

ÉTUDE

Le rapport au travail post-Covid

Télétravail, management, reconnaissance, santé... : les nouvelles tendances

_Romain Bendavid (coord.)

_Flora Baumlin, Sabeiha Bouchakour et Enora Lanoë-Danel



Romain Bendavid est directeur de l'Expertise Corporate & Work Experience, département Opinion, Ifop.

Flora Baumlin est directrice de clientèle, Expertise Corporate & Work Experience, département Opinion, Ifop.

Sabeiha Bouchakour est directrice QVT-prévention-absentéisme de Diot-Siaci.

Enora Lanoë-Danel est chargée d'études, Expertise Corporate & Work Experience, département Opinion, Ifop.

« Plus rien ne sera jamais comme avant » dans sa vie au travail

– Romain Bendavid¹

Depuis deux ans, des transformations « hors norme » traversent sans interruption le monde professionnel, que ce soit dans la façon d'envisager le travail, l'organisation des entreprises ou, au-delà, d'autres domaines hors de la sphère professionnelle. Comment appréhender ces évolutions ?

Cette note revient sur les transformations « hors norme » qui traversent sans interruption le monde professionnel depuis maintenant deux ans. Les changements observés concernent avant tout la façon d'envisager le travail. Toutefois, cette évolution rapide des mentalités engendre également des répercussions sur l'organisation des entreprises et même au-delà, sur d'autres domaines hors de la sphère professionnelle, tels que la santé ou le logement.

Le caractère inédit de ces transformations professionnelles réside dans le fait qu'elles ne sont pas cette fois-ci mises en place par les entreprises comme cela a souvent été le cas dans le passé : innovations technologiques, expérimentation de nouvelles organisations du travail... Elles proviennent avant tout des aspirations des actifs eux-mêmes, aspirations aiguës par la crise sanitaire, et c'est aux entreprises de s'y adapter.

Il convient donc de mieux cerner la façon dont le travail est désormais envisagé et comment les employeurs s'organisent en conséquence. Ce sera l'objet de cette analyse, qui sera suivie d'autres plus précisément consacrées à des évolutions en cours. Ainsi nous reviendrons, entre autres, sur le nouveau rôle du manager et l'enjeu de la reconnaissance, le souhait d'un rôle élargi de l'entreprise, leur légitimité en matière de prévention en santé et ses conséquences sur l'absentéisme ou encore l'envie de changement parmi les cadres et la pertinence de l'expression « grande démission ».

Enfin, si l'essentiel de l'analyse porte sur la population active salariée, soit 90 % des personnes actuellement en poste, des focus seront également réalisés sur des travailleurs non salariés (TNS).

« Arrêt sur image » : comment a évolué le rapport au travail tout au long de ces deux dernières années ?

Se repasser le film de ces deux dernières années au travail permet déjà de tirer quelques enseignements. Très tôt, lors du premier confinement, les acteurs du monde professionnel, dont au premier plan les salariés, ont pris conscience de l'évolution de la nature du lien à leur travail.

Interrogés « à chaud » au sortir de ce premier confinement, en mai 2020, 74 % des salariés français estimaient qu'il y aurait un « avant » et un « après » crise sanitaire dans l'organisation du travail. Six mois plus tard, à la fin du deuxième confinement, 58 % des salariés affirmaient fin novembre 2020 que la crise sanitaire avait changé leur rapport au travail. Ce constat est certes moins unanime que le premier, mais l'indicateur mesuré est aussi devenu entre-temps plus exigeant, les interviewés devant à

1. Note parue le 1^{er} juillet 2022 sur le site de la Fondation Jean-Jaurès.

présent évoquer leur propre lien au travail et non à son organisation sur un plan général. Ce changement d'angle de questionnement nous renseigne par ricochet sur le renouvellement, en à peine six mois, des interrogations des dirigeants. Ces derniers se sont d'abord intéressés à la façon dont était vécue l'organisation globale du travail, profondément chamboulée dans l'urgence, puis au rapport au travail intime de chaque actif¹.

En 2022, soit près de deux ans après et malgré un retour à des conditions de travail presque sans restriction, donc comme avant le début de la crise sanitaire, le sentiment d'évolution en cours dans la vie professionnelle des personnes interrogées demeure prégnant. Il ne se limite donc pas aux adaptations rendues nécessaires par une période exceptionnelle. C'est particulièrement le cas pour les cadres. Interrogés par l'Ifop pour Freelance début 2022, ces derniers ont été invités à indiquer le domaine (professionnel ou non) au sein duquel ils estiment avoir vécu le plus de changements en deux ans. L'organisation du travail est le plus mentionné, cité par 28 % des interviewés. Ce champ ressort loin devant l'usage des outils numériques (21 %). D'autres domaines, pourtant aussi essentiels mais extérieurs à la sphère professionnelle, sont en revanche peu soulignés. C'est le cas des pratiques de consommation, seuls 14 % des cadres évoquant « la manière d'acheter et de consommer en général » et surtout de la sphère privée, 12 % à peine de l'échantillon mettant en avant « ses relations affectives, familiales, amicales ».

Autre enseignement, les décideurs partagent globalement l'opinion des salariés. En mars 2021, une nette majorité (58 %) des décisionnaires RH (catégorie regroupant les DRH et des dirigeants d'entreprise de petite taille où il n'existe pas de structure RH) affirment que « la crise sanitaire va transformer durablement l'organisation du travail » contre 42 % pour qui « c'est une situation temporaire qui nécessite surtout une adaptabilité à court terme² ». À la même période, 79 % des cadres dirigeants considé-

raient que leur entreprise jouait un rôle important au sein de la société, au-delà de son activité économique, un constat partagé par une proportion comparable de salariés, 71 %³.

La situation aujourd'hui : le travail n'occupe plus une place structurante dans la vie des Français

La principale conséquence professionnelle de la crise sanitaire réside probablement dans la place occupée désormais par le travail dans la vie des actifs. Aux XIX^e et XX^e siècles, la question du travail a cristallisé les débats philosophiques et politiques. Les différents courants de pensée lui accordaient une place centrale résumée dans une dialectique aliénation/émancipation. De surcroît, au-delà des conditions individuelles, le travail déterminait aussi l'inscription dans la société ou l'espoir d'ascension sociale. Chaque individu pouvait ainsi espérer soit de lui-même (selon une logique libérale), soit en participant à un combat collectif (selon une logique marxiste ou sociale-démocrate) améliorer ses conditions de vie et sa position sociale par le travail et en faire profiter les générations suivantes.

Il n'est donc pas surprenant que, trente ans environ auparavant, en 1990 précisément, 92 % des Français en activité estimaient que le travail était « important » dans leur vie. Mais surtout, 60 % lui assignaient une place « très importante⁴ ». Qu'en est-il aujourd'hui ? En dépit d'une légère baisse, le résultat à la même question, posée à l'identique, indique que la très grande majorité des salariés (86 %) affirment toujours que le travail occupe une place importante dans leur vie, au même titre que la famille, les relations amicales ou les loisirs.

1. « Le moral et les attentes des salariés », enquêtes Ifop pour S2H et Wittyfit, 18 mai 2020 et novembre 2020.

2. « Les impacts de la crise sanitaire sur les transformations de l'organisation des entreprises », enquête Ifop pour Michael Page, mars 2021.

3. « Le nouveau rôle politique des entreprises, interrogation en miroir d'un échantillon de Français majeurs et de cadres dirigeants », enquête Ifop, mai 2021.

4. Enquête européenne sur les valeurs, enquête réalisée en France par l'institut Faits et opinion, 1990.

« Plus rien ne sera jamais comme avant » dans sa vie au travail

En revanche, ils ne sont plus que 24 % à affirmer qu'il est « très important » contre 62 % « assez important », soit une inversion de tendance par rapport

au constat réalisé en 1990 où 60 % lui accordaient une place « très importante » et 32 % une place « assez importante ».

La place du travail en 1990

Question : Pour chacune des choses suivantes, pouvez-vous me dire si, dans votre vie, cela est très important, assez important, peu important ou pas important du tout ? (en %)

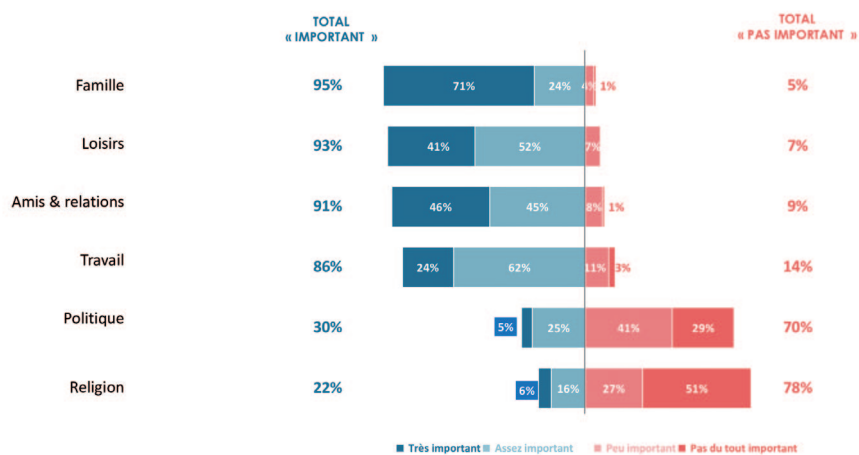
	Très important	Assez important	Pas très important	Pas important du tout
Famille	81	15	2	1
Travail	60	32	4	2
Amis et relations	40	46	12	1
Loisirs	31	48	18	2
Religion	14	28	27	29
Politique	8	24	33	33

Enquête européenne sur les valeurs, 1990, résultats pour la France.

Les non-réponses ne figurent pas : elles correspondent au complément à 100 des chiffres exprimés sur chaque ligne.

La place du travail aujourd'hui

Question : Pour chacun des domaines suivants, veuillez indiquer s'il est très important, assez important, peu important ou pas important du tout dans votre vie... ?



Source : Norme Ifop de climat social, 2021.

D'autres évolutions sont observées sur trente ans, mais elles sont loin d'atteindre la même ampleur :

- le niveau d'importance de la religion continue inexorablement à baisser : 42 % des Français estimaient en 1990 qu'elle occupait une place importante dans sa vie contre seulement 24 % de nos jours ;
- en dehors de la religion, les taux d'importance des autres domaines sont demeurés relativement

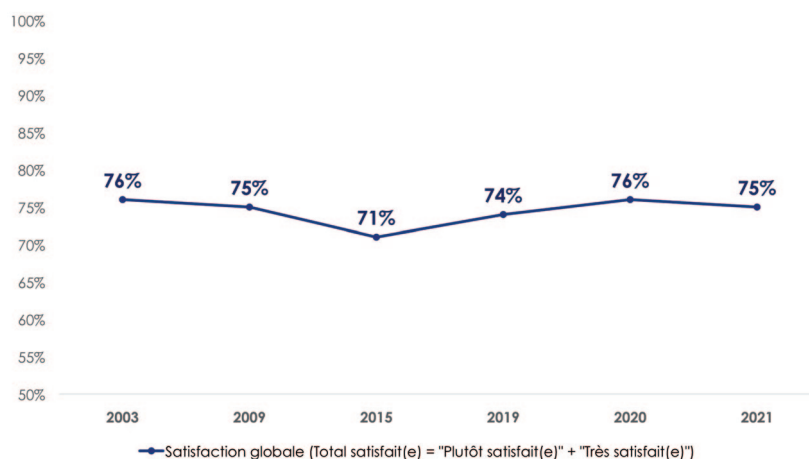
stables. Ils continuent soit à faire consensus (la famille, les amis), soit, au contraire, à susciter peu d'intérêt, à l'instar de la politique ;

- en matière de priorité, dans un mouvement inverse à celui de la religion et celui du travail, l'attachement aux loisirs augmente (avec une proportion de réponses « très important » progressant en trente ans de 31 % à 41 %).

Cette forte réduction de la priorité assignée au travail en trente ans apparaît d'autant plus impressionnante que notre modèle de société n'a pas connu, au cours de la même période, de transformations politiques ou économiques de grande ampleur. L'organisation du travail a certes considérablement évolué en raison de plusieurs phénomènes conjoints : révolution numérique, poursuite de la désindustrialisation, baisse légale de la durée hebdomadaire du travail... Mais ces mutations concernent davantage les outils et les

conditions de travail que les mentalités. Le regard porté sur son travail en 2022 n'est d'ailleurs pas très différent de celui qui prévalait en 1990. C'est ce que confirme la grande stabilité sur vingt ans du résultat de l'indicateur de satisfaction envers sa situation professionnelle. Celui-ci est extrait de l'enquête annuelle menée par l'Ifop auprès de salariés français et internationaux (sur quelques indicateurs pour ces derniers) depuis 2003 en France et depuis 2018 à l'international, la *Norme Ifop de climat social*.

Une satisfaction globale à l'égard de sa situation professionnelle très stable dans le temps



Source : Norme Ifop de climat social.

Le plus grand changement n'est donc pas inhérent au contenu en lui-même de son travail, mais à la place qui lui est accordée dans sa vie. Le travail demeure aujourd'hui important, mais il n'est plus aussi structurant. Dit autrement, beaucoup de salariés ne lui confèrent plus une fonction statutaire essentielle. Il constitue moins un marqueur d'inscription sociale ou un levier de bonheur. Cette perception du travail est enfin homogène selon les différentes catégories de salariés. S'agissant de la profession, c'est auprès des ouvriers que la proportion de « très important » est la moins élevée (18 %), tandis qu'elle monte à 23 % chez les cadres, soit un écart d'à peine 5 points. Les écarts sont également faibles selon l'âge, preuve qu'il ne s'agit pas d'un phénomène générationnel et que nous sommes sur une tendance de fond.

À titre d'illustration, fin 2021, toujours selon notre Norme Ifop de climat social, parmi cinq termes proposés aux interviewés pour exprimer leur ressenti actuel quand ils pensent à leur travail (à travers deux termes à connotation positive, deux à connotation négative et un neutre), le terme « fierté », qui associe le travail à une dimension statutaire, ressort en dernier. Il est cité par seulement 13 % de l'échantillon, au même niveau que la « contrainte ». Quatre autres termes de moindre intensité sont davantage mis en avant : la « sécurité » (27 %), la « routine » (27 %) et, à un degré moindre, le « plaisir » (17 %). Dans le détail, seuls les salariés de la fonction publique hospitalière sont nombreux à évoquer cette notion de « fierté » (33 % contre 13 % en moyenne).

La recherche d'épanouissement à court terme se substitue à l'attachement au statut

L'envie de bien-être, « une idée neuve » au travail

Cette nouvelle relation dépassionnée au travail a pour corollaire une envie de bien-être au quotidien. Il ne s'agit plus tant de « se réaliser » par le travail que, plus modestement, de s'y sentir bien.

Il est à ce titre emblématique de constater que les attentes prioritaires à l'égard de son employeur sont d'abord d'ordre qualitatif. La prise en compte du bien-être des collaborateurs y ressort largement en premier, citée par 35 % des salariés¹. Si cette quête peut être assimilée à une envie de confort, de sérénité, elle se situe en revanche loin de « passions » plus utopiques comme le bonheur ou la réalisation de soi. Et elle est d'autant plus remarquée que la notion de bien-être ne faisait pas vraiment partie du langage courant en entreprise il y a encore vingt ans. En outre, loin de se limiter à une aspiration personnelle, mais preuve au contraire d'un « champ des possibles » réaliste, fin 2021, 61 % des salariés affirmaient que le bien-être au travail constitue un enjeu prioritaire au sein de leur entreprise², soit une progression significative de 5 points par rapport à une mesure précédente datant de 2018. Les perceptions sont là encore assez similaires selon les catégories de salariés.

Si l'on prend du recul avec la situation française, ce score comme sa dynamique sont encourageants. Mais ils demeurent en retrait par rapport à la perception des salariés allemands et britanniques qui sont dans le même temps respectivement 80 % et 73 % à estimer que le bien-être est un enjeu prioritaire pour leur employeur³. Le déploiement d'une politique de qualité de vie au travail est encore récent en France par rapport à ses voisins, comme en témoignent en parallèle les niveaux plus élevés observés chez ces

derniers s'agissant du sentiment de reconnaissance de son travail au quotidien ou des possibilités d'évolution professionnelle existant dans son entreprise (nous aurons l'occasion d'y revenir lors d'une prochaine note consacrée au management). On peut toutefois se montrer optimiste et supposer que cet écart entre la France et les autres pays va progressivement se réduire tant la prise de conscience des salariés comme des dirigeants autour de cet enjeu est désormais forte dans notre pays.

Deuxième attente prioritaire, certes loin derrière cette ambition de bien-être, le « sens » donné à son travail se classe en seconde position (12 %). On ne parle pas ici de confort au travail, mais du sentiment d'exercer un travail utile pour soi et, si possible, pour l'ensemble de la société. Cette recherche de sens ressort en particulier chez les cadres (avec un score de 18 %), au point qu'il semble légitime de se demander dans quelle mesure le « sens » constitue aujourd'hui une nouvelle matrice de leur rapport au travail (ce sera là aussi l'objet d'une prochaine analyse). Enfin, les autres attentes envers son employeur, qui étaient encore privilégiées il y a quelques années, sont reléguées derrière ces deux préoccupations : « une bonne réputation » (11 %), « une identité et des valeurs fortes » (11 %), « sa capacité à innover » (7 %) ou encore « la digitalisation de ses activités » (2 %).

Autre signe de cette attente de bien-être, beaucoup de salariés se montrent désormais ouverts à une intervention de leur employeur sur des enjeux de santé qui ne se limitent pas seulement aux problématiques de santé au travail. Fin 2021, les deux tiers d'entre eux (66 %) sont ainsi intéressés par un accompagnement de leur entreprise permettant d'améliorer leur santé physique ou psychologique⁴. Là aussi, les mentalités évoluent vers une plus grande confiance envers son employeur, la santé étant un domaine où le secret professionnel prévaut et relevant fortement de l'intime. Au-delà des salariés, les conséquences pour l'entreprise sont très importantes, notamment en matière de politiques de prévention visant à limiter l'absentéisme.

1. Norme Ifop de climat social, 2021.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

Comprendre le rapport au travail nécessite également d'intégrer d'autres paramètres qui ne se limitent pas à l'environnement de travail quotidien de chacun. Ainsi, les deux critères les plus susceptibles de favoriser l'épanouissement professionnel résident aux yeux des salariés dans le fait d'« avoir un bon équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle » (38 %), ce score illustrant une fois encore la relativisation de la place du travail par rapport à la vie personnelle, et d'« avoir le sentiment de faire un travail utile » (22 %). Cette fois-ci encore, des attentes plus traditionnelles, qui ont une probabilité plus importante de se déployer à long terme, sont reléguées au second plan : « exercer un travail dans lequel l'acquisition de connaissance est régulière » (14 %), « pouvoir évoluer dans la hiérarchie » (9 %), « être le plus indépendant possible » (8 %) et « pouvoir changer de métier et d'activité durant sa carrière » (7 %).

Autre illustration, lorsque les salariés évoquent leurs principaux souhaits professionnels dans les prochaines années, deux sur les trois les plus soulignés sont plutôt nouveaux et d'ordre qualitatif : « avoir un meilleur équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle » (20 %) et, dans l'optique d'élargir le champ des possibles, « acquérir de nouvelles compétences dans son métier actuel » (18 %). Le troisième

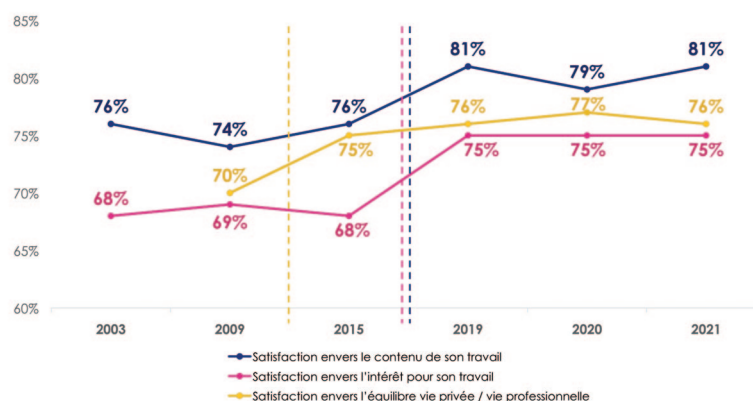
souhait : « progresser dans la hiérarchie de son entreprise » (20 %) est plus classique et facile à appréhender pour les employés.

Si ces attentes de changement dans le rapport au travail sont aujourd'hui prioritaires, elles étaient déjà présentes à l'esprit avant même le début de la crise sanitaire. La pandémie a donc surtout joué un rôle de catalyseur transformant des aspirations en priorité.

Ainsi, en 2019, un an avant le début de cette période hors norme, une enquête Ifop pour LR Technologies auprès de cadres¹ montrait que 63 % d'entre eux étaient déjà « très sensibles » au respect par leur employeur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et 49 % au fait qu'ils s'assurent du bien-être des salariés sur le lieu de travail. La différence avec aujourd'hui est que les décideurs en entreprise se sont entre-temps eux-mêmes emparés de l'enjeu.

Sur un temps plus long, une plongée dans l'historique de la *Norme Ifop de climat social* montre certes la stabilité à des seuils élevés de la satisfaction envers différents indicateurs de qualité de vie au travail, mais aussi une progression de ces niveaux au tournant des années 2010. C'est donc le signe d'une reconnaissance d'une plus large prise en compte de ces enjeux par les entreprises.

Des indicateurs d'évaluation du rapport au travail historiquement élevés mais qui progressent au tournant des années 2010



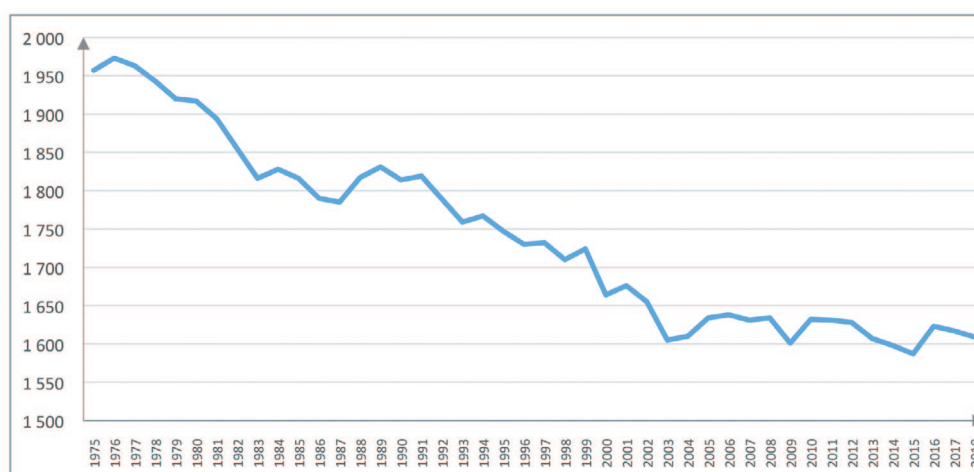
Source : Norme Ifop de climat social.

1. « Les cadres et leur marché de l'emploi », Ifop, 16 mai 2019.

