

Société

# « PLUS RIEN NE SERA JAMAIS COMME AVANT » DANS SA VIE AU TRAVAIL

Romain Bendavid

01/07/2022

**Depuis deux ans, des transformations « hors norme » traversent sans interruption le monde professionnel, que ce soit dans la façon d'envisager le travail, l'organisation des entreprises ou, au-delà, d'autres domaines hors de la sphère professionnelle. Romain Bendavid, directeur de l'Expertise Corporate et Work Experience de l'Ifop, entame une réflexion sur ces évolutions avec une première note, qui sera complétée d'autres analyses à la rentrée prochaine.**

Cette note revient sur les transformations « hors norme » qui traversent sans interruption le monde professionnel depuis maintenant deux ans. Les changements observés concernent avant tout la façon d'envisager le travail. Toutefois, cette évolution rapide des mentalités engendre également des répercussions sur l'organisation des entreprises et même au-delà, sur d'autres domaines hors de la sphère professionnelle, tels que la santé ou le logement.

Le caractère inédit de ces transformations professionnelles réside dans le fait qu'elles ne sont pas cette fois-ci mises en place par les entreprises comme cela a souvent été le cas dans le passé : innovations technologiques, expérimentation de nouvelles organisations du travail... Elles proviennent avant tout des aspirations des actifs eux-mêmes, aspirations aiguës par la crise sanitaire, et c'est aux entreprises de s'y adapter.

Il convient donc de mieux cerner la façon dont le travail est désormais envisagé et comment les employeurs s'organisent en conséquence. Ce sera l'objet de cette analyse, qui sera suivie d'autres plus précisément consacrées à des évolutions en cours. Ainsi nous reviendrons, entre autres, sur le nouveau rôle du manager et l'enjeu de la reconnaissance, le souhait d'un rôle élargi de l'entreprise, leur légitimité en matière de prévention en santé et ses conséquences sur l'absentéisme ou encore l'envie de changement parmi les cadres et la pertinence de l'expression « grande démission ».

Enfin, si l'essentiel de l'analyse porte sur la population active salariée, soit 90% des personnes actuellement en poste, des focus seront également réalisés sur des travailleurs non salariés (TNS).

## « Arrêt sur image » : comment a évolué le rapport au travail tout au long de ces deux dernières années ?

Se repasser le film de ces deux dernières années au travail permet déjà de tirer quelques enseignements. Très tôt, lors du premier confinement, les acteurs du monde professionnel, dont au premier plan les salariés, ont pris conscience de l'évolution de la nature du lien à leur travail.

Interrogés « à chaud » au sortir de ce premier confinement, en mai 2020, 74% des salariés français estimaient qu'il y aurait un « avant » et un « après » crise sanitaire dans l'organisation du travail. Six mois plus tard, à la fin du deuxième confinement, 58% des salariés affirmaient fin novembre 2020 que la crise sanitaire avait changé leur rapport au travail. Ce constat est certes moins unanime que le premier, mais l'indicateur mesuré est aussi devenu entre-temps plus exigeant, les interviewés devant à présent évoquer leur propre lien au travail et non à son organisation sur un plan général. Ce changement d'angle de questionnement nous renseigne par ricochet sur le renouvellement, en à peine six mois, des interrogations des dirigeants. Ces derniers se sont d'abord intéressés à la façon dont était vécue l'organisation globale du travail, profondément chamboulée dans l'urgence, puis au rapport au travail intime de chaque actif<sup>1</sup>.

En 2022, soit près de deux ans après et malgré un retour à des conditions de travail presque sans restriction, donc comme avant le début de la crise sanitaire, le sentiment d'évolution en cours dans la vie professionnelle des personnes interrogées demeure prégnant. Il ne se limite donc pas aux adaptations rendues nécessaires par une période exceptionnelle. C'est particulièrement le cas pour les cadres. Interrogés par l'Ifop pour Freelance début 2022, ces derniers ont été invités à indiquer le domaine (professionnel ou non) au sein duquel ils estiment avoir vécu le plus de changements en deux ans. L'organisation du travail est le plus mentionné, cité par 28% des interviewés. Ce champ ressort loin devant l'usage des outils numériques (21%). D'autres domaines, pourtant aussi essentiels mais extérieurs à la sphère professionnelle, sont en revanche peu soulignés. C'est le cas des pratiques de consommation, seuls 14% des cadres évoquant « la manière d'acheter et de consommer en général » et surtout de la sphère privée, 12% à peine de l'échantillon mettant en avant « ses relations affectives, familiales, amicales ».

Autre enseignement, les décideurs partagent globalement l'opinion des salariés. En mars 2021, une nette majorité (58%) des décisionnaires RH (catégorie regroupant les DRH et des dirigeants d'entreprise de petite taille où il n'existe pas de structure RH) affirment que « la crise sanitaire va transformer durablement l'organisation du travail » contre 42% pour qui « c'est une situation temporaire qui nécessite surtout une adaptabilité à court terme »<sup>2</sup>. À la même période, 79% des cadres dirigeants considéraient que leur entreprise jouait un rôle important au sein de la société,

au-delà de son activité économique, un constat partagé par une proportion comparable de salariés, 71%<sup>3</sup>.

## **La situation aujourd'hui : le travail n'occupe plus une place structurante dans la vie des Français**

La principale conséquence professionnelle de la crise sanitaire réside probablement dans la place occupée désormais par le travail dans la vie des actifs. Aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, la question du travail a cristallisé les débats philosophiques et politiques. Les différents courants de pensée lui accordaient une place centrale résumée dans une dialectique aliénation/émancipation. De surcroît, au-delà des conditions individuelles, le travail déterminait aussi l'inscription dans la société ou l'espoir d'ascension sociale. Chaque individu pouvait ainsi espérer soit de lui-même (selon une logique libérale), soit en participant à un combat collectif (selon une logique marxiste ou sociale-démocrate) améliorer ses conditions de vie et sa position sociale par le travail et en faire profiter les générations suivantes.

