses actionnaires et investisseurs quand il y en a.

À l'instar des autres collaborateurs et collaboratrices, les jeunes accordent plus facilement leur confiance aux acteurs proches d'eux qu'à ceux occupant les positions les plus élevées dans l'organisation. 36 % d'entre eux ne font pas confiance à la direction de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Reste que les taux de confiance parmi les jeunes s'avèrent aussi

élevés, voire plus élevés que ceux recueillis dans les autres tranches d'âge. Ils infirment ainsi l'hypothèse d'une crise de la confiance supposée spécifique aux nouvelles générations.

En réalité, le niveau de confiance dans les acteurs de l'entreprise dépend bien moins des profils des actifs (notamment de leur âge ou de leur catégorie socioprofessionnelle) que des caractéristiques des entreprises et des organisations qui les emploient. C'est en effet au sein des structures de moins de 10 salariés que le taux de confiance dans la direction est le plus élevé (79 %), alors qu'il est plus mesuré parmi les salariés des structures de plus de 250 salariés (56 %), illustrant à nouveau la confiance suscitée par la proximité.

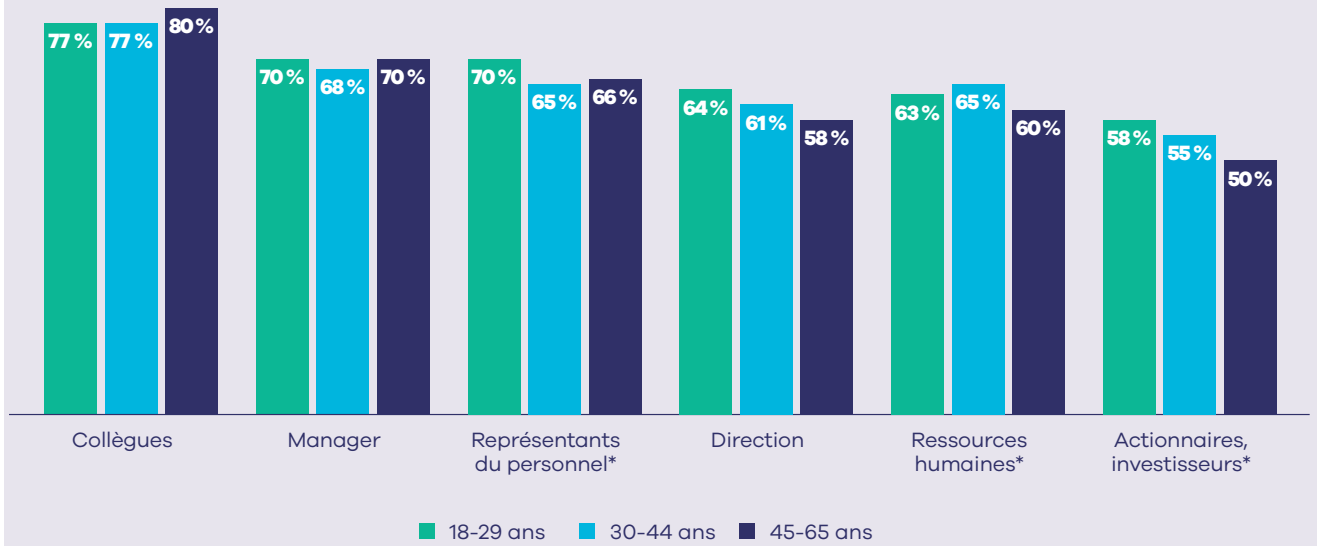
Ils acceptent également facilement l'autorité hiérarchique

Majoritairement confiants dans leur ligne hiérarchique, les jeunes ne remettent pas fondamentalement en cause l'autorité : 40 % déclarent accepter par principe les décisions de leur hiérarchie et 43 % les appliquer à partir du moment où ils les comprennent, sans nécessairement avoir besoin d'être d'accord. Les jeunes cadres du secteur privé sont particulièrement susceptibles d'afficher ce besoin de comprendre (57 %), à l'instar des cadres plus âgés (53 %). Ce besoin est en revanche un peu moins exprimé par les ouvriers, jeunes (37 %) et moins jeunes (34 %), qui sont davantage disposés à accepter les décisions par principe (respectivement 49 % des jeunes et 44 % des plus âgés).

Seulement un peu plus de 1 jeune sur 10 déclare avoir besoin d'être en phase avec ces décisions émanant de plus haut pour les appliquer (10 %) ou avoir de manière systématique du mal avec l'autorité hiérarchique (3 %). Là non plus, la comparaison avec les plus âgés ne corrobore pas l'image de jeunes particulièrement rétifs à l'autorité. Tout au plus peut-on dire que les jeunes expriment un peu plus que leurs aînés le souhait de voir leur manager soigner le dialogue et le partage d'informations (30 % chez les jeunes vs 27 % des 30-44 ans et 26 % des 45-65 ans). En somme, ils semblent aussi à l'aise que leurs aînés avec l'autorité, du moins lorsque celle-ci se fonde sur la confiance et le dialogue.

Les jeunes actifs sont aussi nombreux que les plus âgés à faire confiance aux différents acteurs de l'entreprise

De manière générale, faites-vous confiance ou non à chacun des acteurs suivants au sein de votre entreprise/organisation ? (% Oui)