Autre illustration plus qualitative cette fois-ci, en termes d'état d'esprit, le recours croissant au télétravail peut d'une certaine manière s'inscrire dans la suite logique d'une baisse générale du temps de travail depuis un demi-siècle, accélérée avec la mise en place des RTT à la fin des années 1990 (voir graphique ci-dessous). Il ne s'agit bien entendu pas de les mettre sur le même plan, le télétravail s'apparentant à une continuation du travail et les RTT à un temps de repos. Mais ils sont associés par les salariés à une ambition commune : organiser son

travail en tenant compte de son confort de vie personnelle et améliorer la compatibilité de son activité professionnelle avec ses contraintes de vie privée. Cela aboutit actuellement au fait que, comme observé dans plusieurs enquêtes qualitatives récentes auprès de cadres, lors d'un entretien d'embauche, une de leurs premières interrogations porte sur le nombre de jours de télétravail davantage que sur d'autres enjeux pourtant fortement prégnants avant, comme les possibilités d'évolution interne.

Évolution de la durée annuelle effective de travail en France depuis 1975



Source : Insee.

Les employeurs partagent en partie les aspirations de leurs salariés

Les chances de succès de ces nouvelles aspirations dépendent fortement du degré d'attention que leur portent les employeurs. Or, phénomène assez rare au sein de la sphère professionnelle, les planètes semblent « alignées » entre les différentes parties prenantes. Les dirigeants sont ainsi en grande partie convaincus du bien-fondé de ces attentes. Ils semblent avoir intégré le fait que des salariés épanouis seront non seulement plus productifs, mais aussi davantage fidèles à leur employeur dans une période où, dans de nombreux secteurs, ils rencontrent des difficultés à attirer des talents et doivent déployer des

trésors de créativité pour rendre leur « marque employeur » attractive.

À titre d'illustration, interrogés par l'Ifop pour Back Office Santé en février 2022¹, les décideurs RH considèrent que les dimensions les plus importantes pour pérenniser la qualité de vie au travail sont « un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle » (pointée par 47 % des interviewés), « la qualité des relations humaines » (43 %) et « la valorisation des compétences de chacun » (40 %). Ces critères, très qualitatifs, requièrent un accompagnement personnalisé qu'il conviendra de ne pas négliger pour ne pas décevoir les collaborateurs. Ils en devancent d'autres, plus classiques, qui ont longtemps été constitutifs de bonnes conditions de travail : « la charge de

1. « Les décideurs RH et les enjeux de santé au travail », Vague 2, Ifop, 29 mars 2022.

travail » (citée par 30% des interviewés), « les pratiques managériales » (27 %), « les perspectives d'évolution » (22 %) et « l'équité en matière de rémunération » (20 %).

De leur côté, les cadres dirigeants d'entreprise, dès la fin de l'année 2020, à l'issue des deux premiers confinements, dans un contexte d'incertitude encore forte sur les perspectives de reprise de l'activité (le vaccin n'était pas encore disponible), avaient déjà pris conscience de la nécessité de mieux tenir compte des préoccupations des salariés. Interrogés par l'Ifop pour le Syntec fin 2020 sur les enjeux les plus importants pour maintenir l'activité ou assurer la reprise, deux critères sur les quatre les plus mis en avant par les cadres dirigeants concernaient ainsi directement les ressources internes. L'enjeu RH d'adaptation des modes de travail ressortait en premier, mentionnée par 45 % des interviewés, dont, de façon plus marquée encore dans les grandes organisations (55 % dans les entreprises réalisant plus de 500 milliards d'euros de chiffre d'affaires). Venait ensuite la capacité à mieux répondre aux nouveaux besoins des clients (citée par 40 %). Un autre enjeu RH consistant à « développer les compétences des salariés et renforcer la formation sur les métiers de demain » ressortait en troisième position, souligné par 30 % de l'échantillon au même niveau qu'une préoccupation financière fondamentale : « renforcer la solidité financière de l'entreprise ».

Une partie des travailleurs non salariés est exclue de ce « nouveau monde »

Les transformations précédemment évoquées concernent l'ensemble du monde salarié. En revanche, elles ne sont ni aussi rapides, ni surtout forcément d'actualité pour les travailleurs non salariés (TNS). Cet univers hétérogène regroupe des statuts très divers : professions libérales, artisans, *free-lance* auto-entrepreneurs...

Les TNS les plus qualifiés, comme les professions libérales ou les anciens cadres reconvertis en *free-lance*, sont moins concernés par ces enjeux, car ils

ont déjà au préalable choisi un environnement de travail privilégiant les aspects qualitatifs qui correspondent aux attentes actuelles des salariés : autonomie d'organisation, relative liberté de choisir ses missions...

Concernant les jeunes, alors que les salariés se retrouvent souvent à la pointe de ces nouvelles aspirations, la situation est loin d'être identique pour tous les « primo-travailleurs ». Rappelons une évidence : le taux d'activité des 15-24 ans est largement minoritaire (36,8 % en 2017 selon l'Insee) alors qu'il est largement majoritaire au sein des autres tranches en âge de travailler.

Au sein de cette classe d'âge, le principal clivage n'est donc pas social à l'instar de leurs aînés. Il se joue plutôt entre *insiders* et *outsiders*. On retrouve d'un côté une minorité insérée professionnellement, avec un emploi relativement stable (CDI, voire CDD) et qui peut se projeter sur son avenir (épargne, acquisition d'un logement...). De l'autre côté figure la majorité pas encore insérée, toujours en cours d'études et/ou multipliant les « petits boulots ».

Enfin, évoquer une quête de sens, une envie de bien-être ou une recherche d'épanouissement apparaît clairement hors contexte pour les travailleurs « de la débrouille », livreurs de commandes pour des plateformes Internet, chauffeurs VTC et, plus largement, tous les « micro-travailleurs invisibles » comme les modérateurs ou autres « travailleurs du clic ». Il y aurait actuellement 39 000 chauffeurs VTC et 84 000 livreurs AFP¹ parmi les indépendants collaborant avec les plateformes de type Uber ou Deliveroo.

Même si le droit de travail a récemment évolué pour améliorer leurs conditions de travail et leur garantir un minimum de protection sociale, ils doivent assumer la plupart des risques inhérents à leur activité alors que leurs « employeurs » ou « clients » bénéficient des avantages de ce statut (hyperdisponibilité, personnalisation du service) sans assumer en contrepartie autant de responsabilités patronales que dans le monde salarié. Il importe donc, dans les prochaines années, de tenter de limiter cette nouvelle fracture

1. « Uber, Deliveroo et plateformes de service : les premières élections professionnelles déjà contestées », *Sud-Ouest*, 9 mai 2021.

professionnelle entre des salariés qui peuvent légitimement aspirer à un travail qui fait sens et une partie des indépendants pour qui la question ne se pose pas pour l'instant.

Un état d'esprit actuel ouvert au changement

Beaucoup de salariés sont parfois dépeints comme attachés à leur zone de confort. Pourtant, l'un des autres enseignements de la crise sanitaire est d'avoir accentué une envie de changement à différents niveaux.

Pendant les épisodes de confinement, beaucoup de salariés ont fait preuve de résilience dans un triple contexte d'incertitude quant à la poursuite à court terme de leur activité, d'inquiétude personnelle comme familiale face à la propagation du virus et, pour certains (surtout les cadres), de nécessité de s'adapter rapidement à de nouvelles organisations du travail (expérimentation pour la première fois du télétravail pour beaucoup). Cette capacité de résilience leur a permis de gagner en confiance. Elle a également accéléré les envies de changement et une façon d'envisager la mobilité aujourd'hui davantage souhaitée que perçue avec méfiance.

Invités à se projeter sur leur situation professionnelle dans un horizon de cinq ans, une proportion, certes minoritaire, mais pour autant non négligeable de salariés envisagent ainsi une mobilité. Dans le détail, 35 % d'entre eux estiment qu'ils travailleront dans une autre entreprise et 40 % dans un poste différent¹. À un degré moindre, 28 % se voient exercer dans un autre secteur d'activité. Enfin, 12 % vont même jusqu'à envisager de quitter le salariat pour adopter un statut d'indépendant.

Cela représente un potentiel de 3 millions de salariés. Cet effectif est loin d'être anecdotique quand on connaît l'attachement au salariat comme à la « rela-

tive » sécurité de l'emploi qu'il permet face à l'alternative d'un nouveau statut à l'activité et aux revenus incertains, surtout à son démarrage.

Au total, ce sont 59 % des salariés qui pourraient envisager au moins une de ces mobilités, dont 25 % au moins trois. Les jeunes générations tirent ces scores vers le haut, 34 % des moins de quarante ans envisageant *a minima* trois de ces mobilités en cinq ans. Ce constat apparaît logique compte tenu de l'ouverture au changement traditionnellement spécifique à cette tranche d'âge et de contraintes familiales moins fortes. Mais il est aussi caractéristique de l'état d'esprit de cette génération dont le rapport au travail se sera en partie construit durant la crise sanitaire.

De façon plus précise, 36 % des salariés évoluant dans le secteur « hébergement et restauration » envisagent au moins trois mobilités prochainement (contre 25 % en moyenne). Cette tendance entre en résonance avec les difficultés récentes pour recruter dans ce secteur. La forte proportion de jeunes employés dans ce secteur explique certes en partie cette propension à la mobilité, mais cet argument n'est pas suffisant. D'autres pistes sont aussi à rechercher dans les nouvelles aspirations au bien-être et à l'épanouissement, qui peuvent entrer en contradiction avec les conditions de travail de ce secteur que certains jeunes n'ont pas envie de vivre ou de revivre. Autre exemple récemment médiatisé de difficultés de recrutement : l'embauche de stadiers lors des grandes compétitions sportives. La valeur travail ayant perdu de sa centralité, il est probable que certains ne souhaitent plus exercer ce type de métier particulièrement stressant et physiquement dangereux. Ces emplois étaient pourtant relativement bien pourvus avant 2020. Il en résulte une embauche plus importante de débutants, d'où un déficit d'expérience qui a pu être constaté lors des divers incidents ayant précédé le démarrage de la finale de la Ligue des champions de football, au Stade de France à Saint-Denis, le 28 mai dernier.

Cette aspiration au changement était déjà constatée dès le début de la crise sanitaire. Dans une enquête Ifop pour Michael Page² réalisée au

1. Norme Ifop de climat social.

2. « Les grandes tendances du marché du travail », Ifop, 29 mars 2020.

premier trimestre 2020, auprès d'un large échantillon de 1 824 actifs en poste, respectivement 80 % et 65 % des interviewés déclaraient, au sujet de changements pouvant survenir dans leur vie professionnelle (sans préciser leur nature), qu'ils étaient « plutôt une bonne chose » et qu'ils allaient « plutôt faciliter leur travail ». Interrogés dans un second temps sur des changements précis et de nature différente, cette ouverture d'esprit s'avérait être plurielle. Ainsi, « la nécessité d'intégrer de nouveaux outils de travail » était considérée comme source d'épanouissement par 67 % de l'échantillon, « un élargissement de ses missions » par 65 % et « de nouveaux environnements de travail (open-space, espaces de coworking) » par 63 %.

Les conséquences de ces transformations pour les entreprises et pour d'autres acteurs

Une des conséquences parmi les plus visibles de la crise sanitaire en matière d'organisation du travail a été l'accélération du télétravail, notamment pour un fort contingent de « néo-télétravailleurs ». Dans une note pour la Fondation Jean-Jaurès publiée en janvier 2022¹, il apparaissait que, malgré le recours soudain à cette organisation de travail, la France demeurait à la traîne par rapport à ses voisins européens. Un tiers de la population active (34 %) y est en effet éligible contre 61 % en Allemagne et 50 % au Royaume-Uni. Or, dans ces pays, le télétravail constituait déjà pour beaucoup une réalité avant la crise sanitaire. À l'inverse, la France l'a davantage adopté à « marche forcée » au cours du premier confinement. Seuls environ 20 % des salariés le pratiquaient en 2019. En outre, cette pratique s'avère être plus clivante en France selon la fonction occupée : les trois quarts (74 %) des cadres y ont recours

contre 20 % des catégories populaires (employés et ouvriers), un écart plus consistant que dans les autres pays, même en tenant compte du fait que la nature de leur activité (travail derrière un bureau ou en mobilité pour les commerciaux) facilite son recours.

Pour autant, la France compte aujourd'hui un contingent massif d'environ neuf millions de télétravailleurs (plus ou moins réguliers). Les conséquences sur des domaines ne s'arrêtant pas forcément à la frontière de l'écosystème professionnel sont considérables, que ce soit en matière de mobilité géographique, d'immobilier et d'aménagement des espaces de travail en entreprise.

Si l'on se penche à nouveau sur la question de la mobilité, 16 % des salariés estiment qu'ils travailleront « plutôt » dans une autre région dans cinq ans. Ce taux est certes largement minoritaire, mais il représente tout de même environ 4,5 millions de personnes susceptibles d'envisager une migration géographique d'ampleur. Et même si cette prévision ne deviendra probablement pas une réalité pour tous, elle nous renseigne sur la présence à l'esprit de cette envie d'ailleurs. Ce phénomène concerne, là encore logiquement, principalement les jeunes salariés (26 % des moins de trente ans) mais aussi, à un degré moindre, les cadres dont 21 % imaginent travailler dans une autre région à horizon de cinq ans.

L'organisation des espaces de travail en entreprise y est et continuera à y être fortement impactée. Fin 2021, 39 % des salariés affirmaient que leur entreprise s'est engagée dans une plus grande distanciation physique entre les collaborateurs, 33 % dans une accélération du principe « flex office », c'est-à-dire le fait de ne pas avoir de poste de travail attribué, 29 % dans la généralisation des bureaux individuels ou limités à quelques collaborateurs au détriment des open-space et 23 % une réduction de la surface des locaux².

En parallèle, côté employeur, une étude de l'Institut de l'épargne immobilière et foncière (IEIF) publiée après le premier confinement et consacrée à l'impact du télétravail sur le parc de bureaux en Île-de-France

1. Voir partie « Pratiques et représentations associées au télétravail en Europe » de ce dossier.

2. *Norme Ifop de climat social*, 2021.

démontrait que, dans l'hypothèse où 40 % des entreprises passent à deux jours de télétravail par semaine, près d'un tiers des surfaces de bureaux pourraient être libérées. Sur la région parisienne, cela représente 3,3 millions de mètres carrés en moins. Or, cette hypothèse demeure largement plausible deux ans après. Si le nombre de jours moyen de télétravail est de 0,7 auprès de l'ensemble des salariés, il grimpe à 1,3 chez les salariés en Île-de-France et à 1,7¹ parmi l'ensemble des cadres qui en constituent le principal contingent.

De surcroît, ce n'est pas seulement le télétravail qui révolutionne le lieu de travail, mais aussi l'aménagement des bureaux eux-mêmes. Passé le phénomène d'accélération du télétravail, de nouveaux enjeux de bureaux sont apparus et se superposent parfois : donner envie aux salariés cadres de revenir en présentiel tout en se rapprochant si possible des gares pour leur permettre d'alterner présence sur site et « *home working* » avec un minimum de contraintes, réduire les espaces de travail inutilisés ou encore respecter l'obligation pour les entreprises de réduire d'ici à 2030 la consommation d'énergie de leurs bâtiments... Dans une interview pour *Le Monde*², Franck Helary, DGA du Crédit agricole Immobilier, affirme ainsi que « pour la première fois, l'immobilier de bureaux est devenu un sujet de comité de direction ».

Et alors que la taille de l'espace de travail en présentiel réservé à chaque salarié tend à se réduire, des réflexions sont entamées pour compenser cette perte de confort et rendre les open-space plus agréables. Dans une enquête Ifop pour Selkis et la Fondation Jean-Jaurès menée en 2021 auprès de salariés³, une majorité de personnes travaillant dans un bureau estiment que les bureaux ont une influence directe sur leur santé. Dans le détail, 35 % y décèlent une influence plutôt positive (dont 38 % de ceux disposant d'un bureau attitré). À l'opposé, 20 % attribuent au bureau un impact plutôt négatif (dont 36 % qui évoluent dans un bureau non attitré).

Conclusion

Place du travail moins structurante et centrale dans sa vie, recherche d'épanouissement et de sens à court terme, souplesse d'organisation, ouverture plus grande au changement sont autant de signaux qui témoignent de l'évolution radicale de l'état d'esprit d'une grande partie des salariés en seulement deux ans.

Comme cela arrive parfois dans l'histoire, une crise de cette ampleur s'est finalement avérée être plus efficace et rapide pour parvenir à un consensus, ici entre les différents acteurs professionnels, que des négociations.

Mais nous avons également constaté qu'une partie des actifs était pour l'instant exclue de ces changements, principalement des non-salariés. Or, même au sein des salariés, certaines inégalités parfois intériorisées ou invisibilisées ne permettent pas à certains d'entre eux d'être pleinement partie prenante de ces transformations. Trois cas emblématiques peuvent illustrer ce propos : celui des femmes, celui des seniors (cinquante ans ou plus) et, de façon plus spécifique, celui des « non-télétravailleurs ».

Dans notre ouvrage *Les Chemins de l'égalité*⁴, co-écrit avec Flora Baumlin, nous avons observé que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à souhaiter une mobilité professionnelle. Or, dans les faits, elles s'autorisent moins à élargir le champ des possibles, que ce soit pour changer de métier, de secteur ou de statut. Et lorsqu'une mobilité intervient, elle est souvent plus subie que choisie. Elle interviendra ainsi souvent à la suite d'un événement extérieur (congé maternité, aide d'une personne en situation de dépendance) ou pour quitter un emploi précaire (que les femmes occupent en plus grand nombre) afin d'améliorer leur situation. De l'autre côté de la pyramide, concernant l'accès à des postes à responsabilité, la probabilité pour une femme d'accéder à un poste de direction est avant tout restreinte à une mobilité externe. C'est le cas aussi pour les hommes,

1. Voir partie « Pratiques et représentations associées au télétravail en Europe » de ce dossier.

2. Emeline Cazi, « Le "flex office" bouleverse l'immobilier de bureau », *Le Monde*, 9 mai 2022.

3. « Qu'est-ce qu'un bureau ? », Ifop, Fondation Jean-Jaurès et Selkis, mars 2021.

4. Romain Bendavid et Flora Baumlin, *Les Chemins de l'égalité. Les femmes, les hommes et le travail*, Paris, L'Aube/Fondation Jean-Jaurès, 2022.

mais ces derniers bénéficient davantage de la possibilité d'obtenir une promotion interne.

S'agissant des salariés seniors, nous observons dans nos enquêtes qu'ils accueillent avec un peu moins d'enthousiasme certaines grandes transformations professionnelles actuelles : la possibilité d'agir sur la politique RSE de leur entreprise, le recours au télétravail ou encore de nouvelles actions de prévention santé. En outre, ces changements rapides nécessitent en contrepartie un accompagnement d'autant plus personnalisé de ces salariés qu'ils ont longtemps été habitués aux mêmes configurations en matière d'organisation du travail. Cet investissement peut s'avérer judicieux alors que l'âge du départ à la retraite va probablement de nouveau reculer, mais aussi et surtout parce que ces salariés se montrent en moyenne plus attachés à leur employeur en se projetant dans leur entreprise actuelle pour une durée plus longue.

Enfin beaucoup a été accompli en peu de temps pour faciliter la vie des « néo-télétravailleurs » : aménagement des horaires, modernisation des installations informatiques et digitales... Il convient en parallèle de ne pas oublier ceux dont le type de métier ne permet pas d'y avoir accès, surtout quand ils évoluent dans la même entreprise que les télétravailleurs. Plusieurs enquêtes de climat interne ont en effet montré que cette situation pouvait être vécue comme une injustice, notamment par ceux qui, en étant présents et « en première ligne » sur leur lieu de travail au plus fort de la crise sanitaire, ont pris des risques importants. Dans ces trois cas, un signal fort pourrait consister à agir cette fois-ci sans avoir besoin de connaître au préalable une nouvelle crise.

Pratiques et représentations associées au télétravail en Europe

– Flora Baumlin, Romain Bendavid, Enora Lanoë-Danel¹

Réalisée auprès des populations actives exerçant une activité professionnelle dans les pays du « Big 5 » européen, l'objectif de cette enquête est de mettre en perspective les pratiques et représentations associées au télétravail en France, mieux connues depuis le début de la crise sanitaire, avec celles de ses voisins, dont, à l'inverse, peu d'informations sont jusqu'à présent remontées. La France représente-t-elle une exception dans la manière d'appréhender cette organisation du travail ou s'inscrit-elle au contraire dans les pas des autres pays ?

La France se démarque de ses voisins européens par un accès plus restreint de sa population active au télétravail

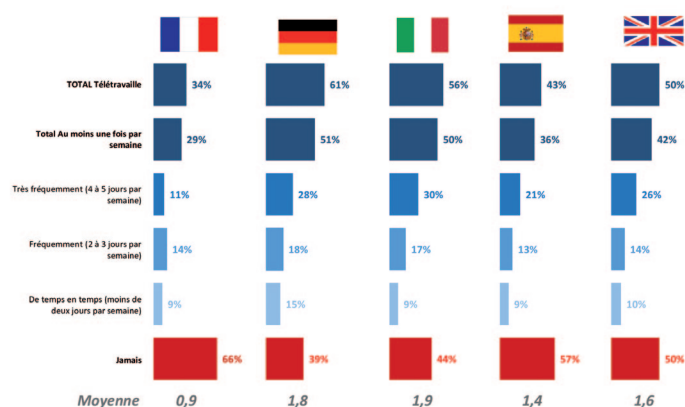
Catalyseur des évolutions profondes dans le rapport et l'organisation du travail, le recours au télétravail s'est fortement accéléré depuis le début de la crise sanitaire. Il fait aujourd'hui partie du quotidien d'une proportion non négligeable des populations actives des cinq pays. Parmi ces derniers, c'est en Allemagne et en Italie que cette organisation y est le plus pratiquée par une majorité d'actifs (respectivement 61 % et 56 %). Cet étiage atteint 50 % au Royaume-Uni tandis qu'il

devient minoritaire en Espagne (43 %) et surtout en France (34 %). Malgré la quantité d'articles et publications récents pour comprendre les transformations professionnelles engendrées par cette pratique, la « révolution » du télétravail en France ne concerne donc qu'une frange réduite de sa population active.

À cette accessibilité réduite en France se superpose une fréquence de pratique moindre. Alors que dans les autres pays européens, la proportion de télétravailleurs quatre à cinq jours par semaine est supérieure à celle y ayant recours deux à trois jours, c'est l'inverse que l'on constate en France. Aux deux extrémités, en Italie, 30 % des actifs en poste y ont recours quatre à cinq jours par semaine et 17 %, deux à trois fois quand, en France, 14 % le pratiquent deux à trois jours et 11 %, quatre à cinq jours.

La fréquence moyenne de télétravail depuis le début de l'année 2021

Question : Depuis le début de l'année 2021, à quelle fréquence environ êtes-vous en moyenne en télétravail (en cumulant le temps passé sur une semaine) ?



1. Note parue le 4 janvier 2022 sur le site de la Fondation Jean-Jaurès.

En lien avec un moins grand nombre d'actifs concernés, la France se démarque aussi par davantage d'inégalités d'accès, notamment selon la catégorie professionnelle

Ce critère est central dans l'éligibilité au télétravail. Ce mode d'organisation est, en effet, surtout approprié pour les cadres et, plus globalement, pour les catégories supérieures (afin de faciliter les comparaisons, les critères de CSP seront utilisés, le statut de cadre étant surtout spécifique à la France). La nature de l'activité des CSP+ a ainsi une probabilité plus forte de répondre aux deux prérequis exigés par cette pratique : la possibilité de travailler en mobilité et derrière un écran.

