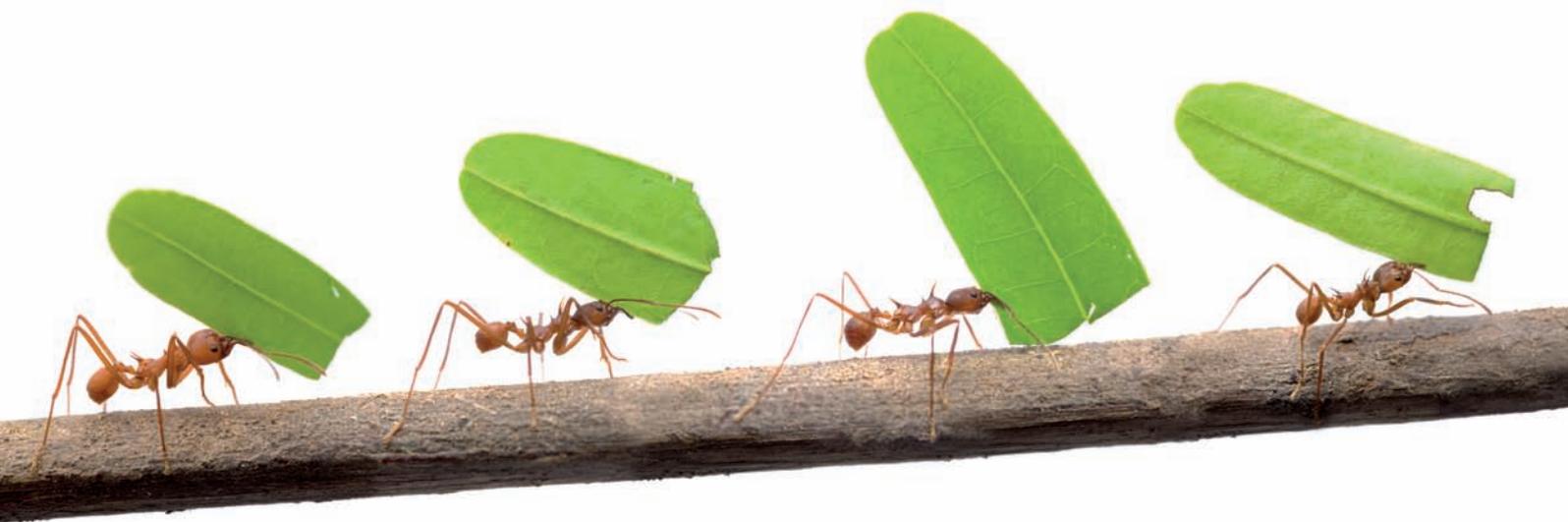


Qualité de vie au travail
Et le bonheur ?





A propos de Deloitte – Capital humain

Deloitte est leader mondial des services professionnels avec l'offre la plus complète du marché sur cinq métiers clés : Audit & Risk Services, Conseil, Financial Advisory, Expertise comptable, et Juridique & Fiscal.

Deloitte, c'est également une organisation par secteurs d'activité stratégiques, répondant aux besoins et attentes de nos clients à la recherche d'une qualité de service à haute valeur ajoutée : Aviation & Transports, Energie & Ressources, Institutions financières, Secteur public, Technologies-Médias-Télécoms, Distribution & Produits de grande consommation, Manufacturing, Sciences de la vie.

En France et dans le monde, les experts des équipes Capital humain de Deloitte mettent en œuvre les solutions permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances à travers leurs hommes et femmes.

Au sein du département Rémunération et Avantages sociaux, nos experts en rémunération et actuariat aident ainsi les organisations à mettre en place les politiques de rétribution les plus efficaces, en ligne avec leur culture, leur mode de fonctionnement et leurs objectifs stratégiques.

Les spécialistes en capital humain et en rémunération de Deloitte ont développé de nouvelles méthodes d'analyse des organisations et de nouveaux modes d'exploitation des données salariales afin de mettre à disposition de nos clients des informations fiables et précises permettant de prendre les bonnes décisions dans leurs politiques de rémunération.

Deloitte a mis en place un Observatoire de la Rétribution, qui a pour vocation d'observer les pratiques, les tendances récurrentes ou émergentes dans les domaines de la rémunération, de la motivation et de l'engagement des collaborateurs.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté de donner à toutes les organisations (PMI/PME, grands groupes, associations...) un accès aux analyses de marché et de refléter ainsi la diversité du tissu économique et social français.



A propos de Cadremploi

Cadremploi est le premier site emploi privé pour les cadres et les dirigeants en France. Véritable média de recrutement, Cadremploi met tous les moyens en œuvre pour répondre aux attentes des cadres en leur offrant les services clés d'une recherche d'emploi réussie : consultation d'offres d'emploi, dépôt de CV, alertes email, actualités et conseils (newsletter hebdomadaire, conseils carrières sur les CV, lettre de motivation, entretiens d'embauche, droit du travail...).

Cadremploi, c'est près de 12 000 offres d'emploi actualisées en permanence, plus de 4,8 millions de visites et 23 millions de pages vues par mois.

Avec ses applications Iphone, Ipad, Android, blackberry, Nokia, WindowsPhone et sa version M, Cadremploi est n°1 de l'emploi privé sur le mobile.

Editorial

Nous sommes fiers de vous présenter les principaux résultats de notre première étude portant sur la qualité de vie au travail, réalisée par l'Observatoire du Capital humain de Deloitte et Cadremploi.

Cette étude pose la question fondamentale du bonheur au travail et dresse un panorama des attentes et des aspirations des salariés en termes de qualité de vie sur leur lieu de travail.

Des salariés à la recherche de bien-être avant tout

La qualité de vie au travail intéresse les salariés. En effet, plus de huit salariés sur dix se disent être concernés par cette thématique.

Sous ce concept se cache une combinaison subtile d'enjeux liés à la fois à la reconnaissance, aux missions, aux relations entretenues au sein de l'entreprise mais aussi à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ainsi, les salariés sont à la recherche de bien-être au travail.

La vision des salariés sur la qualité de vie au travail est plutôt moyenne (4,8/10), signe d'un contexte économique morose et d'une érosion significative du climat social et de la qualité de vie au travail. Ce sont essentiellement les modes de management et la dégradation des relations interpersonnelles - qui laissent place à des stratégies individuelles, au manque de reconnaissance et de perspectives professionnelles - qui alimentent cette perception.

Des salariés stressés et qui peinent à concilier vie privée et vie professionnelle

Nous constatons également un fort niveau de stress professionnel (7/10) chez l'ensemble des salariés. Ce stress trouve sa source principalement dans un sentiment de surcharge de travail, un manque de reconnaissance et un déséquilibre entre les objectifs fixés et les moyens consentis.

De plus, près de six salariés sur dix se déclarent insatisfaits de leur équilibre vie professionnelle/personnelle. Le rôle des outils de mobilité fournis par les entreprises (ordinateur portable, tablettes, smartphones...) est pointé du doigt. De plus, le fait de travailler et de consulter ses mails hors du lieu de travail grâce à ces outils est devenu un acte banal pour une majorité de salariés, même si ces derniers sont conscients des risques de ce type de comportement sur leur équilibre de vie.

Enfin, les salariés jugent moyenne (5/10) la qualité des relations entretenues avec leur hiérarchie. Cela s'explique notamment par le fait qu'une majorité de salariés estime pouvoir s'exprimer facilement avec sa hiérarchie (57%), mais n'a pas le sentiment que son avis soit suffisamment pris en compte (65%).