Il n'est donc pas surprenant que, trente ans environ auparavant, en 1990 précisément, 92% des Français en activité estimaient que le travail était « important » dans leur vie. Mais surtout, 60% lui assignaient une place « très importante »<sup>4</sup>. Qu'en est-il aujourd'hui ? En dépit d'une légère baisse, le résultat à la même question, posée à l'identique, indique que la très grande majorité des salariés (86%) affirment toujours que le travail occupe une place importante dans leur vie, au même titre que la famille, les relations amicales ou les loisirs. En revanche, ils ne sont plus que 24% à affirmer qu'il est « très important » contre 62% « assez important », soit une inversion de tendance par rapport au constat réalisé en 1990 où 60% lui accordaient une place « très importante » et 32% une place « assez importante ».

## La place du travail en 1990

Tableau 12

Pour chacune des choses suivantes, pouvez-vous me dire si, dans votre vie, cela est très important, assez important, peu important ou pas important du tout<sup>1</sup> ?

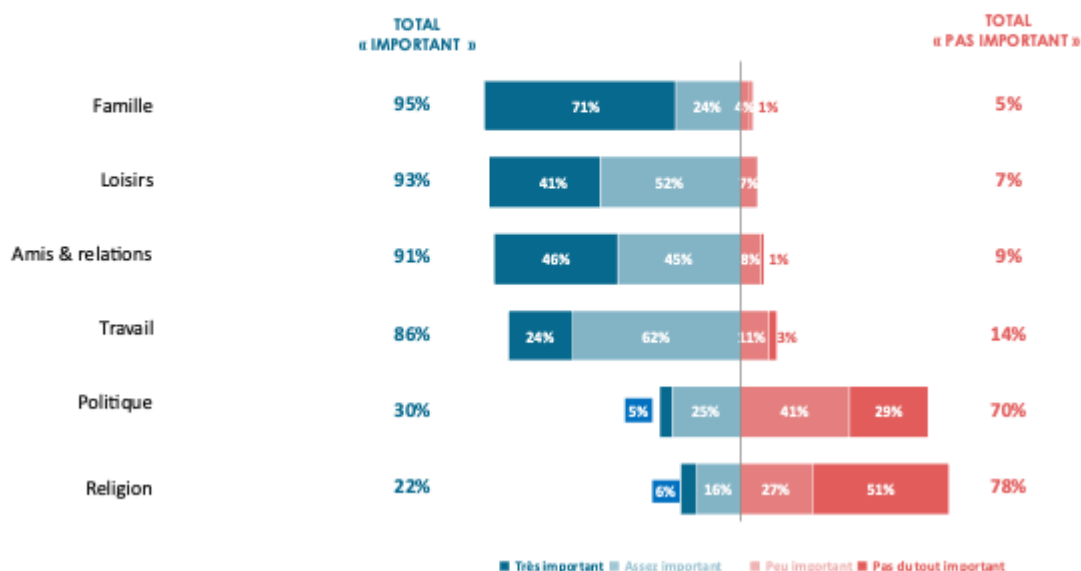
	En %			
	Très important	Assez important	Pas très important	Pas important du tout
. Famille .....	81	15	2	1
. Travail .....	60	32	4	2
. Amis et relations .....	40	46	12	1
. Loisirs .....	31	48	18	2
. Religion .....	14	28	27	29
. Politique.....	8	24	33	33

Enquête européenne sur les valeurs, 1990, résultats pour la France.

Les non-réponses ne figurent pas ; elles correspondent au complément à 100 des chiffres exprimés sur chaque ligne.

## La place du travail aujourd'hui

QUESTION : Pour chacun des domaines suivants, veuillez indiquer s'il est très important, assez important, peu important ou pas important du tout dans votre vie... ?



Source : Norme Ifop de climat social, 2021.

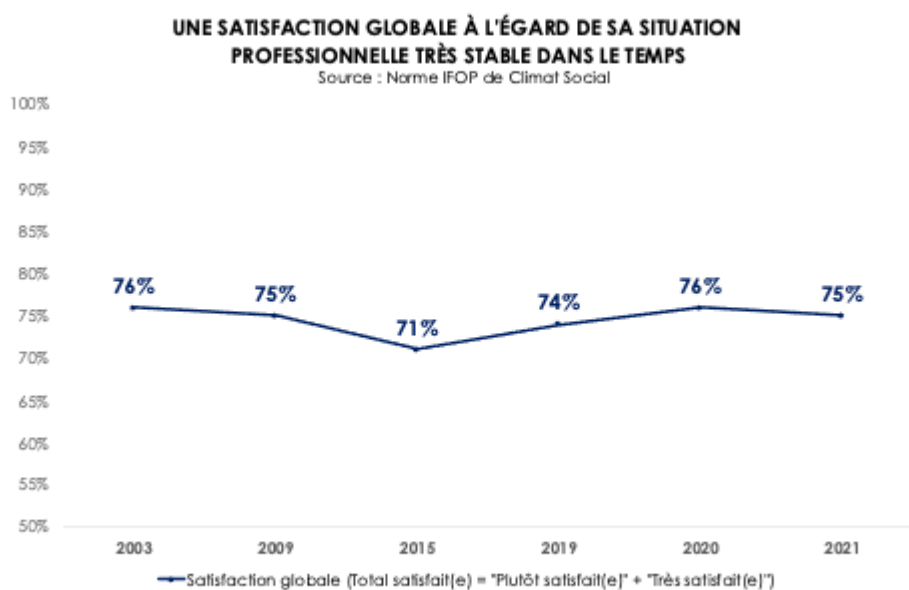
D'autres évolutions sont observées sur trente ans, mais elles sont loin d'atteindre la même ampleur :

- le niveau d'importance de la religion continue inexorablement à baisser : 42% des Français

estimaient en 1990 qu'elle occupait une place importance dans sa vie contre seulement 24% de nos jours ;

- en dehors de la religion, les taux d'importance des autres domaines sont demeurés relativement stables. Ils continuent soit à faire consensus (la famille, les amis), soit, au contraire, à susciter peu d'intérêt, à l'instar de la politique ;
- en matière de priorité, dans un mouvement inverse à celui de la religion et celui du travail, l'attachement aux loisirs augmente (avec une proportion de réponses « très important » progressant en trente ans de 31% à 41%).

