



La relation des cadres à leur entreprise

Un attachement réel mais des attentes en termes d'équilibre de vie et d'évolution professionnelle

- **Les cadres sont globalement investis et attachés à leur entreprise et se sentent considérés en retour**
 - Plus de 8 cadres sur 10 déclarent ressentir un sentiment d'appartenance réel à leur entreprise, lui être attachés et être fiers d'en faire partie.
 - La relation dépasse le simple échange contractuel : 84 % des cadres sont prêts à défendre la réputation de leur entreprise et 65 % à partager ses actualités auprès de leurs réseaux.
 - 80 % des cadres considèrent que leur entreprise permet aux collaborateurs et aux collaboratrices de grandir professionnellement.
- **Les cadres s'interrogent toutefois sur leur degré d'investissement et aspirent à un meilleur équilibre**
 - La frontière entre le fort investissement et le sur-investissement interroge de nombreux cadres : 51 % d'entre eux expriment des difficultés à décrocher du travail le week-end.
 - Les impacts de cet investissement sur l'équilibre psychologique sont également régulièrement évoqués : plus de la moitié des cadres déclarent qu'il leur arrive de ressentir une charge de travail insurmontable (55 %), un niveau de stress intense (54 %) ou de l'épuisement professionnel (54 %).
 - Les cadres expriment la volonté d'un investissement plus viable, source d'un meilleur équilibre de vie entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle.
- **Dans une optique de fidélisation, la relation gagne à être nourrie par des actions fortes en matière d'évolution professionnelle et des pratiques favorisant la qualité de vie au travail**
 - Les attentes des cadres vis-à-vis de leur entreprise se concentrent aujourd'hui sur le désir de meilleures perspectives professionnelles (49 %) et salariales (66 %) et d'une plus grande qualité de vie (plus de 40 %).
 - En contexte de tension, la relation à l'entreprise revêt un enjeu fort de fidélisation : 6 cadres sur 10 qui se disent peu attachés à leur entreprise accorderaient une grande importance à une opportunité d'emploi contre 2 sur 10 pour ceux qui s'y sentent attachés.

Sommaire

04

La relation entre les cadres et leur entreprise dépasse largement le travail

06

Cette relation prend la forme d'un attachement réel

08

Les cadres s'interrogent toutefois aujourd'hui sur leur degré d'investissement et aspirent à un meilleur équilibre

10

La relation à l'entreprise doit être nourrie par l'évolution professionnelle et la qualité de vie

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur :

Une enquête qualitative menée en juin 2022 par la société Ipsos :

- 8 mini-groupes auprès de cadres (segmentés selon l'âge, la taille de l'entreprise et le statut ou non de manager) ;
- 1 réunion de groupe auprès de non-cadres ;
- 8 entretiens de DRH et RRH d'entreprises employant des cadres.

Une enquête quantitative en ligne menée en juillet 2022 par la société Kantar :

- Échantillon de 1 500 cadres salarié.e.s du secteur privé en emploi, représentatif en termes de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.
- Échantillon de 1 000 non-cadres salarié.e.s du secteur privé en emploi, représentatif en termes de sexe, d'âge, de catégorie socio-professionnelle, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.



La crise sanitaire et ses conséquences – chômage partiel, télétravail contraint puis concerté – ont souvent conduit à une distanciation physique entre les cadres et leur entreprise. Aujourd’hui, deux cadres sur trois télétravaillent de manière régulière (au moins un jour par semaine). Cet éloignement physique, couplé à une introspection favorisée par la crise, s’est-il également traduit par une distanciation psychique ?

De nombreux articles de presse se sont interrogés depuis le début de l’année sur la transposition en France du phénomène américain de « grande démission », qui amènerait les actifs à désertier les entreprises, ou sur l’existence d’une « grande rotation », qui donnerait lieu à des changements plus fréquents d’employeur. Plus récemment, les médias se sont penchés sur la tendance de la « démission silencieuse » – attitude de salariés qui seraient décidés à en faire le minimum pour leur entreprise.