Quels leviers pour les entreprises pour améliorer le bonheur des salariés ?

Face à ce panorama plutôt mitigé, un aspect positif ressort au sujet du niveau de motivation des cadres et des managers qui reste élevé malgré leur niveau de stress important. L'enjeu principal est donc de maintenir ce niveau de motivation, voire de l'améliorer.

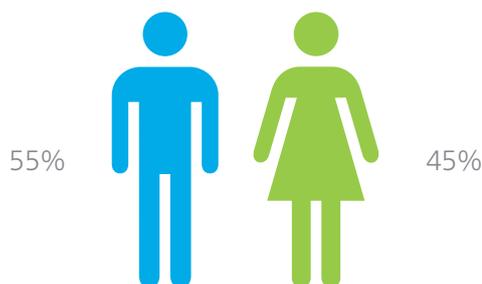
Les principales sources de bonheur au travail sont la reconnaissance du travail, le contenu des missions, l'ambiance de travail ainsi que les qualités relationnelles au sein de l'entreprise. Nous retrouvons ainsi, à quelques différences près, les leviers de qualité de vie au travail évoqués précédemment.

Ce sont ces leviers que les entreprises doivent actionner pour accroître le bonheur au travail et la motivation globale des salariés !

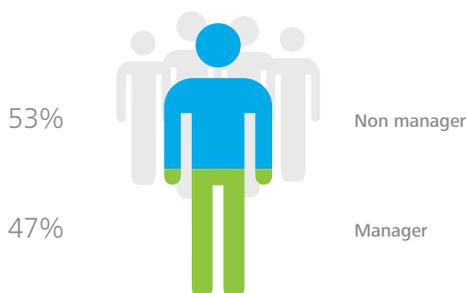
Echantillon de l'étude



L'étude a été réalisée auprès de 1 791 salariés de l'ensemble des secteurs d'activité et de familles de métiers du 23 mars au 3 avril 2014 au travers d'un questionnaire en ligne anonyme.



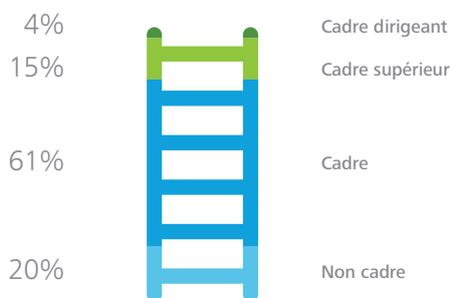
Plus d'un salarié interrogé sur deux est un homme (55%)



Près de la moitié de notre échantillon est en charge d'une équipe (47%).



L'âge moyen des répondants est de 40 ans. Nous avons réparti notre panel en quatre tranches d'âge distinctes ainsi qu'en tranches générationnelles : la génération X (nés après 1960) et la génération Y (nés après 1980).



L'étude concerne l'ensemble des salariés, des non cadres aux cadres dirigeants, afin d'avoir le panorama le plus complet possible sur l'état actuel du bonheur au travail.

1. La perception de la qualité de vie au travail





Introduction sur la notion de qualité de vie

Ce concept a été mis en lumière dans les années 50 avec les recherches d'Eric Trist¹ montrant le lien de causalité entre qualité de vie au travail et efficacité au travail.

Puis, au début des années 70, aux Etats-Unis, Louis E. Davis et Albert Cherns² proposent de définir la qualité de vie au travail selon quatre aspects : l'intégrité physique, l'intégrité psychique, le dialogue social et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

A cette même période commencent à apparaître des recherches concernant les phénomènes de stress, d'épuisement professionnel et leurs causes organisationnelles (Karasek & Lawler)³.

Avec la surmédiation d'événements tragiques au sein de grands groupes français liés aux conditions de travail dans les années 2000, le débat sur la qualité de vie au travail a été fortement relancé au sein des organisations et dans l'appareil législatif.

Les premières dispositions législatives obligeaient l'employeur à assurer la sécurité et la santé physique des collaborateurs (loi du 31 décembre 1991). En janvier 2002, la loi de modernisation sociale marque une prise de conscience sur les risques professionnels, notamment en considérant le phénomène de harcèlement moral au travail.

1 Trist, E., and Bamforth, W., Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting, in: Human Relations, Vol. 4, 3-38, 1951.

2 Davis, L.E. and Cherns, A., The quality of working life, 1975.

3 Karasek, R.A., Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," Administrative Science, 1979
Lawler, E.E., The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization, San Francisco, 1992.

La définition de la qualité de vie au travail dans l'ANI

Si des dispositifs légaux sur les risques professionnels ont été mis en place, ce n'est pas le cas pour la qualité de vie au travail qui, jusqu'à présent, est uniquement un objet conventionnel. Un accord national interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail a été conclu le 19 juin 2013. Cet accord se situe dans le prolongement des différents accords nationaux interprofessionnels :

- Mixité et égalité professionnelle entre hommes et femmes du 1^{er} mars 2004,
- Stress au travail du 2 juillet 2008,
- Prévention du harcèlement et de la violence au travail du 26 mars 2010.

Cet accord propose une définition conventionnelle de la qualité de vie au travail comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée ».

L'ANACT identifie ainsi six points majeurs⁴ pour appréhender la notion de qualité de vie au travail :

- le partage et la création de valeur (participation et intéressement, critères de qualité...),
- l'égalité des chances (équilibre de vie, égalité professionnelle, diversité et non-discrimination...),
- les relations de travail et le climat social (dialogue social, relations avec les collègues, relations managériales, équité et justice organisationnelle...),
- la santé au travail (environnement physique, pénibilité, risques professionnels, organisation du temps de travail...),

- le contenu du travail (autonomie, travail en équipe, responsabilisation...),
- l'employabilité et le développement professionnel (formation, plan de carrière...).

L'ANI du 19 juin 2013 délimite ainsi la notion de qualité de vie au travail et insiste sur l'importance de favoriser l'égalité professionnelle hommes/femmes et de supprimer les discriminations fondées sur le sexe. Cet accord entend également favoriser la conciliation entre vie personnelle et professionnelle et met en avant le rôle du dialogue social comme vecteur de qualité de vie au travail pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Un accord sans portée normative à l'heure actuelle

L'ANI ne vise pas de nouveaux droits ou de nouvelles obligations réglementaires, mais propose plutôt une nouvelle approche de l'organisation du travail et permet d'expérimenter de nouvelles solutions quant à la problématique de la qualité de vie au travail.

Il s'agit avant tout d'un « accord exploratoire » qui a pour but de permettre aux partenaires sociaux, au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle, de mettre en place, à titre expérimental, une négociation sur la qualité de vie au travail.

C'est cette notion que nous avons souhaité aborder à travers le prisme de ceux qui sont directement concernés par la qualité de vie au travail, c'est-à-dire les salariés.

⁴ Source : ANACT

1.1 Une qualité de vie au travail jugée moyenne

Peu de différences sont à noter entre les hommes et les femmes (respectivement 4,9/10 et 4,7/10 en moyenne).

Entre les secteurs d'activité, nous notons une certaine homogénéité à l'exception du secteur public (4,2/10) qui se situe légèrement en dessous de tous les autres secteurs (4,8/10).

