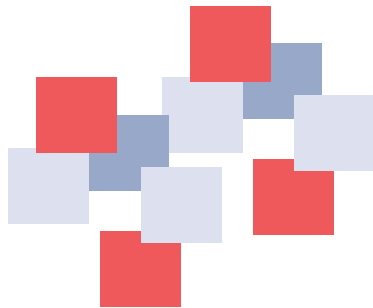


Baromètre du rapport au travail #2 - Janvier 2025

LE RETOUR DE LA DÉFIANCE



RÉSUMÉ



Cette deuxième édition est la première analyse à mesurer concrètement l'impact sur les comportements des actifs d'une séquence électorale inattendue, de la confusion politique qu'elle a entraînée et, plus généralement, des incertitudes économiques qui s'annoncent.

Le **baromètre du rapport au travail** est basé sur deux axes: l'**employabilité** et la **confiance** en l'avenir. Au deuxième semestre 2024, la **confiance en l'avenir diminue** (-3,6 %), c'est un retournement par rapport à la lente remontée des trois années post-pandémie. Cette baisse n'est pas uniforme. La confiance augmente chez certains. Cette polarisation de la confiance en l'avenir est un autre témoignage de la fragmentation de la société française. Elle conduit à renforcer la segmentation entre les **quatre types d'actifs** déjà identifiés:

- **Décrocheurs** (Faible employabilité et pessimisme fort): 14,1 % (+11 %)
- **Stables pessimistes** (employabilité moyenne mais pessimistes quant à l'avenir) : 27,1 % (+10 %)
- **Stables optimistes** (employabilité moyenne mais optimistes): 22,5 % (+6,6 %)
- **Avant-gardistes** (très employables et très optimistes): 14,9 % (+14 %).

Ces quatre types d'actifs se distinguent par leurs **pratiques d'emploi** et leur **engagement au travail**:

- À employabilité égale, les pessimistes sont deux fois moins actifs sur les **job-boards** que les optimistes. La probabilité qu'ils relancent un recruteur qui les aurait contactés est trois fois plus faible que celle des optimistes. Seuls 22,5 % des actifs français ont des comportements autonomes et proactifs pour rechercher un emploi et gérer leurs carrières.
- Les décrocheurs s'engagent dans leur métier, les stables pessimistes dans leur organisation, les stables optimistes dans une communauté de proximité, et les avant-gardistes dans des projets innovants.

Les contextes politiques et économiques confus impactent directement les comportements d'emploi et les modalités d'engagement des actifs français. Ils freinent sensiblement le dynamisme du marché du travail, malgré des besoins encore vifs du côté des entreprises.

INTRODUCTION

Le paysage politique et économique français, en ce début 2025, est pour le moins confus. Des élections imprévues, aux conséquences inattendues, ont désarçonné les acteurs en charge du pays. Des perspectives économiques assombries s'ajoutent à l'incertitude politique. Or les besoins en recrutements sont toujours vifs. Comment ces incertitudes ont-elles affecté les actifs et leurs comportements en matière d'emploi ?

Ce second baromètre du rapport au travail est l'une des premières études à montrer, presque en temps réel, les répercussions de ces événements sur les attitudes des Français envers l'emploi.

La séquence politique entamée lors des élections du printemps 2025, et qui se poursuit jusqu'au récent remaniement ministériel, rencontre des incertitudes plus profondes et des mutations plus structurantes dans la matrice sociale française. Les conceptions du travail, les attentes envers l'emploi et les types d'engagement se diversifient. En un mot, le rapport au travail devient pluriel, et cette pluralité crée une population active fragmentée. Une France océan de classes moyennes disparaît; elle laisse place à des groupes sociaux multiples dont les clés de compréhension du travail, les attentes et les besoins se distinguent et, parfois, s'opposent.

Décrire ces nouveaux groupes et montrer leurs spécificités face à l'emploi et l'engagement sont les objectifs de ce baromètre. Il répond à un besoin pragmatique: donner aux recruteurs des clés justes pour jouer leur rôle d'animateurs du marché du travail. Mais il entend aussi analyser, au fil de l'eau et en temps réel, les processus qui reformulent la société française.

