

Jeunes cadres et salariat

Une forme d'emploi qu'ils apprécient mais aimeraient voir évoluer

- **Comme leurs aînés, les jeunes cadres apprécient le salariat, en particulier la sécurité et l'équilibre de vie qu'il procure**
 - Huit cadres de moins de 35 ans sur dix ont une bonne image du salariat, une proportion assez proche de celle que l'on observe parmi leurs aînés.
 - Ils mettent en avant la sécurité, notamment financière, et l'équilibre de vie qu'il procure, mais l'appartenance à un collectif de travail et le développement professionnel qu'il permet sont aussi perçus comme des avantages importants du salariat.
- **Ils sont cependant plus ouverts que leurs aînés au travail à son compte, qu'ils associent à davantage de liberté et de stimulation**
 - Au global, les cadres perçoivent dans le salariat plus d'avantages que d'inconvénients, mais les jeunes cadres sont plus nombreux que leurs aînés (19 % versus 11 %) à considérer que les inconvénients du salariat prédominent.
 - 52 % des jeunes cadres déclarent qu'ils pourraient renoncer au salariat sous certaines conditions, voire basculer vers le travail à son compte (versus 44 % chez les 35-54 ans et 30 % chez les 55 ans et plus).
 - Ils considèrent en particulier que le travail à son compte procure davantage de stimulation que le salariat et permet plus d'être autonome, de prendre des initiatives ou d'avoir la main sur son emploi du temps.
- **Surtout, les jeunes cadres attendent des évolutions du salariat, en s'inspirant des « bons côtés » du travail à son compte**
 - Près d'un jeune cadre sur deux attend des évolutions du salariat : que ce soit pour le rendre moins routinier (23 %), ou plus facile à combiner avec des activités indépendantes (26 %).
 - Plus généralement, l'attachement des jeunes cadres au salariat se nourrirait d'une plus grande souplesse d'organisation et d'une politique plus développée d'évolution des salaires et des compétences.

Sommaire

03

Comme leurs aînés, les jeunes cadres apprécient le salariat, en particulier la sécurité et l'équilibre de vie qu'il procure

05

Ils sont cependant plus ouverts que leurs aînés au travail à son compte, qu'ils associent à davantage de liberté et de stimulation

07

Surtout, les jeunes cadres attendent des évolutions du salariat, en s'inspirant des « bons côtés » du travail à son compte

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur :

- **Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 650 jeunes cadres**, représentatif des cadres du secteur privé de moins de 35 ans en termes de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région. Le terrain d'enquête a été réalisé en octobre 2022 par la société Kantar Profiles Network. **Une typologie** a été réalisée : les répondants ont été séparés en plusieurs groupes distincts, au regard de leurs réponses au questionnaire.
- **Des données issues de l'omnibus mensuel de l'Apec, enquête en ligne réalisée en novembre ou décembre 2022 auprès d'un échantillon de 1 000 ou 2 000 cadres**, représentatif des cadres du secteur privé en termes de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région. Ces terrains d'enquête ont été réalisés par la société Bilendi.

Comme leurs aînés, les jeunes cadres apprécient le salariat, en particulier la sécurité et l'équilibre de vie qu'il procure

8 jeunes cadres sur 10 cultivent une bonne image du salariat, en particulier en raison de son caractère protecteur

80 % des cadres de moins de 35 ans indiquent avoir une bonne image du salariat, une proportion très largement majoritaire et presque aussi élevée que parmi les cadres plus âgés (88 % chez les 35-54 ans et 85 % chez les 55 ans et plus). Spontanément, les jeunes cadres associent, en effet, le salariat à des termes tels que la « sécurité », la « stabilité », voire la « tranquillité » et le « confort ».

En phase avec ces perceptions spontanées, les jeunes cadres désignent comme principaux avantages du salariat la garantie d'un salaire régulier (60 %), les congés payés (42 %), la protection sociale (40 %) ou encore les avantages sociaux afférents (32 %). C'est donc avant tout le caractère protecteur du salariat, à travers ses contreparties, qui est apprécié des jeunes cadres.

Le salariat répond également plutôt bien à l'attente centrale des jeunes cadres en matière d'équilibre de vie

Les jeunes cadres sont aussi très soucieux de pouvoir concilier vie personnelle et vie professionnelle. 92 % jugent important - dont 54 % essentiel - de pouvoir concilier les deux sphères de vie.

