

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Paris, le 03 juillet 2023

Un nouveau défi pour les grandes entreprises : conjuguer les enjeux du collectif avec les attentes de personnalisation des collaborateurs.

Pour la troisième année consécutive, topics dévoile les résultats de son **Observatoire de la transformation du travail**, une étude menée par OpinionWay auprès des salariés et managers d'entreprises de plus de 2500 collaborateurs.

Par nature, les grandes entreprises rassemblent des collaborateurs aux profils sociaux, culturels et générationnels très variés qui influencent nécessairement leurs relations à leur employeur, le rapport au travail et les attentes vis-à-vis de l'entreprise.

Cette année, l'étude met en lumière ces attentes convergentes et divergentes. Elle évalue également les conditions selon lesquelles les grandes entreprises peuvent répondre aux aspirations de leurs collaborateurs pour créer des environnements de travail performants, pour le salarié et pour l'entreprise elle-même.

Expérience collaborateur personnalisée : clé de succès pour attirer et fidéliser

Historiquement, les grandes entreprises ont souvent offert un "contrat social" implicite, dans lequel les salariés échangeaient leur travail contre une rémunération, des avantages sociaux et une sécurité d'emploi. Avec les transformations économiques et technologiques, et plus récemment sous l'effet du Covid, ce contrat social a fortement évolué, avec une très forte porosité entre vie professionnelle et vie personnelle, et un besoin d'équilibre toujours plus fort dans ce contexte de flexibilité forte, mais aussi de flou et de repères incertains.

Portrait-robot des collaborateurs de grandes entreprises en 2023

L'étude identifie 4 types de salariés et de managers à partir de leurs aspirations, de leurs perceptions des mutations du travail, de leurs souhaits d'innovation sociale et de leur expérience des 3 dernières années :

- **Les "Désengagés Pragmatiques" (32%)**
Pour eux, le travail est avant tout un devoir et un moyen de subsistance, et l'épanouissement est hors de l'entreprise, avec des temps de trajet domicile/travail courts. Ils sont moins engagés et leur satisfaction au travail en pâtit.
- **Les "Épanouis Ambitieux" (31%)**
Ils voient le travail comme une source d'épanouissement et de liberté. Ils sont les plus satisfaits et estiment que leur situation s'est améliorée ces dernières années et sont optimistes par rapport aux mutations du travail.
- **Les "Flexibles Innovants" (26%)**
Très majoritairement en télétravail, un peu plus jeunes et surtout plus féminins (63%), ils sont positifs quant aux mutations du travail mais leur engagement et leur satisfaction ne sont pas plus élevés.
- **Les "Résignés Réalistes" (11%)**
Pour eux, le travail est vécu comme une nécessité. Leur niveau de satisfaction est faible, ils ont peu accès au télétravail, et estiment que les mutations du travail ont moins d'impact positif sur la performance de l'entreprise et surtout sur la qualité de vie au travail.

Les innovations RH les plus attractives pour les salariés et les managers de grandes entreprises.

Pour répondre à ces attentes variées et parfois contradictoires, les entreprises ont mis en œuvre des dispositifs innovants : monétisation de certains jours de congés, dispositif d'aide au transport, dispositif de soutien aux salariés aidants, bilans de santé personnalisés, congés sabbatiques plus accessibles...

L'étude révèle que la possibilité de monétiser certains jours de congés est l'innovation jugée la plus attractive, suivie de près par la semaine de 4 jours alors que les congés illimités sont plus clivants.

Elle souligne l'attente de flexibilité de la part des collaborateurs, notamment en termes d'organisation du travail et des horaires. *«Travailler plus pour gagner plus si on le souhaite ou de travailler moins et de prendre plus de congés, ou d'avoir une journée libre est une tendance forte observée par nos clients DRH constate Bruno Mettling, président fondateur de topics. Ce sont d'ailleurs des choix qui évoluent fortement en fonction des moments de vie des salariés. L'entreprise doit être en capacité d'accompagner ces différents besoins ».*

Les grandes entreprises semblent donc prendre conscience des besoins, motivations, et rapport au travail différents de leurs salariés, car les innovations les plus attractives sont les plus mises en place actuellement, à l'exception de la semaine de 4 jours, qui reste une pratique relativement nouvelle.

