



Premiers pas en entreprise

Des jeunes cadres en demande de repères pour naviguer dans le monde du travail

■ La découverte du monde du travail peut s'avérer déstabilisante pour les jeunes cadres

- Si le monde du travail se révèle globalement moins sérieux et exigeant que les jeunes cadres ne l'ont imaginé, il est aussi source de nombreuses expériences inattendues et déstabilisantes.
- Les difficultés des jeunes cadres dépassent le moment de la prise de poste. Elles interviennent en amont (lors de la recherche d'emploi), pendant l'intégration, mais aussi au moment des premières demandes d'évolution professionnelle et de la première démission.

■ Pour être mieux armés en début de carrière, les jeunes cadres recherchent principalement 3 types de repères

- **Le cadre formel du monde du travail** : les jeunes cadres expriment fortement le besoin de clarification sur le fonctionnement légal et administratif du monde de l'entreprise.
- **Les codes informels et les usages** : les cadres en début de carrière cherchent à connaître les règles implicites concernant les pratiques (horaires, prise de congés, *reporting*, etc.), la posture et le relationnel à adopter en entreprise.
- **Des interlocuteurs pour jouer le rôle de personnes repères** : les jeunes cadres sont en attente de personnes référentes pour les aider à mieux décoder le monde professionnel.

■ Ces besoins de repères se combinent et s'incarnent différemment selon les situations auxquelles sont confrontés les jeunes cadres

- **La première recherche d'emploi** : les besoins sont diversifiés et prégnants, portant à la fois sur le cadre formel (offres, déroulé des candidatures, droit du travail) et le cadre informel (réseau, posture).
- **L'intégration dans le premier poste** : les besoins de points de repères concernent avant tout le cadre légal (contrat de travail, par exemple) et les usages internes de l'entreprise.
- **Le premier entretien annuel d'évaluation** : les attentes portent particulièrement sur les usages des entreprises concernant le déroulé de l'entretien, les critères d'évaluation et le suivi.
- **La première recherche d'évolution professionnelle** : les besoins se concentrent sur la clarification des possibilités d'évolution et sur un accompagnement pour mieux s'en saisir.
- **La première annonce de démission** : les interrogations concernent majoritairement le cadre formel (procédure) ainsi que certains aspects propres aux usages (annonce, négociation).

Sommaire

03

Les premiers pas en entreprise peuvent s'avérer difficiles et anxiogènes pour les jeunes cadres

04

Pour être mieux armés en début de carrière, 3 types de repères sont recherchés par les jeunes cadres

06

Les besoins de repères sont différents selon les situations, depuis la recherche du premier emploi jusqu'à la première démission

10

Pour résumer...

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur **une enquête qualitative** menée en septembre 2023 par la société Sorgem et par l'Apec. La structuration de l'échantillon de cette enquête se fonde sur les résultats de l'étude *Moments clés dans les parcours professionnels des cadres* (Apec, 2023). Cette dernière avait permis de mettre en exergue différents moments des débuts de carrière qui étaient sources de difficultés pour les jeunes cadres. La présente enquête prend ces moments délicats pour focale, afin de mieux les comprendre et d'identifier des leviers pour faciliter les débuts de carrière des cadres.

Le terrain d'enquête s'est concentré sur deux cibles :

- **10 entretiens individuels avec des jeunes diplômé.es bac +5 ayant obtenu leur diplôme depuis 1 à 2 année(s)**, pour explorer en particulier l'insertion professionnelle et l'intégration dans le premier poste ;
- **10 entretiens et 2 focus groupes avec des jeunes cadres ayant 3 à 5 ans d'expérience professionnelle** depuis l'obtention de leur diplôme. Ces cadres étaient interrogés de façon rétrospective sur les moments clés depuis le début de leur carrière professionnelle.

Un panachage des profils a été effectué sur le genre, l'âge, les années d'ancienneté au sein de l'entreprise, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le statut managérial (manager/non-manager), la situation personnelle (situation maritale, habitant seul/chez ses parents) et le lieu d'habitation.