Dans les cinq pays, les catégories supérieures ont ainsi davantage accès au télétravail au moins un jour par semaine que les catégories populaires. C'est en France que le clivage est le plus fort. Alors que l'écart entre les deux catégories n'est « que » de 8 points en Italie, pays où l'accès au télétravail est donc le plus homogène socialement (avec des taux hebdomadaires qui concernent 56 % des CSP+ et 48 % des CSP-), il atteint, à l'autre extrémité, 39 points en France (56 % des CSP+ et 17 % des CSP-).

L'âge constitue l'autre grande variable discriminante dans la pratique du télétravail. À l'exception de la France, les actifs âgés de moins de trente-cinq ans télétravaillent davantage que ceux de plus de cinquante ans. Ce constat apparaît logique pour une population « *digital native* », plus souple dans son organisation – par rapport à ses aînés, elle a très tôt intégré le fait que sa carrière professionnelle ne serait pas forcément linéaire et que l'adaptabilité serait de mise – comme dans son ouverture à la mobilité (contraintes familiales moindres).

La France se distingue encore une fois avec, cette fois-ci, une plus grande homogénéité de pratique selon l'âge. 31 % des moins de trente-cinq ans travaillent à distance au moins une fois par semaine contre 28 % des cinquante ans et plus. *A contrario*, cette différence est plus forte ailleurs et particulière-

ment au Royaume-Uni où 58 % des moins de trente-cinq ans y ont recours au moins une fois par semaine contre 31 % des cinquante ans et plus, soit une différence de 27 points.

Il en résulte une frustration importante face à l'accès au télétravail en France, qui se retrouve seulement en Espagne dans des proportions comparables

L'aspiration au télétravail est fortement affirmée par les actifs en poste des différents pays investigués. En effet, invités à répondre au nombre de jours souhaité dans l'idéal, une proportion importante des interviewés des cinq pays souhaiterait le pratiquer au moins une journée par semaine : 80 % en Espagne (+44 points par rapport à la pratique réelle), 74 % en Italie (+24 points), 62 % au Royaume-Uni (+20 points), 69 % en Allemagne (+18 points) et 69 % également en France (+40 points).

Il ressort de la comparaison entre fréquence idéale et fréquence réelle de télétravail que les frustrations sont surtout exacerbées en France et en Espagne avec des différentiels moyens respectifs de 0,9 et 1,3 jour. En Italie, l'écart n'est que de 0,5 jour entre la fréquence réelle et la fréquence désirée, tandis qu'au Royaume-Uni et en Allemagne, il est de 0,4 jour.

Il émerge aussi de ce comparatif international un désir d'équilibre entre travail en présentiel et travail à distance

La fréquence moyenne idéale de télétravail souhaité oscille ainsi entre 1,8 jour par semaine en France, et

2,7 en Espagne. Au milieu, elle est de 2 jours par semaine au Royaume-Uni, 2,2 jours en Allemagne et 2,4 jours en Italie.

C'est donc en France que le nombre de jours de télétravail souhaité est le plus faible. Une hypothèse d'explication réside dans le fort clivage social observé précédemment. Il en résulterait une forme de résignation partagée par une partie des actifs qui aurait intégré le fait qu'elle y serait difficilement éligible.

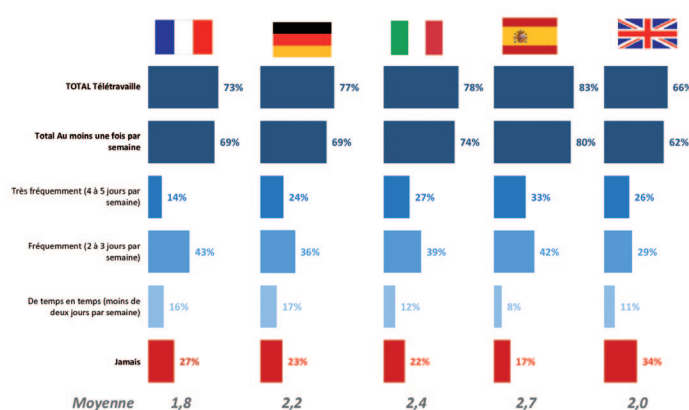
Si beaucoup d'actifs en poste aspirent travailler à distance quatre à cinq jours par semaine, le recours plus équilibré à deux à trois jours est davantage prisé dans les cinq pays. Ainsi, en Espagne, 33 % des interviewés souhaitent télétravailler quatre à cinq jours dans

la semaine et 42 %, deux à trois jours. En Italie, ces proportions atteignent respectivement 27 % et 39 % ; en Allemagne 24 % et 36 %, au Royaume-Uni, 26 % et 29 % et en France, 14 % et 43 %.

C'est donc en France que la différence est la plus nette, la fréquence deux à trois jours étant presque trois fois plus plébiscitée que celle quatre à cinq jours. Elle atteint en effet 29 points contre 12 Allemagne et en Italie, 9 en Espagne et à peine 3 au Royaume-Uni. Après une accélération rapide pendant la crise sanitaire, un mode d'organisation « hybride » alternant présentiel et distanciel est donc actuellement privilégié.

La fréquence moyenne de télétravail souhaitée

Question : *Quel est pour vous la fréquence idéale de télétravail (en cumulant le temps passé sur une semaine ?)*



Autre enseignement, l'analyse par catégorie de population des différentes fréquences souhaitées confirme les clivages évoqués précédemment selon l'âge et la CSP.

Les aspirations au télétravail varient ainsi encore une fois selon l'âge. Dans les quatre pays, à l'exception de la France, les jeunes actifs sont en effet plus enclins à vouloir télétravailler *a minima* un jour par semaine par rapport à leurs aînés. Cet écart est particulièrement important en Allemagne et au Royaume-Uni avec 82 % des actifs de moins de trente-cinq ans souhaitant faire du télétravail au moins un jour par semaine contre 56 % des actifs âgés de cinquante ans et plus (soit une différence de 26 points). Dans un étiage proche, 77 % des actifs britanniques de moins de trente-cinq ans expriment ce souhait contre 49 %

de ceux de cinquante ans et plus (+28 points). Cette différence se retrouve à un degré moindre en Italie (81 % contre 69 %, +12 points) et en Espagne (89 % contre 75 %, soit +16 points).

Toujours concernant l'âge, une dynamique inverse est observée en France. Une proportion plus importante de cinquante ans et plus souhaite en effet télétravailler au moins un jour par semaine (71 % contre 64 %, des moins de trente-cinq ans, soit -7 points). Cette inversion de tendance peut revêtir plusieurs explications pour la France dont il n'est pas certain qu'elles soient aussi prégnantes dans les quatre autres pays. Tout d'abord, une difficulté vécue par beaucoup de jeunes à s'intégrer durablement dans la population active : multiplication des emplois précaires, développement de l'auto-entrepreneuriat pour s'adapter aux

« petits boulots » externalisés par les plateformes en ligne dont les livreurs de restauration rapide, les chauffeurs VTC ou les services à la personne en sont l'illustration la plus visible. Ces métiers se prêtent peu au télétravail. Par ailleurs, de façon conjoncturelle, les enquêtes réalisées récemment en France par l'Ifop auprès des jeunes actifs montrent certes une aspiration à l'autonomie dans leur organisation. Mais elles révèlent aussi, parallèlement, pour une génération dont les confinements occupent une part prépondérante de leur courte vie professionnelle, une importance accordée à la socialisation au travail, ce qui passe par un contact « réel » les collègues et les supérieurs hiérarchiques.

S'agissant des catégories socioprofessionnelles, 83 % des CSP+ françaises souhaitent pouvoir télétravailler au moins un jour par semaine contre 62% parmi les CSP- (soit une différence de 21 points). Toutefois, même si nous avons posé le constat probable d'une résignation élevée en France au sein des catégories populaires, les écarts selon la catégorie socioprofessionnelle ne sont pas exclusifs à la France. On retrouve ainsi une tendance similaire au Royaume-Uni, où 74 % des CSP+ contre 62 % des CSP- désirent télétravailler *a minima* un jour par semaine (+21 points). Dans une moindre mesure, des écarts se dessinent également au sein la population active allemande (75 % chez les CSP+ et 65 % chez les CSP-, +10 points) et espagnole (84 % et 78 %, +6 points). Seule exception, l'Italie où ces différences sont considérablement lissées avec des aspirations au télétravail quasi identiques selon la catégorie socio-professionnelle (75 % contre 73 %).

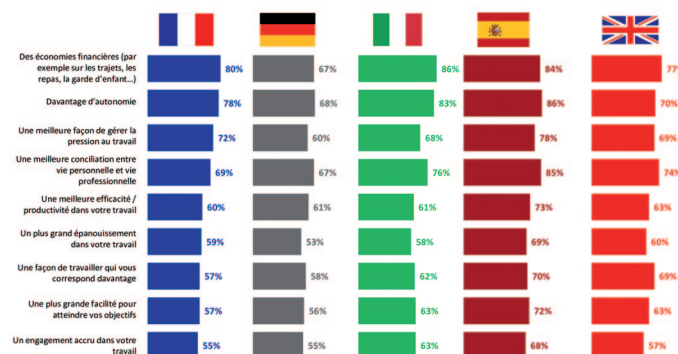
Si la pratique comme le souhait de télétravail diffèrent selon les pays, ses représentations associées y sont partout plutôt homogènes et positives

Les neuf avantages potentiels du télétravail testés recueillent chacun l'assentiment d'une majorité des actifs des cinq pays investigués et les évaluations sont assez proches. C'est en Espagne que ses bénéfices sont le plus massivement soulignés avec un score moyen de 73,9 % par dimension. Suivent le Royaume-Uni (66,9 %), l'Italie (68,8 %), la France (65,2 %) et l'Allemagne (60,5 %). Dans le détail, trois dimensions complémentaires sont systématiquement plébiscitées : les économies financières (trajets, repas, garde d'enfants...), l'autonomie supplémentaire en matière d'organisation et la meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. Inversement et bien que reconnues par une majorité d'actifs, l'impact du télétravail sur des considérations moins facilement identifiables, les notions d'épanouissement et d'engagement, qui se mesurent davantage sur le long terme, suscitent moins d'engouement.

Mais même sur ces deux dimensions pour lesquelles il semble plus difficile de reconnaître les bénéfices du télétravail, son impact positif est malgré tout reconnu de façon sous-jacente dans la mesure où, dans chacun des pays, les actifs dont la motivation augmente ont davantage recours au télétravail que ceux pour qui elle baisse ou demeure stable.

L'adhésion à différentes affirmations sur les avantages du télétravail

Question : Plus précisément, êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les avantages suivants concernant le télétravail ? Le travail permet...



Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail

– Romain Bendavid¹

Les transformations structurelles touchant le monde du travail depuis deux ans constituent une occasion de reconsidérer l'organisation des entreprises et la place de chacun au sein de leur hiérarchie. Quel rôle plus spécifique pour les managers au sein de l'entreprise et pour la reconnaissance au travail ?

Cette note s'intéresse à la façon dont les managers sont perçus et évalués, les attentes à leur égard et comment eux-mêmes appréhendent leur mission. Dans une approche dynamique, l'analyse décrira également l'évolution de ces indicateurs dans le temps. Précisons que notre propos ne portera pas sur les différentes théories du management et ne saurait en constituer un guide des bonnes pratiques. Il s'agira principalement de refléter les aspirations des salariés dans leur relation avec les managers et les réponses qui leur sont apportées.

L'enjeu de la reconnaissance au travail fera l'objet d'un développement spécifique. La culture managériale française y accuse en effet un certain retard. En outre, le défi de la fidélisation des équipes est actuellement sous les feux des projecteurs en raison des difficultés inédites de recrutement rencontrées par les employeurs et de l'augmentation du nombre de démissions.

Nous nous arrêterons également plus longuement sur les changements intervenus depuis le début de la crise sanitaire, période charnière à l'origine de profondes transformations dans le monde professionnel et qui impacte donc naturellement la sphère du management.

Plus précisément :

– l'univers investigué sera avant tout celui du salariat dans la mesure où le principe d'encadre-

ment y tient une place centrale dans son organisation ;

– l'analyse portera exclusivement sur les managers de personnes ou d'équipes (et non aux seuls managers de projets).

« On ne naît pas manager, on le devient »

La sphère du management en entreprise est poreuse. Elle n'est pas délimitée de façon précise. Manager n'est pas un métier en tant que tel, ni un statut toujours reconnu ou inscrit dans la grille de fonctions. Être cadre n'implique d'ailleurs pas automatiquement de manager, environ 40 % d'entre eux n'encadrant personne². Cette perméabilité du terme s'observe à travers l'exemple de nombreuses grandes écoles de commerce, qui ont pour dénomination « école de management », mais qui forment de futurs décideurs, sans forcément apprendre les rouages du management de personnes. Les trajectoires pour devenir manager ne sont pas homogènes. Elles sont généralement la conséquence d'une prise de responsabilités ou d'une progression dans la hiérarchie. Ce n'est qu'une fois cette étape franchie que les formations en management deviennent fréquentes.

1. Note parue le 14 septembre 2022 sur le site de la Fondation Jean-Jaurès.

2. Enquêtes Ifop menées en 2021 et 2022 auprès d'échantillons représentatifs de cadres, catégorie où les encadrants sont les plus représentés.

Il n'existe pas de statistiques officielles sur le nombre et le profil des managers. D'après la *Norme Ifop de climat social*¹, près d'un tiers des salariés (32 %) déclarent exercer une fonction d'encadrement. Sur cette base, il y en aurait environ 8 millions, chiffre extrapolé à partir d'une population totale de 25,2 millions de salariés, selon les estimations du ministère du Travail. Une majorité (56 %) sont à la tête d'une équipe restreinte de moins de 5 personnes. Les 44 % restant se répartissent entre managers intermédiaires, qui encadrent eux-mêmes des managers, et *top management* (direction d'une entreprise et membres du CODIR).

Leur profil socio-démographique, mis en perspective avec celui de l'ensemble de salariés, permet de dégager quelques spécificités. Certaines d'entre elles sont logiques :

- la fonction managériale n'étant pas innée, mais étroitement associée à une progression dans la hiérarchie et dans la carrière, les encadrants se distinguent par un profil plus âgé : 77 % d'entre eux ont trente-cinq ans ou plus contre 55 % des salariés ;
- les managers évoluent davantage dans les grandes entreprises, les strates hiérarchiques y étant plus nombreuses. 63 % d'entre eux travaillent ainsi dans

une structure comprenant au moins 250 personnes contre 52 % des salariés ;

- les managers sont surreprésentés en région parisienne (35 % en comparaison avec 22 % de Franciliens parmi les salariés) où sont concentrés une grande partie des sièges de grands groupes.

En revanche, une autre différence de profil ne s'explique pas intuitivement et interpelle. Elle réside dans la plus faible proportion de femmes au sein des encadrants par rapport aux salariés. 37 % des managers sont des femmes, loin de la parité parfaite constatée parmi les salariés (50 % de femmes et 50 % d'hommes). Cet étiage est confirmé par les enseignements de l'enquête Ifop pour Michael Page menée en juillet 2021 auprès de cadres dirigeants et de managers, la proportion de femmes présentes dans les différents échelons managériaux y est systématiquement minoritaire et ce, surtout à mesure que les responsabilités hiérarchiques augmentent (voir graphique ci-dessous). Comme nous l'avons montré avec Flora Baumlin dans notre ouvrage *Les Chemins de l'égalité*², la féminisation de l'encadrement des entreprises constitue un objectif prioritaire dans le combat pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

La proportion estimée des femmes au sein de différents échelons managériaux



Source : « Le top management face à l'enjeu du leadership féminin », enquête Ifop pour Michael Page, juillet 2021.

1. Enquête réalisée chaque année après d'un échantillon représentatif de 1000 salariés français et enrichie depuis 2019 par l'interrogation d'échantillons représentatifs de salariés allemands et britanniques. La dernière vague a été réalisée en octobre 2021.

2. Romain Bendavid et Flora Baumlin, *Les Chemins de l'égalité. Les femmes, les hommes et le travail*, Paris, L'Aube/Fondation Jean-Jaurès, 2022.

Manager ne fait pas non plus forcément l'objet d'une vocation. Selon une enquête Ifop réalisée en juillet 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 cadres du privé, à peine une moitié d'entre eux (49 %) déclarent que devenir manager représentait un objectif important au début de leur carrière. En sens inverse, la progression dans la hiérarchie du management suppose de l'avoir envisagé très tôt : 75 % des interviewés actuellement à la tête d'une équipe supérieure à 20 personnes, soit le *top management* (niveau d'encadrement représentant environ 7 % des cadres), souhaitent devenir manager au début de leur vie professionnelle contre 52 % de ceux encadrant une équipe de moins de 5 collaborateurs (niveau d'encadrement représentant 30 % des cadres). Enfin, cette fonction, pas toujours choisie, peut-être même parfois subie, justifie donc d'autant plus l'intérêt de mieux cerner la façon dont les managers sont perçus et comment eux-mêmes appréhendent cette responsabilité particulière.

Les collaborateurs entretiennent historiquement une relation de proximité avec leur manager

Le supérieur hiérarchique direct (ou N+1) représente indéniablement la figure incarnée du manage-

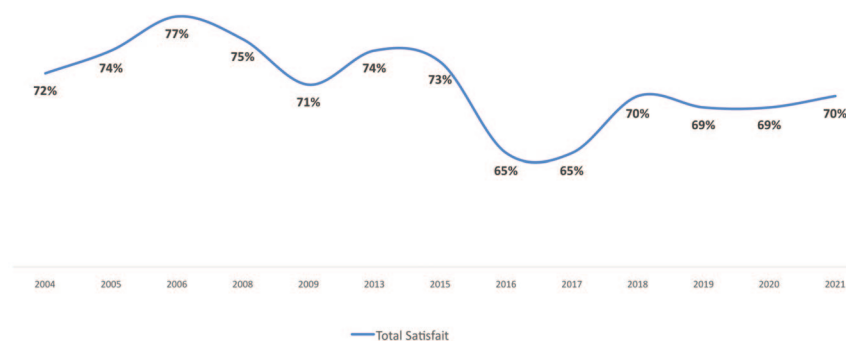
ment compte tenu de sa proximité et du temps passé avec ses collaborateurs : définition et contrôle des objectifs, organisation du travail... Historiquement, ce N+1 est bien évalué par la plupart des salariés. Dans les baromètres de climat social, lorsque les collaborateurs dépeignent une ambiance de travail sereine, on se rend compte en effet que les managers y contribuent fortement. Il existe certes des conflits hiérarchiques, mais les N+1 ne sont en général pas pointés du doigt en premier. Le diagnostic le plus fréquent est celui d'encadrés et encadrants de proximité « sur le même bateau », partageant des attentes proches et ressentant souvent les mêmes frustrations.

Dans les faits, fin 2021, 70 % des salariés français étaient « satisfaits » des relations avec leur responsable hiérarchique direct¹ contre 27 % « pas satisfaits » (et 3% qui n'ont pas de référent hiérarchique). Bien qu'inférieur au score de satisfaction envers les collègues, qui atteint 86 %, et sans minimiser la proportion de non-satisfaits pour qui la situation au quotidien peut s'avérer pesante ou conflictuelle, la tendance forte est celle d'une relation sereine entre ces deux populations. Celle-ci est en outre relativement stable dans le temps. Comme le montre le graphique ci-dessous, entre 2004 et 2021, elle fluctue en effet entre 65 % et 77 %.

Un léger décrochage est toutefois perceptible entre 2016 et 2017. Mais il s'observe également s'agissant de la satisfaction des relations avec les autres acteurs hiérarchiques : la direction générale et les directeurs

La satisfaction à l'égard des relations avec son responsable hiérarchique direct

Question : Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e) de vos relations avec votre responsable hiérarchique direct (n+1) ?



Source : Norme Ifop de climat social.

1. Norme Ifop de climat social, 2021.

ou responsables de direction. Il peut s'expliquer par les craintes suscitées par la loi travail de 2016. Son objectif principal était de réformer le Code du travail afin de « protéger les salariés, favoriser l'embauche, et donner plus de marges de manœuvre à la négociation en entreprise ». Ce principe de « flexisécurité », qui est devenu une des orientations phares de la politique économique d'Emmanuel Macron après son élection en 2017, a surtout été perçu au début par l'opinion comme plus avantageuse pour les employeurs que pour les employés, suscitant par là même un peu plus de défiance envers les entreprises.

Autre constat, l'évaluation demeure positive et stable quand on progresse d'un échelon hiérarchique. 67 % des salariés se montrent ainsi satisfaits des relations avec les responsables de service ou direction. Un décrochage est en revanche observé à l'échelon de la direction générale pour qui les avis apparaissent nuancés : 51 % des salariés en sont « satisfaits », 35 % « insatisfaits » et 14 % « non concernés ». Mais ce score, moyen dans l'absolu, peut malgré tout être interprété positivement dans la mesure où la barrière hiérarchique et parfois spatiale (notamment dans les grandes entreprises) tend à limiter les interactions quotidiennes et informelles.

L'évaluation détaillée du N+1 confirme son appréciation générale positive. Les treize critères proposés aux salariés¹ recueillent chacun des taux d'agrément majoritaires (et par ailleurs stables). Ainsi, non seulement le manager est apprécié, mais ses qualités plurielles sont également reconnues, comme en témoignent certains résultats emblématiques :

- le leadership fait partie des dimensions les mieux notées, que ce soit *via* sa capacité à déléguer (reconnue par 78 % des salariés) comme à décider (pour 75 %) ; les qualités comportementales (ou *soft skills*) sont également valorisées. Aux yeux des salariés, le N+1 fait preuve d'écoute (72 %), de

solidarité (71 %) et sait générer un climat de confiance (67 %) ;

- à un degré moindre, ses qualités organisationnelles rejouent dans son aptitude à définir clairement les objectifs de chacun (69 %), à bien organiser du travail (64 %) et à bien relayer l'information au sein de l'équipe (64 %).

En bémol, bien que toujours satisfaisant, le jugement est plus nuancé s'agissant de sa capacité à motiver et à faire évoluer les membres de son équipe (avec des scores d'agrément respectifs de 61 % et 58 %). Mais ces deux dimensions sont aussi celles pour lesquelles le manager de proximité peut le moins agir directement, les questions de rémunération et de promotion étant souvent traitées à l'échelon supérieur.

Ce constat d'un manager aux qualités plurielles se retrouve dans le terme utilisé pour l'identifier. Selon une enquête Ifop pour MPI Executive menée en 2017, « coach » est le terme le plus souvent cité par les actifs en poste pour le qualifier (pour 39 % des interviewés), loin devant des expressions davantage associées à des missions spécifiques : « décideur » (22 %), « gestionnaire » (22 %) et « superviseur » (17 %).

