

Quête de sens : pas de grande démission mais une grande discussion pour inventer le manager de demain

Un baromètre bi-annuel évaluant le niveau de bien-être mental et son impact sur les performances en entreprise



Sommaire

Baromètre bien-être mental : la situation au 2nd semestre 2022

Éditorial	6		
<i>Par Laëtitia Vitaud, spécialiste du marché du travail et autrice du livre « Du labeur à l'ouvrage »</i>			
Résumé de l'étude	12		
1 - Le bien-être mental : la situation au deuxième semestre 2022	16		
Instabilité géopolitique, menace de crise économique : les Français anxieux face à la morosité de l'actualité	17		
Bien-être mental : un enjeu prioritaire pour les salariés et mieux pris en compte par les entreprises	18		
2 - La grande interrogation : mon travail a-t-il un sens ?	20		
Focus : salariés en panne de sens, portrait-robot	26		
« On ne recrute pas des talents pour leur dire quoi faire, mais pour qu'ils nous disent ce qu'ils ont envie de faire. »	28		
<i>Entretien avec Mathilde le Coz, DRH chez Mazars en France et présidente du Lab RH</i>			
3 - Quête de sens à géométrie variable : ce que veulent les salariés	34		
4 - Grande démission : entre mythe à déconstruire et réalité à relativiser	50		
Focus : jeunes cadres dynamiques ou futurs démissionnaires ?	54		
Focus : Les moins de 35 ans, une catégorie à part	55		
Focus : qui sont ces salariés souhaitant échanger avec leur manager ?	58		
« Apporter du sens n'est pas une fin en soi. L'intérêt, c'est "comment je peux agir". »	60		
<i>Entretien avec Muriel Bertin, directrice Rémunération et Partage chez Leroy Merlin</i>			
5 - Vers un nouveau modèle managérial	66		
« Une de nos priorités aujourd'hui est de former et d'accompagner les managers. »	78		
<i>Entretien avec Thomas Pocher, directeur général du centre E. Leclerc de Templeuve</i>			

Quête de sens au travail : le grand *désalignement*



Laëtitia Vitaud, spécialiste du marché du travail et autrice du livre « *Du labeur à l'ouvrage* »

Depuis le début de la crise sanitaire, la transformation de notre rapport au travail s'est accélérée. La remise en question de l'organisation du travail salarié et de ses contreparties est exacerbée. Entre burn out, « grande démission » et maintenant « démission silencieuse » (quiet quitting), les termes à la mode s'enchaînent toujours plus vite dans les médias. Dans tout cela, qu'est-ce qui peut être imputé à des éléments conjoncturels (crise sanitaire, crise géopolitique...), et qu'est-ce qui relève de changements plus structurels ? De quoi cette « quête de sens », dont on nous rebat les oreilles depuis quelques années, est-elle le signe ?

Il existe beaucoup d'idées reçues sur le sujet. Prise dans une acception large, la quête de sens n'est pas seulement une affaire de cadres privilégiés. Par exemple, les métiers des services de proximité (santé, hôtellerie-restauration, enseignement,

services domestiques...) sont concernés massivement par un grand désalignement, à l'oeuvre depuis déjà plusieurs décennies. La transition numérique s'est accélérée. Avec elle, le deal salarial dominant au XX^e siècle se désagrège progressivement. Oui, quelque chose de plus profond est à l'oeuvre qui nous invite à repenser ce deal sous d'autres termes.

Dans mon livre *Du labeur à l'ouvrage*, j'affirme que c'est la désagrégation du « contrat de labeur » (le deal salarial fordiste) qui explique de nombreux phénomènes observés dans le monde du travail. Ce contrat était le suivant : en échange du labeur, c'est-à-dire une certaine aliénation (subordination à un chef, division des tâches et appauvrissement des compétences professionnelles), on pouvait attendre des contreparties attractives (sécurité de l'emploi, salaires négociés collectivement par des syndicats puissants, congés payés, accès au logement grâce à la fiche de paie, retraite, identité sociale et alignement de sens).

Tout le monde ne bénéficiait pas d'un contrat de labeur vertueux, même il y a 40 ans, mais dans l'ensemble, c'est ce modèle dominant qui a façonné nos institutions (notamment la sécurité sociale et le système de retraite) et notre rapport au travail. Or, il se désagrège depuis plusieurs décennies. Les inégalités augmentent. Les syndicats déclinent. L'accès au logement est compromis car les prix augmentent plus vite que les revenus du

« Pour beaucoup d'autres travailleurs, c'est l'organisation même du travail et la définition des tâches qui est en jeu. Pourquoi accepter cette aliénation caractéristique du modèle fordiste quand le contexte du travail est si différent ? »

Laëtitia Vitaud

travail. La protection sociale se dégrade. Les systèmes de retraite se « réforment ». Etc.

De nombreux travailleurs subissent la subordination et les contraintes d'un travail pauvre et rigide, sans avoir toutes les contreparties qui rendaient cette aliénation acceptable. Certains manquent d'agentivité car leur contrat est précaire et leurs horaires sont changeants. La « grande démission » américaine (environ 50 millions de démissions en

2021) a concerné en premier lieu des travailleurs de la restauration, de la grande distribution et du médico-social. En majorité, il s'agit d'individus en quête de meilleures contreparties dont le deal ne fait plus l'affaire (heures de travail éparpillées qui rendent l'emploi incompatible avec la parentalité, revenus trop faibles pour se loger, temps partiels sans assurance santé, etc.). En France aussi, 34 % des salariés dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ne trouvent pas de sens à leur travail pour des raisons comparables.

Il faut dire que le « contrat de labeur » a été bâti sur le modèle papa-travaille-maman-travaille-pas-ou-peu-et-s'occupe-de-tout-le-reste. Les changements culturels et démographiques qui ont amené les femmes à prendre plus de place au travail ont révélé l'incompatibilité du modèle avec la charge parentale et l'aide. Il ne s'agit pas là d'une quête de sens métaphysique et abstraite, mais d'un désalignement structurel entre un modèle de travail trop énergivore et chronophage pour être compatible avec une vie de famille et des contraintes de vie ordinaires. 48 % des travailleurs déplorent une surcharge de travail. Un tiers se heurtent à des employeurs peu enclins à leur accorder la flexibilité ou la possibilité de télétravail dont ils ont besoin.

Mais la désagrégation du contrat de labeur, ce n'est pas seulement un sujet de contreparties. Pour beaucoup d'autres travailleurs, c'est l'organisation même du travail et la définition des tâches qui est en jeu. Pourquoi accepter cette aliénation caractéristique du modèle fordiste quand le contexte du travail est si différent ? L'économie industrielle reposait sur la standardisation et la subdivision du travail en tâches normées répétitives. Cela s'accompagnait pour les travailleurs d'un relatif appauvrissement intellectuel

et professionnel. Une économie plus numérique requiert une organisation du travail différente. Elle s'accommode mieux d'un modèle plus artisanal qui valorise l'autonomie, la créativité, la confiance et la responsabilité.

La quête de sens qui traverse le salariat remet en question le modèle managérial issu du contrat de labeur. Des alternatives sont possibles et désirables. On a si longtemps séparé ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Aujourd'hui, les premiers comme les seconds voudraient collaborer davantage. La hiérarchie à l'ancienne a du plomb dans l'aile. C'est à une « grande discussion » avec leur manager qu'aspirent deux tiers des salariés d'aujourd'hui : à propos de l'organisation de leur travail, mais aussi des perspectives d'évolution et d'apprentissage.

L'alignement des intérêts pouvait aller de soi dans une économie de type fordiste : « Ce qui est bon pour General Motors est bon pour l'Amérique ». Alors que cette économie-là épuise nos ressources et réchauffe notre climat, le désalignement dont nous prenons aujourd'hui la mesure nous invite à imaginer un autre rapport au travail. Imaginons un nouveau « contrat d'ouvrage » !

Résumé de l'étude

Un Français sur deux n'a pas confiance en l'avenir

Par rapport au premier semestre 2022, l'anxiété gagne du terrain chez les salariés français : **le stress (59 %, +4 pts) ; l'inquiétude (52 %, +3 pts) ; et les angoisses (47 %, +6 pts)**. En cause, le contexte anxiogène que nous connaissons depuis quelques mois : instabilité géopolitique, dérèglement climatique, inflation et menace d'une crise économique font qu'aujourd'hui, **un Français sur deux n'a pas confiance en l'avenir**.