Les premiers pas en entreprise peuvent s'avérer difficiles et anxiogènes pour les jeunes cadres

Un début de parcours professionnel bien différent de ce qu'ils imaginaient

La découverte du monde professionnel est fréquemment source d'étonnement pour les jeunes cadres et certaines de leurs idées reçues se voient infirmées. Ces jeunes se représentent le plus souvent un monde du travail particulièrement exigeant, dans lequel le ou la salariée est en permanence tenu à une performance irréprochable. À cet égard, les premières expériences sont souvent rassurantes : les jeunes cadres découvrent qu'ils ont le droit à l'erreur et que l'apprentissage fait partie intégrante de leur parcours. L'ambiance de travail, qu'ils projettent comme très adulte et sérieuse, se révèle elle aussi plus agréable qu'ils ou elles ne l'avaient envisagé : les temps conviviaux, informels et les bonnes relations avec certains collègues constituent autant de révélations positives

Malgré ces bonnes surprises, le monde du travail peut se révéler décevant et déstabilisant pour nombre de jeunes cadres¹. À la multiplicité des nouveautés qu'ils doivent appréhender simultanément

(missions, équipe, processus et outils de l'entreprise, etc.) s'ajoute la méconnaissance des codes formels et informels, qui complique d'autant plus leur intégration. Dans certains cas, les relations professionnelles peuvent aussi s'avérer complexes à gérer, voire décevantes. Sont notamment cités les rapports de concurrence entre collègues, parfois perçus comme féroces, ou encore une hiérarchie jugée plus rigide qu'on ne l'avait imaginé.

“ La moindre erreur qu'on fait, on se dit : « Oh la la, c'est bon, c'est fini pour moi ! » ou des choses comme ça alors que non, au final, on apprend juste. **Homme, 25 ans, chef de projet (télécoms)**

“ Rien ne nous prépare à la vie en entreprise, tu dois te challenger, tu es dans l'arène. **Homme, 26 ans, ingénieur (environnement)**

De la recherche du premier poste à la première mobilité professionnelle, des premiers pas déstabilisants

Quel que soit leur niveau de confiance préalable dans leur avenir professionnel, tous les jeunes cadres se heurtent, avec des intensités variées, à des difficultés dans les premières années suivant leurs études.

Ainsi, au début de leur parcours, les difficultés d'insertion qu'ils redoutaient se confirment parfois dès la recherche de stage ou d'alternance, tandis que l'accès au premier poste peut être synonyme de concessions significatives (en matière de missions, salaire, etc.).

Leurs premiers pas en entreprise s'avèrent eux aussi déstabilisants. Ils s'accompagnent en effet de découvertes permanentes : presque tout y constitue une nouveauté

qu'il faut appréhender et décrypter. La phase d'intégration et le premier entretien annuel les renvoient à leur méconnaissance des codes et des process. Ces moments ne signent pas pour autant la fin des découvertes. Les premières demandes de mobilité professionnelle posent aussi question et sont sources de difficultés pour les jeunes cadres, qui peuvent pourtant déjà être en poste depuis plusieurs années.

Le plus souvent, ce ne sont donc pas tant les nouveautés prises isolément qui posent difficulté que leur accumulation, et la nécessité constante et au long cours d'apprendre et de s'adapter.

¹La moitié des jeunes cadres de moins de 35 ans font état d'un écart significatif entre la réalité du poste qu'ils occupent et la manière dont il leur avait été décrit au moment de l'embauche. Apec, *Démissions précoces de cadres*, octobre 2022.

Pour être mieux armés en début de carrière, 3 types de repères sont recherchés par les jeunes cadres

Pour ces premiers pas, différents besoins de repères sont exprimés par les jeunes cadres interrogés. Acquérir ces repères, à la fois très formels (voire légaux) et informels, serait pour eux une façon d'avoir toutes les cartes en main, les références nécessaires, afin de réussir à comprendre le monde de l'entreprise et d'y évoluer plus habilement.