La première étude, au premier semestre 2024, montrait l'existence de quatre groupes majeurs, dont les positions envers l'emploi, très différentes, déterminaient des comportements très contrastés. Aux origines de ces quatre groupes, le croisement de deux données : l'employabilité et la confiance en l'avenir. L'employabilité est une caractéristique individuelle à double titre. Elle caractérise un individu par son patrimoine de ressources et de compétences acquises. Elle décrit aussi la capacité à s'adapter aux besoins de son métier, de son bassin d'emploi ou de ses projets personnels. La confiance en l'avenir illustre en quoi chacun se sent plus ou moins capable de tirer parti des changements, et plus ou moins menacé de déclassement. Or cette confiance, dont on observait la remontée lente mais régulière depuis la fin de la pandémie, a changé de tendance depuis pour atteindre le taux le plus faible depuis la fin du confinement.

LA PLONGÉE VERS LA DÉFIANCE

L'employabilité est stable sur la période, mais la confiance plonge (-3,6 % depuis un an). La confiance en l'avenir s'était écroulée pendant l'épidémie de Covid-19. Mais, depuis, elle était en augmentation régulière; malgré ce regain, elle était encore, au premier semestre 2024, en retrait de 11 % par rapport à la base 100 de l'avant-Covid. La tendance à la baisse, commencée au premier semestre 2024, est venue interrompre cette lente remontée. Les facteurs qui pourraient l'expliquer sont finalement ambigus. Les indicateurs économiques et le climat des affaires étaient moroses malgré la perspective des Jeux Olympiques et de la saison touristique¹. Mais les indicateurs d'emploi demeuraient globalement stables². L'événement marquant de la période est évidemment la forte incertitude politique: la montée du RN aux élections européennes, les élections législatives imprévues et la confusion qui les ont suivies sont anxiogènes. Ces scrutins mettent en lumière des bouleversements sous-jacents dans les dynamiques sociales, économiques et culturelles du pays. Ils les cristallisent aussi, en tendant au pays le miroir de la transformation fondamentale de son tissu social.

Reste que la baisse moyenne de la confiance en l'avenir cache des disparités. La confiance en l'avenir n'a augmenté que pour 16,5 % de l'échantillon. Mais pour près de 10 % des actifs, l'augmentation est forte ou très forte (plus 25 %). Une partie de la population active a ainsi gagné en optimisme. La confiance en l'avenir s'est renforcée chez ceux, entrepreneurs notamment, qui voient des opportunités probables se dessiner à moyen terme. Tel n'est pas le cas des autres catégories

¹ Croissance + 0,2 % (T1-2024/T4-2023). Climat des affaires: tous secteurs: -5 pts; industrie: -3 pts; services: -6 pts; BTP: -1 pt; commerce: -6 pts (T1-2024/T4-2023). Source: INSEE.

² Chômage: 7,3 %; embauches: +0,5 %; démissions: +0,3 %; licenciements: +5,3 %; ruptures conventionnelles: +2,3 % (T1-2024/T4-2023). Source: INSEE.

Cette hétérogénéité de la confiance se retrouve dans la distribution des types de rapports au travail :

Typologie du rapport au travail janvier 2025 (pourcentage d'évolution avec janvier 2024)



Le groupe des avant-gardistes augmente de près de 15%, par l'augmentation de la confiance en l'avenir des membres des groupes adjacents. D'autres membres de ces groupes, selon un mécanisme inverse, voient leur confiance diminuer ; ils renforcent les groupes des stables et des décrocheurs.

Quatre types dominants de français au travail

Les décrocheurs

Ils sont les moins employables et les moins optimistes. Sans surprise, on y retrouve les individus les moins qualifiés, les plus âgés et les moins urbains. Ils sont d'anciens salariés des territoires désindustrialisés, mais aussi habitants de territoires très ruraux, jamais vraiment touchés par un emploi salarié durable. Leur revenu provient d'emplois saisonniers ou intérimaires, très dépendants des opportunités.

