



# Qualité de vie et des conditions de travail

## Un critère clé pour les cadres, encore difficile à évaluer lors des démarches de recherche d'emploi

- **La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) joue un rôle de plus en plus déterminant dans les processus de fidélisation et de mobilité des cadres**
  - La QVCT est un facteur majeur de fidélisation : les cadres qui souhaitent rester dans leur entreprise sont nombreux à expliquer leur décision par leur satisfaction en matière de conditions de travail.
  - Elle est aussi un levier puissant d'attractivité : 45 % des cadres jugent que les conditions de travail sont un critère essentiel pour décider de rejoindre une entreprise (+5 pts en un an), juste derrière la rémunération et le contenu du poste.
- **Les cadres évaluent la QVCT à l'aune de 4 piliers : les relations de travail, l'autonomie, la reconnaissance et la charge de travail**
  - Lorsqu'un de ces piliers fait défaut, les cadres peuvent être amenés à démissionner : près de la moitié des cadres indiquent par exemple avoir déjà quitté une entreprise en raison d'un manque de reconnaissance.
  - Chaque cadre va, en fonction de ses expériences passées et de ses priorités actuelles, mettre un accent plus prononcé sur l'un ou l'autre de ces 4 piliers.
- **Les cadres peinent à se faire une idée juste de la QVCT lors des démarches de recherche d'emploi**
  - Pour prendre les décisions les plus éclairées possibles, les cadres cherchent avant tout à obtenir des informations sur l'autonomie et sur la conciliation vie personnelle - vie professionnelle, mais aussi sur le style de management et les possibilités d'évolution.
  - Les cadres jugent souvent difficile d'obtenir ces informations lors des processus de recrutement, et cherchent à se renseigner par d'autres moyens (plateformes d'avis de salariés, contacts d'actuels ou d'anciens collaborateurs, etc.).

# Sommaire

## 04

Les choix de mobilité des cadres sont de plus en plus motivés par la QVCT

## 06

La QVCT repose aux yeux des cadres sur 4 piliers majeurs

## 08

Les processus actuels de recrutement n'éclairent pas suffisamment les cadres au sujet de la QVCT

## Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur :

- 1. Une enquête qualitative** menée en mai et juin 2023 par la société Viavoice.
  - **25 entretiens auprès de cadres**, répartis selon le sexe, l'âge, la responsabilité hiérarchique, le secteur d'activité, la taille d'entreprise et le lieu d'habitation.
  - **4 réunions de groupe auprès de cadres** : 1 auprès de jeunes cadres, 1 auprès de cadres seniors, 1 auprès de cadres de l'industrie, 1 auprès de cadres des services à forte valeur ajoutée.
- 2. Une enquête quantitative en ligne** menée en octobre 2023 par la société Bilendi. **Échantillon de 1 000 cadres** du secteur privé, en et hors emploi, par **la méthode des quotas**, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise, de région et de responsabilités hiérarchiques.

Nous remercions les différents experts ayant accepté de s'entretenir avec nous lors de la préparation de cette enquête, notamment les experts de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail).

# Les choix de mobilité des cadres sont de plus en plus motivés par la QVCT

## La QVCT est un facteur de fidélisation des cadres, presque autant que l'intérêt des missions

Les cadres qui souhaitent rester dans leur entreprise expliquent avant tout leur décision par leur satisfaction concernant les missions menées (pour 44 % d'entre eux) et les conditions de travail (40 %). Ils craignent, en changeant d'entreprise, de ne pas retrouver un cadre de travail aussi propice à leur épanouissement.

Les collaborateurs qui télétravaillent au moins deux jours par semaine sont parti-

culièrement désireux de rester dans leur entreprise en raison de bonnes conditions de travail (44 %). Ayant sans doute trouvé un bon équilibre entre travail sur site et travail au domicile, ils ne sont pas disposés à remettre en question cette organisation.

“ Le salaire, c'est ce qui nous fait venir, la qualité de vie c'est ce qui nous fait rester.

