

« JE T'AIME, MOI NON PLUS » : LES AMBIVALENCES DU NOUVEAU RAPPORT AU TRAVAIL

Flora Baumlin, Romain Bendavid

23/01/2023

Alors que le travail occupe une place moins centrale dans la vie des Français, Romain Bendavid, directeur de l'Expertise Corporate & Work Experience à l'Ifop, et Flora Baumlin, directrice d'études de l'Expertise Corporate & Work Experience à l'Ifop, reviennent sur les origines à court et long terme du nouveau rapport au travail et sur la façon dont l'expérience de travail se vit dorénavant au quotidien.

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

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

Comme l'Ifop le constate depuis des années dans les consultations internes menées auprès de collaborateurs de différentes entreprises, le jugement sur le vécu personnel au travail est rarement manichéen. Il ne se répartit pas facilement à l'intérieur de cases qui permettraient de distinguer,

d'un côté, les résultats optimistes en matière de qualité de vie au travail (QVT) et de climat interne et, de l'autre, les points de crispation.

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

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

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

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

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

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

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

- le genre : 20% des hommes affirment que le travail occupe une place très importante dans leur vie contre 22% des femmes ;

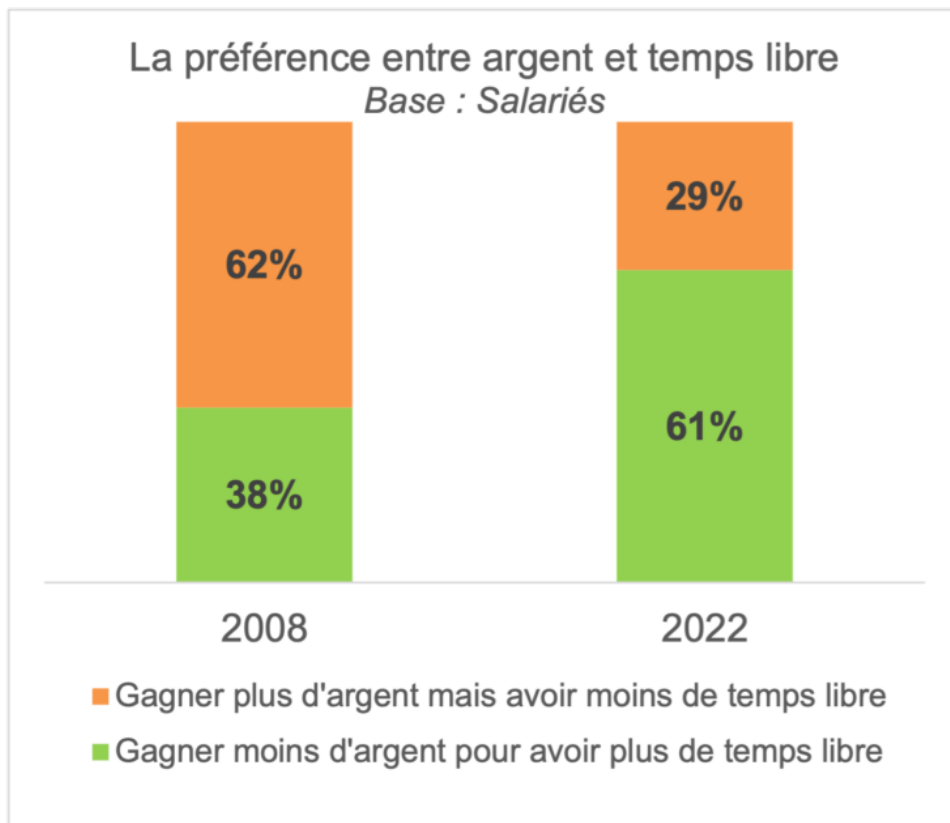
- l'âge : 21% des 18-24 ans contre 23% des 50-65 ans ;
- le statut : 18% des professions intermédiaires, 20% des employés, 23% des ouvriers et 25% des cadres.

Ce recul se traduit de manière plus qualitative par un renversement des aspirations et des symboles de réussite professionnelle hérités des Trente Glorieuses et ayant prospéré dans les années 1990. Le rapport au temps de travail, à l'espace de travail et à la culture managériale sont ainsi aujourd'hui fortement challengés.

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

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

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



Source : Enquête Ifop pour Solutions solidaires, réalisée du 20 au 21 septembre 2022 auprès d'un échantillon représentatif 1011 Français âgés de 18 ans et plus.