Cette forte réduction de la priorité assignée au travail en trente ans apparaît d'autant plus impressionnante que notre modèle de société n'a pas connu, au cours de la même période, de transformations politiques ou économiques de grande ampleur. L'organisation du travail a certes considérablement évolué en raison de plusieurs phénomènes conjoints : révolution numérique, poursuite de la désindustrialisation, baisse légale de la durée hebdomadaire du travail... Mais ces mutations concernent davantage les outils et les conditions de travail que les mentalités. Le regard porté sur son travail en 2022 n'est d'ailleurs pas très différent de celui qui prévalait en 1990. C'est ce que confirme la grande stabilité sur vingt ans du résultat de l'indicateur de satisfaction envers sa situation professionnelle. Celui-ci est extrait de l'enquête annuelle menée par l'Ifop auprès de salariés français et internationaux (sur quelques indicateurs pour ces derniers) depuis 2003 en France et depuis 2018 à l'international, la Norme Ifop de climat social.



Le plus grand changement n'est donc pas inhérent au contenu en lui-même de son travail, mais à la

place qui lui est accordée dans sa vie. Le travail demeure aujourd'hui important, mais il n'est plus aussi structurant. Dit autrement, beaucoup de salariés ne lui confèrent plus une fonction statutaire essentielle. Il constitue moins un marqueur d'inscription sociale ou un levier de bonheur. Cette perception du travail est enfin homogène selon les différentes catégories de salariés. S'agissant de la profession, c'est auprès des ouvriers que la proportion de « très important » est la moins élevée (18%), tandis qu'elle monte à 23% chez les cadres, soit un écart d'à peine 5 points. Les écarts sont également faibles selon l'âge, preuve qu'il ne s'agit pas d'un phénomène générationnel et que nous sommes sur une tendance de fond.

À titre d'illustration, fin 2021, toujours selon notre Norme Ifop de climat social, parmi cinq termes proposés aux interviewés pour exprimer leur ressenti actuel quand ils pensent à leur travail (à travers deux termes à connotation positive, deux à connotation négative et un neutre), le terme « fierté », qui associe le travail à une dimension statutaire, ressort en dernier. Il est cité par seulement 13% de l'échantillon, au même niveau que la « contrainte ». Quatre autres termes de moindre intensité sont davantage mis en avant : la « sécurité » (27%), la « routine » (27%) et, à un degré moindre, le « plaisir » (17%). Dans le détail, seuls les salariés de la fonction publique hospitalière sont nombreux à évoquer cette notion de « fierté » (33% contre 13% en moyenne).

## **La recherche d'épanouissement à court terme se substitue à l'attachement au statut**

### **L'envie de bien-être, « une idée neuve » au travail**

Cette nouvelle relation dépassionnée au travail a pour corollaire une envie de bien-être au quotidien. Il ne s'agit plus tant « de se réaliser » par le travail que, plus modestement, de s'y sentir bien.

Il est à ce titre emblématique de constater que les attentes prioritaires à l'égard de son employeur sont d'abord d'ordre qualitatif. La prise en compte du bien-être des collaborateurs y ressort largement en premier, citée par 35% des salariés<sup>5</sup>. Si cette quête peut être assimilée à une envie de confort, de sérénité, elle se situe en revanche loin de « passions » plus utopiques comme le bonheur ou la réalisation de soi. Et elle est d'autant plus remarquée que la notion de bien-être ne faisait pas vraiment partie du langage courant en entreprise il y a encore vingt ans. En outre, loin de se limiter à une aspiration personnelle, mais preuve au contraire d'un « champ des possibles » réaliste, fin 2021, 61% des salariés affirmaient que le bien-être au travail constitue un enjeu prioritaire au sein de leur entreprise<sup>6</sup>, soit une progression significative de 5 points par rapport à

une mesure précédente datant de 2018. Les perceptions sont là encore assez similaires selon les catégories de salariés.

Si l'on prend du recul avec la situation française, ce score comme sa dynamique sont encourageants. Mais ils demeurent en retrait par rapport à la perception des salariés allemands et britanniques qui sont dans le même temps respectivement 80% et 73% à estimer que le bien-être est un enjeu prioritaire pour leur employeur<sup>7</sup>. Le déploiement d'une politique de qualité de vie au travail est encore récent en France par rapport à ses voisins, comme en témoignent en parallèle les niveaux plus élevés observés chez ces derniers s'agissant du sentiment de reconnaissance de son travail au quotidien ou des possibilités d'évolution professionnelle existant dans son entreprise (nous aurons l'occasion d'y revenir lors d'une prochaine note consacrée au management). On peut toutefois se montrer optimiste et supposer que cet écart entre la France et les autres pays va progressivement se réduire tant la prise de conscience des salariés comme des dirigeants autour de cet enjeu est désormais forte dans notre pays.

Deuxième attente prioritaire, certes loin derrière cette ambition de bien-être, le « sens » donné à son travail se classe en seconde position (12%). On ne parle pas ici de confort au travail, mais du sentiment d'exercer un travail utile pour soi et, si possible, pour l'ensemble de la société. Cette recherche de sens ressort en particulier chez les cadres (avec un score de 18%), au point qu'il semble légitime de se demander dans quelle mesure le « sens » constitue aujourd'hui une nouvelle matrice de leur rapport au travail (ce sera là aussi l'objet d'une prochaine analyse). Enfin, les autres attentes envers son employeur, qui étaient encore privilégiées il y a quelques années, sont reléguées derrière ces deux préoccupations : « une bonne réputation » (11%), « une identité et des valeurs fortes » (11%), « sa capacité à innover » (7%) ou encore « la digitalisation de ses activités » (2%).