Or 56 % d'entre eux estiment que le salariat est la forme d'emploi qui permet le mieux

de trouver cet équilibre, contre 26 % qui estiment que le travail indépendant est plus indiqué pour cet objectif, 18 % n'établissant pas de différence. D'ailleurs, la possibilité de séparer vie personnelle et vie professionnelle fait bien partie, à leurs yeux, des principaux avantages du salariat.

Il répond également mieux que le travail indépendant à leurs désirs d'évolution et de socialisation

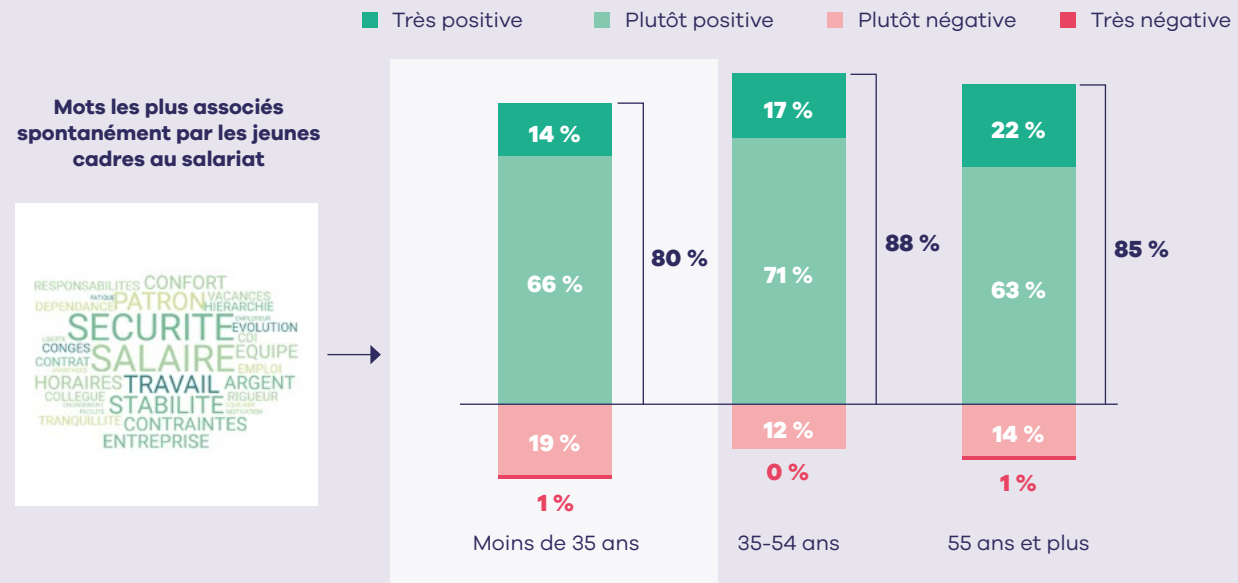
À ces principaux bénéfices s'ajoutent deux autres avantages comparatifs du salariat :

- Pouvoir travailler de façon collaborative est associé davantage au salariat qu'au travail indépendant pour 59 % des jeunes cadres. Les termes associés spontanément au salariat de « collègues » et « équipe » traduisent l'importance de la socialisation au travail lorsque l'on est salarié.

- Pouvoir se former et monter en compétences est, là aussi, davantage associé au salariat qu'au travail à son compte. Les termes « évolution » et « responsabilités » parmi les évocations spontanées liées au salariat montrent que cette forme d'emploi est perçue par les jeunes cadres comme permettant de se développer professionnellement.

Comme leurs aînés, les jeunes cadres partagent très majoritairement une bonne image du salariat

