

TENDANCES

Le monde du travail deux ans après la fin de la pandémie. Enjeux et défis. Septembre 2024.

Research & Activation
Solutions for Engaging
Employee Experiences



A propos d'Ipsos Lead

Ipsos LEAD est le practice dédié aux études RH du groupe Ipsos, no3 mondial des instituts d'études avec plus de 20 000 salariés présents dans 90 pays.

Depuis 25 ans, nous déployons pour nos clients en France et dans le monde, des dispositifs d'écoute, d'analyse et d'activation pour améliorer l'engagement de leurs salariés, évaluer leurs processus RH et piloter leurs transformations.

Ipsos Lead ce sont les savoir-faire d'une équipe de plus de 30 consultants et chefs de projet ; une banque de 130 questions benchmarkées chaque année dans plus de 30 pays ; une plateforme dédiée allant du management de projet à la création et la gestion de plans d'actions.

Pour nous contacter: ipsoslead@ipsos.com

Antoine Solom



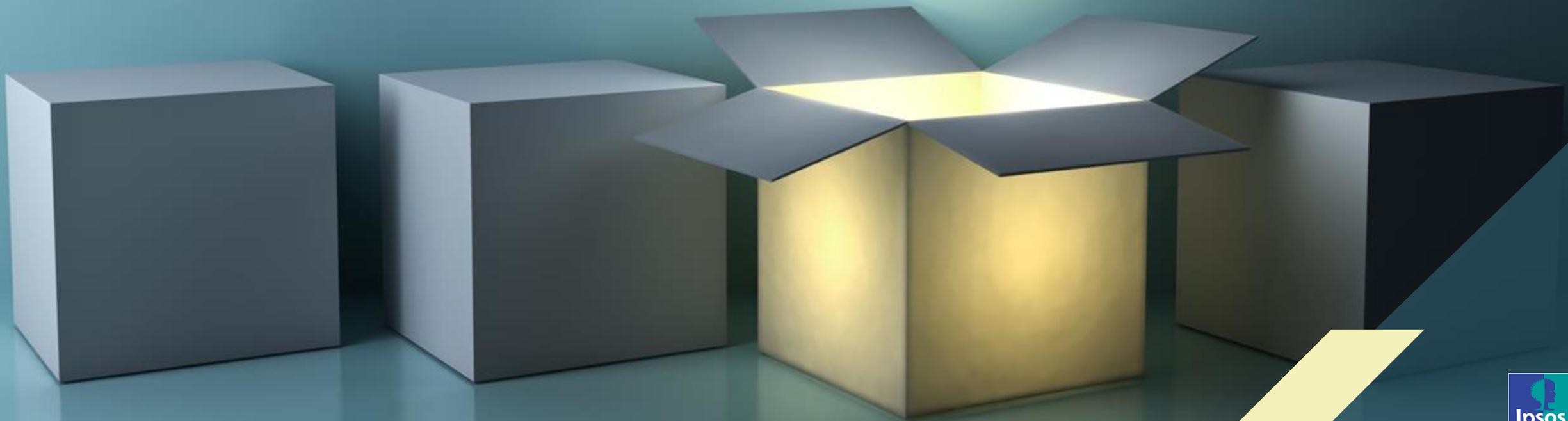
JUIN 2024 : REGARDS CROISÉS

Les réponses de 111 RRH / DRH issus pour moitié d'entreprises de plus de 50 000 salariés.

Une enquête auprès de 1 700 salariés travaillant dans des entreprises ou dans la Fonction Publique (avec au moins 100 salariés).

RED (« Representative Employee Data »), l'enquête de benchmark annuelle d'Ipsos.

LE NOUVEAU POSSIBLE



CE QUE L'ON IMAGINAIT FIN 2020

DRH

« Soyons réaliste ... **la nouvelle normalité ce sera le fonctionnement d'avant, en un peu pire.**

Avec une grosse pression sur les ratios économiques et une longue période d'incertitude lié à la crise globale »

« Je rêve que cette crise ancre de nouveaux réflexes de travail pérennes mais ... en sera-t-on capables ? **sera-t-on capables de changer de paradigme ?** »

60% des salariés déclaraient que cela « **avait changé leur relation au travail** »

Les 3 scénarios imaginés par Ipsos Lead

Le **désenchantement** sur fond de tensions salariales et sociales (en particulier dans la Fonction Publique,) et d'espoirs déçus au fur et à mesure que la crise sanitaire s'éloigne (« tout ça pour quoi ? »)

Le **ressentiment** sur fond d'accroissement des inégalités entre catégories de salariés sous l'effet du déploiement du télétravail, de la transformation digitale et des tensions sur le marché du travail.

Un « **New Deal** » à partir d'une reconfiguration de la relation salarié / employeur. Les maîtres mots : flexibilité, responsabilité, proximité, efficacité, transparence et partage.

RETOUR SUR « L'EXPÉRIENCE COVID » : PEU DE « GAGNANTS »

Quand vous repensez à la période du Covid, vous vous dites que.....(%)

Je n'ai pas tellement vu de différences.

J'ai continué à travailler comme avant. Cela n'a pas changé grand-chose.

LES « DÉTACHÉS »

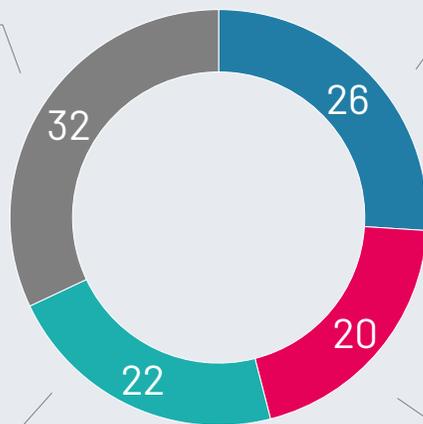
Ouvriers 43%

FPH 53%

Cela n'a pas été une expérience positive. Je suis content(e) d'être revenu(e) à la situation d'avant la pandémie.

LES « SOULAGÉS »

FPE 28%



Cela a été positif sur un plan professionnel. J'ai découvert d'autres façons de travailler et j'en profite aujourd'hui.

LES « GAGNANTS »

Cadres +45%

Cela a été positif sur un plan professionnel. J'ai découvert d'autres façons de travailler mais finalement aujourd'hui tout est revenu comme avant.

LES « DÉSENCHANTÉS »

< 1000 salariés 28%



Au final, si la pandémie a fait office d'accélérateur, elle a aussi accentué les 'fractures' parmi les salariés : 3 ans après la fin de la pandémie, un quart des salariés « profitent » de l'expérience. Mais pour 20%, après une expérience positive, tout est redevenu comme avant.

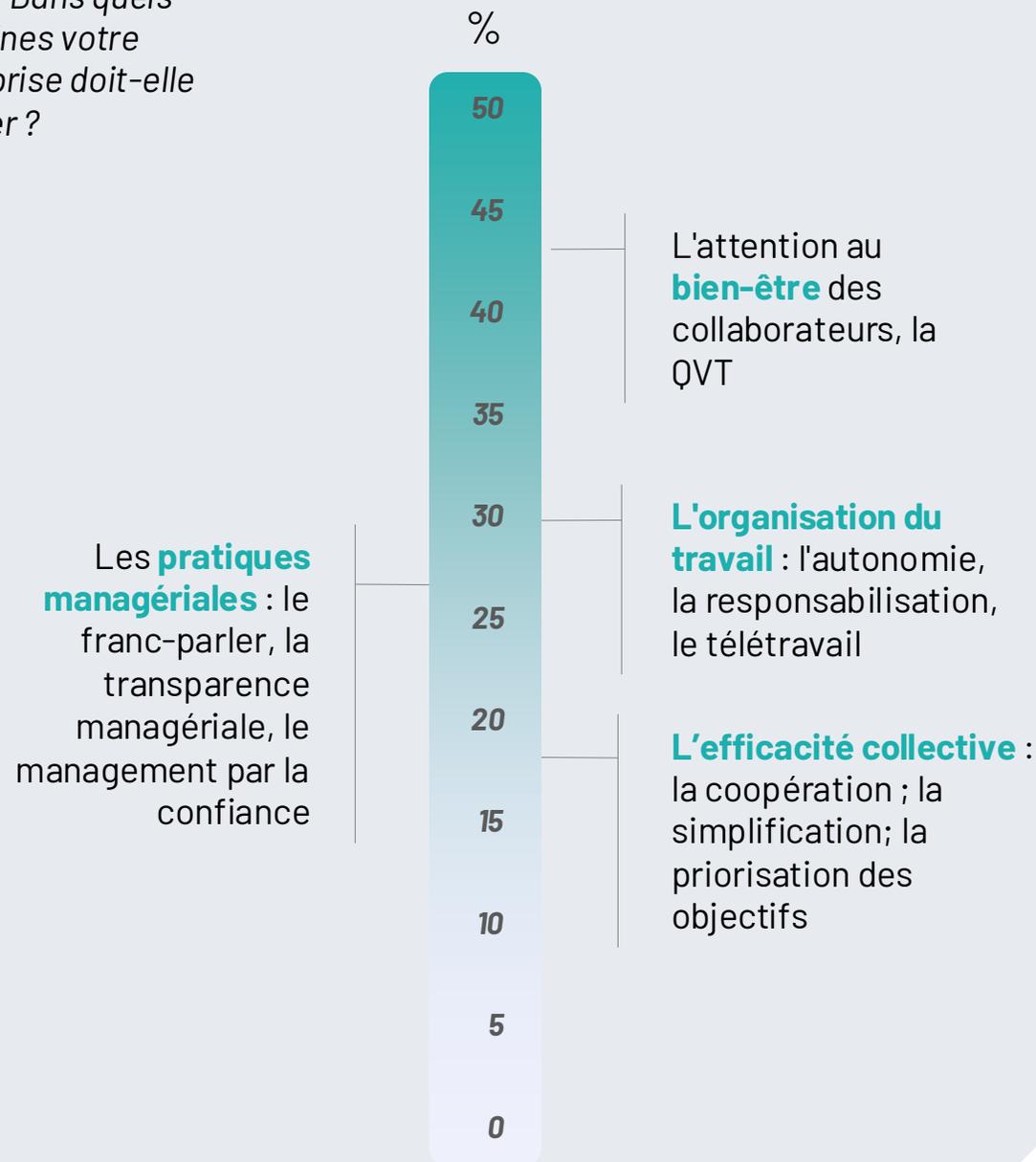
ATTENTES 2022

Les attentes au sortir de l'expérience de la pandémie : le bien-être au travail ; une organisation du travail qui donne toute sa place à l'autonomie, la responsabilisation et le télétravail ; des pratiques managériales basées sur la confiance ; coopération, simplification, priorisation au service de l'efficacité collective.