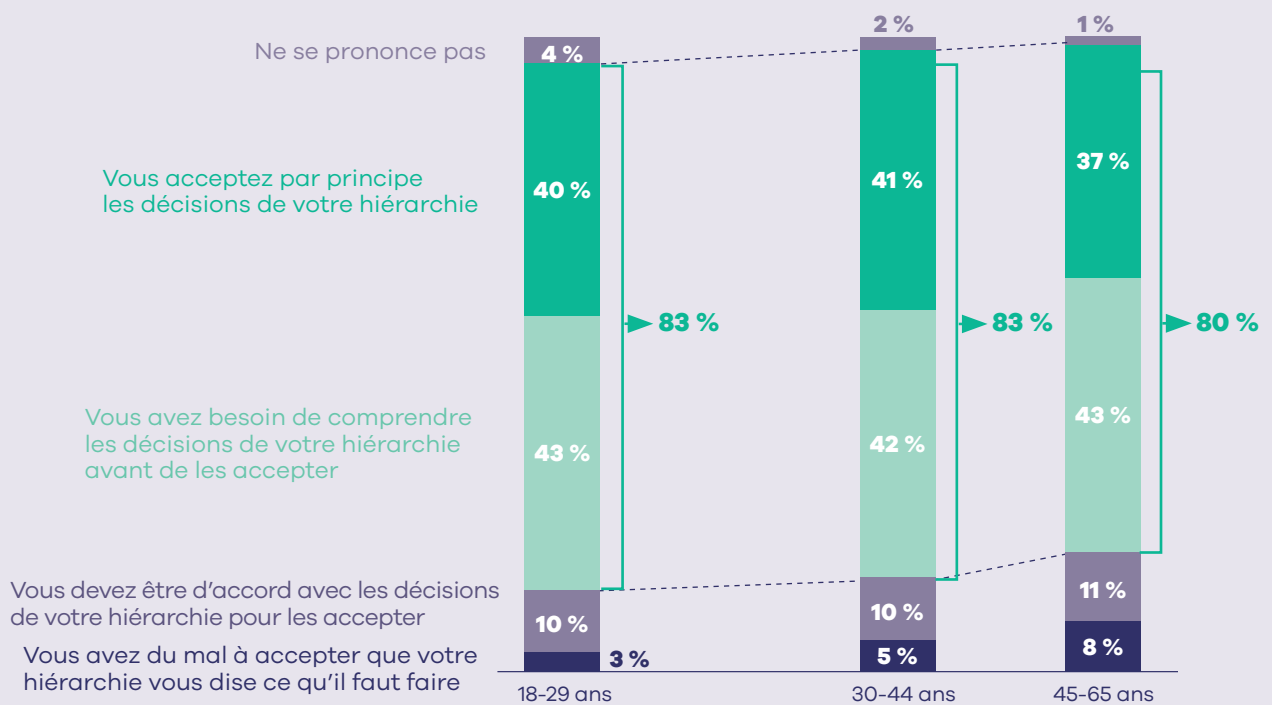
* Si cet acteur est présent dans leur organisation.

Base : actifs en emploi (hors indépendants)

Source : Apec – Terra Nova, 2023

Les jeunes actifs acceptent aussi aisément que les plus âgés les décisions hiérarchiques

Comment définiriez-vous votre rapport à l'autorité ?



Base : actifs (hors chômeurs n'ayant jamais travaillé et indépendants)

Source : Apec – Terra Nova, 2023

Les jeunes actifs formulent les mêmes attentes fondamentales envers le travail que les plus âgés : la rémunération, l'intérêt des missions et l'équilibre de vie

Tout comme les plus âgés, les jeunes actifs espèrent avant tout trouver un travail rémunérateur, intéressant et qui leur permette de concilier vie personnelle et vie professionnelle. Si ces registres d'attentes sont communs aux différentes classes d'âge, ils peuvent toutefois prendre des formes légèrement différentes selon les moments de la vie professionnelle et de la vie personnelle.

En contrepartie de leur investissement au travail, les jeunes comme les autres actifs attendent avant tout un travail rémunérateur

Interrogées sur les éléments les plus importants à leurs yeux dans leur vie professionnelle, toutes les catégories d'âge placent la rémunération en tête et à des niveaux tout à fait comparables (55 % des 18-29 ans, 55 % des 30-44 ans et 51 % des 45-65 ans). Les préoccupations relatives à la rémunération sont logiquement différentes selon l'âge et l'avancement

dans sa vie professionnelle. Les plus jeunes expriment plus fortement leur désir de voir leur rémunération progresser quand les plus âgés évoquent davantage le besoin de percevoir des revenus réguliers. Mais tous s'accordent sur la prépondérance de cet aspect financier. Parmi les cadres du secteur privé, le constat est identique.

L'intérêt du travail constitue la 2^e attente des jeunes actifs comme des plus âgés

Chez les plus jeunes comme chez les plus âgés, l'intérêt des missions constitue également une pierre angulaire du rapport au travail, et ce, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle. Le fait d'avoir un métier intéressant et plaisant est en effet le deuxième aspect systématiquement le plus cité dans le top 3 des éléments importants dans la vie professionnelle, par 41 % des 18-29 ans (cadres comme non-cadres), vs 44 % des 30-44 ans et 49 % des 45-65 ans. Loin

d'une vision purement utilitariste du travail, les jeunes témoignent donc comme leurs aînés d'un souhait d'épanouissement dans l'exercice de leur métier. Notons que chez les plus jeunes, cet intérêt passe davantage que pour les autres classes d'âge par une diversité des missions / une variété des tâches, mais pas forcément par le sentiment d'avoir un travail utile, qui a du sens ou par la possibilité de travailler en toute autonomie.

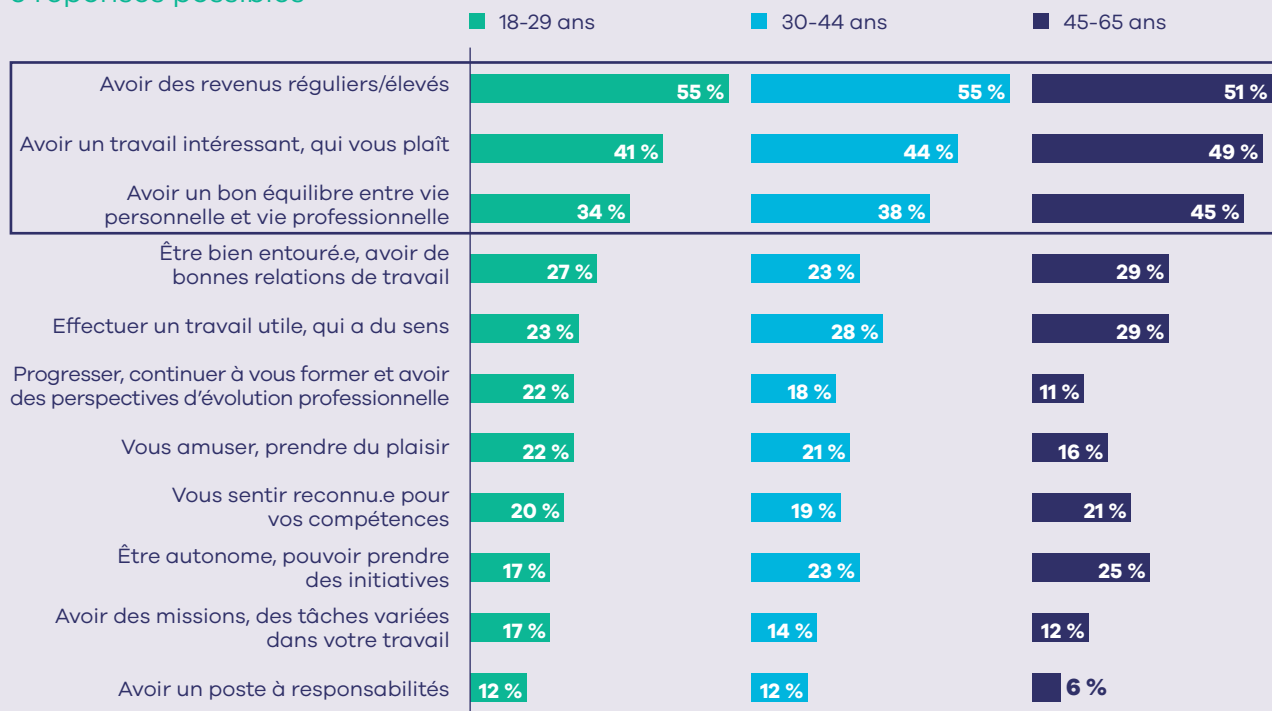
L'équilibre de vie complète le triptyque des attentes des jeunes actifs, qui le considèrent toutefois légèrement moins important que leurs aînés