Image du salariat

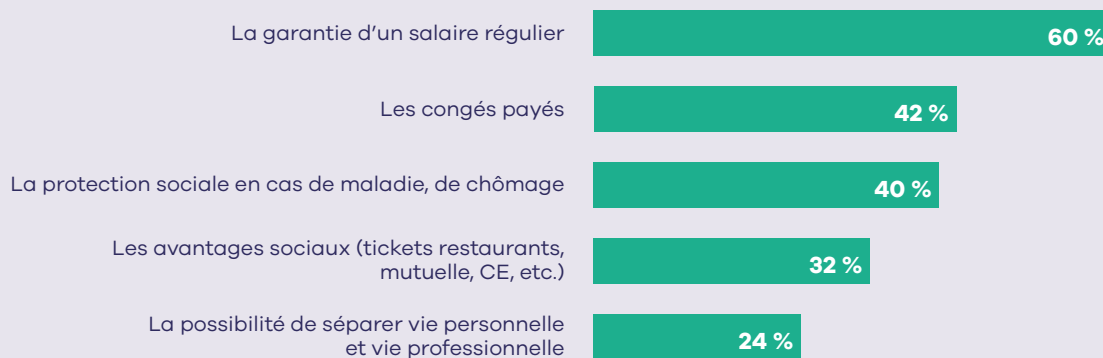


Base : Cadres en poste

Source : Apec, 2022

Ils placent les aspects protecteurs en tête des avantages du salariat

Top 5 des avantages du salariat

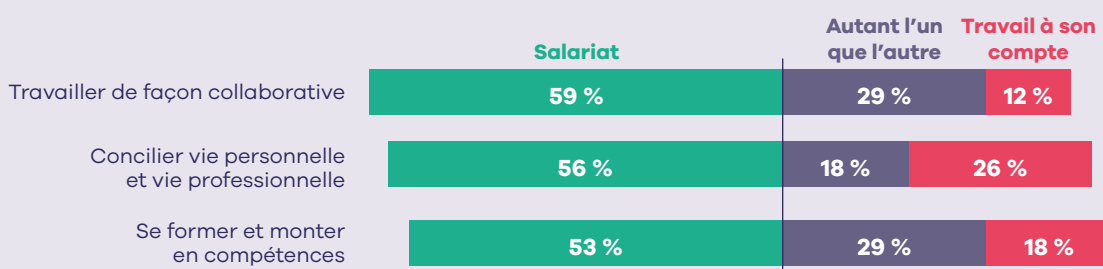


Base : Jeunes cadres en poste

Source : Apec, 2022

Selon eux, le salariat permet mieux que le travail à son compte de travailler de façon collaborative, d'évoluer et de trouver un équilibre de vie

Forme d'emploi la plus susceptible de répondre aux attentes professionnelles



Base : Jeunes cadres en poste

Source : Apec, 2022

Ils sont cependant plus ouverts que leurs aînés au travail à son compte, qu'ils associent à davantage de liberté et de stimulation

Les jeunes cadres attribuent un peu plus que leurs aînés des inconvénients au salariat, entre manque de liberté, déficit de reconnaissance et trop de routine

Une majorité relative des jeunes cadres (47 %) estiment que le salariat présente plus d'avantages que d'inconvénients, et 34 % qu'il y a dans le salariat autant d'avantages que d'inconvénients. Ils sont toutefois 19 % à considérer que les inconvénients du salariat sont plus importants que ses avantages, une dernière opinion plus répandue que parmi les cadres plus âgés (11 %).

Les inconvénients du salariat les plus cités par les jeunes cadres sont la nécessité de devoir composer avec une hiérarchie (35 %), le manque de liberté (34 %) ou encore un déficit de reconnaissance (34 %). Cela traduit

qu'une partie des jeunes cadres assimilent le lien de subordination juridique, inhérent au contrat de travail salarié, à un manque de latitude et de réalisation personnelle.

Un désagrément du travail salarié, cité également par 28 % des jeunes cadres, réside dans son caractère jugé routinier, comme si, à leurs yeux, la sécurité offerte par le salariat avait pour contrepartie une forme de « train-train ». En outre, 57 % des jeunes cadres mentionnent ressentir souvent ou parfois de l'ennui dans leur vie professionnelle, 13 points de plus que leurs aînés.

Ils sont plus susceptibles d'imaginer travailler sous un autre statut que celui de salarié

Près de quatre jeunes cadres sur dix (37 %) déclarent qu'ils pourraient à l'avenir renoncer au salariat sous certaines conditions et 15 % indiquent même qu'ils préféreraient travailler à leur compte (entrepreneuriat, *freelancing*, activité libérale, etc.). Ces proportions sont plus importantes que parmi les cadres plus âgés.

Par ailleurs, les jeunes cadres sont plus nombreux que les cadres plus âgés à avoir une bonne image du travail à son compte : 86 % versus 73 % des 35-54 ans et 68 % des 55 ans et plus.

Ils associent davantage la liberté et la stimulation au travail à son compte

Le travail à son compte est en effet perçu comme ayant de nombreux avantages à faire valoir par rapport au salariat. Les jeunes cadres lui associent spontanément des notions comme « la liberté », « l'autonomie » ou encore « la flexibilité ».