Dans cette période singulière, et au-delà des *a priori*, cette publication s’attache à établir une photographie objectivée de la relation actuelle des cadres à leur entreprise :

- De quelle nature est cette relation ? Quelles sont ses principales composantes ?
- A-t-elle connu des transformations récentes ? Satisfait-elle les cadres dans sa forme actuelle ou formulent-ils le souhait de voir cette relation évoluer ?
- Si tel est le cas, quelles sont leurs attentes et sur quels leviers les entreprises peuvent-elles œuvrer pour nourrir cette relation ? 🍷🍷

La relation entre les cadres et leur entreprise dépasse largement le travail

La relation des cadres à l'entreprise relève de six grandes dimensions

- Sans se confondre, rapport à l'entreprise et rapport au **travail** sont bien évidemment intimement mêlés. Le lien à l'entreprise se nourrit de l'intérêt porté à son travail et du sens que l'on y trouve.
- Le rapport à l'entreprise dépend fortement des relations interpersonnelles que l'on y tisse, et plus largement de la place accordée à **l'humain** dans la structure.
- Il comporte bien entendu une dimension **matérielle**, à travers la rémunération, les conditions et outils de travail.
- Il se pense dans l'articulation avec les autres sphères de la vie du ou de la salariée et **l'équilibre de vie** qu'il permet ou non.
- Il s'inscrit dans l'instant mais aussi dans le temps long, au regard des **perspectives** qu'offre ou non l'entreprise pour se développer.
- Il résulte enfin de **l'image** que l'on se fait de son employeur, de la réputation et de l'utilité sociale qu'on lui prête.

Cette relation est donc complexe, tissée de multiples fils. Elle ne peut pas se résumer à fournir un travail contre un salaire.

La plupart des cadres et des entreprises s'investissent pleinement dans la relation

Les cadres sont disposés à aller plus loin que simplement « faire leur travail » ou « remplir leur fiche de poste ». Ils s'impliquent dans la vie de leur entreprise : 84 % sont par exemple prêts à dégager du temps pour intégrer les nouveaux arrivants, 79 % à participer à des groupes de travail transversaux sur la stratégie ou l'innovation. Ils sont enclins à agir comme « ambassadeurs » de l'entreprise : en dire du bien et défendre sa réputation (84 %), la représenter lors d'événements (76 %) et partager ses actualités, notamment sur les réseaux sociaux (65 %).

8 sur 10 sont aussi prêts à l'aider face aux actuelles difficultés de recrutement, en relayant ses offres d'emploi à leur réseau professionnel ou en cooptant des candidat.e.s.

En retour, ils ont le sentiment que l'entreprise investit également les différents pans de la relation.

- Concernant **le travail** : 84 % des cadres se déclarent satisfaits de l'intérêt des missions qui leur sont confiées par leur entreprise.
- Au sujet de **l'humain** : au moins 7 cadres sur 10 estiment que leur entreprise témoigne aux collaborateur.ice.s de la considération (respect, confiance,

écoute, reconnaissance) et qu'elle leur permet d'évoluer dans un bon climat social.

- Du point de vue **matériel** : 83 % apprécient les conditions matérielles de travail offertes par leur entreprise et 66 % estiment que les rémunérations qu'elle verse sont justes.
- En matière **d'équilibre de vie** : 3 cadres sur 4 jugent que leur entreprise fait attention à l'équilibre vie privée / vie professionnelle et qu'elle se soucie du bien-être des salariés.
- En matière de **perspectives** : 80 % estiment que leur entreprise leur permet d'apprendre et grandir professionnellement et 63 % indiquent même qu'elle investit dans la formation au-delà de ses obligations légales.
- Enfin, près de 9 cadres sur 10 jugent positivement **la réputation** et l'utilité sociale de leur entreprise.

Ces sentiments positifs sont souvent plus répandus et plus marqués chez les cadres que les non-cadres, et a fortiori chez les cadres managers. À titre d'exemple, 71 % des cadres, et parmi eux 79 % des managers, jugent que leur entreprise témoigne de la reconnaissance aux collaborateur.ice.s qui s'investissent, contre 60 % des non-cadres.