Le bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle arrive en troisième position des aspirations dans l'ensemble des tranches d'âge. Les plus jeunes y accordent toutefois légèrement moins d'importance : 34 % d'entre eux le citent dans leur top 3, vs 38 % des 30-44 ans et 45 % des 45-65 ans. C'est également le cas chez les cadres du secteur privé : 36 % des jeunes cadres priorisent cet aspect contre 43 % des cadres de 30-44 ans et 47 % des cadres de 45 ans et plus. Par ailleurs, si l'équilibre de vie figure parmi les prin-

cipales attentes des jeunes actifs, sa recherche ne surpasse pas le souhait de trouver un travail plaisant et rémunérateur. Interrogé sur l'avenir, 1 jeune actif sur 2 (48 %) indique qu'il préférerait avoir moins de temps libre pour gagner plus d'argent, quand 1 sur 5 seulement privilégierait l'option inverse (21 %). Pour les jeunes actifs, cette volonté d'équilibre de vie doit se conjuguer avec leur envie forte d'évoluer et d'être reconnus dans leur organisation.

Rémunération, intérêt du travail et équilibre de vie sont au cœur des attentes des jeunes actifs comme des plus âgés

Qu'est-ce qui est le plus important à vos yeux dans votre vie professionnelle ?
3 réponses possibles

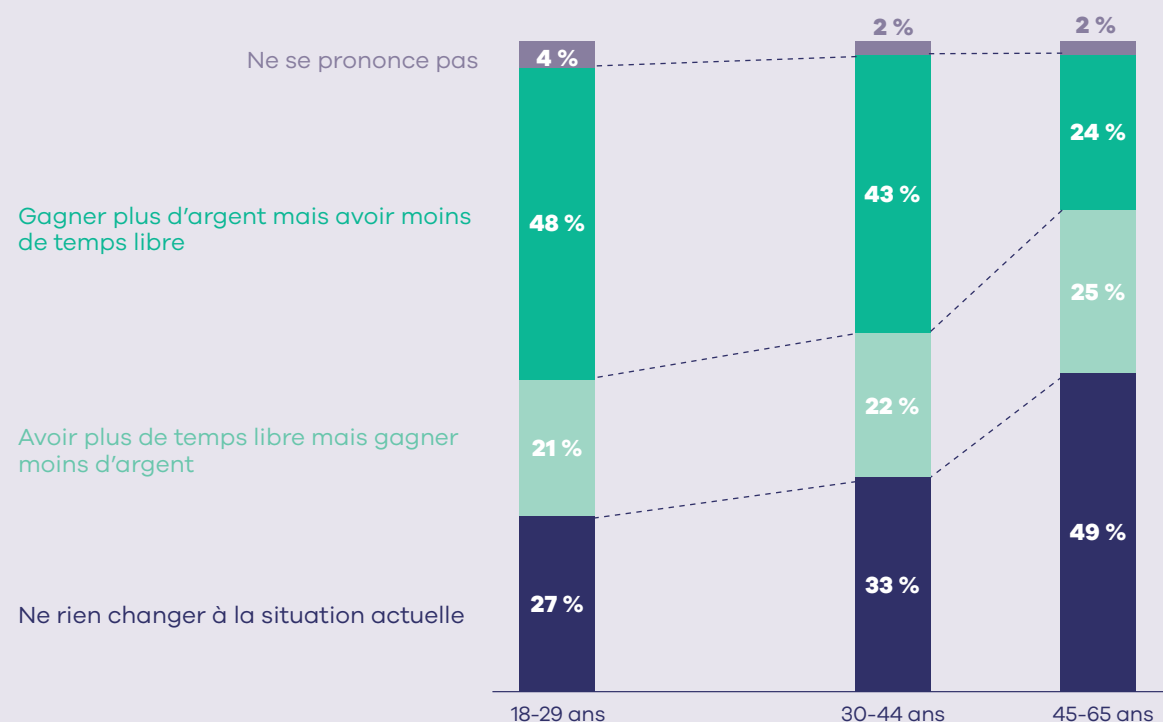


Base : actifs (hors chômeurs n'ayant jamais travaillé)

Source : Apec – Terra Nova, 2023

Les jeunes actifs sont plus nombreux en proportion que leurs aînés à arbitrer en faveur de l'argent plutôt qu'en faveur du temps libre

Dans les mois ou années à venir, préféreriez-vous... ?



Base : actifs (hors chômeurs n'ayant jamais travaillé)

Source : Apec – Terra Nova, 2023

En revanche, les jeunes actifs se distinguent de leurs aînés par une envie forte de progresser, propre au début de carrière

Débutant dans leur vie professionnelle, les jeunes actifs expriment un fort désir de gagner en responsabilités, en autonomie et en rémunération

Si les jeunes actifs affichent des attentes professionnelles relativement similaires à celles des plus âgés, ils s'en démarquent en revanche sur un point bien précis : leur désir fort de progresser et de saisir les opportunités qui s'offrent à eux, ce qui prend tout son sens au début de la vie professionnelle. Interrogés sur leurs souhaits pour les mois et les années à venir, 89 % des actifs de moins de 30 ans expriment le désir de gagner plus d'argent, 80 % de devenir plus autonomes au travail, 69 % d'exercer plus de responsabilités professionnelles et même 50 % de devenir managers pour ceux qui ne le sont pas. Des scores toujours au-dessus de ceux recueillis dans les tranches d'âge supérieures, particulièrement sur les modalités de réponse qui marquent le plus l'intensité (« oui, tout à fait »), signe de leur détermination aux prémices de leur vie professionnelle.