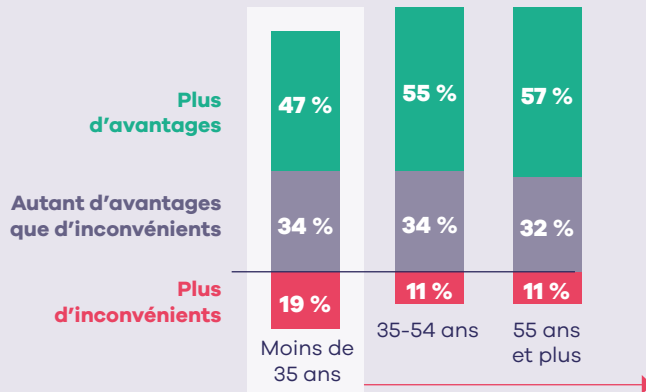
Comparé au salariat, les jeunes cadres estiment que le travail à son compte est plus à même de répondre à certaines de leurs attentes professionnelles : l'autonomie (62 %), la prise d'initiatives et de décisions (61 %) ou encore la liberté dans l'organisation du travail (57 %). Ils sont aussi une

majorité, au moins relative, à considérer que le travail à son compte permet plus que le salariat de trouver du sens à son travail (53 %), de relever des défis (50 %) ou d'éprouver du plaisir dans le travail (41 %).

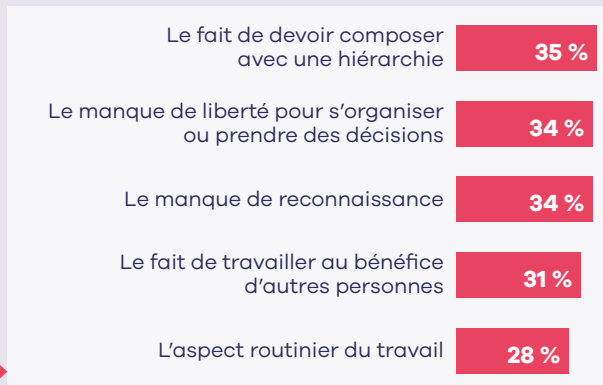
En écho aux inconvénients du salariat, ils perçoivent le travail à son compte comme une forme d'emploi plus susceptible de leur offrir de la liberté et de les stimuler intellectuellement. Pour autant, ils voient aussi les contreponds à cette plus grande indépendance, que sont la prise de « risque », le « stress » et l'« incertitude ».

Les jeunes cadres perçoivent un peu plus d'inconvénients au salariat que les cadres plus âgés

