

« Naviguer à vue » : *Le travail à l'épreuve de l'incertitude radicale*

*Des clés
pour promouvoir
la robustesse humaine de nos organisations de travail*

Une étude en multi souscription
pour une analyse en miroir de la perception des
décideurs, des managers et des salariés

Avril 2026





Le contexte

Naviguer dans l'incertitude...

Avec quelles clés pour promouvoir malgré tout la robustesse humaine de nos organisations de travail ?



En 2026, l'incertitude n'est plus perçue comme un état transitoire à gérer, mais comme **une condition structurelle de l'environnement** de travail.

Contextes géopolitique et macroéconomique fracturés, paysage politique et budgétaire national évanescent, sur un fonds d'enjeu climatique complexe... La « permacrise » percute la vie et le contrat social des organisations.

À leur tête, les **dirigeants** affrontent une **fatigue décisionnelle** inédite, tiraillés entre l'injonction de rassurer et la nécessité d'une gestion prudente en "stop & go".

En première ligne, les **managers** de proximité doivent assumer un rôle de zone **tampon** : ils doivent incarner une stabilité qu'ils ne maîtrisent pas, absorbant l'anxiété ambiante et les inquiétudes de leurs équipes.

Pour les **collaborateurs**, le **besoin de sécurité** psychologique redéfinit radicalement les attentes : l'entreprise doit devenir un lieu de régulation, sous peine de générer désengagement voire détresse.

Cette vaste **enquête à trois volets** – dirigeants, managers de proximité et collaborateurs – propose **un état des lieux objectif** de cette nouvelle donne :

Quel impact dans la relation *au* travail et les relations *de* travail ?

Quels enjeux et quels besoins pour les différents acteurs ?

” Les objectifs

Notre étude décrypte comment les dirigeants d'entreprise, les managers de proximité et les salariés français composent avec cette nouvelle réalité.



<p>EVALUER la perception et le vécu du sentiment d'incertitude</p> <p><i>pour obtenir un état des lieux objectif de l'articulation entre environnement et ressentis</i></p>	<p>IDENTIFIER les différences de perception par sous-population</p> <p><i>en commençant notamment par distinguer dirigeants, managers et salariés.</i></p>
<p>MESURER l'impact sur l'engagement et la santé psychique</p> <p><i>pour apprécier la fragilité et la capacité de robustesse et de résilience avec des indicateurs éprouvés</i></p>	<p>APPREHENDER les ressources identifiées et utilisées</p> <p><i>et la confiance associée pour guider les politiques de prévention et de traitement des risques humains en termes de QVCT et de gestion des RPS</i></p>
<p>ÉVALUER les attentes nouvelles de protection et réassurance</p> <p><i>pour cerner le rôle que les organisations et les entreprises peuvent et doivent jouer et selon quelles modalités</i></p>	<p>ETABLIR un baromètre national de la robustesse humaine</p> <p><i>pour servir de référence comparative à toute organisation pour s'ajuster dans la « permacrise »</i></p>

” Le dispositif : étude partagée en multi souscription



Echantillon national représentatif de 2.000 salariés des secteurs privé et public, dont au-moins **500 managers** d'au-moins un collaborateur **+ 300 interviews de dirigeants d'entreprises de 10+ salariés** du secteur privé et public. Les échantillons seront représentatifs des 2 cibles respectives.

Le questionnaire durera une dizaine de minutes, avec un **bloc commun** aux trois cibles pour favoriser les analyses en miroir et certaines **questions filtrées pour être spécifiques** à chaque cible.

DÉCOUVREZ UN
APERCU DU
QUESTIONNAIRE PAGE 6



OpinionWay vous livrera un **rapport** présentant les **résultats au global** et sur les **sous-cibles** d'intérêt ainsi qu'une **analyse en miroir** : perception des dirigeants vs managers vs salariés. Cette analyse sera enrichie d'une **typologie** permettant de **distinguer différents segments de population** par rapport aux enjeux majeurs ressortant de l'enquête. **L'œil de l'expert** sur ces enseignements vous permettra d'identifier les pistes d'actions ou de communication possibles.