Nous constatons que les familles de métiers liées à l'administration et aux fonctions support, telles que les services généraux, la comptabilité ou le service juridique, ont une vision plus pessimiste de la qualité de vie au travail (de 4 à 4,6/10).

Nous remarquons également que plus les responsabilités des personnes interrogées augmentent, plus ces dernières ont une meilleure vision de la qualité de vie au travail.

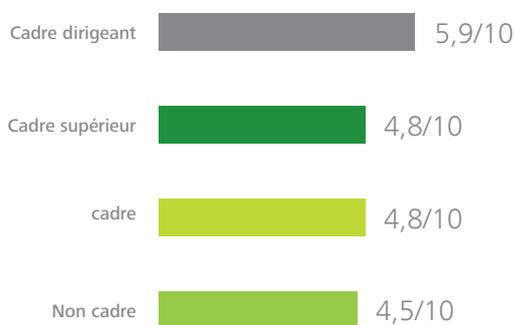
Nous constatons que la **génération Y**, composée des personnes nées après 1980, a une **vision plus optimiste sur la qualité de vie au travail** que la génération qui les précède.

Parmi les personnes interrogées, **82% d'entre elles affirment se sentir concernées** par la qualité de vie au travail. Ce sentiment est unanimement partagé entre les hommes et les femmes. Il est néanmoins ressenti un peu plus fortement chez les **managers** (85%) et par les **cadres supérieurs et dirigeants** (87% et 96% respectivement).

Nous remarquons également un intérêt globalement très fort, plus prononcé au sein de la génération X (84% vs. 79% pour la génération Y).

Les salariés considèrent donc la qualité de vie au travail comme un concept sérieux et indispensable et non comme **un simple instrument** à disposition des organisations.

La qualité de vie est jugée en moyenne à 4,8/10 par l'ensemble des salariés



Une génération Y plus optimiste sur la qualité de vie au travail



Par ailleurs, **plus de trois salariés sur quatre (78%)** pensent que la direction de leur entreprise ne met pas assez de moyens en œuvre pour améliorer la qualité de vie au travail.

Parmi les personnes pensant que leur qualité de vie au travail s'est dégradée au cours de ces dernières années, **92% d'entre elles mettent en cause le manque de moyens** mis en place par la direction.

1.3 La qualité de vie est une combinaison d'enjeux

Plus de trois salariés sur quatre placent la **reconnaissance du travail** comme l'un des leviers d'influence principaux sur la qualité de vie au travail. Ce constat est **unanime**, sexe, âge et niveau de responsabilité confondus.

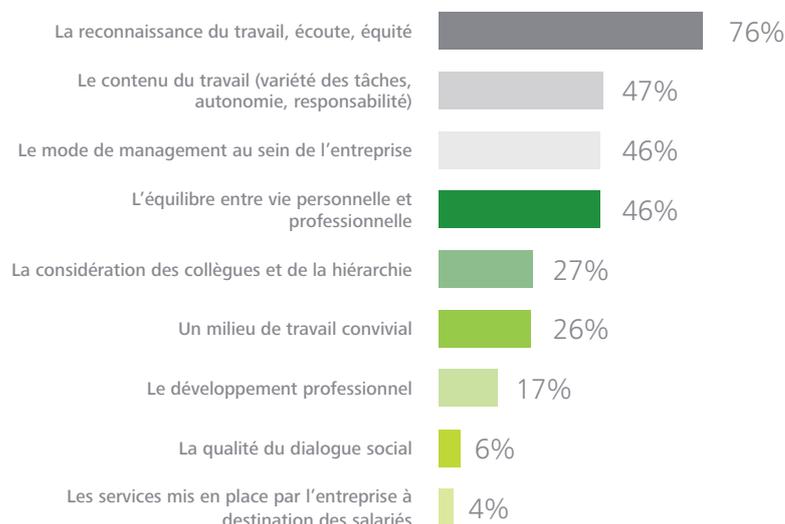
La qualité de vie au travail est en réalité une **combinaison subtile d'enjeux** liés à la fois au contenu du travail, aux relations hiérarchiques, aux collègues mais aussi à l'équilibre de vie.

Malgré certaines différences, les salariés sont globalement tous à la recherche du bien-être au travail

S'il y a peu de **différences entre hommes et femmes** sur les premiers leviers d'influence sur la qualité de vie au travail, nous remarquons que les **femmes** prêtent plus d'attention à l'**environnement de travail** comme l'équilibre de vie ou la convivialité du milieu de travail (30% vs. 23% chez les hommes). Tandis que les hommes mettent plus l'accent sur leurs facteurs d'évolution au sein de l'entreprise comme le **mode de management** ou le **développement professionnel** (20% vs. 14% chez les femmes).

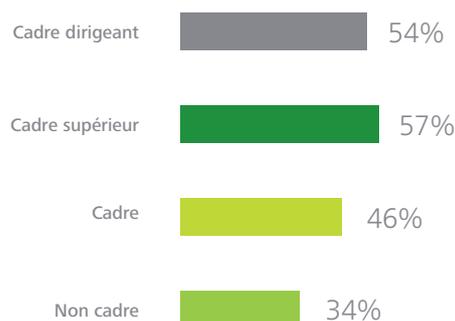
Nous notons que les **cadres**, et notamment les **cadres supérieurs**, sont **plus concernés par l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle** par rapport aux non cadres (34% vs. 46% en moyenne).

La direction des entreprises mise en cause, même par les cadres dirigeants !



Des cadres à la recherche d'un équilibre de vie

% de salariés plaçant l'équilibre de vie dans les 3 premiers leviers d'influence sur la QVT



Les non cadres sont beaucoup plus attentifs à **l'ambiance de travail avec leurs collègues et à la considération de leur hiérarchie à leur égard** (+10% vs. les cadres supérieurs et dirigeants).

La génération Y va accorder plus d'importance à la **convivialité de son milieu de travail** (+16 pts) et à **l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle** (+6 pts) par rapport à ses aînés.

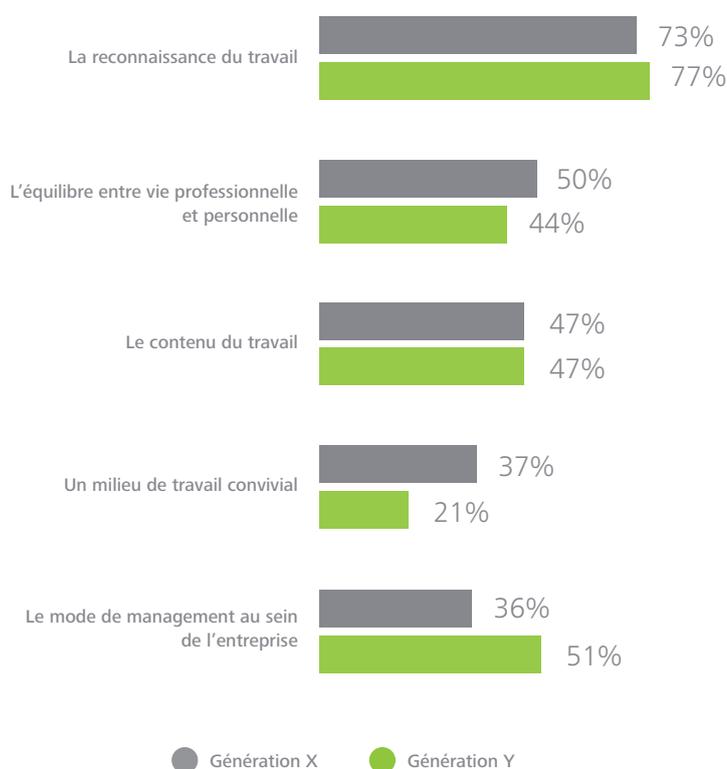
La génération X porte plus d'intérêt à la **reconnaissance de son travail** et au **mode de management** devant le contenu du travail et l'équilibre de vie.