Un besoin de repères sur le cadre formel du monde de l'entreprise

Les jeunes cadres ont exprimé un net besoin d'informations pour mieux appréhender le fonctionnement du monde du travail, notamment d'un point de vue légal et administratif. Il s'agit en premier lieu de comprendre certains éléments clés constitutifs du statut de salarié. Nombre de jeunes méconnaissent en effet le système d'imposition, de cotisations sociales, de prise de congés ou encore d'arrêts maladie. Les éléments constitutifs d'un contrat de travail cadre (forfait jours vs. forfait heures, période d'essai, rémunération variable, etc.) posent aussi question.

Davantage connues, ces informations leur permettraient de mieux se positionner, mais aussi de se protéger en cas de non-conformité. Le droit du travail, les conventions collectives, les avantages salariaux, les horaires légaux sont à cet égard des sujets importants mais mal maîtrisés par les jeunes cadres. Certains souhaiteraient également disposer d'informations précises sur les possibilités d'action

concrète face aux situations graves dont ils peuvent être victimes ou témoins, notamment lorsqu'il s'agit de harcèlement ou de sexisme.

Enfin, les jeunes cadres interrogés expriment aussi l'importance de disposer de repères sur le cadre formel et légal pour bien se conformer à leurs responsabilités ainsi que pour connaître précisément leurs droits comme leurs devoirs.

“ Il faudrait avoir un petit guide de tous les sujets importants quand on rentre dans une entreprise : les aspects logistiques, les congés payés, comment on est protégé dans une entreprise même pendant la période d'essai (...). Nous rappeler comment c'est censé fonctionner par rapport au droit français, les congés, les arrêts maladie, tous ces à-côtés, qu'on ne va pas forcément nous expliquer.

Femme, 28 ans, marketing content manager

Un besoin de repères sur les codes informels et les usages

Pour s'intégrer et évoluer dans le monde professionnel, les jeunes cadres reconnaissent aussi la nécessité de comprendre et d'intégrer les codes informels propres au monde du travail et à la vie en entreprise. Certains codes reposent en effet sur des règles implicites - liées à des cultures d'entreprise - qui sont rarement énoncées clairement et dont les jeunes cadres n'ont alors pas conscience. Les spécificités des postes de cadre (organisation autonome de ses tâches, travail en mode projet, etc.) rendent cet aspect encore plus important.

Par exemple, la question des horaires à respecter, alors même que nombre de ces jeunes cadres disposent d'un contrat au forfait jours, cristallise beaucoup d'interrogations. Certains codes informels

sont également difficiles à appréhender dans les premiers temps, que ce soit la tenue vestimentaire ou l'attitude à adopter en cas de conflit. Le relationnel avec les collègues - notamment les plus âgés - est aussi un sujet de questionnement majeur. Ils s'interrogent en effet sur le niveau de proximité/connivence adéquat, les sujets qu'ils peuvent aborder ou non, la confiance à leur accorder.

“ Le premier jour, mes collègues sont allés manger à la cantine et moi je suis rentrée chez moi, je ne me voyais pas manger avec des gens que je ne connaissais pas dès le premier jour. Je ne l'ai pas refait, les jours suivants, je suis allée manger avec eux.

Femme, 26 ans, juriste en recherche d'emploi

Les jeunes cadres débutant dans la vie professionnelle relatent également le besoin de mieux connaître les usages propres à l'entreprise dans laquelle ils évoluent, notamment concernant les outils et les processus (de production, de communication interne, RH, etc.). La maîtrise de ces usages est jugée cruciale pour mener à bien leurs missions comme pour obtenir une évolution professionnelle. En particulier, ils regrettent souvent le manque de repères sur les usages spécifiques à leur entreprise en matière d'évaluation professionnelle et de mobilité interne.

Concernant les outils concrets de l'entreprise (*reporting*, prise de congés, etc.), certains jeunes cadres interrogés évoquent l'idée d'une formation ou d'un tutorat plus approfondis dont ils auraient aimé bénéficier.