Cette envie forte des jeunes de progresser se retrouve dans trois domaines :

- leurs attentes principales envers le travail : 22 % des jeunes placent le fait de progresser, de continuer

à se former et d'avoir des perspectives d'évolution professionnelle dans le top 3 des dimensions les plus importantes de leur vie professionnelle (contre 18 % des 30-44 ans et 11 % des 45-65 ans) ;

- leurs critères de choix d'un employeur : 24 % des jeunes déclarent que la formation et les possibilités d'évolution professionnelle font partie de leurs trois critères principaux de choix d'un employeur (contre 20 % des 30-44 ans et 12 % des 45-65 ans) ;
- leurs attentes envers leur manager : 25 % placent dans le top 3 de leurs attentes le fait que leur manager les aide à développer leur potentiel et leurs compétences.

Les jeunes cadres du secteur privé sont plus tranchés sur ces différents points. À titre d'exemple, 28 % d'entre eux jugent particulièrement important dans leur vie professionnelle de pouvoir continuer à se former et à progresser (vs 22 % de l'ensemble des jeunes actifs et vs 18 % des cadres du secteur privé de 30-44 ans et 16 % de ceux de 45-65 ans).

Majoritairement favorables au télétravail, les jeunes actifs expriment toutefois des réserves à son encontre, craignant qu'il pénalise leur progression

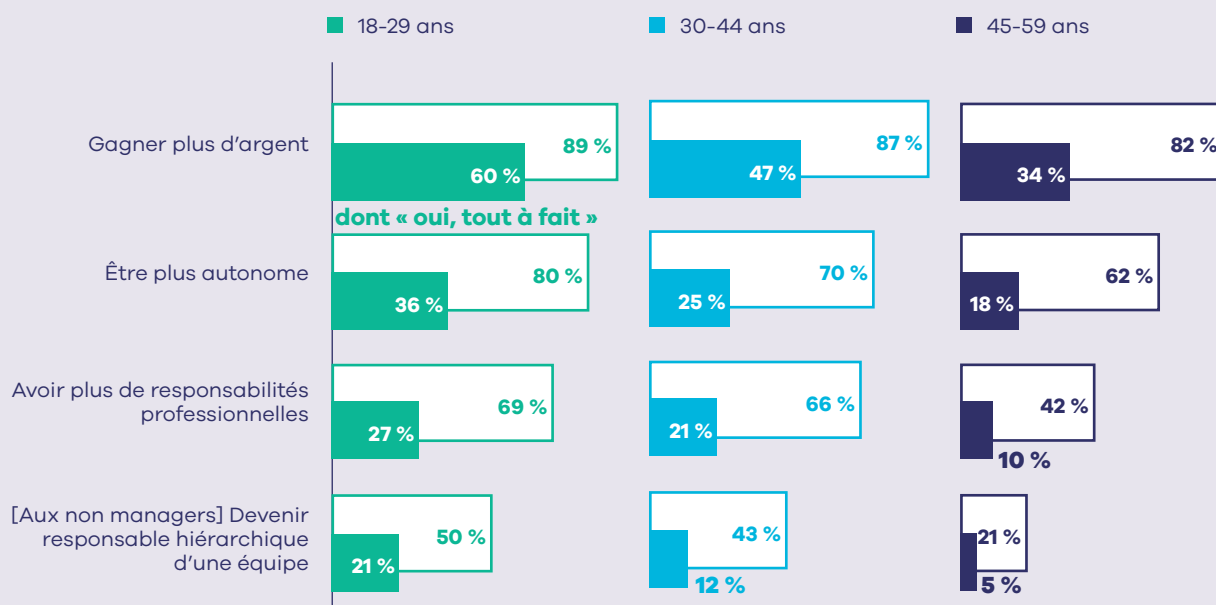
Comme les actifs plus âgés, les jeunes voient globalement le télétravail d'un bon œil : 72 % des actifs de moins de 30 ans qui peuvent télétravailler souhaitent le faire régulièrement vs 80 % chez les 30-44 ans et 75 % chez les 45-65 ans.

En revanche, ils sont plus nombreux que leurs aînés à considérer que le télétravail peut leur être préjudiciable et ralentir leur évolution professionnelle. Plus

de 1 jeune télétravailleur sur 2 craint par exemple de rater des informations importantes de l'entreprise (56 % vs 45 % des 30-44 ans et 34 % des 45 ans et plus) ou même de rater des opportunités professionnelles (55 % vs 44 % des 30-44 ans et 34 % des 45 ans et plus) du fait du télétravail. Les jeunes cadres du secteur privé sont, à l'instar des autres télétravailleurs, plus susceptibles que les cadres plus âgés de craindre ces effets négatifs du télétravail.

Les jeunes actifs expriment davantage que leurs aînés l'envie de progresser dans les prochaines années, que ce soit en termes de rémunération, d'autonomie et de responsabilités

Dans les mois et années à venir, souhaitez-vous... ? (% Oui)

