

–RAPPORT AU TRAVAIL ET MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

7 types de cadres–

1

La typologie du rapport des cadres au travail, qui va schématiquement de la passion à la souffrance, est fondée sur deux principaux déterminants :

- > La satisfaction au travail.
- > La propension à la mobilité.

2

Si le désir de changement est clairement lié au déficit de satisfaction au travail, l'appréhension au changement est moins facile à définir :

- > Elle est liée à la fois au vécu professionnel, à l'expérience de la mobilité, mais aussi à la situation personnelle des cadres (âge, diplômes, situation familiale, besoin de sécurité...).

3

Être confronté aux difficultés au cours de son parcours professionnel n'est pas nécessairement gage de découragement ou de renoncement :

- > Cela peut aussi renforcer les capacités à rebondir. Selon les profils, certains cadres font preuve de davantage de ressources et de résilience que d'autres.

4

Pour les cadres interrogés, trois grandes compétences transversales sont à développer en priorité : capacité de négociation, techniques de communication et gestion du stress :

- > Le sentiment de devoir développer ses compétences *soft skills* est plus fort chez ceux qui vivent mal leur travail. Cela laisse à penser que les compétences comportementales et leur essor peuvent jouer un rôle dans l'amélioration de la relation au travail des cadres.

- 03 Points clés
- 04 Méthodologie

1

SEPT CATÉGORIES DE CADRES QUI SE POSITIONNENT ENTRE LEUR SATISFACTION AU TRAVAIL ET LEUR PROPENSION AU CHANGEMENT D'ENTREPRISE

- 05 Comprendre le rapport au travail permet d'éclairer les trajectoires professionnelles
- 05 La propension à la mobilité et la satisfaction au travail sont les principaux déterminants de la typologie
- 06 Entre désir et appréhension au changement, trois groupes de comportement se dégagent
- 07 Avoir connu des difficultés dans son parcours n'est pas nécessairement un frein pour rebondir
- 08 Le rapport au travail joue sur l'opinion des cadres quant aux compétences à développer

2

PORTRAITS DES SEPT CATÉGORIES DE CADRES ET DE LEURS PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

- 10 Les Passionnés optimistes (19 %)
- 12 Les Comblés sereins (19 %)
- 14 Les Confortables en veille (16 %)
- 16 Les Stressés inquiets (11 %)
- 18 Les Déçus en recherche (16 %)
- 20 Les Insatisfaits craintifs (10 %)
- 22 Les Éprouvés persévérants (9 %)

Cette étude a pour objectif principal d'appréhender la façon dont les cadres perçoivent leur travail aujourd'hui et le lien entre cette perception et leur rapport à la mobilité professionnelle. Pour répondre à cette question, une typologie a été réalisée à partir d'une enquête auprès de treize mille cadres ayant un compte sur le site Apec.fr.

SEPT CATÉGORIES DE CADRES SE DÉGAGENT DE CETTE TYPOLOGIE

> **Les Passionnés optimistes** : plutôt jeunes, ce sont les cadres les plus passionnés par leur travail. Confiants dans leur avenir professionnel, ils ont dans l'immédiat à la fois peu de désir et peu d'appréhension au changement.

> **Les Comblés sereins** : ces cadres vivent leur travail comme un épanouissement, ils détiennent des responsabilités et attachent une grande importance à leur rémunération. Accomplis, ils expriment une volonté et des craintes faibles à la mobilité.

> **Les Confortables en veille** : parmi les plus jeunes et les plus diplômés, ces cadres apprécient particulièrement les relations avec leurs collègues et l'intérêt de leur poste. Ils sont intéressés par un changement d'entreprise, portés par des envies d'évoluer et de relever un nouveau challenge mais craignent de perdre le confort de leur poste actuel.

> **Les Stressés inquiets** : ces cadres, occupant des responsabilités managériales, sont très stressés. Même s'ils reconnaissent que leur travail a du sens, ils aspirent à en changer afin de gagner en sérénité et en allègement de charge de travail mais s'inquiètent de trouver moins bien *in fine*.

> **Les Déçus en recherche** : ces cadres s'ennuient beaucoup et ont fortement envie de changement afin de retrouver de la motivation au travail. Ils sont actifs dans leurs démarches de recherche d'emploi et intéressés par la mobilité sécurisée.

> **Les Insatisfaits craintifs** : ces cadres, insatisfaits, désirent quitter leur entreprise qui fait souvent face à des problèmes économiques, mais le redoutent également beaucoup. Très tendus, ils se sentent menacés par le chômage.

> **Les Éprouvés persévérants** : bousculés dans leur parcours professionnel, ce sont les cadres les plus en difficulté dans leur relation au travail. Ils désirent vivement changer de situation, possèdent des ressources et sont les plus entreprenants dans leur recherche d'emploi.

LES RÉSULTATS CLÉS DE CETTE ÉTUDE TIENNENT EN QUATRE POINTS PRINCIPAUX

> La typologie du rapport des cadres au travail est fondée sur la propension à la mobilité et la satisfaction au travail.

> Si le désir de changement est lié au déficit de satisfaction au travail, l'appréhension au changement est moins facile à définir et est liée à la fois au parcours passé, à l'expérience de la mobilité, mais aussi à la situation personnelle.

> Être confronté aux difficultés au cours de son parcours professionnel n'est pas nécessairement gage de découragement ou de renoncement. Cela peut aussi renforcer les capacités à rebondir.

> Pour les cadres interrogés, trois grandes compétences transversales sont à développer en priorité : négociation, communication et gestion du stress. Et, d'une manière générale, on observe que le sentiment de devoir développer ses compétences *soft skills* est plus fort chez ceux qui vivent mal leur travail. Cela laisse à penser que les compétences comportementales et leur essor peuvent jouer un rôle dans l'amélioration de la relation au travail des cadres. ■

—MÉTHODOLOGIE—

Les résultats sont issus de l'enquête annuelle « Situation professionnelle », réalisée à partir d'un questionnaire en ligne administré auprès de cadres possédant un compte sur apec.fr. L'échantillon est composé de 13 000 répondants, cadres du secteur privé, en activité professionnelle lors de l'interview. Un redressement des résultats de cette enquête a été réalisé à partir de la répartition des cotisants Agirc (articles 4 et 4 bis) par âge et par sexe.

— PRINCIPE ET MÉTHODOLOGIE DE LA TYPOLOGIE —

Deux analyses statistiques ont été menées pour mettre en évidence la typologie en sept catégories : une analyse factorielle (ACM) puis une classification (CAH, critère de Ward). L'objectif de la typologie est de rapprocher les cadres qui partagent un certain nombre de traits communs sur un nombre déterminé de variables et de les distinguer des autres, dont les traits différents.

Plusieurs variables, dites « variables actives », participent à la construction de la classification. Celles-ci sont :

- > le niveau de satisfaction globale au travail ;
- > les éléments de la satisfaction au travail (intérêt du poste occupé, rémunération, conditions matérielles de travail, équilibre vie privée/vie professionnelle, climat dans l'entreprise, relations avec le supérieur hiérarchique, perspectives de carrière dans l'entreprise, développement des compétences, relations avec les collègues, sens donné au travail) ;
- > la situation économique de l'entreprise (en difficulté, en développement, ni en difficulté/ni en développement) ;
- > le niveau d'appréhension au changement d'entreprise ;
- > la nature des freins au changement (perdre le confort du poste actuel, perdre son niveau de rémunération, se remettre à la recherche d'un emploi, allonger son temps de parcours domicile/travail, absorber l'investissement nécessaire à la prise d'un

nouveau poste, éviter les répercussions sur son environnement familial, quitter ses collègues/son ambiance de travail, avoir peur de trouver « moins bien », risquer de ne pas valider sa période d'essai, proche d'un départ à la retraite) ;

- > le niveau de désir de changement d'entreprise ;
- > la nature des moteurs de la mobilité (être moins stressé, donner du sens à son travail, être mieux rémunéré, alléger sa charge de travail, avoir une meilleure ambiance de travail, gagner en responsabilités, gagner en autonomie, évoluer d'un point de vue hiérarchique, avoir un nouveau challenge) ;
- > le sentiment de menace par le chômage ;
- > les perspectives d'évolution de la rémunération à l'horizon des trois à cinq ans ;
- > le niveau de confiance dans l'avenir professionnel ;
- > le fait d'avoir déjà demandé ou de projeter de demander une augmentation ;
- > le fait de penser obtenir ou non une augmentation individuelle de salaire.

Les variables dites « illustratives » sont celles qui ne contribuent pas à la construction des classes ou types mais qui viennent décrire de manière plus riche ceux-ci. Concernant les éléments relatifs aux pistes d'accompagnement proposés pour les différents types de cadres, ils ont été construits à partir de différentes questions spécifiques posées aux cadres et ont été confrontés aux regards d'experts et de consultants. ■

–SEPT CATÉGORIES DE CADRES QUI SE POSITIONNENT ENTRE LEUR SATISFACTION AU TRAVAIL ET LEUR PROPENSION AU CHANGEMENT D'ENTREPRISE–

– COMPRENDRE LE RAPPORT AU TRAVAIL PERMET D'ÉCLAIRER LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES –

Dans un contexte de complexification du monde du travail, avec notamment l'essor et l'influence des nouvelles technologies, l'apparition de nouveaux métiers¹ ou de nouvelles formes d'emploi², mais aussi une dynamique très forte du marché de l'emploi cadre, la mobilité des cadres est en progression et cette tendance devrait se poursuivre dans les prochaines années³. Un enjeu central est de préparer les cadres à ces mobilités, afin qu'elles soient choisies plutôt que subies et qu'elles s'inscrivent dans des parcours professionnels fluides. C'est pourquoi il est important de faire un point sur leur relation au travail, d'identifier leurs aspirations, leurs motivations, les freins et les facteurs susceptibles de favoriser leurs parcours et leurs transitions. Sachant que les transitions qui s'opèrent imposent aux cadres de développer des aptitudes et des compétences différentes des savoirs et savoir-faire qui étaient nécessaires auparavant. Cela peut permettre également d'éclairer la manière dont les cadres souhaitent être aidés pour réfléchir à leur situation et à leur évolution professionnelle, dans un contexte de réforme de la formation professionnelle.

Pour mieux comprendre le rapport que les cadres entretiennent aujourd'hui avec leur travail, cette étude propose ainsi une typologie des cadres du secteur privé à partir d'une enquête réalisée auprès de treize mille cadres du privé possédant un compte sur Apec.fr, donc potentiellement plus mobiles.

– LA PROPENSION A LA MOBILITÉ ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL SONT LES PRINCIPAUX DÉTERMINANTS DE LA TYPOLOGIE –

La typologie a été réalisée (voir méthodologie de l'étude p.4) à partir de différentes variables, notamment la satis-

faction globale des cadres au travail, les éléments constitutifs de cette appréciation, leurs envies et leurs craintes vis-à-vis d'un changement d'entreprise, ainsi que des éléments de projection comme leurs perspectives de rémunération, la confiance dans leur avenir professionnel ou encore l'éventualité d'être confronté au chômage.