Les Stables pessimistes

Stables par leur employabilité, mais pessimistes dans leur rapport à l'avenir, ils sont animés par une crainte de décrochage. Majoritairement en CDI et habitant en zones urbaines, ils sont diplômés au moins d'un bac +2.

Les stables optimistes

Proches des précédents par leur employabilité, les optimistes sont plus jeunes, possèdent plus fréquemment un diplôme de niveau master et encore plus souvent habitants des grandes métropoles.

Les avant-gardistes

À l'autre bout du spectre apparaît le groupe des actifs très employables et très optimistes. Très diplômés mais pas les plus jeunes, ils se sentent capables de tirer parti des évolutions sociétales et des mutations économiques. La plupart ont quitté le salariat: consultants auto-entrepreneurs, créateurs de *start-ups* ou multi-investisseurs, leur confiance en leurs compétences les fait délaisser la sécurité du salariat pour rechercher d'autres aventures plus en phase avec l'époque et plus avant-gardistes.

DU RAPPORT AU TRAVAIL AUX PRATIQUES D'EMPLOI

Les incertitudes politiques et économiques actuelles influencent profondément le rapport à l'avenir des actifs français. Ces turbulences ont des conséquences directes et concrètes sur les pratiques d'emploi.

Fréquence des actions liées à l'emploi réalisées au cours de la semaine précédente par type de rapport au travail

	DÉCROCHEURS	STABLES PESSIMISTES	STABLES OPTIMISTES	AVANT-GARDISTES
POST OU MODIFICATION DU PROFIL LINKEDIN	0,3	0,7	1,8	2,1
UTILISATION DES SITES D'EMPLOI (INDEED, MONSTER, FRANCE TRAVAIL...)	0,4	1,3	2,9	0,4
RELANCÉ UN RECRUTEUR	0,5	0,9	2,8	0,5

- Les **avant-gardistes** sont ceux qui modifient le plus fréquemment leur profil LinkedIn (2,1 %) et utilisent des sites d'emploi de manière modérée (0,4 %). Ils ne sont pas en recherche d'emploi mais gèrent leur présence numérique activement.
- Les **stables optimistes** se démarquent par leur forte utilisation des sites d'emploi (2,9 %), leur activité sur LinkedIn (1,8 %), et leurs relances auprès des recruteurs (2,8 %). Ils sont globalement les plus actifs dans la recherche d'opportunités professionnelles.

- Les **stables pessimistes** ont des pratiques d'emploi plus modérées. Ils utilisent LinkedIn (0,7 %), les sites d'emploi (1,3 %) et relancent les recruteurs (0,9 %) de manière moins intensive que les optimistes. Leur faible espoir en l'avenir a un effet contre-intuitif: la menace des réponses négatives les décourage de mener des actions pourtant efficaces.

- Les **décrocheurs** sont les moins actifs dans toutes les pratiques d'emploi, avec seulement 0,3 % de modification de profil LinkedIn, 0,4 % d'utilisation de sites d'emploi et 0,5 % de relance de recruteurs.

Les différences de rapport au travail expliquent des comportements en apparence illogiques. Le niveau de confiance n'est pas qu'un état d'esprit. Il déclenche des actions, comme persister à rechercher un emploi ou se résigner après des échecs. Ici s'explique sans doute un décalage entre candidats et candidatures. Tandis que certains persistent et réussissent les transitions professionnelles qui émaillent tout parcours, d'autres demeurent des candidats qui n'osent pas, ou plus, émettre des candidatures.

Comment ces évolutions du rapport au travail impactent-elles les interactions des actifs avec les entreprises et leur engagement?

DU RAPPORT AU TRAVAIL À L'ENGAGEMENT

Les incertitudes politiques et économiques actuelles érodent la confiance et compliquent les choix professionnels; elles rendent plus complexe l'engagement des individus.