Perception du ratio avantages/inconvénients du salariat



Top 5 des inconvénients du salariat chez les cadres de moins de 35 ans



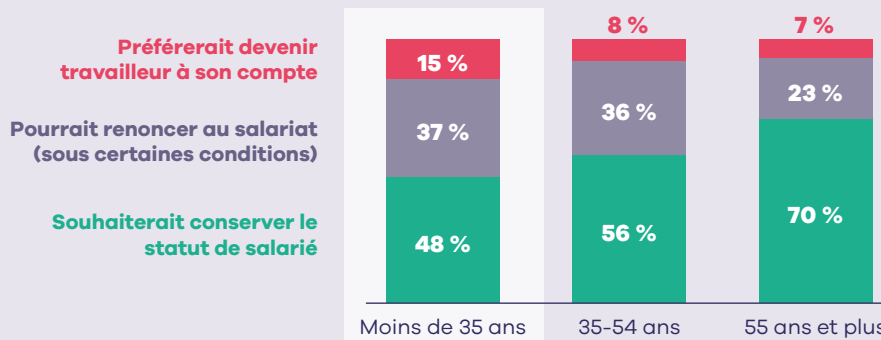
Base : Cadres en poste

Base : Jeunes cadres en poste

Source : Apec, 2022

Les jeunes cadres sont plus susceptibles d'indiquer pouvoir renoncer au salariat

Préférence pour son avenir professionnel

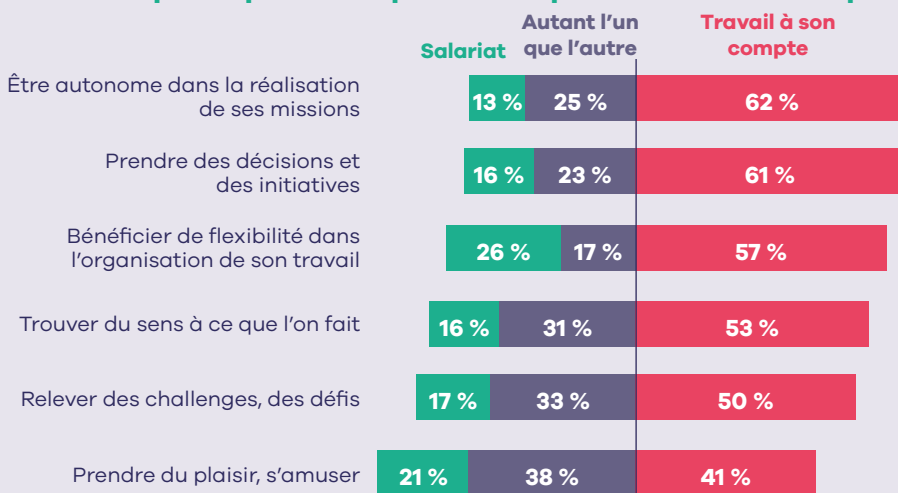


Base : Cadres en poste

Source : Apec, 2022

Le travail à son compte semble mieux répondre à certaines aspirations des jeunes cadres

Forme d'emploi la plus susceptible de répondre aux attentes professionnelles



Mots les plus associés spontanément par les jeunes cadres au travail à son compte



Base : Jeunes cadres en poste

Source : Apec, 2022

Surtout, les jeunes cadres attendent des évolutions du salariat, en s'inspirant des « bons côtés » du travail à son compte

Nombre de jeunes cadres espèrent voir le salariat adopter certains codes du travail à son compte ou se combiner plus facilement avec lui

Le travail à son compte peut apparaître aux yeux des jeunes cadres comme une alternative séduisante au salariat. Toutefois, deux tiers d'entre eux conçoivent cette perspective comme davantage source de risques que d'opportunités. C'est pourquoi ils sont nombreux à continuer à se projeter dans le salariat, mais en espérant le voir évoluer. Une analyse typologique permet plus précisément de distinguer 4 sous-groupes de jeunes cadres, assez homogènes en poids relatif, mais dont les attitudes et désirs diffèrent :

- **Les fidèles au salariat** (29 %). Évoluant plus souvent dans une grande entreprise, ils estiment que le salariat répond à leurs besoins centraux de sécurité et d'équilibre de vie. Peu susceptibles de basculer vers le travail à son compte, ils attendent peu d'évolutions du salariat.
- **Les adeptes du meilleur des deux mondes** (26 %). Ayant souvent déjà connu une forte mobilité (dans des activités salariées ou non-salariées), ils regrettent que le salariat ne leur offre pas aujourd'hui plus de perspectives financières ou professionnelles. Ils aimeraient combiner travail salarié et travail indépendant

et voir se développer l'intrapreneuriat. Cette aspiration est plus fréquente parmi les jeunes hommes, les Franciliens et les salariés des services à forte valeur ajoutée¹.

- **Les partisans d'un salariat plus audacieux** (23 %). Appréciant le salariat, ils souffrent toutefois de la routine, d'un rôle jugé trop circonscrit ainsi que de la lenteur des modes de fonctionnement en entreprise. Jouissant d'une bonne rémunération, ils estiment trop risqué de quitter le statut de salarié et espèrent donc voir le salariat se défaire de ces travers en adoptant les côtés stimulants du travail à son compte.
- **Les déçus du salariat** (22 %). Souffrant d'un manque de reconnaissance, ils semblent peu optimistes quant à la possibilité du salariat de se renouveler. Ils se projettent davantage en tant qu'indépendants, pour répondre à leur besoin de flexibilité mais aussi leur quête d'épanouissement professionnel. Cette attitude est plus adoptée par de jeunes cadres sans enfant, sans prêt immobilier, et salariés d'une TPE-PME.

L'attachement au salariat se nourrirait d'une plus grande souplesse et d'une politique plus développée d'évolution professionnelle

Même si leur degré d'attachement au salariat diffère, les jeunes cadres partagent certains espoirs d'évolution du salariat. Ils aspirent d'abord à plus de souplesse. Une flexibilité accrue pour concilier vie personnelle et vie professionnelle est, en effet, la perspective qui leur donnerait le plus envie de rester salariés (45 %) et ce, encore plus que leurs aînés (37 %). Si le télétravail a été vécu comme une avancée majeure, il ne semble pas avoir complètement répondu aux attentes très fortes des jeunes cadres en matière de souplesse dans l'organisation du travail.

