

Les aspirations des salariés

nouvelles attentes ou retour aux fondamentaux ?

Synthèse de l'enquête « Engagement, fidélisation et attractivité des entreprises »



Cette étude* du groupe Malakoff Humanis est une première. Pourquoi avoir décidé d'explorer la question de l'engagement des salariés ?



**Anne-Sophie
GODON -
RENSONNET**

Directrice des services
et du Département
Études stratégiques
et Recherche chez
Malakoff Humanis.

L'engagement des salariés dans leur travail ou envers leur entreprise est une question d'actualité dans de nombreuses entreprises voire de nombreux pays. Pour autant, ce n'est pas un sujet nouveau et nos études y ont consacré une place importante dans le passé.

Depuis quelques mois, les entreprises sont confrontées à des défis importants en matière de recrutement et de fidélisation des salariés. Dès l'après confinement, on a vu apparaître des difficultés importantes dans certaines activités comme par exemple la restauration. Puis, on a commencé à entendre parler du phénomène de grande démission.

Cette étude nous montre que celle-ci n'a d'ailleurs pas réellement eu lieu puisque seul 1 salarié sur 5 déclare avoir démissionné durant les 2 dernières années. Cela concerne particulièrement les plus jeunes et les salariés des grandes entreprises.

Cependant des changements importants dans le rapport au travail sont observés depuis les 2 dernières années : les salariés ont de profondes attentes envers leur entreprise en termes d'actions concrètes à déployer pour y répondre. Nous sommes régulièrement saisis de ces questions par nos entreprises clientes. Nous sommes convaincus que la protection sociale peut jouer un rôle majeur.

Grande démission : mythe ou réalité ?

**seul 1 salarié
sur 5**

déclare avoir démissionné
d'une entreprise au cours
des 2 dernières années

Un phénomène de démissions est tout de même présent (notamment chez les jeunes) et surtout révélateur d'un **changement profond du rapport au travail** pour 58% des dirigeants face à **un enjeu prioritaire de fidélisation pour 77% d'entre eux.**

* Une étude de perception menée par Harris Interactive pour Malakoff Humanis auprès de 1500 salariés et 450 dirigeants d'entreprises du secteur privé, du 12 au 29 décembre 2022.

Un changement dans le rapport au travail



62%

des salariés se disent satisfaits de leur travail ou de leur entreprise actuelle et ne voient pas de raison de changer

Pour une majorité des salariés, la décision de rester est justifiée avant tout par une situation actuelle jugée satisfaisante.

Suit la crainte d'une baisse de pouvoir d'achat (pour 33% des salariés) qui domine dans les raisons évoquées devant l'idée que cela ne sera pas mieux ailleurs...

... mais pour autant

La majorité des dirigeants (58%) considère d'ailleurs que le phénomène de démissions élevées est davantage révélateur d'un changement profond du rapport au travail des salariés plutôt qu'un simple épisode conjoncturel.

52%

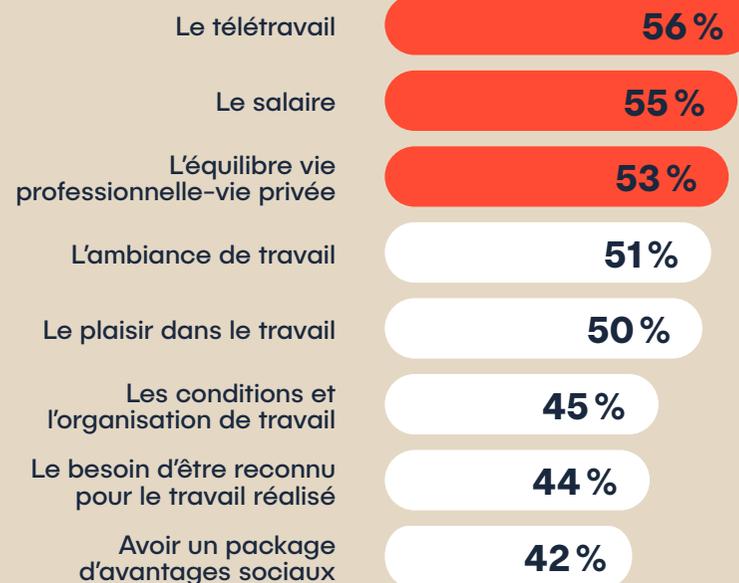
des salariés disent que la manière dont ils ont envie de travailler a évolué