Dans ce contexte d'incertitude, le bien-être mental reste un enjeu prioritaire pour les salariés et **sa prise en compte du côté des entreprises progresse de neuf points par rapport à février 2022**. Aujourd'hui, un salarié sur deux déclare que leur employeur met en place des solutions concrètes pour répondre à leurs enjeux de bien-être mental.

La crise sanitaire a exacerbé la remise en question du rôle de l'entreprise sur le volet bien-être et poussé les salariés à s'interroger sur le sens de leur relation au travail et à l'entreprise. Dans ce contexte, près de 9 salariés sur 10 estiment que leur employeur doit les aider dans cette quête. Et les entreprises ont tout intérêt à

s'emparer du sujet car pour 9 salariés sur 10, le sens au travail accroît l'engagement et favorise le sentiment de loyauté envers l'employeur.



Une profonde mutation du rapport au travail traverse la société

On constate un profond phénomène sociétal, dans un contexte où le travail, tout en restant un structurant important de la vie quotidienne, s'affaiblit en termes d'intensité : en 1990, 92 % des Français en activité estimaient que le travail était important dans leur vie, et 60 % lui assignaient une place « très » importante. Au 2nd semestre 2022, 81 % des salariés octroient une place importante au travail, mais ils ne sont plus que 20 % à lui conférer une place « très » importante.

Les salariés restent attachés à leur activité professionnelle mais ne veulent plus accomplir un travail qui n'a pas de sens à leurs yeux : près de 2 salariés sur 3 sont désormais prêts à gagner moins d'argent pour exercer un travail qui a plus de sens.

Contrairement aux idées reçues, la quête de sens n'est pas qu'une préoccupation de cadres. 2 salariés sur 3 s'interrogent davantage sur le sens de leur activité professionnelle depuis la crise sanitaire. Ces interrogations concernent 69 % des cadres et professions libérales, 65 % des employés et 60 % des ouvriers depuis la crise sanitaire. Chez les moins de 35 ans, ce questionnement concerne 7 salariés sur 10.

Quête de sens : pas de grande démission à la Française

Le concept, très médiatisé, de « grande démission » se heurte à la réalité des chiffres. D'abord, **malgré un contexte économique favorable aux salariés, les Français préfèrent conserver leur poste** : 43 % des salariés sont angoissés à l'idée de se trouver sans emploi (fin de contrat, démission sans poste à venir).

Ensuite, **si les Français sont nombreux à envisager de démissionner (44 %), seuls 18 % concrétiseront cette envie** dans les prochains mois. Toutefois, les intentions de mobilités diffèrent fortement en fonction du secteur d'activité ou du type structure : près de 3 salariés sur 5 souhaitent rendre le tablier dans l'Hôtellerie, les Cafés et la Restauration alors qu'un sur 2 sont concernés dans le numérique.

Vers une « grande discussion » pour repenser le modèle managérial

Si les salariés ne souhaitent pas massivement claquer la porte, **6 sur 10 éprouvent le besoin de dialoguer avec leur manager** de leur avenir professionnel et d'**ouvrir la boîte de Pandore de l'organisation du travail dans leur entreprise.**

Problème, **la figure du manager n'est pas jugée accessible par les salariés** : seulement 1 sur 3 va engager la discussion dans les prochains mois et 6 sur 10 estiment encore difficile d'évoquer leur état psychologique avec leur supérieur hiérarchique.

Dans un monde du travail où les salariés réclament de plus en plus de flexibilité, de responsabilisation et de confiance, **le manager cristallise le point cardinal du changement.** Une certitude, avec 1 salarié sur 2 déclarant ne pas bénéficier de soutien pour évoluer, les futures entreprises championnes du bien-être mental seront celles qui feront évoluer leurs pratiques managériales pour répondre à ces nouvelles attentes.



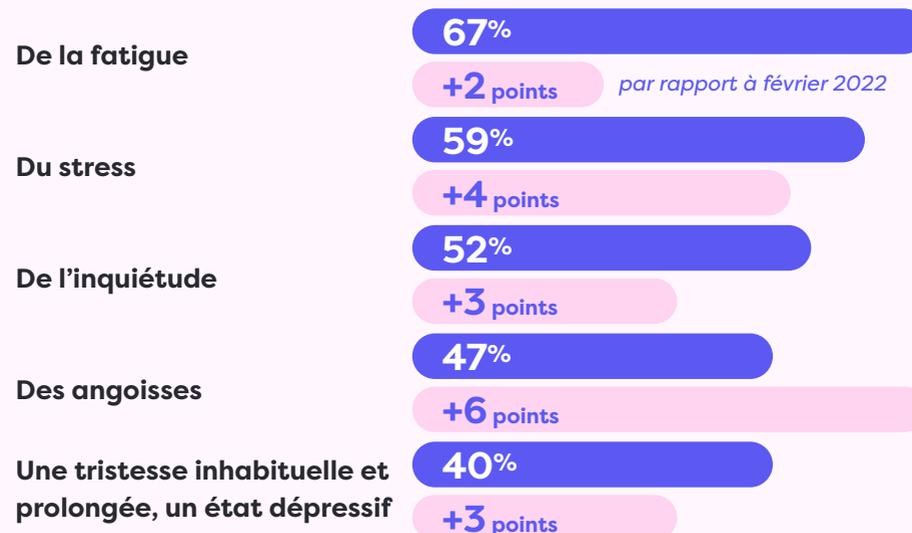
1. Bien-être mental : la situation au deuxième semestre 2022

Instabilité géopolitique, menace de crise économique : les Français anxieux face à la morosité de l'actualité

Au deuxième semestre 2022, l'état psychologique des Français reste stable par rapport au 1^{er} semestre : près de la moitié jugent positivement leur bien-être mental. Toutefois, par rapport à la première édition du baromètre, les salariés sont plus nombreux à éprouver de l'anxiété.

ÉVOLUTION DU BIEN-ÊTRE MENTAL DES SALARIÉS

Au travail, vous est-il arrivé de ressentir... ? (Oui, actuellement en %)



En cause : le contexte particulièrement anxiogène que nous connaissons depuis quelques mois. La guerre en Ukraine, le dérèglement climatique, l'inflation et la menace d'une crise économique font qu'aujourd'hui 1 Français sur 2 n'a pas confiance en l'avenir.

43 % des salariés sont angoissés à l'idée de se trouver sans emploi (fin de contrat, démission sans poste à venir, etc.). Cette appréhension pose

1 Français sur 2 n'a pas confiance en l'avenir.

question à un moment où le retour à l'emploi est facilité. En effet, le taux de chômage est quasiment au plus bas depuis dix ans⁽¹⁾, et dans de nombreux secteurs, les entreprises ont des difficultés à recruter. Cette crainte de se trouver sans emploi est plus élevée chez les femmes (48 %), les employés (48 %), les salariés qui gagnent moins de 2 000 euros (46 %), ainsi que dans certains secteurs d'activité tels que l'information-communication (51 %) et l'hôtellerie-restauration (50 %).

Bien-être mental : un enjeu majeur dans la vie des salariés et mieux pris en compte par les entreprises

Comme lors de la précédente édition, **le bien-être mental représente un enjeu majeur dans la vie des Français**. Ils sont une majorité à attendre de leur travail qu'il contribue à leur bien-être mental : 95 % estiment que se sentir bien dans son travail permet de se sentir bien dans sa vie en général. Par ailleurs, 87 % considèrent que les entreprises ont la responsabilité de prendre soin du bien-être mental de leurs salariés.

Par rapport à février 2022, **les Français sont mieux informés sur les sujets qui concernent le bien-être mental au travail** :

- 46 % s'estiment mieux capables de repérer les symptômes associés au mal-être et les difficultés psychologiques sur le lieu de travail (+3 pts) ;

52%

des salariés constatent que leur employeur met en place des solutions concrètes pour améliorer leur bien-être mental (c'est 9 points de plus qu'au mois de février).

- 36 % disent mieux connaître les solutions mises en place par les entreprises pour améliorer le bien-être de leurs salariés (+3 pts).