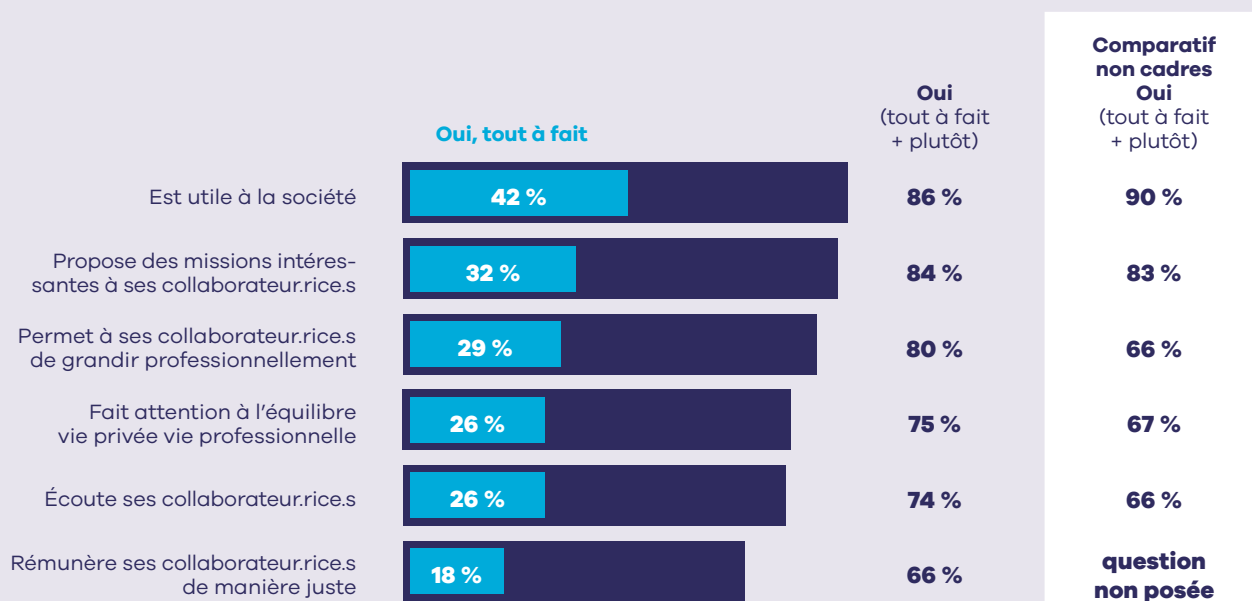
Le rapport des cadres à leur entreprise dépend de multiples composantes



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2022

Les cadres ont le sentiment que leur entreprise investit les différents pans de la relation

Perception de l'attitude de l'entreprise selon les cadres



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2022

Cette relation prend la forme d'un attachement réel

La relation des cadres à leur entreprise comporte une part importante d'affect

La majorité des cadres décrivent la relation à leur entreprise comme nettement plus affective que contractuelle (58 %), une proportion plus élevée que chez les non-cadres (49 %). Cette dimension affective, autour de valeurs et d'orientations partagées, peut résulter de l'ensemble des composantes identifiées précédemment mais découle tout particulièrement de la dimension humaine. Plus les relations tissées avec ses collègues ou supérieurs sont profondes, plus la culture de l'entreprise est jugée « humaine », c'est-à-dire favorisant les contacts humains, et plus les cadres ont tendance à qualifier d'affective la relation entretenue avec l'entreprise.

Les cadres managers, prêts à faire beaucoup pour leur entreprise et se sentant bien considérés en retour, sont les plus susceptibles de faire état d'une relation affective (69 %).

“ Une relation bienveillante. Je me sens bien dans mon entreprise parce que j'ai le contact facile avec les gens, les échanges humains au bureau sont primordiaux pour moi, j'aime mes collègues qui sont intéressants.

Cadre, 50 ans, grande entreprise

“ Je dirais un peu une relation d'amitié, dans le sens où c'est hyper important, on se voit tous les jours, on a des comptes à se rendre.

Cadre manager, grande entreprise

Par ailleurs, les jeunes cadres témoignent d'une relation à leur entreprise tout aussi affective que leurs aînés, si ce n'est plus (63 %), à rebours de certaines idées reçues.

Une grande majorité des cadres nourrissent des sentiments d'appartenance et même de fierté vis-à-vis de leur entreprise

De cette relation de nature affective découlent des liens profonds et positifs entre les cadres et leur entreprise. Plus de 8 cadres sur 10 déclarent ressentir un sentiment d'appartenance réel à leur entreprise, lui être attachés et être fiers d'en faire partie.

Ici encore, la relation des cadres managers à leur entreprise s'inscrit dans un contexte particulièrement favorable : 44 % sont très attachés à leur entreprise (contre 31 % des cadres non-managers) et 45 % s'affichent très fiers d'en faire partie (*versus* 32 %).

Par ailleurs, ces sentiments positifs s'avèrent plus intensément ressentis dans les plus petites structures. 54 % des cadres de TPE se déclarent ainsi « très attachés » à leur entreprise, un sentiment bien plus répandu que dans les PME (37 %) ou les ETI et grandes entreprises (33 %).