Si la **reconnaissance du travail** est considérée comme le levier principal des salariés, ce constat est accentué dans le **secteur public** (87%) et dans la **distribution** (81%). Les salariés de ces deux secteurs font également partie de ceux qui font le plus attention à la **considération de leurs collègues et de leur hiérarchie** (39% et 31% resp.) et à la **convivialité de leur milieu de travail** (29% chacun).

En revanche, d'autres secteurs comme **l'assurance et la banque** se démarquent par **l'intérêt des salariés** pour le contenu du travail (respectivement 58% et 56% contre 47% en moyenne).

Les salariés des secteurs où le rythme des changements est le plus intense et a le plus d'impact, comme celui des technologies et de télécoms, sont ceux qui vont porter le plus d'attention à leur **développement professionnel** (27% vs. 17% en moyenne).

Des leviers différents selon les générations



A dire d'expert



Chantal Coutaud
Directeur général
Access by Deloitte

En quoi les restructurations et les mutations sociales modifient-elles la perception des salariés en termes de qualité de vie au travail ?

Notre expérience nous montre que les réorganisations et les mutations sociales viennent bousculer l'image que les salariés portent sur la qualité de vie au travail. Cette approche subjective que les salariés ont sur leur entreprise est de l'ordre de l'intime, et ils nous le révèlent lors des entretiens quand un nouveau lien se dessine.

Si la satisfaction au travail reste un indice élevé pour les salariés quand leur regard se pose sur l'ensemble de leur carrière, la dégradation de cette qualité de vie au travail se fait de manière plus importante au cours des dernières années, très souvent les trois dernières années.

Nous observons une érosion sensible du climat social qui se traduit par la nostalgie d'une autre époque et souvent pas si lointaine que cela.

Ce sont essentiellement les modes de management, la dégradation des relations interpersonnelles qui laissent place à des stratégies individuelles, le manque de perspectives professionnelles et de reconnaissance qui alimentent cette perception.

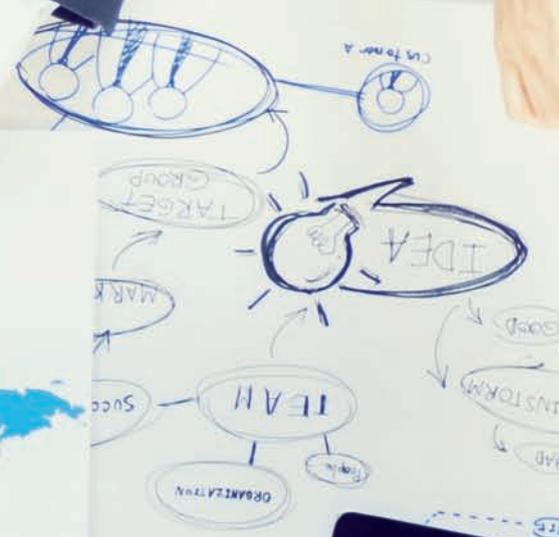
C'est le cadre de vie, tout ce qui relève de la sphère immédiate du travail, qui est atteint, de son contenu, de son ambiance jusqu'à la satisfaction globale qui a pu être ressentie jusqu'alors. Des frustrations, un certain malaise viennent renforcer le sentiment de vivre des situations de stress permanent.

Il semble que la perspective d'un environnement en mutation fragilise la perception de la satisfaction au travail et donc de la qualité de vie au travail.

Comment être et rester heureux dans un environnement en perpétuel mouvement ?

2. Les conditions de travail





MARK

BIZ

DATA DATA DATA

sect. sect. Growth

PLAN PLAN

GOOD

POSITIVE THING

NEED TO DO?

INNOVATION

ICS

customer customer customer customer customer

2.1 Des conditions de travail difficiles

Les salariés interrogés montrent un **fort état de stress professionnel** (7/10). Il n'y a pas de corrélation systématique entre le niveau de stress et la façon dont la qualité de vie au travail est ressentie.

En effet, si les **cadres supérieurs et dirigeants** ont une vision également plus optimiste de la qualité de vie au travail, ils apparaissent dans le même temps plus stressés que les non cadres et les cadres. Ceci peut notamment s'expliquer par leur plus haut niveau de responsabilité.

En écho avec leur vision plus optimiste de la qualité de vie au travail, les salariés appartenant à la génération Y semblent être légèrement moins stressés que leur collègues.

Ceci peut s'expliquer par le fait que les salariés appartenant à cette génération Y sont à des niveaux de responsabilité plus faibles et donc soumis à un niveau de stress moindre.

Les **femmes** se disent légèrement plus stressées que les hommes (7,1/10 vs. 6,9/10).

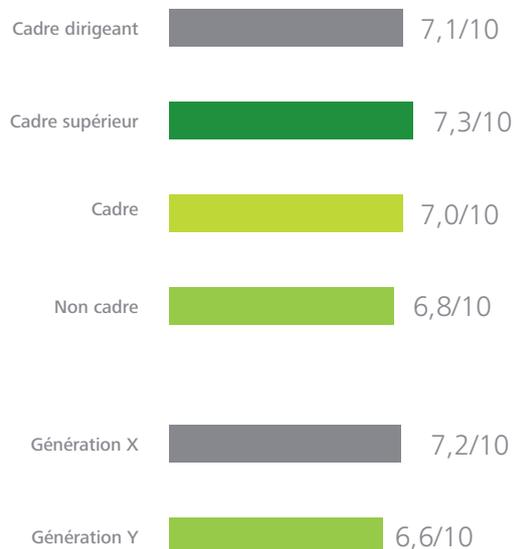
Des salariés conscients de l'impact négatif du stress

De manière unanime, les personnes interrogées sont conscientes de l'**impact très négatif du stress au niveau personnel** en premier lieu (94%). Nous ne remarquons pas de différences significatives entre hommes et femmes.

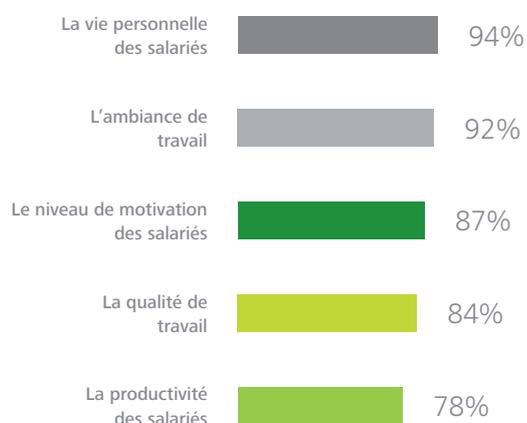
Elles sont également conscientes de l'impact négatif du stress professionnel pour leur entreprise. Ainsi, plus de trois quarts d'entre elles affirment également que le stress impacte la compétitivité de l'entreprise de manière négative (76%).

Des salariés stressés dans un contexte de dégradation du climat social

Note de 1 à 10 sur le niveau de stress professionnel (10 étant la note la plus forte, 1 la plus faible)



% de salariés interrogés pensant que le stress a un impact négatif sur...