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

Le rapport à l'espace de travail est tout autant bouleversé que celui ayant trait au temps de travail. Le rêve américain d'atteindre un jour le « *corner office* » – c'est-à-dire le bureau vitré du patron dans le coin de l'étage et avec la meilleure vue –, longtemps signe ultime de réussite sociale en entreprise, ne semble plus constituer un marqueur statutaire de premier plan. Illustration de ce phénomène, une majorité de salariés (56%) considère qu'un supérieur hiérarchique continue à être considéré comme tel même s'il n'a pas de bureau individuel². En parallèle, la demande croissante de télétravail paraît se substituer à cette sacralisation du bureau. De la recherche de l'espace le plus en vue du lieu de travail, les employés de bureau aspirent en effet à présent davantage à travailler d'où ils le souhaitent et surtout depuis chez eux, presque à l'abri des regards. Le bureau semble relégué à une fonction de socialisation. La possibilité d'échanger avec des collègues représente ainsi ce que les collaborateurs aiment le plus dans le fait de travailler dans un bureau³.

Certes, actuellement, seul un tiers des salariés (34%) télétravaillent, ne serait-ce que de temps en temps⁴. Cette organisation du travail exclut de fait un grand nombre de métiers qui n'y sont pas éligibles. Toutefois, la proportion de télétravailleurs s'élève à 71% chez les cadres. Ce score témoigne de la massification de cette pratique auprès de cette population, surtout depuis le début

de la crise sanitaire (il s'établissait à 58% en 2019⁵).

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

L'aspiration à encadrer hiérarchiquement ne fait plus consensus

On peut émettre l'hypothèse que la dissolution de la représentation spatiale de la hiérarchie, *via* le télétravail et le *flex office*, a pu contribuer à ralentir l'ambition de gravir les échelons hiérarchiques. Encadrer d'autres personnes, auparavant élément statutaire indispensable à la réussite professionnelle, ne mobilise plus autant les jeunes générations. Une courte majorité (53%) des cadres du privé de moins de 40 ans sans responsabilités d'encadrement souhaitent en exercer à l'avenir⁶. Pour autant, comme évoqué dans une [précédente note](#) de la Fondation Jean-Jaurès, la culture managériale française fait encore aujourd'hui de l'encadrement un passage obligé pour monter dans la hiérarchie.

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

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

Beaucoup de Français ont fait preuve de résilience au cours de cette période hors norme, source d'incertitudes et d'inquiétudes sur plusieurs fronts dont les craintes pour sa santé, celle de son entourage et le manque de visibilité quant à la poursuite de son activité professionnelle. Sur ce dernier point, rappelons par exemple que lors des deux premiers confinements généralisés, respectivement 30% et 69% des salariés déclaraient que leur situation professionnelle la plus fréquente était de se rendre sur leur lieu de travail⁷, malgré les règles en vigueur et sans être forcément bien équipés en masques. Une autre partie des salariés, principalement les cadres, a été assignée au télétravail à plein temps. Or, cette organisation, inédite pour beaucoup, a été adoptée malgré une qualité d'équipement matériel et informatique parfois insuffisante et la nécessité de

s'adapter rapidement à de nouvelles pratiques managériales impliquant beaucoup d'autonomie et moins de dialogue direct.