Pour autant, les grandes entreprises doivent rester vigilantes à maintenir un principe d'équité et de cohésion

Cette exigence est notamment portée par les managers qui se fixent les 3 priorités suivantes :

- Maintien de la cohésion des équipes (48%)
- Maintien de l'engagement des collaborateurs (46%)
- Adaptation du management à la diversité des attentes et des besoins des collaborateurs (35%)

« Cet équilibre entre personnalisation de l'expérience collaborateur et développement de politiques RH transverses est essentiel mais il est aussi subtil, précise Marc Grosser, Senior Partner de topics. Trop de personnalisation nuirait à la cohésion et une moyennisation des réponses apportées nierait la prise en compte de la diversité des situations des collaborateurs et de leurs attentes. »

Reconstruire un affectio societatis commun en tenant compte de forts écarts de perception entre salariés et managers

Bien que le niveau de satisfaction global reste et demeure assez élevé (7,1/10 pour les managers, 6,4/10 pour les salariés), l'étude révèle des écarts de perception significatifs entre les deux groupes. Pour les grandes entreprises, cela invite à reposer les fondements du contrat social qui les lie à leurs salariés en tenant compte des disparités de perception qui peuvent exister.

La place du travail dans l'équilibre de vie

L'importance du travail dans l'équilibre de vie diminue chez les salariés (83%, -5 pts) tandis qu'elle est stable à un niveau supérieur chez les managers (93%, dont 32% de « très important », + 6 points). Les scores des 18-34 ans sont légèrement supérieurs à ceux des autres catégories d'âge, contredisant l'idée d'un moindre intérêt des jeunes pour le travail.

Le rapport au travail et les motivations personnelles à s'investir dans son emploi

Le travail est perçu comme un devoir (71% des salariés) et comme un moyen de subvenir à ses besoins (65% des employés) plus qu'une liberté (29% des salariés). Le travail est également un sujet de motivation (73% des managers, 60% des salariés) et le moyen d'être au service du collectif (65% des salariés et 75% des managers).

1 manager sur 2 prêt à renoncer à son rôle

Malgré le taux de satisfaction globale élevé dans la population managers, 51% d'entre eux seraient prêts à renoncer à des postes à responsabilité, et 21% y seraient même très intéressés. Les jeunes et ceux ayant une ancienneté faible sont les plus motivés pour quitter le management.

« Alors qu'il y a encore quelques années, avant la crise sanitaire, l'utilité des managers était un sujet d'interrogation, l'importance de leur rôle a été « redécouverte », mais leur vécu est très ambivalent entre épanouissement et difficultés... Les entreprises doivent veiller à prendre soin de ce capital fragile que représente le management intermédiaire » souligne Pierre-Etienne Bost, Directeur Conseil chez OpinionWay, en charge du Pôle Management et Transformation du travail.

Réconcilier des visions différentes de l'impact des grandes transformations du travail

Les salariés estiment que peu de choses ont changé dans les modes de travail (41% n'ont pas du tout accès au télétravail et continuent de se rendre tous les jours en entreprise), contrairement aux managers qui perçoivent davantage de changements. *« On a l'impression que peu de choses ont changé dans les modes de travail, même pour ceux qui pratiquent travail hybride et télétravail. Cette stabilité peut apparaître étonnante, au regard du nombre d'initiatives lancées par les entreprises »* note Marc Grosser, topics.