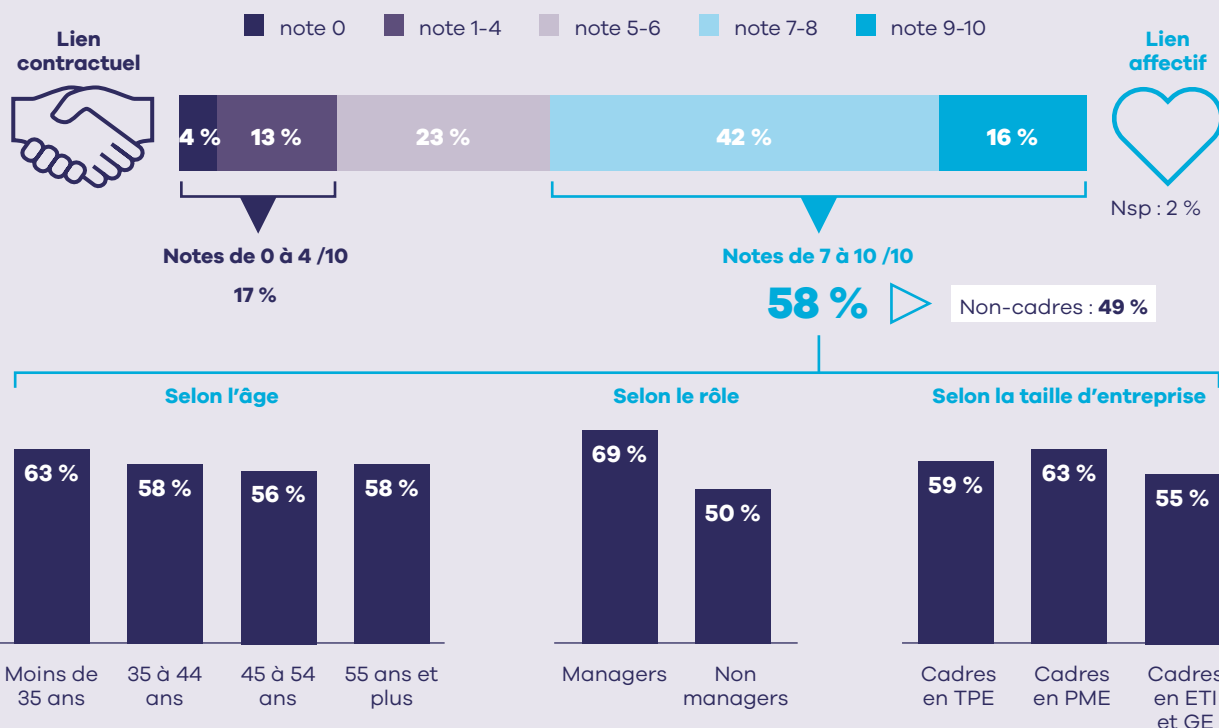
“ C'est une petite boîte, l'esprit est familial, je suis rentré en 2015, on était 8, maintenant on est 23, on commence à sortir de belles affaires, à avoir des clients fidèles, chacun a mis sa pierre à l'édifice pour faire grandir l'entreprise, on privilégie toujours le qualitatif, ça me rend fier.

Cadre manager, TPE-PME

Néanmoins, ce puissant affect peut parfois s'avérer à double-tranchant, et charrier des sentiments moins positifs comme celui d'être « envahi » par la place prise par l'entreprise dans sa vie. Nombreux, parmi les cadres rencontrés, mentionnent la nécessité de faire la part des choses et de trouver la « bonne distance » dans la relation.

Les cadres décrivent un lien plus affectif que contractuel avec leur entreprise

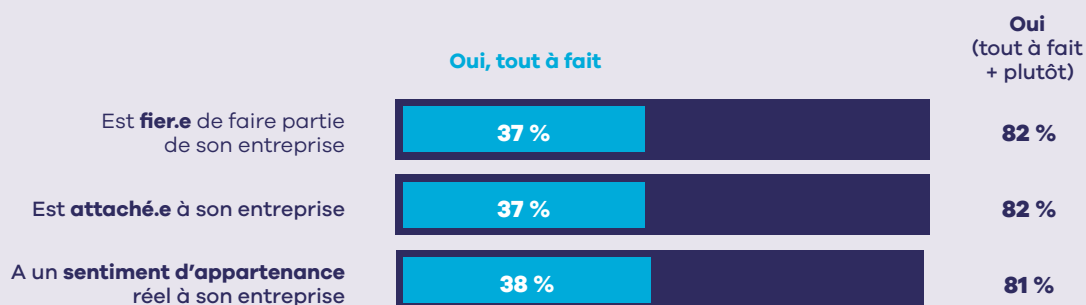
Nature du lien à son entreprise, note de 0 (purement contractuel) à 10 (très affectif)



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2022

Les cadres font part d'un fort sentiment d'appartenance et d'attachement

Sentiments éprouvés à l'égard de son entreprise



“ Quand j'en parle effectivement c'est avec fierté, parce que je m'y sens bien. Je suis heureux, je vais travailler, je bosse tard, je suis un collaborateur assez engagé, on m'a permis d'évoluer au sein de l'entreprise aussi.