Des attentes qui se sont en partie concrétisées avec l'expérience du travail pendant la pandémie : « le nouveau possible ».

Où en est-on aujourd'hui ?

2022 : Dans quels domaines votre entreprise doit-elle évoluer ?



Les **pratiques managériales** : le franc-parler, la transparence managériale, le management par la confiance

L'attention au **bien-être** des collaborateurs, la QVT

L'organisation du travail : l'autonomie, la responsabilisation, le télétravail

L'efficacité collective : la coopération ; la simplification ; la priorisation des objectifs

UNE OCCASION MANQUÉE?

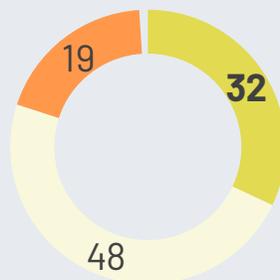


Évolution de l'environnement de travail
au cours des deux dernières années.

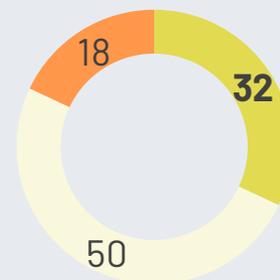
AUTONOMIE, MAÎTRISE DE SON TEMPS, ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Les progrès perçus sur l'autonomie ou la capacité à gérer son temps de travail se heurtent à **une dégradation de la charge de travail**, qui elle-même se répercute sur la QVT et à un moindre niveau sur l'équilibre vie privée / professionnelle (effet amortisseur du télétravail ?)

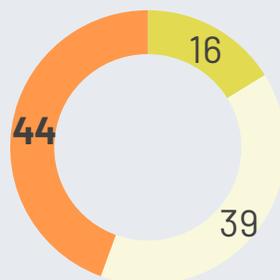
Évolution de votre situation professionnelle / situation au sein de votre entreprise, ces deux dernières années.



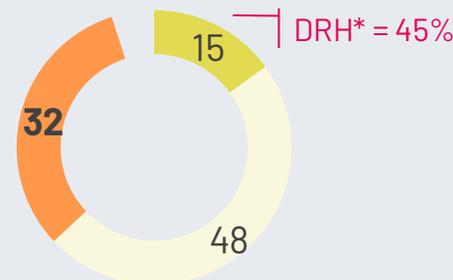
Votre **autonomie**, vos marges de manœuvre dans le travail



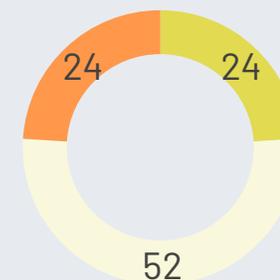
La capacité à vous organiser, à **gérer votre temps** de travail



Votre **charge** de travail



La **qualité** de vie au travail



L'**équilibre** entre votre vie privée et votre vie professionnelle

■ % Bon / amélioration ■ % Bon / sans changement ■ % Dégradation ■ % Ne sais pas

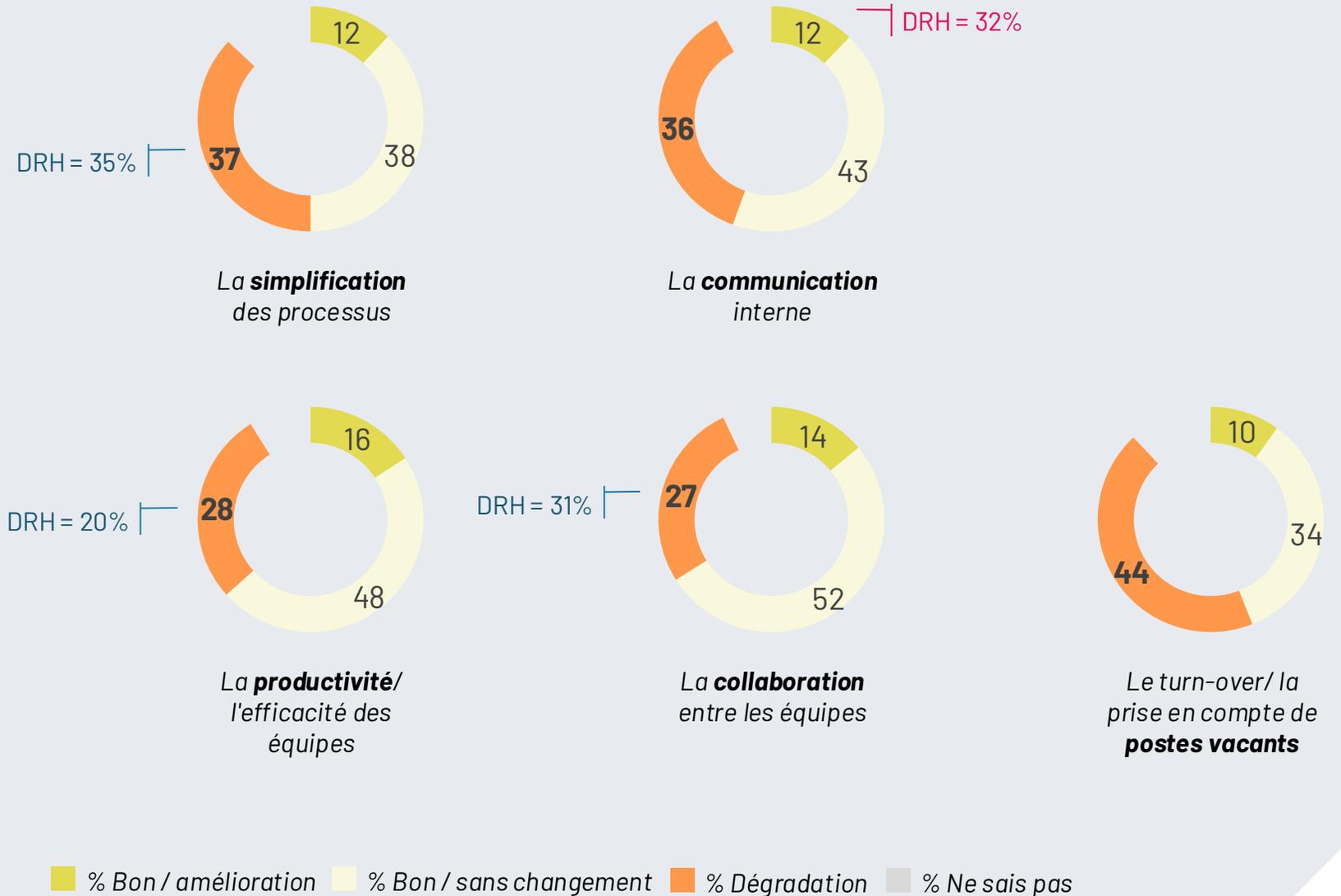
*DRH= résultats de l'enquête réalisée auprès des DRH/RRH cf. p3

L'ORGANISATION ET EFFICACITÉ COLLECTIVE

La dégradation l'emporte largement sur l'amélioration sur tous les indicateurs. Hormis la communication interne, DRH et salariés partagent la même appréciation. Attrition et fluidité du marché du travail aggravent la situation.

Illustration:
"Large organizations with more than 20,000 employees use **an average of 367 software apps and systems**. Respondents spend everyday **2.4 hours looking for data and information to do their work**". (Forrester survey commissioned by Airtable December 2022 - online survey with 1,022 respondents in roles from individual contributor to the C-suite in the US and the UK)

Évolution de votre situation professionnelle / situation au sein de votre entreprise, ces deux dernières années.

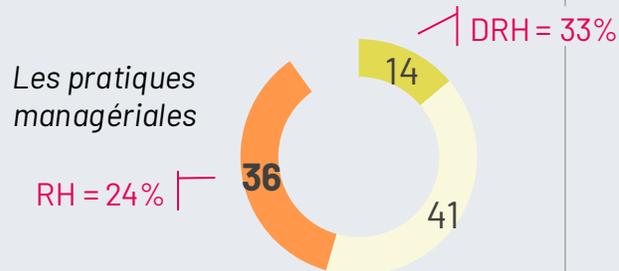


LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Si la relation avec le manager n'est pas affectée, **les pratiques managériales sont jugées en dégradation par 36% des salariés** (les DRH sont plus partagés).

Un résultat qui corrobore les évolutions observées fin 2023 (et ce, pour la première fois depuis 2019). Capacité à faire travailler les gens ensemble et confiance sont les plus touchées. Des managers déstabilisés ?