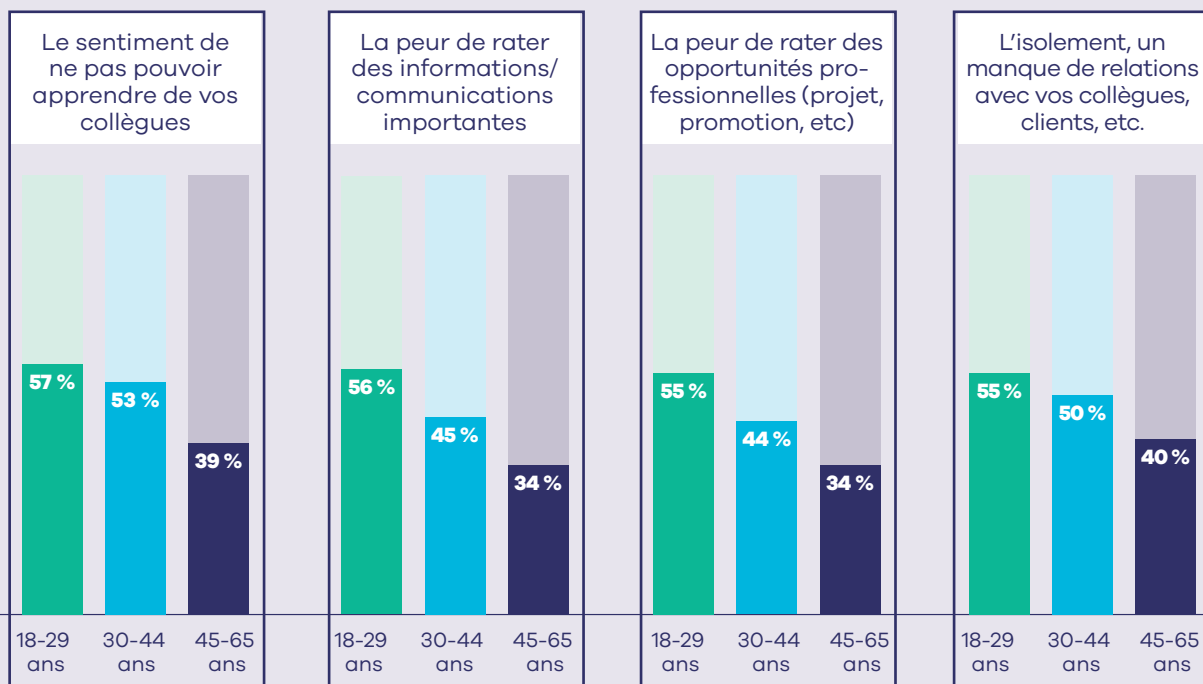


Base : actifs de moins de 60 ans (hors chômeurs n'ayant jamais travaillé)

Source : Apec – Terra Nova, 2023

Les jeunes actifs télétravailleurs perçoivent davantage un certain nombre de risques liés au télétravail, susceptibles de pénaliser leur progression

Dans votre pratique du télétravail, ressentez-vous... ?



Base : actifs télétravailleurs

Source : Apec – Terra Nova, 2023

Au-delà de ces constats, le rapport des jeunes actifs au travail se caractérise par une forte hétérogénéité, liée aux positions sociales et aux emplois occupés

Six différents types de rapport au travail émergent parmi les jeunes actifs, au regard de leur vécu actuel du travail et de leur projection dans le futur

Les jeunes actifs ressemblent à leurs aînés sur de nombreux aspects de leur rapport au travail, mais ils constituent un ensemble plus hétérogène que ce que les discours médiatiques laissent souvent entendre. En effet, 6 différents types de rapport au travail ont pu être identifiés parmi les jeunes actifs, autour de deux axes majeurs : d'une part, la manière dont les jeunes vivent aujourd'hui intimement leur travail, et, d'autre part, la manière dont ils se projettent dans l'avenir.

Deux premiers groupes de jeunes actifs regroupent un peu plus de la moitié d'entre eux : les Ambitieux (39 %) et les Satisfaits (14 %). Ils entretiennent un rapport globalement positif au travail et le vivent comme une passion, un plaisir ou une manière de se réaliser. Les premiers se projettent dans un avenir où ils auraient davantage de responsabilités professionnelles, désir que ne manifestent pas les seconds.

Deux autres groupes représentent environ 2 jeunes actifs sur 10 : les Attentistes (11 %) et les Distanciés (6 %). Ils entretiennent un rapport plus distant à leur travail actuel et le voient davantage comme une routine. Les Attentistes aimeraient sortir de cette routine tandis que les Distanciés la trouvent plutôt confortable.

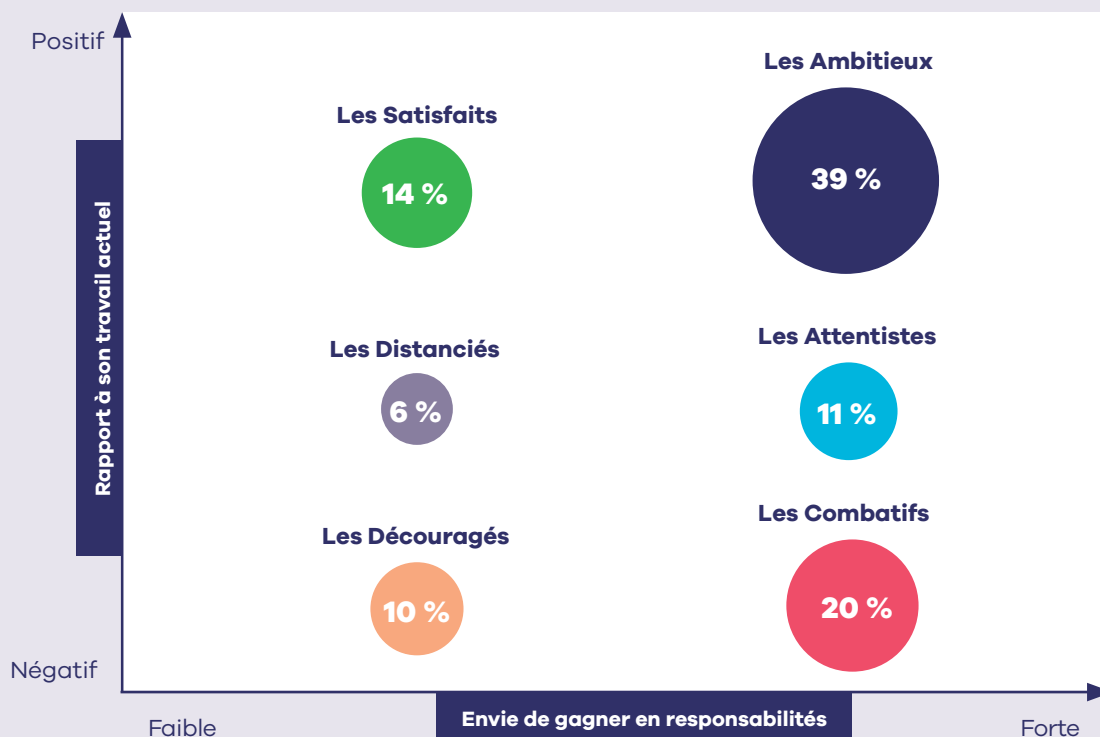
Enfin, deux derniers groupes rassemblent 3 jeunes actifs sur 10 : les Combatifs (20 %) et les Découragés (10 %). Ils entretiennent un rapport plus conflictuel avec leur travail et y voient surtout une nécessité, voire une contrainte. Les Combatifs se projettent dans un avenir professionnel meilleur tandis que les Découragés peinent à voir comment sortir de ce rapport dégradé au travail.