Cadre manager, grande entreprise

Base : cadres en poste
Source : Apec, 2022

Les cadres s'interrogent toutefois sur leur degré d'investissement et aspirent à un meilleur équilibre

Les cadres ont parfois le sentiment de trop s'investir, au détriment de leur santé

La grande majorité des cadres se disent investis dans leur travail (95 %), voire très investis (59 %). La plupart sont prêts à se surpasser pour dépasser les objectifs (85 %) ou à travailler les soirs et week-ends (68 %). Ces résultats dressent un tableau très éloigné des discours sur la « démission silencieuse ».

La question du temps de travail effectif est cruciale tant l'amplitude horaire est vécue par les cadres comme le principal prisme pour juger de leur investissement. Or, 55 % des cadres ont souvent ou parfois le sentiment de faire face à une charge de travail dont il est impossible de venir à bout sans travailler le soir ou le week-end. Ce fort investissement est encore plus marqué à certaines périodes clés de leur carrière (prise de poste, promotion, restructuration).

La frontière est parfois jugée ténue entre le fort investissement et le sur-investissement, soulevant des questions sur un déséquilibre dans la relation à l'entreprise. Certains cadres décrivent une relation trop

« intense », parfois « envahissante », voire « toxique ». Les risques psycho-sociaux que génère leur investissement sont ainsi importants : stress intense (54 %), épuisement professionnel (54 %), voire déprime ou dépression (39 %).

“ On y passe énormément de temps tous les jours, l'intensité peut être différente mais ça prend beaucoup de place, ça nous anime tous les jours. C'est envahissant, quand on arrive à la maison, c'est dur de couper, ça nous suit à la maison.

Cadre, 35-45 ans, grande entreprise

Le sentiment d'épuisement est encore plus présent chez les cadres managers. En effet, leur rôle d'intermédiaire dans la mise en œuvre de la politique et des valeurs de l'entreprise exacerbe leur engagement et leur surcharge mentale. Ils sont confrontés à une exigence supplémentaire que ne compensent pas toujours de meilleures conditions matérielles ou marques de considération.

Ils expriment le souhait de trouver un « juste » milieu, en « donnant » moins ou en « recevant » davantage

Les cadres cherchent la bonne distance vis-à-vis de l'entreprise et une forme d'équilibre dans leur implication. Ils manifestent la volonté d'échapper à l'ambivalence des sentiments éprouvés vis-à-vis de l'entreprise et de trouver le « dosage » raisonnable d'investissement : éviter d'en faire trop sans pour autant adopter une posture de désengagement et une approche utilitariste de la relation à l'entreprise. Cette volonté est particulièrement affichée par les jeunes cadres, très soucieux de leur équilibre de vie, mais aussi par certains cadres plus âgés, qui regrettent d'avoir trop « donné » à l'entreprise par le passé.

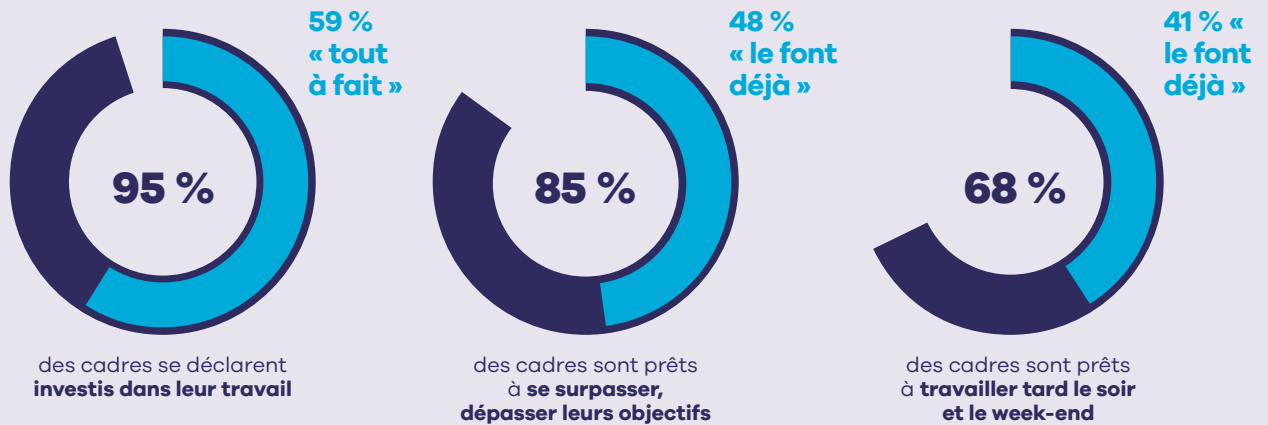
Au-delà de cette volonté de modérer ce qu'ils donnent à l'entreprise - particulièrement en termes de temps - les cadres

souhaitent recevoir plus de leur entreprise. Ils expriment notamment le besoin d'être davantage considérés et valorisés, dénonçant les entreprises qui traitent leurs collaborateurs comme des « pions », des « numéros ». Les entreprises en ont conscience et soulignent la nécessité d'en faire plus pour fidéliser leurs cadres.