Évolution de votre situation professionnelle / situation au sein de votre entreprise, ces deux dernières années



Appréciation du manager

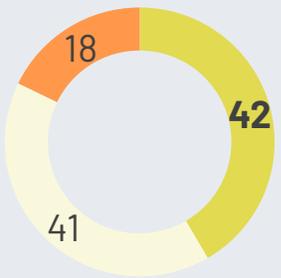


■ % Bon / amélioration ■ % Bon / sans changement ■ % Dégradation ■ % Ne sais pas

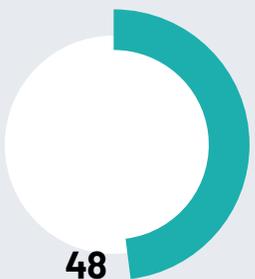
FOCUS SUR LA RÉMUNÉRATION

Évolution de votre situation professionnelle / situation au sein de votre entreprise, ces deux dernières années

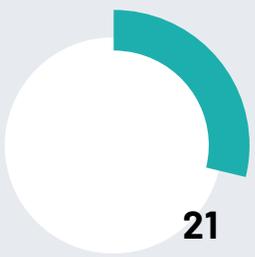
Votre rémunération



Vous avez été augmenté(e)



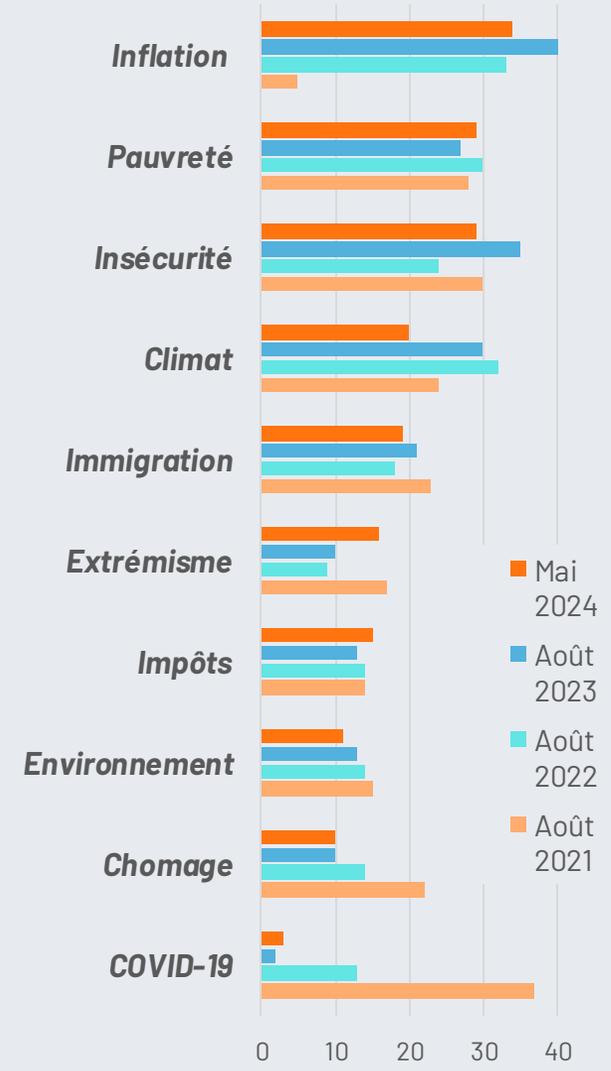
Vous avez été augmenté(e) plus que la moyenne de votre entreprise et/ou vous avez reçu une prime



■ % Bon / amélioration ■ % Bon / sans changement ■ % Dégradation ■ % Ne sais pas ■ % oui

Une **évolution positive de la rémunération** (c'est même l'indicateur qui évolue le plus positivement aux yeux des salariés), **mais un impact limité** (voir infra) en période d'inflation, qui reste la première préoccupation des Français depuis plusieurs mois.

Parmi les sujets suivants, quels sont les trois qui vous préoccupent le plus pour La France ? (%)



Source: Ipsos Global Advisor

BILAN

Valeur travail. Grande démission. Engagement.



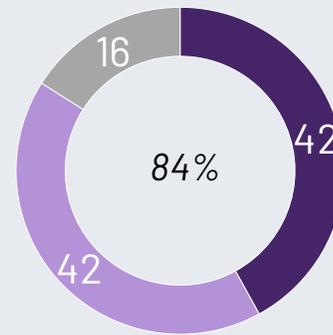
TRANSFORMATIONS ET VALEUR TRAVAIL

Aux yeux des DRH, la pandémie a fortement accéléré les transformations → confirmation de **l'effet accélérateur** de la pandémie.

Dans le même temps, **la valeur travail est toujours aussi importante**, ce qui est corroboré par les enquêtes de fond réalisées depuis des années. À noter le différentiel entre les très grandes entreprises et les autres.

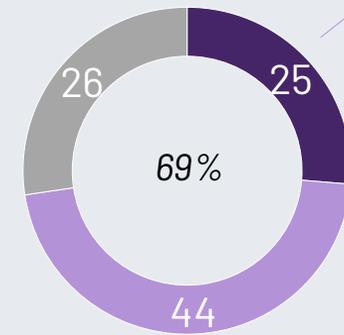
(DRH) Aujourd'hui, deux ans après la fin de la pandémie, vous diriez que... (%)

La pandémie a **accéléré la transformation** de votre entreprise/ organisation ? (%)



■ Oui, tout à fait
■ Oui, plutôt
■ Non

La valeur travail est toujours aussi importante (%)



% oui = 69%
> 50 000 = 74%

« Depuis les années 1990, elles (les enquêtes) observent une stabilité de l'importance accordée au travail, cet « objet » occupant par ailleurs le haut de la hiérarchie des valeurs, tout juste derrière la famille et non loin devant les amis et les relations. (...) L'exploitation des données de l'enquête Evrest menée entre octobre 2020 et avril 2021 a permis de montrer que seul-es 10 % des salarié-es avaient le sentiment que leur travail avait perdu de son sens en raison de la crise sanitaire (...) **Il est impossible décidément d'en conclure que la valeur travail a fortement souffert du Covid-19.** »

La valeur travail bat-elle vraiment de l'aile ? Mars 2023 Par Michel Lallement AOC

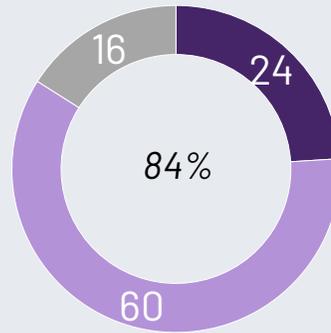
MAIS UNE RELATION AU TRAVAIL QUI CHANGE

Pour autant, **aux yeux des DRH la relation au travail a changé** (« plutôt » à 60%) : importance de l'équilibre vie privée/pro, irruption du télétravail (on le verra, pour ceux qui peuvent en bénéficier), individualisation et affirmation de ses attentes.

Dans une moindre mesure, ce sentiment est partagé par les salariés (58% - chiffre stable depuis 2021). Une évolution qui va bien au-delà d'un phénomène de générations. **La pandémie a sans doute « ouvert les portes », fait émerger de nouvelles attentes bien plus qu'elle n'a débouché sur une remise en cause de la valeur travail.**

DRH

La relation au travail a profondément changé (%)



- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non

Verbatim

« Les collaborateurs recherchent un **plus grand équilibre vie professionnelle et personnelle** » « **Recherche de l'équilibre de vie devenue prioritaire** Importance accordée au télétravail »

« L'entrée sur le marché du travail **des nouvelles générations qui ont un rapport différent au travail** - une relation au travail moins engagée avec recherche d'un équilibre pro/perso »

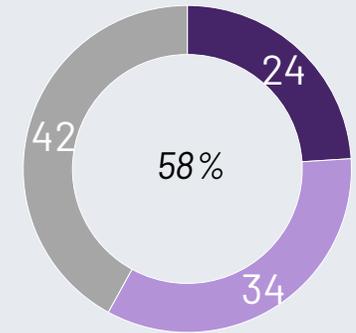
« **Le travail à distance est devenu une évidence** aussi bien pour les salariés que les managers. Demande accrue également de bénéficier de plus de flexibilité dans l'organisation du travail. »

« Une **plus grande volonté d'individualisation** la tendance existait mais chacun souhaite organiser son travail, s'organiser en fonction de lui et de ses contraintes ou enjeux Si cette individualisation a un sens profond et important, **cela réinterroge le collectif et quelques facteurs de cohésion** »

« les salariés **expriment beaucoup plus leurs attentes** »

Salariés

Ma relation au travail a profondément changé (%)



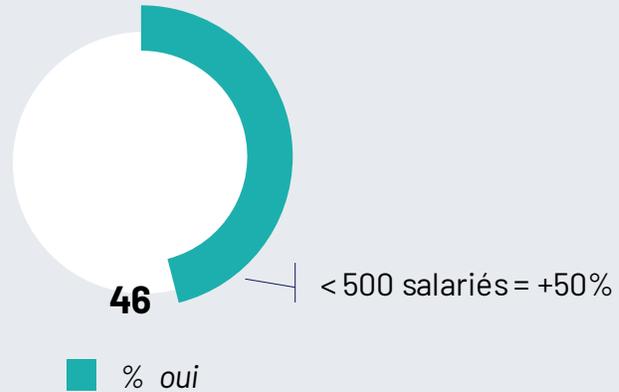
Un pourcentage qui monte à 65% chez les - 30 ans, mais qui reste >50% dans toutes les autres tranches d'âge

LA GRANDE DÉMISSION ?

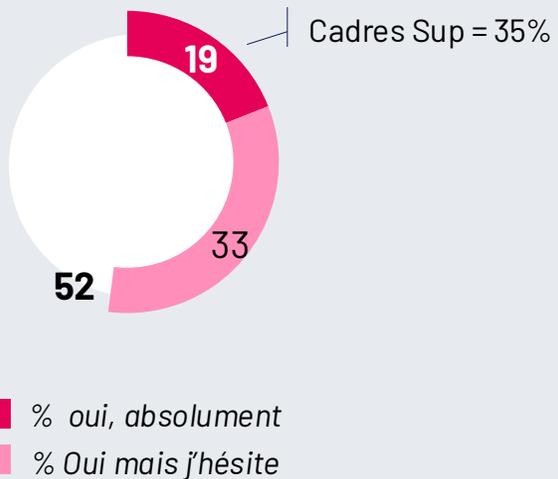
Au final, seuls environ 20% des salariés envisagent sérieusement de quitter leur travail et leur employeur. **Une proportion stable au cours des dernières années.**

Voir <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>

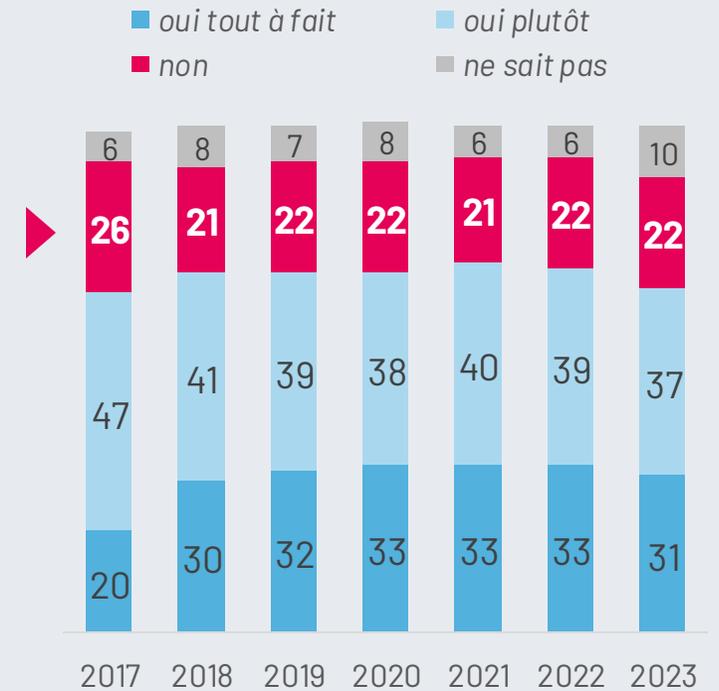
Au cours des 12 derniers mois, **vous avez eu envie de quitter votre emploi pour faire autre chose**



Vous envisagez de **changer de travail et d'employeur** tout en restant salarié



Je me vois bien **travailler pour le même employeur** dans deux ans



UN ENGAGEMENT QUI S'EFFRITE ?