Autre signe de cette attente de bien-être, beaucoup de salariés se montrent désormais ouverts à une intervention de leur employeur sur des enjeux de santé qui ne se limitent pas seulement aux problématiques de santé au travail. Fin 2021, les deux tiers d'entre eux (66%) sont ainsi intéressés par un accompagnement de leur entreprise permettant d'améliorer leur santé physique ou psychologique<sup>8</sup>. Là aussi, les mentalités évoluent vers une plus grande confiance envers son employeur, la santé étant un domaine où le secret professionnel prévaut et relevant fortement de l'intime. Au-delà des salariés, les conséquences pour l'entreprise sont très importantes, notamment en matière de politiques de prévention visant à limiter l'absentéisme.

Comprendre le rapport au travail nécessite également d'intégrer d'autres paramètres qui ne se limitent pas à l'environnement de travail quotidien de chacun. Ainsi, les deux critères les plus

susceptibles de favoriser l'épanouissement professionnel résident aux yeux des salariés dans le fait d'« avoir un bon équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle » (38%), ce score illustrant une fois encore la relativisation de la place du travail par rapport à la vie personnelle, et d'« avoir le sentiment de faire un travail utile » (22%). Cette fois-ci encore, des attentes plus traditionnelles, qui ont une probabilité plus importante de se déployer à long terme, sont reléguées au second plan : « exercer un travail dans lequel l'acquisition de connaissance est régulière » (14%), « pouvoir évoluer dans la hiérarchie » (9%), « être le plus indépendant possible » (8%) et « pouvoir changer de métier et d'activité durant sa carrière » (7%).

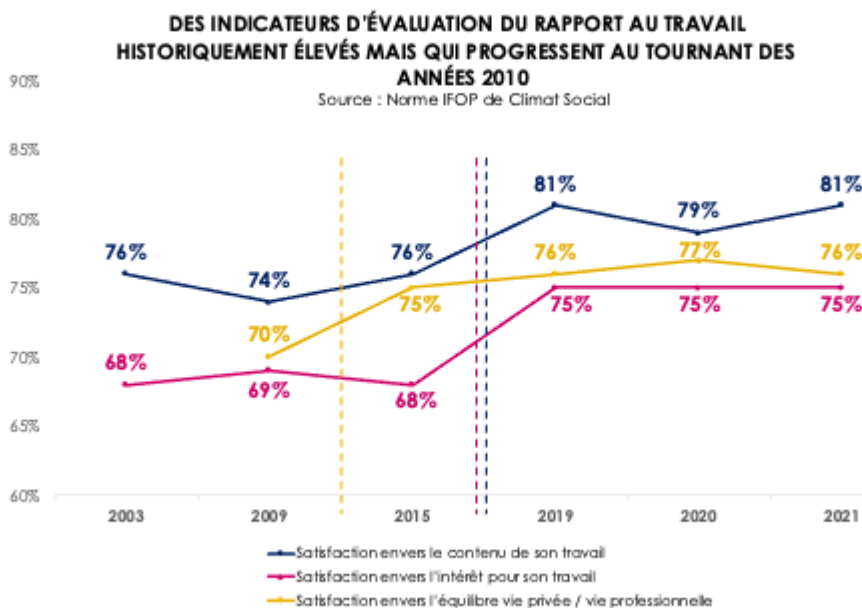
Autre illustration, lorsque les salariés évoquent leurs principaux souhaits professionnels dans les prochaines années, deux sur les trois les plus soulignés sont plutôt nouveaux et d'ordre qualitatif : « avoir un meilleur équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle » (20%) et, dans l'optique d'élargir le champ des possibles, « acquérir de nouvelles compétences dans son métier actuel » (18%). Le troisième souhait : « progresser dans la hiérarchie de son entreprise » (20%) est plus classique et facile à appréhender pour les employeurs.

Si ces attentes de changement dans le rapport au travail sont aujourd'hui prioritaires, elles étaient déjà présentes à l'esprit avant même le début de la crise sanitaire. La pandémie a donc surtout joué un rôle de catalyseur transformant des aspirations en priorité.

Ainsi, en 2019, un an avant le début de cette période hors norme, une enquête Ifop pour LR Technologies auprès de cadres<sup>9</sup> montrait que 63% d'entre eux étaient déjà « très sensibles » au respect par leur employeur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et 49% au fait qu'ils s'assurent du bien-être des salariés sur le lieu de travail. La différence avec aujourd'hui est que les décideurs en entreprise se sont entre-temps eux-mêmes emparés de l'enjeu.