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

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

Individualisme plus poussé et attachement croissant à la société des loisirs

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

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

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

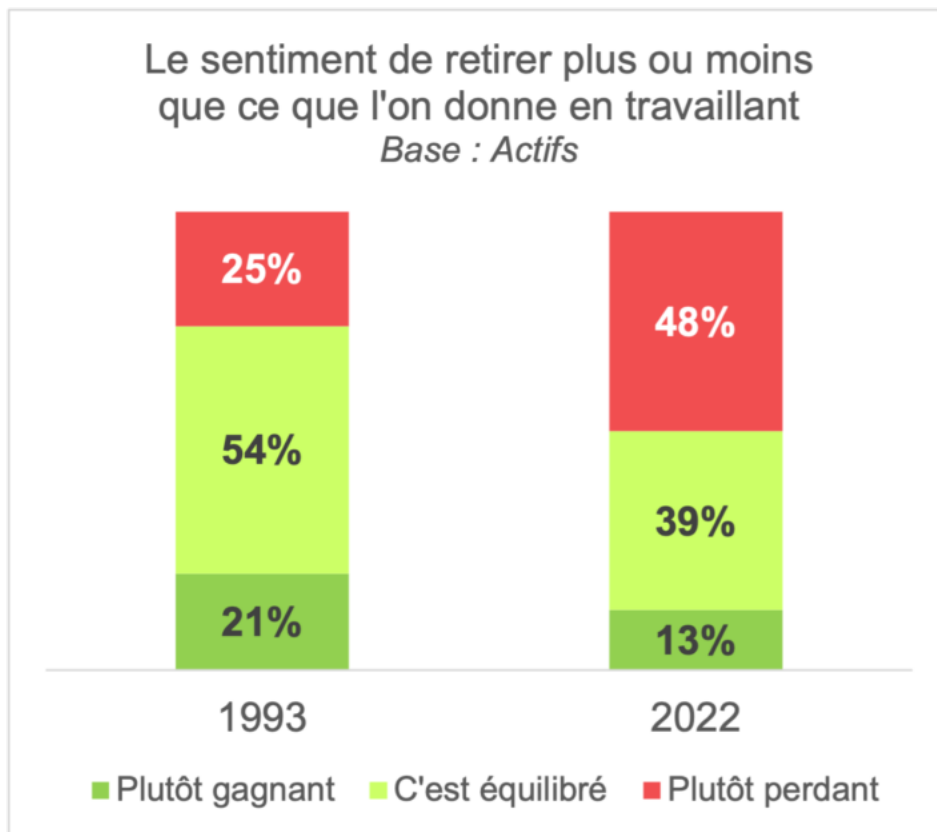
Les niveaux d'abstention record constatés lors des derniers scrutins électoraux traduisent une certaine « fatigue démocratique »⁸ caractérisée par un déficit de confiance dans l'offre électorale comme dans les institutions. Or, ce désintérêt à l'égard des urnes ne se traduit pas pour autant par une désaffection vis-à-vis de la politique comprise comme la participation, en tant que citoyen, à la vie publique. D'autres formes de mobilisation alternatives existent, comme en témoigne celle des

« gilets jaunes » et leur refus de principe d'être représentés par un mouvement politique ou syndical déjà existant. S'agissant des jeunes, tranche d'âge qui vote le moins (le terme d'« abstention générationnelle » a récemment été employé pour qualifier ce comportement), les manifestations contre le dérèglement climatique de Youth for Climate, les actions coups de poing d'Extinction Rebellion ou encore l'activisme environnemental de la militante non encartée Camille Étienne montrent bien qu'ils n'ont pas renoncé à faire entendre leur voix.

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

Cet état d'esprit est en outre renforcé par le fait que, comme nous l'avons relevé plus haut, la crise sanitaire a galvanisé l'envie d'élargir le champ des possibles. Ainsi, lorsqu'un salarié a le sentiment d'être actuellement mal rémunéré⁹, d'autres alternatives se posent désormais avec davantage d'acuité. Elles peuvent prendre la forme d'une alternance entre missions temporaires et inactivité ou encore d'un changement de statut en adoptant par exemple celui de *freelance*. Ces organisations, à défaut d'être idéales, permettent de choisir ses plages de travail, la nature des missions et, ainsi, d'optimiser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. À titre d'illustration, fin 2021, 72% des interviewés avaient une bonne opinion envers le statut de *freelance*. En parallèle, un cadre sur cinq (21%) avait déjà songé à démissionner pour se mettre en *freelance*, dont 26% des moins de 35 ans¹⁰.

Cette défiance grandissante envers l'emploi se retrouve également dans le sentiment d'un « contrat social de travail » dégradé. En l'espace de trente ans, la proportion des actifs s'estimant perdants dans leur rapport au travail a en effet doublé et atteint désormais près de la moitié de la population¹¹. Et cette perception n'épargne aucune classe d'âge ni catégorie professionnelle.



Source : Enquête Ifop pour Les Makers, menée en octobre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 2015 Français âgés de 18 ans ou plus.