Elle repose sur deux principaux déterminants : la propension à la mobilité (ou la stabilité), d'une part, la satisfaction au travail (ou l'insatisfaction), d'autre part. Les différents profils de cadres se positionnent ainsi de la notion de plaisir au travail à celle de la difficulté, avec des situations plus problématiques et génératrices de frustration ou de mal-être. L'autre dimension concerne la propension à l'action, au dynamisme avec, à l'opposé, une tendance à privilégier une situation plus statique, une posture moins offensive, favorisant la sécurité et le maintien dans le poste actuel.

Ainsi, le travail de typologie permet de dégager sept catégories de cadres dénommés de la façon suivante :

 **les Passionnés optimistes.** Plutôt jeunes, ce sont les cadres les plus passionnés par leur travail. Confiants dans leur horizon professionnel, ils ont dans l'immédiat à la fois peu de désir et peu d'appréhension au changement ;

 **les Comblés sereins.** Détenant des responsabilités et attachant une grande importance à leur rémunération, ces cadres vivent leur travail comme un épanouissement. Accomplis et sereins, ils expriment une volonté et des craintes faibles à la mobilité ;

 **les Confortables en veille.** Parmi les plus jeunes et les plus diplômés, ces cadres apprécient particulièrement les relations avec leurs collègues et l'intérêt de leur poste. Ils sont intéressés par un changement d'entreprise, portés par des envies d'évoluer et de relever un nouveau challenge mais craignent de perdre le confort de leur poste actuel ;

 **les Stressés inquiets.** Ces cadres, occupant souvent des responsabilités managériales, sont très stressés. Même s'ils reconnaissent que leur travail a du sens, ils aspirent à en changer afin de gagner en sérénité et en allègement de charge de travail mais s'inquiètent de trouver moins bien au final ;

1. Apec, *Évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ?*, février 2018.

2. Apec, *Nouvelles formes d'emploi : enjeux et vécu des cadres*, décembre 2017.

3. Apec, *Mutations du marché de l'emploi cadre : enjeux pour 2019*, décembre 2018.

 **les Déçus en recherche.** Ces cadres ont fortement envie de changement afin de retrouver de la motivation au travail. Ils sont actifs dans leurs démarches de recherche d'emploi et intéressés par une mobilité sécurisée ;

 **les Insatisfaits craintifs.** Parmi les plus âgés, ces cadres insatisfaits désirent quitter leur entreprise qui fait souvent face à des problèmes économiques, mais le redoutent également beaucoup. Très tendus, ils se sentent menacés par le chômage ;

 **les Éprouvés persévérants.** Bousculés dans leur parcours professionnel, ce sont les cadres les plus en difficulté dans leur relation au travail. Ils désirent vivement changer de situation, possèdent des ressources et sont les plus entreprenants dans leur recherche d'emploi.

La typologie des cadres au travail permet *in fine* de voir la manière dont est vécu leur poste actuel :

> une *réalisation de soi* (particulièrement pour **les Passionnés optimistes**, **les Comblés sereins** et **les Confortables en veille**) ;

> un *plaisir* (particulièrement pour **les Passionnés optimistes** et **les Comblés sereins**) ;

> une *habitude/une routine* (particulièrement pour **les Confortables en veille**, **les Déçus en recherche**) ;

> une *nécessité pour gagner sa vie* (particulièrement pour **les Confortables en veille**, **les Stressés inquiets**, **les Déçus en recherche**, **les Insatisfaits craintifs** et **les Éprouvés persévérants**) ;

> une *contrainte* ou une *souffrance* (particulièrement pour **les Éprouvés persévérants**).

Chaque catégorie de cadres se distingue assez nettement quant aux éléments de satisfaction et d'insatisfaction dans le travail, les valeurs intrinsèques du travail, c'est-à-dire ce qu'on fait pour l'activité en elle-même (l'intérêt du poste, le sens du travail, le degré d'autonomie, le niveau de responsabilités, le développement de ses compétences, ses perspectives de carrière) et les valeurs extrinsèques (intérêts portés à la rémunération, à la relation avec ses collègues ou avec sa hiérarchie, aux conditions matérielles de travail).

Il convient toutefois de préciser que la relation au travail n'est pas figée dans le temps et toute personne passe par des phases qui modifient ses représentations, lui font endosser des rôles différents et peuvent la faire passer ainsi d'un profil à l'autre au cours de son parcours professionnel. Le caractère dynamique des situations et le changement perpétuel complexifient cette relation. En particulier, la satisfaction au travail et le plaisir de travailler ne sont pas des acquis irréversibles, plutôt un

processus en constante construction et déconstruction en fonction des conditions dans lesquelles il s'exerce et de l'environnement dans lequel il évolue.

– ENTRE DÉSIR ET APPRÉHENSION AU CHANGEMENT, TROIS GROUPES DE COMPORTEMENT SE DÉGAGENT

–
La typologie des cadres au travail permet de mettre en regard leur désir de mobilité (changement d'entreprise) avec leur degré d'appréhension au changement afin d'en déceler les moteurs, les raisons susceptibles de les pousser à bouger. Elle met en lumière les freins, ce qui les empêche potentiellement d'agir.

Ainsi, à travers la projection des sept catégories de cadres sur des axes qui allient leur aspiration et leur appréhension au changement d'entreprise, trois groupes distincts peuvent être identifiés ① :

1. En haut, à gauche, ceux qui possèdent des appétences au changement mais qui sont retenus par des peurs (37 %).

Parmi eux, les **Insatisfaits craintifs**, les plus âgés, sont en difficulté au travail mais sont effrayés par l'éventualité de se retrouver au chômage. Les **Stressés inquiets** aimeraient échapper à un travail très stressant mais redoutent de trouver au final un poste moins intéressant et notamment d'un point de vue salarial. **Les Confortables en veille** aspirent à être mieux rémunérés et à se donner une nouvelle impulsion professionnelle mais peinent à quitter l'aisance de leur poste actuel.

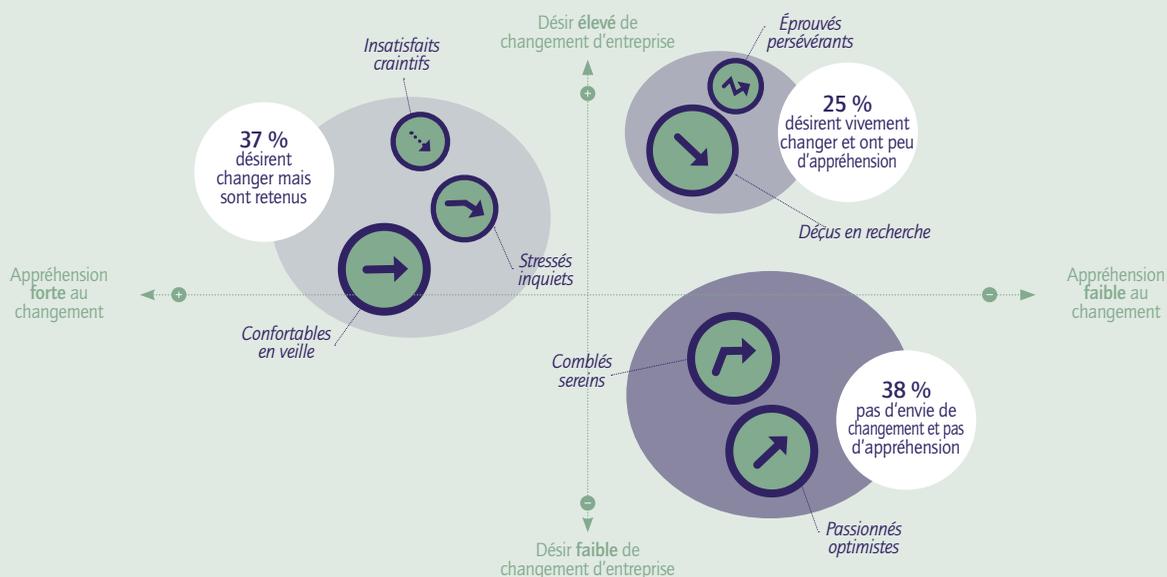
2. En haut, à droite, ceux qui sont les plus ouverts au changement et lèvent les résistances (25 %).

Parmi eux, les **Déçus en recherche** sont poussés par leur besoin de donner du sens à leur travail et de se renouveler. Les **Éprouvés persévérants**, pour l'heure très mécontents de leur situation professionnelle, sont portés par une puissante envie de trouver un poste qui a de l'importance à leurs yeux, et ce malgré les expériences difficiles qui ont marqué leur parcours professionnel.

3. En bas, à droite, ceux qui ont actuellement très peu envie de changer de poste mais ne le craignent pas non plus (38 %).

Parmi eux, les **Passionnés optimistes**, les mieux armés au niveau des diplômes, sont très satisfaits par tous les aspects de leur poste et n'hésiteront pas à se mettre

Les sept types de cadres selon leur désir de changement d'entreprise et leur appréhension au changement



en mouvement le moment voulu, ainsi que les **Comblés sereins**, dont une grosse majorité occupe son poste depuis moins de cinq ans et s'y plaît beaucoup.

À noter que si le désir de changement est directement lié au déficit de satisfaction au travail, l'appréhension au changement, elle, est moins facile à définir et reste une affaire de sensibilité et d'appréciation personnelle. Les cadres possèdent des freins à la mobilité, qui se construisent à partir de leur condition d'homme ou de femme, de leur âge, de leurs diplômes, de leur vécu professionnel, mais aussi en fonction de leur situation familiale ou de leur besoin plus ou moins fort de sécurité.

— AVOIR CONNU DES DIFFICULTÉS DANS SON PARCOURS N'EST PAS NÉCESSAIREMENT UN FREIN POUR REBONDIR

La typologie des cadres au travail propose également des clés de compréhension concernant leurs parcours avec des événements qui peuvent être soit contraints (licenciement économique ou non, restructuration, rupture de période d'essai, etc.), soit consentis, voire initiés (démissions, rupture conventionnelle, etc.).

Au regard des différents événements de parcours qui peuvent affecter les sept catégories de cadres ②, plusieurs constats peuvent être faits :

> Indépendamment du fait que la population cadre interrogée, celle des cadres possédant un compte sur apec.fr, est potentiellement plus mobile et probablement plus encline à devoir faire face à des aléas professionnels, les incidents de parcours ou les événements « contraints » de ces cadres sont légion et impactent toutes les catégories, à des degrés certes variables.

Les profils que l'on peut considérer comme les plus « bousculés » (forte proportion de périodes de chômage de longue durée, de licenciement, de mobilité interne imposée) ne sont pas nécessairement ceux qui ont la plus grande appréhension au changement. Les **Insatisfaits craintifs** concentrent ainsi plus de freins que les **Éprouvés persévérants** (respectivement des notes médianes d'appréhension de 4,9 et 2,9 sur une échelle de 0 à 10, 0 correspondant à une très faible appréhension au changement et 10 une très forte appréhension), pour un même taux d'événements contraints (68 %). Être confronté aux difficultés n'est ainsi pas nécessairement gage de renoncement et peut aussi stimuler et renforcer la volonté de rebondir.