“ J'ai mis quelque temps à comprendre comment fonctionner, comment m'organiser, comment utiliser tous les bons outils (...). Comment je pointe ? Quel temps va dans quelle catégorie ? C'était compliqué parce qu'il y a une dizaine de catégories différentes.

Femme, 27 ans, ingénieure (urbanisme)

Un besoin d'interlocuteurs privilégiés qui joueraient le rôle de personnes repères

Afin de mieux s'orienter, d'avoir la possibilité d'échanger sur l'ensemble des premiers pas et, ainsi, de favoriser leur intégration, les jeunes cadres voudraient pouvoir se tourner vers des personnes référentes. Ils expriment le souhait d'avoir la possibilité de les contacter occasionnellement en cas de nécessité, mais aussi de bénéficier d'un soutien continu qui se déploierait sur le long terme. Ces personnes repères sont envisagées à la fois en interne (dans l'entreprise) et en externe.

Au sein de l'entreprise : les jeunes cadres sont en attente d'un accompagnement régulier sur des besoins propres à leur métier et aux spécificités de l'entreprise. Sont à cet égard attendus des accompagnants de type *buddy*² et/ou mentor, qui apporteraient du conseil aux jeunes cadres lors de leur intégration au sein de l'entreprise, mais aussi plus largement lorsqu'un besoin est exprimé, particulièrement dans les grandes entreprises. Selon ces jeunes cadres, ces accompagnants pourraient leur permettre de mieux comprendre certaines situations et de savoir quelles postures adopter. Cela vaut particulièrement pour les codes implicites, ceux-ci étant fréquemment dépendants des situations et des contextes.

En dehors de l'entreprise : les jeunes cadres sont parfois en attente d'un accompagnement spécifique sur le plan émotionnel et informel. Ils souhaitent particulièrement pouvoir échanger libre-

ment sur leurs difficultés, voire leurs souffrances, mais aussi mieux identifier leurs besoins et leurs capacités (ce qu'ils peinent souvent à faire). Dans cette perspective, les groupes de parole entre jeunes cadres sont jugés pertinents. L'analogie des situations et la proximité des profils sont en effet appréciées car elles facilitent l'identification et, plus largement, l'échange. La dimension testimoniale permet, par ailleurs, d'incarner plus concrètement les solutions existantes et leurs effets. Certains jeunes cadres souhaitent également la présence d'intervenants extérieurs, spécialistes de leur sujet (médiateur.rice.s, expert.es en ressources humaines, consultant.es emploi, coachs, etc.), pour les aider à affronter des difficultés ponctuelles ou des conflits. Ils attendent particulièrement de ces acteurs leur neutralité et leur expertise.

“ À propos de la recherche de stage : « C'est un moment où on se sent stressé ou anxieux. Ce serait bien de pouvoir parler à quelqu'un pour obtenir de l'aide et du soutien émotionnel.

Femme, 27 ans, ingénieure (urbanisme)

“ J'aurais eu besoin d'un programme d'intégration, d'un mentor, d'un référent, avec lequel j'aurais eu des points réguliers, pour me sentir plus encadré et conseillé.

Homme, 29 ans, ingénieur (informatique)

²Un *buddy* (ou compagnon) est une personne désignée par l'entreprise, dont le rôle est d'être l'interlocuteur privilégié du salarié nouvellement recruté en cas de question et pour faciliter son intégration.

Les besoins de repères s'incarnent différemment selon les situations, depuis la recherche du premier emploi jusqu'à la première démission

La recherche du premier emploi : des besoins transversaux qui se centrent sur l'accès aux offres, la négociation et la valorisation de sa candidature


La recherche du premier emploi fait émerger des besoins sur l'ensemble des types de repères identifiés. Les jeunes cadres relatent des difficultés à la fois relatives au cadre formel (accès aux offres, connaissance des grilles salariales et déroulé des candidatures, droit du travail, etc.) et aux codes informels (développement du réseau, posture en entretien, etc.). La présence de personnes repères (parrain/marraine, conseiller.ière, consultant.e, mentor, coach, etc.) pour challenger leurs candidatures et les aider à évaluer les offres d'emploi est également jugée essentielle.