2.2 Un climat social en dégradation

Ce sentiment général de stress est renforcé par un contexte économique difficile au cours de ces dernières années. Près de deux tiers des répondants pensent que le climat social au sein de leur entreprise n'est pas bon (68%). La même proportion pense que le climat social au sein de leur entreprise **s'est dégradé** au cours de ces dernières années (69%).

Ce constat est partagé **dans les mêmes proportions par les hommes et les femmes** (respectivement 68% et 69%).

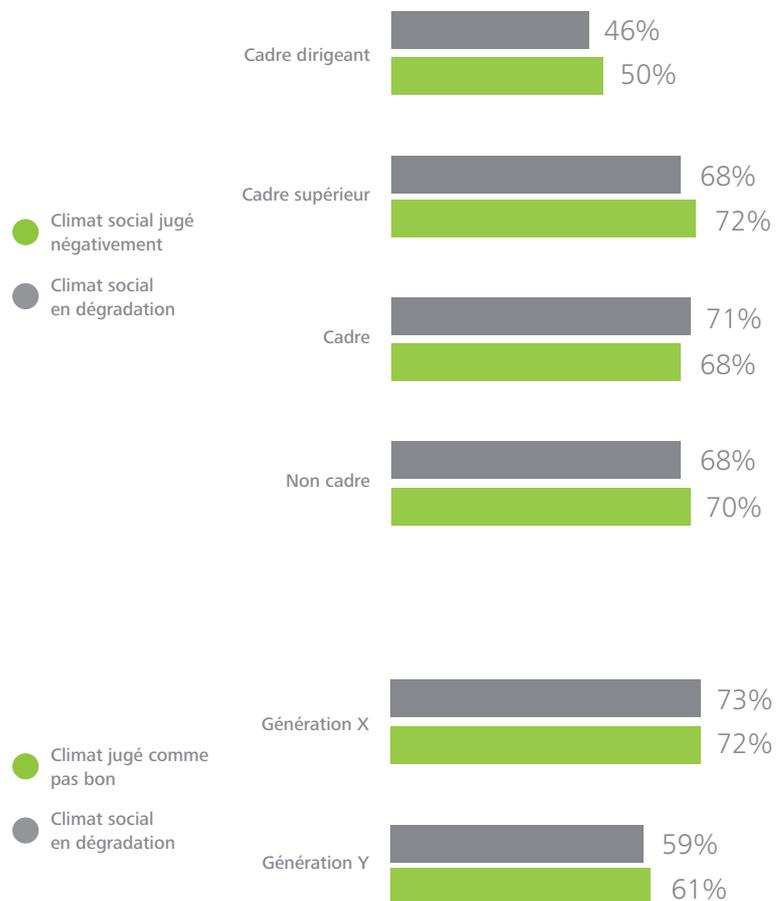
Ce sentiment est également ressenti de manière uniforme **à tous les niveaux de responsabilité**, à l'exception des cadres dirigeants.

Les salariés des secteurs de la **distribution** (78%), de la **grande consommation** (74%), des **télécoms et des médias** (74%), et du **secteur public** (73%) sont ceux qui pensent que le climat social au sein de leur société est le moins bon. Ces secteurs correspondent également à ceux où les **salariés sont les plus stressés**.

Au niveau des secteurs dont le climat social s'est le plus dégradé, nous retrouvons la **grande consommation** (80%), la **distribution** (76%) mais aussi la **banque et la finance** (78%), secteurs touchés récemment par de nombreuses restructurations organisationnelles.

Enfin, nous retrouvons le **même écart générationnel** entre les générations X et Y observé au niveau de la qualité de vie au travail. La génération Y perçoit moins la dégradation du climat social que ses aînés. Ceci peut s'expliquer par le fait que cette génération est entrée plus tardivement sur le marché du travail.

Un climat social jugé médiocre, voire mauvais par 68% des répondants



2.3 Les sources de stress professionnel

Quand nous interrogeons les salariés sur les trois principaux facteurs de stress professionnel, le sentiment de surcharge de travail arrive largement en tête.

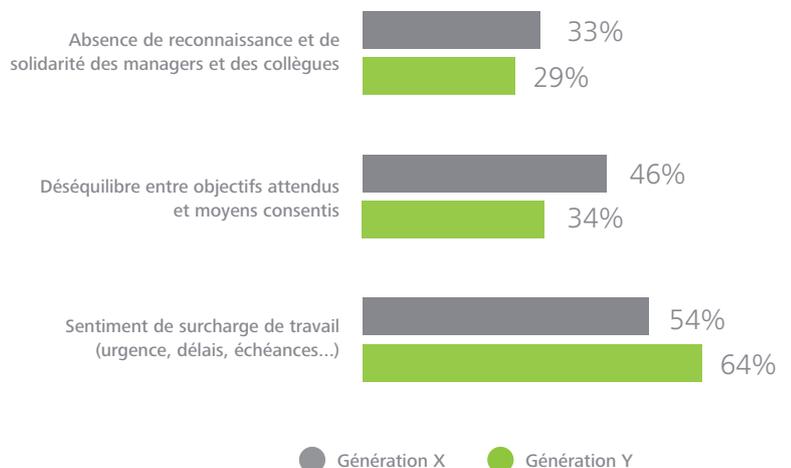
Les femmes semblent beaucoup souffrir du **sentiment de surcharge de travail** (+8 pts), de **l'absence de reconnaissance et de solidarité** de leurs managers et de leurs collègues (+8 pts) que leurs homologues masculins. Elles semblent également être plus à **la recherche d'un rôle clair et précis** au sein des organisations (+6 pts) que les hommes.

Le sentiment de surcharge de travail se retrouve également fortement au sein des nouvelles générations (64%) par rapport à la génération X (+10 pts). A contrario, près d'une personne sur deux appartenant à la génération X met en avant l'écart entre les objectifs fixés et les moyens consentis comme deuxième levier de stress (+12 pts par rapport à la génération Y).

Conséquence du contexte de crise et de chômage touchant plus les populations juniors et seniors, nous constatons que les personnes âgées de moins de 30 ans et celles âgées de plus de 50 ans se sentent relativement **plus concernées par leur évolution professionnelle et la sécurisation de leur emploi.**



Les femmes se sentent plus surchargées et moins reconnues



Les cadres semblent être beaucoup plus affectés par le **déséquilibre entre les objectifs et les moyens** dont ils disposent (45% vs. 28% chez les non cadres).

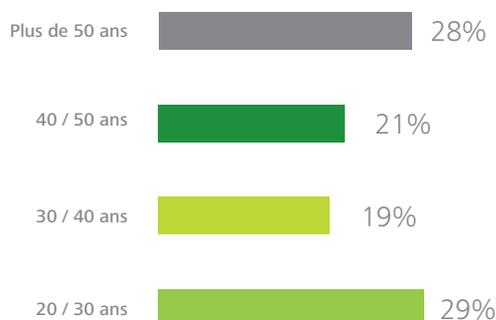
Ils expriment également le souhait d'avoir un **rôle et des responsabilités clairement définis**, notamment les cadres supérieurs (39% vs. 27% chez les non cadres).

A contrario, les non cadres mettent en avant l'**écart entre les efforts fournis et les récompenses reçues** (37% vs. 26% chez les cadres) et l'**absence de reconnaissance** et de solidarité des managers et de leurs collègues (39% vs. 31% chez les cadres).