Les différents événements de parcours professionnel rencontrés par les sept types de cadres

	Passionnés optimistes	Comblés sereins	Confortables en veille	Stressés inquiets	Déçus en recherche	Insatisfaits craintifs	Éprouvés persévérants
A connu une période de chômage de plusieurs mois	41 %	41 %	35 %	39 %	39 %	52 %	49 %
A subi un licenciement (économique ou autre)	32 %	34 %	23 %	27 %	26 %	41 %	38 %
A connu une mobilité interne imposée par l'entreprise	16 %	16 %	14 %	21 %	21 %	24 %	26 %
Au moins un événement contraint	56 %	56 %	47 %	55 %	56 %	68 %	68 %
Degré d'appréhension au changement d'entreprise* (note médiane entre 0 et 10)	2,9	3,0	5,2	5,1	3,6	4,9	2,9

* Le degré d'appréhension au changement d'entreprise est calculé à partir de la question suivante posée aux cadres : Sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous votre appréhension à changer d'entreprise, 10 correspondant à une forte appréhension face à ce changement et 0 à un manque d'appréhension ? Exemple de lecture de la note médiane : 50 % des *Passionnés optimistes* donnent une note inférieure à 2,9 dans leur désir de changement d'entreprise, 50 % donnent une note supérieure à 2,9. La médiane partage la population en deux parties égales.

> À l'inverse, les *Confortables en veille*, qui font face à moins d'événements contraints au global (47 %), sont parmi ceux qui finalement appréhendent le plus le changement (note d'appréhension de 5,2 sur 10). Le manque d'expérience de la mobilité peut aussi rendre les cadres plus hésitants.

> Autre constat, les *Passionnés optimistes* qui ne sont pas forcément épargnés par les difficultés ont pourtant une très faible appréhension au changement (note de 2,9 sur 10). On peut faire l'hypothèse que, plus jeunes et fortement diplômés, et même s'ils sont, comme tous, en recherche de sécurité, ils se sentent néanmoins mieux armés et ne sont pas prêts à faire l'impasse sur le sens, la responsabilité et la volonté de s'engager. Ils attendent de l'entreprise qu'elle les fasse grandir pour une carrière riche et variée, sans faire l'impasse sur l'équilibre entre leurs vies professionnelle et personnelle.

LE RAPPORT AU TRAVAIL JOUE SUR L'OPINION DES CADRES QUANT AUX COMPÉTENCES A DÉVELOPPER

Le rapport au travail des cadres passe aussi par les représentations qu'ils se font des compétences humaines et

relationnelles (*soft skills*) qui sont essentielles pour un cadre aujourd'hui, et, par voie de conséquence, de l'écart entre les qualités qu'ils s'attribuent à eux-mêmes et celles qu'il leur semble pertinent de développer. Cela permet de révéler aussi les axes d'évolution concernant leurs projets de formation. Par ailleurs, la typologie des cadres permet de connaître l'importance accordée aux *soft skills* comparées aux compétences techniques, métiers, dans leur domaine d'activité.

L'analyse des compétences relationnelles que les sept catégories de cadres souhaiteraient améliorer fait apparaître que le développement des *soft skills* tourne autour de trois axes principaux que sont la capacité de négociation, les techniques de communication et la gestion du stress ③. Par ailleurs, le sens de la diplomatie et la patience sont présents partout.

On note toutefois quelques spécificités pour certains types en cohérence et en adéquation avec les caractéristiques de leurs profils :

> Gagner en motivation est ainsi davantage cité par les moins satisfaits au travail que sont les *Déçus en recherche*, les *Insatisfaits craintifs* et les *Éprouvés persévérants*.

> Le sens de l'organisation et la prise de décision représentent des domaines de prédilection pour tous, sauf les *Éprouvés persévérants*.

> Développer son optimisme est particulièrement important pour les *Déçus en recherche* et les *Éprouvés persévérants*.

Les soft skills que les sept types de cadres souhaitent développer

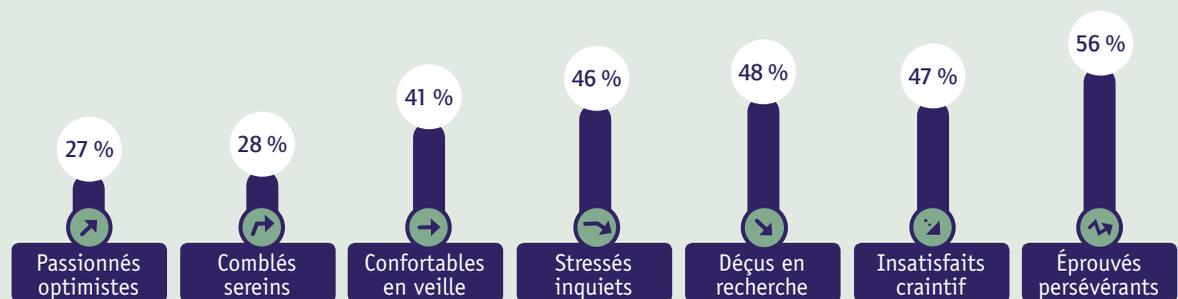


> Aiguiser sa créativité est une demande que l'on retrouve pour l'ensemble des types, excepté les *Insatisfaits craintifs* et les *Éprouvés persévérants* qui ont d'autres priorités.

> Enfin, les *Stressés inquiets* sont particulièrement sensibles à mettre en place des outils de gestion du stress.

D'une manière générale, on observe que le sentiment de devoir développer ses compétences *soft skills* est plus fort chez ceux qui vivent mal leur travail. Cela laisse à penser que les compétences comportementales et leur essor peuvent jouer un rôle dans l'amélioration de la relation au travail des cadres 4. ■

Part de cadres qui estiment ne pas être suffisamment formés aux soft skills



Source : Apec, 2019

—PORTRAITS DES SEPT CATÉGORIES DE CADRES ET DE LEURS PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES—

LES PASSIONNÉS OPTIMISTES



UN RAPPORT AU TRAVAIL ÉPANOUI

Possédant une vision très positive de leur travail actuel, ils le vivent comme une réalisation de soi (44 %), un plaisir (28 %), voire une passion (12 %). La quasi-totalité d'entre eux se déclarent heureux dans leur poste et très satisfaits sur tous les critères testés (ambiance de travail, intérêt du poste, équilibre entre vie personnelle et professionnelle, rémunération, perspectives de carrière, etc.).

Ce sont ceux qui sont le moins sujets à l'ennui ou au stress. Ils détiennent souvent des responsabilités hiérarchiques (44 %) et budgétaires (48 %). Leur activité s'exerce plutôt au sein d'entreprises en essor économique. Leur poste contient plus fréquemment une dimension internationale en lien avec des filiales, des clients ou des fournisseurs à l'étranger (46 %) et leur demande d'effectuer des déplacements (31 %).

Très confiants dans leur avenir professionnel, pour ceux qui ont connu un changement dans l'année (interne ou externe à leur entreprise), leur périmètre d'activités s'est élargi depuis un an (53 %).

Leur niveau de rémunération (annuelle brute totale) a augmenté (pour 60 % d'entre eux) et les *Passionnés optimistes* sont ceux qui jugent le plus favorablement leurs perspectives d'évolution salariale à l'horizon des trois à cinq ans à venir (59 %).

Ils sont davantage à considérer que la reconnaissance de leur valeur passe par l'élargissement de leur domaine de responsabilités (à 63 %), après la re-

valorisation salariale (primes, bonus) qui reste le premier levier d'après eux (88 %).

UN PARCOURS CONFIAIT ET CHOISI, ET PEU D'ENVIE DE CHANGEMENT

Les événements de leur parcours professionnel les font apparaître comme des personnes actives et énergiques dans leur démarche de mobilité. Ils sont les plus nombreux à avoir déjà changé volontairement d'entreprise (78 %), à avoir connu une mobilité géographique dans l'Hexagone pour raison professionnelle (37 %) ou encore à avoir occupé un poste à l'international (20 %).

Parmi les *Passionnés optimistes* ayant intégré une nouvelle entreprise au cours de l'année, ils sont nombreux à avoir quitté leur entreprise précédente de leur propre chef (67 %). Ces départs se sont faits en grande partie par démission (50 %). Particulièrement dynamiques, près d'un tiers (31 %) viennent d'intégrer une nouvelle ou une première entreprise dans l'année.

Pour ceux qui ont opéré une mobilité au sein de leur entreprise, il s'agit davantage que les autres types d'un emploi qui correspond à une création de poste (pour 40 % d'entre eux). Ne se sentant pas menacés par le chômage (à 94 %), ce sont les moins craintifs à ce sujet.

Au global, ils expriment peu d'envie de changement dans un délai proche (note médiane de 1,6 sur 10)

et n'appréhendent pas du tout celui-ci (note de 2,9), sauf à perdre l'ambiance de travail, à laquelle ils semblent particulièrement attachés.

avant tout leur sens de la négociation (à 39 %) et de la communication (35 %).

DE NOMBREUSES COMPÉTENCES ACQUISES

Parmi l'ensemble des cadres, les *Passionnés optimistes* sont ceux qui citent le plus de compétences relationnelles dont un cadre se doit de disposer pour exercer son activité. Les qualités indispensables, selon eux, concernent : l'ouverture d'esprit (l'adaptabilité, l'écoute, l'envie d'apprendre), l'efficacité (la prise de décision, le sens de l'organisation, le sens de l'efficacité), la rectitude morale (la fiabilité, l'honnêteté), l'interaction (l'esprit d'équipe, le sens de la communication, la diplomatie, la pédagogie), ou encore l'énergie/la vitalité (la résistance au stress, la motivation, le goût du challenge, le sens de l'initiative, l'endurance). Ils s'estiment eux-mêmes suffisamment formés aux *soft skills* (à 73 %) et se démarquent des autres profils, car ils sont plus nombreux à penser que ces compétences sont plus importantes que les compétences techniques (28 %).