L'appartenance des jeunes actifs à l'un ou l'autre de ces groupes est liée pour partie à leur origine sociale et aux emplois qu'ils occupent

Les jeunes actifs provenant de familles aisées sont plus présents en proportion dans le groupe des Ambitieux (53 %) et beaucoup moins dans le groupe des Découragés (3 %). Ceux qui viennent des familles les moins aisées financièrement appartiennent davantage aux groupes qui affichent des appétits en matière d'évolution professionnelle – soit aux Ambitieux (40 %) pour celles et ceux qui ont déjà gravi l'échelle sociale, soit aux Combatifs (32 %) quand ce n'est pas encore le cas. Les jeunes actifs issus de familles d'aisance moyenne sont plus fréquemment présents parmi les Satisfaits et les Attentistes.

En matière de catégorie socioprofessionnelle, les cadres et les indépendants sont une majorité au moins relative (respectivement 48 % et 63 %) à se retrouver dans les groupes des Ambitieux, alors que les ouvriers comptent plus de Combatifs que la moyenne (27 %). Les 6 différents rapports au travail qui se dégagent sont le fruit de parcours socioprofessionnels mais ne s'y résument pas, le rapport au travail dépendant d'une multiplicité de facteurs.

6 rapports au travail différents chez les jeunes actifs

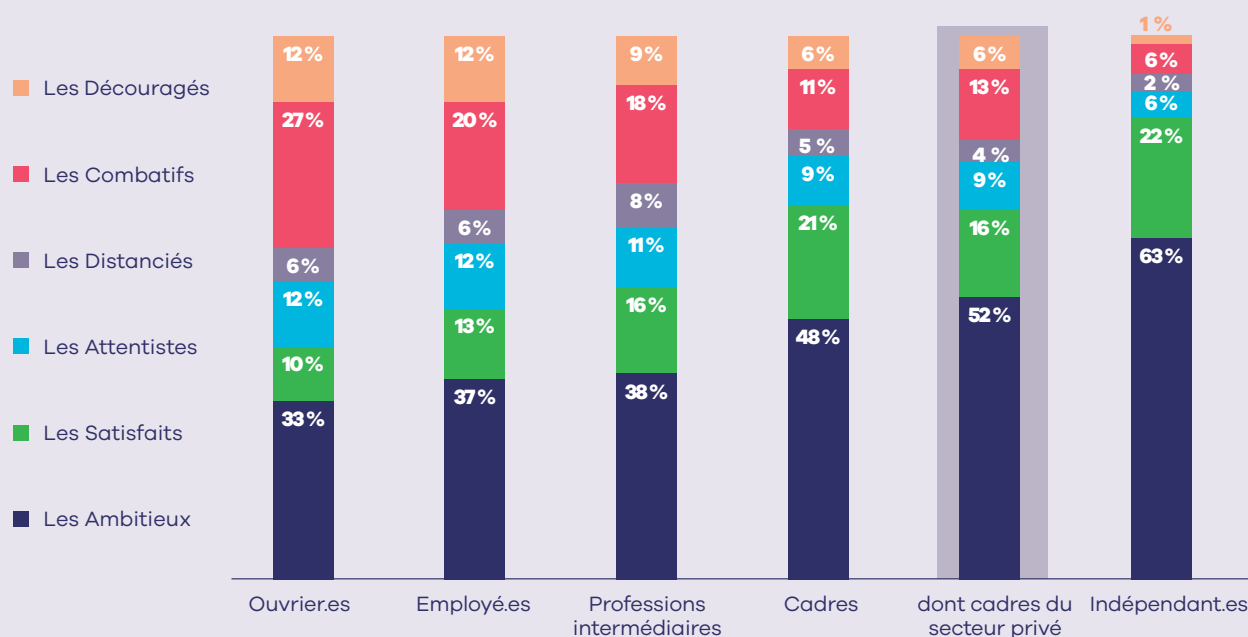


Base : jeunes actifs en emploi

Source : Apec – Terra Nova, 2023

Ce rapport au travail des jeunes diffère notablement en fonction de la catégorie socioprofessionnelle

Type de rapport au travail en fonction de la catégorie socioprofessionnelle



Base : jeunes actifs en emploi

Source : Apec – Terra Nova, 2023

Les Ambitieux (39 %) : déjà bien lotis, ils affichent encore un fort appétit en matière d'évolution professionnelle

■ **Quel a été leur parcours jusqu'à maintenant ?** Les Ambitieux viennent majoritairement d'un milieu aisé : près de 7 sur 10 déclarent que leur famille était très (28 %) ou plutôt (40 %) à l'aise financièrement. Le plus souvent diplômés du supérieur, ils estiment que leurs études les ont bien préparés au monde du travail (79 %) et qu'ils s'y sont insérés facilement (86 %). Ils sont surreprésentés parmi les managers et les CSP+, notamment parmi les cadres du secteur privé.

■ **Quel rapport entretiennent-ils aujourd'hui avec leur travail et leur employeur ?** Les Ambitieux accordent une grande importance à leur travail (59 % le jugent aussi important, voire plus que les autres pans de leur existence). Ils sont d'ailleurs plus nombreux que la moyenne à placer l'épanouissement au travail parmi leurs princi-

paux objectifs de vie. Ils sont plus attachés que la moyenne à leur entreprise et se déclarent très investis dans leur poste : 73 % sont prêts à remplir des missions hors de leur fiche de poste et 62 % à travailler davantage en cas de pic d'activité, même sans contrepartie.

■ **Quels souhaits émettent-ils pour l'avenir ?** Les Ambitieux affichent leur volonté de travailler dans des entreprises prestigieuses et de gagner en responsabilités, en rémunération et en autonomie (au moins 85 % sur ces trois dimensions). Ce sont en outre des profils très ouverts aux différentes évolutions du monde du travail (semaine de 4 jours, flex office, plateformes, etc.).

Les Satisfaits (14 %) : estimant être à leur place, ils expriment peu de désirs de changement professionnel

■ **Quel a été leur parcours jusqu'à maintenant ?** Les Satisfaits forment le groupe de jeunes le plus diplômé (la moitié a au moins un bac +2). Ils se sont insérés facilement dans le monde du travail (81 %). En outre, plus de la moitié d'entre eux ont le sentiment d'avoir une situation professionnelle meilleure que celle de leurs parents (57 %). Surtout, ce sont les jeunes qui indiquent le plus que le métier qu'ils exercent correspond à ce qu'ils avaient envie de faire (89 %). Ils sont surreprésentés parmi les fonctionnaires et les cadres, ainsi que parmi les actifs du secteur tertiaire non marchand (enseignement, santé, etc.).