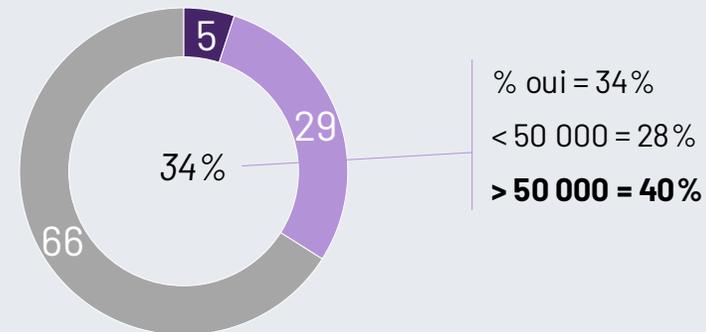


Pour la majorité des DRH les salariés ne sont pas plus engagés. De fait, fin 2023 l'engagement des salariés français (mais aussi de nombreux salariés dans les pays les plus avancés) a baissé pour la 1ère fois depuis de nombreuses années. Un phénomène qui ne s'observe pas dans toutes les entreprises.

DRH

Les salariés sont **plus engagés** (%)

- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non



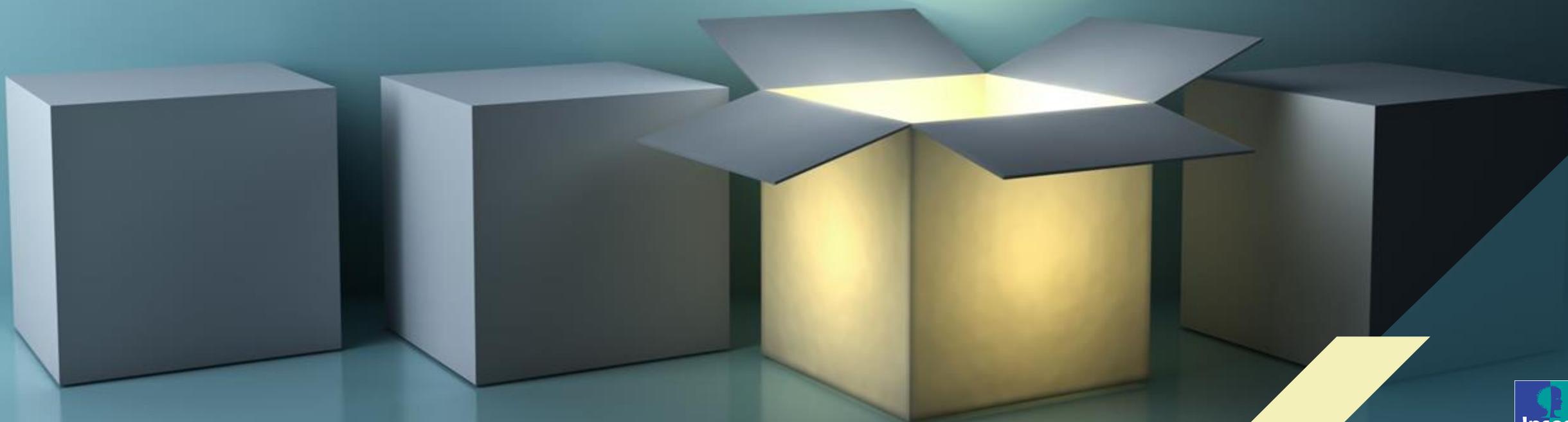
Salariés

Engagement* (%)



* Calcul des 5 questions de l'index d'engagement Ipsos : accomplissement au travail, acteur des changements, fierté, recommandation employeur, souhait de rester dans son entreprise

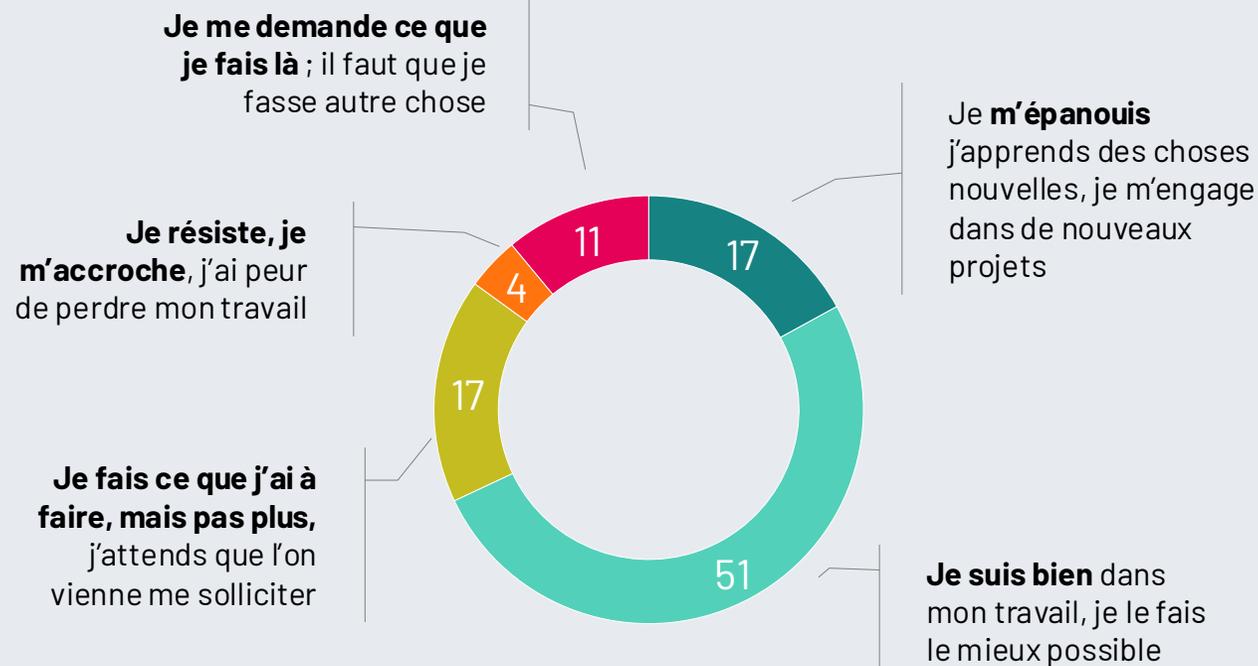
RÉÉENCHANTER LE TRAVAIL?



MOTIVATION



En ce moment, au travail,
vous vous dites... (%)