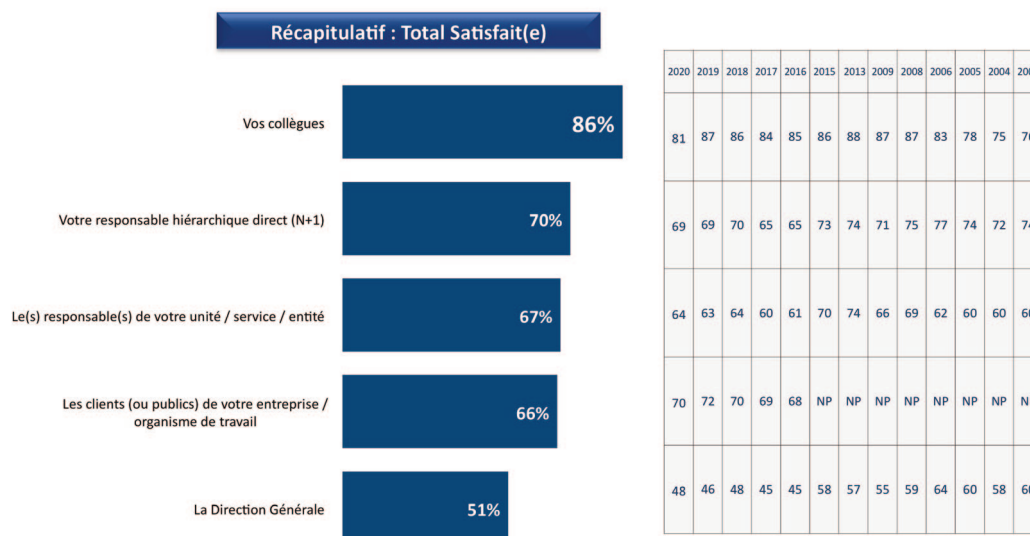
Ces évaluations positives envers une figure d'autorité, qui plus est non choisie, prennent encore plus de valeur lorsque l'on se prête au jeu de la comparaison avec le jugement à l'égard d'élus politiques. Seule la figure du maire soutient véritablement la comparaison, 67 % des Français lui faisant confiance². Or, cet acteur, à l'image du manager, entretient une forte proximité quotidienne avec ses administrés. La chute est en revanche brutale pour le député de sa circonscription (47 %) et surtout pour le président de la République (34 %). Finalement, à l'instar de ce que l'on observe dans l'entreprise, plus le centre de décision est éloigné, plus la confiance s'érode.

1. *Ibid.*

2. Enquête Ifop pour le Cercle des économistes, échantillon de 1 012 personnes, représentatif de la population française âgée de dix-huit ans et plus, juin 2021.

La satisfaction à l'égard de ses relations professionnelles

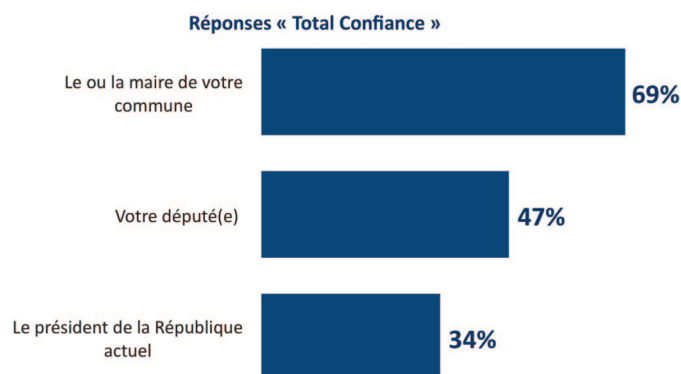
Question : Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e) de vos relations avec... ?



Source : Norme Ifop de climat social.

Le niveau de confiance dans différents élus

Question : Avez-vous confiance, plutôt confiance, plutôt pas confiance ou pas confiance du tout dans... ?



Source : Enquête Ifop pour le Cercle des économistes.

La reconnaissance du travail est le talon d'Achille du management français

Nous avons jusqu'à présent surtout évoqué les managers. Il convient de les distinguer de la notion de

management. Celle-ci n'est pas seulement incarnée par des personnes, elle s'intègre plus largement à une culture d'entreprise et contribue à façonner l'organisation et le rapport au travail.

Si fin 2021, une majorité de salariés français (56 %) estiment que leur travail est reconnu à sa juste valeur, dans le même temps, cette proportion atteint 72 % au Royaume-Uni et 75 % en Allemagne¹. Les grilles

1. Norme Ifop de climat social, 2021.

de salaires des entreprises de ces pays ne sont pourtant pas connues pour y être plus avantageuses qu'en France. La façon d'évaluer le rapport au travail n'est pas davantage plus exigeante en France : les scores de satisfaction à l'égard de la situation professionnelle dans les trois pays y sont importants et presque identiques. Ce constat d'une spécificité française en matière de reconnaissance mérite donc de s'y pencher dans le détail afin de mieux comprendre les raisons de ce décrochage.

En première approche, un grand nombre de managers eux-mêmes soulignent les difficultés auxquelles ils sont confrontés pour faire progresser cette reconnaissance. En dehors de cet aspect, ils se montrent positifs à l'égard des outils et moyens dont ils disposent pour exercer leur fonction d'encadrement. 71 % affirment disposer des informations nécessaires pour informer leur équipe, 67 % se sentent soutenus par leur hiérarchie, 66 % estiment disposer de suffisamment de temps pour accompagner leur équipe et, à un degré moindre, 61 % ont accès aux formations nécessaires pour manager leurs collaborateurs. Avec un taux d'agrément de 56 %, le constat est en revanche beaucoup plus clivant s'agissant des moyens nécessaires pour reconnaître les performances de leur équipe, au-delà des seuls aspects financiers (promotion, élargissement des missions...). Ils en sont pourtant les premiers juges.

En pratique, l'existence d'une culture managériale prenant en considération la reconnaissance du travail peut être observée par des actions concrètes telles que des retours réguliers sur le travail, la valorisation comme la célébration des réussites ou encore la légitimation du droit à l'erreur... Or, ces différentes initiatives ont encore peu irrigué le management français.

Ainsi, en 2019¹, quelques mois avant le début de la crise sanitaire, une courte majorité de salariés mentionnait l'existence dans leur entreprise d'initiatives managériales telles que la reconnaissance du droit à l'essai et à l'erreur (59 %), l'encouragement à la prise

d'initiatives individuelles ou collectives (55 %) ou encore les retours d'expérience pour valoriser ou faire progresser les collaborateurs (52 %). La proportion de salariés concernés devenait même minoritaire concernant deux initiatives qui ne se distinguent ni par leur originalité, ni par les difficultés requises pour être expérimentées : la valorisation des efforts et les résultats (46 %) et la célébration des succès (40 %).

Le constat est presque identique pour d'autres actions managériales visant à renforcer la confiance et à responsabiliser. En 2018, selon une enquête Ifop pour DPA², une minorité (48 %) de salariés affirment que le management de leur entreprise les encourage à accepter d'autres points de vue, 43 % qu'il a confiance en eux pour prendre des décisions sur des sujets importants et 42 % qu'il est prêt à octroyer du temps supplémentaire pour développer les compétences de collaborateurs. Il sera intéressant d'observer si les transformations professionnelles actuellement observées dans l'organisation comme dans le rapport au travail sont susceptibles de ruisseler sur ces angles (parfois) morts des pratiques managériales.

Un autre aspect inhérent à la reconnaissance réside dans la possibilité de se projeter dans le temps au sein de l'entreprise. Les difficultés actuelles de recrutement dans beaucoup de structures devraient pourtant inciter les employeurs à mieux réfléchir aux leviers permettant de fidéliser leurs ressources internes. Or, ici aussi, la France semble en retard par rapport à ses voisins. Fin 2021, une minorité de salariés français (49 %) affirmaient avoir des possibilités d'évolution professionnelle dans leur entreprise. En parallèle, ce constat était largement majoritaire en Allemagne (65 %) et au Royaume-Uni (68 %)³.

Dans ce prolongement, selon les salariés, les entreprises se soucient plus de rendre la marque employeur attractive que de valoriser leurs ressources internes ou de fidéliser leurs collaborateurs. Alors que la plupart d'entre eux émettent un jugement positif sur les avantages concurrentiels de leur employeur

1. « Les salariés et la transformation managériale », Ifop, 2018.

2. *Norme Ifop de climat social*, 2021.

3. « Le top management face à l'enjeu du leadership féminin », enquête Ifop pour Michael Page, juillet 2021.

– ses performances (pour 76 %), l'offre des produits et services de qualité (81 %) et la bonne prise en compte des besoins et attentes des clients (78 %) –, les opinions sont beaucoup plus nuancées lorsqu'il s'agit d'évaluer la capacité de l'employeur à bien prendre en compte les besoins et attentes de ses salariés (soulignée par seulement 53 % des personnes interrogées). Il peut en résulter le sentiment que l'entreprise n'avance pas au même rythme sur ses deux jambes, l'externe et l'interne. Et cette frustration est d'autant plus durement ressentie que les salariés considèrent, à juste titre, contribuer à ces performances.

Autre constat plus spécifique, le recrutement externe est la stratégie jugée la plus efficace par les managers pour intégrer la direction d'une entreprise. Une majorité (58 %) de cadres dirigeants et d'encadrants (60 %) partagent ce point de vue contre respectivement 32 % et 34 % qui évoquent la stratégie interne consistant à gravir les échelons¹. Et parmi les stratégies externes, la voie rapide d'un recrutement pour intégrer directement la direction (mentionnée par 34 % des cadres dirigeants et 35 % des cadres encadrants) est jugée plus efficace que celle consistant à être d'abord recruté sur une fonction managériale intermédiaire avant d'évoluer en interne vers la direction (citée par 24 % et 25 % des interviewés des deux univers).

De surcroît, la possibilité de gravir les échelons en interne, bien que peu plébiscitée, est plus répandue chez les hommes que chez les femmes. Elle leur octroie donc une possibilité supplémentaire pour parvenir à leur fin.

Le manager joue un rôle central dans les transformations professionnelles actuelles

La relation de proximité entre les managers et leurs équipes s'est renforcée durant la crise sanitaire, surtout pendant les périodes de confinement

Alors que cela pourrait sembler contre-intuitif compte tenu de l'éloignement physique imposé par ces périodes, les encadrants ont fortement contribué à la confiance que beaucoup de salariés ont maintenue envers leur employeur² et ils ont parfois représenté l'unique lien les reliant à l'entreprise. Plusieurs enquêtes menées *in situ* au cours de cette période ont en effet montré que les managers, au-delà de leur fonction hiérarchique classique, se sont aussi mués en « psychologue » au quotidien³. Cela s'est traduit par un souci renouvelé d'écoute, de soutien individualisé et d'attention au moral des membres de leur équipe. Il en a résulté une place du manager davantage « au centre » que « devant » qui semble se maintenir depuis.

Les DRH, particulièrement concernés par l'organisation du travail et attentifs au ressenti des collaborateurs, dressent un constat similaire. Dans une enquête Ifop pour Michael Page réalisée en mars 2021⁴, la plupart des décisionnaires RH mettent en exergue différentes réussites managériales : le maintien du lien dont les managers ont fait preuve avec leur équipe (reconnu par 78 % des interviewés), l'organisation matérielle du travail, notamment entre présence sur site et télétravail (75 %) ou encore la personnalisation des liens avec les membres de leur équipe (72 %).

1. Selon une enquête Ifop pour S2H et Wittyfit menée en novembre 2020 (« Le moral et les attentes des salariés »), 74 % des salariés déclaraient avoir confiance dans leur entreprise pour la préservation des emplois comme pour l'adaptation de l'organisation du travail au contexte sanitaire.

2. Romain Bendavid et Marie Gariazzo, *Les attentes à l'égard de l'entreprise à l'issue d'une année 2020 hors norme*, Fondation Jean-Jaurès, 29 janvier 2021.

3. « Les impacts de la crise sanitaire sur les transformations de l'organisation des entreprises », enquête Ifop pour Michael Page auprès de 500 décisionnaires RH évoluant dans des structures comprenant au moins 50 personnes, mars 2021.

4. « Le moral et les attentes des salariés », enquête Ifop pour S2H et Wittyfit, novembre 2020.

Mais ce rôle central des managers pendant la crise sanitaire a aussi entraîné un renforcement des exigences à leur égard. Interrogés pendant le second confinement sur les attentes prioritaires envers leur manager¹, le souhait de reconnaissance, loin comme on l'a vu d'être le plus facile à satisfaire, ressort en premier, cité par 23 % des salariés. Ce résultat peut s'expliquer par le caractère inédit qu'a représenté, pour beaucoup, l'éloignement géographique forcé. Il devenait alors plus difficile de montrer concrètement son implication. De surcroît, cette attente résultait aussi de la volonté de valoriser l'implication et la résilience dont les salariés estiment avoir fait preuve dans un contexte difficile.

En parallèle, le rôle de « manager psychologue » qui a émergé durant cette période se manifeste à travers les deux autres attentes prioritaires les plus mentionnées : « soutenir son équipe dans les difficultés » (16 %) et « être à l'écoute des membres de son équipe » (13 %). Elles ressortent devant d'autres critères plus traditionnels tels que l'organisation du travail de l'équipe ou encore le relais de l'information.

Le manager est identifié comme acteur principal des transformations professionnelles actuelles, à défaut de changement de la culture managériale de l'entreprise

L'enquête Ifop pour l'ESCE menée en novembre 2021 auprès de salariés du privé montre que, pour 31% de l'échantillon interrogé, les managers incarnent la fonction la plus susceptible de transformer la culture et les modes de management dans l'entreprise, légèrement devant les dirigeants (30 %). D'autres fonctions sont nettement moins identifiées : les DRH (13 %), les collaborateurs (13 %), une fonction spécifique dédiée à la transformation (6 %) ou encore les cabinets de conseil externe (5 %).

Ce rôle central dévolu au manager ne suffit toutefois pas à bouleverser complètement la culture managériale française dans le sens de plus de reconnaissance

et de confiance. Encore une fois, le manager n'est que la figure visible du management de l'entreprise et ne dispose pas toujours de la marge de manœuvre nécessaire pour inverser le cours de pratiques qui existaient de longue date. Une minorité de salariés (47 %) ont en effet constaté une évolution récente du mode de management dans leur entreprise contre 53 % qui émettent le diagnostic inverse.

Dans ce prolongement, aux yeux des salariés, les principales transformations dans les entreprises relèvent plus de l'organisation du travail et moins de pratiques managériales. En tête des aspects parmi lesquels leur entreprise se transforme le plus figure l'organisation du temps de travail (cité par 36 % des salariés), devant l'organisation de l'espace de travail (pour 26 %), la transformation numérique (26 %) et la gestion du travail à distance (23 %). Les critères managériaux proposés sont relégués derrière : « la responsabilisation, la confiance et la délégation » (20 %), « l'évolution des styles de management » (16 %) et « le dialogue et le développement du collaboratif » (13 %).

Le manager, acteur indirect de la reconnaissance des salariés

L'impact post-crise sanitaire du management est surtout visible sur des aspects relevant du développement personnel et de la confiance en soi. Interrogés dans la même enquête sur ses avancées depuis la crise sanitaire, les interviewés mentionnent davantage les domaines suivants : « être bien intégré(e) parmi ses collègues » (constat partagé par 86 % des salariés du privé), « avoir le sentiment que vos collègues et vous êtes solidaires » (74 %), « décider de la manière dont vous organisez votre travail » (73 %) et « prendre souvent des décisions par vous-même » (71 %). Cette hiérarchie confirme le rôle désormais plus « psychologue » du manager, mais aussi son influence pour aider à renforcer un sentiment de reconnaissance par eux-mêmes chez les salariés à défaut de provenir de leur employeur.

1. « Les impacts de la crise sanitaire sur les transformations de l'organisation des entreprises », enquête Ifop pour l'ESCE menée auprès d'un échantillon représentatif de 814 salariés d'entreprises privées de plus de 50 salariés, novembre 2021.

Les managers partagent aussi ce constat. Depuis la crise sanitaire, leurs attentes à l'égard des collaborateurs tendent à évoluer vers un registre plus qualitatif, autour d'un contrat de confiance réciproque. Les domaines au sein desquels ils déclarent en attendre plus qu'avant de leurs collaborateurs sont en effet : « qu'ils prennent de l'autonomie » (45 %), « qu'ils communiquent régulièrement » (45 %), « qu'on puisse leur faire confiance et déléguer » (43 %). À l'opposé, d'autres aspects plus contraignants et éloignés du registre de la confiance sont nettement moins soulignés : « qu'ils respectent les horaires de travail » (29 %), « qu'ils fassent valider les étapes de leur travail » (27 %) et « qu'ils soient présents dans les locaux de l'entreprise » (22 %).

Conclusion

Le développement d'une culture managériale plus horizontale et « démocratique » constitue un enjeu actuel prééminent étant donné l'aspiration des salariés à une plus grande autonomie dans l'organisation du travail et la priorité qu'ils accordent à la recherche de sens dans leur activité quotidienne. Les employeurs doivent aussi tenir compte d'un rôle attendu de l'entreprise qui, au-delà de son objectif premier de profit et de rentabilité, devrait valoriser davantage sa « marque employeur » en interne et non pas essentiellement vis-à-vis de l'externe. Pour y répondre, il convient de proposer aux collaborateurs des perspectives élargies afin d'encourager une projection dans l'avenir chez cet employeur : formations à d'autres métiers dans l'entreprise, possibilité d'être acteur de la politique RSE... Cet enjeu de fidélisation des ressources internes est particulièrement d'actualité dans une période où l'envie de mobilité est forte et les recrutements compliqués.

Nos enquêtes internes d'engagement permettent généralement d'identifier trois paliers à franchir pour insuffler plus de démocratie dans le management : l'écoute, la reconnaissance et la participation. Nous sommes déjà longuement revenus sur les deux premiers. L'écoute implique de se montrer attentif à

l'autre, de l'accepter dans sa singularité et d'aider à son intégration harmonieuse au sein d'un collectif. Comme nous l'avons constaté, la plupart des managers sont bien évalués sur cette dimension. Cependant, le développement de nouvelles organisations de travail qui imposent parfois la contrainte de l'éloignement physique nécessite de se montrer vigilant et de redoubler d'efforts pour s'assurer que le sentiment d'écoute demeure pérenne malgré la distance.

Le deuxième stade, celui de la reconnaissance, ne fonctionne pas aussi bien. Nous avons pointé les retards de la culture managériale française dans ce domaine, notamment par rapport aux Anglais et aux Allemands. Au-delà de retours réguliers sur le travail accompli, la reconnaissance s'inscrit également sur le long terme : offrir la possibilité aux collaborateurs de se projeter et d'évoluer dans la structure. La confiance y joue un rôle essentiel. La place élargie dévolue aux managers depuis la crise sanitaire pour organiser une plus grande prise d'autonomie des membres de leur équipe peut contribuer, grâce au gain de confiance en eux, à moins ressentir de frustration.

La dernière étape a trait au développement d'un management participatif. Il consiste à rendre les salariés acteurs est non uniquement spectateurs des transformations actuelles considérables dans les entreprises. Diversité, inclusion, relocalisation, pérennisation du télétravail pour ceux qui le peuvent, responsabilité environnementale..., les champs d'action ne manquent pas. Dès 1969, dans le cadre du référendum organisé en partie sur cette question, le général de Gaulle critiquait les décideurs qui se croient habiles en limitant la participation des travailleurs à son volet financier.

Enfin, nous avons surtout évoqué les attentes envers les managers de proximité (qui sont eux-mêmes pour beaucoup managés). Or, leur nouveau positionnement central suscite en contrepartie des attentes de reconnaissance pour leur investissement lors de ces deux dernières années hors norme et pour celles à venir et ce d'autant plus que cette augmentation des responsabilités peut engendrer un sentiment de pression accrue et une charge mentale dégradée. Ainsi, dans l'enquête Ifop pour S2H sur l'absentéisme au

travail réalisée en février 2022¹, 68 % des managers déclarent exercer un métier susceptible d'entraîner des conséquences négatives sur leur santé mentale (situations de stress, pression psychologique...)

contre 60 % pour la moyenne des salariés. Cette proportion grimpe à 73 % auprès de ceux encadrant une équipe d'au moins cinq personnes.

1. « Les salariés et l'absentéisme au travail », enquête Ifop pour S2H menée auprès d'un échantillon représentatif de 3 130 salariés (public et privé), dont 1 002 salariés ayant été arrêtés au moins un jour au cours de l'année 2021, réalisée en février 2022.

Santé au travail et prévention de l'absentéisme : la nouvelle donne post-Covid

– Romain Bendavid, Sabeiha Bouchakour¹

Introduction

La crise sanitaire a installé la santé parmi les préoccupations prioritaires des Français. Les enquêtes réalisées le jour du premier tour des deux dernières élections présidentielles de 2017 et 2022 montrent bien ce basculement². Si en 2017, 62 % des votants déclaraient que la santé avait joué un rôle déterminant dans leur vote, ils sont 71 % à partager cette opinion cinq ans plus tard, soit une progression de neuf points. De surcroît, alors qu'en 2017 les luttes contre le chômage et le terrorisme figuraient au sommet de la hiérarchie, la santé est en tête en 2022, devant « le relèvement des salaires et du pouvoir d'achat » et « la sécurité, la lutte contre la délinquance ».

L'employeur est un rouage essentiel du fonctionnement du système de santé. Il finance en effet les régimes de protection sociale des salariés qui couvrent les frais de santé et les indemnités journalières des collaborateurs, en relais de la Sécurité sociale pour les absences plus longues.

En matière de santé au travail, coronavirus oblige, l'année 2020 a été marquée par une forte hausse du taux d'absentéisme. La pression est logiquement retombée en 2021. Pour autant, le taux d'absentéisme demeure plus élevé qu'en 2019, s'établissant à 4,94 % contre 4,78 % un an plus tôt, selon les don-

nées de l'Observatoire de l'absentéisme du groupe Diot-Siaci, qui portent sur 750 entreprises et près d'un demi-million de salariés.

Par ailleurs, si les absences liées au virus et aux cas contacts ont considérablement baissé avec l'arrivée des vaccins, des effets indirects s'installent sur une temporalité plus longue. La charge mentale des salariés a été et continue d'être mise à l'épreuve depuis 2020. Cela complexifie l'analyse des causes de la hausse des risques psychosociaux, et ce, d'autant plus que les sources d'inquiétude ou d'anxiété continuent à être nombreuses et dépassent le cadre professionnel : guerre en Ukraine, inflation, crise énergétique...

Comme nous l'avons déjà observé dans les précédentes notes pour la Fondation Jean-Jaurès³, cette crise sanitaire a en parallèle constitué un formidable catalyseur de transformations professionnelles. Le champ de la santé au travail en fait partie. On observe ainsi non seulement une grande ouverture d'esprit des salariés pour des actions de prévention mais aussi une conviction, partagée par beaucoup de décideurs, du bien-fondé de ces actions pour améliorer le bien-être de leurs employés et *in fine* réduire l'absentéisme.

Cependant, le système de santé français s'est historiquement construit sur les soins et moins autour de la prévention. Le ministre de la Santé François Braun affirmait certes le 18 septembre dernier dans

1. Note parue le 25 novembre 2022 sur le site de la Fondation Jean-Jaurès.

2. 2022 : Étude Ifop-Fiducial pour TF1, LCI et *Paris-Match*. Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne le 10 avril 2022 de 20 h 01 à 21 h. 2017 : Étude Ifop-Fiducial pour *Paris-Match*, CNews et Sud Radio. Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne le 11 juin 2017 de 11 h à 18 h.