Les salariés du **secteur public** sont ceux qui ressentent l'**absence de reconnaissance et de solidarité** de la part de leurs collègues et de leur hiérarchie comme facteur de stress le plus important (44% vs. 32% en moyenne) et sont à la **recherche d'un rôle plus clair** au sein des organisations (37% vs. 31% en moyenne).

Des cadres à la recherche d'un rôle plus clair

% de salariés plaçant l'évolution professionnelle dans le top 3 des sources de stress au travail



2.4 Des salariés tiraillés entre travail et équilibre de vie

Globalement, près de **six salariés sur dix se déclarent insatisfaits** de leur équilibre vie professionnelle/ personnelle.

Ce constat est unanimement partagé chez les hommes et les femmes et à travers les générations. Il est légèrement plus accentué chez les **managers** (61% vs. 56% chez les non managers).

Le rôle des outils de mobilité

Près de deux tiers des salariés interrogés affirment disposer d'un outil de mobilité fourni par leur entreprise tel qu'un ordinateur portable, un smartphone, ou une tablette (63%). Cette proportion est plus forte chez les managers (76%) par rapport aux non managers (51%).

Près de huit salariés sur dix reconnaissent que ces outils permettent de faciliter les échanges au sein de l'organisation (85%), d'améliorer la compétitivité de l'entreprise (83%) et la productivité des salariés (77%).

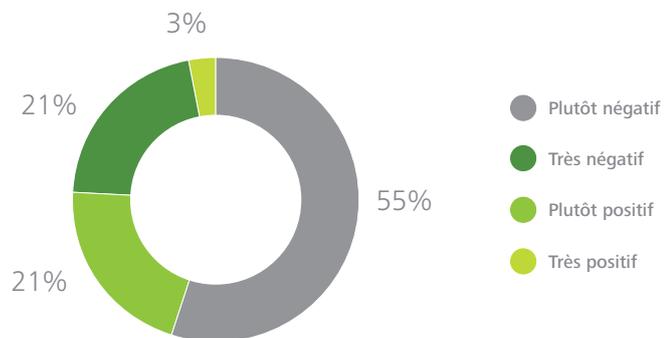
Dans le même temps, parmi les personnes disposant d'outils de mobilité fournis par leur entreprise, plus de **trois quarts** d'entre elles pensent que ces outils ont un **impact globalement négatif sur leur vie personnelle** (76%).

Parmi les salariés se déclarant insatisfaits de l'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, plus de **huit sur dix jugent l'impact de ces outils de mobilité de manière négative** (82%).

Cependant, plus de deux tiers d'entre eux continuent à consulter leurs mails professionnels et/ou travailler le soir ou pendant leurs périodes de congés (71%).

Les salariés jugent l'impact des outils de mobilité mis à leur disposition de manière négative

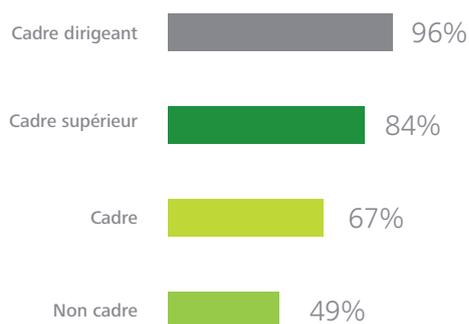
Quel impact ces outils de mobilité ont-ils sur la vie personnelle des salariés ?



Nous notons que cette proportion est plus forte chez les **managers** (79% vs. 57% chez les non managers) qui travaillent ou lisent leurs emails professionnels le soir ou pendant leurs congés. Plus globalement, nous observons que plus la responsabilité des salariés augmente, plus la **proportion de salariés travaillant le soir ou pendant leurs congés s'accroît**.

Ainsi, il semble que le fait de travailler et/ou consulter ses mails hors du lieu de travail soit devenu aujourd'hui un **acte banal pour une majorité de salariés, même si ces derniers sont parfaitement conscients que cela peut mettre en danger leur équilibre de vie**.

% de salariés travaillant ou lisant ses emails professionnels le soir ou pendant les congés



A dire d'expert



Philippe Burger

Associé Capital humain
Deloitte

Quel est le rôle des ressources humaines face au sentiment de surcharge de travail ressenti par les collaborateurs ?

Les ressources humaines doivent simplifier l'environnement de travail des collaborateurs de plus en plus sollicités.

Si la sursollicitation des employés reste aujourd'hui un sujet compliqué, c'est d'abord parce qu'elle touche directement à la culture de l'entreprise.

La pression sociale et l'expansion des nouvelles technologies développent le sentiment d'obligation d'être constamment connectés et réactifs. D'après l'étude HR Trends 2014, un collaborateur vérifie 150 fois par jour son smartphone, réduisant ainsi fortement sa concentration.

De plus, le doute subsiste sur qui porte la responsabilité de gérer le temps. En théorie, c'est au salarié autonome et « leader de lui-même » de le faire. Oui, sauf que... lorsque tout devient important et urgent, les repères essentiels pour trancher peuvent lui manquer. C'est donc bien à l'entreprise qu'il appartient de fixer une hiérarchie claire des priorités et d'aider ses collaborateurs à réaliser des arbitrages en vertu de cette hiérarchie.

Ensuite, l'équivalence « débordé = important » continue d'être tacitement admise au sein de nombreuses organisations, et donc n'incite pas à déléguer. Il en résulte une baisse de la productivité et un désengagement de la part de certains salariés. Elle crée une incitation à ne jamais déconnecter, à être réactif immédiatement. Ces comportements sont pourtant sans lien avec la performance réelle. Pire, ils risquent de démobiliser certains salariés. Pour contrer cette tendance, les managers doivent être exemplaires et les dispositifs d'évaluation de la performance doivent être revus pour s'assurer qu'ils sont sans ambiguïté sur ce point.

Face à ce défi, les ressources humaines et le management peuvent simplifier les processus et repenser la taille des équipes pour favoriser les échanges et la délégation. Les réunions doivent être rendues plus productives (durée moins longue, ordres du jour ciblés...), puisque 88% des personnes considèrent y perdre leur temps et un tiers cherche à ne pas y assister. Enfin, le management passe par l'exemple : les leaders doivent être les premiers à mieux organiser leur temps de travail, leur temps de connexion et celui de déconnexion.

3. Reconnaissance et bonheur au travail





3.1 Des cadres et des managers plutôt motivés

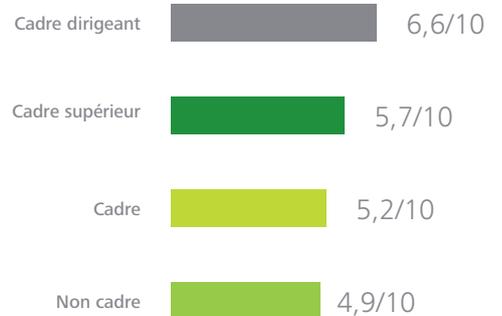
Globalement, les salariés interrogés sont moyennement motivés (5,25/10). Ce niveau est légèrement plus élevé chez les hommes (5,32/10) que chez les femmes (5,17/10).

En revanche nous notons une différence significative entre les managers et les non managers. Malgré leur état de stress professionnel plus important (7,2/10 vs. 6,8/10), les managers semblent être plus motivés dans leur travail.