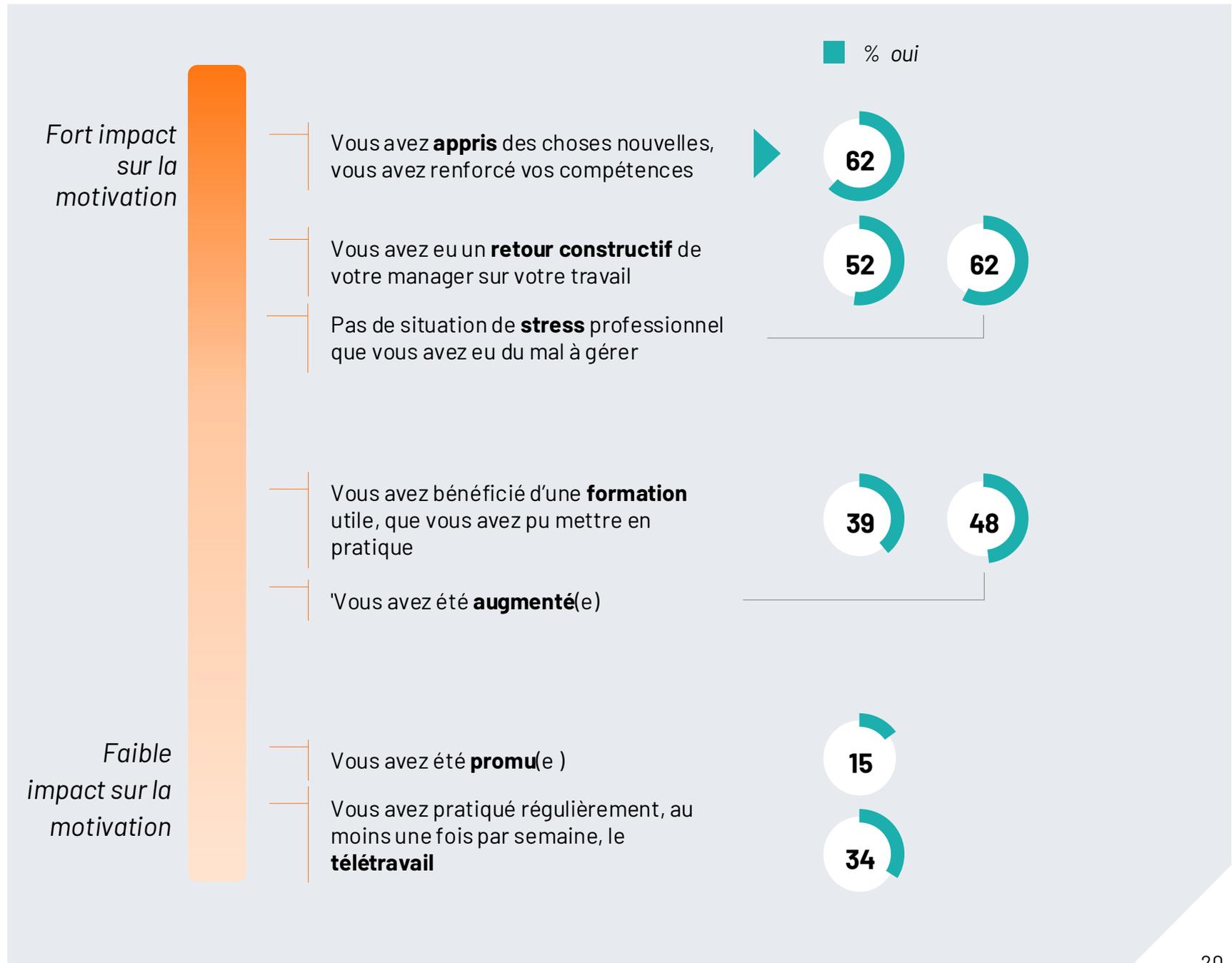


Non, le salarié français n'est pas démotivé. Les « attentistes » (« silent quitting ? ») représente seulement 17% des répondants. Et 11% aspirent vraiment à faire autre chose. **'Etre bien au travail' et 'bien faire son travail' restent majoritaires** (d'où l'importance des résultats sur la QVT et l'efficacité collective).

LEVIERS DE LA MOTIVATION

Lorsque l'on mesure l'impact d'un certain nombre de « situations » sur la motivation individuelle, trois facteurs se détachent : **avoir appris des choses nouvelles** (plus que la formation en tant que telle), **le feedback du manager, et la maîtrise du stress au travail.**

À noter, le faible impact de la promotion et du télétravail (voir focus télétravail en annexe)



LES DRH EN ACTION

La formation et le développement des compétences arrivent en tête des domaines privilégiés par les DRH, suivi par l'inclusion et la diversité (surtout au sein des entreprises > 50 000 salariés) et le bien-être au travail (voir page suivante) et le leadership.

Des actions plutôt en phase avec les attentes des salariés qui relèvent des RH. Mais **un impact entravé par la difficulté 'à pouvoir bien faire son travail' (voir la dégradation des indicateurs liés à l'efficacité des organisations) ?**

(DRH) Aujourd'hui, sur quel(s) domaine(s) vous-même mettez-vous le plus l'accent dans vos fonctions (%)



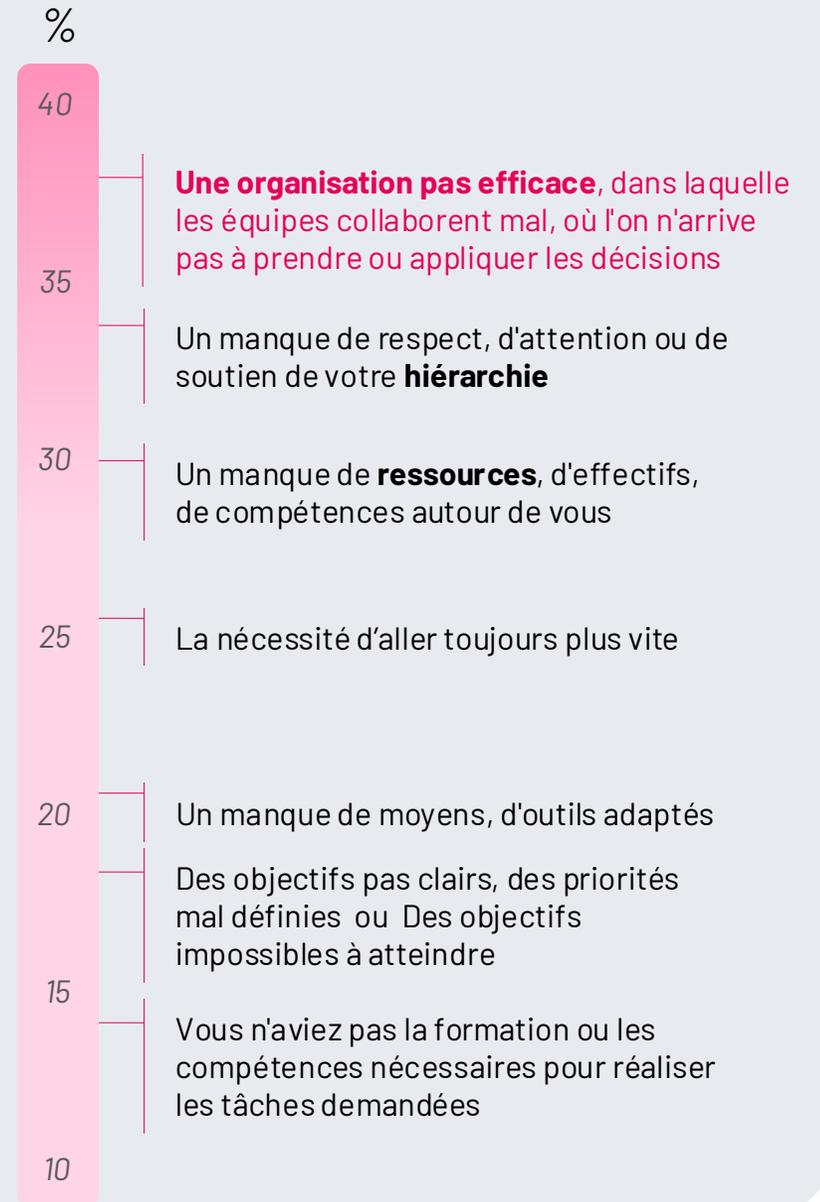
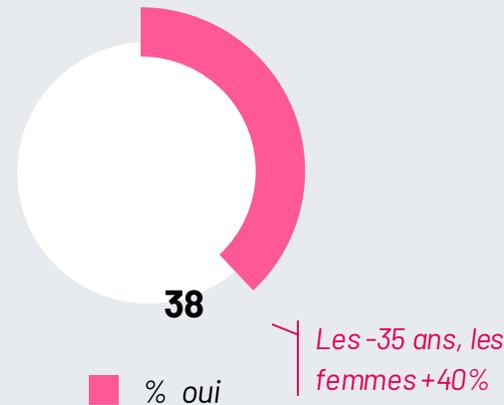
FOCUS STRESS AU TRAVAIL ET ORGANISATION

38% des salariés se sont retrouvés en situation de stress à plusieurs reprises sur 12 mois. **Un phénomène important mais qui ne touche pas la majorité des salariés.**

L'inefficacité organisationnelle est au cœur du phénomène, suivi du manque de soutien de la hiérarchie. Des points sur lesquels la situation tend à se dégrader ces derniers mois.

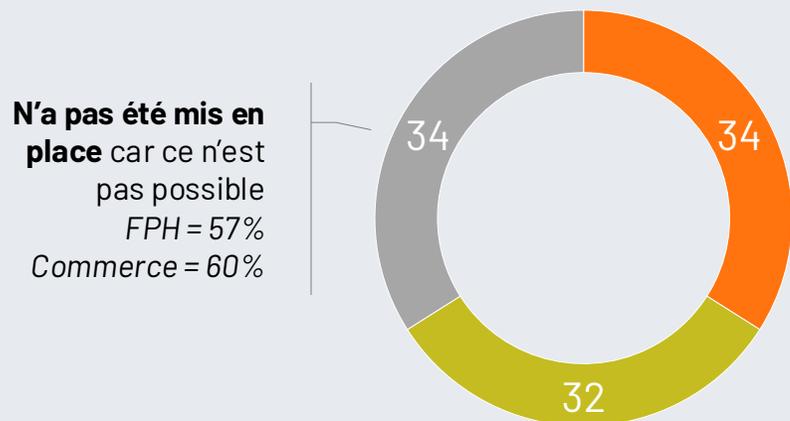
Sur la même période, 14% déclarent avoir été victime de **harcèlement** ou de comportements inappropriés (pas d'écart entre hommes et femmes ; un quart des salariés du BTP) et 10% victime de **discrimination**.

Au cours des 12 derniers mois, vous vous êtes retrouvé(e) à plusieurs reprises **dans une situation de stress professionnel** que vous avez eu du mal à gérer



FOCUS TÉLÉTRAVAIL: STABILISATION ET FACTEUR D'INÉGALITÉS ?