La **souscription** est ouverte jusqu'au 22 mai 2026.
Le terrain aura lieu sur la première quinzaine de juin.
Le rapport vous sera livré le 7 juillet 2026.



En option, il est possible d'activer cette étude en mode interne auprès des collaborateurs d'une organisation à tarif préférentiel afin de mesurer les écarts avec le benchmark national et fournir des clés de lecture spécifiques pour cette organisation.

” La typologie : clarifier la complexité

La typologie est une mise en ordre statistiquement intelligente des différences entre individus, permettant une vision claire à partir de données complexes



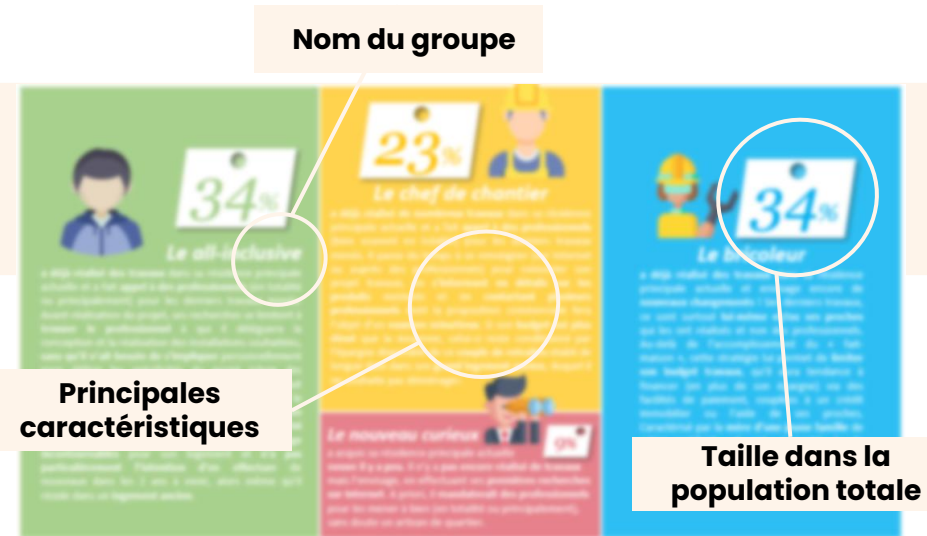
Principe et méthode

- ▶ Analyse multicritère d'un large spectre de réponses (opinions, comportements, habitudes) issues des questions posées
- ▶ Identification de profils : constitution de groupes d'individus présentant des similarités fortes avec un maximum de contraste entre les groupes.
- ▶ Intervention des analystes pour donner un sens concret aux groupes et leur attribuer une identité parlante.

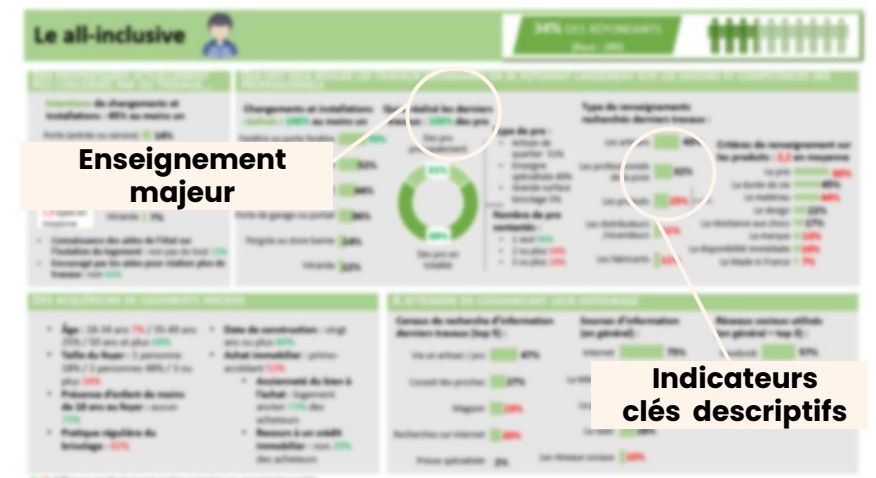


Intérêt et usage

- ▶ Une vision plus claire que les statistiques globales
- ▶ Une identification de profils groupés et restitués sous forme de « persona » avec :
 - Leur poids dans la population globale étudiée
 - Un nom explicitement descriptif
 - Un « portrait robot » de leurs principales caractéristiques différenciantes
 - Des insights sur leurs principaux enjeux