■ **Quel rapport entretiennent-ils aujourd'hui avec leur travail et leur employeur ?** Parmi leurs principaux objectifs de vie, les Satisfaits citent plus que les autres jeunes actifs l'épanouissement dans le travail, mais aussi l'importance d'avoir une vie sociale active et de défendre les causes auxquelles ils croient. Ils estiment plus que la moyenne des

jeunes que leur travail est important, mais pas plus que les autres sphères de leur existence (48 %). Ils sont les plus satisfaits de leur situation professionnelle (88 %), et notamment de l'intérêt de leur travail (84 %). Comme les Ambitieux, ils sont en phase avec leur organisation, mais leur investissement est un peu plus limité.

■ **Quels souhaits émettent-ils pour l'avenir ?** Les Satisfaits sont nettement plus nombreux que la moyenne à se voir rester au moins cinq ans dans leur métier (40 %), leur poste (32 %) et leur organisation (36 %) actuels. Ils sont moins susceptibles que la moyenne de vouloir gagner en responsabilités, en rémunération ou en autonomie. Ils sont moins ouverts que les Ambitieux aux évolutions du monde du travail, notamment au cumul de plusieurs activités professionnelles, au statut d'auto-entrepreneur ou de travailleur de plateformes.

Les Attentistes (11 %) : installés dans une routine, ils aimeraient voir s'ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles

- **Quel a été leur parcours jusqu'à maintenant ?** Les Attentistes regroupent des jeunes issus de tous les milieux sociaux et aux niveaux d'études variés, plus souvent de sexe masculin (62 %) que féminin (38 %). À l'inverse des Satisfaits, ils se caractérisent par un sentiment un peu plus répandu que leur travail ne correspond pas à leur niveau d'études, à ce qu'ils avaient envie de faire et à leurs valeurs. Ils évoluent souvent dans de grandes agglomérations hors région parisienne, et travaillent plus que la moyenne dans de grandes entreprises et dans le secteur tertiaire marchand. Ils ont moins fréquemment accédé à la fonction de manager (seulement 17 %).
- **Quel rapport entretiennent-ils aujourd'hui avec leur travail et leur employeur ?** Les Attentistes ne sont pas fondamentalement insatisfaits de leur travail, mais ils expriment certaines frustrations :

le sentiment que les choses ne vont pas assez vite (66 % ont souvent ou occasionnellement ce ressenti), l'impression de ne pas disposer de suffisamment d'autonomie (56 %), de s'ennuyer (54 %), voire de ne pas trouver d'utilité ou de sens à leur travail (47 %). Ils sont moins attachés à leur métier, à leur poste et à leur entreprise, et expriment même une forme de défiance vis-à-vis des acteurs du monde du travail (46 % ne font pas confiance à leur direction).

- **Quels souhaits émettent-ils pour l'avenir ?** Les Attentistes aimeraient sortir de leur routine et gagner en responsabilités (100 %), en rémunération (90 %) et en autonomie (86 %). Ils sont plus susceptibles que la moyenne de rêver à d'importantes transitions professionnelles, comme un changement d'employeur (59 %), une reconversion (59 %) ou une expatriation (47 %).

Les Distanciés (6 %) : dans un train-train qu'ils jugent confortable, les distanciés aspirent au statu quo

- **Quel a été leur parcours jusqu'à maintenant ?** Les Distanciés viennent fréquemment de familles disposant d'un capital économique modéré. Titulaires en majorité d'un diplôme de niveau bac ou bac +2, ils estiment souvent avoir une situation économique similaire à celle de leurs parents. Ils sont surreprésentés parmi les professions intermédiaires, disposent très majoritairement d'un contrat stable qui leur a permis parfois de déjà contracter un prêt immobilier, mais sont rarement managers ou responsables de projet.
- **Quel rapport entretiennent-ils aujourd'hui avec leur travail et leur employeur ?** Deux tiers des Distanciés jugent que leur travail est moins important que les autres aspects de leur vie. Par ailleurs, un tiers d'entre eux estiment ne pas exercer le métier qu'ils souhaitaient. Ils attendent surtout

de leur travail qu'il soit proche de leur domicile, qu'il leur offre des revenus sûrs et leur permette de travailler dans une bonne ambiance. Leur attachement à leur employeur est limité, tout comme leur engagement.

- **Quels souhaits émettent-ils pour l'avenir ?** Les Distanciés optent le plus souvent pour le statu quo. Si on leur demande ce qu'ils préfèrent entre plus d'argent et plus de temps libre, 39 % d'entre eux optent pour le fait de conserver l'équilibre actuel, soit 12 points de plus que la moyenne. Ils n'affichent ni esprit entrepreneurial ni volonté de monter en responsabilités. 47 % estiment d'ailleurs qu'ils ont peu de perspectives d'évolution.

Les Combatifs (20 %) : peu épanouis professionnellement pour le moment, ils aspirent à prendre une revanche sociale via le travail

■ **Quel a été leur parcours jusqu'à maintenant ?** Ce groupe – le plus nombreux après les Ambitieux – rassemble des jeunes qui ont parfois vu leurs parents travailler beaucoup sans accéder à l'aisance financière. En effet, 65 % déclarent avoir vu au moins un de leurs parents travailler beaucoup plus que le temps légal et 52 % estiment venir d'une famille qui n'était pas à l'aise financièrement. Surreprésentés parmi les ouvriers, ils sont moins diplômés que les autres jeunes actifs (60 % ont un diplôme inférieur ou équivalent au baccalauréat). Ils estiment plus souvent que la moyenne avoir été mal préparés au monde du travail (39 %) et sont plus nombreux à avoir connu le chômage (53 %) et/ou la précarité (45 %).

■ **Quel rapport entretiennent-ils aujourd'hui avec leur travail et leur employeur ?** Ils sont 42 % à déclarer ne pas avoir choisi le métier qu'ils exercent actuellement et 53 % à indiquer que cela ne correspond pas à ce qu'ils avaient envie de faire. Ils

sont plus exposés que les autres jeunes actifs à des risques physiques au travail. Ils aimeraient avoir un travail plus rémunérateur et sont particulièrement insatisfaits sur ce point (53 %). Ils expriment bien plus que la moyenne le sentiment de ne pas avoir de rôle à jouer dans leur organisation (47 %), de ne pas pouvoir faire bouger les choses (64 %), autrement dit d'être à l'écart.

■ **Quels souhaits émettent-ils pour l'avenir ?** Les Combatifs expriment un vif désir de gagner en responsabilités (100 %), en autonomie (93 %) et en rémunération (96 %). Pour ce faire, ils sont prêts à changer d'entreprise (66 %), voire de métier (60 %) ou de statut en se mettant à leur compte (47 %). Plus de la moitié d'entre eux se disent également prêts à travailler davantage pour gagner plus d'argent.