De nombreux jeunes cadres interrogés témoignent ainsi de la complexité d'accès à des postes alors qu'ils manquent de réseau et d'expérience. Ils expriment aussi une attente forte de clarification des missions (lexique, activités, référentiel de compétences) : n'ayant parfois jamais exercé les fonctions qui leur sont confiées, ils peinent à se représenter concrètement leur contenu et les implications qui y sont liées³. On peut d'ailleurs noter qu'environ un quart des jeunes diplômé.es de niveau bac +5 et qui viennent de trouver un emploi jugent que celui-ci ne correspond finalement pas à leurs aspirations personnelles⁴.

Les phases de candidature font l'objet d'interrogations concernant l'appropriation des outils (CV, lettre de motivation) et la passation des entretiens (déroulé et questions types). L'estimation du salaire est également un élément jugé essen-

tiel, les jeunes cadres étant à cet égard en attente de référentiels pour mieux appréhender cet aspect. Ils souhaitent par ailleurs mieux connaître les grilles de salaire / conventions collectives appliquées dans les entreprises ainsi que, le cas échéant, les modes de versement des primes.

Au-delà de l'estimation, la négociation du salaire à l'embauche pose aussi des difficultés quant à la posture et au mode opératoire à adopter (quand en parler, comment, quelles sont les méthodes de négociation à adopter, etc.)⁵. Les jeunes cadres apprécieraient particulièrement de pouvoir bénéficier des services d'un coach expert de leur marché et en négociation salariale, auprès de qui ils pourraient s'informer et s'entraîner (entretiens blancs). À leurs yeux, les organismes de formation initiale pourraient aussi jouer un rôle majeur car ils estiment que l'accompagnement doit être réalisé bien en amont de leur entrée sur le marché du travail.

 *Je me souviens avoir raté mes premiers entretiens par manque d'expérience. Ce qui m'aurait aidé, c'est un entretien d'essai (...) c'est un guide qui informe les jeunes diplômés de leur cote sur le marché du travail, afin de pouvoir mieux négocier ses conditions de travail comme les avantages, le salaire, etc.*

Homme, 29 ans, ingénieur (travaux publics)

³ Apec, *Moments clés dans les parcours professionnels des cadres*, mars 2023.

⁴ Apec, *Baromètre 2022 de l'insertion des jeunes diplômé.es*, avril 2022.

⁵ Parmi les cadres de moins de 30 ans ayant changé d'entreprise récemment et n'ayant pas négocié leur salaire, 40 % indiquent qu'ils n'avaient pas osé, ou avaient jugé qu'ils n'avaient pas le profil suffisant pour négocier. Apec, *La négociation salariale à l'embauche*, Octobre 2023.

L'intégration : le besoin de mieux connaître le monde du travail d'un point de vue théorique, ainsi que les spécificités de son entreprise

Le moment de l'intégration concentre particulièrement des besoins d'informations sur le cadre formel (droit du travail) ainsi que sur les codes informels et les usages de l'entreprise. La présence de personnes repères est ici particulièrement déterminante à la fois en amont des situations (rôle informatif) et en aval de celles-ci (rôle d'accompagnement). De surcroît, s'il existe dans de nombreuses entreprises des parcours d'intégration pour les nouveaux salariés, rares sont les dispositifs spécifiques pour les primoarrivants dans le monde professionnel.

Le passage du statut d'étudiant.e à celui de salarié.e s'accompagne en effet d'une montée en exigences et en responsabilités qui peut être source d'inquiétudes, voire de déstabilisation pour les jeunes cadres. La période d'intégration au premier poste soulève de multiples enjeux, en matière de légitimité, d'organisation, d'autonomie, de rythme de travail et de mise en œuvre des compétences, enjeux qui s'avèrent souvent anxiogènes. S'ajoutent à ces difficultés les aspects législatifs, les processus et logiciels internes ainsi que les codes, qui représentent autant de nouveautés à appréhender.