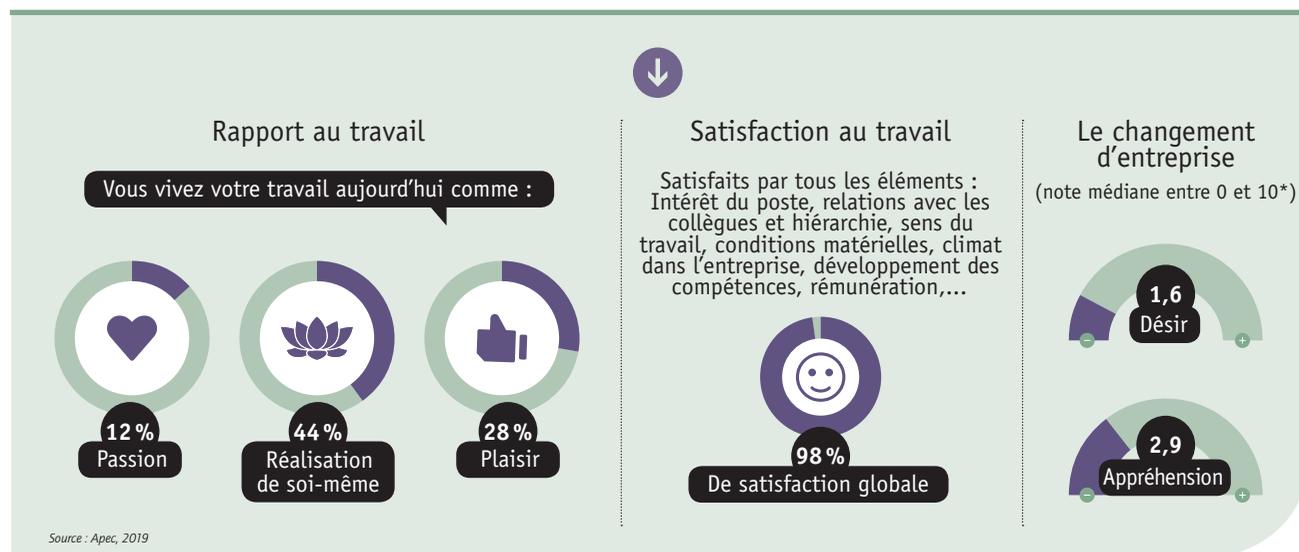
Ils estiment posséder toutes les aptitudes qu'ils considèrent comme fondamentales pour un cadre, le sens de l'humour, la débrouillardise et l'empathie, en plus. Pour se perfectionner, ils souhaiteraient renforcer

PEU D'ATTENTES D'ACCOMPAGNEMENT POUR DES PERSONNES AUTONOMES

Très impliqués, enthousiastes et opiniâtres, même s'ils n'ont pas la volonté d'évoluer dans un avenir immédiat car ils sont satisfaits de leur poste actuel, leur état d'esprit les place dans une posture favorable à l'action. Sans nul doute, leurs interrogations sur leurs options et sur leurs cheminements professionnels seront actives et entreprenantes. Autonomes aussi bien dans leur réflexion que dans leurs décisions, ils sont les moins enclins à vouloir solliciter l'aide d'un consultant (39 %) même si cela reste l'option la plus fréquente. Les *Passionnés optimistes* sont les plus nombreux à préférer réfléchir seuls (23 %) ou avec l'appui d'un proche (18 %). Ce sont également ceux qui marquent la plus grande confiance vis-à-vis de leur hiérarchie. 10 % sont prêts à y faire appel pour les aider dans leurs projets professionnels.

En matière d'accompagnement, des outils de développement personnel leur permettraient de tirer profit au mieux de leur potentiel et de l'information pour qu'ils sachent vers qui se tourner quand le moment d'une nouvelle étape et d'une nouvelle impulsion à donner à leur parcours s'imposera. ■

* Les notes sur le changement d'entreprise sont calculées de 0 à 10 à partir de deux questions posées aux cadres sur leur désir de changement d'entreprise (0 correspond à un très faible désir de changement, 10 à un très fort désir) et leur appréhension au changement (0 correspond à une très faible appréhension et 10 à une très forte appréhension).



LES COMBLÉS SEREINS



LE TRAVAIL VÉCU COMME UN ÉPANOUISSEMENT

Leur relation au travail est empreinte de satisfaction (97 % de satisfaction globale), entre le sentiment de se réaliser (34 %) et le plaisir de travailler (22 %). Ils se montrent heureux de tous les éléments relatifs au poste qu'ils occupent, tant sur le fond (intérêt du poste, sens du travail) que sur les conditions (matérielles, de rémunération, de climat dans l'entreprise, relationnelles), l'articulation entre les sphères privée et professionnelle ou encore concernant leurs perspectives d'évolution et de développement.

Dans un contexte d'entreprises en bonne santé économique, ils possèdent souvent une fonction hiérarchique (45 %) et gèrent des budgets (49 %). Ils déclarent s'ennuyer rarement (44 %), voire jamais (22 %). Quant à être stressé, cela peut leur arriver parfois (52 %) mais pas davantage que les autres cadres. Ils sont parmi les plus optimistes concernant leur horizon professionnel (88 % de confiance).

Le montant de leur rémunération et les éléments qui y sont rattachés constituent des facteurs déterminants dans leur degré de satisfaction. Ainsi, ils mettent en avant les progressions salariales, les primes, les bonus comme véritables moyens de reconnaissance (à 88 %). Leur niveau de rémunération (annuelle brute totale) a progressé au cours de l'année en cours (53 %) et ils jugent intéressantes leur évolution salariale dans une projection sur trois à cinq ans (41 %).

PEU D'APPRÉHENSION ET PEU D'ATTENTES POUR DES CADRES ACCOMPLIS ET SEREINS

L'analyse de leur parcours antérieur met en lumière leur esprit d'initiative. Dans leur cheminement professionnel, ils ont été amenés, plus souvent que les autres, à changer volontairement d'entreprise (76 %). Ils sont également plus nombreux à avoir effectué une mobilité interne, qu'elle ait été réalisée de manière volontaire (46 %) ou concertée avec l'appui de leur employeur (46 %).

Près d'un quart (23 %) viennent d'intégrer leur entreprise actuelle au cours de l'année passée. Bien dans leur poste, ils sont naturellement peu candidats à un nouveau changement à courte échéance (note médiane de désir à 3,8). Pas véritablement soucieux et concernés par les difficultés du marché de l'emploi, leur appréhension à la mobilité est faible (note médiane de 3 sur 10). Leur principal frein réside dans la peur de trouver un poste moins avantageux (32 %) et ils se démarquent des autres cadres par une plus forte proportion à être proches d'un départ à la retraite (10 %).

PARMI CEUX QUI S'ESTIMENT LES MIEUX FORMÉS AUX COMPÉTENCES SOFT SKILLS

Au sujet des compétences relationnelles qu'ils souhaiteraient développer en priorité, les *Comblés sereins* citent les techniques de négociation (36 %) et de communication (35 %). Ils parlent également de formations relatives à la gestion du stress (27 %), à la diplomatie (26 %), à la prise de décision (25 %).

Une forte majorité d'entre eux considère avoir acquis un niveau suffisant dans le domaine des *soft skills* (72 %). L'honnêteté, la fiabilité/la confiance sont les *soft skills* qu'ils pensent posséder le plus (respectivement à 70 % et 63 %).

Concernant les compétences essentielles inhérentes à la fonction de cadre, ils mettent en avant les capacités d'adaptation (62 %) et de résistance au stress (59 %). Ils parlent du professionnalisme nécessaire des cadres en termes d'organisation (57 %), de prise de décision (57 %) et d'efficacité (54 %). Pour eux, la fonction de cadre demande également d'être fiable (56 %), motivé (55 %) et de disposer de qualités d'expression (55 %).

UN PENCHANT PLUS FORT POUR L'INTROSPECTION

Comme les *Passionnés optimistes*, ils sont moins intéressés que les autres par être accompagnés dans l'élaboration de leur projet professionnel par un

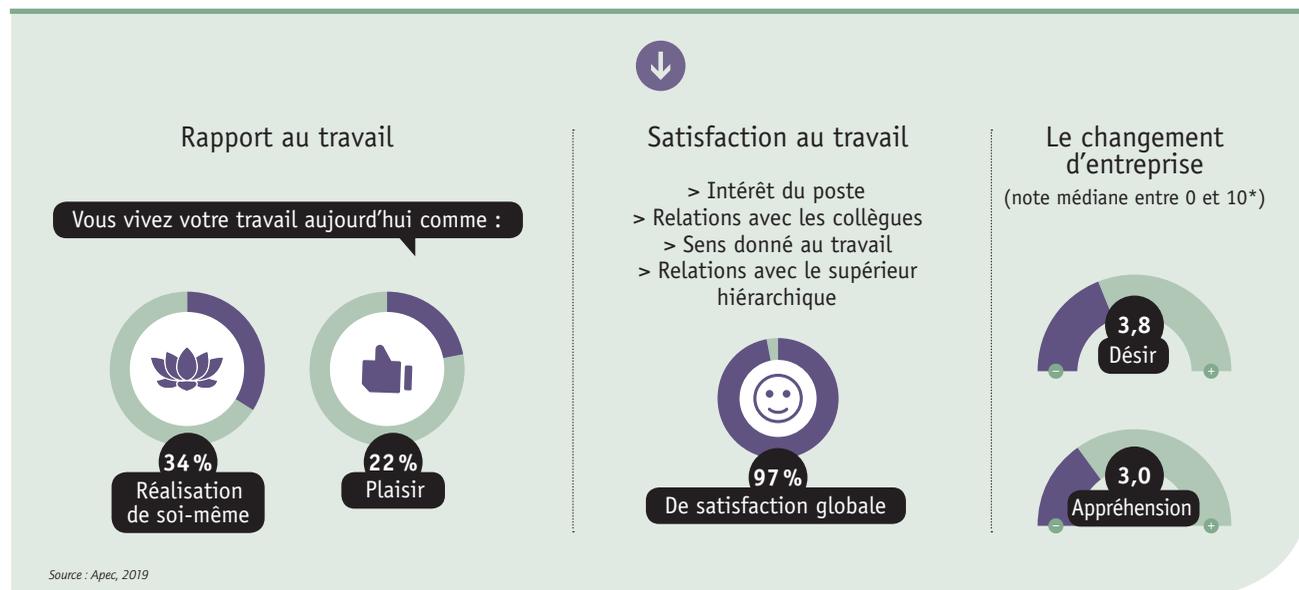
consultant spécialisé (45 %). Ils sont plus nombreux à pencher en faveur d'une réflexion personnelle (23 %) ou à vouloir rechercher l'aide de quelqu'un de leur entourage (18 %).

Évoquant en plus faible proportion des éléments aptes à encourager leur mobilité, ils citent néanmoins les partages d'expérience avec des personnes exerçant le poste visé (30 %) ou les formations orientées « métier » (28 %) comme principaux éléments facilitants.

Autonomes et peu enclins au changement d'entreprise à court terme, l'accompagnement pourrait concerner, pour les plus jeunes d'entre eux, des formations destinées à se perfectionner ou à s'ouvrir vers de nouveaux apprentissages pour ces personnes dynamiques, habituées à relever des défis. Pour ceux plus proches de la retraite, des actions de tutorat leur permettraient de faire profiter leur expertise auprès des moins expérimentés, et ainsi de la valoriser dans un esprit de transmission. L'accompagnement permettrait de les préparer au mieux à la transition qu'est la retraite pour une « sortie prometteuse⁴», selon qu'ils l'envisagent comme un désengagement progressif ou plutôt comme un déclin, une perte. ■

⁴ « Danielle Riverin-Simard, *Étapes de la vie au travail*, 1984.

* Les notes sur le changement d'entreprise sont calculées de 0 à 10 à partir de deux questions posées aux cadres sur leur désir de changement d'entreprise (0 correspond à un très faible désir de changement, 10 à un très fort désir) et leur appréhension au changement (0 correspond à une très faible appréhension et 10 à une très forte appréhension).