L'engagement est souvent présenté par son intensité. Cette approche est insuffisante: l'engagement se définit plus par sa cible que par sa force. Ce sont donc les modalités et les stratégies d'engagement qui changent selon les individus, plutôt que la seule intensité. Ces supports à l'engagement peuvent être extérieurs à l'individu: une organisation (des valeurs partagées, une tradition, une hiérarchie stable), un métier (une hiérarchie de compétences, une communauté d'experts), une communauté (des règles de solidarité entre individus d'égale valeur) ou un projet (des innovations, des défis). Mais un individu peut aussi s'identifier à certaines de ses propres caractéristiques: son employabilité ou son statut. Dans ces deux cas, le travail n'a pas de valeur en lui-même: il vaut pour ce qu'il permet d'obtenir.

Aucun individu n'est porteur d'une forme unique d'engagement. Mais l'une ou l'autre peut être dominante. Le tableau suivant montre les stratégies d'engagement des actifs français selon leur rapport au travail.

Le métier est le principal support d'engagement des décrocheurs. Ceux-là s'identifient à une expertise, à défaut d'emploi, d'employabilité ou de perspectives.

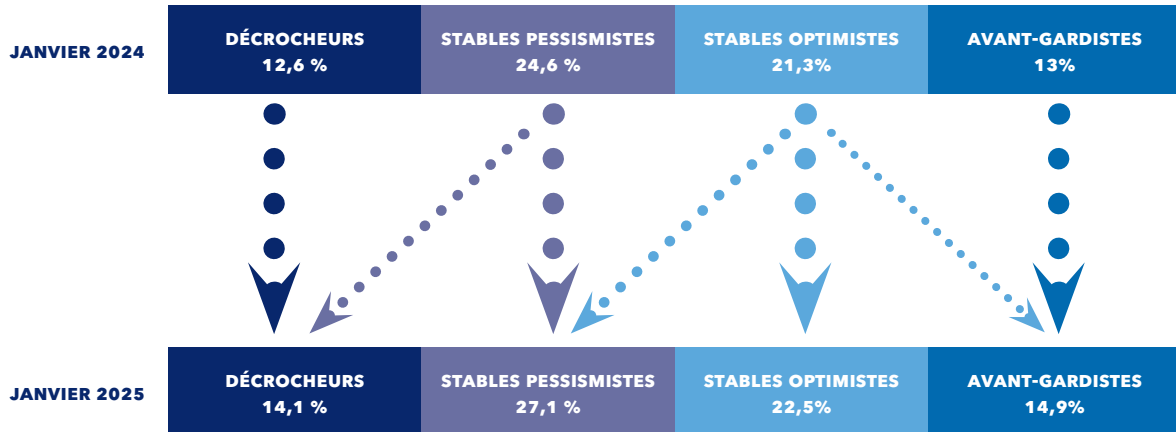
Les **stables pessimistes** s'engagent prioritairement dans leur organisation. Ils s'identifient aux valeurs, à la hiérarchie et aux traditions de leur environnement de travail. Leur stabilité et leur pessimisme les incitent à maintenir un lien durable avec leur organisation actuelle et à s'y socialiser.

Les **stables optimistes** sont tournés vers leur communauté, ce qui signifie qu'ils valorisent les relations sociales, la solidarité et le travail en équipe avec leurs pairs. Ils montrent une volonté d'interagir dans un réseau de proximité, sans chercher une identification à une organisation plus vaste. Leur optimisme les incite à la mobilité externe, ce qui freine leur capacité de socialisation durable dans leur entreprise actuelle.

Les **avant-gardistes** sont principalement engagés dans des projets. Ils recherchent des innovations, des défis et des changements. Leur engagement n'est pas dans la stabilité mais dans le mouvement, la recherche d'un impact et la nouveauté.

Le rapport au travail détermine des tactiques d'engagement. Ces tactiques sont donc des choix contraints : c'est la perception des possibles et des probables qui détermine où investir son engagement. Les plus détenteurs de ressources et les plus confiants, les avant-gardistes, s'investissent dans des projets stimulants et liés à un imaginaire de réussite entrepreneuriale. Les moins employables et les moins optimistes n'ont sans doute plus la possibilité de s'engager dans un collectif, dans une organisation ou dans des projets entrepreneuriaux. Parmi les stables, enfin, les optimistes voient leur engagement dans leur entreprise comme freiné par les possibilités de mobilité externe. La perspective d'un futur ailleurs limite leur socialisation à leurs pairs proches.