Les jeunes cadres aimeraient notamment disposer d'une information plus large concernant le droit du travail (devoirs et droits du salarié) et le fonctionnement de la période d'essai (renouvellement automatique ou non, conditions de rupture, etc.). L'aide au décryptage de la fiche de paie (et ses différents prélèvements) est aussi largement attendue, tout comme les éléments relatifs au temps de travail au sein de l'entreprise : horaires d'arrivée/de départ, heures supplémentaires (quel dépassement doit être considéré comme

(a)normal ? Dans quelles circonstances est-il légitime d'envisager de récupérer le temps jugé en dépassement ?). Le système de congés (modalité de prise/acquisition de congés payés, RTT, etc.) est aussi souvent jugé flou et difficile à appréhender, tout comme les avantages salariaux, qui ne sont pas toujours explicités.

Sur l'ensemble de ces points, les jeunes cadres sont globalement en attente d'aide pour être en mesure de déceler ce qui relève de situations normales ou de situations abusives (notamment concernant la charge de travail et le relationnel).

Face aux besoins d'explicitation des codes formels et informels lors de l'arrivée dans une entreprise, l'attente d'un accompagnement personnalisé est très largement mentionnée. Les jeunes cadres souhaiteraient pouvoir être concrètement épaulés par un référent clairement identifié (manager, parrain/marraine, tuteur, rice, collègue) dès la prise de poste et bénéficier d'un accompagnement systématique dans leur prise de fonction (missions, logiciels, etc.). Pour régler des situations complexes ou conflictuelles, ils attendent aussi de pouvoir solliciter, selon la situation, un RH ou un groupe de parole (entre jeunes cadres).

“ On ne nous prépare pas à nous adapter à une entreprise. On ne nous dit pas que la prise de poste dure en fait six mois (...) Il y a aussi la découverte dans le sens administratif : les contraintes, les fonctionnements, pas de tickets-restau pendant les congés... Il y a des lacunes en termes de process d'onboarding⁶, tu restes avec ta vision parcellaire de l'entreprise.

Homme, 27 ans, chef de projet (environnement)

L'entretien annuel d'évaluation : des attentes qui se centrent principalement sur une clarification de son déroulé et un meilleur accompagnement

Pour de nombreux jeunes cadres interrogés, le premier entretien annuel d'évaluation s'est avéré décevant. Globalement, l'entretien annuel est souvent jugé trop vertical, parfois sévère et sans grande utilité pour la suite.

Ils attendent ainsi des entreprises une meilleure information sur le déroulé formel de ces entretiens, mais aussi sur les usages de l'entreprise en la matière. La relation au manager est ici jugée essentielle. Les jeunes cadres expriment notamment la nécessité pour les managers de mieux se former aux techniques du feed-back.

⁶ L'onboarding est un terme anglais qui signifie « embarquement », il renvoie aux processus d'accueil d'un nouveau salarié au sein d'une entreprise.

Ils font part plus largement du besoin d'un entretien très balisé, avec compte rendu et suivi formels (afin d'assurer l'objectivité de la démarche), tout en attendant une certaine souplesse afin d'éviter un échange trop vertical, fermé et débouchant sur des objectifs trop stricts.

Aussi, pour mieux se préparer à l'entretien, faire face à de potentielles critiques ou demander une augmentation ou une promotion, les jeunes cadres aimeraient idéalement pouvoir disposer d'un accom-

pagnant neutre, en interne (service des ressources humaines) ou en externe (consultant.e, coach).

“ Il faut une préparation adéquate : l'accès à toutes les informations sur le processus d'évaluation, recevoir des conseils d'experts et participer à des sessions de simulation d'entretien pour être capable le jour J de mieux gérer ces situations parfois critiques.