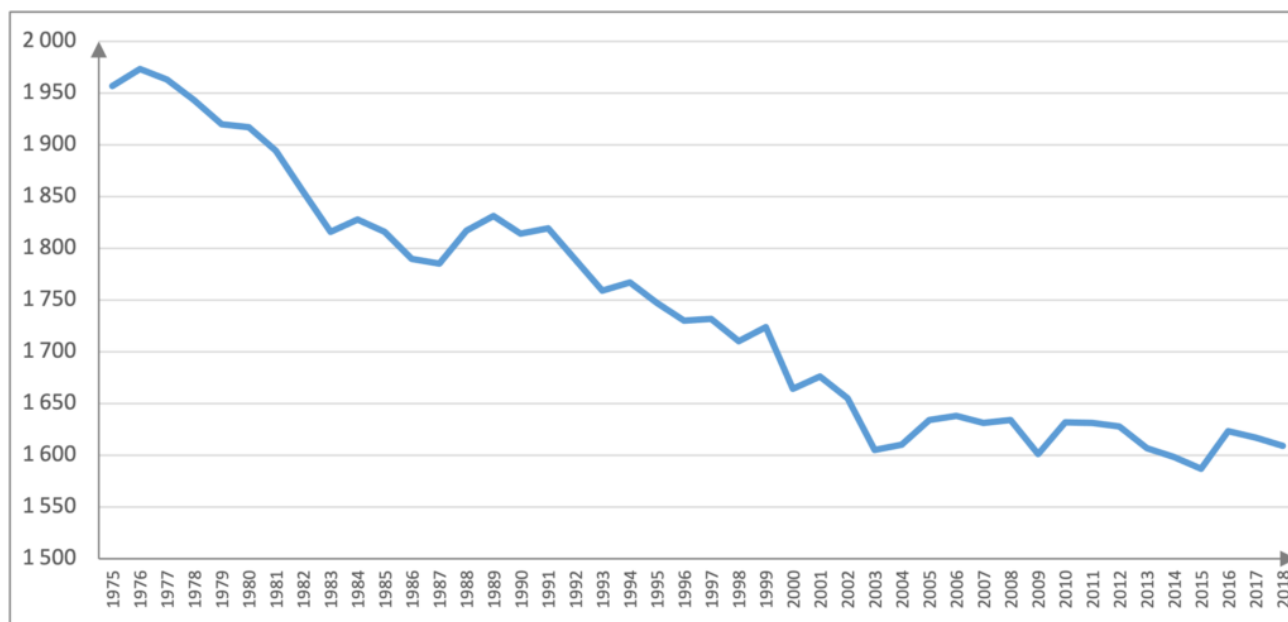
Sur un temps plus long, une plongée dans l'historique de la Norme Ifop de climat social montre certes la stabilité à des seuils élevés de la satisfaction envers différents indicateurs de qualité de vie au travail, mais aussi une progression de ces niveaux au tournant des années 2010. C'est donc le signe d'une reconnaissance d'une plus large prise en compte de ces enjeux par les entreprises.





Autre illustration plus qualitative cette fois-ci, en termes d'état d'esprit, le recours croissant au télétravail peut d'une certaine manière s'inscrire dans la suite logique d'une baisse générale du temps de travail depuis un demi-siècle, accélérée avec la mise en place des RTT à la fin des années 1990 (voir graphique ci-dessous). Il ne s'agit bien entendu pas de les mettre sur le même plan, le télétravail s'apparentant à une continuation du travail et les RTT à un temps de repos. Mais ils sont associés par les salariés à une ambition commune : organiser son travail en tenant compte de son confort de vie personnelle et améliorer la compatibilité de son activité professionnelle avec ses contraintes de vie privée. Cela aboutit actuellement au fait que, comme observé dans plusieurs enquêtes qualitatives récentes auprès de cadres, lors d'un entretien d'embauche, une de leurs premières interrogations porte sur le nombre de jours de télétravail davantage que sur d'autres enjeux pourtant fortement prégnants avant, comme les possibilités d'évolution interne.

## Évolution de la durée annuelle effective de travail en France depuis 1975



Source : Insee.

## Les employeurs partagent en partie les aspirations de leurs salariés

Les chances de succès de ces nouvelles aspirations dépendent fortement du degré d'attention que leur portent les employeurs. Or, phénomène assez rare au sein de la sphère professionnelle, les planètes semblent « alignées » entre les différentes parties prenantes. Les dirigeants sont ainsi en grande partie convaincus du bien-fondé de ces attentes. Ils semblent avoir intégré le fait que des salariés épanouis seront non seulement plus productifs, mais aussi davantage fidèles à leur employeur dans une période où, dans de nombreux secteurs, ils rencontrent des difficultés à attirer des talents et doivent déployer des trésors de créativité pour rendre leur « marque employeur » attractive.

À titre d'illustration, interrogés par l'Ifop pour Back Office Santé en février 2022<sup>10</sup>, les décisionnaires RH considèrent que les dimensions les plus importantes pour pérenniser la qualité de vie au travail sont « un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle » (pointée par 47% des interviewés), « la qualité des relations humaines » (43%) et « la valorisation des compétences de chacun » (40%). Ces critères, très qualitatifs, requièrent un accompagnement personnalisé qu'il conviendra de ne pas négliger pour ne pas décevoir les collaborateurs. Ils en devancent d'autres, plus classiques, qui ont longtemps été constitutifs de bonnes conditions de travail : « la charge de travail » (citée par 30% des interviewés), « les pratiques managériales » (27%), « les perspectives d'évolution » (22%) et « l'équité en matière de rémunération » (20%).

De leur côté, les cadres dirigeants d'entreprise, dès la fin de l'année 2020, à l'issue des deux premiers confinements, dans un contexte d'incertitude encore forte sur les perspectives de reprise de l'activité (le vaccin n'était pas encore disponible), avaient déjà pris conscience de la nécessité de mieux tenir compte des préoccupations des salariés. Interrogés par l'Ifop pour le Syntec fin 2020 sur les enjeux les plus importants pour maintenir l'activité ou assurer la reprise, deux critères sur les quatre les plus mis en avant par les cadres dirigeants concernaient ainsi directement les ressources internes. L'enjeu RH d'adaptation des modes de travail ressortait en premier, mentionnée par 45% des interviewés, dont, de façon plus marquée encore dans les grandes organisations (55% dans les entreprises réalisant plus de 500 milliards d'euros de chiffre d'affaires). Venait ensuite la capacité à mieux répondre aux nouveaux besoins des clients (citée par 40%). Un autre enjeu RH consistant à « développer les compétences des salariés et renforcer la formation sur les métiers de demain » ressortait en troisième position, souligné par 30% de l'échantillon au même niveau qu'une préoccupation financière fondamentale : « renforcer la solidité financière de l'entreprise ».