Visuels volontairement floutés pour respecter la confidentialité des données de notre client



” Un aperçu du questionnaire



- **Questions communes de profil et signalétique**

- Âge, sexe, région, ancienneté, type de fonction ; secteur, taille et type de l'organisation / entreprise
- Organisation du travail : modalités (télétravail, culture managériale...) et exposition objective aux aléas (santé économique, restructuration récente, ...)

- **Socle commun aux trois populations (Dirigeants, Managers, Salariés)**

- Evaluation de la robustesse psychologique : relevé de la tolérance à l'incertitude (via échelle « IUS » abrégée) et du capital psychologique (PsyCap : espoir, efficacité, résilience, optimisme) et du vécu émotionnel : fréquence des ressentis de stress, fatigue, lassitude et nature des appréhensions (sphère pro et sphère perso).
- Impacts opérationnels et personnels : effets perçus sur le discernement/la prise de décision, la qualité du travail, la satisfaction globale et l'équilibre pro/perso.
- Identification des ressources (« coping ») : moyens utilisés pour faire face (soutien social interne/externe, déconnexion, pratiques spécifiques...).
- Relevé des appréciations croisées : niveau de confiance accordé aux deux autres populations pour tolérer efficacement cette incertitude.

- **Questions spécifiques / filtres par sous-population**

Dirigeants

- Pilotage : impact de l'incertitude sur la capacité de décision et de planification et d'action.
- Isolement : appréciation des sentiments de "fatigue décisionnelle" et de solitude.
- Posture : dilemme de la transparence (arbitrage entre partage de la réalité et nécessité de rassurer)