Dans votre entreprise / organisation, le télétravail.....(%)

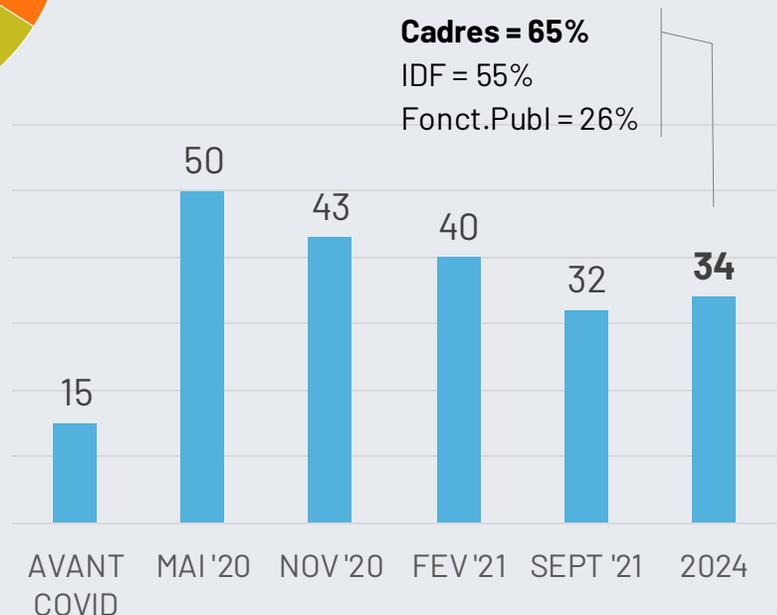


S'est généralisé à tous les salariés (qui peuvent télétravailler)
 BANQUE = 61%

Ne s'est pas généralisé, seules quelques personnes peuvent en profiter

Cadres = 65%
 IDF = 55%
 Fonct.Publ = 26%

« Praticants » du télétravail (au moins une fois par semaine)(%)



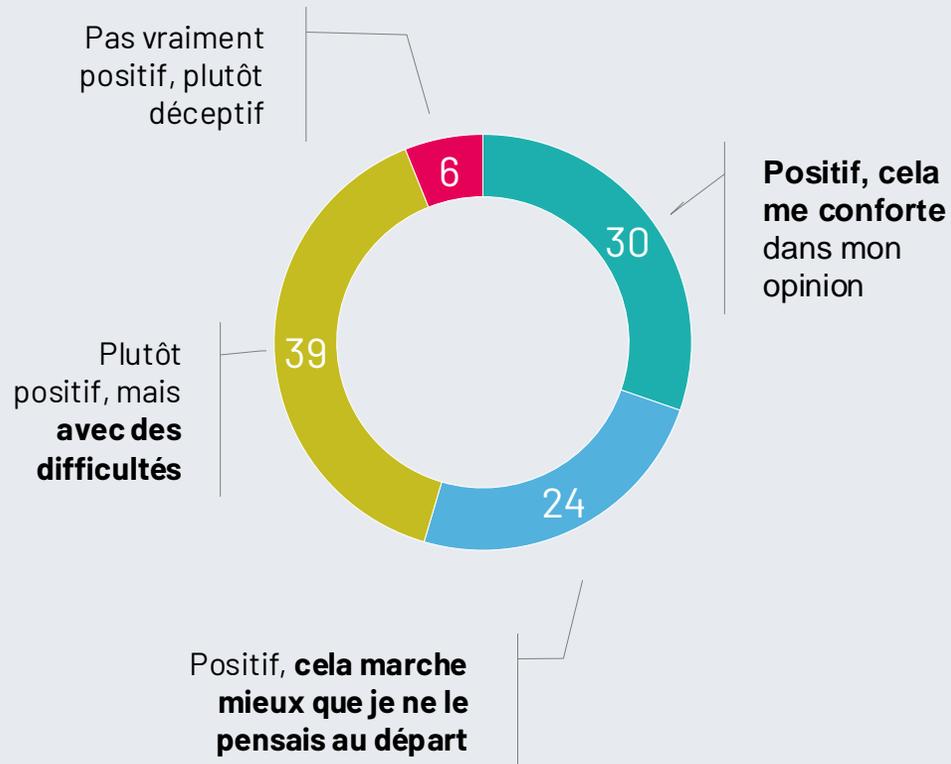
Une **pénétration du télétravail** certes qui a doublé par rapport à la période pré-pandémie, mais **qui s'est stabilisée** depuis à hauteur d'un tiers des salariés, en majorité cadres et salariés en Ile de France



les « gagnants »	●	59%
les « désenchantés »	●	21%
les « soulagés »	●	12%
les « détachés »	●	8%

LE TÉLÉTRAVAIL VU PAR LES DRH

Quel bilan tirez-vous du télétravail dans votre entreprise / organisation? ... (%)



GAINS

Le télétravail améliore à la fois la **productivité et le bien-être**. Ce serait une erreur de revenir sur cet acquis par manque de **confiance** injustifié de la part de l'employeur.

car on a des personnes plus **engagées** et l'équilibre vie pro vie perso est meilleur. Les Talents savent faire la part des choses et sont souvent demandeurs de rencontres physiques aussi.

Moins de **fatigue** liée au transport.

Le salarié a gagné en **qualité de vie** et cela crée de la satisfaction et une forme d'engagement.

Le télétravail et plus globalement le travail à distance permet de renforcer **l'attractivité** de notre organisation, cela permet d'offrir plus d'opportunités de mobilités aux cadres et **responsabilise** plus les agents. Cela permet aussi d'offrir de meilleures

conditions de travail sans se focaliser sur la question du salaire.

LE COLLECTIF EN RISQUE

Davantage de risques d'isolement et de postures individualistes, le collectif est plus à risque.

Pas de perte d'efficacité mais **enjeu de maintien du lien social**/ cohésion.

Pas de perte de productivité apparente, **maintien du lien social à surveiller**, bonne maîtrise d'ensemble des outils de travail à distance. Renforcer les liens entre les équipes. Veiller à donner du sens.

La balance entre intérêt individuel et la préservation du collectif n'est pas encore optimale.

Parvenir à maintenir le collectif de travail quand les personnes ne se voient plus d'une ou 2 fois par semaine.

Manque de contacts informels type "machine à café" Déstructuration du

travail en mode projet Accélération des sujets et meilleures accessibilité directe auprès des interlocuteurs mais moins structurés.

TROUVER LE BON DOSAGE

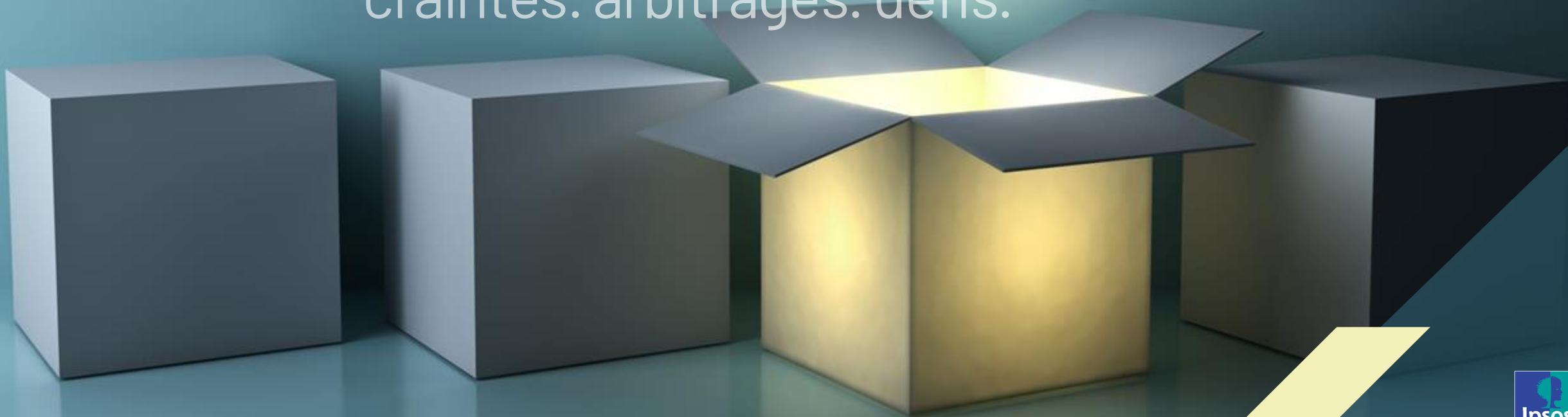
La régulation managériale est plutôt fluide et souple Cependant une **vigilance** est en place pour veiller au maintien de la cohésion sociale.

Manque d'accompagnement. Le succès dépend encore trop de ceux qui sont déjà à l'aise avec le concept / les pratiques./ Nécessite une **implication managériale** et une exemplarité.

Un **désengagement** notoire des salariés en Télétravail **Equilibre difficile à trouver** entre flexibilité, liberté et présence encadrée. Les équipes veulent se voir et avoir plus de moments d'échanges, mais ne veulent pas venir davantage au bureau. Solution convenant à tous difficile à trouver.

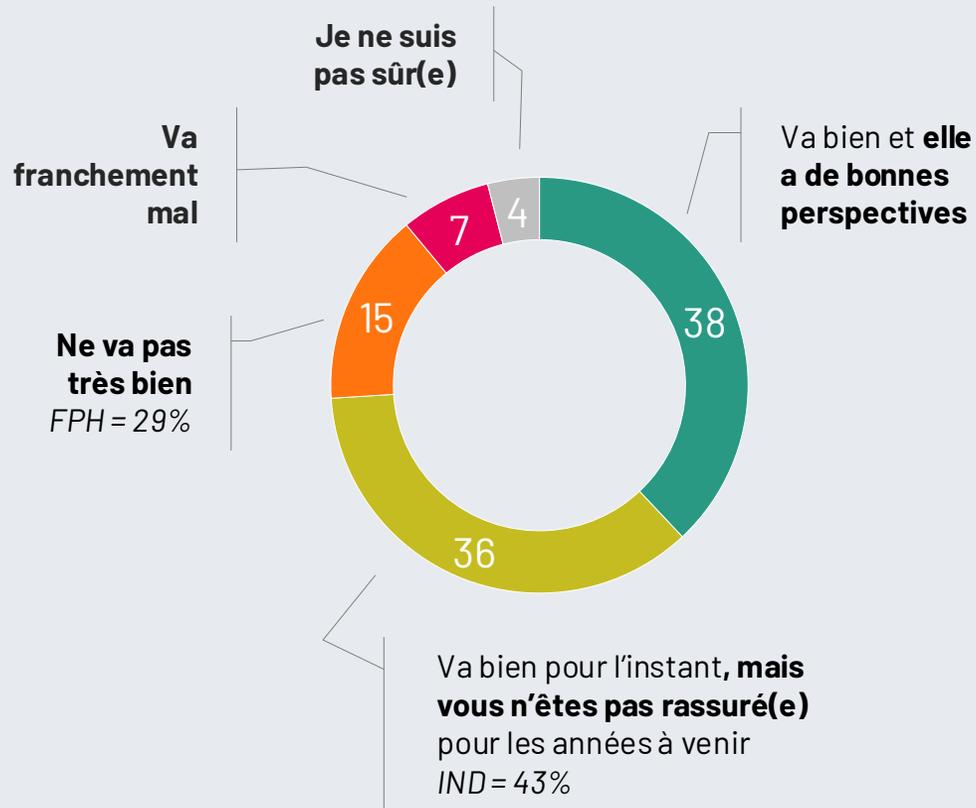
DEMAIN

craintes. arbitrages. défis.