Du côté des entreprises, la prise en compte du bien-être mental progresse aussi. Aujourd'hui, 52 % des salariés constatent que leur employeur met en place des solutions concrètes pour améliorer leur bien-être mental (c'est 9 points de plus qu'au mois de février). Toutefois, ce chiffre recouvre certaines disparités sectorielles. Ainsi, dans le secteur des hôtels, cafés, restaurants (HCR) et dans celui du commerce de détail, seuls 45 % des salariés constatent la mise en place de solutions concrètes en faveur de leur bien-être. C'est moins que dans le numérique et le commerce de gros, où ils sont respectivement 57 % et 58 %. Par ailleurs, les salariés des grandes entreprises ne bénéficient pas d'une meilleure situation que les autres : ils sont 54 % à noter des efforts de la part de leur employeur, soit un chiffre équivalent à celui des TPE/PME (54 %) et des ETI (55 %).

Toutefois, **le sujet reste difficile à évoquer en entreprise**. Si 87 % des salariés considèrent que leur employeur a la responsabilité de prendre soin de leur bien-être mental, moins de 10 % jugent « très facile » de parler de leur état psychologique à leur manager ou à leur service RH. Ces chiffres sont équivalents à ceux enregistrés en début d'année.

PRISE EN COMPTE DU BIEN-ÊTRE MENTAL

Votre entreprise met-elle des actions concrètes en place ? (oui, en %)



¹ Au deuxième trimestre 2022, le taux de chômage est quasi stable à 7,4 %, Insee.fr

2.

La grande interrogation : mon travail a-t-il un sens ?

Quand la quête de sens pèse sur le marché de l'emploi

De plus en plus, **les médias se font le relais d'une vaste quête de sens dans la société**. Jeunes en détresse psychologique, salariés en burn-out, cadres qui décident de changer de vie... Cette recherche de sens semble toucher tout le monde.

Les chiffres montrent que ce phénomène existe. Aujourd'hui, **47 % des salariés ressentent une perte de sens dans leur travail : c'est 4 points de plus qu'en février 2022**. Par ailleurs, 2 salariés sur 3 déclarent s'interroger davantage sur le sens de leur travail depuis la crise sanitaire. Chez les moins de 35 ans, cette proportion s'élève même à 71 %. Enfin, 64 % des salariés se disent prêts à changer de travail pour trouver davantage de sens, quitte à gagner un peu moins d'argent.

| **64%**

des salariés sont prêts à gagner un peu moins d'argent pour exercer un travail qui a plus de sens.

Le travail, une valeur essentielle mais qui ne doit pas empiéter sur la vie personnelle

Il existe un paradoxe chez les Français : pour 84 % d'entre eux, le fait de travailler donne du sens à la vie. Toutefois, leur principale attente vis-à-vis du travail est qu'il n'empiète pas sur leur vie personnelle. Cette attente passe avant la rémunération et le fait de l'aimer ou d'y trouver un intérêt.

L'importance donnée au travail a évolué en 30 ans.

En 1990, 92 % des Français en activité estimaient que le travail était important dans leur vie, et 60 % lui assignaient une place très importante⁽²⁾. Au 2nd semestre 2022, 81 % des salariés octroient une place importante au travail, mais ils ne sont plus que 20 % à lui conférer une place très importante. On constate donc un profond phénomène sociétal qui prend la forme d'une chute d'intensité dans l'importance donnée au travail.

Les Français qui confèrent une place « importante » au travail sont davantage représentés dans les catégories suivantes :

- Salariés qui gagnent 4 000 euros et plus (91 %) ;
- Cadres et professions libérales (87 %) ;
- Titulaires d'un diplôme supérieur à bac+2 (84 %).

Par ailleurs, contrairement à certaines idées véhiculées par les médias, **les jeunes générations ne sont pas réfractaires au travail**. Ce serait même plutôt le contraire, puisque les moins de 35 ans sont la tranche d'âge qui lui donne le plus d'importance (85 %, contre 75 % pour les 50 ans et plus).

L'IMPORTANT DU TRAVAIL SELON LES GÉNÉRATIONS

Est-ce que le travail occupe une place importante pour vous ?



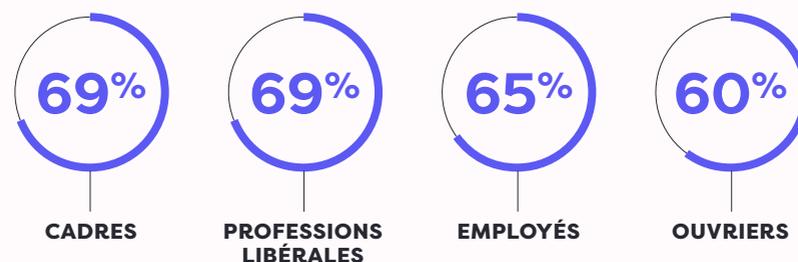
² Enquête européenne sur les valeurs, Institut Faits & Opinion, 1990.

La crise sanitaire a exacerbé la remise en question générale de la valeur « travail »

La crise sanitaire a révélé le nouveau rapport au travail des Français. Depuis l'épidémie de Covid-19, **2 salariés sur 3 s'interrogent davantage sur le sens de leur activité professionnelle**. Ce phénomène traverse l'ensemble des catégories socioprofessionnelles : il concerne 69 % des cadres et professions libérales, 65 % des employés et 60 % des ouvriers. Mais il touche plus fortement les secteurs de l'information-communication (76 %), du numérique (75 %), de la santé et de l'aide sociale (73 %) et de la banque-assurance (70 %). Par ailleurs, le sens du travail est davantage questionné dans les grandes entreprises (72 %) que dans les ETI (69 %) et les TPE/PME (62 %). Enfin, ce questionnement est plus prégnant chez les moins de 35 ans (71 %) que chez les 50 ans et plus (58 %).

L'INTERROGATION DU SENS À TRAVERS LES CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES

Vous interrogez-vous davantage sur le sens de votre activité depuis la pandémie ? (oui, en %)



Si 81 % des salariés du privé estiment qu'exercer une activité professionnelle donne du sens à la vie, ils ne veulent plus accomplir un travail qui n'a pas de sens à leurs yeux. Ainsi, près de 2 salariés sur 3 sont désormais prêts à gagner un peu moins d'argent pour exercer un travail qui a plus de sens. Ce phénomène touche toutes les tranches d'âge, tous les secteurs d'activité et toutes les tailles d'entreprise. Toutefois, si 72 % des cadres sont enclins à concéder une partie de leur rémunération, seuls 60 % des employés sont prêts à en faire de même.

Manque de sens au travail : état des lieux

| **54%**

des salariés éprouvent aujourd'hui une perte de motivation.

1 salarié sur 2 traverse une perte de sens au travail actuellement et près d'1 sur 4 considère même que ses tâches n'ont pas de sens. La perte de sens dans le travail touche désormais 47 % des salariés (+4 pts par rapport au 1^{er} semestre). En conséquence, 54 % des salariés éprouvent aujourd'hui une perte de motivation.



Près d'un salarié sur deux souffre de perte de sens (+4 pts par rapport au 1^{er} semestre)

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'envie de trouver du sens à son travail n'est pas qu'une préoccupation de cadres. 26 % des employés et 28 % des ouvriers considèrent que leur emploi actuel n'a pas de sens : cette proportion est plus élevée que chez les cadres et professions libérales (23 %).

Par ailleurs, si cette quête de sens s'étend à toutes les activités, elle apparaît beaucoup plus marquée dans certains secteurs. Ainsi dans l'hôtellerie-restauration, 34 % des salariés ne trouvent pas de sens à leur travail. La situation est la même dans le commerce de détail, où ils sont 33 %. À titre de comparaison, dans le secteur de la banque et de l'assurance, seuls 15 % des salariés ne trouvent pas de sens à leur travail.



Focus : salarié en panne de sens, portrait-robot

À l'heure actuelle, **24 % des salariés exercent un travail qui n'a pas de sens pour eux**. Ces salariés en panne de sens sont surreprésentés chez les ouvriers (28 %). Ils sont également nombreux dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration (34 %), du commerce de détail (33 %) et du numérique (30 %). Enfin, ils ne perçoivent pas de hauts revenus : en proportion, ils sont deux fois plus nombreux chez les salariés qui gagnent moins de 2 000 euros (26 %) que chez ceux qui gagnent 4 000 euros et plus (13 %).