LES CONFORTABLES EN VEILLE



UN POSTE SOUS LE SIGNE DU CONFORT ET DE LA SÉCURITÉ

Placés dans un environnement favorable, les *Confortables en veille* oscillent entre un travail qu'ils considèrent comme une réalisation d'eux-mêmes (26 %), une habitude (26 %) ou une nécessité (24 %). Avec un taux de satisfaction globale de 87 %, ils se révèlent particulièrement heureux des relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues (93 %). Ils se réjouissent également de l'intérêt (87 %) et du sens de leur travail (82 %). Ils décrivent un cadre professionnel agréable, tant au niveau des conditions (matérielles, ambiance), de l'équilibre de vie, que des relations avec leur supérieur. Ils en dénoncent, en revanche, certains aspects comme la rémunération, les perspectives de carrière et le développement de leurs compétences. Cette situation s'apparenterait à un « cocon » qui ne leur offre pas forcément d'ouverture et ne leur promet pas l'enrichissement ou la progression à long terme souhaités. Malgré cela, ils se montrent assurés concernant leur avenir professionnel (76 %). En matière de niveau d'ennui et de stress, ils se situent dans la moyenne. Les *Confortables en veille* sont ceux qui appartiennent en plus grande proportion à de grandes entreprises (45 % proviennent de structures de 1 000 salariés et plus). Ils bénéficient ainsi d'avantages non négligeables qui contribuent au bien-être de leur poste (par exemple *via* le financement de coûts de transport, budget vacances, Cesu, activités culturelles, etc.). Question rémunération, ils jugent leurs perspectives dans ce domaine peu intéressantes et sont parmi ceux qui ont le plus l'intention de demander à bénéficier d'une augmentation de salaire rapidement (65 %). La moitié d'entre eux a cependant connu une hausse de rémunération globale dans l'année (51 %). Ils ont deux leviers de reconnais-

sance : principalement une revalorisation salariale (94 %) et les promotions hiérarchiques (61 %).

PARCOURS DYNAMIQUE, ENVIE DE CHANGEMENT ET NOMBREUX DOUTES

Ces cadres ont, en proportion, le moins (47 %) fait face à des événements contraints (non choisis) dans leur parcours (mobilité interne imposée par l'entreprise, licenciement ou longue période de chômage). Parmi ceux ayant intégré une nouvelle entreprise dans l'année, 67 % ont quitté l'entreprise précédente de leur propre initiative. Cela s'est fait le plus souvent suite à une démission (51 %).

Leur appétence au changement est moyenne (note médiane à 5,8 sur 10), entre démarche de veille pour certains et démarche active pour d'autres. 54 % ont répondu à une offre d'emploi au cours de l'année et 44 % ont passé un entretien. Leur plus puissant moteur est clairement l'augmentation de leur rémunération (pour 89 % d'entre eux), et ce, beaucoup plus fortement que pour les autres cadres. Les autres motivations au changement sont contenues dans le désir de relever un nouveau challenge (67 %), d'évoluer hiérarchiquement (62 %) ou encore de gagner en responsabilités (60 %). On peut qualifier leur appréhension au changement de moyenne, à l'aune de leur envie (note médiane de 5,2). Mais les *Confortables en veille* sont ceux qui possèdent la plus grande résistance au changement. Dans l'éventualité d'un changement d'entreprise, ils sont les premiers à redouter de trouver « moins bien » au final (74 %). Ils craignent de perdre le confort de leur poste actuel (57 %), d'allonger leur temps de trajet (46 %) et ont le souci de préserver leur environnement familial des éventuelles retombées négatives liées à la prise d'un nouveau poste (40 %). Plus que tous les autres types, ils expriment de réelles réti-

cences à quitter leur ambiance de travail (36 %) et veulent s'éviter le risque de ne pas être confirmé dans leur nouveau poste à l'issue de leur période d'essai (35 %).

HONNÊTETÉ ET ENVIE D'APPRENDRE

Parmi les impératifs liés au statut de cadre et qu'ils pensent posséder eux-mêmes, ils citent principalement : la fiabilité, la faculté d'adaptation et l'esprit d'équipe. Ils s'attribuent également des qualités en matière d'honnêteté (70 %) et de curiosité d'apprendre (55 %). Pour eux, les cadres doivent par ailleurs faire preuve de résistance au stress (59 %), de sens de l'organisation (56 %), savoir décider (55 %) et s'exprimer (54 %). Leur fonction exige qu'ils soient efficaces (53 %) et motivés (50 %). Les compétences transversales qu'ils souhaitent améliorer touchent à la communication (41 %), aux techniques de négociation (41 %) et à leur capacité de décision (30 %). Ils se distinguent par une volonté accrue de développer leur sens de l'initiative (19 %).

EN DEMANDE DE MISES EN RELATION ET D'ÉCHANGES AVEC DES PAIRS

Entre aspiration à la mobilité et appréhension au changement, ils sont preneurs de différents éléments ca-

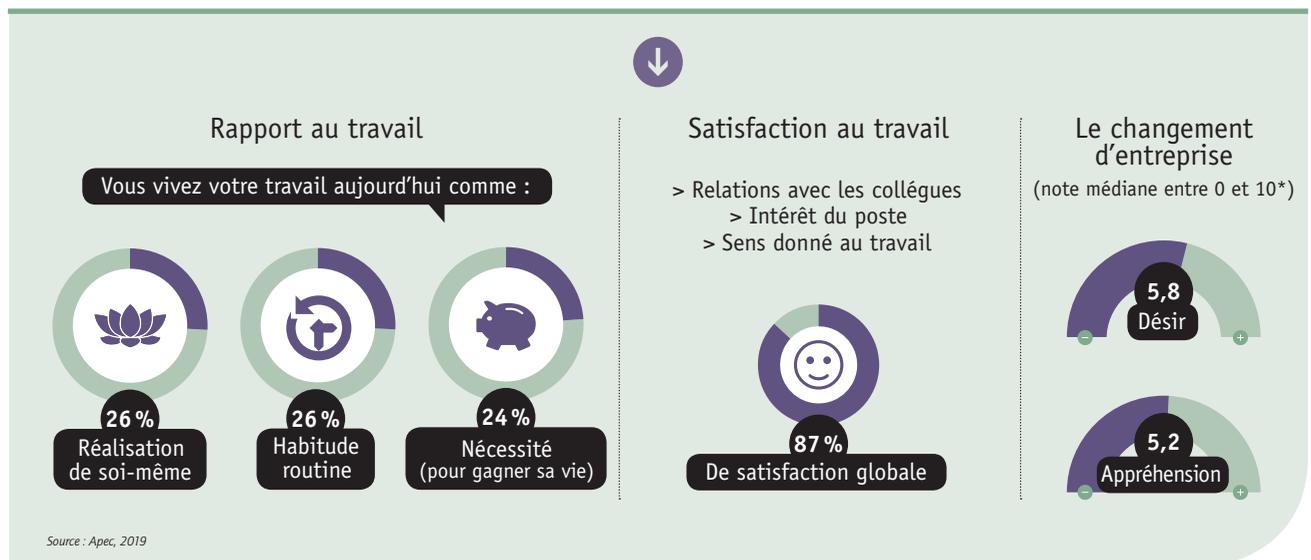
pables de fluidifier leurs transitions. Ils citent ainsi plus fortement que les autres cadres la mise en contact et les partages d'expérience avec des personnes exerçant le poste visé. Ils optent aussi pour le recours à un professionnel, que celui-ci intervienne avant (31 %) ou au moment du changement de poste (29 %). Ils marquent leur intérêt pour renforcer leurs compétences métier et *soft skills* par des actions de formation (respectivement à 41 % et 27 %).

Ils sont plus nombreux à adhérer à l'idée d'avoir un tuteur au sein de l'entreprise pour favoriser leur intégration (31 %). Dans la réflexion et l'élaboration de leurs prochaines étapes professionnelles, ils sont plutôt favorables à s'octroyer l'aide d'un consultant spécialisé (50 %).

L'accompagnement aurait donc pour visée de les rassurer et de sécuriser une éventuelle transition professionnelle, interne ou externe à leur entreprise actuelle. Il pourrait contribuer aussi à clarifier leurs objectifs fondamentaux par rapport au travail et définir les caractéristiques essentielles que doit revêtir le nouveau poste visé.

Le cas échéant, il pourrait les aider à faire un point sur leur personnalité, les forces et les axes de développement potentiels. Il pourrait leur être utile d'exercer une veille sur le marché afin de connaître les besoins des recruteurs, tout en mettant à jour leurs techniques de recherche d'emploi (notamment via Internet et les réseaux sociaux, moyens de recrutement incontournables aujourd'hui dont ils ne sont pas nécessairement au fait des usages). ■

* Les notes sur le changement d'entreprise sont calculées de 0 à 10 à partir de deux questions posées aux cadres sur leur désir de changement d'entreprise (0 correspond à un très faible désir de changement, 10 à un très fort désir) et leur appréhension au changement (0 correspond à une très faible appréhension et 10 à une très forte appréhension).



LES STRESSÉS INQUIETS



ENTRE INTÉRÊT DU POSTE ET STRESS INTENSE

Pour une majorité d'entre eux, le travail est synonyme de nécessité selon l'idée qu'« il faut bien gagner sa vie » (40 %). Une autre part importante le vit comme une réalisation de soi (20 %). Très actifs, les plus féminins (45 %) et occupant des responsabilités managériales (à 54 %) et budgétaires (51 %), leur degré de stress est à son maximum (99 % déclarent l'être toujours, souvent ou parfois). Il s'agit du type le plus sous tension. À l'inverse, ils disent ne jamais s'ennuyer (26 %) ou alors rarement (33 %).

Pour ceux qui ont connu un changement de poste interne ou externe dans l'année, le périmètre de leurs activités s'est étendu (56 %). Pour ceux qui ont occupé le même poste tout au long de l'année, 79 % ont vu leur charge de travail augmenter.

Près des deux tiers des *Stressés inquiets* sont satisfaits de leur travail. Les aspects positifs de leur poste sont la nature même de celui-ci, son contenu (86 %), et le fait qu'ils considèrent qu'il a du sens (66 %). Ils apprécient beaucoup les relations avec leurs collègues (78 %) et leurs conditions matérielles de travail (63 %). Le développement de leurs compétences constitue également un élément de satisfaction important (56 %). De façon plus problématique, ils dénoncent la mauvaise conciliation de leurs temps de vie entre les sphères personnelle et professionnelle (82 % d'insatisfaction), un climat difficile dans la structure dans laquelle ils évoluent (68 %). Le regard qu'ils portent sur leurs perspectives de carrière est peu optimiste (63 % d'insatisfaits). Se déclarant peu confiants sur la progression de leur salaire (72 %), la moitié d'entre eux a néanmoins connu une hausse de leur rémunération dans l'année (à 52 %). Notons

que, plus que pour les autres cadres, les éléments de leur rémunération passent par une part variable (pour 57 % d'entre eux), ce qui suppose des objectifs à atteindre tout en contribuant à entretenir le stress en les maintenant sous pression. Selon eux, la revalorisation salariale, les primes et les bonus apparaissent comme les leviers essentiels de la reconnaissance (92 %). Ils sont moins en recherche que les autres cadres d'élargir le périmètre de leurs responsabilités, estimant probablement devoir déjà absorber suffisamment d'obligations (43 %).