Ce qui a pris de l'importance pour les salariés depuis 2 ans :

Certains critères d'engagement se sont renforcés depuis le COVID : avoir davantage de flexibilité dans l'organisation de leur travail, pouvoir mieux équilibrer sa vie personnelle et professionnelle notamment.

Mais pour 52% des salariés, leur rapport au travail a changé depuis 2 ans.

Après la quête de sens exprimée à la sortie du confinement, on observe chez les salariés un retour à une forme de pragmatisme dans leurs attentes à l'égard de l'entreprise : **être mieux rémunéré et protégé par une bonne couverture sociale mais aussi évoluer dans un cadre de travail agréable** prennent davantage d'importance dans un contexte de crise économique, d'inflation et d'inquiétude face à la baisse du pouvoir d'achat.

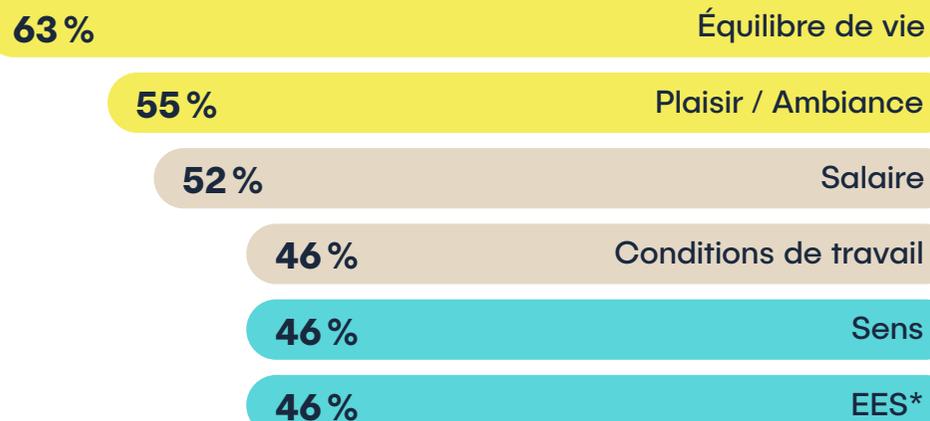


Des nuances en fonction des générations et des secteurs

Au-delà du triptyque « rémunération, équilibre de vie et flexibilité » qui fait consensus chez les salariés, on relève des différences dans les exigences selon les générations.

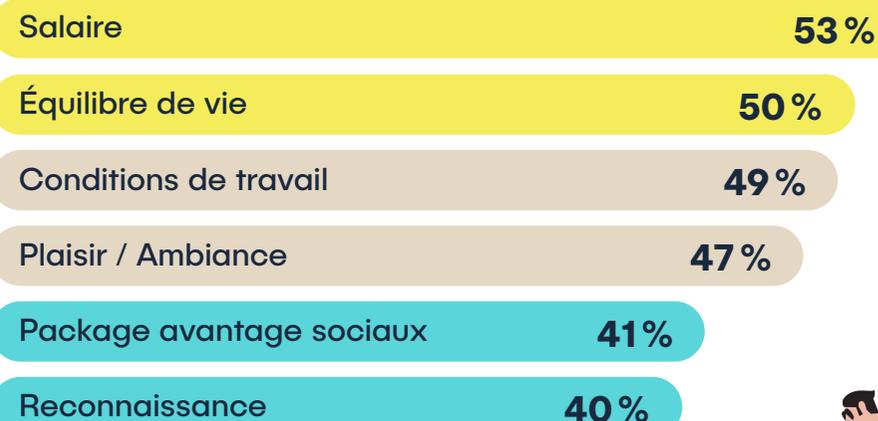
La jeunesse salariée pose un certain nombre de conditions à sa fidélité envers son entreprise : avoir plus d'autonomie, être plus impliquée dans les prises de décisions importantes, et que leur entreprise prenne davantage en considération la question environnementale / du développement durable sont des attentes qu'ils mettent plus en avant que leurs aînés.