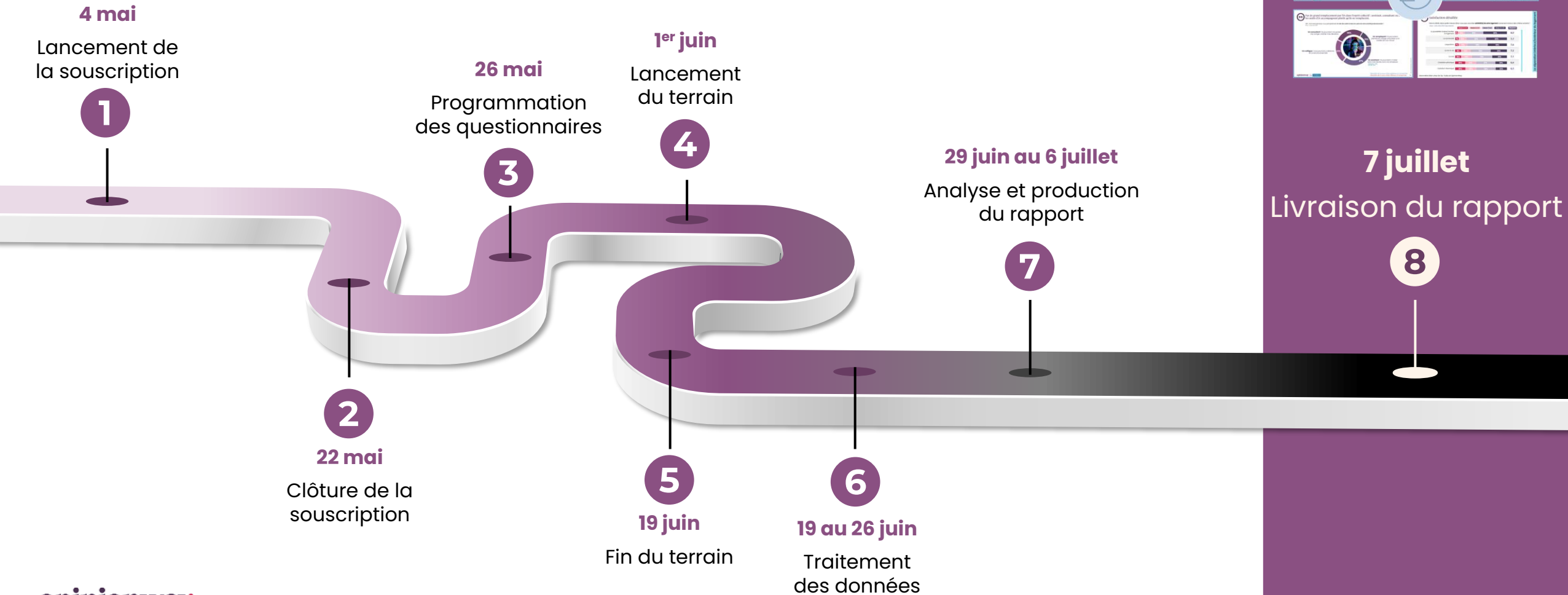
Managers

- Transmission : difficulté à donner du sens et à décliner des directives mouvantes.
- Charge émotionnelle : capacité de régulation des équipes.
- Injonctions paradoxales perçues entre objectifs de performance de la direction et besoin de soutien psychologique des collaborateurs

Salariés

- Perception de la clarté du cap fixé par la direction et niveau de confiance et d'adhésion.
- Engagement : Impact de l'incertitude sur la projection dans l'entreprise (fidélité, intention de départ, repli sur soi/« quiet quitting »)
- Attentes de protection : besoins de réassurance – en termes de QVCT, aménagements, avantages, communication...

” Le planning



” Budget

- ✓ Echantillon représentatif de **2 000 salariés** des secteurs privé et public.
- ✓ Incluant un sous-échantillon d'au-moins **500 managers** de proximité
- ✓ Echantillon représentatif de **300 dirigeants d'entreprises de 10 salariés et plus** des secteurs privé et public travaillant dans des entreprises de **50+ salariés**
- ✓ Interrogation en ligne sur notre panel propriétaire et auprès de notre partenaire panéliste privilégié
- ✓ **Livraison d'un rapport Powerpoint** comprenant :
 - L'ensemble des résultats commentés
 - Une analyse en miroir pour confronter la perception vécue par les salariés et la perception projetée des RH
 - Une typologie avec les « personae » ou segments de population illustrés
 - L'œil de l'expert sur les enseignements à retenir pour vous permettre d'identifier les pistes d'actions possibles à mettre en place dans votre entreprise
- ✓ La réalisation de l'étude est conditionnée à la présence d'au moins 3 souscripteurs.

Montant par souscripteur : 6 900 € HT

EN EXCLUSIVITÉ

Il est possible d'activer cette étude en mode interne auprès des collaborateurs d'une organisation afin de mesurer les écarts avec le benchmark national.

Grâce aux enseignements issus du rapport qui vous sera livré (comportant l'ensemble des résultats de votre entreprise), vous pourrez orienter la préparation interne de votre organisation pour l'adapter au mieux à ce contexte d'incertitude pour une robustesse humaine accrue.

Budget sur demande

(en fonction de la taille de l'entreprise)

Les retombées de notre dernière étude en multi-souscription : *Observatoire de la transparence salariale pour BDO, Gi Group Holding et Lamy Liaisons*

Les Echos

MANAGEMENT // La transparence des salaires, bientôt obligatoire, pourrait transformer les relations au sein des entreprises. Si les jeunes y voient une avancée, d'autres redoutent des conflits.

Il devient impératif de former les managers à la transparence salariale

L'ANALYSE
de Muriel Jasor



issus des secteurs privé et public. Une complexité ressentie par Audrey Richard, la présidente de l'Association nationale des DRH : « La majeure partie des entreprises attend d'avoir des consignes pour agir. Notre priorité est de veiller à ce que la directive ne génère ni complexité administrative excessive ni litiges », a-t-elle confié aux « Echos ».

En revanche, si 2 DRH sur 3 expriment leur sérénité quant à l'équité salariale dans leur organisation, près de 50 % des salariés s'estiment être insuffisamment payés. Et environ 4 salariés sur 10 abordent ce sujet avec défiance. Problème : sans confiance, la transparence devient une source de conflit.