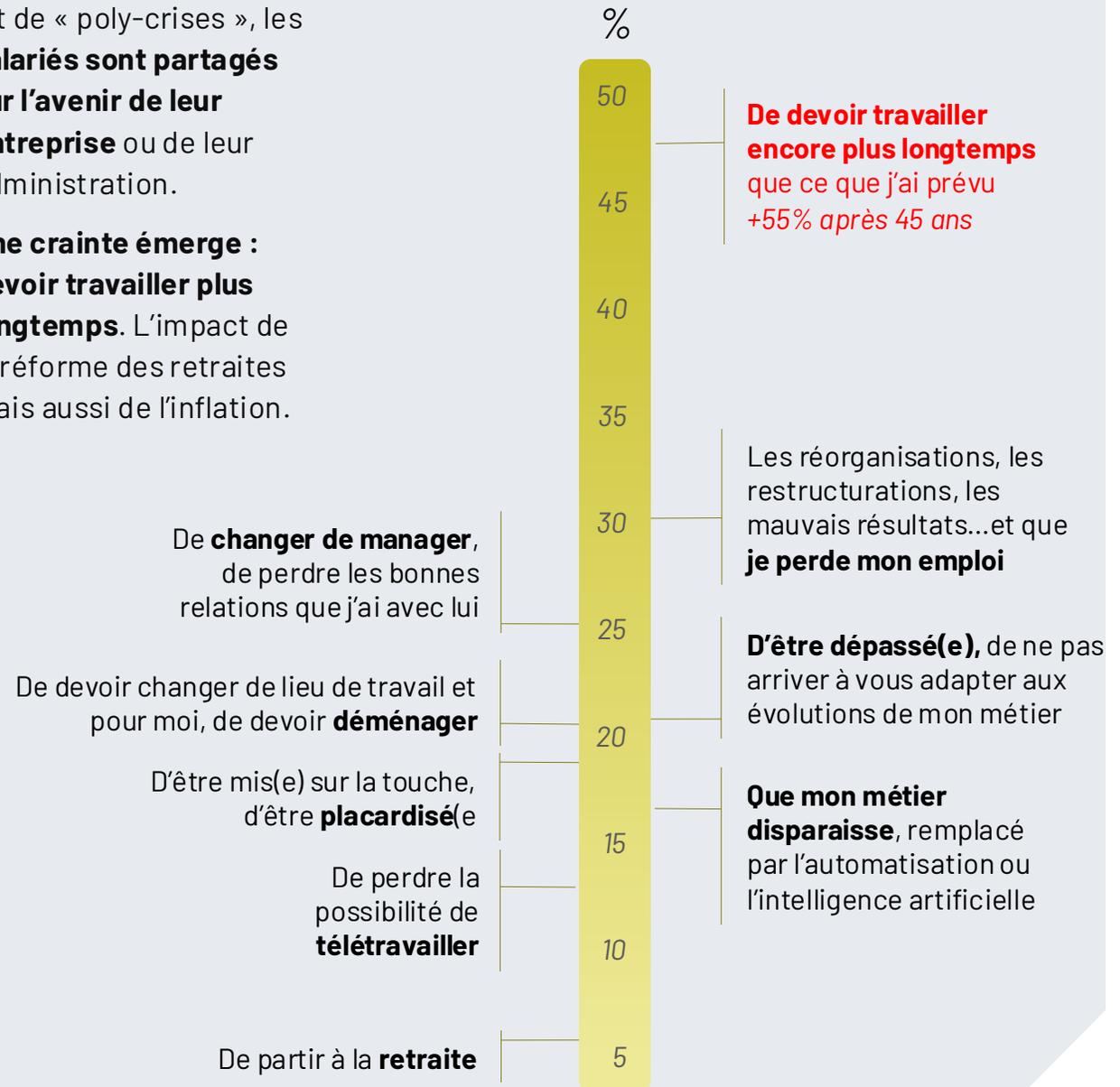
INCERTITUDES

Aujourd'hui vous diriez **que votre entreprise/organisation...**(%)



Dans un environnement dit de « poly-crises », les **salariés sont partagés sur l'avenir de leur entreprise** ou de leur administration.

Une crainte émerge : devoir travailler plus longtemps. L'impact de la réforme des retraites mais aussi de l'inflation.

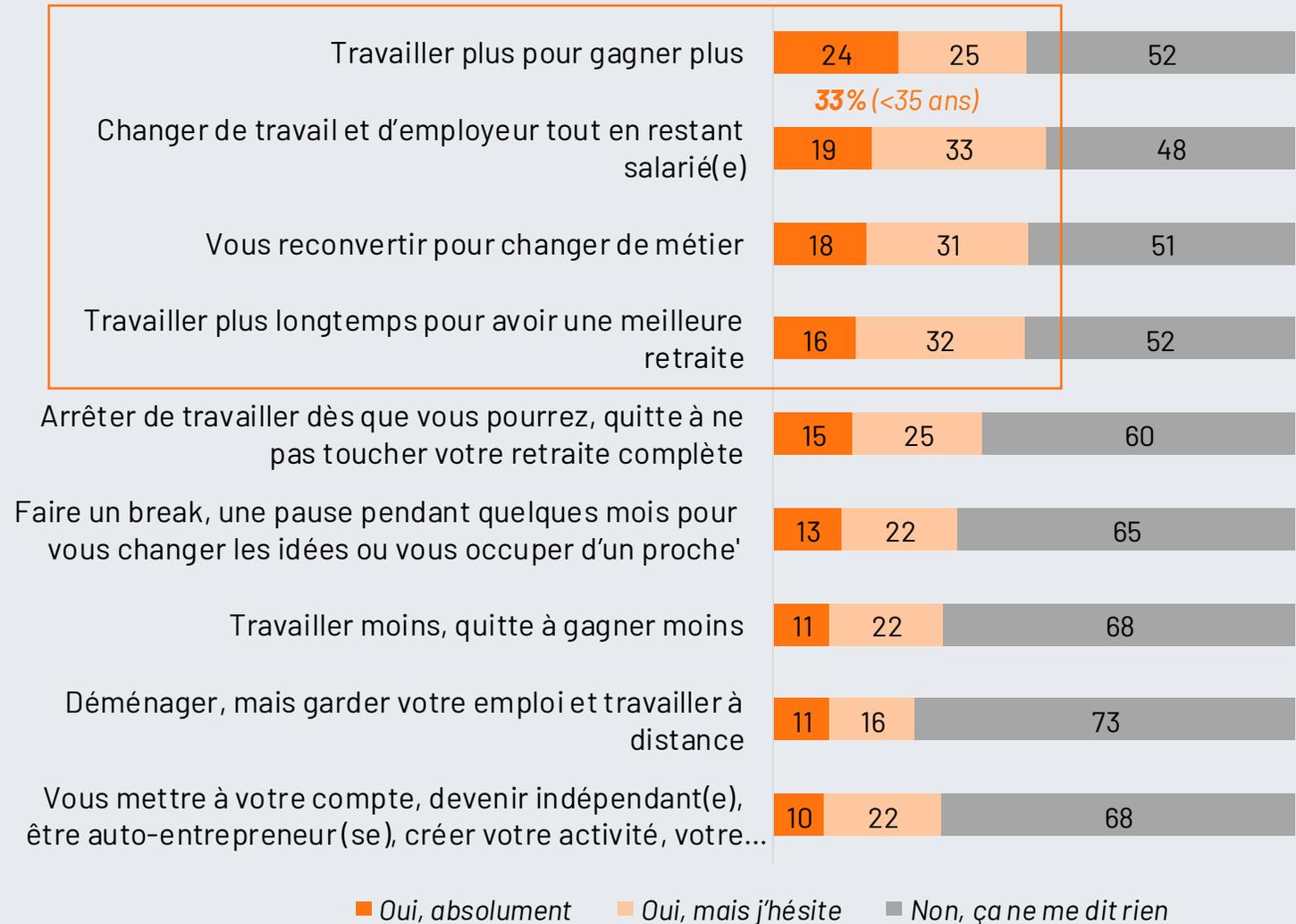


ARBITRAGES ET OPPORTUNITÉS

Deux types de perspectives qui 'tentent' jusqu'à 50% des salariés :

- **Besoin de gagner plus et donc de travailler plus** (impact des retraites et de l'inflation ?) → l'enjeu de l'allongement des carrières professionnelles
- **Changer de travail, de métier, voire se reconvertir** → l'enjeu de la formation et de l'utilisation des compétences

Et vous-même, envisagez-vous de...