## **Une partie des travailleurs non salariés est exclue de ce « nouveau monde »**

Les transformations précédemment évoquées concernent l'ensemble du monde salarié. En revanche, elles ne sont ni aussi rapides, ni surtout forcément d'actualité pour les travailleurs non salariés (TNS). Cet univers hétérogène regroupe des statuts très divers : professions libérales, artisans, free-lance auto-entrepreneurs...

Les TNS les plus qualifiés, comme les professions libérales ou les anciens cadres reconvertis en free-lance, sont moins concernés par ces enjeux, car ils ont déjà au préalable choisi un environnement de travail privilégiant les aspects qualitatifs qui correspondent aux attentes actuelles des salariés : autonomie d'organisation, relative liberté de choisir ses missions...

Concernant les jeunes, alors que les salariés se retrouvent souvent à la pointe de ces nouvelles aspirations, la situation est loin d'être identique pour tous les « primo-travailleurs ». Rappelons une évidence : le taux d'activité des 15-24 ans est largement minoritaire (36,8% en 2017 selon l'Insee) alors qu'il est largement majoritaire au sein des autres tranches en âge de travailler.

Au sein de cette classe d'âge, le principal clivage n'est donc pas social à l'instar de leurs aînés. Il se joue plutôt entre *insiders* et *outsiders*. On retrouve d'un côté une minorité insérée professionnellement, avec un emploi relativement stable (CDI, voire CDD) et qui peut se projeter sur son avenir (épargne, acquisition d'un logement...). De l'autre côté figure la majorité pas encore

insérée, toujours en cours d'études et/ou multipliant les « petits boulots ».

Enfin, évoquer une quête de sens, une envie de bien-être ou une recherche d'épanouissement apparaît clairement hors contexte pour les travailleurs « de la débrouille », livreurs de commandes pour des plateformes Internet, chauffeurs VTC et, plus largement, tous les « micro-travailleurs invisibles » comme les modérateurs ou autres « travailleurs du clic ». Il y aurait actuellement 39 000 chauffeurs VTC et 84 000 livreurs AFP<sup>11</sup> parmi les indépendants collaborant avec les plateformes de type Uber ou Deliveroo.

Même si le droit de travail a récemment évolué pour améliorer leurs conditions de travail et leur garantir un minimum de protection sociale, ils doivent assumer la plupart des risques inhérents à leur activité alors que leurs « employeurs » ou « clients » bénéficient des avantages de ce statut (hyperdisponibilité, personnalisation du service) sans assumer en contrepartie autant de responsabilités patronales que dans le monde salarié. Il importe donc, dans les prochaines années, de tenter de limiter cette nouvelle fracture professionnelle entre des salariés qui peuvent légitimement aspirer à un travail qui fait sens et une partie des indépendants pour qui la question ne se pose pas pour l'instant.

## Un état d'esprit actuel ouvert au changement

Beaucoup de salariés sont parfois dépeints comme attachés à leur zone de confort. Pourtant, l'un des autres enseignements de la crise sanitaire est d'avoir accentué une envie de changement à différents niveaux.

Pendant les épisodes de confinement, beaucoup de salariés ont fait preuve de résilience dans un triple contexte d'incertitude quant à la poursuite à court terme de leur activité, d'inquiétude personnelle comme familiale face à la propagation du virus et, pour certains (surtout les cadres), de nécessité de s'adapter rapidement à de nouvelles organisations du travail (expérimentation pour la première fois du télétravail pour beaucoup). Cette capacité de résilience leur a permis de gagner en confiance. Elle a également accéléré les envies de changement et une façon d'envisager la mobilité aujourd'hui davantage souhaitée que perçue avec méfiance.

Invités à se projeter sur leur situation professionnelle dans un horizon de cinq ans, une proportion, certes minoritaire, mais pour autant non négligeable de salariés envisagent ainsi une mobilité. Dans le détail, 35% d'entre eux estiment qu'ils travailleront dans une autre entreprise et 40% dans un poste différent<sup>12</sup>. À un degré moindre, 28% se voient exercer dans un autre secteur d'activité. Enfin, 12% vont même jusqu'à envisager de quitter le salariat pour adopter un statut d'indépendant.

Cela représente un potentiel de 3 millions de salariés. Cet effectif est loin d'être anecdotique quand on connaît l'attachement au salariat comme à la « relative » sécurité de l'emploi qu'il permet face à l'alternative d'un nouveau statut à l'activité et aux revenus incertains, surtout à son démarrage.

Au total, ce sont 59% des salariés qui pourraient envisager au moins une de ces mobilités, dont 25% au moins trois. Les jeunes générations tirent ces scores vers le haut, 34% des moins de quarante ans envisageant *a minima* trois de ces mobilités en cinq ans. Ce constat apparaît logique compte tenu de l'ouverture au changement traditionnellement spécifique à cette tranche d'âge et de contraintes familiales moins fortes. Mais il est aussi caractéristique de l'état d'esprit de cette génération dont le rapport au travail se sera en partie construit durant la crise sanitaire.

De façon plus précise, 36% des salariés évoluant dans le secteur « hébergement et restauration » envisagent au moins trois mobilités prochainement (contre 25% en moyenne). Cette tendance entre en résonance avec les difficultés récentes pour recruter dans ce secteur. La forte proportion de jeunes employés dans ce secteur explique certes en partie cette propension à la mobilité, mais cet argument n'est pas suffisant. D'autres pistes sont aussi à rechercher dans les nouvelles aspirations au bien-être et à l'épanouissement, qui peuvent entrer en contradiction avec les conditions de travail de ce secteur que certains jeunes n'ont pas envie de vivre ou de revivre. Autre exemple récemment médiatisé de difficultés de recrutement : l'embauche de stadiers lors des grandes compétitions sportives. La valeur travail ayant perdu de sa centralité, il est probable que certains ne souhaitent plus exercer ce type de métier particulièrement stressant et physiquement dangereux. Ces emplois étaient pourtant relativement bien pourvus avant 2020. Il en résulte une embauche plus importante de débutants, d'où un déficit d'expérience qui a pu être constaté lors des divers incidents ayant précédé le démarrage de la finale de la Ligue des champions de football, au Stade de France à Saint-Denis, le 28 mai dernier.