Pour 1 salarié sur 2, si le sens est bien présent au travail, il n'est pas évident à trouver actuellement. Cette quête de sens dans la vie professionnelle s'avère

plus difficile pour les jeunes de 25 à 34 ans (43 %) et touche toutes les catégories professionnelles. Elle est également plus ardue pour les salariés qui gagnent moins de 2000 euros par mois (65 %).

Le fait de trouver du sens à son travail dépend aussi de l'importance qu'on lui donne dans sa vie et des relations que l'on entretient avec sa hiérarchie. Ainsi, la difficulté à trouver du sens est encore plus prononcée chez les salariés qui ne donnent pas une place importante au travail dans leur vie (64 %), chez ceux qui ressentent un manque de confiance envers leur hiérarchie et les décisions prises (72 %) ainsi qu'à ceux souffrant d'un manque d'autonomie (76%).

Cette panne de sens dans le travail fait qu'aujourd'hui, **64 % des salariés sont prêts à gagner un peu moins d'argent pour exercer une activité qui a plus de sens**. Les plus enclins à franchir le pas sont les professions libérales (72 %), les personnes qui gagnent 4 000 euros et plus, les titulaires d'un diplôme de niveau bac+2 ou supérieur (70 %) et les salariés en poste depuis moins d'un an (73 %).

PERTE DE SENS AU TRAVAIL

Au travail, vous est-il arrivé de ressentir une perte de sens ?

Numérique	61% oui actuellement
Hôtellerie, Cafés et Restauration	55% oui actuellement
Commerce de gros	54% oui actuellement
Industrie	59% oui actuellement

“

Notre fondateur Robert Mazars disait : « *On ne recrute pas des talents pour leur dire quoi faire, mais pour qu'ils nous disent ce qu'ils ont envie de faire* ».

Mathilde le Coz

DRH chez Mazars en France et présidente du Lab RH

D'origine française, Mazars est un des leaders internationaux de l'audit, de la fiscalité et du conseil. Parmi ses références, on trouve des entreprises de renom, plusieurs agences nationales et de nombreux ministères. Quelle est la place du sens au travail dans une entreprise de cette envergure, avec de tels enjeux ? Nous avons rencontré Mathilde le Coz, directrice des ressources humaines chez Mazars, pour en parler.



Alan : Est-ce que la quête de sens est un sujet que vous abordez avec les personnes que vous managez ?

Mathilde le Coz : Absolument. C'est même plus profond que cela : la quête de sens anime tout ce que je fais aujourd'hui. La manière dont j'aborde mon quotidien de DRH est née de ma propre quête de sens. J'avais du mal à trouver ce sens dans la manière dont la fonction RH fonctionnait lors de mes débuts. C'est ce qui m'a poussée à essayer chaque jour de transformer la fonction RH au sein de Mazars.

Alan : Qu'est-ce qui a inspiré cette place centrale du sens au travail dans votre action RH ?

M. C. : Il n'y a pas eu d'événement précis, mais plutôt une étape importante dans ma carrière. En 2013, on m'a confié la création de la fonction « Innovation RH ». Je ne savais pas ce que cela pouvait dire, si ce n'est que je devais y mettre du sens. Et parallèlement, plusieurs enquêtes auprès de nos collaborateurs cette année-là ont fait ressortir le besoin pour chacun de laisser une empreinte au sein de leur propre environnement professionnel, d'avoir un impact, facteur de sens à leurs yeux. L'enquête résumait ainsi le sens : « *Pour moi, la quête de sens, c'est savoir à quoi on contribue. Quand je me lève le matin, je sais à quoi contribue mon travail, il a du sens à mes yeux et je peux en être fier* ».

C'est là que nous avons compris que les notions d'autonomie, de responsabilisation et d'intrapreneuriat étaient des leviers pour permettre à nos équipes de trouver du sens dans leur quotidien. Les enquêtes en interne nous le disaient : « *Les salariés ont envie d'innover, mais ils ne s'y sentent pas encouragés par l'organisation, faute de cadre le permettant* ». On a donc développé la culture d'innovation au maximum au sein de notre organisation.

Alan : Pourriez-vous nous en dire davantage sur cette notion d'innovation ?

M.C. : Chez nous, chacun peut être porteur de projet et à ce titre intrapreneur. Récemment, un collaborateur nous a confié : « *J'aime Mazars, et j'aimerais contribuer à son développement en travaillant aux sujets de métavers et de web 3.0* ». En accord avec lui et son équipe, nous avons donc décidé de lui permettre de se focaliser sur ce projet, et de lui créer un poste dédié. Pour nous, ce type d'initiative contribue au sens que chacun peut trouver chez Mazars. Nous œuvrons à ce que chacun puisse trouver des réponses à ses aspirations dans son quotidien.

Alan : Pouvez-vous développer le concept d'intrapreneuriat en quelques mots ? Quelles sont les possibilités chez Mazars ?

M.C. : L'intrapreneuriat fait partie de l'ADN de Mazars. Notre fondateur Robert Mazars disait : « *On ne recrute pas des talents pour leur dire quoi faire, mais pour qu'ils nous disent ce qu'ils ont envie de faire* ». Si nos talents veulent aller vers un projet dans lequel ils perçoivent de la valeur pour Mazars et

que ça les fidélise, ça crée donc, au bout du chemin, de la valeur pour Mazars quelque soit le projet. Concrètement, nous avons mis en place BIM, la « Boîte à Idées Mazars », une application mobile créée par des jeunes mazariens. Les idées y sont postées sans modération a priori et celles qui recueillent le plus de votes sont retenues pour une étude de faisabilité. J'ai confiance dans le collectif. Une fois sélectionnés, l'idée et ceux qui l'ont proposée intègrent des programmes d'incubation. Après, sur leur temps de travail, ils ont du temps alloué pour développer leur concept.

Alan : En off, vous évoquiez la notion de « vivre de ses compétences ». Vous voulez bien nous en parler ?

M.C. : C'est une notion très importante aujourd'hui pour le développement de son estime de soi. Chaque individu souhaite vivre de SON travail et de ses compétences, ce qui explique aussi le fort développement des freelances et des auto-entrepreneurs. On ne souhaite plus être exclusif à une organisation, le phénomène des slashers (avoir plusieurs jobs en même temps) est bien présent en France. Chez Mazars, nous soutenons le *slashing* (le cumul de différents emplois). Moi, par exemple, je suis salariée et auto-entrepreneuse. On l'autorise pour tous nos collaborateurs, du moment que ce n'est pas une activité concurrente. Dans nos contrats de travail, il y a maintenant une clause spécifiant la possibilité de faire un

cumul d'emplois. Et on le voit : le fait de permettre l'exercice de plusieurs activités est synonyme de confiance et crée de l'engagement, et surtout du sens !

Alan : Et au niveau de votre poste, quelles pistes suivez-vous pour contribuer à cette quête de sens ?

M.C. : Je crois profondément qu'une partie de ma mission consiste à réenchanter le métier de RH, pour mieux œuvrer à améliorer le quotidien des équipes. Je vous donne un exemple. Historiquement, nous avons des assistants de recrutement dont le rôle était d'appeler les candidats et de gérer les agendas des recruteurs, en interne. Aujourd'hui, on s'est doté d'une solution qui est l'équivalent du Doctolib du recrutement, et toute la partie « planning » est automatisée. Nous avons ainsi pu repenser le rôle des assistants de recrutement, avec une dimension bien plus humaine et à plus forte valeur ajoutée, comme l'accueil et l'accompagnement des candidats. En nous dotant de nouveaux outils, nous avons donc transformé et valorisé leur rôle, et, *in fine*, ajouté du sens à leur quotidien.

Des exemples comme celui-ci, il y en a de nombreux sur l'ensemble de la chaîne RH, notamment en administration du personnel, ou en développement des talents. Nous avons passé au crible toutes les tâches qui étaient chronophages pour automatiser au maximum ce qui pouvait l'être. On travaille

aujourd'hui avec 23 startups sur l'ensemble de la chaîne RH pour apporter plus de valeur à nos clients (collaborateurs) tout en améliorant le quotidien de nos équipes RH. L'idée reste la même : réenchanter la profession RH en recentrant chacun sur des tâches à haute valeur ajoutée et humaine, le fameux H de RH.

Alan : Pour terminer, quel conseil donneriez-vous aux entreprises qui cherchent à mettre le sens au centre de leur démarche ?