“ Dans le contexte d'aujourd'hui je dirais qu'ils ont de plus en plus d'attentes, d'exigences et notre but est d'essayer de les maintenir en poste, d'aller détecter ces attentes, elles ne sont pas forcément salariales, ça peut être les conditions de travail, les valeurs de l'entreprise, on cherche leur adéquation à tout ça.

DRH, PME

Les cadres se déclarent très investis, et évoquent une relation parfois « envahissante »



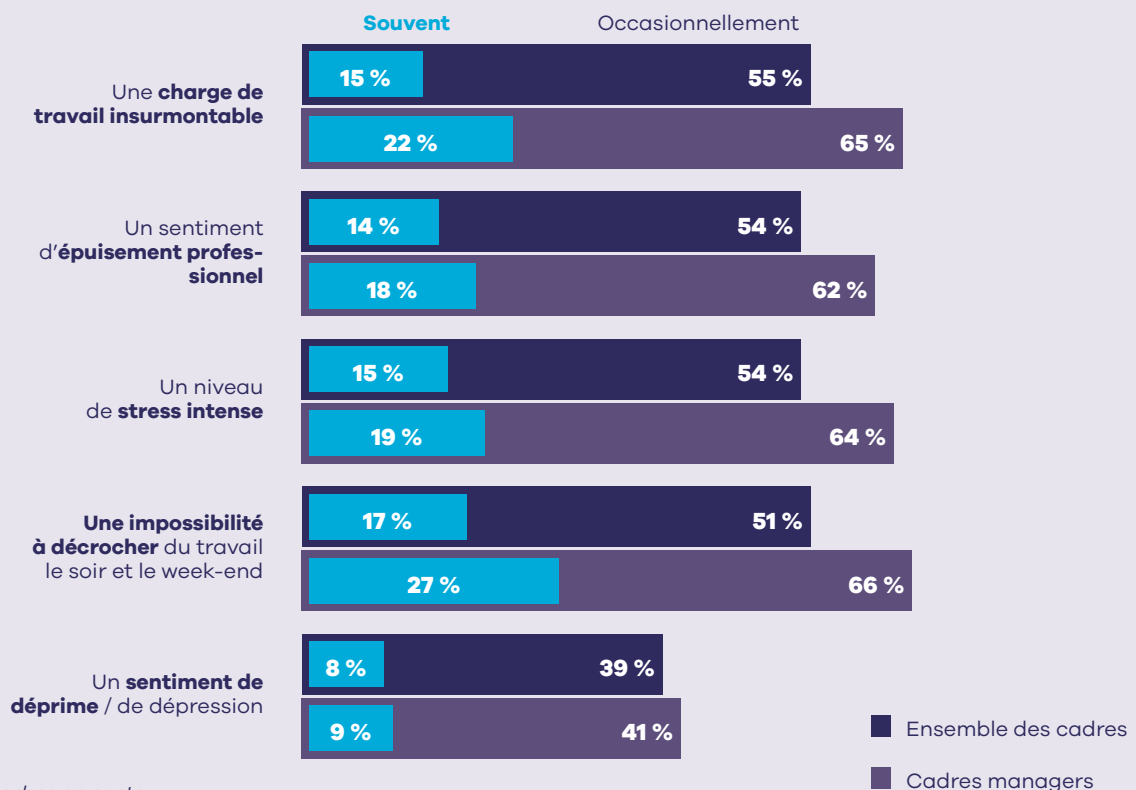
« C'est une relation qui tient une trop grande place, c'est un peu envahissant, il n'y a pas vraiment de limite en termes d'horaires.

Cadre, moins de 30 ans, grande entreprise

Base : cadres en poste
Source : Apec, 2022

Cet investissement important les expose à une surcharge de travail, du stress et de l'épuisement professionnel

Part de cadres ressentant...



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2022

La relation doit être nourrie par l'évolution professionnelle et la qualité de vie

De nombreux événements, principalement liés à l'évolution professionnelle, influent sur la relation

La relation des cadres à leur entreprise est fluctuante, émaillée de divers événements clés, pouvant se ranger en trois catégories :

- **L'évolution professionnelle** : mobilités et promotions, augmentations, formations, etc.
- **La vie de l'équipe/l'entreprise** : arrivées, départs, réorganisations, variations de l'activité, etc.
- **Les événements privés** : mise en couple ou séparation, arrivée d'un enfant, maladie, etc.