**Cadre, services à forte valeur ajoutée**

## La QVCT est aussi un levier d'attractivité et un facteur majeur de différenciation des entreprises

Les cadres qui souhaitent changer d'entreprise déclarent avant tout vouloir bénéficier d'un meilleur salaire (48 %) et aussi de meilleures conditions de travail (32 %). Et, lorsqu'ils sont interrogés sur les critères jugés essentiels s'ils devaient chercher un emploi, les conditions de travail figurent à la 3<sup>e</sup> place (45 %, +5 pts), après la rémunération (55 %) et l'intérêt des missions (49 %), loin devant d'autres critères comme l'impact social ou environnemental de l'entreprise. Et ce, même si ce dernier critère a gagné en importance en 2023 (+4 pts).

La QVCT devient un levier d'attractivité majeur des entreprises, et un facteur fort de différenciation. D'après les cadres, toutes les entreprises sont loin d'être exemplaires en la matière et trop d'entreprises négligent encore ce sujet ou s'en emparent mal, en menant par exemple des actions en faveur du bien-être déconnectées du travail.

“ Le bling-bling dans ma boîte, c'est un festival, entre le massage de mains entre midi et deux et le reste... Je suis peut-être mauvais esprit, mais ça fait 15 ans que je suis dans ma boîte et ce genre de trucs, c'est vraiment du cosmétique. On peut me proposer tous les massages du monde, si on ne parle pas des vrais problèmes, c'est contre-productif.

**Cadre, senior**

Comme le stipule l'accord national interprofessionnel de 2013, la QVCT doit être entendue au sens large incluant « le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de 'faire du bon travail' dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. »<sup>1</sup> Ainsi définie, la QVCT est devenue déterminante dans le choix des cadres de rester ou non dans leur entreprise ou d'en rejoindre une nouvelle.

<sup>1</sup> Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail, 2013

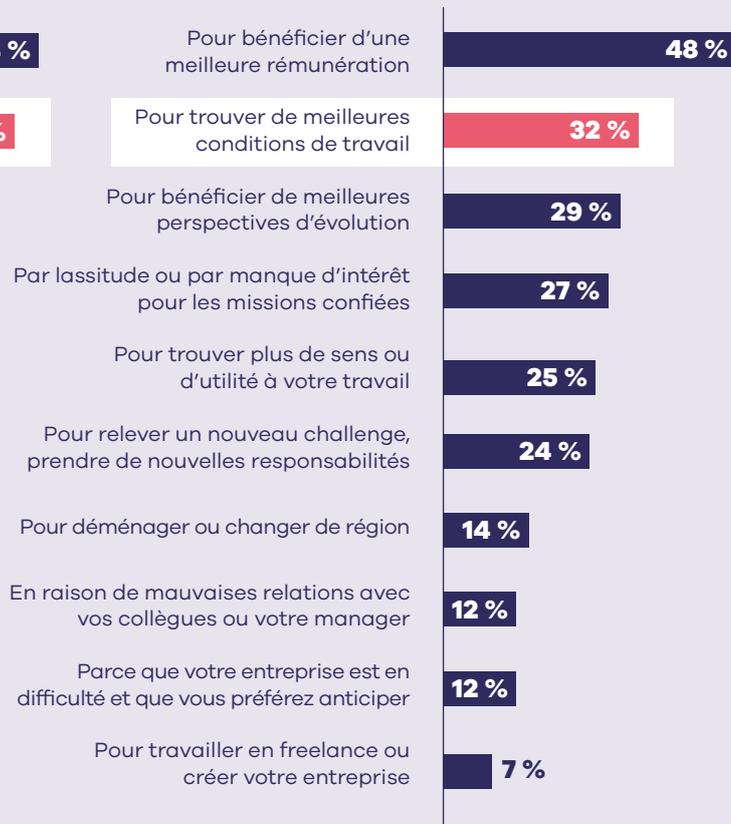
## La qualité des conditions de travail influe sur le choix des cadres de rester au sein d'une entreprise ou de la quitter (3 réponses possibles)