M.C. : Chez Mazars, c'est surtout en laissant de la place aux initiatives des salariés. La quête de sens anime l'immense majorité des collaborateurs. D'une certaine manière, il suffit de leur donner l'occasion d'insuffler ce sens dans leurs tâches, en leur faisant confiance, en les valorisant plutôt que de chercher à l'imposer de manière descendante.

3.

Quête de sens à géométrie variable : ce que veulent les salariés

L'entreprise peut agir pour donner du sens au travail

Les salariés sont 87 % à estimer que les entreprises doivent les aider dans leur quête de sens. Toutefois, pour l'heure, ce vœu n'est pas exaucé : 44 % constatent que leur employeur ne met en place aucune solution concrète pour les aider à trouver du sens à leur travail. Pourtant, les entreprises ont intérêt à agir : pour près de 9 salariés sur 10, le sens au travail engendre davantage de motivation, de flexibilité et de productivité. Il se traduit aussi par un sentiment d'appartenance accru et une plus grande loyauté.

Les éléments qui contribuent à donner du sens au travail sont relativement consensuels : ils concernent l'équilibre de vie, la rémunération et les perspectives de carrière, et les conditions d'exercice du métier (degré de confiance et d'autonomie).

RÉTENTION
88%

des salariés français déclarent que trouver du sens au travail rend moins susceptible de démissionner, même contre une meilleure rémunération.

87%

des salariés qui trouvent du sens dans leur travail sont davantage engagés dans la réussite de leur entreprise.

SENS AU TRAVAIL

Les principales attentes des salariés

Ce qui donne un sens dans la vie professionnelle dans l'absolu

- ▶ Équilibre vie pro-perso
- ▶ Rémunération juste
- ▶ Aimer ce que l'on fait

Ce qui donne un sens dans le poste actuel

- ▶ Autonomie
- ▶ Échange avec ses pairs
- ▶ Sécurité de l'emploi

Les difficultés rencontrées actuellement

- ▶ Rémunération
- ▶ Stagnation
- ▶ Reconnaissance

ÉQUILIBRE ENTRE VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE

Les salariés ont une véritable attente concernant la régulation de la charge de travail : 48 % déplorent une mauvaise répartition du travail ou une surcharge structurelle. C'est notamment vrai dans les ETI, où ils sont 53 % (et même 60 % dans les ETI de 500 à 999 salariés), ainsi que dans les secteurs du transport (60 %) et de l'hôtellerie-restauration (55 %).

43%

des salariés ont un employeur qui rejette le télétravail ou refuse la mise en place d'une organisation hybride.

Les salariés attendent également de leur entreprise qu'elle adopte durablement les nouveaux modes de travail (télétravail, travail hybride). À l'heure actuelle, 43 % des salariés ont un employeur qui rejette le télétravail ou refuse la mise en place d'une organisation hybride. Même dans

le secteur du numérique, il existe une certaine réticence des entreprises à l'égard des nouveaux modes de travail, puisque plus d'1 salarié sur 3 est confronté à des difficultés.

En parallèle, on constate une remise en cause de tous les dispositifs favorisant les horaires à rallonge : seul 1 salarié sur 10 se déclare encore intéressé par des aménagements de type salle de sport, conciergerie ou garde d'enfant. Par ailleurs, le fait de bénéficier d'un statut social prestigieux ou d'exercer des responsabilités ne constitue plus un objectif enviable pour 9 salariés sur 10. En la matière, on note un écart entre les femmes et les hommes, ces derniers étant plus nombreux à attendre ce type de gratifications de leur travail.

RÉMUNÉRATION ET PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

Pour donner du sens au travail, la revalorisation des salaires semble également indispensable. À l'heure actuelle, 53 % des salariés rencontrent des difficultés quant à leur niveau de rémunération. Cette situation est encore plus marquée dans les secteurs de la santé (59 %), du commerce (52 % dans le détail, 57 % dans le gros) et de l'information et communication (56 %), ainsi que chez les moins de 35 ans (58 %).

LES DIFFICULTÉS DE RÉMUNÉRATION PAR SECTEUR

Sur votre poste actuel, expérimentez-vous des problèmes liés à votre rémunération ?

Santé

59% oui

Commerce de gros

57% oui

Information et communication

56% oui

Les entreprises doivent également se montrer plus transparentes sur les perspectives de carrière.

En effet, 51 % des salariés ont le sentiment de ne pas pouvoir évoluer ou de ne pas recevoir le soutien nécessaire pour évoluer. Cette impression concerne plus particulièrement les salariés des ETI et des grandes entreprises (56 %).

51%

des salariés ont le sentiment de ne pas pouvoir évoluer.

CONDITIONS D'EXERCICE DU MÉTIER (CONFIANCE ET AUTONOMIE)

Les salariés attendent également une amélioration des conditions dans lesquelles ils exercent leur métier. 40 % se plaignent d'un manque de confiance de la part de leur hiérarchie. Ce chiffre s'élève à 45 % chez les moins de 35 ans, 48 % chez les salariés de région parisienne et même 54 % chez ceux de l'hôtellerie-restauration. Par ailleurs, 35 % déplorent un manque d'autonomie dans l'organisation de leur travail. Sont particulièrement concernés : les moins de 35 ans (40 %), les titulaires d'un diplôme supérieur à bac+2 (38 %), les salariés du secteur de l'information-communication (42 %), les salariés des secteurs du commerce de détail, du transport et de l'immobilier (41 %).

54%

des salariés de l'hôtellerie-restauration se plaignent d'un manque de confiance de la part de leur hiérarchie.

Col blanc vs col bleu : des aspirations à deux vitesses

Si la quête de sens est importante pour tous les salariés, on observe une scission entre d'un côté, des personnes moins diplômées, qui gagnent moins et qui ne sont pas en position de management et, de l'autre, des personnes bien insérées dans le marché de l'emploi, qui ne craignent pas une période professionnelle à vide, et qui sont plutôt issues des catégories socioprofessionnelles supérieures.

40%

des femmes cadres font de leur équilibre vie pro vie perso une priorité (contre 27 % des hommes).

EMPLOYÉS ET OUVRIERS : LA RÉMUNÉRATION D'ABORD

Pour les employés et les ouvriers, trouver plus de sens à son travail passe d'abord par une meilleure rémunération : 40 % considèrent qu'une augmentation de salaire les aiderait dans leur quête de sens. Ils souhaitent également bénéficier d'un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (29 %), et être mieux considérés par leur hiérarchie (27 %).



CADRES : LA PRIORITÉ VA À L'ÉQUILIBRE DE VIE ET AUX PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

Pour les cadres, l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est tout aussi important que la rémunération. Cette catégorie se distingue aussi par le souhait de mieux maîtriser sa carrière : près d'1 cadre sur 4 attend de son employeur qu'il lui présente des perspectives d'évolution claires et qu'il facilite sa progression en interne (via la formation notamment). Par ailleurs, les cadres sont sensibles aux questions de RSE : 16 % d'entre eux attendent de leur employeur qu'ils prennent des engagements en faveur de la société et de l'environnement.

Quête de sens : à chaque secteur sa réalité

HÔTELS, CAFÉS ET RESTAURANTS

Niveau de bien-être psychologique

Dans le secteur HCR, les salariés sont particulièrement en proie au stress et à la fatigue. 75 % se disent actuellement fatigués : c'est 8 points de plus que la moyenne des salariés, tous secteurs confondus. Par ailleurs, 66 % éprouvent du stress, soit 7 points de plus que la moyenne. Le secteur HCR est aussi celui qui offre le plus mauvais équilibre de vie : 57 % des salariés de ce secteur estiment que leur travail empiète sur leur vie personnelle (46 % en moyenne).

Quête de sens

Le secteur HCR est celui dans lequel la quête de sens est la plus difficile. En effet, 34 % des salariés de ce secteur considèrent que le travail qu'ils exercent actuellement n'a pas de sens. C'est 10 points de plus que la moyenne. Ils sont 55 % à éprouver actuellement une perte de sens (47 % en moyenne).