De meilleures perspectives salariales (32 %) mais également la possibilité d'accéder davantage à la formation (22 %) sont particulièrement importantes pour donner aux jeunes cadres l'envie de rester salariés. Viennent ensuite le fait de bénéficier de plus d'autonomie et de pouvoir participer davantage aux décisions.

In fine, les jeunes cadres expriment leur souhait de voir le salariat se défaire de ses inconvénients en s'inspirant des « bons côtés », réels ou supposés, du travail à son compte.

¹ Informatique, ingénierie, conseil, banque-assurances, etc.

4 sous-groupes de jeunes cadres se distinguent dans leur rapport au salariat

Typologie du rapport des jeunes cadres au salariat



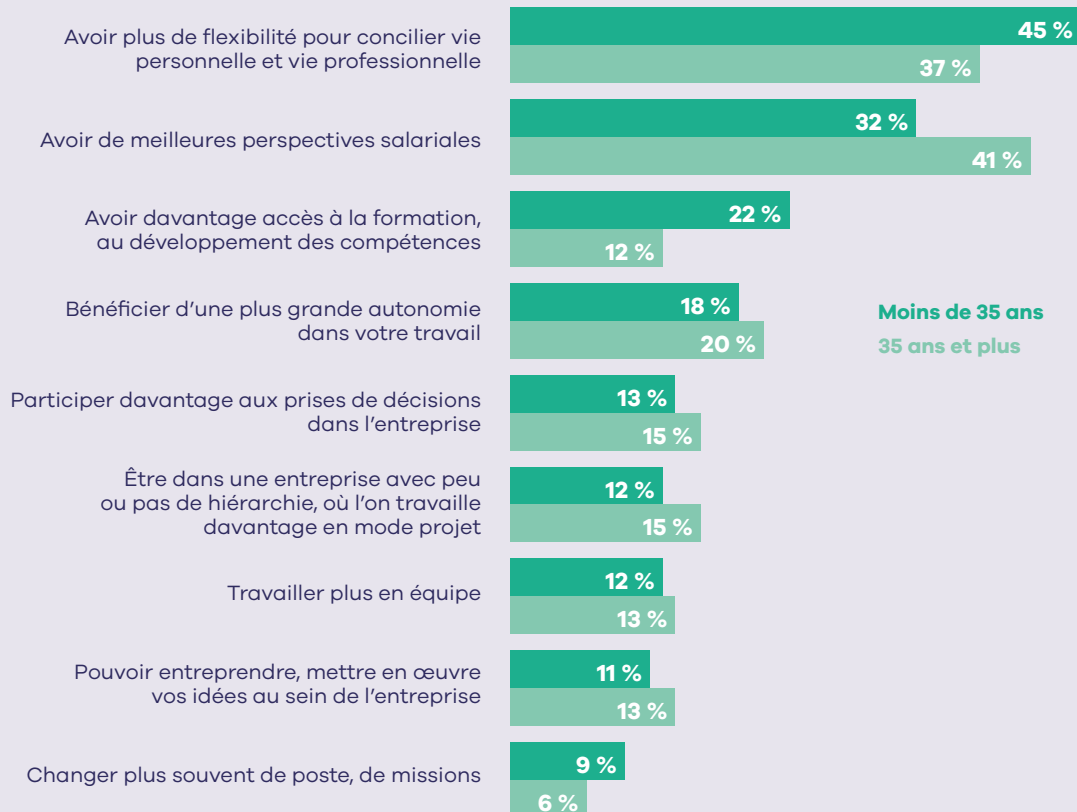
Base : Jeunes cadres en poste

Source : Apec, 2022

Les jeunes cadres attendent un salariat plus flexible et plus rémunérateur

Perspectives qui donneraient le plus envie aux cadres de rester salariés

(maximum 2 réponses)



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 « COMPÉTENCES : MÉTIERS ET SOCIÉTÉ »

- > Perception du télétravail par les cadres : vers de nouvelles attentes en matière de qualité de vie au travail
- > Pratiques managériales 2022 : davantage d'attention portée au collectif et à la qualité de vie au travail
- > L'économie verte : des métiers cadres qui émergent ou se transforment de plus en plus



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

ISSN 2681-2835 (COLLECTION COMPÉTENCES)

Mars 2023

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 : Sophie Hamman, Marion Desreumaux, Cendrine Mouline

Maquette : Character

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

*prix d'un appel local (France métropolitaine)

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

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

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

Mars 2023