Les cadres et les managers restent motivés malgré leur haut niveau de stress



Nous constatons que plus le niveau de responsabilités augmente, plus le niveau de motivation s'accroît, suivant ainsi la même tendance que sur la perception de la qualité de vie au travail.



Nous retrouvons les salariés les moins motivés dans les secteurs de l'assurance et de la grande consommation (4,8/10) à égalité avec le secteur public.

3.2 Les sources principales de bonheur au travail

Globalement, nous constatons peu de différences au niveau des sources de satisfaction au travail entre hommes et femmes. Les premiers privilégient **la nature des responsabilités** (49%) et la **reconnaissance** (48%), alors que les femmes mettent en avant la **reconnaissance** (51%) devant **l'ambiance de travail et les qualités relationnelles** (49%).

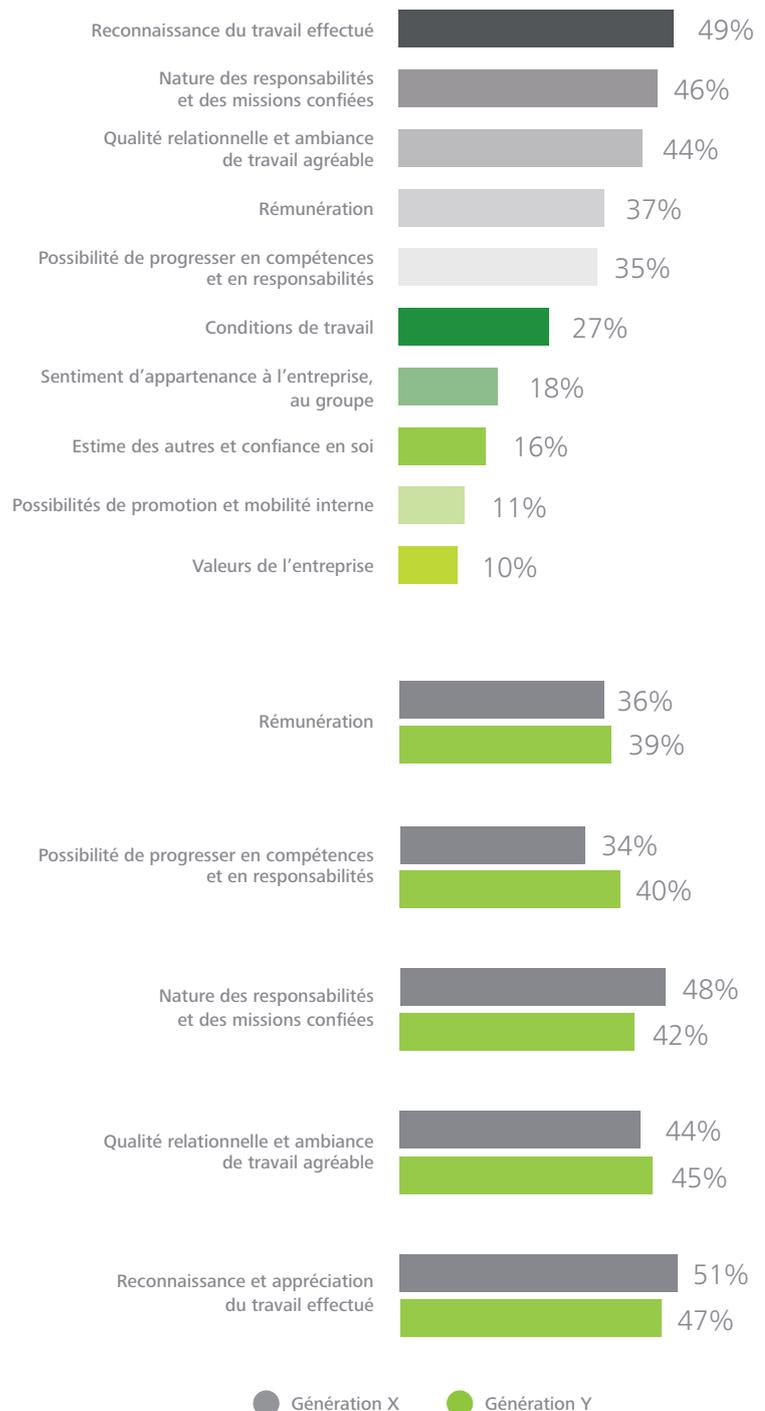
Nous observons également quelques différences générationnelles. Après la reconnaissance du travail (47%), les nouvelles générations placent les qualités relationnelles et l'ambiance de travail en seconde source de satisfaction au travail (45%).

Ces nouvelles générations expriment également un désir plus fort de **progresser en compétences et en responsabilités** (40% vs. 34% pour la génération X), ce qui s'explique par le fait que cette génération se situe aujourd'hui toujours en première partie de carrière.

A contrario, les salariés de la génération X, situés dans un stade plus avancé de leur carrière, s'intéressent plus à **la nature des responsabilités et des missions** confiées (48%, en deuxième position).

Les cadres placent la rémunération **uniquement en 4^e position**, confirmant les résultats publiés lors de nos précédentes études (Mobicadres 2014). La rémunération n'est pas la source de satisfaction principale mais peut constituer une source de démotivation importante.

Cependant, ce constat est à relativiser notamment **chez les non cadres où la rémunération constitue le premier facteur de satisfaction** au travail (46%), devant la reconnaissance du travail (44%), l'ambiance de travail à égalité avec les possibilités de progression de carrière (40%).



La rémunération seulement en 4^e position chez les cadres mais en 1^{re} place chez les non cadres

Les salariés ne se sentent pas assez impliqués...

Les salariés jugent leur relation avec leur hiérarchie comme étant moyenne (5/10), sans différenciation entre hommes et femmes. Les **managers** (5,2/10) pensent entretenir une **meilleure relation** avec leur supérieur hiérarchique par rapport aux non managers (4,9/10).

Si cette relation est globalement jugée comme moyenne, cela peut s'expliquer par le fait que si les salariés estiment **pouvoir s'exprimer facilement avec leur hiérarchie**, ils n'ont pas l'impression que **leur avis soit suffisamment pris en compte** par leurs supérieurs.

... car ils ont l'impression que leur avis n'est pas assez pris en compte

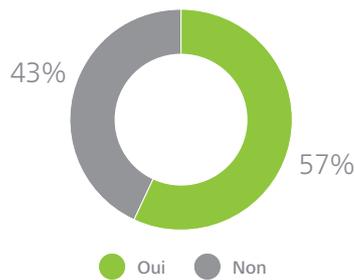
Plus nous descendons la ligne hiérarchique et plus les salariés ont des difficultés à s'exprimer facilement avec leur hiérarchie et pensent que leur avis n'est pas pris en compte.

Les salariés de la **génération Y** jugent également que leur **relation avec leur hiérarchie directe est bien meilleure** (5,4/10) que ceux de la génération X (4,8/10).