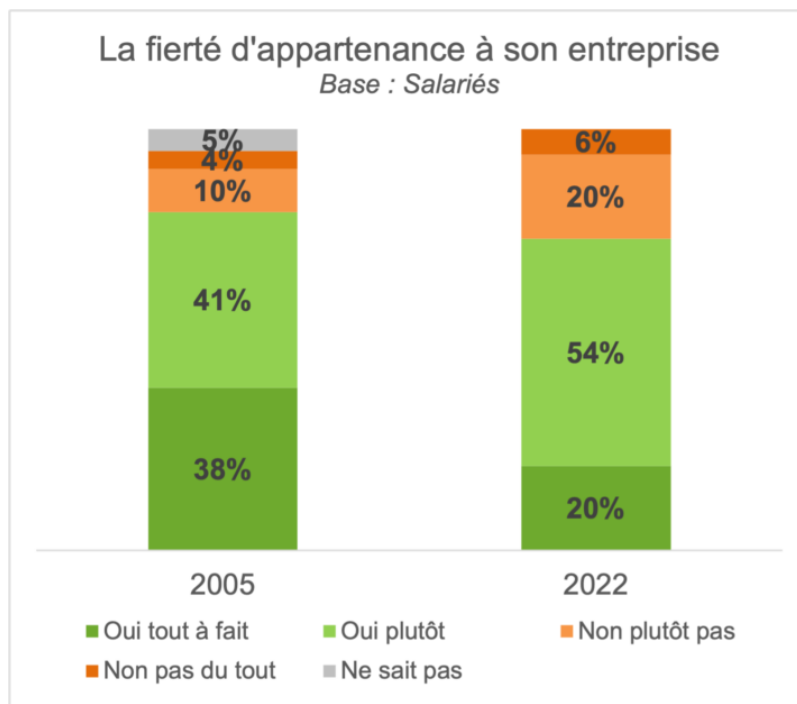
En effet, les trois dernières décennies, malgré l'avènement des 35 heures, ont également consacré l'accélération des rythmes de travail et la précarisation des travailleurs du bas de l'échelle. Cela a été permis par ce que Laëtitia Vitaud¹² appelle la « catastrophique application du paradigme productiviste dans les services », c'est-à-dire la recherche de la standardisation des services sur un modèle industriel en sacrifiant leur dimension humaine et qualitative.

Pour comprendre cette perception du *deal* moins gagnant qu'il y a trente ans avec le monde du travail, il convient également de rappeler qu'à l'inverse de leurs aînés élevés durant les Trente Glorieuses, les plus jeunes générations ont grandi entre vagues de désindustrialisation et crises financières, sans période de croissance économique durable. Beaucoup ont vu leur entourage proche subir de plein fouet chômage et licenciements économiques. Un grand nombre de trajectoires professionnelles ont ainsi été jalonnées d'alternance entre crainte de ne pas trouver d'emploi et crainte de le perdre. Il en a résulté un rapport à l'emploi qui s'est le plus souvent façonné dans un climat anxigène et contribuant à désacraliser un idéal de réussite et de méritocratie par le travail.

Distanciation vis-à-vis des entreprises

Cette défiance envers l'emploi engendre enfin un attachement et une identification moins affirmés

à son employeur. Alors qu'en 2005, 38% des interviewés déclaraient être « tout à fait » fiers d'appartenir à leur entreprise, ils sont moitié (20%) à partager ce constat en 2022¹³. Dans le même temps, d'autres indicateurs clés comme la satisfaction envers sa situation professionnelle ou la clarté des missions attribuées demeurent très stables. Ce recul du sentiment de fierté d'appartenance représente donc bien une tendance lourde à la diminution de la place statutaire accordée à l'entreprise dans son rapport au travail.



Source : *Norme Ifop de climat social*, octobre 2022.

Ce désamour n'est peut-être pas si surprenant quand on sait que les salariés français estiment que leur entreprise leur porte moins d'attention qu'à ses clients : si 77% estiment que leur entreprise prend bien en compte les besoins et attentes de ses clients, seule une courte majorité (51%) considère qu'il en va de même pour ses salariés¹⁴.

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

Plus récemment, les réseaux sociaux ont vu se multiplier les comptes tels que « Balance ton agency », « Balance ta startup », « Balance ton cabinet », « Balance ton cabinet d'avocats »... Les

collaborateurs s'en servent pour dénoncer des pratiques managériales estimées douteuses ainsi que du harcèlement moral et sexuel. Ces comptes servent alors de référence négative en matière de marque employeur pour les futurs candidats qui n'hésitent plus à éviter certaines structures déjà épinglées.