3. Voir parties « "Plus rien ne sera comme avant" dans sa vie au travail » et « Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail ».

Le Journal du dimanche « on entre dans l'ère de la prévention », avec à la clé un engagement à inscrire dans le projet de loi 2023 de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) une consultation médicale gratuite à vingt-cinq, à quarante-cinq puis à soixante-cinq ans. Mais notre pays part de loin. Comme le mentionnait le même ministre lors du congrès de la Mutualité en septembre 2022, « la France accuse un retard d'ensemble en matière de prévention, notamment si nous regardons ce qui se passe chez nos voisins européens... Le budget moyen consacré à la prévention équivaut à 3 % des dépenses de santé dans l'Union européenne, quand il est de moins de 2 % en France. »

L'analyse de l'historique des enjeux de prévention nous montre que le Plan de santé au travail (PST) 3 (2016-2020) constitue plutôt un point de départ relativement récent. Les enjeux de santé-sécurité y sont en effet pour la première fois réellement abordés avec une approche préventive et non correctrice. Alors même que la santé au travail peut constituer un sujet de crispation dans le dialogue social, le PST 3 a résulté d'un consensus entre organisations patronales et syndicales autour du besoin de sortir d'une vision purement curative de la santé au travail.

Pour autant, la réalité en entreprise repose aujourd'hui majoritairement sur des actions dites de prévention tertiaire et secondaire. La prévention tertiaire prend par exemple la forme de lignes d'écoute psychologique ou de gestion des conflits. Ce sont donc des actions qui interviennent en réaction. La prévention secondaire repose, quant à elle, sur des actions mises en place lorsque les risques sont avérés (actions de formation et/ou d'équipements adaptés.)

Le déploiement d'une réelle prévention primaire visant à faire diminuer la survenance des risques est encore minoritaire. Elle requiert une analyse minutieuse des organisations du travail et l'anticipation des impacts des transformations professionnelles actuelles sur les conditions de travail. Si l'on recentre la réflexion sur la problématique de l'absentéisme, on constate sur le terrain que les actions sont menées principalement pour accompagner les situations d'absence longue,

c'est-à-dire à un moment où la situation est déjà dégradée. Elles se caractérisent par des dispositifs d'aide au retour à l'emploi lorsque le risque de désinsertion professionnelle est déjà potentiellement là.

On comprend ainsi tout l'intérêt des entreprises d'agir en prévention d'autant qu'elles subissent les impacts financiers et organisationnels de la « non-prévention » qui mène souvent à une augmentation de l'absentéisme, des frais de santé et, partant, à une hausse du coût des régimes prévoyance santé. Précisons que l'employeur finance au minimum 50 % des cotisations prévoyance santé et que ces régimes de prévoyance font l'objet d'une gestion paritaire impliquant les partenaires sociaux. Il en résulte un niveau d'exigence et des attentes fortes de la part de tous les acteurs en matière de stratégie de qualité de vie et conditions de travail (QVCT).

Dans cette troisième note d'analyse sur les grandes transformations professionnelles depuis 2020, nous reviendrons en détail sur la photographie récente de la santé au travail en termes d'impact physique ou psychologique vécu, d'évolution de l'absentéisme et d'analyse des causes. Dans un second temps nous essayerons de montrer que, s'il existe un consensus autour de la nécessité de développer les actions de prévention, les avancées sont encore timides dans les faits.

État des lieux de l'absentéisme au travail : s'il reste un facteur d'absence, la Covid-19 n'explique pas tout

Plus de deux ans après le début de la crise sanitaire, les problèmes de santé demeurent au cœur du quotidien des salariés

En octobre 2022, dans l'enquête annuelle menée par l'Ifop auprès de salariés français (*Norme Ifop de climat social*)¹, si l'on regroupe en trois catégories les

1. *Norme Ifop de climat social*, enquête menée en octobre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1 300 salariés.

grands types de troubles ou maladies, hors Covid-19, ce sont près des trois quarts des salariés qui y ont été soumis (74 %). Dans le détail, 52 % ont été sujets à des troubles musculosquelettiques (TMS) dont 35 % « plusieurs fois », 52 % à des maladies ordinaires ou saisonnières (comme la grippe, les bronchites, les gastroentérites), dont 21 % « plusieurs fois », et 35 % à des risques psycho-sociaux (RPS) comme les situations de stress ou les « burn out », dont 14 % « plusieurs fois ».

Concernant la charge mentale, rappelons qu'elle a été fortement dégradée en 2020 dans un triple contexte d'inquiétude :

- sanitaire face à la propagation d'un virus encore peu connu ;
- professionnelle en raison des incertitudes à court terme sur la continuation de son activité et/ou l'adaptation à de nouvelles formes de travail (le télétravail ou le fait de devoir continuer à venir travailler sur site pour les « premières lignes ») ;
- personnelle lorsqu'il s'agissait pour les parents concernés de continuer à assurer un suivi éducatif pour leurs enfants. Ainsi, fin novembre 2020, selon l'enquête Ifop pour Diot-Siaci réalisée au sortir du deuxième confinement, 70 % des salariés citaient un terme connoté négativement pour décrire leur état d'esprit du moment (fatigué, inquiet, stressé ou surmené) contre seulement 35 % un terme positif (en forme, confiant, serein ou motivé).

Près de deux ans après, les signaux d'alerte en matière de RPS persistent. Près des trois quarts des salariés affirment avoir éprouvé l'impression de ne pas s'en sortir (74 %)¹, des difficultés à dormir en raison de préoccupations liées au travail (73 %), des difficultés à concilier vie personnelle et vie professionnelle (72 %), ou encore une disponibilité insuffisante pour sa famille ou ses proches (72 %) et ce alors que l'aspiration à un équilibre entre vie privée et vie pro-

fessionnelle est désormais prioritaire. À un degré moindre, 61 % des salariés affirment avoir vécu des tensions avec des proches en raison du stress au travail. Ces situations ont de surcroît pour beaucoup été récurrentes. Une majorité de salariés (55 %) affirme en effet en avoir vécu au moins une « souvent » (parmi les cinq évoquées plus haut).

Enfin, si l'on élargit l'analyse à l'enjeu de pénibilité, le diagnostic est inquiétant. Selon l'enquête Ifop pour Diot-Siaci, « Les salariés et l'absentéisme » menée en février 2022², 60 % des salariés affirment que leur métier a des conséquences négatives sur leur santé mentale et 50 % sur leur santé physique. Les profils différents des deux populations impactées montrent clairement que cet enjeu concerne la plupart des salariés. Parmi ceux évoquant un risque pour leur santé mentale, les cadres, les personnes évoluant dans une structure de plus de 250 personnes et dans le secteur public sont sur-représentés. En parallèle, au sein de ceux mentionnant un risque pour la santé physique, figurent en plus grand nombre des ouvriers, des salariés de TPE, des personnes évoluant dans le secteur du commerce et des foyers monoparentaux.

L'absentéisme passé au crible

Taux d'absentéisme, durée moyenne et dynamiques observées

Selon l'observatoire de l'absentéisme réalisée par Diot-Siaci en mars 2022 auprès de grandes entreprises, la durée moyenne des absences a augmenté de plus de 20 % entre 2019 et 2021, passant de 19,6 à 23,6 jours.

1. *Ibid.*

2. Enquête Ifop pour Diot-Siaci menée en février 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 3 130 salariés dont 1 002 salariés ayant été arrêtés au moins un jour au cours de l'année 2021.



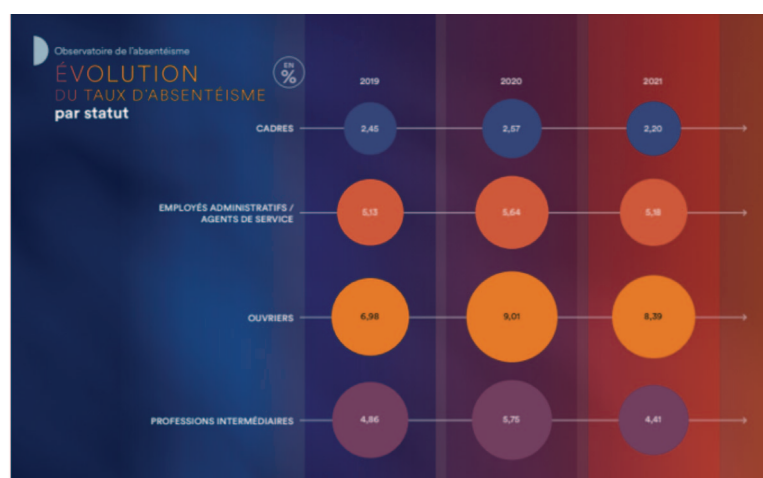
Source : Observatoire Diot-Siaci de l'absentéisme, mars 2022.

En parallèle, selon l'enquête Ifop pour Diot-Siaci « Les salariés et l'absentéisme » auprès de cette fois-ci de l'ensemble des salariés¹, 32 % d'entre eux ont été arrêtés au moins un jour. Cet étiage se répartit de façon relativement homogène au sein des différentes catégories de salariés. Les écarts les plus forts sont observés selon l'âge. Alors que 41 % des 18-24 ans ont été absents au moins un jour, cette proportion chute à 27 % chez les cinquante ans et plus, pourtant davantage exposés à des problèmes de santé. Plus spécifiquement, ce taux s'élève à 42 % dans les foyers monoparentaux.

L'absentéisme court, souvent évoqué car bousculant fréquemment l'organisation du travail, y représente

une proportion assez faible des jours d'absence : parmi les 32 % d'interviewés arrêtés au moins un jour, à peine 2 % l'ont été un seul jour et 7 % entre deux et quatre jours. À l'opposé, 15 % l'ont été dix jours ou plus. Ces absences longues pèsent donc considérablement sur les cotisations prévoyance.

Dans le détail, si le pic d'absentéisme en 2020 a été commun à l'ensemble des statuts professionnels, les dynamiques d'évolution en 2021 sont très différentes. Par rapport à 2019, l'absentéisme baisse auprès des cadres comme des professions intermédiaires. Il est plutôt stable pour les employés administratifs et les agents de service. Et il augmente très significativement chez les ouvriers, passant de 6,98 à 8,39 %.



Source : Observatoire Diot-Siaci de l'absentéisme, mars 2022.

1. *Ibid.*

Au global, l'absentéisme des cadres a diminué de plus de 10 %, quand celui des non-cadres a augmenté de 7 %. Cette baisse observée chez les cadres est essentiellement la conséquence d'une chute très pronon-

cée de la proportion de salariés absents (de 29 % à 21 %) alors qu'elle est restée stable auprès des non-cadres.



Source : Observatoire Diot-Siaci de l'absentéisme, mars 2022.

Cette baisse a-t-elle un lien avec le recours plus massif au télétravail depuis deux ans ? Cette organisation du travail est en général bien adaptée au métier des cadres. 75 % d'entre eux y sont éligibles contre seulement 33 % des professions intermédiaires, 27 % des employés et 11 % des ouvriers¹.

Or, le lien entre absentéisme et télétravail laisse plutôt entrevoir une tendance inverse. 35 % des personnes y ayant recours ont été absentes au moins un jour en 2021 (contre 32 % pour l'ensemble des salariés). Mais surtout, cette proportion croît selon la fréquence de recours : de 27 % auprès de ceux en télétravail moins de deux jours par semaine à 36 % parmi ceux qui le pratiquent deux à trois jours et jusqu'à 47 % chez ceux qui y ont recours quatre à cinq jours². Ce constat peut donc sembler contre-intuitif par rapport à une intuition souvent partagée consistant à penser que le télétravail préserve les salariés d'éventuels problèmes de santé.

Une des conséquences les plus visibles de la crise sanitaire en matière d'organisation du travail a été l'accélération du télétravail, notamment pour un fort contingent de « néo-télétravailleurs ». La proportion de salariés ayant recours au télétravail est en effet passée de 20 % avant mars 2020 à 35 % actuellement³. Les nombreuses enquêtes réalisées sur ce sujet font état d'une forte satisfaction des personnes concernées, principalement en matière d'autonomie d'organisation de leur travail et d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Mais en parallèle, le télétravail a engendré un niveau conséquent de stress face à la nécessité de s'adapter en peu de temps à un nouvel environnement de travail et à une raréfaction des contacts humains directs. Ainsi, alors que 48 % des salariés affirment être stressés dans le cadre de leur travail⁴, cette proportion est majoritaire chez les télétravailleurs (53 %) et s'élève même à 57 % auprès de ceux qui y ont massivement recours (quatre à cinq

1. Enquête Ifop pour Diot-Siaci menée en février 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 3 130 salariés dont 1 002 salariés ayant été arrêtés au moins un jour au cours de l'année 2021.

2. *Ibid.*

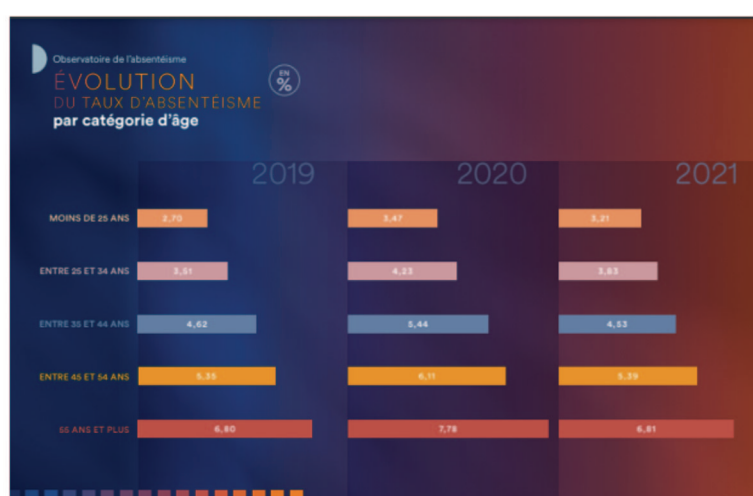
3. *Ibid.*

5. *Ibid.*

jours par semaine). Par ailleurs, au-delà d'un changement d'organisation, le travail à distance bouleverse la culture managériale des entreprises. Il requiert une confiance soutenue d'un management traditionnellement organisé autour du « contrôle » et qui a désormais moins de visibilité sur l'exécution des tâches par les équipes. Illustration de ce constat, près de la moitié (47 %) des télétravailleurs estiment avoir déjà reçu une pression de la part de différents acteurs (N+1, direction du service, collègues, DRH) pour ré-

duire le télétravail et revenir sur site. Et cette proportion grimpe à 59 % pour les télétravailleurs qui ont été arrêtés en 2021¹.

Les dynamiques d'absence diffèrent également selon l'âge. Elles se caractérisent par une progression de l'absentéisme entre 2019 et 2021 chez les moins de vingt-cinq ans et les 25-34 ans et par une relative stabilité au sein de toutes les autres tranches d'âge, voire une légère diminution parmi les 35-44 ans (4,53 % en 2021 contre 4,62 % en 2019).



Source : Observatoire Diot-Siaci de l'absentéisme, mars 2022.

La lecture par secteur d'activité est surtout marquée par une progression entre 2019 et 2021 de 18 % du taux d'absentéisme dans le commerce. Cette hausse se répercute dans un certain nombre de métiers phares du secteur :

- les hôtes et hôtesse de caisse : le taux d'absentéisme se maintient en 2021 à 12 %, un niveau proche de celui observé en 2020 mais bien supérieur à la moyenne nationale ;
- les employés de libre-service et les magasiniers et magasinnières : le taux d'absentéisme amorce certes

une baisse mais se maintient à des niveaux bien supérieurs à 2019 (8,54 % contre 6,71 %).

Certains métiers comme les aides-soignant-e-s affichent même des taux plus élevés en 2021 qu'en 2020. Les conséquences de la Covid-19 doivent ici être analysées sur une temporalité plus longue pour des métiers en « première ligne » au cœur de la crise sanitaire, situation venant s'ajouter à des conditions de travail déjà éprouvantes.

1. *Ibid.*



Source : Observatoire Diot-Siaci de l'absentéisme, mars 2022.

Les causes de l'absentéisme

L'enquête Ifop pour Diot-Siaci sur l'absentéisme au travail¹ nous fournit des indications sur la proportion des différents types d'absentéisme. Si 44 % des salariés absents en 2021 l'ont été pour un motif lié à la Covid-19 (infection et/ou cas contact), les autres motifs « plus classiques » sont également fortement représentés :

- les maladies ordinaires ou saisonnières : elles représentent 33 % des absences et ont plus massivement affecté certaines catégories de salariés comme les jeunes de moins de trente-cinq ans (41 % parmi ceux absents au moins un jour ont eu une maladie de ce type), les salariés du BTP (42 %) et les Franciliens (40 %) ;
- les troubles musculosquelettiques (TMS) représentent 15 % des absences dont 24 % des télétravailleurs arrêtés au moins un jour, 24 % des foyers monoparentaux, 22 % des salariés de l'industrie et 20 % des ouvriers ;

- les risques psychosociaux : 14 % des absences ;
- les accidents de travail : 12 % des absences.

Existe-t-il en parallèle un absentéisme plus dissimulé, « de complaisance », que certaines entreprises mettent en avant pour souligner un manque d'engagement des collaborateurs ? Les résultats de l'enquête ne permettent pas de confirmer de façon massive une telle hypothèse. Certes, 23 % des salariés absents au moins un jour en 2021 déclarent avoir sollicité un arrêt maladie pour d'autres raisons que celles concernant spécifiquement leur santé. Mais seulement 25 % d'entre eux le justifient par une convenance personnelle, soit 6 % des salariés absents au moins un jour et moins de 2 % de l'ensemble des salariés. Les autres explications portent sur des raisons familiales telles qu'un enfant malade (30 %), une fatigue liée au travail (18 %) ou encore une situation conflictuelle au travail (16 %). En outre, à l'intérieur de cette catégorie de population, on ne relève pas d'indicateurs d'engagement plus dégradés que pour la moyenne des salariés en matière de

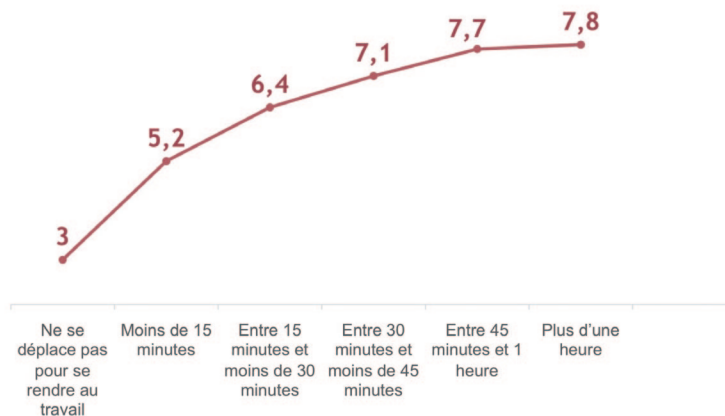
1. *Ibid.*

dynamique de motivation ou de sentiment d'être mal intégré à son entreprise.

Enfin, il convient de mentionner plus spécifiquement le temps de trajet dans la mesure où cette donnée apparaît particulièrement corrélée à l'absentéisme. Si les salariés français ont été en moyenne arrêtés 6,6 jours en 2021, ce score varie fortement selon le temps pour se rendre du domicile au lieu de travail. Ces trajets quotidiens sont pour beaucoup générateurs de fatigue et de stress. Les personnes qui ont moins de quinze minutes de trajet sont 67 % à

indiquer que leur charge de travail est adaptée à leur temps de travail et 57 % à ne pas être stressés dans le cadre de leur travail, soit respectivement sept et huit points de plus en comparaison de ceux ayant plus d'une heure de trajet¹. Ces derniers sont par ailleurs bien plus nombreux à mentionner une chute de leur motivation (36 % contre 28 % des premiers). Il y a donc un privilège indéniable en termes de confort matériel mais aussi physique à habiter près de son lieu de travail.

Corrélation entre le nombre de jours d'arrêt et le temps de trajet pour se rendre au travail



Source : Enquête Ifop pour Diot-Siaci : les salariés et l'absentéisme au travail, février 2022.

Prise de conscience de la nécessité de développer les actions de prévention : une traduction par des avancées encore timides dans les faits

La crise sanitaire, catalyseur de profondes transformations professionnelles, impacte également la santé au travail

Alors que les Français sont historiquement attachés à une séparation entre sphère publique et sphère pri-

vée, dans le domaine du travail, les frontières entre vie privée et vie professionnelle deviennent de plus en plus poreuses. L'intrusion de l'espace de travail à domicile, principalement incarnée par l'accélération du recours au télétravail depuis deux ans, entraîne en contrepartie moins de réticences à l'immixtion de sujets personnels sur le lieu de travail.

En parallèle, comme nous l'avions constaté en 2021 avec la Fondation Jean-Jaurès², le souhait d'une plus grande responsabilité des entreprises, au-delà des missions inhérentes à leur activité, s'est fortement accru depuis deux ans. Les salariés se montrent dorénavant sensibles au positionnement de leur employeur sur diverses questions comme la mise en place d'actions visant à favoriser la diversité et

1. Ibid.

2. Romain Bendavid, *Le nouveau rôle politique des entreprises*, Fondation Jean-Jaurès, 8 juillet 2021.

l'inclusion (travailleurs handicapés, jeunes, seniors...), le fait de produire davantage en France ou encore la protection de l'environnement et la lutte contre le réchauffement climatique. En matière sanitaire, la distribution de masques dans certaines entreprises au début de la pandémie alors même que l'État n'était pas en mesure d'en fournir en constitue une bonne illustration.

Tout se passe comme si le déficit de confiance envers les instances traditionnelles de représentation démocratique suscitait en contrepartie une aspiration à plus de démocratie en entreprise, c'est-à-dire dans un environnement proche et identifiable. Le terme d'« entreprise providence » est ainsi parfois employé pour valoriser la contribution des employeurs à différents enjeux sociétaux alors même que celui d'État-providence est parfois connoté négativement.

En octobre 2022, les deux tiers des salariés (71 %) déclarent être intéressés par un accompagnement de leur employeur permettant d'améliorer leur santé physique ou psychologique¹, une tendance qui continue à progresser (+5 points par rapport à 2021). Dans le même temps, 67 % des salariés se montrent intéressés, cette fois-ci à titre personnel, par ce type d'accompagnement (nouvelle question). Sur ce dernier indicateur, les différences de perception sont avant tout générationnelles. Les plus jeunes salariés, moins sensibles à une séparation formelle entre vie privée et vie professionnelle, sont particulièrement nombreux à manifester leur intérêt (70 % des moins de quarante ans contre 64 % des plus de quarante ans).

Ce constat témoigne d'une confiance appuyée envers son employeur dans la mesure où les sujets liés à la santé relèvent souvent de l'intime et que le secret professionnel prévaut. Pour les employeurs, les conséquences sont évidemment très importantes. Elles leur offrent notamment une fenêtre de tir en matière de politiques de prévention visant à réduire l'absentéisme.