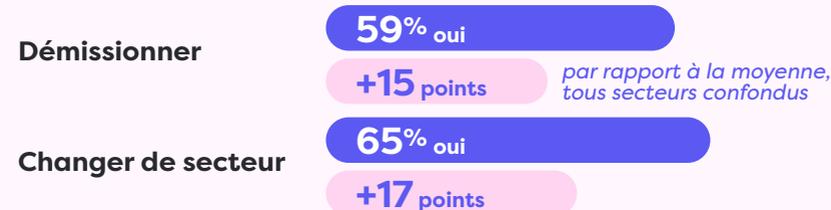
Intentions de mobilité

Avec le secteur de l'information-communication, le secteur HCR est celui dans lequel les intentions de mobilité sont les plus fortes. Ainsi, 59 % des salariés de ce secteur ont envie de démissionner (15 points de plus que la moyenne) et 65 % souhaitent changer de secteur (17 points de plus que la moyenne). Toutefois, les salariés du secteur HCR sont aussi parmi les plus nombreux à ne pas envisager un départ dans

l'immédiat : 39 % indiquent qu'ils ne démissionneront pas dans les mois à venir (13 points de plus que la moyenne).

LES INTENTIONS DE MOBILITÉ

Actuellement, diriez-vous que vous souhaitez... ?



Actions à mettre en place

La revalorisation des salaires est attendue par 47 % des salariés (contre 38 % tous secteurs confondus). 34 % exigent un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (29 % pour l'ensemble des salariés). Enfin, 26 % espèrent une diminution de leur charge de travail, que ce soit à travers une meilleure répartition des tâches, de nouvelles embauches, ou l'automatisation de certains process (ce chiffre est de 15 % pour l'ensemble des secteurs).



COMMERCE

Niveau de bien-être psychologique

Dans le secteur du commerce, la fatigue et l'inquiétude touchent un grand nombre de salariés. Le commerce de détail est particulièrement concerné, puisque la fatigue touche actuellement 79 % des salariés (12 points de plus que la moyenne, 23 points de plus que dans le secteur de la construction), tandis que l'inquiétude s'étend à 58 % des salariés (6 points de plus que la moyenne).

La situation est moins dégradée dans le commerce de gros : 59% des salariés de ce secteur ont déjà ressenti de l'inquiétude, et 72 % se déclarent actuellement fatigués. Enfin, le secteur du commerce n'échappe pas au stress, avec 63 % des salariés concernés dans le commerce de détail et 59 % dans le commerce de gros en ce moment.

Quête de sens

Dans le secteur du commerce, la quête de sens n'a rien d'évident. Seuls 57 % des salariés du commerce de détail jugent facile de trouver du sens à leur travail. C'est moins que dans le commerce de gros, où ils sont 67 % (la moyenne tous secteurs confondus est de 66 %). À l'heure actuelle, 52 % des salariés du commerce de détail et 54 % des salariés du commerce de gros ressentent une perte de sens (47 % pour la moyenne des salariés).

| **33%**

des salariés du commerce de détail jugent que leur travail n'a pas de sens actuellement (+ 9 points par rapport à la moyenne).



Intentions de mobilité

En proportion, les salariés du secteur du commerce sont plus nombreux que les autres à envisager une mobilité.

Dans le commerce de détail et le commerce de gros, ils sont respectivement 52 % et 45 % à vouloir démissionner (44 % pour la moyenne des salariés). Davantage que dans les autres secteurs, ils envisagent même de quitter le salariat : 47 % des salariés du commerce de détail et 44 % des salariés du commerce de gros ont envie de changer de statut (la moyenne pour l'ensemble des salariés est de 41 %).

Actions à mettre en place

Comme dans le secteur HCR, les salariés du commerce attendent une augmentation de salaire (49 % dans le commerce de gros, 35 % dans le commerce de détail, moyenne tous secteurs : 38 %) et un meilleur équilibre de vie (34 %, 26 %, moyenne tous secteurs : 29 %). Ils exigent aussi une plus grande reconnaissance de leur travail par leur manager (20 %, 27 %, moyenne tous secteurs : 26 %), et ils souhaitent que leur entreprise facilite leur progression en interne via la formation (17 %, 23 %, moyenne tous secteurs : 22 %) ou via des programmes RH (24 %, 17 %, moyenne tous secteurs : 21 %).



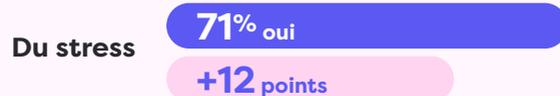
NUMÉRIQUE

Niveau de bien-être psychologique

Le secteur du numérique est celui dans lequel le stress est le plus important. 92 % des salariés de ce secteur se sont déjà sentis stressés dans leur travail (14 points de plus que la moyenne), et ils sont 71 % à l'être actuellement (12 points de plus que la moyenne). Par ailleurs, plus que les autres secteurs, le numérique est traversé par un sentiment d'inquiétude inhabituel. En effet, 31 % des salariés disent être confrontés à un sentiment d'inquiétude relativement nouveau. Enfin, les salariés du numérique sont particulièrement en proie au sentiment d'isolement : 63 % d'entre eux sont concernés. C'est moins que dans le secteur de l'information-communication (70 %), mais plus que la moyenne des salariés (53 %).

BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE

Actuellement, diriez-vous que vous ressentez... ?



Quête de sens

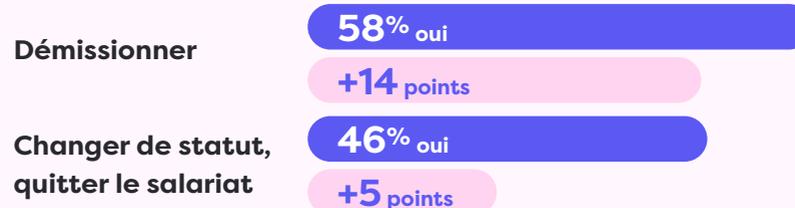
Le numérique fait également partie des secteurs où les salariés ont le plus de difficultés à trouver du sens à leur travail. 30 % d'entre eux estiment qu'ils exercent un travail qui n'a pas de sens actuellement : c'est 6 points de plus que la moyenne.

Intentions de mobilité

L'envie de changer de secteur est plutôt élevée dans le numérique. Elle concerne 58 % des salariés, alors que la moyenne tous secteurs confondus se situe à 48 %. Par ailleurs, les salariés du numérique sont également plus nombreux à envisager un changement de statut, puisqu'ils sont 46 % dans ce cas, contre 41 % pour la moyenne des salariés. Enfin, 51 % d'entre eux songent à démissionner (7 points de plus que la moyenne). Parce qu'ils sont moins angoissés à l'idée de ne pas avoir d'emploi, les salariés du numérique sont aussi plus susceptibles de concrétiser leurs projets de changement dans un futur proche : par exemple, 21 % ont l'intention de démissionner dans les mois à venir (c'est 3 points de plus que la moyenne).

LES INTENTIONS DE MOBILITÉ

Actuellement, diriez-vous que vous souhaitez... ?



Actions à mettre en place

Dans le numérique, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ne figure pas parmi les attentes prioritaires. Néanmoins, si les salariés sont prêts à consacrer une grande partie de leur temps au travail, ils attendent des contreparties : 31 % souhaitent que leur employeur facilite la progression en interne à travers la formation (moyenne : 22 %), et 27 % voudraient travailler dans une atmosphère qui soit davantage bienveillante et propice au bien-être (moyenne : 20 %). Enfin, 43 % attendent une revalorisation de leur salaire (moyenne : 38 %).



GRANDES ENTREPRISES

Niveau de bien-être psychologique

Même si l'écart est faible avec les TPE/PME et les ETI, c'est bien dans les grandes entreprises que la perte de sens est la plus élevée : 65 % des salariés l'ont déjà ressentie à un moment ou un autre dans leur travail (contre 64 % dans les ETI et 61 % dans les TPE/PME). La baisse de motivation y est aussi un peu plus importante qu'ailleurs, avec 75 % des salariés concernés (74 % dans les ETI, 73 % dans les TPE/PME). En revanche, le stress, les angoisses, les sentiments d'inquiétude et d'isolement y sont un peu plus faibles que dans les autres entreprises (entre 2 et 4 points de moins que dans les TPE/PME ou les ETI). À noter que le sentiment d'isolement n'est pas strictement lié au télétravail : il est ressenti par 47 % des salariés qui travaillent en permanence sur site, c'est à peine 6 points de moins que la moyenne.