Il peut en résulter un détachement plus prononcé des salariés envers leur entreprise qui n'hésitent plus à refuser les excès du monde « corporate ». Témoin de ce nouvel état d'esprit, le succès du compte NdFlex, qui rassemble plus de 175 000 personnes sur Facebook en dénonçant les pratiques managériales abusives et en les tournant en dérision à grand renfort de collages parodiques et de « mèmes » (ces éléments ou photos repris et déclinés en masse sur internet dans un but humoristique). Si l'on remonte un peu plus dans le temps, le sociologue Jean-Pierre Le Goff, dans son livre *Les illusions du management*¹⁵, soulignait dès 1993 l'inutilité de méthodes managériales prétendument « modernes ». Or, sous couvert de stimuler la performance et l'engagement de chacun, celles-ci étaient perçues, y compris par les managers eux-mêmes, comme superficielles, démotivantes, voire génératrices de mal-être au travail.

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

Les ambivalences dans l'expérience du travail début 2023

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

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

Illustration de ce propos, selon l'enquête Ifop pour Diot Siaci menée en septembre 2022 intitulée « Les leviers d'attractivité et de rétention des entreprises »¹⁶, plus de trois salariés sur quatre (77%) estiment faire en général plus que ce qui est attendu d'eux dans leur poste actuel, contre 21% ce qui est attendu d'eux, sans surinvestissement et, à peine 2% ce qui est attendu ou parfois moins. Ce résultat dépeint le ressenti largement majoritaire d'être surinvesti dans le travail, loin de récentes descriptions parfois caricaturales de travailleurs prétendument devenus paresseux.

Le fameux « quiet quitting », dont le hashtag dépasse **les 100 millions de vues sur TikTok**, a fait couler beaucoup d'encre avec plus de 1500 articles sur le sujet en France depuis septembre 2022, selon Deep Opinion¹⁷. Et pourtant, cette démission silencieuse de certains salariés – qui décident de s'en tenir au strict minimum de leur fiche de poste, sans faire plus que l'attendu – ne concernerait donc qu'un salarié sur cinq (21%).

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

En parallèle, l'attachement des Français à leur métier est massif. Respectivement 82%, 78% et 72% des salariés estiment en effet que si leur métier venait à disparaître, il en résulterait une perte importante pour leur entreprise, pour eux-mêmes et pour la société dans son ensemble¹⁸. Comme l'avait observé le sociologue français Émile Durkheim dans son ouvrage *De la division du travail social* (1893), la spécialisation en métier est source de cohésion sociale. Elle différencie les individus en renforçant leur sentiment d'utilité et les rend dans le même temps complémentaires, contribuant à renforcer le lien social. Dit autrement, l'attachement des Français à leur métier permet toujours de faire « société ».

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

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

Toutefois, ce sentiment d'implication se mêle, chez beaucoup de salariés, à une baisse de motivation. Fin 2022, si une majorité d'entre eux estime que leur motivation demeure stable (58%), plus d'un tiers considère qu'elle diminue (36%) alors qu'à peine 6% déclare qu'elle augmente. Il en résulte un différentiel entre motivation à la hausse et à la baisse, négatif de -30 points¹⁹.

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

Cette dégradation de la motivation est particulièrement visible lorsque le quotidien des salariés se caractérise par une forme de pénibilité. Les personnes qui mettent plus d'une heure pour se rendre sur leur lieu de travail et celles qui déclarent exercer un métier pénible physiquement sont les plus nombreuses à déclarer une baisse de motivation (43% dans les deux cas contre 36% en moyenne)²⁰.

Autre mise en perspective, cette fois-ci géographique, et montrant que l'on se trouve face à une spécificité française, en 2021 (dernière mesure internationale), la proportion de salariés déclarant une motivation en baisse était bien plus consistante en France (34%) par rapport à ses voisins européens : le Royaume-Uni (26%), l'Allemagne (24%), l'Espagne (22%) et l'Italie (18%)²¹.