### Pour quelles raisons n'envisagez-vous pas de quitter votre entreprise ?



Base : cadres souhaitant rester dans leur entreprise

### Pour quelles raisons envisagez-vous de quitter votre entreprise ?



Base : cadres souhaitant quitter leur entreprise  
Source : Apec, 2023

## Dans leur recherche d'emploi, les cadres sont de plus en plus attentifs aux conditions de travail

### Part des cadres qui considèreraient ce critère comme essentiel s'ils devaient chercher un emploi



Base : ensemble des cadres

Source : Apec, 2023

# La QVCT repose aux yeux des cadres sur 4 piliers majeurs

## Les relations de travail, l'autonomie, la reconnaissance et la charge de travail s'affichent au cœur de la QVCT pour les cadres

Les cadres estiment que la QVCT repose sur 4 piliers :

### 1. Travailler dans une bonne ambiance.

Bien s'entendre avec ses collègues et particulièrement avec son manager, mais aussi plus largement travailler dans un cadre serein et bienveillant, qui permet d'effectuer son travail efficacement, est, pour nombre de cadres, un prérequis en matière de QVCT (96 % des cadres déclarent que cela influe sur leur bien-être, et même 64 % que cela influe beaucoup).

**2. Être autonome.** Les cadres plébiscitent de pouvoir s'organiser comme ils le souhaitent pour mener à bien leurs missions : pouvoir ajuster leurs horaires à leur charge de travail, pouvoir décider de la méthode à adopter pour remplir leurs objectifs, etc. (96 % des cadres estiment que ce degré d'autonomie influe sur leur bien-être, dont 62 % beaucoup).

**3. Se sentir considéré.e, reconnu.e.** Ce sentiment est nourri à la fois par l'intérêt des missions que les cadres se voient confier, les retours qu'ils reçoivent sur leur travail ou encore la possibilité qui leur est accordée de donner leur avis et de contribuer aux décisions (94 % des cadres y voient une dimension affectant leur bien-être au travail, dont 55 % beaucoup).

**4. Avoir une charge de travail raisonnable.** Cette charge de travail doit permettre d'établir un bon équilibre vie personnelle-vie professionnelle, et être en adéquation avec les moyens dont disposent les cadres (92 % des cadres en font une condition de leur bien-être au travail et même 39 % un déterminant).

## L'importance de ces piliers varie selon les parcours et les moments de vie des cadres

Chaque expérience professionnelle crée un précédent en matière de QVCT, qu'il soit positif ou négatif. Par exemple, un cadre bénéficiant d'une bonne relation avec son manager ou d'un bon équilibre de vie n'envisagerait pas de renoncer à ces éléments constitutifs de sa qualité de vie. À l'inverse, un autre souffrant d'un manque de reconnaissance ou d'autonomie pourrait chercher à quitter son entreprise et à éviter de se retrouver dans une situation analogue. De mauvaises expériences sur ces dimensions spécifiques peuvent parfois conduire à la démission : 45 % des cadres indiquent avoir déjà démissionné en raison d'un manque de reconnaissance, 42 % en raison d'une mauvaise ambiance, 23 % en raison d'une charge de travail excessive et enfin 21 % en raison d'un déficit d'autonomie.

Les attentes en matière de QVCT peuvent également différer en fonction du moment où l'on se trouve dans sa vie personnelle ou dans sa carrière. Par exemple, les mères cadres sont plus nombreuses en proportion à considérer qu'une charge de travail raisonnable a un impact sur leur bien-être (47 % versus 39 % en moyenne). Aussi, les cadres les plus avancés dans leur vie professionnelle insistent davantage sur l'autonomie (75 % des cadres de 55 ans et plus estiment que l'autonomie joue beaucoup sur leur bien-être, contre 62 % en moyenne). In fine, chaque cadre accorde plus ou moins d'importance aux différents piliers de la QVCT en fonction de ses priorités et préférences personnelles, qui peuvent varier en fonction des moments de vie.