Quête de sens

Les grandes entreprises se caractérisent par une expérimentation du sens équilibrée chez les salariés : 25 % d'entre eux jugent que leur travail n'a pas de sens actuellement, c'est seulement 1 point de plus que la moyenne. En revanche, c'est dans les grandes entreprises que les attentes sont les plus fortes envers l'employeur : 92 % des salariés estiment qu'il est important que ce dernier les aide à trouver du sens dans leur travail (5 points de plus que la moyenne).

Intentions de mobilité

De manière générale, **les envies de départ sont moins importantes dans les grandes entreprises que dans les TPE/PME ou les ETI**. En effet, 39 % des salariés envisagent de démissionner (5 points de moins que la moyenne), et 38 % songent à changer de statut (3 points de moins que la moyenne). En revanche, 45 % souhaitent changer de poste (43 % en moyenne), et 55 % veulent discuter de leur avenir avec leur manager (52 % en moyenne).

LES INTENTIONS DE MOBILITÉ

Actuellement, diriez-vous que vous souhaitez... ?

Démissionner

39% oui

-5 points

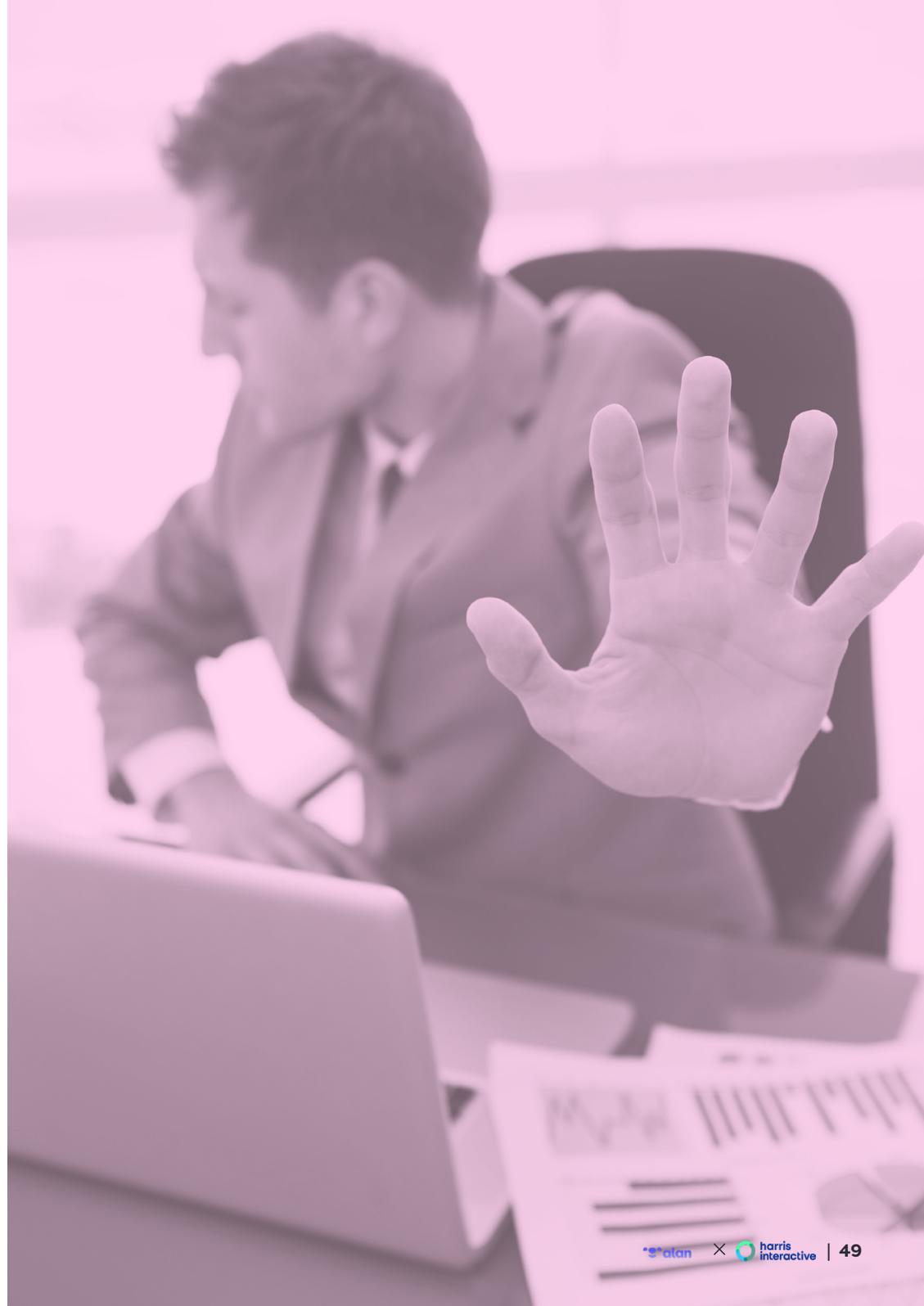
Changer de statut,
quitter le salariat

38% oui

-3 points

Actions à mettre en place

Dans les grandes entreprises, les salariés sont presque aussi nombreux à attendre un meilleur équilibre de vie (34 %) qu'une revalorisation de leur salaire (37 %). Ils attendent également de leur employeur qu'il reconnaisse davantage la valeur de leur travail (29 %, moyenne : 26 %). Enfin, ils veulent évoluer plus facilement vers des postes à responsabilités, soit en ayant accès à des formations (26 %, moyenne : 22 %), soit en suivant un programme d'évolution interne (24 %, moyenne : 21 %). Par ailleurs, les salariés des grandes entreprises sont davantage demandeurs d'aménagements pour mieux gérer leur temps et leur organisation (télétravail, travail hybride) : ils sont 22 %, c'est 9 points de plus que la moyenne des salariés.



4.

Grande démission : entre mythe à déconstruire et réalité à relativiser



Une grande discussion plutôt qu'une grande démission

Faut-il redouter un phénomène de « grande démission » comparable à celui qui s'est produit l'année dernière outre-Atlantique ? Non : selon un récent rapport de la Dares, si le taux de démission est au plus haut depuis la crise financière de 2008-2009, il reste en-deçà des niveaux qu'il avait atteint juste avant, début 2008, et il demeure inférieur à celui observé au début des années 2000⁽³⁾. La situation actuelle est donc normale compte tenu du contexte post-crise que nous traversons. Par ailleurs, les salariés qui démissionnent sont ceux pour qui le marché de l'emploi est le plus favorable.

³ [La France vit-elle une « Grande démission » ?](#), Dares, août 2022

Si le taux de démission est au plus haut depuis la crise financière de 2008-2009, il demeure inférieur à celui observé au début des années 2000.

DES SALARIÉS NOMBREUX À ENVISAGER UN CHANGEMENT, MOINS NOMBREUX À LE METTRE EN ŒUVRE

65 % des salariés ressentent au moins une envie de changement radical. 48 % veulent changer de secteur,

43 % convoitent un autre poste dans l'entreprise, et 41 % souhaitent quitter le salariat pour un autre statut. En comparaison, l'envie de démissionner à proprement parler concerne 44 % des salariés.

Toutefois, seuls 36 % pensent concrétiser ce changement dans les prochains mois. 19 % changeront de secteur, 17 % changeront de poste ou de statut, et 18 % démissionneront. Les 25-34 ans, les

DÉMISSION
44%

des salariés français envisagent actuellement de démissionner et 18 % pensent concrétiser ce projet dans les prochains mois.

diplômés d'un bac+3 au moins et les salariés qui gagnent 4 000 euros ou plus par mois seront les plus nombreux à concrétiser l'un de ces changements dans les prochains mois. Ce sont aussi ces personnes qui veulent, plus que les autres, échanger avec leur manager.

CONFLIT DE VALEURS
71%

des futurs démissionnaires souhaitent être plus en accord avec leurs valeurs personnelles (contre 18 % en moyenne).

UNE FORTE ENVIE DE DISCUTER AVEC SON MANAGER

En parallèle, **6 salariés sur 10 éprouvent le besoin d'échanger avec leur manager sur leur avenir professionnel et / ou l'organisation du travail dans leur entreprise.** Cette proportion atteint 70 % chez les 25-34 ans, 68 % chez les personnes titulaires d'un bac+3 au moins, et 76 % chez les salariés qui gagnent 4 000 euros ou plus par mois.