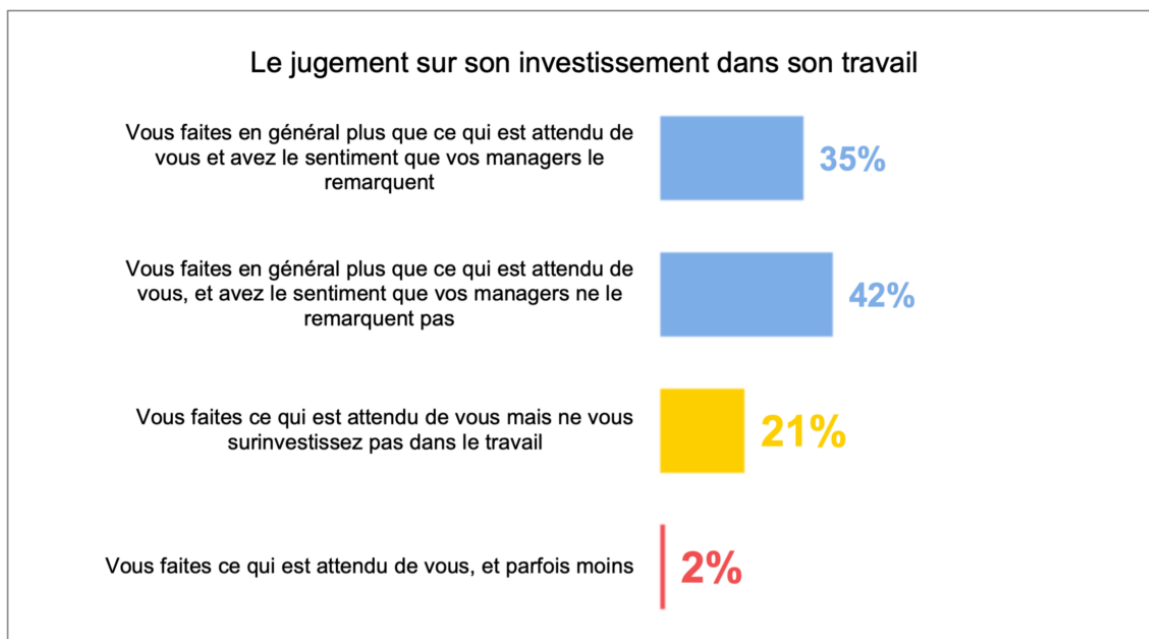
Dès lors, comment expliquer la coexistence d'un niveau de satisfaction conséquent envers sa situation professionnelle (74% fin 2022) doublé d'un sentiment d'implication robuste avec néanmoins une motivation qui diminue auprès d'une forte minorité de salariés ?

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

poursuivaient pas après pour le fidéliser.

Ce manque de reconnaissance est d'autant plus préoccupant que, comme évoqué précédemment, une majorité de salariés estime faire plus que ce qui est attendu dans leur travail. Et au-delà, parmi les 77% d'entre eux estimant en faire plus que ce qui est attendu, une majorité (42%) considère que leurs managers ne le remarquent pas quand seulement 35% pensent le contraire. Or il est intéressant de constater qu'à la même question posée aux salariés américains, cette tendance s'inverse. Si dans un étiage proche par rapport à leurs homologues français, 83% des interviewés déclarent en faire plus que ce qui est attendu, une plus forte proportion (49%) affirme que leur supérieur le remarque par rapport à ceux pour qui ce n'est pas le cas (34%).

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



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

Le mouvement des « gilets jaunes » entre 2018 et 2019 offre une illustration emblématique de cette panne de reconnaissance. Beaucoup d'entre eux avaient alors un emploi, mais exprimaient le fait de ne pouvoir en vivre décemment, impression à laquelle pouvait se juxtaposer le sentiment d'exercer un travail invisible, interchangeable et non reconnu. La crise sanitaire, en remettant sur

le devant de la scène certains métiers dits de « première ligne », indispensables au bon fonctionnement de la vie en société en période de confinement (infirmières, aide-soignantes, caissières...), a involontairement et, hélas temporairement, apporté une victoire *a posteriori* à ce mouvement survenu un an plus tôt à travers la reconnaissance politique et médiatique tant attendue de l'utilité de leur métier. Mais on comprend dès lors que la résilience déployée pendant ces deux ans de pandémie fait que ce qui était plus facilement accepté avant – un emploi mal rémunéré, parfois précaire, avec des conditions de travail difficiles (ces dimensions s'agrégeant souvent) – l'est à présent plus difficilement.

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

Dans cette logique poussée à l'extrême, il est même possible de reposer le débat à front renversé. Le « quiet quitting » ne pourrait-il pas être, d'une certaine manière, bénéfique pour les entreprises ? Autonomiser les collaborateurs, en les laissant définir un degré d'investissement optimal leur permettant de s'épanouir dans et hors du travail, et manifester davantage de reconnaissance à leurs égards peut-il constituer un levier de rétention des talents, dans une période de grande tension sur le recrutement ?