PARCOURS SOUS L'ÈRE DE L'ADAPTATION PERMANENTE

S'inscrivant plutôt dans une démarche volontaire, ils ont connu des changements, au cours de leur parcours professionnel, engagés sur leur propre initiative. Ainsi 40 % ont effectué une mobilité interne délibérée et 69 % ont changé d'entreprise dans leur carrière. Pour ceux qui ont intégré une nouvelle structure dans l'année, cela s'est fait par choix personnel (65 %), la moitié par démission. Néanmoins, ils se distinguent par les aléas et les exigences impulsés par leur entreprise qui leur imposent de s'adapter. Ainsi, parmi ceux dont le poste a évolué récemment, beaucoup ont connu une modification de poste initiée par leur employeur (68 %) et plus de la moitié ont dû évoluer à l'occasion d'une restructuration ou d'une réorganisation (55 %). Se jugeant plutôt peu menacés par le chômage (20 %), leur désir de changement d'entreprise est réel (note médiane de 6,4 sur 10). Dans cette mobilité, ils recherchent essentiellement à faire baisser leur taux de stress (84 %). Ils souhaitent ensuite alléger leur charge de travail (66 %). Leurs motivations sont aussi liées à

l'amélioration de leur salaire, proportionnellement moins que pour les autres cadres, et se caractérisent par le besoin de travailler dans une ambiance de travail restaurée.

Leur résistance au changement est moyenne (note médiane de 5,1 sur 10) mais se situe parmi les plus fortes sur l'ensemble des catégories de cadres (juste derrière les *Confortables en veille* qui sont à 5,2). Ils expriment des peurs de trouver « moins bien » au final (63 %), de perdre en niveau de salaire (45 %). Ils anticipent avec crainte la recherche d'emploi et l'investissement nécessaire à la prise d'un nouveau poste. Les impacts sur leur vie personnelle les questionnent, qu'il s'agisse d'éviter tout contrecoup à leur famille ou encore de contraintes qui pourraient être plus fortes en temps de trajet.

— DÉVELOPPER SON SENS DE L'EFFICACITÉ, SA RÉSISTANCE, SON ENDURANCE

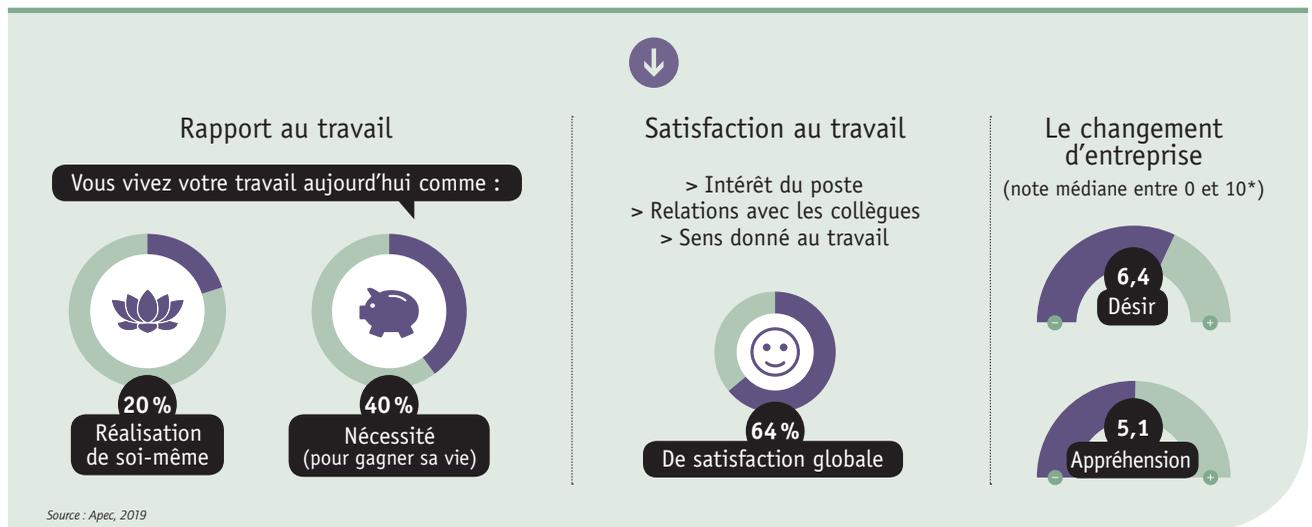
Les *Stressés inquiets* décrivent avant tout le cadre idéal doté de solides résistances face au stress (78 %), des capacités d'adaptation (66 %) et un sens développé de l'organisation (64 %). Ils mettent en avant plus que les autres des compétences nécessaires en termes d'endurance et de débrouillardise. Près de la moitié d'entre eux estiment ne pas être assez formés aux *soft skills* (46 %). Ils aspirent ainsi à améliorer notamment leur gestion du stress (47 %), leur sens de la négociation (39 %) et leurs techniques de communication (36 %).

— LE CONSULTANT COMME INTERLOCUTEUR PRIVILÉGIÉ POUR RÉFLÉCHIR

Pour avancer dans leur réflexion, les *Stressés inquiets* sont les plus favorables à l'idée de faire appel à un consultant (61 %). Ils tiennent moins que les autres, en revanche, à réfléchir seuls (15 %). Pour favoriser leur mobilité, ils sont particulièrement demandeurs de tous types de soutien. Ils valorisent les formations métier (41 %) et celles orientées sur les compétences relationnelles (27 %). Ils sont intéressés par la mise en contact et les partages d'expérience avec des personnes occupant le métier ou le poste recherché (39 %). L'appui d'un professionnel au préalable ou au cours de la transition est également quelque chose qui les séduit particulièrement (respectivement à 37 % et 33 %). D'autre part, ils approuvent la possibilité d'avoir un tuteur dans leur nouvelle entreprise, destiné à faciliter leur intégration (32 %).

Le rythme de travail, le degré de responsabilités, la pression auxquels ils sont soumis est synonyme de stimulation et de challenge pour ceux qui le vivent bien. Pour autant, si l'on se place du point de vue des risques psychosociaux, il peut s'agir de la catégorie de cadres potentiellement la plus exposée au phénomène du « burn-out », si la situation est mal vécue. Un accompagnement adéquat, pour des cadres qui manquent de disponibilité pour réfléchir, pourrait s'articuler autour de la mise en place d'outils de formation destinés à mieux gérer leur temps et leurs priorités, l'amélioration de leur bien-être au travail, l'instauration de temps de travail aménagés et flexibles (télétravail...). ■

* Les notes sur le changement d'entreprise sont calculées de 0 à 10 à partir de deux questions posées aux cadres sur leur désir de changement d'entreprise (0 correspond à un très faible désir de changement, 10 à un très fort désir) et leur appréhension au changement (0 correspond à une très faible appréhension et 10 à une très forte appréhension).



LES DÉÇUS EN RECHERCHE



LE TRAVAIL VÉCU COMME UNE OBLIGATION AVEC DES DÉSIRS DE CHANGEMENT

Ici, le travail est ressenti par les cadres comme une nécessité (48 %) ou bien une routine (29 %). Leur niveau de satisfaction globale au travail est faible (27 %). Ils sont satisfaits des bonnes relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues, de l'équilibre entre leurs vies personnelle et professionnelle et de leurs conditions matérielles de travail, mais se révèlent déçus de l'intérêt de leur poste. Ils blâment leurs perspectives professionnelles et le développement de leurs savoirs et savoir-être (avec respectivement 93 % et 85 % d'insatisfaction). Le climat qui règne dans leur entreprise (74 % s'en plaignent), leur niveau de rémunération (51 %) sont aussi des sources vives de mécontentement.

Soumis au stress mais moins que les autres cadres (76 %), ce sont ceux qui admettent s'ennuyer le plus (84 % toujours, souvent ou parfois).

Ils occupent proportionnellement moins de postes à responsabilités (35 %) ou possédant une gestion de budget (39 %). S'inscrivant dans une continuité, 82 % ont occupé le même poste tout au long de l'année dans la même entreprise. Plusieurs éléments font apparaître un environnement de travail qui évolue peu, voire a tendance à se dégrader. Pour ceux qui ont connu un changement dans l'année, leur champ de missions s'est contracté (15 %). À l'inverse, une partie de ceux qui ont occupé le même poste tout au long de l'année ont vu leur charge de travail se réduire (10 %). Leur niveau de rémunération est resté stable pour la moitié d'entre eux en l'espace d'un an.

Moins optimistes et confiants que la moyenne sur leur destin professionnel (59 %), leurs perspectives d'évolution salariale sont très faibles (14 % les jugent intéressantes à l'horizon des trois à cinq ans).

Pour eux, la reconnaissance de leurs qualités s'inscrit d'abord dans une augmentation salariale (87 %). Ils valorisent l'élargissement du périmètre de leurs responsabilités (56 %) et les promotions hiérarchiques (51 %).

UN PARCOURS CLASSIQUE ET DE FORTES MOTIVATIONS AU CHANGEMENT

En dehors de leur plus faible propension à avoir essuyé un licenciement (26 %), les *Déçus en recherche* ne se démarquent pas et affichent un parcours qui s'inscrit dans la moyenne des autres profils de cadres. 71 % ont déjà changé volontairement d'entreprise au cours de leur carrière, 39 % ont connu une période de chômage de plusieurs mois, 32 % ont précédemment opéré une mobilité géographique en France métropolitaine.

Sur l'année en cours, pour certains, notamment ceux dont le poste a évolué, la modification de leurs attributions s'est plutôt faite sous l'impulsion de leur employeur (70 %). Une part importante a intégré une nouvelle entreprise suite à une période de chômage (42 %). Leur volonté de changer d'entreprise est parmi les plus élevées (note médiane de 7,9). Elle est motivée par le désir ardent de (re)donner du sens à leur travail (75 %). Ils sont, par ailleurs, particulièrement mus par l'ambition de relever un nouveau challenge (68 %) et par l'envie de découvrir un autre poste (54 %). Sans perspectives d'évolution dans leur société (44 %), ils souhaitent changer pour acquérir des responsabilités (47 %), gagner en autonomie (25 %) et progresser d'un point de vue hiérarchique (38 %). Évoluer dans un environnement de travail plus agréable constitue un moteur important dans leur aspiration au changement (33 %).

Au niveau de ce qui est susceptible de les retenir, comme les autres cadres, ils citent, en premier lieu, la crainte

d'obtenir un poste moins avantageux (46 %). Ils se distinguent par une préoccupation plus forte concernant le maintien de leur niveau de rémunération (39 %) et se montrent, en revanche, moins inquiets sur les risques de chômage (19 % le craignent). Les **Déçus en recherche** sont ceux qui se déclarent les plus enthousiastes vis-à-vis du dispositif de mobilité volontaire sécurisée, qui peut leur assurer un retour à l'emploi précédent en cas d'insatisfaction ou d'échec sur leur nouveau poste (68 % sont intéressés par cette possibilité). Les **Déçus en recherche** sont parmi les plus actifs dans les démarches de recherche d'emploi. 67 % ont candidaté à une ou plusieurs offres en dehors de leur entreprise et la moitié ont passé au moins un entretien dans l'année.