Synthèse



Pratiques d'emploi

JOB-BOARDS	FAIBLE	FAIBLE	FORTE	FAIBLE
RÉSEAUX SOCIAUX	FAIBLE	FAIBLE	FORTE	FORTE
PROBABILITÉ DE RELANCER UN RECRUTEUR	FAIBLE	FAIBLE	FORTE	FAIBLE

Type d'engagement au travail

TYPE D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL	MÉTIER	ORGANISATION	COMMUNAUTÉ	PROJET
------------------------------	--------	--------------	------------	--------

CONCLUSION

La baisse de la confiance en l'avenir, provoquée par l'instabilité politique et les incertitudes économiques, n'affecte pas tous les actifs. Le chaos et les menaces perçues par les uns sont des sources d'opportunités pour d'autres. La confiance en l'avenir et la capacité à imaginer un avenir avec optimisme, à employabilité égale, est une ligne de fracture centrale. Elle dessine des comportements différents et, pour certains, inédits. Les pessimistes sont dominés par la crainte du déclassement; cette peur ne crée pas en elle-même une aversion pour la mobilité externe ou des doutes sur ses propres compétences. Ce sont plutôt le processus de recrutement et le jugement des recruteurs qui inquiètent et provoquent des auto-éliminations. Ces découragés du marché externe reformulent leurs modalités d'engagement: l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, signe de durabilité, redevient leur priorité.

Le marché des candidats se contracte par déficit de confiance en soi; il se réduit aussi par l'effet inverse. Les avant-gardistes, forts de compétences et de confiance en l'avenir, rêvent d'entrepreneuriat, de qualité de vie et d'autonomie. Pour cela, ils créent des écosystèmes à la dimension de leurs ambitions. Parmi les indicateurs qui en témoignent: le succès du portage salarial, de l'intérim pour les cadres ou des microentreprises, mais aussi des migrations internes: la côte Basque, les Pays de Loire et Marseille accueillent ces populations nouvelles. Mais ce goût pour l'entrepreneuriat se double d'un engagement prioritaire pour des projets court-termistes et un désengagement pour les repères durables des valeurs ou de la culture d'une organisation.

La fragmentation de la société française, visible dans les rapports au travail, pose des défis majeurs pour les entreprises et les politiques publiques. Le défi pour les organisations est double : d'une part, répondre aux attentes spécifiques de chaque groupe, et d'autre part, atténuer les effets des inégalités d'employabilité et de confiance.

Dans un monde où les rapports au travail se diversifient, le recrutement de demain ne se limitera plus à trouver des compétences : il s'agira de construire des expériences engageantes et inclusives, capables de susciter la confiance dans des environnements changeants. De nouveaux imaginaires sont à construire. Il s'agira, entre autres, de réconcilier le recrutement des autres processus RH : acquérir sans fidéliser revient à creuser un trou pour en boucher un autre. Il faut donc y voir des opportunités d'innovation sociale.

À PROPOS DE L'EM NORMANDIE

Fondée en 1871 parmi les premières grandes écoles de commerce françaises, l'EM Normandie s'est imposée comme une institution de référence dans le monde des Business Schools. Elle détient les accréditations internationales EQUIS, AACSB et AMBA. Avec 6600 étudiants et professionnels dans ses programmes de formations initiales et continues diplômantes et 28000 membres de l'association Alumni EM Normandie à travers le monde, l'école est implantée sur six campus, à Caen, Le Havre, Paris, Dubaï, Dublin, et Oxford. L'EM Normandie forme les managers de demain, futurs gouvernants responsables préparés à la conduite du changement dans un environnement multiculturel, et elle accompagne les salariés et dirigeants d'entreprises tout au long de leur carrière.