Homme, 25 ans, ingénieur (cyber-sécurité)

L'évolution professionnelle : des attentes centrées sur la clarification des possibilités d'évolution et le souhait d'un accompagnement pour les atteindre

L'évolution professionnelle est un moment de bascule intimidant pour les jeunes cadres, qui se posent des questions quant à la manière de la conduire et sur les possibilités qui s'offrent à eux dans l'entreprise. D'autant que, s'ils témoignent parfois d'un sentiment d'illégitimité du fait de leur expérience professionnelle limitée, les jeunes actifs en général, et les jeunes cadres en particulier, expriment davantage que leurs aînés l'envie de progresser dans les prochaines années, que ce soit en matière de rémunération, d'autonomie ou de responsabilités⁷.

Ils sont ainsi en attente d'une plus grande transparence sur les promotions possibles au sein de leur entreprise (compétences requises, fiches de poste, échéances, salaires associés), mais aussi sur les procédures pour en faire la demande, en particulier dans les grandes entreprises. Des informations sur les techniques de négociation et les stratégies à adopter pour accéder à une promotion ou une demande d'évolution seraient notamment très appréciées. Une information sur les opportunités internes (séances d'orientation, dispositifs « Vis ma vie⁸ », plateforme interne sur les postes disponibles, etc.) est aussi souhaitée.

L'évolution professionnelle gagnerait en outre à être accompagnée dans sa réalisation. La formation continue est à ce titre jugée essentielle pour préparer les

jeunes cadres à endosser de nouvelles fonctions, notamment de management. Pour pouvoir pleinement en bénéficier, les jeunes cadres souhaitent une meilleure communication sur les possibilités et les obligations de l'employeur en matière de formation, mais aussi sur les droits individuels à la formation.

Afin de mieux identifier les opportunités, de se positionner, et par la suite de négocier, les jeunes cadres souhaiteraient être accompagnés par des coachs de carrière ou participer à des groupes de parole avec des salarié.es au profil similaire (poste, âge). Le manager dispose aussi d'un rôle essentiel aux yeux des jeunes cadres : il doit proposer une évolution professionnelle correspondant aux envies du jeune cadre. En effet, si certains évoquent un souhait d'évolution professionnelle rapide, d'autres souhaitent davantage de progressivité et d'accompagnement dans leur évolution.

“ Je ne connaissais pas les pratiques à adopter en entreprise, savoir comment aborder cette demande de promotion envers la direction, qui contacter en premier, comment l'amenner, dans quelle mesure une demande est réalisable ou acceptable...

Homme, 24 ans, responsable des systèmes d'information

⁷Apec – Terra Nova, *Rapport au travail des actifs de moins de 30 ans*, février 2024.

⁸Le concept de « Vis ma vie » en entreprise consiste en une immersion sur un autre poste durant une période donnée afin de permettre au salarié de découvrir un autre métier, d'améliorer ses collaborations ou de favoriser sa montée en compétences.


La première démission : le souhait d'une meilleure information et d'un soutien en cas de difficulté

La démission pose d'abord des difficultés aux jeunes cadres d'un point de vue émotionnel. Une certaine culpabilité de quitter la première entreprise qui leur a fait confiance est parfois exprimée. Certains jeunes cadres indiquent également avoir vécu des cas où le manager adoptait une posture explicitement culpabilisante à l'annonce de la démission.

Au-delà de ces aspects psychologiques, la première démission suscite des besoins de repères pratico-pratiques concernant le cadre formel. Les jeunes cadres sont en attente d'informations sur les règles juridiques propres à cette situation (procédure à respecter, types de rupture de contrat, délai de préavis) et sur les droits du salarié que l'entreprise doit respecter. Le souhait d'informations sur la manière adéquate d'annoncer sa démission ainsi






que sur les techniques de négociation (type de rupture, durée de préavis) est aussi fréquemment formulé.

En cas de conflit avec l'employeur, les jeunes cadres souhaiteraient également pouvoir recourir à une ou à un médiateur pour désamorcer la situation et les accompagner dans ce moment difficile.

 *Comment annoncer une démission, comment négocier une rupture conventionnelle, quels sont nos droits, etc. ? J'ai vraiment vécu ce moment difficilement car j'avais l'impression de prendre une très grande décision dans ma vie.*

Femme, 27 ans, directrice de la communication (secteur alimentaire)

Pour résumer...