## La QVCT repose pour les cadres sur 4 piliers fondamentaux

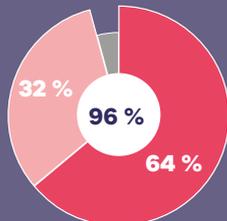
Part de cadres estimant que cette dimension influe sur leur bien-être

“ Une ambiance agréable, un management qui correspond à nos valeurs, puis un bon dialogue, tout simplement dans l'entreprise.

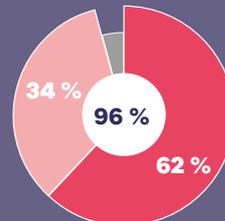
Homme, 32 ans, conseiller financier, non-manager

■ Oui, tout à fait  
■ Oui, plutôt

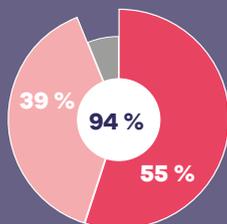
### Ambiance au travail



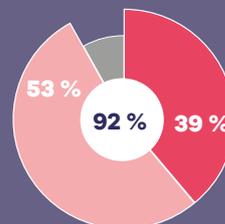
### Autonomie



### Reconnaissance



### Charge de travail



“ Pouvoir gérer son emploi du temps et ses périodes d'activité comme on l'entend, au fil de l'année. Dans les périodes denses, pouvoir allègrement dépasser les horaires, etc. Mais à l'inverse, lorsqu'on est dans des périodes plus creuses, ne pas être là toujours aux mêmes horaires, pouvoir moduler.

Femme, 44 ans, responsable RH, manageuse

“ Ce sont les petits gestes qui sont autour de notre travail, pour qu'on se sente valorisé, reconnu, un peu unique et vivant dans l'entreprise. On a l'impression de vivre plus que de travailler, on n'est pas un matricule.

Cadre, service à forte valeur ajoutée

“ L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Un travail qui m'apporte une bonne qualité de vie, c'est un travail où j'arrive à équilibrer tout ça : du temps pour moi, pour aller au sport, pour m'occuper de mes enfants...

Femme, 42 ans, productrice cinéma, manageuse

Base : ensemble des cadres

Source : Apec, 2023

## Des manquements sur 1 de ces 4 piliers peuvent conduire à la démission

Part de cadres indiquant avoir déjà quitté une entreprise selon ces différentes raisons



Base : ensemble des cadres

Source : Apec, 2023

# Les processus actuels de recrutement n'éclairent pas suffisamment les cadres au sujet de la QVCT

## Les cadres éprouvent des difficultés à se renseigner au sujet de la QVCT lors de leurs démarches de mobilité et de recherche d'emploi

Si les éléments relevant de la qualité de vie et des conditions de travail ont gagné en importance aux yeux des cadres, ceux-ci demeurent délicats à évaluer dans la recherche d'un nouvel employeur. Lors de leurs recherches et des entretiens de recrutement, une majorité des cadres jugent qu'il est difficile d'obtenir des informations au sujet de la reconnaissance témoignée aux collaborateurs au sein de l'entreprise (62 %), de la charge de travail à attendre sur le poste (59 %), ou encore de l'ambiance et des relations de travail au sein de l'équipe (56 %). Les informations relatives à l'autonomie laissée aux collaborateurs sont également jugées difficiles à évaluer par près de la moitié des cadres, mais dans une moindre mesure (45 %).

Ces informations essentielles pour appréhender la qualité de vie et les conditions de travail au sein d'une entreprise sont loin d'être systématiquement abordées par les

responsables des Ressources Humaines ou les managers durant les processus de recrutement. De surcroît, quand elles le sont, c'est plus souvent à l'initiative du candidat qu'à celle du recruteur.