EN PANNE DE MOTIVATION ET D'OPTIMISME

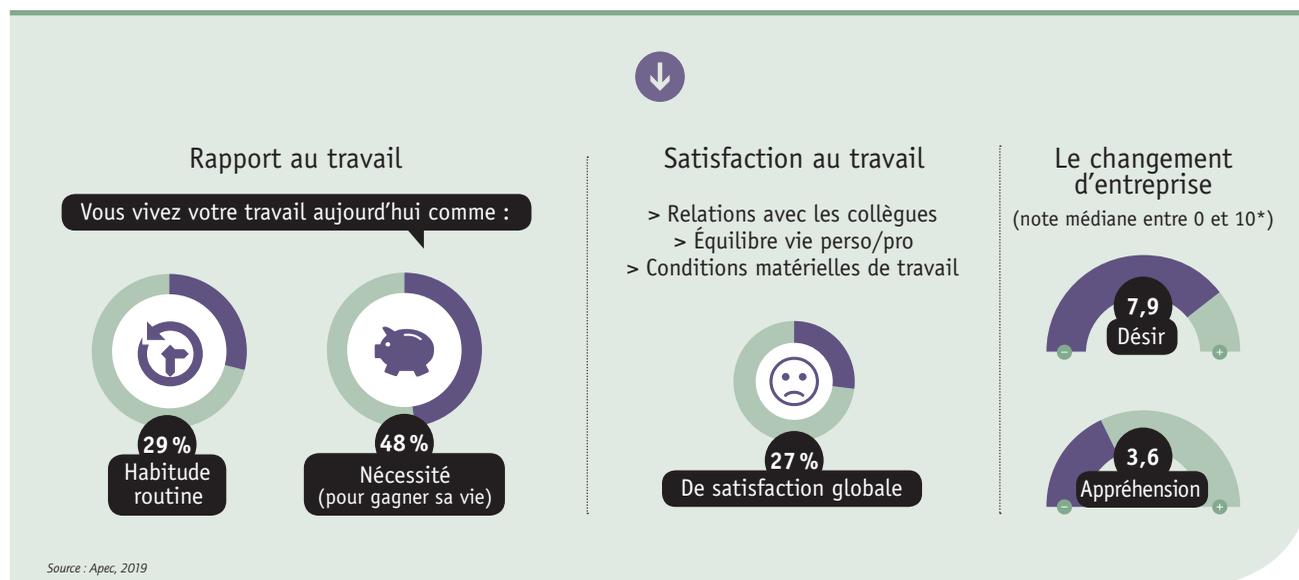
Ils se reconnaissent à titre personnel des qualités d'honnêteté (73 %), de confiance (63 %) et font valoir leur capacité d'adaptation et leur soif d'apprendre (56 %). Pour eux, les compétences premières d'un cadre tiennent à la maîtrise des méthodes de lutte contre le stress (61 %) et à la faculté de s'adapter aux différentes situations (61 %). Ils vantent par ailleurs l'aptitude des cadres à s'organiser et à décider (respectivement 55 % et 54 %). Près de la moitié s'estimant plutôt mal armés en matière de compétences humaines et relationnelles (48 %), ils orientent, avant tout, leurs axes de progression vers

l'optimisation de leur capacité de négociation (39 %), de leurs techniques de communication (37 %) et de leur résistance au stress (30 %). Ils sont plus désireux que les autres à vouloir conforter leur motivation (25 %) et leur optimisme (18 %).

RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES MÉTIER ET PARTAGES D'EXPÉRIENCE

Ils sont parmi les plus demandeurs à vouloir s'accorder la confiance d'un consultant dans la réflexion et la définition de leur projet professionnel (58 %). Ils se caractérisent par leur volonté de compléter leurs compétences métier (42 %) et de pouvoir bénéficier d'échanges d'expérience afin de fluidifier et sécuriser leur mobilité (40 %). Un accompagnement pourrait leur être bénéfique dans la définition d'un nouveau projet professionnel capable de les faire rebondir et de les inscrire dans une dynamique porteuse de sens. Une véritable réflexion sur ce qu'ils attendent réellement d'un travail pourrait aussi les aider à clarifier leurs besoins et à définir les contours et les nouveaux objectifs pour trouver le poste qui se rapproche le plus de leur « idéal », tout en développant leurs techniques de recherche d'emploi ou encore d'entraînement aux entretiens de recrutement. Il s'agirait aussi de conforter leur confiance en soi, en leur donnant accès à des formations complémentaires conçues à améliorer leur employabilité. ■

* Les notes sur le changement d'entreprise sont calculées de 0 à 10 à partir de deux questions posées aux cadres sur leur désir de changement d'entreprise (0 correspond à un très faible désir de changement, 10 à un très fort désir) et leur appréhension au changement (0 correspond à une très faible appréhension et 10 à une très forte appréhension).



LES INSATISFAITS CRAINTIFS



DOMINÉS PAR LE STRESS

Les *Insatisfaits craintifs* apparaissent partagés concernant leur rapport au travail : 45 % d'entre eux le vivent comme une nécessité et 18 % comme une habitude, une routine. Certains d'entre eux subissent réellement leur activité professionnelle, 10 % le vivent comme une contrainte, voire une souffrance. Le stress est très présent dans cette catégorie de cadres : plus de 85 % se considèrent toujours, souvent ou parfois tendus au travail. Ils ne sont pas non plus épargnés par l'ennui, 60 % déplorent la monotonie de leur poste.

Seuls 28 % ont une satisfaction globale, mais ils restent satisfaits de la qualité des relations entretenues avec leurs collègues (84 % en sont satisfaits), de la bonne articulation entre leur vie privée et leur vie professionnelle (58 %). Témoignant d'un fort intérêt pour leur poste (66 %), ils sont nombreux à lui trouver du sens (62 %). Ce qui leur pose vraiment problème, *a contrario*, ce sont leurs perspectives de carrière au sein de leur entreprise, qu'ils jugent inexistantes (5 % de satisfaction). Ils mettent également en cause le climat qui y règne ainsi que leur niveau de rémunération (respectivement 25 % et 27 % de satisfaits). Les *Insatisfaits craintifs* sont plus nombreux en proportion que les autres cadres à travailler dans des sociétés en difficulté économique (37 %). Moins d'un sur dix pense obtenir une augmentation durant l'année. Ce sont, de loin, les moins optimistes à ce sujet.

DES PARCOURS CHAHUTÉS

Le parcours des *Insatisfaits craintifs* apparaît très heurté et souvent non choisi. Ce sont les plus nombreux

à avoir connu une période de chômage de plusieurs mois (52 %), subi un licenciement qu'il soit économique ou non (41 %) ou encore effectué une mobilité géographique professionnelle en France (37 %). 15 % ont fait l'objet d'un arrêt maladie de longue durée. Plus récemment, durant l'année en cours et parmi les cadres ayant changé d'entreprise, l'entrée dans le nouveau poste s'est faite beaucoup moins souvent que pour les autres cadres *via* une démission (22 %). En revanche, le passage par un licenciement économique (16 %), une fin de contrat à durée déterminée (15 %) ou une rupture de période d'essai (11 %) est nettement plus fréquente chez les *Insatisfaits craintifs*. Deux d'entre eux sur trois ont intégré leur nouvelle entreprise suite à une phase de non-emploi (64 %). Pour ceux qui ont changé de poste en interne, dans plus de la moitié des cas, cela s'est produit dans le cadre d'une restructuration ou d'une réorganisation de leur société. Les *Insatisfaits craintifs* évoquent une forte appréhension face à leur avenir professionnel. Ils sont ceux qui se sentent le plus en danger face au chômage (57 %). Cette crainte est cependant couplée d'un réel désir de transition professionnelle. Dans l'impossibilité d'évoluer en interne (42 %), ils recherchent une amélioration de leurs conditions salariales (68 %), souhaitent relever un nouveau challenge et donner du sens à leur travail.

Ce qui les freine, eu égard à leur passé professionnel difficile, c'est de trouver « moins bien ». Plus que les autres, ils redoutent de ne pas valider leur période d'essai dans un nouveau poste. Ils sont également anxieux à l'idée de devoir se remettre à la recherche d'un emploi avec toutes les démarches qui y sont associées (rédaction de CV, réponses à des candidatures, passages d'entretiens de recrutement). Par ailleurs, une part importante d'entre eux (21 %), contrairement aux autres cadres, se dit proche de la retraite et évoque cette raison comme véritable obstacle à leur mobilité.

DES QUALITÉS RELATIONNELLES, UNE MOTIVATION À DÉVELOPPER

Un peu plus d'un **Insatisfait craintif** sur deux considère avoir un déficit en matière de compétences comportementales. 66 % pensent qu'elles sont aussi importantes que les compétences techniques dans le cadre professionnel.

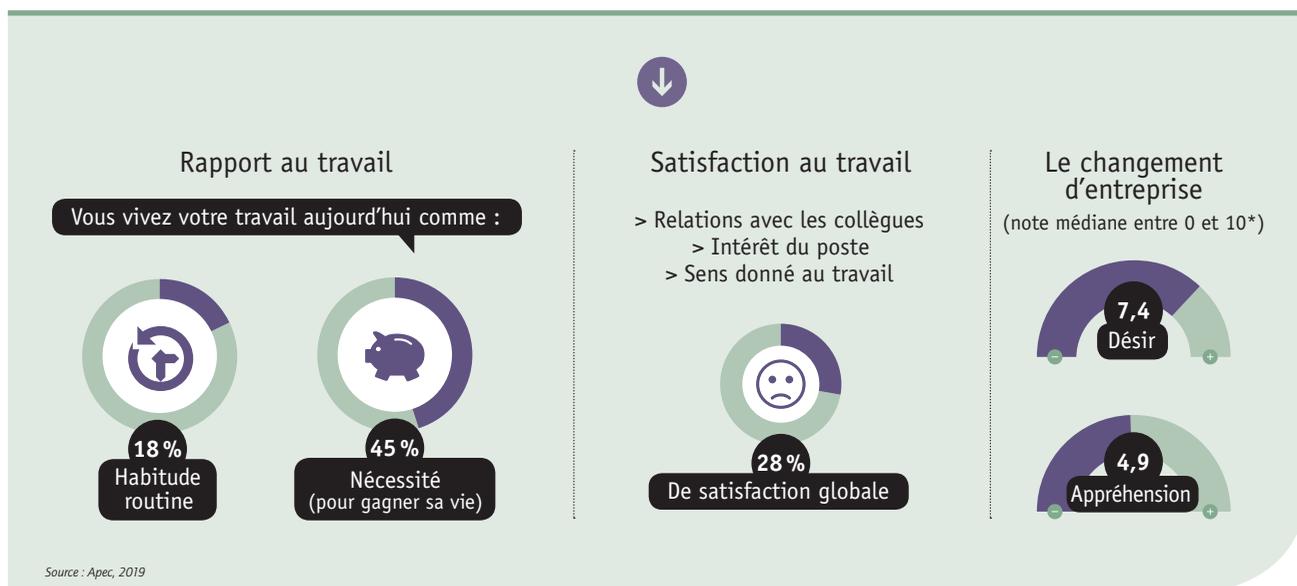
S'ils se reconnaissent des qualités humaines comme l'honnêteté (78 %), la fiabilité (65 %), l'esprit d'équipe (57 %) ou encore une bonne capacité d'écoute (50 %), environ un sur trois souhaiterait, en revanche, développer son sens de la communication, sa résistance au stress, ses aptitudes à négocier. Plus que la moyenne, ils pointent une volonté de gagner en motivation. Pour eux, un cadre exemplaire est avant tout un cadre qui sait gérer les tensions, sait s'adapter, faire preuve d'un sens pointu de l'organisation et qui détient un pouvoir de décision.