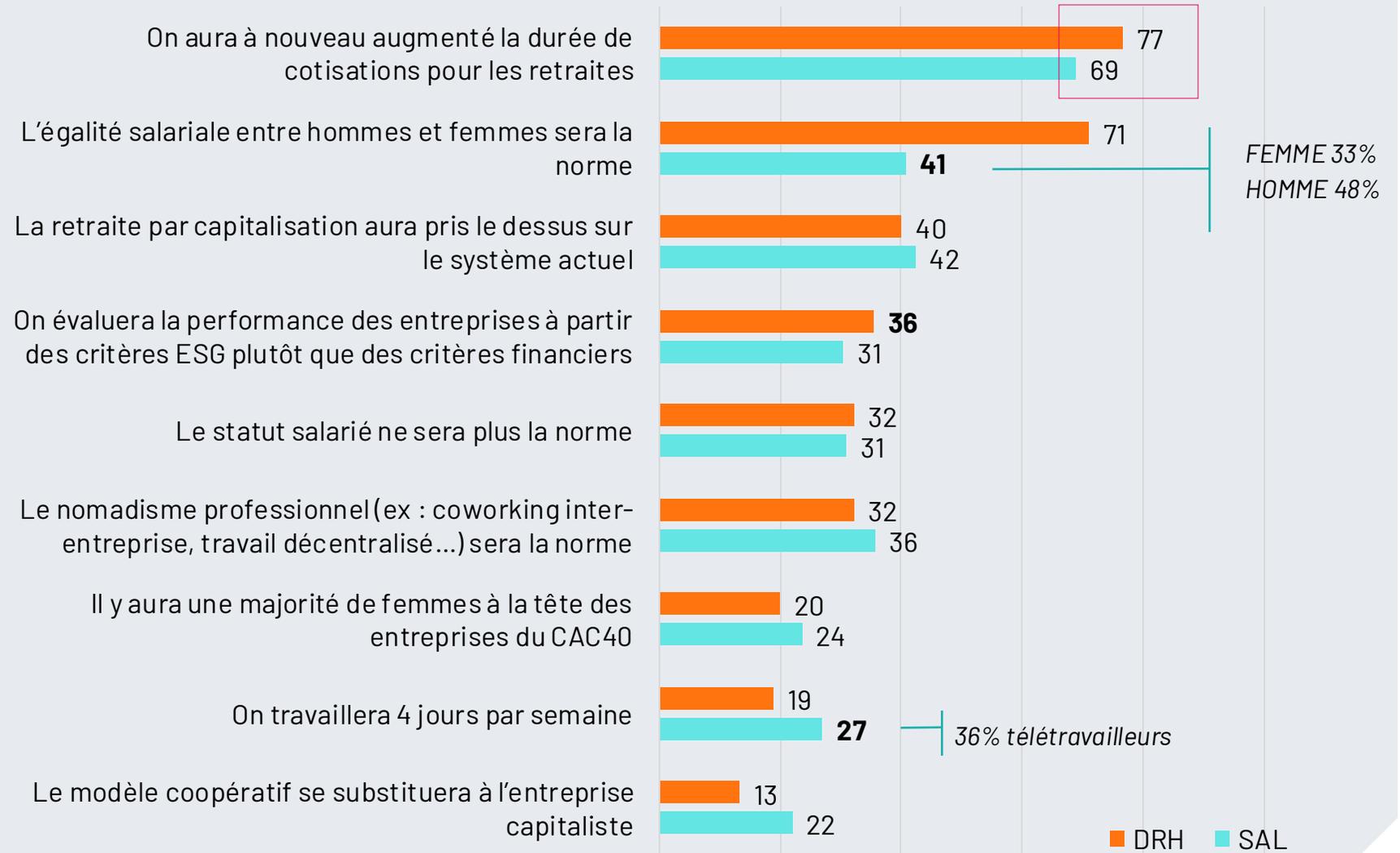
FUTUR PROCHE ?

Peu d'illusions vis-à-vis du système des retraites. Cela résonne avec la première crainte exprimée par les salariés (« *devoir travailler encore plus longtemps que ce que j'ai prévu* »)

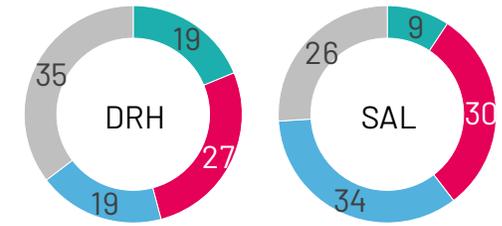
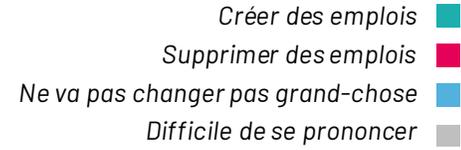
Décalage de perception entre DRH et salariés (surtout pour les salariés femmes) **sur l'égalité salariale homme/femme.**

De nouvelles organisations du travail plus 'radicales' qui trouvent peu d'échos (nomadisme, semaine de 4 jours y compris parmi les télétravailleurs...): poids des conservatismes ? Inerties actuelles ? Manque d'imagination ?

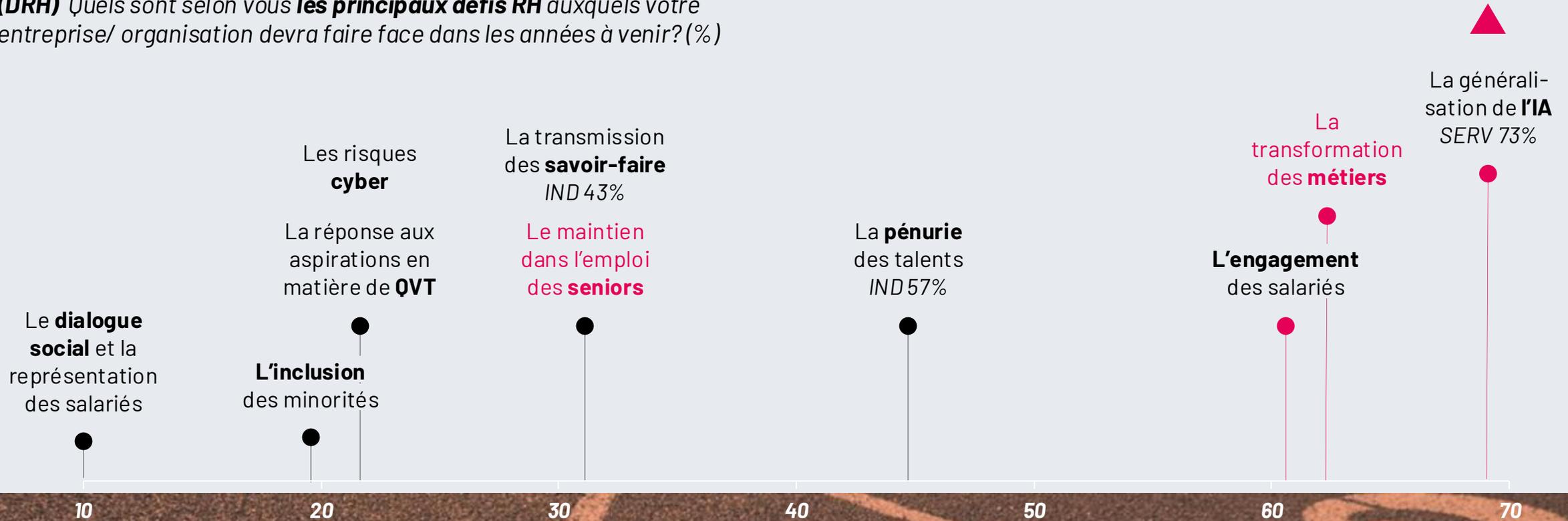
Dans un futur proche, en France... (% sûrement + probablement)



Dans votre entreprise la généralisation de l'IA va plutôt.... (%)



(DRH) Quels sont selon vous **les principaux défis RH** auxquels votre entreprise/ organisation devra faire face dans les années à venir? (%)



La transformation des métiers (avec ou sans impact de l'IA) au cœur des défis RH - dans un sens, cela rejoint les perspectives dans lesquelles s'inscrivent la moitié des salariés qui envisagent de changer de métier, de se reconverter. En revanche, **le maintien dans l'emploi des seniors n'est cité que par un peu plus de 30% des DRH** (vs. Travailler plus, plus longtemps chez les salariés) ; à l'inverse l'engagement cité par plus de 60%.

Quelques éléments de conclusion.

La valeur travail ne s'est pas désagrégée mais **la relation au travail a changé.**

L'expérience du « travail au temps de la pandémie » (le « nouveau possible ») est passée par là. Quand on compare les attentes au sortir de la pandémie et la situation actuelle, sur plusieurs marqueurs la dégradation l'emporte sur l'amélioration et cela alimente le ressenti d'une « occasion manquée ».

Pour autant, et contrairement à ce qui peut s'écrire, **le salarié français n'est majoritairement ni désengagé, ni démotivé.** Le « silent quitting » ou la « grande démission » restent marginaux. *'Bien au travail, bien faire son travail'* caractérise l'attitude au travail de la majorité des salariés.

Au rang des priorités pour 'ré-enchanter l'expérience au travail' ressortent en

premier lieu **les enjeux organisationnels**: la collaboration, la simplification, la communication interne... cela questionne les processus de d'arbitrage et de décision, la définition des rôles et les responsabilités dans des organisations toujours plus complexes et soumises à des impératifs de transformation toujours plus exigeants.

Fait révélateur : la première cause de stress au travail est « *une organisation pas efficace, dans laquelle les équipes collaborent mal, où l'on n'arrive pas à prendre ou appliquer les décisions* ». Et la deuxième cause est « *un manque de respect, d'attention ou de soutien de votre hiérarchie* ».

Au-delà du stress, **l'amortisseur managérial est clairement moins efficace en 2024.** Les pratiques managériales sont jugées en 'dégradation' par près de 40% des salariés (ce qui n'altère pas pour autant la relation avec le manager direct), avec en première position la confiance et la capacité à faire travailler les gens ensemble.

Par-delà l'expérience au travail, l'inflation

(qui limite l'impact des politiques salariales) et les instabilités mondiales ont profondément marqués les esprits ces deux dernières années.

Le besoin de gagner plus et donc la crainte de devoir travailler plus et/ou plus longtemps sont bien présents.

Cela souligne à court terme l'importance de **la thématique du développement professionnel** : apprendre des choses nouvelles, acquérir de nouvelles compétences, évoluer, changer de postes, développer une relation de confiance avec son manager... sur fond de transformations de métiers (avec un impact de l'IA encore mal cerné),

... et à moyen terme, le rôle clé de **l'employabilité des salariés 'sénior'**.

3 PROPOSITIONS POUR DÉPASSER LES CONSTATS ACTUELS

Réconcilier le salarié et son organisation.

Lui redonner les moyens d'être efficace dans des organisations et des processus toujours plus complexes.

Pouvoir « co-produire » et pas seulement collaborer.

Dépasser le « care » et accompagner le salarié dans le développement de ses compétences, dans l'apprentissage de choses nouvelles, dans le changement de poste voire de métier, pour donner envie de travailler plus longtemps – avec un impact difficilement prédictible de l'IA.

Faire émerger le manager

« catalyst » de compétences, de talents... en lieu et place du manager « leader » ?

Les baisses constatées sur les pratiques managériales sont un signal auquel il faut prêter attention (de même que le faible impact de la promotion sur la motivation).

MERCI



Research & Activation
Solutions for Engaging
Employee Experiences