“ Si on ne va pas chercher des infos en posant les questions, on n'en parle pas. Il faut se renseigner. Les entretiens que j'ai eus, c'était quand même assez traditionnel, centré sur le candidat. Et après, c'est au candidat d'aller chercher les infos, d'avoir la curiosité. Justement, ce questionnement en fin d'entretien pour savoir comment ça se passe chez vous, comment vous fonctionnez, les valeurs, les process, etc. Ce serait un point fort en termes de recrutement. Mais d'office, ce ne sont pas des choses qu'on va nous présenter.

**Homme, 32 ans, conseiller financier banque, non-manager**

## Les cadres développent des stratégies alternatives pour obtenir les informations dont ils ont besoin

Faute d'éléments cruciaux sur la QVCT pour les aider dans leur choix de rejoindre ou non une entreprise, les cadres posent eux-mêmes des questions en entretien, aux Ressources Humaines ou à leur futur manager. Mais craignant parfois que poser de telles questions ne les desservent, ils déploient d'autres méthodes pour compléter les informations fournies par les recruteurs. Ils peuvent ainsi prendre contact avec des collaborateurs actuels ou anciens de l'entreprise. Certains cadres, notamment les plus jeunes, recherchent également des informations sur Internet, à travers les avis de collaborateurs sur les sites de notation comme Glassdoor ou Indeed, ou encore sur les comptes LinkedIn de l'entreprise et de ses salariés.

“ On se passe tous des coups de fil, pour savoir comment ça se passe. Ils sont comment ? Tu arrives à quelle heure le matin ? On t'envoie des mails le week-end, tu arrives à être en vacances ?

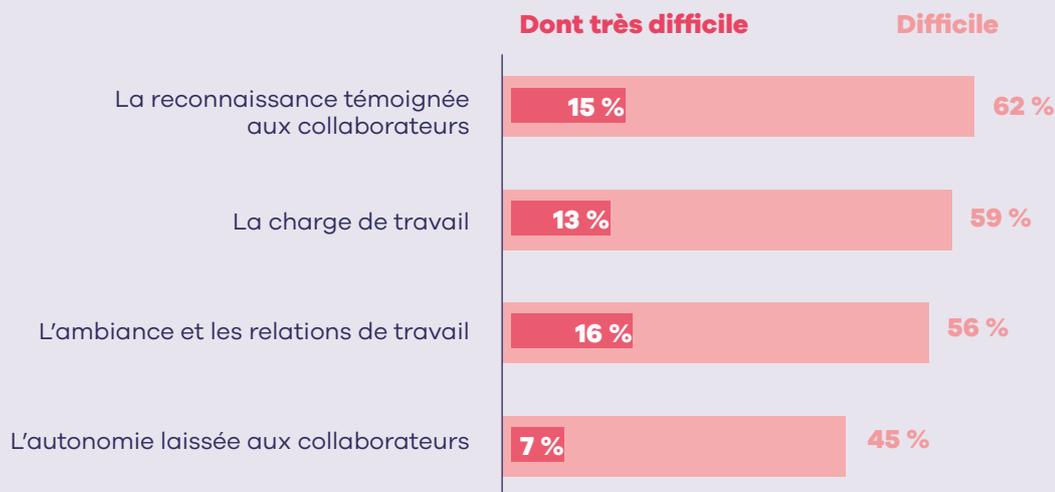
**Femme, 42 ans, productrice cinéma, manageuse**

“ Sur les réseaux comme LinkedIn, je regarde la réputation de l'entreprise. Ce qui est aussi intéressant, c'est que vous pouvez voir la liste des salariés et leur ancienneté. Quand vous avez une entreprise où il n'y a personne qui a fait plus d'un an et demi... C'est mauvais signe.