Cette aspiration au changement était déjà constatée dès le début de la crise sanitaire. Dans une enquête Ifop pour Michael Page<sup>13</sup> réalisée au premier trimestre 2020, auprès d'un large échantillon de 1 824 actifs en poste, respectivement 80% et 65% des interviewés déclaraient, au sujet de changements pouvant survenir dans leur vie professionnelle (sans préciser leur nature), qu'ils étaient « plutôt une bonne chose » et qu'ils allaient « plutôt faciliter leur travail ». Interrogés dans un second temps sur des changements précis et de nature différente, cette ouverture d'esprit s'avérait être plurielle. Ainsi, « la nécessité d'intégrer de nouveaux outils de travail » était considérée comme source d'épanouissement par 67% de l'échantillon, « un élargissement de ses missions » par 65% et « de nouveaux environnements de travail (open-space, espaces de co-working) » par 63%.

## Les conséquences de ces transformations pour les entreprises et pour d'autres acteurs

Une des conséquences parmi les plus visibles de la crise sanitaire en matière d'organisation du travail a été l'accélération du télétravail, notamment pour un fort contingent de « néotélétravailleurs ». Dans une note pour la Fondation Jean-Jaurès publiée en janvier 2022<sup>14</sup>, il apparaissait que, malgré le recours soudain à cette organisation de travail, la France demeurait à la traîne par rapport à ses voisins européens. Un tiers de la population active (34%) y est en effet éligible contre 61% en Allemagne et 50% au Royaume-Uni. Or, dans ces pays, le télétravail constituait déjà pour beaucoup une réalité avant la crise sanitaire. À l'inverse, la France l'a davantage adopté à « marche forcée » au cours du premier confinement. Seuls environ 20% des salariés le pratiquaient en 2019. En outre, cette pratique s'avère être plus clivante en France selon la fonction occupée : les trois quarts (74%) des cadres y ont recours contre 20% des catégories populaires (employés et ouvriers), un écart plus consistant que dans les autres pays, même en tenant compte du fait que la nature de leur activité (travail derrière un bureau ou en mobilité pour les commerciaux) facilite son recours.

Pour autant, la France compte aujourd'hui un contingent massif d'environ neuf millions de télétravailleurs (plus ou moins réguliers). Les conséquences sur des domaines ne s'arrêtant pas forcément à la frontière de l'écosystème professionnel sont considérables, que ce soit en matière de mobilité géographique, d'immobilier et d'aménagement des espaces de travail en entreprise.

Si l'on se penche à nouveau sur la question de la mobilité, 16% des salariés estiment qu'ils travailleront « plutôt » dans une autre région dans cinq ans. Ce taux est certes largement minoritaire, mais il représente tout de même environ 4,5 millions de personnes susceptibles d'envisager une migration géographique d'ampleur. Et même si cette prévision ne deviendra probablement pas une réalité pour tous, elle nous renseigne sur la présence à l'esprit de cette envie d'ailleurs. Ce phénomène concerne, là encore logiquement, principalement les jeunes salariés (26% des moins de trente ans) mais aussi, à un degré moindre, les cadres dont 21% imaginent travailler dans une autre région à horizon de cinq ans.

L'organisation des espaces de travail en entreprise y est et continuera à y être fortement impactée. Fin 2021, 39% des salariés affirmaient que leur entreprise s'est engagée dans une plus grande distanciation physique entre les collaborateurs, 33% dans une accélération du principe « flex office », c'est-à-dire le fait de ne pas avoir de poste de travail attribué, 29% dans la généralisation des bureaux individuels ou limités à quelques collaborateurs au détriment des open-space et 23% une réduction de la surface des locaux<sup>15</sup>.

En parallèle, côté employeur, une étude de l'Institut de l'épargne immobilière et foncière (IEIF) publiée après le premier confinement et consacrée à l'impact du télétravail sur le parc de bureaux en Île-de-France démontrait que, dans l'hypothèse où 40% des entreprises passent à deux jours de télétravail par semaine, près d'un tiers des surfaces de bureaux pourraient être libérées. Sur la région parisienne, cela représente 3,3 millions de mètres carrés en moins. Or, cette hypothèse demeure largement plausible deux ans après. Si le nombre de jours moyen de télétravail est de 0,7 auprès de l'ensemble des salariés, il grimpe à 1,3 chez les salariés en Île-de-France et à 1,7<sup>16</sup> parmi l'ensemble des cadres qui en constituent le principal contingent.

De surcroît, ce n'est pas seulement le télétravail qui révolutionne le lieu de travail, mais aussi l'aménagement des bureaux eux-mêmes. Passé le phénomène d'accélération du télétravail, de nouveaux enjeux de bureaux sont apparus et se superposent parfois : donner envie aux salariés cadres de revenir en présentiel tout en se rapprochant si possible des gares pour leur permettre d'alterner présence sur site et « *home working* » avec un minimum de contraintes, réduire les espaces de travail inutilisés ou encore respecter l'obligation pour les entreprises de réduire d'ici à 2030 la consommation d'énergie de leurs bâtiments... Dans une interview pour *Le Monde*<sup>17</sup>, Franck Helary, DGA du Crédit agricole Immobilier, affirme ainsi que « pour la première fois, l'immobilier de bureaux est devenu un sujet de comité de direction ».

Et alors que la taille de l'espace de travail en présentiel réservé à chaque salarié tend à se réduire, des réflexions sont entamées pour compenser cette perte de confort et rendre les open-space plus agréables. Dans une enquête Ifop pour Selkis et la Fondation Jean-Jaurès menée en 2021 auprès de salariés<sup>18</sup>, une majorité de personnes travaillant dans un bureau estiment que les bureaux ont une influence directe sur leur santé. Dans le détail, 35% y décèlent une influence plutôt positive (dont 38% de ceux disposant d'un bureau attitré). À l'opposé, 20% attribuent au bureau un impact plutôt négatif (dont 36% qui évoluent dans un bureau non attitré).