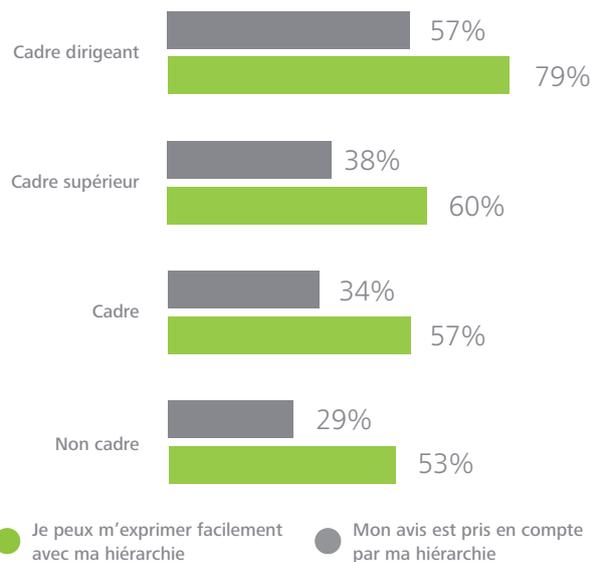
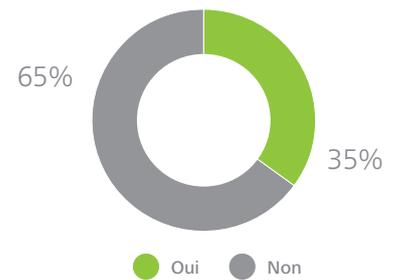
Ce différentiel peut notamment s'expliquer par le fait que les salariés de la génération Y se sentent plus écoutés que ceux de la génération X (44% vs. 32%).

Nous remarquons enfin que les hommes sentent qu'ils peuvent s'exprimer plus facilement avec leur hiérarchie directe que les femmes (59% vs. 56%). Cependant, ils sont plus nombreux à penser que leur avis n'est pas suffisamment pris en compte par leurs supérieurs (34% vs. 36% chez leurs homologues féminins).

Puis-je m'exprimer facilement avec ma hiérarchie ?



Mon avis est-il suffisamment pris en compte par ma hiérarchie



3.3 Les salariés ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur

Plus de deux tiers des salariés interrogés pensent qu'ils ne sont pas reconnus à leur juste valeur (70%). Ce sentiment de manque de reconnaissance est partagé, hommes et femmes confondus (68% et 71%).

Nous notons une différence significative (7pts) entre les salariés de la génération Y et leurs aînés.

De plus, nous remarquons que plus le **niveau de responsabilité augmente et plus les salariés se sentent reconnus à leur juste valeur**. Ceci confirme les tendances observées ces dernières années sur notre étude Mobicadres.

Enfin, les secteurs de la distribution (78%), de la grande consommation (86%) et le secteur public (75%) font partie des secteurs où les salariés se sentent le moins reconnus. Ce sont également les secteurs où les salariés sont les plus stressés et les moins motivés.

Un niveau de rémunération insatisfaisant

Les salariés se déclarent globalement insatisfaits de leur rémunération actuelle (58%). Ce constat est unanime quel que soit l'âge des répondants. Il est plus prononcé chez les **femmes** et les **non managers**.

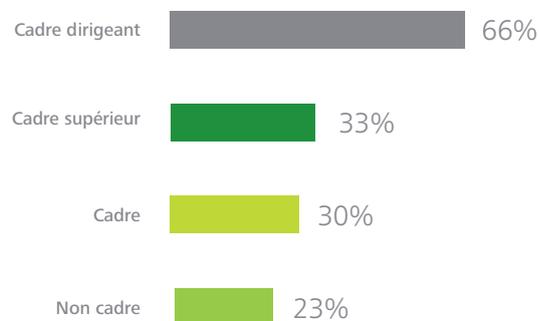
Nous remarquons que les salariés les plus satisfaits de leur rémunération sont ceux exerçant dans les secteurs d'activité où les niveaux de salaires sont également les plus attractifs comme le **secteur bancaire et financier** (59%), suivi de **l'industrie de la santé** (50%).

A contrario, les secteurs de la **distribution** (31%) et du **public** (34%) sont ceux où les salariés sont les plus insatisfaits de leur niveau de rémunération.

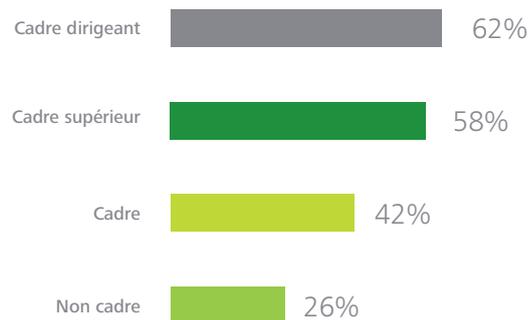
Enfin, nous pouvons noter une forte insatisfaction chez les non cadres (74%). En effet, plus les responsabilités augmentent et plus les salariés se déclarent satisfaits de leur niveau de rémunération.

7 salariés sur 10 ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur

% de salariés se considérant comme reconnus à leur juste valeur



% de salariés satisfaits de leur rémunération



A dire d'expert



Sylvie Chauvin
DRH
Cadremploi

« Le bonheur c'est quand je veux », nous disent les salariés d'aujourd'hui !

Au travail, les cadres se sentent chaque jour davantage concernés par les sujets de qualité de vie au travail et derrière le fameux sigle de QVT, se cachent des concepts aussi disparates que la reconnaissance, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, le bien-être, l'intégration de la parentalité ; véritable fatras à la Prévert, les cadres ne sont pas tous égaux face à cette revendication du « bonheur quand je veux » !

En effet, au sein des entreprises de l'économie numérique, quand « le plein emploi » n'est pas loin d'être au rendez-vous et quand la ressource se fait pénurique, les salariés rappellent aux employeurs l'impératif catégorique du bien-être au travail. Il ne s'agit plus de disposer d'un baby-foot à l'entrée ou de distribuer des brownies et des « free sodas » pour attirer et garder les talents ; le sujet se complexifie, l'agilité s'échappe du baby-foot et la question du sens du travail revient sur le devant de la scène.

Les médias relaient un nouveau paradigme : il ne s'agit plus d'aborder l'entreprise avec sa face noire, le travail qui rend malade, mais bien d'inverser radicalement la proposition : et si c'était le travail qui rendait heureux ?

Cette dernière tendance est une réelle vague de fond, et les entreprises ne pourront se contenter de mesures du passé.

Aujourd'hui, la crise économique, le monde qualifié par certains de V.U.C.A (Volatility, Uncertainty Complexity & Ambiguity) invitent à revisiter le travail lui-même et à repenser l'organisation ; nombreux sont ceux qui ont démontré le lien étroit entre bien-être et performance. Les plus audacieux et les plus en réussite osent afficher sur le fronton de leur entreprise « Employees first , Customers second » car ils ont compris que le bonheur des uns engendrait la réussite des autres.

Les salariés du 21^e siècle souhaitent un réenchantement de l'univers du travail, tandis que les décideurs attendent un engagement accru de leurs collaborateurs dans un contexte économique exigeant et compliqué où, justement, l'appel à l'innovation et à l'initiative personnelle est encouragé. Cette convergence d'objectifs devrait faire évoluer les processus de fonctionnement de l'entreprise.

Contacts

Pour plus d'information concernant cette étude, vous êtes invité(e) à contacter :

Deloitte Capital humain

185, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly sur Seine

Philippe Burger,
Associé
phbuger@deloitte.fr

Gabriel Bardinet,
Senior Manager
gbardinet@deloitte.fr

Cadremploi

14, boulevard Haussman
75438 Paris Cedex 09

Julien Breuilh,
Responsable Etudes & Editeur Adjoint
jbreuilh@figarocms.fr



Deloitte soutient la candidature
de la France à l'organisation de
l'Exposition Universelle de 2025

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 210 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 000 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Avril 2015 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Edité par un imprimeur certifié Imprim'Vert