Dans la première note pour la Fondation Jean-Jaurès sur les évolutions professionnelles actuelles, nous

avons souligné l'existence d'un consensus entre les différents acteurs de l'entreprise sur la pertinence des transformations en cours. C'est également le cas pour la santé au travail. En février 2022, une proportion équivalente de décideurs RH partageait la vision précédemment décrite des salariés. Selon l'enquête Ifop pour Back Office Santé « Les décideurs RH et les enjeux de santé au travail »², les deux tiers des interviewés (66 %) estimaient en effet que les enjeux de santé au travail sont devenus plus importants dans leur entreprise depuis le début de la crise sanitaire. Dans ce prolongement, toujours pour 66 % de l'échantillon, ces intentions se concrétisent dans la pratique, leur entreprise mettant actuellement en place des actions de prévention pour les collaborateurs.

Dans ce prolongement, la plupart des décideurs RH sont convaincus des bénéfices pluriels des actions de prévention santé dans leur entreprise. Pour respectivement 76 % et 72 % d'entre eux, ces actions ont contribué à améliorer la santé, le bien-être et la qualité de vie au travail (+4 points en comparaison avec la même question posée en 2021) et à faire davantage prendre conscience de l'importance de leur santé aux collaborateurs (+2 points).

Au-delà de ces bénéfices directs, la prévention a aussi un impact positif sur l'image externe et interne de l'entreprise. 67 % des décideurs RH jugent ainsi que ces actions ont contribué à valoriser l'image de l'entreprise³. En parallèle, 64 % des interviewés considèrent que les actions de prévention santé ont permis de renforcer l'engagement des collaborateurs à l'égard de leur employeur.

Dans une période où les entreprises peinent à recruter comme à retenir leurs talents, l'enjeu de la marque employeur sous l'angle QVCT est central. Dans le secteur de la santé par exemple, la pénurie de collaborateurs oblige les employeurs à proposer de meilleures conditions de travail pour se différencier.

En dynamique, la perception d'un plus grand volontarisme de l'employeur progresse. En 2018, dans une

1. Norme Ifop de climat social, octobre 2022.

2. Enquête pour Back Office Santé menée en février 2022 auprès d'un échantillon de 602 décideurs RH travaillant dans une entreprise de plus de 20 salariés.

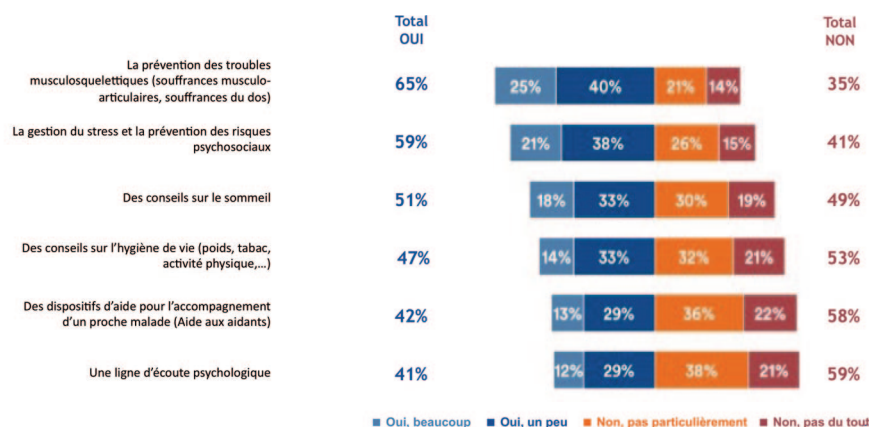
3. *Ibid.*

enquête Ifop pour PiLeJe¹, le constat était équilibré entre les actifs estimant que leur employeur se montrait plus soucieux qu'avant de la santé de leurs salariés (32 %), ceux déclarant qu'il se montrait moins soucieux (30 %) et ceux affirmant qu'il se montrait ni plus ni moins soucieux (38 %). Les résultats à la même question posée en 2022² montrent que, désormais, seuls 21 % des actifs estiment que leur employeur se montre moins soucieux qu'avant de la santé de leurs salariés, soit une chute de 10 points. Et ce sont une fois encore les plus jeunes salariés qui mettent le plus en avant l'implication de leur employeur : 45 % des moins de trente-cinq ans considèrent que celui-ci est plus préoccupé par ces sujets contre 28 % des trente-cinq ans et plus.

Parmi les types d'accompagnements et actions de prévention les plus susceptibles d'intéresser les salariés, les troubles musculosquelettiques et les risques psychosociaux arrivent en tête. À l'opposé, la mise à disposition d'une ligne d'écoute psychologique suscite moins d'engouement. Pourtant, cet outil est proposé par une nette majorité d'employeurs (80 % des répondants dans l'Observatoire Benefits réalisé par Diot-Siaci dans les grandes entreprises). Ce décalage permet de pointer la difficulté pour les employeurs d'initier des dispositifs en adéquation avec les attentes de leurs salariés et ce d'autant plus que, au sein d'une même structure, les besoins peuvent différer selon les métiers, les tranches d'âge ou encore les situations personnelles/familiales.

Les attentes en matière d'accompagnement et de prévention

Question : Seriez-vous intéressé(e) si votre entreprise/organisme de travail vous proposait de bénéficier d'un accompagnement personnalisé par des professionnels de santé au travail sur les sujets suivants ?



Source : Enquête Ifop pour Diot-Siaci : les salariés et l'absentéisme au travail, février 2022.

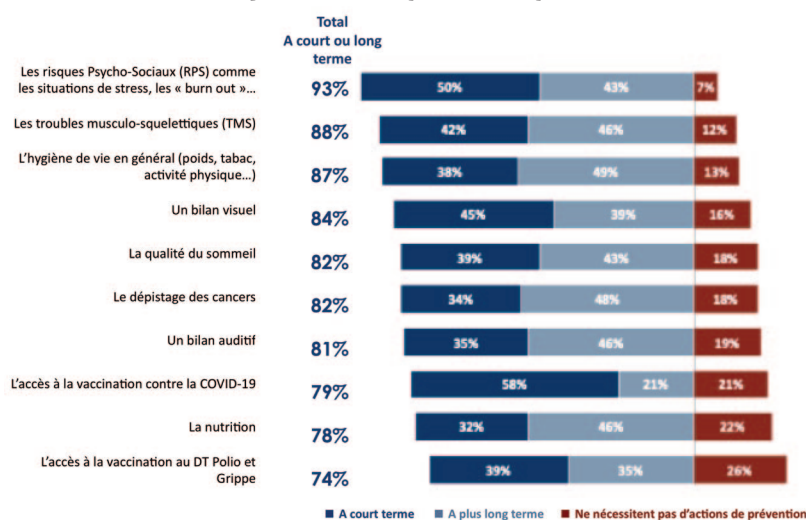
Autre illustration d'une implication de l'employeur bien accueillie, sur dix enjeux santé testés allant de la qualité du sommeil au dépistage des cancers, un large consensus ressort parmi les décisionnaires RH pour reconnaître qu'ils nécessitent des actions de prévention³. Les scores d'agrément s'échelonnent en effet entre 74 % et 93 %. L'arbitrage ne concerne ici pas tant la légitimité d'une intervention de l'entreprise que le choix de sa temporalité, entre court et

long terme. L'action à court terme est privilégiée dans quatre situations : les risques psycho-sociaux (RPS), le bilan visuel, la vaccination contre la Covid-19 et celle contre la DT Polio ou la grippe. De son côté, l'action à plus long terme est jugée plus pertinente dans les six autres cas : les troubles musculosquelettiques (TMS), l'hygiène de vie en général (poids, tabac, activité physique...), la qualité du sommeil, le dépistage des cancers, le bilan auditif et la nutrition.

1. Enquête Ifop pour PiLeJe menée en novembre 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 actifs occupés.
 2. Enquête Ifop menée en octobre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 actifs occupés.
 3. Enquête pour Back Office Santé menée en février 2022 auprès d'un échantillon de 602 décisionnaires RH travaillant dans une entreprise de plus de 20 salariés.

L'avis sur la nécessité de mener des actions à court terme ou long terme

Question : Diriez-vous que les enjeux de santé suivants nécessitent plutôt des actions de prévention à court terme, plutôt à plus long terme ou qu'ils ne nécessitent pas d'actions de prévention ?



Source : Enquête Ifop pour Back Office Santé.

Le manager est appelé à jouer un rôle central en tant que relais des actions de prévention, à condition de ne pas subir d'injonctions contradictoires

Une fois démontré l'intérêt partagé par différents acteurs pour des actions de prévention, se pose la question de la façon adéquate d'aborder ces sujets. Ces derniers relèvent, rappelons-le, souvent de l'intime tandis que le degré de préoccupation qu'ils peuvent engendrer ne facilite pas forcément le dialogue. Les obstacles identifiés pour évoquer ces sujets sont ainsi davantage liés à des facteurs humains qu'à des facteurs inhérents à l'organisation de l'entreprise. Ceux auxquels les décideurs RH¹ déclarent être avant tout confrontés sont en effet l'appréhension des collaborateurs à évoquer leur santé au travail (36 %) et un manque d'intérêt de leur part (31 %). Les freins liés aux outils et moyens à disposition sont moins mis en exergue : la difficulté à mesurer un retour sur investissement (25 %), le manque d'intérêt de la direc-

tion de l'entreprise (23 %) ou encore le manque de moyens financiers (23 %).

L'enjeu de la communication est donc essentiel pour permettre le succès de ces actions. À date, 59 % des salariés connaissent les actions de prévention menées par leur employeur en matière de santé au travail mais seulement 32 % « voient précisément de quoi il s'agit² ». Et cette proportion est quasiment identique parmi ceux absents au moins un jour en 2021 (60 % dont 32 % de connaisseurs précis). De fait, la communication à adopter doit être pensée minutieusement en amont concernant l'acteur à mettre en avant pour relayer les informations et le choix des canaux pertinents.

S'agissant des acteurs, les managers sont perçus comme les plus légitimes. Ils sont en effet cités par 27 % des décideurs RH en tant qu'acteurs dont la responsabilité est la plus importante en matière de santé au travail³ (score en progression de 4 points par rapport à mars 2021). Les dirigeants ressortent en deuxième, mentionnés par 23 % de l'échantillon

1. *Ibid.*

2. Enquête Ifop pour Diot-Siaci menée en février 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 3 130 salariés, dont 1 002 salariés ayant été arrêtés au moins un jour au cours de l'année 2021.

3. Enquête Ifop pour Back Office Santé réalisée en février 2022 auprès d'un échantillon de 602 décideurs RH travaillant dans une entreprise de plus de 20 salariés.

(score stable). Le rôle des autres acteurs (médecine du travail, responsables RH, collaborateurs eux-mêmes...) apparaît plus secondaire, chacun étant cité par moins de 15 % des interviewés.

Ce rôle central dévolu aux managers témoigne de l'élargissement de leur champ de responsabilités depuis le début de la crise sanitaire. D'après une enquête réalisée en sortie de deuxième confinement fin novembre 2020⁵⁹ sur les attentes prioritaires des salariés envers leurs managers, celles en matière de reconnaissance, de soutien et d'écoute ressortaient en premier devant des dimensions pourtant centrales comme l'organisation du travail et le leadership.

Autre illustration concrète de ces missions élargies, selon l'enquête Ifop pour Michael Page conduite en mars 2021 auprès de décisionnaires RH¹, 81 % de l'échantillon indique que, lors des différents confinements, des consignes ont été données aux managers sur la sensibilisation aux risques psycho-sociaux (RPS) au sein de leur équipe et, pour 55 %, que ces consignes furent récurrentes.

La pression qui pèse sur les épaules des managers de proximité est donc forte. Comme déjà observé dans la précédente note pour la Fondation Jean-Jaurès, les encadrants n'assument plus seulement des fonctions d'ordre strictement hiérarchique. Ils sont dorénavant également perçus comme des « psychologues du quotidien » auxquels il incombe de faciliter le bien-être au travail dans leur équipe.

Si les directives de l'employeur incitent les managers à endosser un périmètre qui va bien au-delà de l'animation et de la coordination des collectifs, ces derniers souffrent parfois d'être pris en étau entre des injonctions contradictoires : des exigences toujours plus élevées en matière de performance et d'optimisation et une posture plus préventive pour préserver le bien-être des collaborateurs. Or, la charge mentale des managers se trouve être plus dégradée par rapport

à la moyenne des salariés. Invités à s'exprimer sur le vécu de cinq situations difficiles liées au travail⁶¹, plus des deux tiers des encadrants (67 %) déclare en vivre au moins une « souvent » contre 55 % pour l'ensemble des salariés. Cela pose la question de la capacité à soutenir son équipe quand on est soi-même en difficulté.

Les remontées d'expérience des managers sur le terrain montrent en outre qu'ils sont parfois mal à l'aise à l'idée d'échanger avec un collaborateur sur son absence. Ils affirment aussi hésiter à s'enquérir de ses nouvelles par crainte de se voir reprocher de ne pas respecter le secret médical ou même par pudeur dans le cas de collaborateurs ayant été confrontés à des pathologies lourdes.

Illustration concrète du décalage pouvant exister entre l'injonction et la pratique, alors que la loi santé au travail 2021 réintègre l'obligation d'un entretien de reprise après une absence de plus de trente jours, seuls 51 % des salariés se sont sentis accompagnés par leur supérieur hiérarchique lors d'un retour au travail faisant suite à une absence prolongée².

L'accompagnement des managers dans ce nouveau rôle est d'autant plus nécessaire qu'ils apparaissent souvent démunis quand il s'agit de trouver le juste équilibre entre être à l'écoute sans être intrusifs et présents sans remettre en cause l'autonomie et le respect de la vie privée.

Enfin, concernant le canal optimal pour transmettre ces informations, la communication orale est privilégiée par les décideurs RH en comparaison avec d'autres moyens plus officiels, moins personnalisés. « Une ou plusieurs réunions en présentiel » et « l'organisation d'ateliers en interne » sont en effet mentionnées par respectivement 31 % et 27 % des décideurs RH³, loin devant des formes de communication plus impersonnelles telles que « une campagne d'e-mailing » (15 %), « des affiches et des

1. L'impression de ne pas s'en sortir, des difficultés à dormir en raison de préoccupations liées au travail, des tensions avec des proches en raison du stress au travail, des difficultés à concilier vie personnelle et vie professionnelle et une disponibilité insuffisante pour ses proches. *Norme Ifop de climat social*, octobre 2022.

2. Enquête Ifop pour Diot-Siaci menée en février 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 3 130 salariés, dont 1 002 salariés ayant été arrêtés au moins un jour au cours de l'année 2021.

3. Enquête Ifop pour Back Office Santé réalisée en février 2022 auprès d'un échantillon de 602 décisionnaires RH travaillant dans une entreprise de plus de 20 salariés.

flyers » (15 %) ou encore « des webinaires » (11 %). Comme l'Ifop le constate dans beaucoup de consultations internes menées *in situ*, lorsqu'une communication porte sur un sujet sensible, le choix de réunions orales avec, si possible, un nombre restreint de participants, s'avère souvent pertinent dans la mesure où il est essentiel de rassurer les collaborateurs et de répondre aux attentes spécifiques de chacun, le tout dans un climat de confiance.

Les deux principales limites à l'efficacité de la prévention santé : le temps et l'argent

Pour être efficaces et susciter de l'engagement auprès des salariés, les actions de prévention ne doivent pas être limitées dans le temps au risque d'être perçues comme des « gadgets » mais au contraire s'inscrire dans la durée à l'instar des autres transformations professionnelles actuelles. Or, si comme nous l'avons observé, 66 % des décideurs RH affirment que leur entreprise met en place en 2022¹ des actions de prévention, au lieu de continuer à croître ou, *a minima*, de se maintenir, cette proportion tend à baisser légèrement en comparaison avec le constat dressé en 2021 par 69 % des interviewés. Selon une tendance similaire, une minorité d'interviewés (49 %) déclare qu'à l'issue de cette crise leur entreprise prévoit de mettre en place davantage d'actions de prévention² alors que le cap symbolique de la majorité avait été franchi en 2021 (52 %). Ces baisses sont certes minimales. Mais on pouvait s'attendre à ce que la dynamique initiée en 2020 continue à progresser plutôt qu'à être freinée.

Selon l'Observatoire Benefits réalisé par Diot-Siaci en 2021 auprès de grandes entreprises, 85 % d'entre elles n'avaient pas renoncé aux actions QVT prévues malgré la crise sanitaire. Elles étaient également 70 % à avoir mis en place des actions de sensibilisation aux risques psychosociaux auprès des managers et 81 % à proposer une ligne d'écoute psychologique. Cependant, ces données méritent d'être nuancées

car, en parallèle, les actions de prévention primaire sont plus discrètes. Ainsi, seuls 19 % de ces entreprises mettaient par exemple un psychologue du travail à disposition de leurs employés. Celui-ci semble pourtant être le coordinateur idéal de la politique de prévention des risques psychosociaux étant donné sa maîtrise des spécificités métiers d'une entreprise et des critères potentiels de pénibilité ou de tension.

En outre, les ressources internes dédiées à la prévention demeurent le privilège des plus grosses organisations. Il faut espérer que la loi santé 2021, qui repositionne la médecine du travail au centre de la coordination de la santé au travail, permettra également un meilleur accompagnement des PME et des ETI.

À ce jour, seule une courte majorité (54 %) de décideurs RH estime que les actions de prévention santé au travail dans leur entreprise ont jusqu'à présent contribué à faire baisser l'absentéisme³, une perception qui enregistre une baisse de six points en un an. Ce décalage entre la conviction partagée d'une utilité des actions de prévention santé et un jugement plus mitigé de leur impact sur l'absentéisme provient en grande partie du fait que la politique de prévention repose encore davantage sur des actions ponctuelles, qui s'inscrivent plutôt en réaction.

C'est ici qu'intervient l'argument financier. Face au coût des actions de prévention, la décision des dirigeants de les reconduire à intervalles réguliers dépend étroitement de leur rentabilité estimée. Or il est tout aussi important de se poser la question du coût de la non-prévention. Une approche qui viserait un retour sur investissement à court terme apparaît illusoire, notamment dans le cadre de certaines pathologies comme les troubles musculosquelettiques et les risques psychosociaux qui se traitent dans la durée.

Les actions mises en place lorsque les pathologies sont déjà là nous ramènent à une approche curative dont on sait qu'elle ne suffit pas. Disposer d'indicateurs de suivi peut dès lors s'avérer précieux dans la

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

mesure où ils permettent de procéder à des comparaisons dans la durée et d'actionner des moyens d'alerte lorsque la sinistralité se dégrade. Un pilotage efficace repose alors surtout sur des indicateurs d'aide à la décision élaborés à partir d'une segmentation fine de la population de l'entreprise, par métier et tranche d'âge, dans le but de mieux cibler les leviers d'amélioration et les actions prioritaires.

Les décideurs RH sont en grande partie convaincus de la pertinence de ce type d'outils : 76 % d'entre eux affirment que davantage d'actions de prévention seraient mises en place si leur entreprise disposait de plus d'indicateurs sur le retour sur investissement de la prévention¹. Selon eux, leur employeur pourrait alors y consacrer 0,9 % de son chiffre d'affaires. La difficulté n'est donc pas tant de convaincre les dirigeants à investir, mais plutôt de leur faire accepter que les effets s'apprécient en années alors qu'ils se sont habitués à des promesses de retour sur investissement beaucoup plus rapides.

À ces deux freins temporels et financiers s'en superpose de façon moins systématique un troisième, plus humain. Il se caractérise par les difficultés de la culture managériale française à bien appréhender le phénomène de l'absentéisme. Il existe une forme de fatalisme face à l'absentéisme que l'on associe encore souvent à un manque d'engagement des collaborateurs. Cette croyance donne parfois le sentiment que les mesures de prévention ne permettront pas de réduire réellement le niveau des absences.

Finalement, les organisations et secteurs qui s'en sont donné les moyens sont parvenus à réduire l'absentéisme sur le long terme. L'exemple de l'OPPBTP, organisme paritaire dédié à la prévention dans la branche du BTP, est particulièrement révélateur. Son action a permis une baisse importante et dans la durée de la sinistralité grâce à sa constance dans le déploiement de formations santé/sécurité et de bonnes pratiques en matière d'équipement et de gestes. Il en a résulté une baisse incontestable des sinistralités en termes d'arrêt de travail mais aussi de

maladie. Malgré le risque intrinsèque lié aux métiers du BTP, le secteur affiche un taux d'absentéisme plus bas que celui des services.

Conclusion

Alors que la Covid-19 a replacé la santé au centre des attentions et que ses effets continuent d'impacter l'organisation des entreprises, la crise sanitaire a dans le même temps engendré une prise de conscience salvatrice autour de la place centrale des enjeux de santé au travail. Et le contexte actuel de transformations professionnelles s'avère propice à un rôle plus important joué par les employeurs dans ce domaine.

La plupart des salariés (dont au premier rang les plus jeunes), des décideurs RH et des dirigeants sont convaincus du bien-fondé d'actions de prévention menées par l'employeur. Leurs bénéficiaires, en complément d'une réduction de l'absentéisme, sont également visibles sur le bien-être au travail et la QVT. Au-delà, la prévention santé constitue un levier de fidélisation des ressources internes et d'attractivité en matière de marque employeur qui prend tout son sens dans une période où les employeurs peinent à recruter comme à fidéliser.

Cependant, à l'instar du télétravail, les changements dans l'écosystème du travail qui se sont accélérés depuis la crise sanitaire peuvent encore gagner en efficacité. En outre, le volontarisme affiché pour initier des actions de prévention se trouve encore confronté à une vision curative de la santé au travail.

Lorsque les pratiques de différentes entreprises d'un même secteur sont auditées, il s'avère que les employeurs affichant les taux d'absentéisme les plus bas ont tous une stratégie de prévention sur le long terme. Celle-ci comporte une réelle approche de prévention primaire, une implication de l'ensemble des acteurs et un investissement dans la formation.

1. Enquête Ifop pour Back Office Santé réalisée en février 2022 auprès d'un échantillon de 602 décideurs RH travaillant dans une entreprise de plus de 20 salariés.

« Je t’aime, moi non plus » : les ambivalences du nouveau rapport au travail

– Flora Baumlin, Romain Bendavid¹

Le travail occupe une place moins centrale dans la vie des Français. Comment expliquer ce nouveau rapport au travail ? De quelle façon l’expérience de travail se vit-elle dorénavant au quotidien ?

Plusieurs hypothèses relayées dans les médias ont été avancées pour expliquer la désaffection des salariés envers leur travail : déficit d’implication, culte de l’individu-roi avant tout attaché aux loisirs, émergence d’une société de paresseux par rapport aux générations précédentes, en particulier celle du baby-boom déjà ou bientôt en retraite... S’il apparaît légitime de s’interroger sur les sources de ce phénomène du fait des profonds bouleversements actuels qui irriguent la sphère professionnelle, ces arguments se caractérisent néanmoins par des propos souvent essentialistes. Par ailleurs, il est indéniable que la conjoncture économique actuelle, caractérisée par un faible taux de chômage et des besoins importants en recrutement, fait qu’il est aujourd’hui plus facile de « trouver un emploi en traversant la rue » pour reprendre les propos d’Emmanuel Macron. Est-il pour autant tout aussi aisé de se sentir bien au travail et de s’y projeter une fois la porte d’entrée franchie ?