moins de 25 ans



* Engagement environnementaux et sociétaux

55 ans et plus



Les enjeux par secteur d'activité

Au sein d'un secteur, les difficultés de recrutement sont symptomatiques des difficultés économiques qu'il connaît mais aussi de l'évolution des attentes des salariés.

En dehors de la rémunération qui reste en tête des attentes :

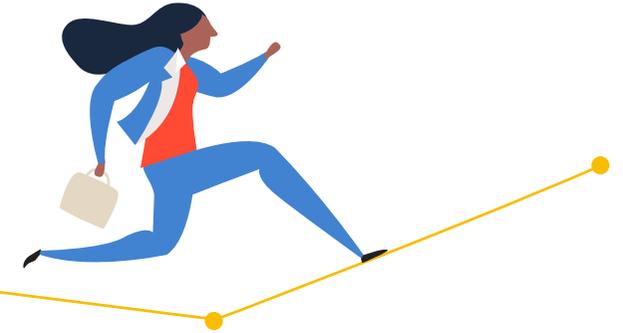
- dans l'**industrie**, le package d'avantages sociaux figure parmi les principaux enjeux dans le recrutement
- dans le secteur des **transports**, les salariés citent l'ambiance et les conditions de travail
- le secteur de la **construction** est celui au sein duquel l'opportunité de travail à l'international est un critère particulièrement attractif
- dans le secteur de la **santé et l'action sociale**, c'est avant tout l'ambiance de travail qui prime ainsi que les conditions de travail



Fidélisation : des écarts entre les attentes des salariés et les actions déployées par les entreprises

Si les entreprises perçoivent bien ce qui a le plus changé depuis 2 ans, les principales actions mises en place pour fidéliser leurs salariés ne sont pas toujours en phase avec les attentes prioritaires de ces derniers.

En effet, les chefs d'entreprise déclarent mettre avant tout l'accent sur la reconnaissance, l'amélioration continue des compétences et travailler avec les salariés sur le sens et l'impact de leur travail.



Les critères de fidélisation des salariés

Les actions prioritaires mises en place par l'entreprise

Proposer une couverture sociale qui protège bien

1

Mieux relever et féliciter les efforts des salariés

Améliorer les conditions de travail

2

Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés

Proposer un package d'avantages sociaux attractifs

3

Aider au développement continu des compétences

Mieux relever et féliciter les efforts des salariés

4

Mieux prendre en compte les points forts des collaborateurs

Améliorer les pratiques managériales

5

Travailler avec les salariés sur le sens et l'impact de leur travail





Les 4 écarts les plus significatifs...

Critères de fidélisation
pour les salariés

21^e/23

« Agir davantage sur la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de l'entreprise »

12^e/23

« Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs »

5^e/23

« Mieux former les managers aux enjeux du travail d'aujourd'hui et de demain »

3^e/23

« Proposer un package d'avantages sociaux attractifs »

Actions mises en place
dans l'entreprise

6^e/23



2^e/23



16^e/23



15^e/23



VS

Parmi les avantages sociaux qui pourraient intéresser les entreprises, l'appétence se porte en premier lieu sur des **actions de prévention santé** renforcées, une meilleure protection sociale des salariés (même si 1/3 déclare déjà le faire) ou encore des **dispositifs d'épargne**.