Les événements liés à l'évolution professionnelle sont les plus décisifs : augmentation, mobilité, formation, etc. Ces événements entretiennent ou peuvent même venir relancer une relation distendue. Les cinq événements les plus susceptibles d'améliorer la relation relèvent en effet tous de

l'évolution professionnelle. À l'inverse, les événements les plus délétères pour la relation peuvent consister en des refus de telles évolutions. Un cadre rencontré, manager au sein d'une PME, indique ainsi être « *brisé* » suite à une promotion promise puis finalement refusée, et qu'il n'a « *plus envie de s'investir autant* ».

Les événements liés à la vie d'équipe peuvent conduire à une remise en cause de la relation à l'entreprise, les départs pouvant par exemple avoir un « effet domino ». Les événements de nature privée viennent également parfois interroger le lien du cadre à son entreprise. L'impact sur la relation sera variable selon que l'entreprise accorde ou non soutien et flexibilité pour faire face à la situation (par exemple pour les salariés aidants).

Cette relation demande donc à être entretenue, à travers une politique active de gestion des carrières et de qualité de vie au travail

Pour entretenir la relation, deux axes de travail prioritaires se dessinent : la gestion des carrières, axe pertinent au regard des événements les plus déterminants pour la relation ; et la qualité de vie, axe approprié au vu de la recherche par les cadres d'un meilleur équilibre. Sur le premier plan, les cadres attendent en priorité que les entreprises augmentent les salaires dans cette période de tension sur le pouvoir d'achat (66 %) mais aussi qu'elles leur donnent encore davantage de perspectives d'évolution (49 %).

En matière de qualité de vie au travail, les actions attendues portent sur le bien-être et la santé des collaborateurs, l'équilibre vie privée/ vie professionnelle ou encore l'amélioration de la convivialité au sein de l'entreprise, ce dernier point étant particulièrement prégnant chez les plus jeunes.

Faute d'actions mises en place pour nourrir la relation sur le temps long, celle-ci est susceptible de s'éroder.

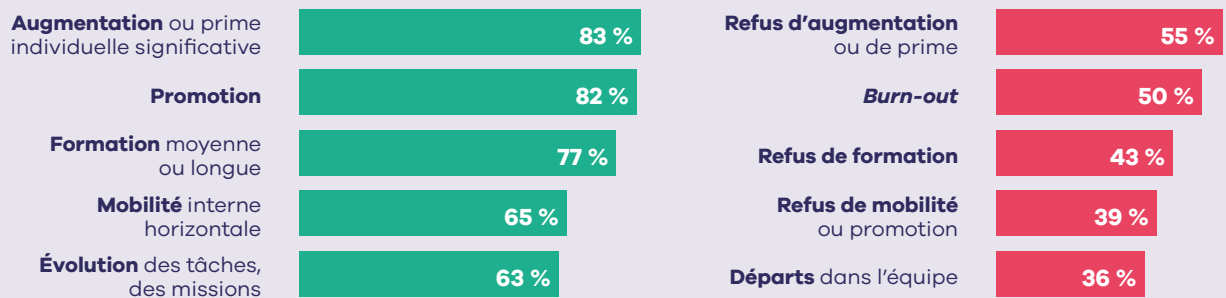
“ Plus de cohésion d'équipe : faire des événements, se rencontrer en plein air, organiser des petites soirées. Ça coûte de l'argent pour l'entreprise mais c'est un investissement sur du long terme.

Cadre, moins de 30 ans, PME

Or une fois le détachement enclenché, les cadres sont beaucoup plus perméables aux sollicitations extérieures. La proportion de cadres qui porteraient une grande attention à une proposition émanant d'une autre entreprise passe de 11 % parmi les cadres très attachés à leur entreprise actuelle à plus de 60 % parmi les cadres les plus détachés. Dans le contexte actuel, les cadres n'apparaissent pas particulièrement plus prompts à la mobilité externe que par le passé. Mais ils ont plus d'opportunités et affichent qu'ils ne resteront pas au sein de leur entreprise s'ils jugent que la relation n'est pas suffisamment équilibrée.