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

Dans la continuité d'une aspiration à élargir le champ des possibles depuis la crise sanitaire, fin 2022, toujours selon la dernière enquête Ifop pour Diot Siaci²², une majorité de salariés (53%) songeait à démissionner. La progression en moins d'un an est nette, au point de devenir majoritaire par rapport au début d'année, quand 45% des salariés faisaient part de cette intention. Cette proportion grimpe même à 57% si l'on y ajoute ceux qui viennent récemment de démissionner.

Pour autant, dans les faits, la plupart de ces intentions ne se transforment pas (pour l'heure) en démission. Plusieurs raisons expliquent cette retenue. En premier lieu, la démission est appréhendée de façon négative. Près des deux tiers des salariés l'associent à un risque (62%), contre 19% plutôt à une opportunité (et 19%, ni à l'un, ni à l'autre)²³. Ce constat corrobore les conclusions d'une étude de la Dares publiée à l'été 2022. Le taux de démission a certes atteint son étiage le plus élevé depuis la période 2008-2009, mais celui-ci ne concerne qu'une proportion résiduelle de salariés (2,7%), loin du phénomène souvent évoqué de « grande démission ».

Une autre explication provient de la conjoncture économique et de ses perspectives plus sombres fin 2022 qu'elles ne l'étaient fin 2021. Au dernier trimestre 2022, plus d'un salarié sur deux (51%)²⁴ se projette dans une situation professionnelle différente dans les deux ans à venir, à travers une mobilité professionnelle externe, interne ou géographique. Or, cet indicateur enregistre une baisse significative de 8 points en un an. Ce mouvement peut s'expliquer par un contexte économique incertain caractérisé par une montée de l'inflation, phénomène inédit pour une grande partie des Français. La conjoncture actuelle rend plus difficile l'envie de se projeter ailleurs, même si cette intention demeure majoritaire. Et si l'aspiration à la mobilité continue à constituer un phénomène de masse chez les salariés de moins de 40 ans, 61% envisageant une telle situation, une baisse similaire (11 points) est observée sur un an. Dès lors, même si l'envie de démissionner progresse, les salariés français demeurent massivement attachés au salariat et à ses garanties en matière de sécurité de l'emploi et de protection sociale.

Enfin, il peut paraître ambivalent que la priorité accordée à une expérience de travail en adéquation avec ses attentes ne se traduise pas par un rapport de force plus équilibré au sein de l'entreprise. Ainsi, en dépit des difficultés de recrutement et de la pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs, beaucoup de salariés ne considèrent pas que le rapport de force face à leur employeur joue en leur faveur. Selon la cinquième vague du Baromètre Freelance.com conduit par l'Ifop en décembre 2022²⁵, seuls 23% des cadres du privé estiment que, lors d'une négociation de rémunération entre un employeur et un cadre salarié, ce dernier est en position de force, contre 57% affirmant que c'est l'employeur (et 27% autant l'un que l'autre). Malgré une progression significative de 8 points sur un an, le sentiment d'un rapport de force en faveur de l'employé demeure donc largement minoritaire.

Une piste d'explication de ce déséquilibre dans le rapport de force en défaveur du salarié réside dans la difficulté à se projeter dans l'entreprise à long terme. La culture managériale française accuse là aussi un certain retard²⁶ Fondation Jean Jaurès,²⁷. Ce constat fait une nouvelle fois écho au déficit perçu de reconnaissance et aux efforts déployés en matière de marque employeur qui privilégient avant tout l'externe. En 2021, une minorité de salariés français (49%) affirmait avoir des possibilités d'évolution professionnelle au sein de leur entreprise alors que cette proportion est largement majoritaire en Allemagne (65%), au Royaume-Uni (68%) et aux États-Unis (72%)²⁸. Or, la mobilité interne constitue pourtant un atout de fidélisation indéniable. Elle ne se limite pas forcément à une évolution hiérarchique qui bute souvent sur un principe de réalité caractérisé par le rétrécissement de la pyramide des postes quand on progresse dans les échelons. Elle peut au contraire prendre différentes formes : se former à d'autres compétences requises dans l'entreprise, intervenir en « mode projet » sur des missions transversales, faciliter l'intégration des jeunes recrues (en mettant notamment à profit la culture d'entreprise des employeurs seniors) ou

encore, dans les grandes structures, être acteur de la politique RSE...