... mais 3 actions de fidélisation font consensus entre dirigeants et salariés :

1

proposer une bonne protection sociale

(rang n°1/23 pour les salariés et action mise en place n°7 pour les dirigeants)

2

améliorer les conditions de travail

(n°2 et n°8)

3

mieux reconnaître les efforts des collaborateurs

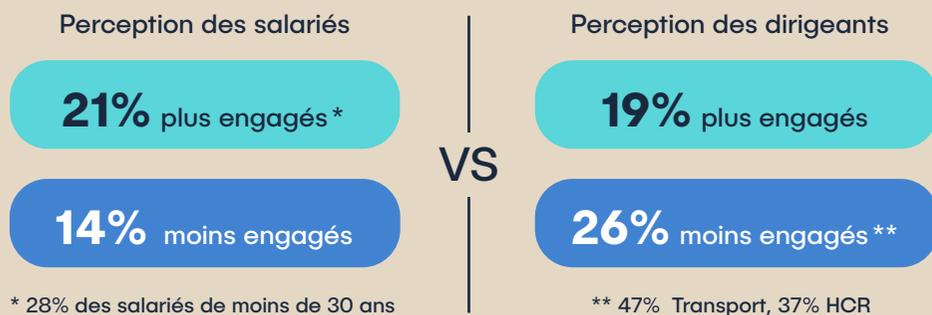
(n°4 et n°1)

Chiffres clés de l'étude

Engagés au travail, oui... sur-engagés, non !

Un engagement élevé : une note moyenne de **7,7/10**

Évolution de l'engagement post-Covid :



les facteurs d'engagement au travail

- le contenu du travail : bon usage des compétences, autonomie, utilité...
- la confiance du manager, sa reconnaissance
- l'accord avec la stratégie, la culture et les valeurs de l'entreprise

les facteurs de désengagement au travail

- le désaccord avec la stratégie de l'entreprise
 - le manager : son manque de disponibilité, de partage, d'encouragement, d'écoute...
 - le manque de solidarité au sein de l'équipe
 - une entreprise qui se préoccupe peu du bien-être et de la santé de ses salariés :
- 33%** considèrent que leur entreprise ne s'en préoccupe pas assez.



Les aspirations des salariés

Un rapport au travail qui a changé depuis 2 ans selon les salariés (52%), mais aussi les dirigeants (55%). Ce qui a pris de l'importance pour les salariés par rapport à l'avant Covid :



En TOP 1 pour ceux qui peuvent télétravailler = pouvoir télétravailler quand ils le souhaitent : **56%**

Différences par générations :

- **jeunes < 25 ans** : + d'exigences sur le plaisir, le sens au travail, les engagements sociaux et environnementaux.
- **55 ans et +** : + d'exigences sur les avantages sociaux et la reconnaissance.

L'attractivité...

37% des entreprises (TPE et PME : 50%) ont plus de difficultés de recrutement depuis 2 ans qui seraient liées :

- à la pénurie de candidats dans 6 cas sur 10 surtout dans les TPE
- au déficit d'image des métiers (1/3) ou de l'entreprise (1/2 pour les entreprises > à 250 salariés)

Top 3 des critères d'attractivité :

Rémunération et package d'avantages sociaux **59%***

Conditions de travail **43%**

Ambiance au travail **40%**

* avec la protection sociale

50%

des salariés déclarent ne pas trouver de réponses à ces 3 attentes

77% des dirigeants cherchent à fidéliser leurs collaborateurs (81% des TPE / 50% des >250 salariés)

... ou la fidélisation ?

Top 3 des critères de fidélisation : un consensus entre salariés et dirigeants

2

De meilleures conditions de travail

1

Une bonne protection sociale

3

Une reconnaissance des efforts

Focus sur un des écarts entre les actions mises en place par les entreprises et les attentes prioritaires des salariés : le package d'avantages sociaux attractifs

3^e/23

critère de fidélisation pour les salariés (69%)

VS

15^e/23

rang des actions mises en place par les dirigeants (49%)

Les critères différenciants chez les jeunes :

- l'autonomie (70%) en n°1 avec la protection sociale
- l'implication dans les prises de décisions et l'engagement de l'entreprise en matière d'environnement et de développement durable (64%)