Le travail demeure un enjeu très personnel. Il continue à occuper une part conséquente de la vie de millions de salariés. À l’instar d’autres sujets personnels, l’affect peut se mêler au rationnel dans les prises de décision. Chaque individu est susceptible d’être traversé par des contradictions internes. Peut-on aimer son travail en y étant moins attaché ? Être impliqué en étant moins motivé ? Avoir davantage confiance

en soi sur le plan personnel, mais moins sur le plan professionnel ? Comme l’Ifop le constate depuis des années dans les consultations internes menées auprès de collaborateurs de différentes entreprises, le jugement sur le vécu personnel au travail est rarement manichéen. Il ne se répartit pas facilement à l’intérieur de cases qui permettraient de distinguer, d’un côté, les résultats optimistes en matière de qualité de vie au travail (QVT) et de climat interne et, de l’autre, les points de crispation.

De surcroît, ces enjeux sont plus que jamais imbriqués avec ceux de la sphère personnelle, que l’on pense à la fameuse recherche d’équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, à la mobilité géographique ou résidentielle ou encore à la quête d’épanouissement individuel. Enfin, la crise sanitaire, en accélérant sur une période très courte ces questionnements, a pu contribuer à brouiller les repères.

Dans la suite de ce propos, nous regarderons d’abord dans le rétroviseur pour mieux cerner les différentes causes de ce nouveau rapport au travail. Dans un second temps, nous reviendrons sur les ambivalences qui traversent les salariés avec l’ambition de proposer un tableau le plus précis possible, à défaut d’être exhaustif, des représentations actuelles associées à son travail.

1. Note parue le 23 janvier 2023 sur le site de la Fondation Jean-Jaurès.

Le recul de la place du travail dans la vie des Français : An Origin Story

Fin 2022, le travail continue à être moins central dans la vie des Français et les symboles de réussite traditionnelle sont en perte de vitesse

Dans une précédente note de la Fondation Jean-Jaurès, nous avons observé que la proportion de Français en activité affirmant que la place du travail dans leur vie était « très importante » s'était effondrée en un peu plus de trente ans, passant de 60 % en 1990 à 24 % en 2021.

L'Ifop a de nouveau posé cette question fin octobre 2022¹. 84 % des salariés considèrent que leur travail est important. Cet étiage demeure relativement stable dans le temps long puisque 86 % des interviewés faisaient ce constat en 2021 et, si l'on remonte plus en arrière, 92 % en 1990. Il en est en revanche autrement s'agissant du score « très important ». Celui-ci enregistre cette année encore une baisse significative pour s'établir à 21 % (contre 24 % en 2021 et 60 % en 1990), soit un cycle baissier qui se poursuit.

Cette faible place « très importante » accordée au travail se retrouve au sein de la plupart des catégories de salariés :

- le genre : 20 % des hommes affirment que le travail occupe une place très importante dans leur vie contre 22 % des femmes ;
- l'âge : 21 % des 18-24 ans contre 23 % des 50-65 ans ;
- le statut : 18 % des professions intermédiaires, 20 % des employés, 23 % des ouvriers et 25 % des cadres.

Ce recul se traduit de manière plus qualitative par un renversement des aspirations et des symboles de réussite professionnelle hérités des Trente Glorieuses

et ayant prospéré dans les années 1990. Le rapport au temps de travail, à l'espace de travail et à la culture managériale est ainsi aujourd'hui fortement challengé.

La fin du « salarié qui ne compte pas ses heures » : la nouvelle matrice temps x argent

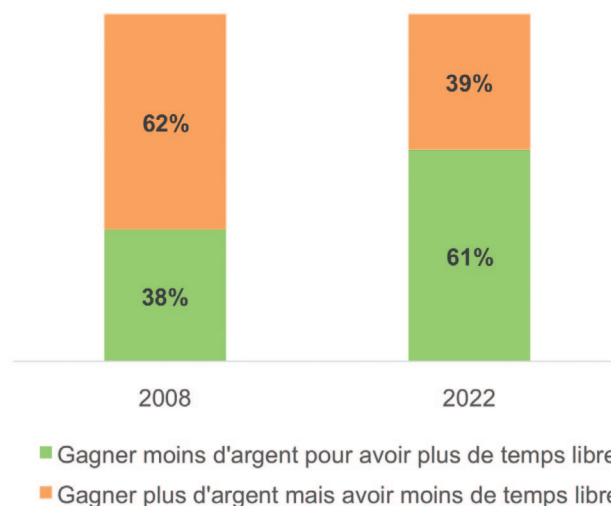
Le premier symbole de réussite actuellement en perte de vitesse est le temps consacré au travail. Celui-ci n'est, en effet, plus autant valorisé socialement. « L'homme pressé » évoqué par le groupe de rock Noir Désir en 1996 apparaît aujourd'hui *has been*. Plus généralement, le slogan « Travailler plus pour gagner plus », popularisé par Nicolas Sarkozy lors de la campagne présidentielle de 2007, fait moins recette. Signe des temps, même certains salariés de la banque d'investissement Goldman Sachs – pourtant archétype de l'entreprise capitaliste – ont demandé en 2021 à réduire leurs horaires de travail pour pouvoir passer de 98 heures par semaine à 80 heures, tant le fait de ne pas compter ses heures avait été porté dans cette entreprise à un paroxysme jugé désormais insoutenable. Un mouvement similaire a vu le jour en Chine en 2021, avec le *Tang ping*, qui signifie « s'allonger à plat ». Il est principalement porté par de jeunes Chinois qui décident de rejeter la pression sociale liée à la culture du travail et de revenir à la baisse leurs ambitions professionnelles.

Cette évolution semble donc globale. Elle se manifeste en France par un renversement des préférences des salariés entre le temps libre et l'argent sur à peine plus d'une décennie. Alors qu'en 2008, une large majorité d'entre eux (62 %) affirmait préférer gagner plus d'argent au détriment du temps libre, ces proportions sont rigoureusement inverses aujourd'hui : 61 % des salariés français préfèrent désormais gagner moins d'argent, mais avoir plus de temps libre. Plus précisément, si cette perception nouvelle est majoritaire au sein de l'ensemble des catégories de salariés, elle est plus particulièrement marquée chez les femmes (64 %) et les catégories supérieures (72 %).

1. Norme Ifop de climat social, enquête menée en octobre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1 300 salariés.

La préférence entre argent et temps libre

Base : Salariés



Source : Enquête Ifop pour Solutions solidaires, réalisée du 20 au 21 septembre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1 011 Français âgés de dix-huit ans et plus.

L'espace de travail rêvé des cadres : du *corner office* au télétravail

Le rapport à l'espace de travail est tout autant bouleversé que celui ayant trait au temps de travail. Le rêve américain d'atteindre un jour le « *corner office* » – c'est-à-dire le bureau vitré du patron dans le coin de l'étage et avec la meilleure vue –, longtemps signe ultime de réussite sociale en entreprise, ne semble plus constituer un marqueur statutaire de premier plan. Illustration de ce phénomène, une majorité de salariés (56 %) considère qu'un supérieur hiérarchique continue à être considéré comme tel même s'il n'a pas de bureau individuel¹. En parallèle, la demande croissante de télétravail paraît se substituer à cette sacralisation du bureau. De la recherche de l'espace le plus en vue du lieu de travail, les employés de bureau aspirent en effet à présent davantage à travailler d'où ils le souhaitent et surtout depuis chez eux, presque à l'abri des regards. Le bureau semble relégué à une fonction de socialisation. La possibilité d'échanger avec des collègues représente ainsi ce que les collaborateurs aiment le plus dans le fait de travailler dans un bureau².

Certes, actuellement, seul un tiers des salariés (34 %) télétravaillent, ne serait-ce que de temps en temps³. Cette organisation du travail exclut de fait un grand nombre de métiers qui n'y sont pas éligibles. Toutefois, la proportion de télétravailleurs s'élève à 71 % chez les cadres. Ce score témoigne de la massification de cette pratique auprès de cette population, surtout depuis le début de la crise sanitaire (il s'établissait à 58 % en 2019⁴).

Mais en dehors du rôle catalyseur de la crise sanitaire, comment est-on passé de l'aspiration du *corner office* à la recherche du télétravail ? Le *flex office* a constitué l'étape intermédiaire de cette désacralisation du bureau. En quête d'optimisation des coûts, bon nombre de structures ont adopté cette nouvelle disposition des espaces de travail, plus ouverte, rendant chaque place interchangeable. Ce phénomène de dépersonnalisation de l'espace de travail a pu contribuer à instaurer chez les salariés un sentiment d'être facilement remplaçables et à réduire l'attachement à l'espace de travail. Enfin, l'égalitarisme affiché de la philosophie du *flex office* a aussi pu contribuer à estomper les hiérarchies d'entreprise, ou du moins leurs attributs spatiaux les plus visibles.

1. Enquête Ifop pour Selkis et la Fondation Jean-Jaurès menée en avril 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 salariés.

2. *Ibid.*

3. *Norme Ifop de climat social*, octobre 2022.

4. *Norme Ifop de climat social*, 2019.

L'aspiration à encadrer hiérarchiquement ne fait plus consensus

On peut émettre l'hypothèse que la dissolution de la représentation spatiale de la hiérarchie, *via* le télétravail et le *flex office*, a pu contribuer à ralentir l'ambition de gravir les échelons hiérarchiques. Encadrer d'autres personnes, auparavant élément statutaire indispensable à la réussite professionnelle, ne mobilise plus autant les jeunes générations. Une courte majorité (53 %) des cadres du privé de moins de quarante ans sans responsabilités d'encadrement souhaitent en exercer à l'avenir¹. Pour autant, comme évoqué dans une précédente note de la Fondation Jean-Jaurès, la culture managériale française fait encore aujourd'hui de l'encadrement un passage obligé pour monter dans la hiérarchie.

Une fois ces constats posés, il convient d'essayer de comprendre les raisons qui ont conduit à une telle évolution du rapport au travail en l'espace de seulement trente ans. Il s'agit pour ce faire de distinguer les causes associées aux bouleversements les plus récents de celles qui agissent sur le temps long.

Les explications à court terme : le rôle catalyseur de la crise sanitaire

Beaucoup de Français ont fait preuve de résilience au cours de cette période hors norme, source d'incertitudes et d'inquiétudes sur plusieurs fronts dont les craintes pour sa santé, celle de son entourage et le manque de visibilité quant à la poursuite de son activité professionnelle. Sur ce dernier point, rappelons par exemple que lors des deux premiers confinements généralisés, respectivement 30 % et 69 % des salariés déclaraient que leur situation professionnelle la plus fréquente était de se rendre sur leur lieu de travail², malgré les règles en vigueur et sans être forcément bien équipés en masques. Une autre partie

des salariés, principalement les cadres, a été assignée au télétravail à plein temps. Or, cette organisation, inédite pour beaucoup, a été adoptée malgré une qualité d'équipement matériel et informatique parfois insuffisante et la nécessité de s'adapter rapidement à de nouvelles pratiques managériales impliquant beaucoup d'autonomie et moins de dialogue direct.

Cette résilience sur de nombreux fronts, personnel comme professionnel, fait qu'actuellement, non seulement le changement génère moins de craintes, mais peut même se transformer en aspiration. En parallèle, la diminution des déplacements et des interactions sociales liés aux confinements a multiplié les occasions de se retrouver seul. De façon imagée, beaucoup d'individus en ont profité pour appuyer sur « pause » et réfléchir davantage au sens de leur vie, en partant de leur travail.

Les explications sur le temps long : individualisme, défiance à l'égard de l'emploi et distanciation vis-à-vis des entreprises

Individualisme plus poussé et attachement croissant à la société des loisirs

Les comportements sociétaux plus individualistes, tournés vers la recherche de satisfaction et de bénéfices à court terme, engendrent en contrepartie moins d'attachement à des structures comme le travail qui requièrent un effort d'adaptation à un collectif. À la même question, sur la place de différents domaines dans sa vie, celle dévolue aux loisirs enregistre ainsi une trajectoire ascendante sur trente ans, à l'inverse de celle du travail (même si la progression est moins impressionnante). La proportion de réponses « très important » pour les loisirs passe en effet de 31 % en 1990 à 39 % en 2022.

1. Enquête Ifop pour Expectra menée en mai 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 1 003 cadres du privé.

2. Enquêtes Ifop pour Diot-Siaci et Wittyfit menées en mai 2020 et novembre 2020 auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 salariés.

Abstention électorale, abstention envers l'emploi : même combat ?

Un autre facteur d'explication de la place moins structurante du travail réside dans la défiance grandissante à l'égard de représentations communes, de domaines constitutifs du fonctionnement de la vie en société, dont l'emploi tel qu'il se présente actuellement. Pour comprendre ce phénomène, une comparaison peut être tentée entre l'abstention électorale et une certaine forme d'abstention envers l'emploi, cette dernière étant plus diffuse, moins facilement perceptible. Dans une interview pour *Le Figaro*, Alain Supiot, professeur émérite au Collège de France, évoque quant à lui une « sécession des gens ordinaires » qui se fait sentir sur deux tableaux : l'abstention ou le vote protestataire et le désinvestissement du travail.

Les niveaux d'abstention record constatés lors des derniers scrutins électoraux traduisent une certaine « fatigue démocratique¹ » caractérisée par un déficit de confiance dans l'offre électorale comme dans les institutions. Or, ce désintérêt à l'égard des urnes ne se traduit pas pour autant par une désaffection vis-à-vis de la politique comprise comme la participation, en tant que citoyen, à la vie publique. D'autres formes de mobilisation alternatives existent, comme en témoigne celle des « gilets jaunes » et leur refus de principe d'être représentés par un mouvement politique ou syndical déjà existant. S'agissant des jeunes, tranche d'âge qui vote le moins (le terme d'« abstention générationnelle » a récemment été employé pour qualifier ce comportement), les manifestations contre le dérèglement climatique de Youth for Climate, les actions coups de poing d'Extinction Rebellion ou encore l'activisme environnemental de la militante non encartée Camille Étienne montrent bien qu'ils n'ont pas renoncé à faire entendre leur voix.

Si l'on revient à la sphère professionnelle, les difficultés de recrutement actuelles dans la plupart des

secteurs d'activité ne proviennent pas d'une absence de volonté de travailler. Rappelons une nouvelle fois que si la place accordée au travail est moins prioritaire, elle demeure importante pour la plupart des salariés (84 %). En revanche, il apparaît indéniable que l'emploi, tel que proposé actuellement, séduit moins. Au-delà du critère essentiel de la rémunération, l'importance accordée à la finalité d'une activité, comme à l'autonomie dans la manière de l'organiser, a rendu les salariés, et surtout les jeunes générations, particulièrement exigeants sur la nature du poste qu'ils peuvent être amenés à occuper.

Cet état d'esprit est en outre renforcé par le fait que, comme nous l'avons relevé plus haut, la crise sanitaire a galvanisé l'envie d'élargir le champ des possibles. Ainsi, lorsqu'un salarié a le sentiment d'être actuellement mal rémunéré², d'autres alternatives se posent désormais avec davantage d'acuité. Elles peuvent prendre la forme d'une alternance entre missions temporaires et inactivité ou encore d'un changement de statut en adoptant par exemple celui de *free-lance*. Ces organisations, à défaut d'être idéales, permettent de choisir ses plages de travail, la nature des missions et, ainsi, d'optimiser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. À titre d'illustration, fin 2021, 72 % des interviewés avaient une bonne opinion envers le statut de *free-lance*. En parallèle, un cadre sur cinq (21 %) avait déjà songé à démissionner pour se mettre en *free-lance*, dont 26 % des moins de 35 ans³.

Cette défiance grandissante envers l'emploi se retrouve également dans le sentiment d'un « contrat social de travail » dégradé. En l'espace de trente ans, la proportion des actifs s'estimant perdants dans leur rapport au travail a en effet doublé et atteint désormais près de la moitié de la population⁴. Et cette perception n'épargne aucune classe d'âge ni catégorie professionnelle.

1. Selon l'enquête Ifop pour Décider ensemble, « Les Français et l'état de la démocratie », menée en décembre 2021, 54 % des interviewés (âgés de dix-huit ans ou plus) jugent que la démocratie ne fonctionne pas bien en France.

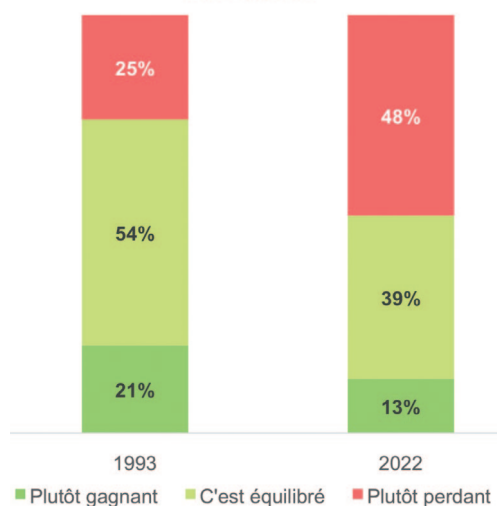
2. C'est le cas pour 51 % d'entre eux fin 2022 (*Norme Ifop de climat social*).

3. Enquête Ifop pour Freelance.com menée en décembre 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 cadres du privé.

4. Enquête Ifop pour Les Makers, menée en octobre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 2 015 Français âgés de dix-huit ans ou plus.

Le sentiment de retirer plus ou moins ce que l'on donne en travaillant

Base : Actifs



Source : Enquête Ifop pour Les Makers, menée en octobre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 2015 Français âgés de dix-huit ans ou plus.

En effet, les trois dernières décennies, malgré l'avènement des trente-cinq heures, ont également consacré l'accélération des rythmes de travail et la précarisation des travailleurs du bas de l'échelle. Cela a été permis par ce que Laëtitia Vitaud¹ appelle la « catastrophique application du paradigme productiviste dans les services », c'est-à-dire la recherche de la standardisation des services sur un modèle industriel en sacrifiant leur dimension humaine et qualitative.

Pour comprendre cette perception du deal moins gagnant qu'il y a trente ans avec le monde du travail, il convient également de rappeler qu'à l'inverse de leurs aînés élevés durant les Trente Glorieuses, les plus jeunes générations ont grandi entre vagues de désindustrialisation et crises financières, sans période de croissance économique durable. Beaucoup ont vu leur entourage proche subir de plein fouet chômage et licenciements économiques. Un grand nombre de trajectoires professionnelles ont ainsi été jalonnées d'alternance entre crainte de ne pas trouver d'emploi

et crainte de le perdre. Il en a résulté un rapport à l'emploi qui s'est le plus souvent façonné dans un climat anxieux et contribuant à désacraliser un idéal de réussite et de méritocratie par le travail.

Distanciation vis-à-vis des entreprises

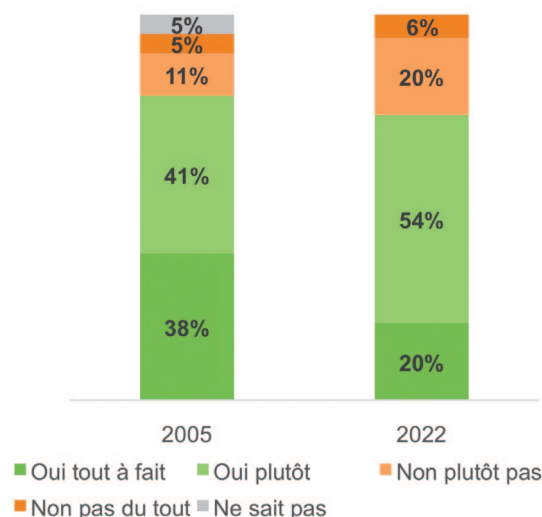
Cette défiance envers l'emploi engendre enfin un attachement et une identification moins affirmés à son employeur. Alors qu'en 2005, 38 % des interviewés déclaraient être « tout à fait » fiers d'appartenir à leur entreprise, ils sont moitié (20 %) à partager ce constat en 2022². Dans le même temps, d'autres indicateurs clés comme la satisfaction envers sa situation professionnelle ou la clarté des missions attribuées demeurent très stables. Ce recul du sentiment de fierté d'appartenance représente donc bien une tendance lourde à la diminution de la place statutaire accordée à l'entreprise dans son rapport au travail.

1. Laëtitia Vitaud, *En finir avec la productivité, critique féministe d'une notion phare de l'économie et du travail*, Paris, Payot, 2022.

2. *Norme Ifop de climat social*, octobre 2022.

La fierté d'appartenance à son entreprise

Base : Salariés



Source : Norme Ifop de climat social, octobre 2022.

Ce désamour n'est peut-être pas si surprenant quand on sait que les salariés français estiment que leur entreprise leur porte moins d'attention qu'à ses clients : si 77 % estiment que leur entreprise prend bien en compte les besoins et attentes de ses clients, seule une courte majorité (51 %) considère qu'il en va de même pour ses salariés¹.

Outre cette asymétrie des attentions qui peut expliquer la désaffection des salariés envers leur entreprise, il importe aussi de prendre en compte une évolution culturelle majeure : la révélation de l'envers du décor des entreprises devient monnaie courante, accentuée par la caisse de résonance des réseaux sociaux. Que l'on songe à la faillite d'Enron au début des années 2000, au scandale Madoff en 2008, au *dieselgate* de Volkswagen en 2015 ou à la polémique ayant touché Orpea en France, les travers des grandes entreprises sont depuis vingt ans beaucoup plus fréquemment exposés au grand jour et contribuent à accroître la distanciation envers celles-ci.

Plus récemment, les réseaux sociaux ont vu se multiplier les comptes tels que « Balance ton agency »,

« Balance ta startup », « Balance ton cabinet », « Balance ton cabinet d'avocats »... Les collaborateurs s'en servent pour dénoncer des pratiques managériales estimées douteuses ainsi que du harcèlement moral et sexuel. Ces comptes servent alors de référence négative en matière de marque employeur pour les futurs candidats qui n'hésitent plus à éviter certaines structures déjà épinglées.

Il peut en résulter un détachement plus prononcé des salariés envers leur entreprise qui n'hésitent plus à refuser les excès du monde « corporate ». Témoin de ce nouvel état d'esprit, le succès du compte Ndflex, qui rassemble plus de 175 000 personnes sur Facebook en dénonçant les pratiques managériales abusives et en les tournant en dérision à grand renfort de collages parodiques et de « mèmes » (ces éléments ou photos repris et déclinés en masse sur internet dans un but humoristique). Si l'on remonte un peu plus dans le temps, le sociologue Jean-Pierre Le Goff, dans son livre *Les Illusions du management*², soulignait dès 1993 l'inutilité de méthodes managériales prétendument « modernes ». Or, sous couvert

1. Norme Ifop de climat social, octobre 2022.

2. Jean-Pierre Le Goff, *Les Illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte, 2003.

de stimuler la performance et l'engagement de chacun, celles-ci étaient perçues, y compris par les managers eux-mêmes, comme superficielles, démotivantes, voire génératrices de mal-être au travail.

Pour autant, ce nouveau rapport au travail ne doit pas être uniquement observé sous le prisme du désengagement. Il comporte beaucoup plus de nuances que nous allons à présent tâcher d'explicitier.

Les ambivalences dans l'expérience du travail début 2023

Démotivation latente mais implication soutenue : déconstruire le « quiet quitting »

La place moins centrale dévolue au travail n'entraîne pas en contrepartie, même à bas bruit, moins d'implication de la part des salariés. Certes, la présence du travail dans l'existence n'est plus aussi omniprésente qu'auparavant. Mais ce nouvel état d'esprit a surtout davantage pour conséquence de faire reculer le travail dans la hiérarchie des priorités par rapport à d'autres domaines (la famille, les loisirs...) qu'à changer intrinsèquement la façon de travailler. Cette évolution des mentalités se traduit principalement par une revendication d'autonomie dans l'organisation de son activité professionnelle, afin d'atteindre l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle que chacun s'est fixé. Elle a également pour corollaire une aspiration au bien-être dans son quotidien professionnel. L'ambition réside moins dans l'idée de « se réaliser » par le travail que, plus modestement, dans le fait de s'y sentir bien, d'avoir le sentiment de faire un travail utile et porteur de sens.