www.em-normandie.com

Les activités de recherche académique et appliquée de l'EM Normandie sont regroupées au sein du Laboratoire Métis. Retrouvez les expertises de nos enseignants-chercheurs sur le blog EM Normandie :

www.blog.ecole-management-normandie.fr



À PROPOS D'ACTUAL GROUP

Aujourd'hui, cinquième acteur sur le marché du travail et de l'emploi en France, Actual group est un groupe français, à la vision résolument humaniste, qui milite chaque jour pour faciliter le droit au travail pour tous. Organisé autour de 4 métiers, travail intérimaire, recrutement, accompagnement et formation, le groupe est n° 1 de l'intérim d'insertion en France. Dirigé par Samuel Tual, entrepreneur engagé, Actual group a développé une véritable expertise dans l'accompagnement des personnes vers l'emploi sur l'ensemble du territoire, à travers des solutions pour l'emploi et le développement des compétences. Le groupe propose également une offre de solutions RH complète pour accompagner les entreprises et créer ou trouver les compétences dont elles ont besoin. Grâce à ses 4 100 collaborateurs et plus de 600 agences réparties sur le territoire, Actual group accompagne aujourd'hui 33 000 entreprises et 165 000 candidats à l'emploi, pour un chiffre d'affaires de 1,6 milliards en 2023. Son ambition, et celle de ses marques Actual, Leader, Ergalis, Ergos, Best intérim, Talentpeople, CCLD, Up Skills, Clémentine, Batenborch, Act4skills, Bizness, Envergure, ESUP, Holberton, est de construire ensemble le travail des femmes et des hommes, partout en France.

www.groupeactual.eu

CONTACT

Pour l'EM Normandie

Isabelle DALLE

Directrice des relations médias

Tél. : 06 71 78 36 05

E-mail : idalle@em-normandie.fr

Solenn MORGON

Responsable des relations médias

Tél. : 07 64 80 12 22

E-mail : smorgon@em-normandie.fr

Lionnel GUERIN

Attaché de presse indépendant

Tél. : 07 51 59 86 32

E-mail : lionnelguerinpress@gmail.com

CAEN

9, rue Claude Bloch
14052 CAEN CEDEX 4
Tél. : +33 (0)2 31 46 78 78

DUBAÏ

Block 14, 3rd Floor
Dubai Knowledge Park
Tél. : +33 (0)1 75 00 00 76

LE HAVRE

20, quai Frissard
76000 LE HAVRE
Tél. : +33 (0)2 32 92 59 99

DUBLIN

Ulysses House
22-24 Foley Street
Dublin 1 - D01 W2T2
Tél. : +35 3190 111 75

PARIS

30-32 rue Henri Barbusse
92110 CLICHY
Tél. : +33 (0)1 75 00 00 76

OXFORD

Jericho Building - Oxpens Road
OXFORD OX1 1SA
Tél. : +44 1865 681 407

POUR EN SAVOIR +
em-normandie.com



Pour Actual Group

Mickaël DRAÏ

Agence Une idée com

Tél. : 06 60 41 86 78

E-mail : drai@uneidee.com

Guillaume NÉRON BANCEL

Directeur de la communication

Actual group

Tél. : 06 47 44 81 98

E-mail : guillaume.neronbancel@groupeactual.eu



1871

EM

NORMANDIE
BUSINESS SCHOOL

Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé, l'École de Management de Normandie a été créée par les CCI Seine Estuaire et Caen Normandie • Membre de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) • Membre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) • Membre actif de l'Union des Grandes Écoles Indépendantes (UGEI) • Membre de Campus France • Membre fondateur de l'European Master of Business Sciences (EMBS) • Adhérent au Global Compact et aux Principes dor Responsible Management of Education (PRME) • Qualification Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche • Membre de l'European Foundation for Management Development (EFMD) • Membre de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) • Labels BSIS • Label Bienvenue en France • Label Happy at School • Label Speak and Act • Certification Qualiopi • Accréditation AACSB • Accréditation EQUIS • L'EM Normandie agit en faveur du développement durable.

Conception et réalisation : 10/2022 - ©EM Normandie Service Communication - N° SIREN : 479 806 630 - Code NAF : 8542Z

Crédits Photographiques : ©EM Normandie Service Communication / ©David Morganti / ©Unsplash / ©Adobe Stock - Traduction : École historique, esprit jeune.

Certification de la gestion durable des forêts - Document non contractuel.

Ne pas jeter sur la voie publique.

IMPRIM'VERT

NORMANDIE