**Femme, 38 ans, ingénieure informatique, non-manageuse**

## Il est délicat pour les cadres d'obtenir des informations sur la QVCT dans le cadre d'un processus de recrutement

Part des cadres jugeant difficile de se renseigner sur les différentes dimensions de la qualité de vie au travail dans le cadre d'un recrutement

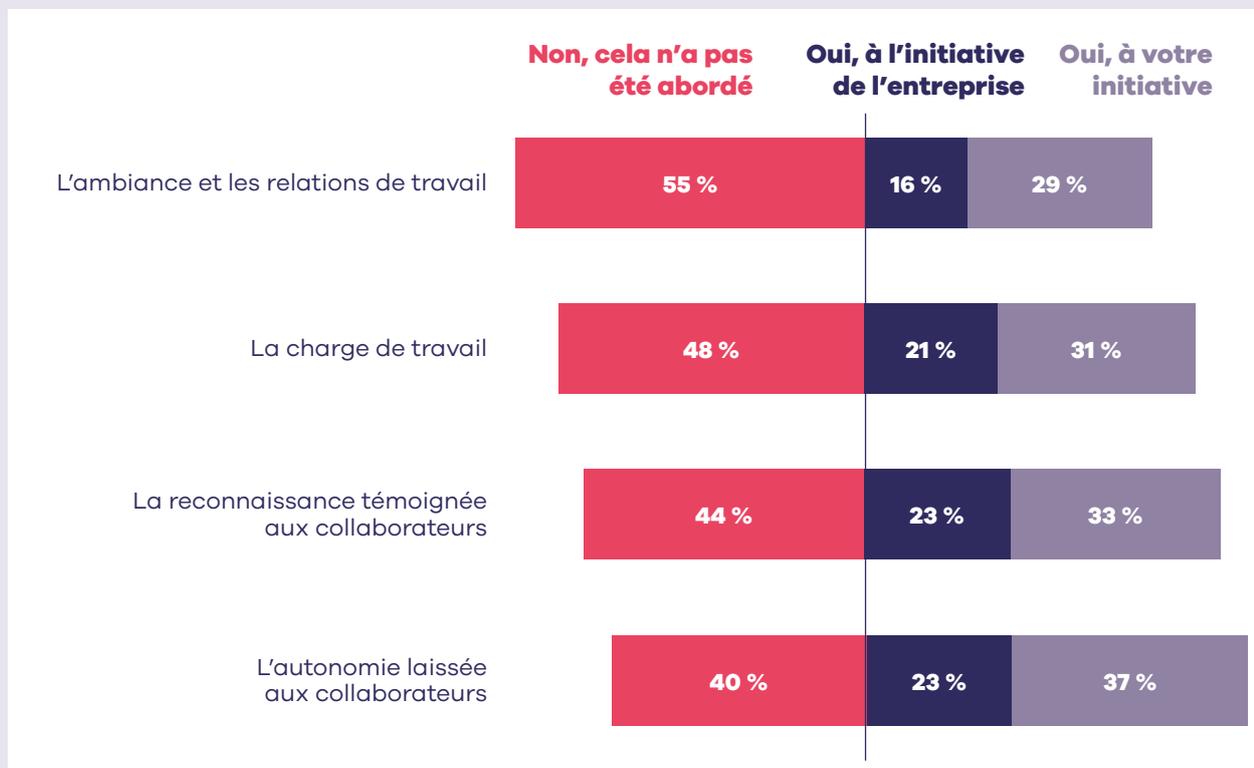


Base : ensemble des cadres

Source : Apec, 2023

## Ces sujets sont rarement abordés à l'initiative des recruteurs

La dernière fois que vous avez cherché un emploi, chacun des sujets suivants a-t-il été abordé ?



Base : ensemble des cadres

Source : Apec, 2023

## Avant de rejoindre une entreprise, les cadres sont attentifs aux différents éléments permettant d'évaluer la QVCT

Quelle que soit la manière de se renseigner, via des questions directes ou d'autres moyens, les cadres cherchent à obtenir des informations leur permettant de mieux évaluer la qualité de vie dont ils bénéficieront dans leur futur poste.

Ces informations recherchées par les cadres vont bien au-delà des débats sur les pratiques de télétravail au sein des entreprises. Les informations sur le télétravail sont effectivement importantes pour les cadres, mais c'est loin d'être le seul point jugé essentiel dans leur décision de rejoindre une entreprise. Les cadres cherchent à obtenir en priorité un faisceau d'éléments pour s'assurer que leur futur poste leur permettra de préserver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. C'est ainsi que les questions **d'autonomie (liberté d'organisation, flexibilité horaire, télétravail)** et de **charge de travail (amplitude horaire, jours de congés)** arrivent, pour les cadres, en tête des informations essentielles à connaître avant de rejoindre une entreprise.