	Besoin de repères sur LE CADRE FORMEL	Besoin de repères sur LES CODES INFORMELS et les spécificités de l'entreprise	Besoin de PERSONNES REPÈRES
 <p>Recherche du premier poste</p>	<p>Offres d'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Accès aux offres, décryptage ■ Grilles salariales (par poste/secteur) <p>Candidatures</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rédaction et mise en forme des CV et lettres de motivation ■ Déroulé des entretiens ■ Négociations salariales <p>Droit du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Statuts et implications ■ Avantages salariaux ■ Contrat de travail 	<p>Offres</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Développement du réseau professionnel ■ Accès aux offres cachées ■ Grilles salariales ■ Conventions collectives ■ Versement des primes ■ Descriptifs des missions dans les fiches de poste <p>Candidatures</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Posture en entretien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conseiller.ière/consultant.e/coach expert (du marché/en négociation salariale) ■ Organismes de formation
 <p>Intégration dans l'entreprise</p>	<p>Droit du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Droits et devoirs du salarié ■ Période d'essai (durée, renouvellement, modalités de rupture) ■ Fiche de paie (salaire brut vs. net, système de cotisations) ■ Instances de représentation du personnel dans l'entreprise 	<p>Situations complexes : situations normales/anormales (surcharge, harcèlement, relations, etc.)</p> <p>Temps de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Heures d'arrivée/de départ ■ Heures supplémentaires ■ Système de prise de congés <p>Posture</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tenue vestimentaire ■ Relations professionnelles (proximité, conflits) <p>Prise de fonction</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Logiciels internes (RH/Financiers) ■ Passation sur le poste <p>Avantages salariaux (CE, ticket restaurant, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Groupe de parole jeunes cadres/intersalariés ■ Manager ■ Parrain ou marraine/compagnonnage/tuteur.rice ■ Service RH de l'entreprise ■ Psychologue
 <p>Entretien d'évaluation</p>	<p>Définition légale</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cadrage juridique de l'entretien ■ Grands principes généraux sur les attendus et les objectifs d'un entretien annuel 	<p>Préparation de l'entretien</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Information sur les entretiens annuels (déroulé, critères d'autoévaluations, etc.) ■ Temps et supports dédiés ■ Informations sur l'évaluation faite par le manager <p>Déroulé de l'entretien</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Protocole clair ■ Adaptabilité ■ Horizontalité ■ Réciprocité ■ Bienveillance <p>Suivi de l'entretien : retours concrets à la suite de l'entretien</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coach ■ Médiateur.rice
 <p>Évolution profession- nelle</p>	<p>Mobilité externe : promotions/opportunités</p> <p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Droit à la formation individuelle ■ Obligation de formation continue 	<p>Promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Techniques de négociation ■ Stratégies à adopter ■ Fichage des promotions (compétences requises, fiches de poste, échéances, salaires associés) ■ Plan de carrière <p>Politique de mobilité interne</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Communications ■ Plateforme ■ Séances d'orientation ■ Formations ■ « Vis ma vie » 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coach carrière ■ Groupes de paroles intersalariés ■ Manager
 <p>Démission</p>	<p>Droit du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Modes de rupture de contrat ■ Délai de préavis ■ Procédure à respecter ■ Droits du salarié 	<p>Modalités d'annonce</p> <p>Négociation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Médiateur.rice ■ Service RH de l'entreprise

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 sociales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > *Le retour de congé maternité des femmes cadres*, février 2024
- > *Diplômés du supérieur issus des QPV*, novembre 2023
- > *Les salaires dans 111 familles de métiers*, novembre 2023
- > *La négociation salariale à l'embauche*, octobre 2023

ISSN 2681-2819 (COLLECTION TRAJECTOIRES)

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 : Gaël Bouron, Joséphine Rey, Cendrine Mouline

Maquette : Caracter



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



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

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

GENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit + prix d'un appel

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

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{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).