L'évolution professionnelle est au cœur de la relation à l'entreprise

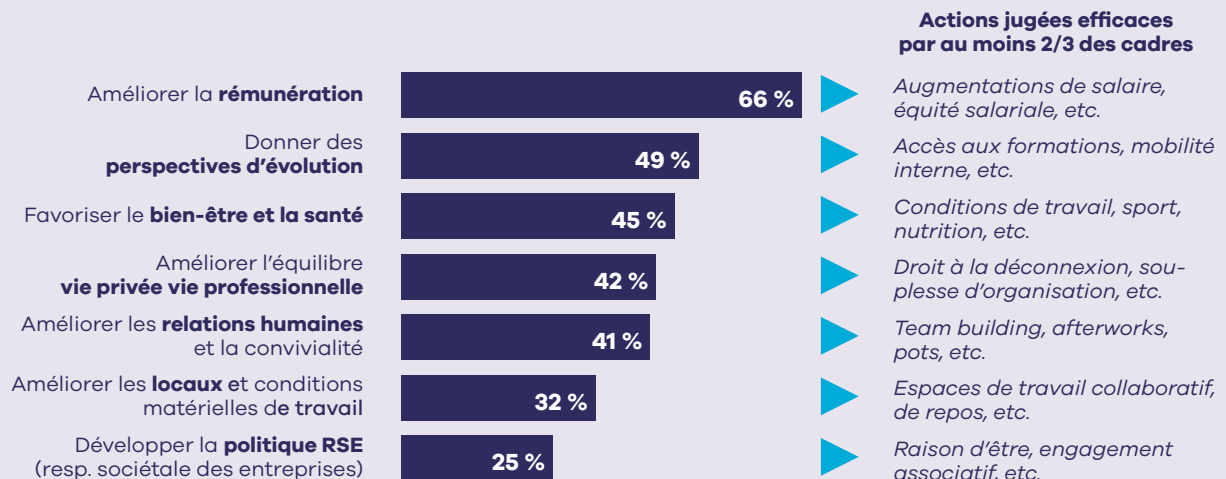
Part de cadres indiquant que cet événement a eu un impact positif ou négatif sur leur lien à l'entreprise (parmi ceux ayant connu cet événement au cours des 5 dernières années)



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2022

La consolidation du lien passe par des actions en matière d'évolution professionnelle mais aussi en matière de qualité de vie

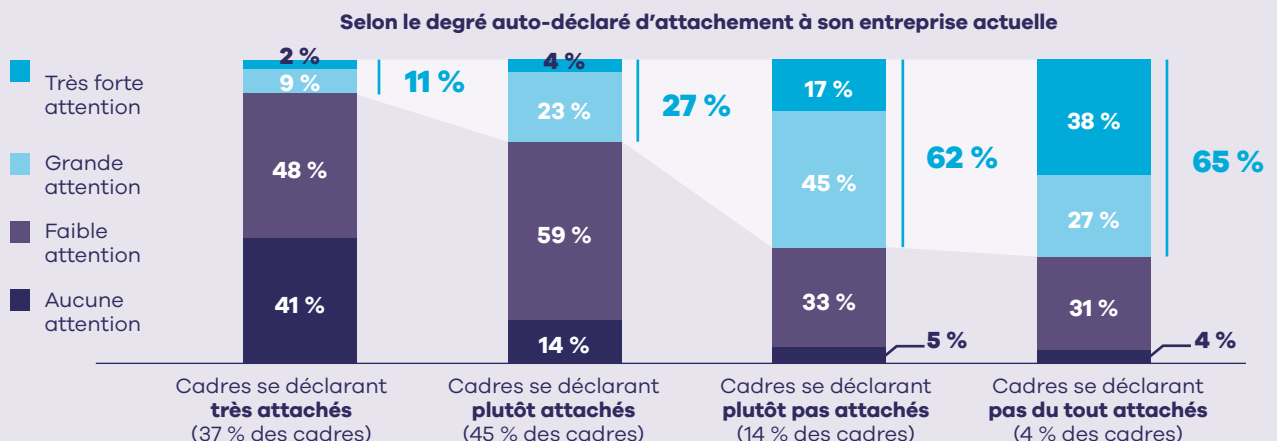
Top 3 des axes de travail pour consolider la relation des cadres à leur entreprise



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2022

Sans lien d'attachement, les cadres s'ouvrent à des perspectives externes

Attention portée à une proposition d'emploi d'une autre entreprise



Base : cadres en poste
Source : Apec, 2022

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 « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > Démissions précoces de cadres, octobre 2022
- > Baromètre 2022 de la rémunération des cadres, juin 2022
- > Focus sur la rémunération des jeunes cadres, juin 2022.
- > Baromètre 2022 de l'insertion des jeunes diplômé.e.s, avril 2022
- > Perception des cadres sur les inégalités femme-homme et le sexisme en entreprise, mars 2022

ISSN 2681-2819 (COLLECTION TRAJECTOIRES)

Novembre 2022

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 : Erwan Audren, Marion Desreumaux, Abd-El-Khadr Hamza, Cendrine Mouline, Thomas Simon
Maquette : Character



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 sur Twitter : @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuits + 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^{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, CFTD 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).