## Conclusion

Place du travail moins structurante et centrale dans sa vie, recherche d'épanouissement et de sens à court terme, souplesse d'organisation, ouverture plus grande au changement sont autant de signaux qui témoignent de l'évolution radicale de l'état d'esprit d'une grande partie des salariés en seulement deux ans.

Comme cela arrive parfois dans l'histoire, une crise de cette ampleur s'est finalement avérée être plus efficace et rapide pour parvenir à un consensus, ici entre les différents acteurs professionnels, que des négociations.

Mais nous avons également constaté qu'une partie des actifs était pour l'instant exclue de ces changements, principalement des non-salariés. Or, même au sein des salariés, certaines inégalités parfois intériorisées ou invisibilisées ne permettent pas à certains d'entre eux d'être pleinement partie prenante de ces transformations. Trois cas emblématiques peuvent illustrer ce propos : celui des femmes, celui des séniors (cinquante ans ou plus) et, de façon plus spécifique, celui des « non-télétravailleurs ».

Dans notre ouvrage *Les Chemins de l'égalité*<sup>19</sup>, co-écrit avec Flora Baumlin, nous avons observé que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à souhaiter une mobilité professionnelle. Or, dans les faits, elles s'autorisent moins à élargir le champ des possibles, que ce soit pour changer de métier, de secteur ou de statut. Et lorsqu'une mobilité intervient, elle est souvent plus subie que choisie. Elle interviendra ainsi souvent à la suite d'un événement extérieur (congé maternité, aide d'une personne en situation de dépendance) ou pour quitter un emploi précaire (que les femmes occupent en plus grand nombre) afin d'améliorer leur situation. De l'autre côté de la pyramide, concernant l'accès à des postes à responsabilité, la probabilité pour une femme d'accéder à un poste de direction est avant tout restreinte à une mobilité externe. C'est le cas aussi pour les hommes, mais ces derniers bénéficient davantage de la possibilité d'obtenir une promotion interne.

S'agissant des salariés séniors, nous observons dans nos enquêtes qu'ils accueillent avec un peu moins d'enthousiasme certaines grandes transformations professionnelles actuelles : la possibilité d'agir sur la politique RSE de leur entreprise, le recours au télétravail ou encore de nouvelles actions de prévention santé. En outre, ces changements rapides nécessitent en contrepartie un accompagnement d'autant plus personnalisé de ces salariés qu'ils ont longtemps été habitués aux mêmes configurations en matière d'organisation du travail. Cet investissement peut s'avérer judicieux alors que l'âge du départ à la retraite va probablement de nouveau reculer, mais aussi et surtout parce que ces salariés se montrent en moyenne plus attachés à leur employeur en se projetant dans leur entreprise actuelle pour une durée plus longue.

Enfin beaucoup a été accompli en peu de temps pour faciliter la vie des « néo-télétravailleurs » : aménagement des horaires, modernisation des installations informatiques et digitales... Il convient en parallèle de ne pas oublier ceux dont le type de métier ne permet pas d'y avoir accès, surtout quand ils évoluent dans la même entreprise que les télétravailleurs. Plusieurs enquêtes de climat interne ont en effet montré que cette situation pouvait être vécue comme une injustice, notamment par ceux qui, en étant présents et « en première ligne » sur leur lieu de travail au plus fort de la crise sanitaire, ont pris des risques importants. Dans ces trois cas, un signal fort pourrait consister à agir cette fois-ci sans avoir besoin de connaître au préalable une nouvelle crise.



1. "Le moral et les attentes des salariés", enquêtes Ifop pour S2H et Wittyfit, 18 mai 2020 et novembre 2020.
2. "Les impacts de la crise sanitaire sur les transformations de l'organisation des entreprises", enquête Ifop pour Michael Page, mars 2021.
3. « Le nouveau rôle politique des entreprises, interrogation en miroir d'un échantillon de Français majeurs et de cadres dirigeants », enquête Ifop, mai 2021.
4. Enquête européenne sur les valeurs, enquête réalisée en France par l'institut Faits et opinion, 1990.
5. Norme Ifop de climat social, 2021.
6. Norme Ifop de climat social, 2021.
7. Norme Ifop de climat social, 2021.
8. Norme Ifop de climat social, 2021.
9. "Les cadres et leur marché de l'emploi", Ifop, 16 mai 2019.
10. "Les décisionnaires RH et les enjeux de santé au travail", Vague 2, Ifop, 29 mars 2022.
11. "Uber, Deliveroo et plateformes de service : les premières élections professionnelles déjà contestées", *Sud Ouest*, 9 mai 2021.
12. Norme Ifop de climat social.
13. "Les grandes tendances du marché du travail", 29 mars 2020.
14. Romain Bendavid, Flora Baumlin et Enora Lanoë-Danel, *Pratiques et représentations associées au télétravail en Europe*, [Fondation Jean-Jaurès](#), 4 janvier 2022.
15. Norme Ifop de climat social, 2021.
16. Romain Bendavid, Flora Baumlin, Enora Lanoë-Danel, *Pratiques et représentations associées au télétravail en Europe*, [Fondation Jean-Jaurès](#), 4 janvier 2022.
17. Emeline Cazi, « Le "flex office" bouleverse l'immobilier de bureau », *Le Monde*, 9 mai 2022.
18. "Qu'est ce qu'un bureau ?", Ifop, [Fondation Jean-Jaurès et Selkis](#), mars 2021.
19. Romain Bendavid et Flora Baumlin, *Les Chemins de l'égalité. Les femmes, les hommes et le travail*, Paris, [L'Aube/Fondation Jean-Jaurès](#), 2022.