UN ACCOMPAGNEMENT QUI PREND TOUT SON SENS POUR DES CADRES ÉPROUVÉS

Dans une perspective de changement d'entreprise, 38 % de cette catégorie de cadres seraient intéressés par le fait de suivre des formations spécifiques afin de

développer des compétences métier. De plus, 32 % pensent que le réseau de relations est important dans le cadre d'une transition externe et considèrent le fait d'avoir des contacts et partages d'expérience avec des personnes occupant le poste visé comme un élément favorisant une potentielle mobilité. 56 % de ces cadres déclarent que la personne la plus adaptée pour les aider à réfléchir à leur situation professionnelle est un consultant spécialisé, 22 % préfèrent engager une réflexion personnelle. C'est parmi les **Insatisfaits craintifs** que l'on trouve la plus forte concentration de personnes ayant suivi un bilan de compétences (35 %). Un sur cinq a déjà effectué une formation professionnelle de longue durée dans son parcours et 5 % une VAE (validation des acquis et de l'expérience). Les **Insatisfaits craintifs** étant parmi les plus fragilisés, ce sont ceux qui ont le plus besoin de soutien et qui pourraient, de ce fait, retirer de véritables bénéfices dans l'accompagnement. Celui-ci pourrait s'articuler autour de plusieurs axes : les aider à définir leur projet professionnel (*via* le conseil en évolution professionnelle, les bilans de compétences, des projets éventuels de reconversion...) et sécuriser leur transition *via* des formations complémentaires ou des dispositifs tels que la VAE. Leurs besoins se portent également sur une meilleure connaissance et utilisation des outils et des techniques de recherche d'emploi. Des outils de développement personnel leur permettraient de conforter leur confiance en soi (gestion du stress, assertivité, affirmation, estime de soi, gestion des émotions, etc.). ■

* Les notes sur le changement d'entreprise sont calculées de 0 à 10 à partir de deux questions posées aux cadres sur leur désir de changement d'entreprise (0 correspond à un très faible désir de changement, 10 à un très fort désir) et leur appréhension au changement (0 correspond à une très faible appréhension et 10 à une très forte appréhension).



LES ÉPROUVÉS PERSÉVÉRANTS



DOMINÉS PAR L'ENNUI ET EN DIFFICULTÉ

Les *Éprouvés persévérants* possèdent une vision plutôt négative de leur travail, la plus pessimiste de l'ensemble des profils. En effet, 44 % d'entre eux le perçoivent comme une nécessité qui leur sert à subvenir à leurs besoins, 16 % le vivent comme une contrainte et 22 % comme une souffrance.

La quasi-totalité des cadres de ce groupe juge, au global, leur situation professionnelle actuelle insatisfaisante. Dans le détail, les éléments qui pèchent le plus touchent d'abord à leurs perspectives de carrière (à 98 %), au développement de leurs compétences ainsi qu'au climat dans leur entreprise (à 91 %). Ils déplorent le manque d'intérêt et de sens de leur travail. Les *Éprouvés persévérants* sont peu nombreux à avoir vu leur rémunération augmenter au cours de l'année, ce qui explique notamment qu'ils qualifient d'inintéressantes leurs perspectives d'évolution de salaire dans un horizon de trois à cinq ans (75 %). Malgré leurs responsabilités restreintes (peu d'animation d'équipe, de budget à gérer), plus de huit cadres de cette catégorie sur dix déclarent être stressés au travail (toujours, souvent ou parfois). Ils sont parmi ceux qui s'ennuient le plus (à 82 %). Un quart d'entre eux considère que leur entreprise connaît une conjoncture économique problématique.

UN DÉSIR PUISSANT DE DONNER DU SENS À SON TRAVAIL

Les *Éprouvés persévérants* ont connu de multiples épisodes et incidents dans leur cheminement profes-

sionnel. 71 % ont déjà changé volontairement d'entreprise, la moitié ont été sans activité pendant plusieurs mois, 38 % ont été licenciés. Par ailleurs, plus que les autres, ils ont dû faire face à une interruption de leur activité suite à une longue maladie ou ont suspendu volontairement leur carrière sur un temps conséquent.

Parmi ces cadres restés dans leur entreprise mais ayant changé de poste dans l'année, près de huit sur dix ont subi une modification de leurs attributions qui n'a pas été de leur fait. Dans 64 % des cas, ce changement est survenu à la suite d'une restructuration ou d'une réorganisation de leur entreprise.

La moitié des *Éprouvés persévérants* se sent directement menacée par le chômage dans un avenir proche. Ils évoquent un très fort désir de changement d'entreprise (à plus de 90 %) mais expriment, en même temps, quelques craintes à ce sujet. 38 % ont peur de perdre leur niveau de rémunération et 36 % redoutent le fait de trouver un poste moins avantageux. Plus que d'autres, ils appréhendent de ne pas valider leur période d'essai.

Portés par l'envie de quitter un poste qui ne leur convient pas actuellement (70 %), leurs motivations au changement sont puissantes. Le ressort principal de leur désir de mobilité est contenu dans la volonté de donner du sens à leur travail (76 %), d'être mieux rémunéré (60 %), de relever un nouveau défi (58 %). Ils se caractérisent par leur appétence pour une meilleure ambiance de travail et de gestion du stress ainsi que leur souhait de gagner à la fois en responsabilités et en autonomie. Les *Éprouvés persévérants* sont les plus dynamiques en matière de recherche d'emploi, tant au niveau de leurs candidatures qu'au niveau du volume d'entretiens de recrutement réalisés.

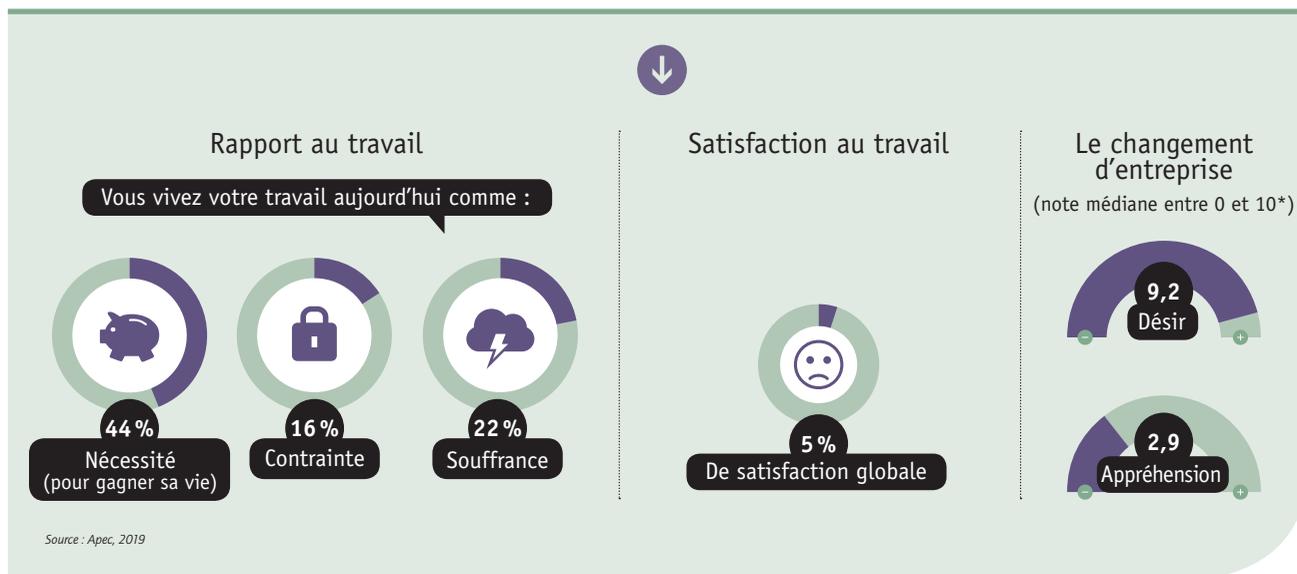
UNE FORTE ENVIE D'APPRENDRE, DE GAGNER EN MOTIVATION ET EN OPTIMISME

Les *Éprouvés persévérants* sont ceux qui se jugent les moins bien formés aux *soft skills*. Ils sont aussi les moins nombreux à penser que celles-ci sont moins importantes que les compétences techniques (15 %). Ils s'octroient néanmoins différentes qualités relationnelles. En matière de bienveillance, ils mettent en avant leur honnêteté (78 %), le fait de pouvoir leur faire confiance (65 %), leur sens du collectif (55 %), leur capacité d'écoute (49 %), leur empathie (44 %). Ils se caractérisent par ailleurs par une forte envie d'apprendre (61 %). Ces cadres se perçoivent avec des capacités d'adaptation et certaines ressources plus originales comme la débrouillardise, le sens de l'humour, la pédagogie, la patience, la créativité. Leurs axes de progression pour gagner en performance touchent à l'amélioration de leurs capacités de négociation, à la gestion du stress et à l'optimisation de leur manière de communiquer. En plus grande proportion, ils demandent à conforter leur sens de la diplomatie, leur motivation et leur optimisme.

EN DEMANDE DE TOUS FACTEURS ENCOURAGEANTS LEUR MOBILITÉ

Afin de fluidifier leur mobilité pour qu'elle se passe au mieux, ou tout simplement pour réfléchir à leur avenir, près de six cadres sur dix se tourneraient vers un consultant spécialisé pour les accompagner dans leurs décisions. Dans cette perspective de changement d'entreprise, ce sont les cadres les plus demandeurs de toutes aides pouvant favoriser leur mobilité. Ainsi, près d'un cadre sur deux est intéressé par des formations spécifiques vouées à développer leurs compétences métier et un sur trois leurs savoir-être relationnels et émotionnels. Ils montrent de l'intérêt pour la mise en relation et l'échange avec des cadres exerçant le poste recherché et apprécieraient le recours à un professionnel, coach ou consultant, en amont ou lors de la prise de fonction. Les *Éprouvés persévérants*, même s'ils font face à une relation au travail très dégradée, semblent néanmoins disposer de ressources et se montrent motivés et déterminés pour y remédier. L'accompagnement pourrait ainsi se construire autour de projets de formations auxquels ils sont ouverts, avec notamment une appétence particulière pour les formations continues. Il pourrait être aussi pertinent de s'assurer avec leur concours que leurs démarches actives de recherche d'emploi soient bien ciblées et efficaces. ■

* Les notes sur le changement d'entreprise sont calculées de 0 à 10 à partir de deux questions posées aux cadres sur leur désir de changement d'entreprise (0 correspond à un très faible désir de changement, 10 à un très fort désir) et leur appréhension au changement (0 correspond à une très faible appréhension et 10 à une très forte appréhension).



– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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 grandes problématiques :

- 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 »

- *Inégalités en début de carrière - Des conditions d'emploi moins favorables pour les femmes même à formation équivalente*, mars 2019
- *Les jeunes diplômé-e-s dans les ressources humaines : situation professionnelle*, décembre 2018
- *Évolution de la rémunération des cadres - Une légère augmentation qui devrait se poursuivre*, septembre 2018

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique *Observatoire de l'emploi*



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-1150-0
MARS 2019

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses (DDEA) de l'Apec
Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin
Direction de l'étude : Gaël Bouron
Pilotage de l'étude : Sylvie Hestin
Équipe projet : Bertille Bodineau, Jérémy Bouillet
Maquette : Ludovic Bouliol

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

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*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, CFDT Cadres, CFE-CGC, 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).