“ *Quand on arrive dans une société, si on nous dit : « bah tu dois faire ton temps de travail de 08h00 par jour, t'organises ta journée comme tu le souhaites, mais je ne viendrai pas t'embêter parce que t'arrives 5 minutes en retard, déjà, ça ouvre un souffle et ça permet de se projeter dans une qualité de vie.*

**Homme, 37 ans, cadre commercial, non-manageur**

Concernant les relations au travail et la reconnaissance, certaines informations apparaissent plus importantes que d'autres pour se faire une idée précise de la future qualité de vie au travail, et plus décisives pour prendre la bonne décision. S'agissant des relations au travail, l'élément le plus significatif aux yeux des cadres est **le style de management promu dans l'entreprise**. Celui-ci peut en effet entraîner des répercussions directes et quotidiennes sur de nombreuses composantes de la QVCT.

“ *Je suis partie à cause du management. L'entreprise est passée d'un management humain à un management toxique où c'était du chiffre, du chiffre, du chiffre et tant pis pour toi. J'ai posé ma démission sans plan B parce que j'ai senti que j'étais au bord du burn-out. Donc forcément, j'ai été attentive à ça dans mes recherches par la suite.*

**Femme, 50 ans, formatrice, non-manageuse**

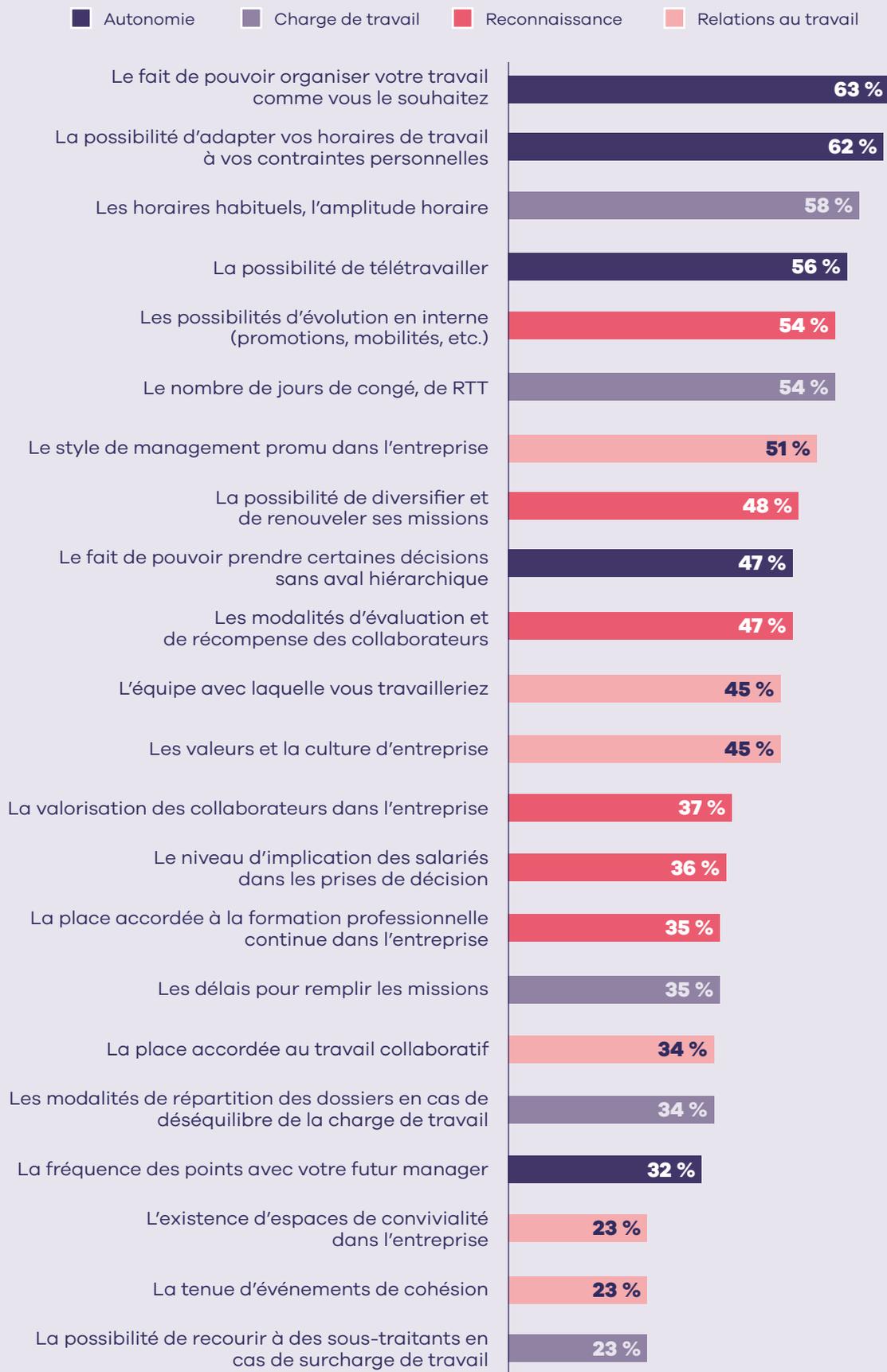
**L'équipe avec laquelle ils travailleront** ou **les valeurs et la culture d'entreprise** sont également des informations importantes. En revanche, la place accordée au travail collaboratif, la présence d'espaces de convivialité dans l'entreprise ou la tenue d'événements de cohésion apparaissent plus secondaires dans la prise de décision des cadres.