Mais comment va-t-on expliquer les

des bombes à retardement. Résultats : 54 % des DRH privilégient la transparence par grilles et fourchettes, la publication des salaires individuels reste très peu acceptée par les organisations (22 %) alors que près des trois quarts des salariés sont favorables à l'affichage des salaires (41 % seraient même

Actualités RH (https://culture-rh.com/) » Transparence salariale en 2026 : pourquoi les DRH redoutent des conflits internes

Transparence salariale en 2026 : pourquoi les DRH redoutent des conflits internes

Dernière mise à jour le :
25 février 2026

Publié le :
26 février 2026

La transparence salariale va devenir une obligation en juin 2026. En plus des contraintes administratives, des contraintes humaines sont craintes par les services RH. Comment bien gérer les conflits possibles autour de cette transparence salariale en 2026, pourtant souhaitée par les salariés ?

CERCOMM

N°1 de l'information sur les chasseurs de têtes en France.

Rechercher

Menu

Accueil » Actualités » Transparence salariale : le point de vue des salariés et des DRH

Transparence salariale : le point de vue des salariés et des DRH

19 février 2026 Actualités

Entrée en vigueur de la transparence salariale : les collaborateurs y voient un levier efficace pour réduire les inégalités femmes-hommes, les DRH redoutent des conflits internes

Les Français sont-ils prêts à la transparence des salaires en entreprise ?

Elle devra s'appliquer à partir du 7 juin 2026 dans les sociétés de plus de 250 salariés, et s'étendre progressivement ensuite à celles de plus de 100 salariés, conformément à une directive européenne adoptée en 2023.

Concrètement, les DRH devront publier des grilles, des données



Transparence salariale : les collaborateurs y voient un levier d'égalité, les DRH redoutent des conflits

Par Warner Altarac | Publié le 19/02/2026



Égalité salariale : comment les entreprises se préparent au big bang de la transparence

La directive européenne censée réduire les écarts de salaires injustifiés doit entrer en vigueur le 7 juin. La France a pris du retard, mais ces dispositions devraient chambouler la vie des salariés courant 2027.

Par Aurélie Labelle

Le 6 mars 2026 à 19h34

2 Votre abonnement vous permet d'accéder à cet article.



Le Parisien

Club Le Parisien

Journal

Iconic

” Annexes à télécharger en cliquant *ici*

Présentation détaillée
d'OpinionWay

RSE

RGPD & Sécurité
des données

Conditions
générales de vente

Certifications

Sous-traitance

opinionway

PARIS • BORDEAUX • VARSOVIE • CASABLANCA • ABIDJAN

Fondé en 2000 sur cette idée radicalement innovante pour l'époque, OpinionWay a été précurseur dans le renouvellement des pratiques de la profession des études marketing et d'opinion.

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, en intégrant à ses méthodologies le Social Média Intelligence, l'exploitation de la smart data, les dynamiques créatives de co-construction, les approches communautaires et le storytelling.

Aujourd'hui OpinionWay poursuit sa dynamique de croissance en s'implantant géographiquement sur des zones à fort potentiel que sont l'Europe de l'Est et l'Afrique.

Enable today, shape tomorrow

C'est la mission qui anime les collaborateurs d'OpinionWay et qui fonde la relation qu'ils tissent avec leurs clients.

Le plaisir ressenti à apporter les réponses aux questions qu'ils se posent, à réduire l'incertitude sur les décisions à prendre, à tracker les insights pertinents et à co-construire les solutions d'avenir, nourrit tous les projets sur lesquels ils interviennent.

Cet enthousiasme associé à un véritable goût pour l'innovation et la transmission expliquent que nos clients expriment une haute satisfaction après chaque collaboration - 8,9/10, et un fort taux de recommandation - 3,88/4.

Le plaisir, l'engagement et la stimulation intellectuelle sont les trois mantras de nos interventions.

Restons connectés !



Recevez chaque semaine nos derniers résultats d'études dans votre boîte mail en vous abonnant à notre newsletter !

Je m'abonne

Votre contact OpinionWay



Pierre-Etienne BOST

Directeur Pôle Transformations du travail
Cofondateur All Leaders Initiative
pebost@opinion-way.com
Tel. +33 6 85 54 05 11

ESOMAR²⁵
Corporate