Illustration de ce propos, selon l'enquête Ifop pour Diot-Siaci menée en septembre 2022 intitulée « Les leviers d'attractivité et de rétention des entre-

prises¹ », plus de trois salariés sur quatre (77 %) estiment faire en général plus que ce qui est attendu d'eux dans leur poste actuel, contre 21 % ce qui est attendu d'eux, sans surinvestissement et, à peine 2 % ce qui est attendu ou parfois moins. Ce résultat dépeint le ressenti largement majoritaire d'être surinvesti dans le travail, loin de récentes descriptions parfois caricaturales de travailleurs prétendument devenus paresseux.

Le fameux *quiet quitting*, dont le hashtag dépasse les 100 millions de vues sur TikTok, a fait couler beaucoup d'encre avec plus de 1500 articles sur le sujet en France depuis septembre 2022, selon Deep Opinion². Et pourtant, cette démission silencieuse de certains salariés – qui décident de s'en tenir au strict minimum de leur fiche de poste, sans faire plus que l'attendu – ne concernerait donc qu'un salarié sur cinq (21 %).

En dynamique, toujours selon la même enquête pour Diot-Siaci, 68 % des salariés affirment s'investir autant dans leur travail qu'avant la crise sanitaire. La proportion des interviewés estimant s'investir moins (22 %) est certes deux fois supérieure à celle s'estimant s'investir plus (10 %). Mais ces deux scores largement minoritaires dans l'absolu.

En parallèle, l'attachement des Français à leur métier est massif. Respectivement 82 %, 78 % et 72 % des salariés estiment en effet que si leur métier venait à disparaître, il en résulterait une perte importante pour leur entreprise, pour eux-mêmes et pour la société dans son ensemble³. Comme l'avait observé le sociologue français Émile Durkheim dans son ouvrage *De la division du travail social* (1893), la spécialisation en métier est source de cohésion sociale. Elle différencie les individus en renforçant leur sentiment d'utilité et les rend dans le même temps complémentaires, contribuant à renforcer le lien social. Dit autrement, l'attachement des Français à leur métier permet toujours de faire « société ».

Le fait de moins se projeter ou de penser au travail n'a donc pas pour conséquence une diminution de

1. Enquête Ifop pour Diot-Siaci menée au dernier trimestre 2022, auprès d'un échantillon représentatif de 1 003 salariés.

2. Mesure Deep Opinion via Talkwalker.

3. Norme Ifop de climat social, octobre 2022.

l'implication dans le travail. Il pourrait même en être le contraire dans la mesure où trop penser à son travail semble contribuer à dégrader la charge mentale et, *in fine*, à augmenter l'absentéisme. Comme nous l'avions observé avec Sabeiha Bouchakour (Diot-Siaci) dans une récente note de la Fondation Jean-Jaurès, si une moitié (50 %) des salariés affirme penser « souvent » à son travail le soir, le week-end ou en vacances, non seulement ces proportions augmentent quand il y a eu de l'absentéisme, mais aussi quand celui-ci s'est avéré être long. Ainsi, respectivement 53 %, 55 % et 67 % des personnes absentes moins de cinq jours, entre 5 et 49 jours et plus de 50 jours pensent au moins une fois « souvent » à leur travail en dehors du temps professionnel, contre 44 % parmi ceux qui n'ont pas été arrêtés en 2022.

Ces éléments permettent de renforcer l'idée qu'une étanchéité entre sphères professionnelle et personnelle peut être salubre et légitime, d'autant plus dans l'état d'esprit des partisans du *quiet quitting*. Ce phénomène pourrait ainsi être entendu non pas comme une « démission » de l'investissement dans son travail, mais plutôt comme le fait de réellement fermer la porte au travail une fois la journée professionnelle terminée.

Toutefois, ce sentiment d'implication se mêle, chez beaucoup de salariés, à une baisse de motivation. Fin 2022, si une majorité d'entre eux estime que leur motivation demeure stable (58 %), plus d'un tiers considère qu'elle diminue (36 %) alors qu'à peine 6 % déclare qu'elle augmente. Il en résulte un différentiel entre motivation à la hausse et à la baisse, négatif de -30 points¹.

En outre, cet écart entre motivation à la baisse et à la hausse dernier tend à s'accroître sur plusieurs années. Il atteint 30 points cette année contre 25 points en 2021, 24 points en 2020 et 23 points en 2019.

Cette dégradation de la motivation est particulièrement visible lorsque le quotidien des salariés se caractérise par une forme de pénibilité. Les personnes

qui mettent plus d'une heure pour se rendre sur leur lieu de travail et celles qui déclarent exercer un métier pénible physiquement sont les plus nombreuses à déclarer une baisse de motivation (43 % dans les deux cas contre 36 % en moyenne)².

Autre mise en perspective, cette fois-ci géographique, et montrant que l'on se trouve face à une spécificité française, en 2021 (dernière mesure internationale), la proportion de salariés déclarant une motivation en baisse était bien plus consistante en France (34 %) par rapport à ses voisins européens : le Royaume-Uni (26 %), l'Allemagne (24 %), l'Espagne (22 %) et l'Italie (18 %)³.

Dès lors, comment expliquer la coexistence d'un niveau de satisfaction conséquent envers sa situation professionnelle (74 % fin 2022) doublé d'un sentiment d'implication robuste avec néanmoins une motivation qui diminue auprès d'une forte minorité de salariés ?

Les deux premiers indicateurs s'expriment à un instant T, à l'inverse de l'évolution perçue de la motivation qui fait appel à des considérations plus profondes et se construit davantage sur le temps long. Dans beaucoup d'enquêtes de climat interne, la dégradation de la motivation provient souvent d'une frustration quant à la reconnaissance perçue de son travail au quotidien et d'une difficulté de se projeter à long terme chez son employeur. Ce retard de la culture managériale française a largement été évoqué dans une note de la Fondation Jean-Jaurès. Tout se passe comme si les efforts déployés en matière de marque employeur pour attirer un candidat s'arrêtaient une fois passée son embauche, une fois franchi le seuil de l'entreprise, et ne se poursuivaient pas après pour le fidéliser.

Ce manque de reconnaissance est d'autant plus préoccupant que, comme évoqué précédemment, une majorité de salariés estime faire plus que ce qui est attendu dans leur travail. Et au-delà, parmi les 77 % d'entre eux estimant en faire plus que ce qui est attendu, une majorité (42 %) considère

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

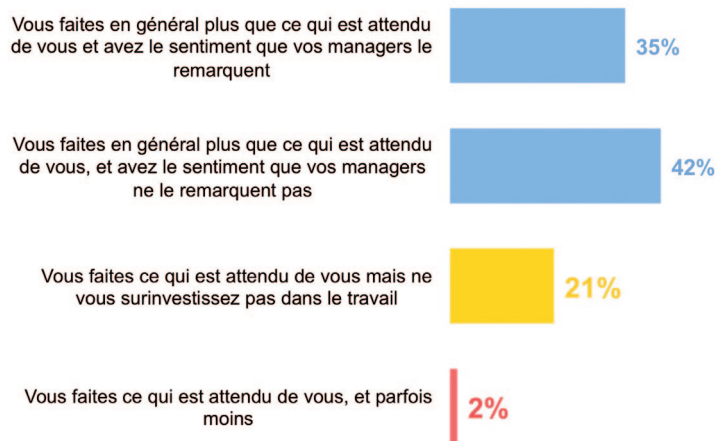
3. *Norme Ifop de climat social*, 2021.

que leurs managers ne le remarquent pas quand seulement 35 % pensent le contraire. Or il est intéressant de constater qu'à la même question posée aux salariés américains, cette tendance s'inverse. Si dans un étiage proche par rapport à leurs homologues français, 83 % des interviewés déclarent en faire plus que ce qui est attendu, une plus forte proportion (49 %) affirme que leur supérieur le remarque par rapport à ceux pour qui ce n'est pas le cas (34 %).

Par conséquent, limiter les analyses sur le rapport au travail à une moindre implication serait passer à côté de l'enjeu essentiel de la reconnaissance, véritable talon d'Achille de la culture managériale française qui peut, à terme, générer des comportements de *quiet quitting*. Dans un contexte de déficit de reconnaissance professionnelle, ne faire que ce qui est attendu ne serait-il pas un moyen comme un autre de rétablir l'équilibre entre ce que les salariés donnent et ce qu'ils retirent du travail ?

Le jugement sur son investissement dans son travail

Base : Salariés



Source : Enquête Ifop pour Diot-Siaci : les leviers d'attractivité et de rétention des entreprises, dernier trimestre 2022.

Le mouvement des « gilets jaunes » entre 2018 et 2019 offre une illustration emblématique de cette panne de reconnaissance. Beaucoup d'entre eux avaient alors un emploi, mais exprimaient le fait de ne pouvoir en vivre décemment, impression à laquelle pouvait se juxtaposer le sentiment d'exercer un travail invisible, interchangeable et non reconnu. La crise sanitaire, en remettant sur le devant de la scène certains métiers dits de « première ligne », indispensables au bon fonctionnement de la vie en société en période de confinement (infirmières, aides-soignantes, caissières...), a involontairement et, hélas temporairement, apporté une victoire *a posteriori* à ce mouvement survenu un an plus tôt à travers la reconnaissance politique et médiatique tant attendue de l'utilité de leur métier. Mais on comprend dès lors que la résilience déployée pendant ces deux ans de pandémie fait que ce qui était plus facilement accepté avant – un emploi mal rémunéré,

parfois précaire, avec des conditions de travail difficiles (ces dimensions s'agrégeant souvent) – l'est à présent plus difficilement.

Enfin, entre implication, démotivation et attente de reconnaissance, les salariés témoignent d'une ambivalence dans leur rapport au travail que reflète bien l'expression *quiet quitting* : une démission qui n'en n'est pas une, un mouvement silencieux qui fait pourtant parler de lui et un stigmatisé social pour un comportement qui peut pourtant être considéré comme légitime.

Dans cette logique poussée à l'extrême, il est même possible de reposer le débat à front renversé. Le *quiet quitting* ne pourrait-il pas être, d'une certaine manière, bénéfique pour les entreprises ? Autonomiser les collaborateurs, en les laissant définir un degré d'investissement optimal leur permettant de s'épanouir dans et hors du travail, et manifester davantage

de reconnaissance à leurs égards peut-il constituer un levier de rétention des talents, dans une période de grande tension sur le recrutement ?

Une envie de démissionner de plus en plus présente à l'esprit, mais qui dépasse peu le stade de l'intention

Dans la continuité d'une aspiration à élargir le champ des possibles depuis la crise sanitaire, fin 2022, toujours selon la dernière enquête Ifop pour Diot-Siaci¹, une majorité de salariés (53 %) songeait à démissionner. La progression en moins d'un an est nette, au point de devenir majoritaire par rapport au début d'année, quand 45 % des salariés faisaient part de cette intention. Cette proportion grimpe même à 57 % si l'on y ajoute ceux qui viennent récemment de démissionner.

Pour autant, dans les faits, la plupart de ces intentions ne se transforment pas (pour l'heure) en démission. Plusieurs raisons expliquent cette retenue. En premier lieu, la démission est appréhendée de façon négative. Près des deux tiers des salariés l'associent à un risque (62 %), contre 19 % plutôt à une opportunité (et 19 %, ni à l'un, ni à l'autre². Ce constat corrobore les conclusions d'une étude de la Dares publiée à l'été 2022. Le taux de démission a certes atteint son étiage le plus élevé depuis la période 2008-2009, mais celui-ci ne concerne qu'une proportion résiduelle de salariés (2,7 %), loin du phénomène souvent évoqué de « grande démission ».

Une autre explication provient de la conjoncture économique et de ses perspectives plus sombres fin 2022 qu'elles ne l'étaient fin 2021. Au dernier trimestre 2022, plus d'un salarié sur deux (51 %)³ se projette dans une situation professionnelle différente dans les deux ans à venir, à travers une mobilité professionnelle externe, interne ou géographique. Or, cet indicateur enregistre une baisse significative de

8 points en un an. Ce mouvement peut s'expliquer par un contexte économique incertain caractérisé par une montée de l'inflation, phénomène inédit pour une grande partie des Français. La conjoncture actuelle rend plus difficile l'envie de se projeter ailleurs, même si cette intention demeure majoritaire. Et si l'aspiration à la mobilité continue à constituer un phénomène de masse chez les salariés de moins de quarante ans, 61 % envisageant une telle situation, une baisse similaire (11 points) est observée sur un an. Dès lors, même si l'envie de démissionner progresse, les salariés français demeurent massivement attachés au salariat et à ses garanties en matière de sécurité de l'emploi et de protection sociale.

Enfin, il peut paraître ambivalent que la priorité accordée à une expérience de travail en adéquation avec ses attentes ne se traduise pas par un rapport de force plus équilibré au sein de l'entreprise. Ainsi, en dépit des difficultés de recrutement et de la pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs, beaucoup de salariés ne considèrent pas que le rapport de force face à leur employeur joue en leur faveur. Selon la cinquième vague du Baromètre Freelance.com conduit par l'Ifop en décembre 2022⁴, seuls 23 % des cadres du privé estiment que, lors d'une négociation de rémunération entre un employeur et un cadre salarié, ce dernier est en position de force, contre 57 % affirmant que c'est l'employeur (et 27 % autant l'un que l'autre). Malgré une progression significative de 8 points sur un an, le sentiment d'un rapport de force en faveur de l'employé demeure donc largement minoritaire.

Une piste d'explication de ce déséquilibre dans le rapport de force en défaveur du salarié réside dans la difficulté à se projeter dans l'entreprise à long terme. La culture managériale française accuse là aussi un certain retard⁵. Ce constat fait une nouvelle fois écho au déficit perçu de reconnaissance et aux efforts déployés en matière de marque employeur qui privilégient avant tout l'externe. En 2021, une minorité de salariés français (49 %) affirmait avoir des

1. Enquête Ifop pour Diot-Siaci menée au dernier trimestre 2022, auprès d'un échantillon représentatif de 1 003 salariés.

2. *Ibid.*

3. *Norme Ifop de climat social*, octobre 2022.

4. Enquête Ifop pour Freelance.com menée en décembre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 cadres du privé.

5. Voir partie « Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail ».

possibilités d'évolution professionnelle au sein de leur entreprise alors que cette proportion est largement majoritaire en Allemagne (65 %), au Royaume-Uni (68 %) et aux États-Unis (72 %)¹. Or, la mobilité interne constitue pourtant un atout de fidélisation indéniable. Elle ne se limite pas forcément à une évolution hiérarchique qui bute souvent sur un principe de réalité caractérisé par le rétrécissement de la pyramide des postes quand on progresse dans les échelons. Elle peut au contraire prendre différentes formes : se former à d'autres compétences requises dans l'entreprise, intervenir en « mode projet » sur des missions transversales, faciliter l'intégration des jeunes recrues (en mettant notamment à profit la culture d'entreprise des employeurs seniors) ou encore, dans les grandes structures, être acteur de la politique RSE...

Pour clore ce point, la situation professionnelle de beaucoup de femmes est emblématique de cette dualité entre envie de changement et freins à franchir le pas. Comme analysé dans notre livre *Les chemins de l'égalité. Les femmes, les hommes et le travail*², si les femmes sont en moyenne plus nombreuses à souhaiter une mobilité professionnelle, dans les faits, elles franchissent moins le pas que les hommes. Les pistes d'explication de ce phénomène d'« auto-censure » sont plurielles. En bas de l'échelle, les emplois précaires sont en grande majorité occupés par des femmes. Selon l'Insee, 78,9 % de la population active à temps partiel est, en effet, féminine. Or, ce type d'emploi se caractérise par une sécurité aléatoire, d'où une difficulté de s'y projeter à long terme. Dès lors, quand une mobilité intervient, elle est plus souvent subie que choisie (un emploi plus stable, de meilleures conditions de travail...). Au sein de la population des cadres, les femmes ont plus de difficultés à gravir les échelons en interne et doivent donc plutôt recourir à la mobilité externe pour évoluer. Celle-ci est là encore porteuse de risques plus grands, si l'on tient compte par exemple de la contrainte de quitter un environnement de travail connu et de repasser par une période d'essai.

Conclusion

Le nouveau rapport au travail des Français se manifeste avant tout par sa place moins centrale dans leur vie et s'inscrit dans une transformation globale des symboles de réussite professionnelle. Si la crise sanitaire a joué un rôle de catalyseur et permis de braquer les projecteurs sur cette évolution, les facteurs profonds sont également à rechercher sur le temps long. La progression de comportements individualistes, couplés à une défiance institutionnelle généralisée qui dépasse le cadre du travail, ainsi qu'une moindre identification statutaire envers les entreprises, expliquent ce « désengagement ».

Pour autant, le rapport au travail des Français en 2023 n'est pas sans nuances ni ambivalences et ne saurait se réduire à une image manichéenne d'une distanciation irrévocable. Si la démotivation d'une part croissante des salariés est avérée, elle s'accompagne toujours d'une implication soutenue, alors même que la reconnaissance perçue demeure source de frustration.

Dans ce cadre, l'élargissement du champ des possibles en matière de mobilité interne constitue par exemple une piste qui mérite d'être approfondie pour contrer ce sentiment d'ambivalence dans le rapport au travail. Il permet en effet de maintenir un niveau d'implication sans se sentir dans le même temps démotivé et de continuer à se projeter dans l'entreprise sans avoir forcément à prendre le risque de démissionner pour évoluer professionnellement.

Mais le développement de cette piste requiert une évolution des mentalités dans la façon dont les employeurs appréhendent la formation des salariés. D'une part, en complément des plans de formation annuels, souvent envoyés aux collaborateurs sous format « catalogue », il est important de considérer que deux personnes exerçant la même fonction n'ont pas forcément les mêmes attentes. D'où l'intérêt, *via* les managers de proximité, de proposer une écoute des

1. *Norme Ifop de climat social 2021* pour l'Allemagne et le Royaume-Uni, 2022 pour les États-Unis.

2. Romain Bendavid et Flora Baumlin, *Les Chemins de l'égalité. Les femmes, les hommes et le travail*, Paris, L'Aube/Fondation Jean-Jaurès, 2022.

aspirations qui soit la plus individualisée possible. Il convient, d'autre part, de chasser l'idée reçue selon laquelle des collaborateurs dotés de nouvelles compétences quitteront plus rapidement l'entreprise. Selon de nombreux témoignages de DRH, la forma-

tion interne, si elle s'accompagne d'évolutions réelles, représente d'abord un levier fort de rétention des talents en entreprise et contribue ainsi à renforcer leur engagement.

Table des matières

- 01 « Plus rien ne sera jamais comme avant » dans sa vie au travail
– **Romain Bendavid**
- 01 « Arrêt sur image » : comment a évolué le rapport au travail tout au long de ces deux dernières années ?
- 02 La situation aujourd’hui : le travail n’occupe plus une place structurante dans la vie des Français
- 05 La recherche d’épanouissement à court terme se substitue à l’attachement au statut
- 09 Un état d’esprit actuel ouvert au changement
- 10 Les conséquences de ces transformations pour les entreprises et pour d’autres acteurs
- 11 Conclusion

- 13 Pratiques et représentations associées au télétravail en Europe
– **Flora Baumlin, Romain Bendavid, Enora Lanoë-Danel**
- 13 La France se démarque de ses voisins européens par un accès plus restreint de sa population active au télétravail
- 14 En lien avec un moins grand nombre d’actifs concernés, la France se démarque aussi par davantage d’inégalités d’accès, notamment selon la catégorie professionnelle
- 14 Il en résulte une frustration importante face à l’accès au télétravail en France, qui se retrouve seulement en Espagne dans des proportions comparables
- 14 Il émerge aussi de ce comparatif international un désir d’équilibre entre travail en présentiel et travail à distance
- 16 Si la pratique comme le souhait de télétravail diffèrent selon les pays, ses représentations associées y sont partout plutôt homogènes et positives

17	Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail
	– Romain Bendavid
17	« On ne naît pas manager, on le devient »
19	Les collaborateurs entretiennent historiquement une relation de proximité avec leur manager
21	La reconnaissance du travail est le talon d'Achille du management français
23	Le manager joue un rôle central dans les transformations professionnelles actuelles
25	Conclusion
27	Santé au travail et prévention de l'absentéisme : la nouvelle donne post-Covid
	– Romain Bendavid, Sabeiha Bouchakour
27	Introduction
28	État des lieux de l'absentéisme au travail : s'il reste un facteur d'absence, la Covid-19 n'explique pas tout
29	L'absentéisme passé au crible
34	Prise de conscience de la nécessité de développer les actions de prévention : une traduction par des avancées encore timides dans les faits
40	Conclusion
41	« Je t'aime, moi non plus » : les ambivalences du nouveau rapport au travail
	– Flora Baumlin, Romain Bendavid
42	Le recul de la place du travail dans la vie des Français : An Origin Story
48	Les ambivalences dans l'expérience du travail début 2023
52	Conclusion

Collection dirigée par Gilles Finchelstein et Laurent Cohen

© Éditions Fondation Jean-Jaurès
12, cité Malesherbes – 75009 Paris

www.jean-jaures.org

Derniers rapports et études :

01_2023 : L'extrême droite au sein des parlements européens

Antoine Bristielle, Ann-Cathrine Jungar, Eric Miklin, Aurora Mínguez, Max-Valentin Robert, Wolfgang Schroeder

01_2023 : Pénibilité, une lassitude nommée travail

Denis Maillard

12_2022 : Des « gilets jaunes » à l'inflation. Une réinvention forcée de la consommation ?

Michel-Édouard Leclerc, Dominique Levy Saragossi

11_2022 : Lutter contre la fast fashion. Huit propositions pour transformer l'industrie de la mode à l'échelon européen

Fanny Hervo

10_2022 : Enquête Climat : l'opinion dans 30 pays. Focus sur l'Europe, le Royaume-Uni, la Chine et les États-Unis

Anne-Laure Gallay, François Gemenne, Adelaïde Zulfikarpasic

10_2022 : Enquête Climat : l'opinion dans 30 pays. Focus sur la France

Antoine Bristielle, François Gemenne

10_2022 : Dans la tête des éco-anxieux. Une génération face au dérèglement climatique

Marie Caillaud, Rémi Lauwerier, Théo Verdier

09_2022 : Pour une garantie de revenu réellement universelle. Une approche pragmatique

Marc Wolf

09_2022 : Justice restaurative. Bilan et perspectives

Erwan Dieu, Stéphane Jacquot

08_2022 : Les Français et la fatigue informationnelle. Mutations et tensions dans notre rapport à l'information

Guénaëlle Gault, David Medioni



fondationjeanjaures



@j_jaures



fondation-jean-jaures



www.youtube.com/c/FondationJeanJaures



fondationjeanjaures

Abonnez-vous !



www.jean-jaures.org

Fondation
Jean Jaurès
ÉDITIONS