Les Découragés (10 %) : ne voyant dans le travail aucune voie d'épanouissement, ils affichent une certaine résignation

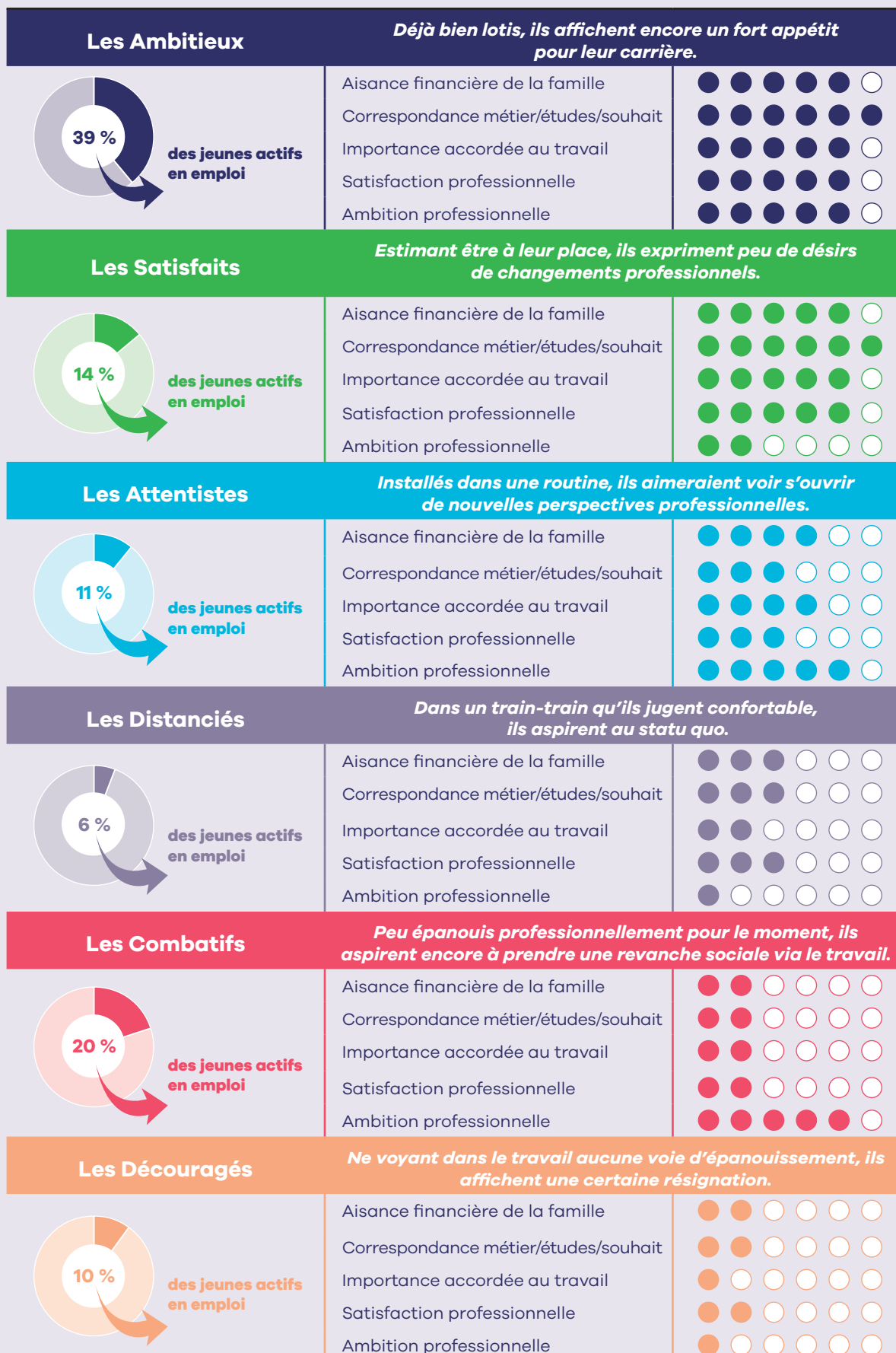
■ **Quel a été leur parcours jusqu'à maintenant ?** Les Découragés viennent le plus souvent d'un milieu populaire (près de 7 sur 10) et sont, davantage que la moyenne, habitants de zones rurales. 2 sur 3 ont un niveau bac ou moins. Ils estiment que leurs études les ont peu préparés à leur métier (51 %) et près de 1 sur 4 se sent même en déclassement par rapport à ses parents.

■ **Quel rapport entretiennent-ils aujourd'hui avec leur travail et leur employeur ?** Évoluant plus souvent dans l'industrie, les Découragés sont les plus exposés au stress (70 %) et à l'épuisement professionnel (77 %). Insatisfaits de leur situation professionnelle, ils semblent résignés et atteints d'immobilisme : ils déclarent qu'ils s'expriment

moins en cas de conflit, acceptent par principe les décisions hiérarchiques sans chercher à les comprendre et investissent relativement peu leur vie professionnelle.

■ **Quels souhaits émettent-ils pour l'avenir ?** Les Découragés sont moins ouverts aux changements et souhaitent moins souvent gagner en autonomie ou en responsabilités que les autres jeunes actifs. Déçus par la vie professionnelle, ils recherchent surtout un équilibre de vie raisonnable. S'ils n'avaient pas besoin de travailler pour vivre, ils seraient les plus nombreux à changer de métier (43 %), voire à arrêter de travailler (29 %).

Le schéma ci-dessous permet de visualiser les caractéristiques propres de chaque groupe l'un par rapport à l'autre sous la forme de jauges sur les principales thématiques de l'étude



L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « COMPÉTENCES : MÉTIERS ET SOCIÉTÉ »

- > *Pratiques managériales 2023 : l'animation collective et le suivi individuel se redessinent*
- > *Rester manager : une volonté largement partagée, les aspects positifs prévalant sur les aspects éprouvants*
- > *Devenir manager : une aspiration qui recule légèrement mais concerne toujours une majorité de jeunes cadres*
- > *Transition écologique : la dynamique de verdissement des métiers cadres est engagée*

ISSN 2681-2835 (COLLECTION « COMPÉTENCES »)

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec, en partenariat avec Terra Nova.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin
Responsable du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron
Équipe projet : Marion Desreumaux, Cendrine Mouline, Joséphine Rey.

Maquette : Caracter



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit +prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H
*prix d'un appel local (France métropolitaine)

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

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (articles L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).