Parmi les composantes de la QVCT relevant de la reconnaissance, les cadres se montrent surtout attentifs **aux possibilités d'évolution interne, de diversification et de renouvellement des missions**, comme aux modalités d'évaluation et de récompense des collaborateurs. En revanche, la valorisation des collaborateurs dans l'entreprise, leur niveau d'implication dans les prises de décisions ou la place accordée à la formation continue revêtent une moindre importance à leurs yeux.

Les principales informations que les cadres cherchent à obtenir traduisent leur préoccupation croissante en matière de qualité de vie au travail. Cela invite donc les entreprises à intégrer, dans leur processus de recrutement, la demande forte de transparence des cadres sur leurs actions et efforts en matière de QVCT. Ce sont, pour les cadres, des informations essentielles pour prendre des décisions éclairées lors d'un souhait de changement d'entreprise. In fine, partager ces informations est également dans l'intérêt des entreprises pour assurer la durabilité des recrutements.

## Les éléments portant sur l'autonomie dans le travail et l'équilibre de vie sont les plus déterminants pour les cadres

Part des cadres jugeant ces informations essentielles pour décider de rejoindre une entreprise



Base : ensemble des cadres

Source : Apec, 2023

# 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 « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS ET PROCESSUS »

- > Focus « Ingénieur.es dans l'industrie », décembre 2023
- > Docteurs et doctorants (Bac+6 et plus), décembre 2023
- > Les difficultés de recrutement de cadres en 2023, novembre 2023
- > Baromètre Apec, 4e trimestre 2023, novembre 2023
- > Marché de l'emploi cadre dans l'ESS, édition 2023, octobre 2023
- > Focus sectoriels, tendance 2018-2023 des recrutements de cadres, octobre 2023

## ISSN 2681-2819 (COLLECTION RECRUTEMENT)

Janvier 2024

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

**Directeur de la DDE :** Pierre Lamblin

**Responsables du pôle études :** Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

**Équipe projet :** Clara Bosi, Thomas Simon, Cendrine Mouline, Marion Desreumaux

**Maquette :** Character



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://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 (France métropolitaine)  
\*prix d'un appel local

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> 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 (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

Janvier 2024