Sur l'impact des changements à venir, comme dans les deux premières vagues de l'étude, **les managers perçoivent plus fortement les changements apportés par les grandes tendances que les autres salariés**. Ils sont d'ailleurs davantage satisfaits de leur relation avec leur supérieur, de leur accès à la formation et de l'accompagnement pour se développer. A noter que les **salariés qui voient l'impact de ces changements avec le plus d'acuité sont les -de 35 ans et les managers de managers, pour des raisons différentes**.

Si l'impact de ces tendances sur la performance économique reste élevé selon les deux populations, en particulier les managers (90%), les salariés en sont moins convaincus que l'année dernière (80%, -5 pts). Ils sont également moins convaincus de leur impact positif sur la qualité de vie au travail (72%, -5 pts). La proportion est de 82% chez les managers, un écart significatif.

En revanche, l'impact potentiel de l'IA sur le travail est jugé à la fois négativement et comme très lointain par les managers comme par les salariés, ce qui interroge sur le niveau de préparation des grandes entreprises au regard de la vitesse de déploiement des nouvelles IA.

Ecouter les perceptions convergentes et s'appuyer dessus pour reconstruire le lien collectif

L'intensification du travail pointée du doigt, notamment par les femmes managers

A des degrés moindres que dans les études menées auprès de salariés d'entreprises de toute taille, la charge de travail reste toutefois le critère le moins satisfaisant pour les collaborateurs des grandes entreprises. **Les managers femmes sont particulièrement touchées** : 41% d'entre elles estiment que leur situation s'est dégradée en termes de charge de travail, contre 29% pour les hommes.

Autonomie, confiance et collaboration sont perçus comme des vecteurs de performance économique et d'amélioration de la QVT

L'autonomie dans le travail est le principal motif de satisfaction, suivi du contenu du travail. Pour les managers comme pour les salariés, les modes de management fondés sur la confiance et sur l'autonomie plutôt que sur le contrôle restent le vecteur clé de développement de la performance économique et de la QVT. Tout comme le développement des pratiques collaboratives.

A propos de topics

topics est un cabinet de conseil né de l'alliance, autour de Bruno Mettling, de DIOT SIACI et du Groupe Havas. Lancé en janvier 2019, topics s'appuie sur une équipe courte, un réseau d'entreprises partenaires et une communauté d'une cinquantaine d'experts, ayant tous une expérience solide en entreprise. L'équipe de topics intervient en soutien stratégique et opérationnel des transformations auprès des dirigeants d'entreprise et notamment des DRH. Elle a récemment accompagné de nombreuses opérations de M&A, piloté des négociations sensibles et favorisé le développement des nouvelles façons de travailler.

A propos du Groupe OpinionWay

Fondé en 2000, pionnier de la digitalisation des études, OpinionWay a été précurseur dans le renouvellement des pratiques de la profession des études marketing et d'opinion. Sa mission : rendre le monde intelligible pour agir aujourd'hui et imaginer demain. Forte d'une croissance continue depuis sa création, l'entreprise n'a eu de cesse de s'ouvrir vers de nouveaux horizons pour mieux adresser toutes les problématiques marketing et sociétales, BtoC & BtoB, en intégrant notamment à ses méthodologies la Social Media Intelligence, l'exploitation de la smart data, les dynamiques créatives de co-construction, les approches communautaires, le text mining et le storytelling. Le Groupe intervient sur les cinq continents - avec une expertise renforcée sur la Chine, le Moyen-Orient, les États-Unis, le Japon et la Corée du Sud - depuis ses implantations en France (Paris, Bordeaux), au Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), en Europe de l'Est (Pologne) et en Afrique Sub-saharienne (Côte d'Ivoire). OpinionWay est membre actif d'Esomar et de Croissance Plus, et certifié depuis 2009 ISO 20252 par l'AFNOR.

Contacts presse :

- Pour topics : Constance Blanc : +33 (0)6 99 36 51 86 - constance@evidemmentagence.com
- Pour OpinionWay : Olivia Augis : +33 (0)6 28 12 10 37 - oaugis@opinion-way.com