Pour clore ce point, la situation professionnelle de beaucoup de femmes est emblématique de cette dualité entre envie de changement et freins à franchir le pas. Comme analysé dans notre livre *Les chemins de l'égalité. Les femmes, les hommes et le travail*²⁹, si les femmes sont en moyenne plus nombreuses à souhaiter une mobilité professionnelle, dans les faits, elles franchissent moins le pas que les hommes. Les pistes d'explication de ce phénomène d'« auto-censure » sont plurielles. En bas de l'échelle, les emplois précaires sont en grande majorité occupés par des femmes. Selon l'Insee, 78,9% de la population active à temps partiel est, en effet, féminine. Or, ce type d'emploi se caractérise par une sécurité aléatoire, d'où une difficulté de s'y projeter à long terme. Dès lors, quand une mobilité intervient, elle est plus souvent subie que choisie (un emploi plus stable, de meilleures conditions de travail...). Au sein de la population des cadres, les femmes ont plus de difficultés à gravir les échelons en interne et doivent donc plutôt recourir à la mobilité externe pour évoluer. Celle-ci est là encore porteuse de risques plus grands, si l'on tient compte par exemple de la contrainte de quitter un environnement de travail connu et de repasser par une période d'essai.

Conclusion

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

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

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

Mais le développement de cette piste requiert une évolution des mentalités dans la façon dont les employeurs appréhendent la formation des salariés. D'une part, en complément des plans de formation annuels, souvent envoyés aux collaborateurs sous format « catalogue », il est important de considérer que deux personnes exerçant la même fonction n'ont pas forcément les mêmes attentes. D'où l'intérêt, *via* les managers de proximité, de proposer une écoute des aspirations qui soit la plus individualisée possible. Il convient, d'autre part, de chasser l'idée reçue selon laquelle des collaborateurs dotés de nouvelles compétences quitteront plus rapidement l'entreprise. Selon de nombreux témoignages de DRH, la formation interne, si elle s'accompagne d'évolutions réelles, représente d'abord un levier fort de rétention des talents en entreprise et contribue ainsi à renforcer leur engagement.

1. *Norme Ifop de climat social*, enquête menée en octobre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1300 salariés.
2. *Enquête Ifop pour Selkis et la Fondation Jean-Jaurès* menée en avril 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 1000 salariés.
3. *Ibid.*
4. *Norme Ifop de climat social*, octobre 2022.
5. *Norme Ifop de climat social*, 2019.
6. Enquête Ifop pour Expectra menée en mai 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 1003 cadres du privés.
7. Enquêtes Ifop pour Diot Siaci et Wittyfit menées en mai 2020 et novembre 2020 auprès d'un échantillon représentatif de 1000 salariés.
8. Selon l'enquête Ifop pour Décider ensemble, « Les Français et l'état de la démocratie », menée en décembre 2021, 54% des interviewés (âgés de 18 ans ou plus) jugent que la démocratie ne fonctionne pas bien en France.
9. C'est le cas pour 51% d'entre eux fin 2022 (*Norme Ifop de climat social*).
10. Enquête Ifop pour Freelance.com menée en décembre 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 1000 cadres du privé.
11. Enquête Ifop pour Les Makers, menée en octobre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 2015 Français âgés de 18 ans ou plus.
12. Laëtitia Vitaud, *En finir avec la productivité, critique féministe d'une notion phare de l'économie et du travail*, Paris, Payot, 2022.
13. *Norme Ifop de climat social*, octobre 2022.
14. *Norme Ifop de climat social*, octobre 2022.
15. Jean-Pierre Le Goff, *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte, 2003.
16. Enquête Ifop pour Diot Siaci menée au dernier trimestre 2022, auprès d'un échantillon représentatif de 1003 salariés.
17. Mesure Deep Opinion *via* Talkwalker.
18. *Norme Ifop de climat social*, octobre 2022.
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*
21. *Norme Ifop de climat social*, 2021.
22. Enquête Ifop pour Diot Siaci menée au dernier trimestre 2022, auprès d'un échantillon représentatif de 1003 salariés.
23. *Ibid.*
24. *Norme Ifop de climat social*, octobre 2022.
25. Enquête Ifop pour Freelance.com menée en décembre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1000 cadres du

privé.

26. *Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail,*

27. septembre 2022.

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

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