33 % pensent provoquer cette discussion dans les prochains mois. Les plus susceptibles de le faire sont les 25-34 ans (42 %), les personnes ayant un bac+3 au moins (40 %) et les salariés qui gagnent entre 2 000 et 4 000 euros par mois (38 %).

43 % des salariés sont angoissés à l'idée de se trouver sans emploi (fin de contrat, démission sans poste à venir, etc.).

Focus : jeunes cadres dynamiques ou futurs démissionnaires ?

—
44 % ont envie de démissionner, mais seuls 18 % pensent concrétiser cette envie dans les prochains mois.

En proportion, ces salariés sont plus nombreux chez :



Ces salariés sont très nombreux à rencontrer des difficultés dans leur poste actuel (81% vs moyenne 28%). Ils sont également confrontés à des changements dans leur vie personnelle (74 %, moyenne : 20 %), et à des difficultés pour l'harmoniser avec leur vie professionnelle (72 %, moyenne : 26 %). Enfin, ils souhaitent être plus en accord avec leurs valeurs personnelles (71 %, moyenne : 18 %).

Focus : les moins de 35 ans, une catégorie à part

—
Les moins de 35 ans sont plus nombreux à expérimenter la souffrance psychologique : 15 % d'entre eux disent se sentir « très mal » (c'est 3 points de plus que la moyenne des Français). Cette situation est à mettre en lien avec un manque de perspectives dans la vie en général : ils sont 57 % à juger difficile de se projeter dans l'avenir (8 points de plus que chez les 35 ans et plus). Au travail, les moins de 35 ans sont, en proportion, les plus nombreux à ressentir du stress (86 %), de la fatigue (91 %), de l'inquiétude (71 %) ou encore un sentiment d'isolement (60 %). Ils sont aussi les plus enclins à quitter le salariat pour un autre statut (54 %, contre 41 % pour la moyenne des salariés).

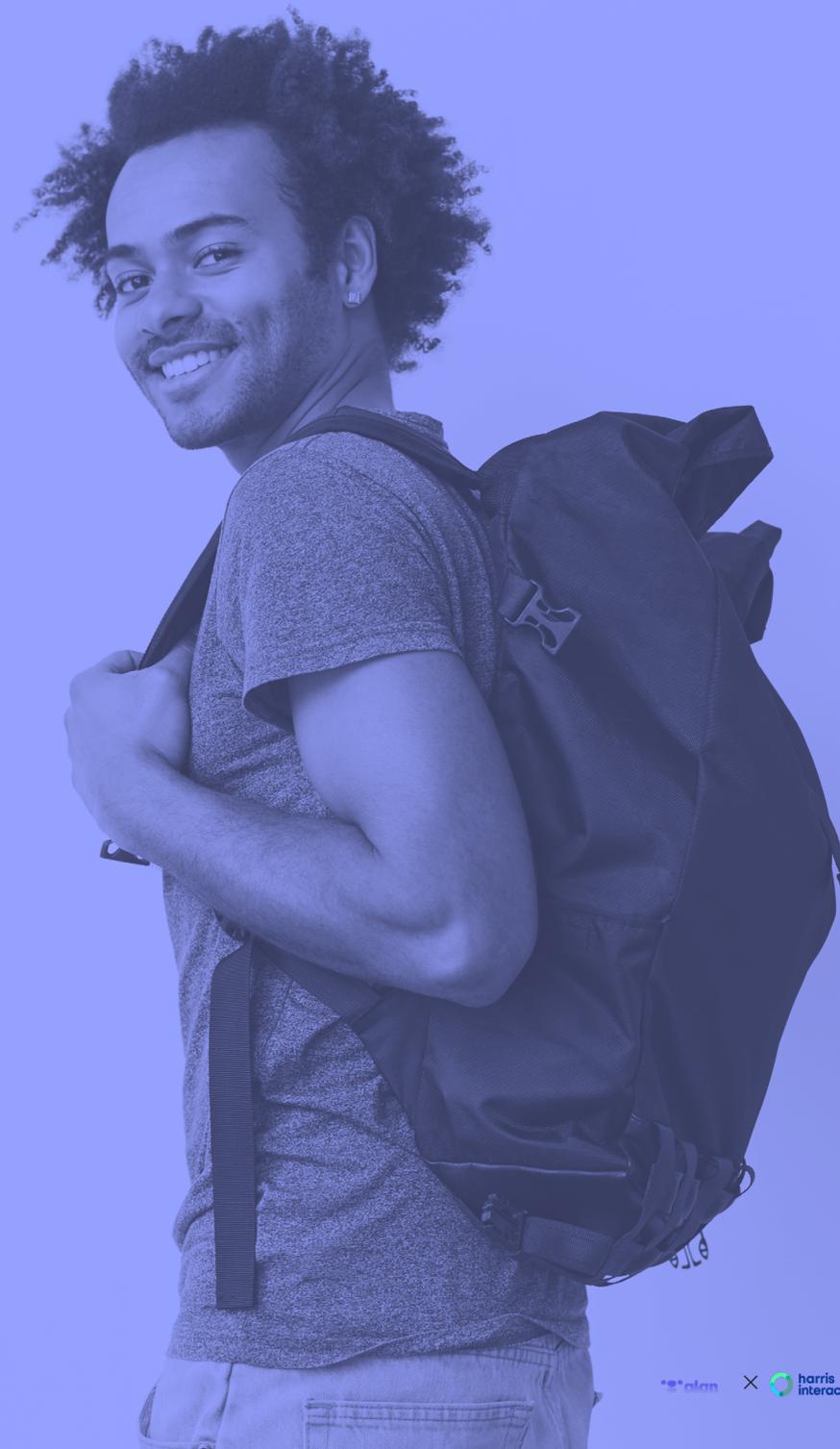
“ Les salariés de moins de 35 ans sont les plus enclins à quitter le salariat pour un autre statut.

Leur rapport au travail est différent de celui de leurs aînés.

Parce qu'ils accordent davantage d'importance à leur activité professionnelle, ils sont plus nombreux à attendre de celle-ci qu'elle ait du sens. Et si à leurs yeux, le sens du travail passe par un bon équilibre de vie et une bonne rémunération, ils ont aussi d'autres exigences :

- En proportion, **ils sont deux fois plus nombreux que leurs aînés à attendre des efforts de leur employeur en matière de RSE.** Ainsi, près d'1 sur 5 attend de son entreprise qu'elle soit plus utile à la société et plus vertueuse pour l'environnement ;
- **Ils exigent une plus grande liberté d'organisation**, à travers le développement du télétravail et du travail hybride. Paradoxalement, ils veulent aussi davantage de lien social au travail, que ce soit avec leurs collègues, leur hiérarchie, dans le cadre du travail proprement dit ou lors de moments de convivialité.

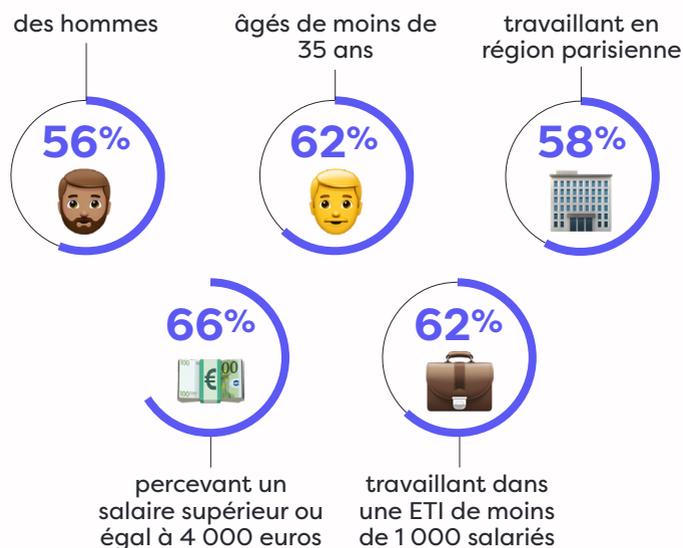
A contrario, les moins de 35 ans sont moins attachés que les autres tranches d'âge à la reconnaissance du travail par les managers ou par l'organisation. Seuls 19 % d'entre eux souhaitent que leur employeur fasse des efforts en ce sens. À titre de comparaison, cette proportion est de 30 % chez les 35 ans et plus, et de 31 % chez les 50 ans et plus.



Focus : qui sont ces salariés souhaitant échanger avec leur manager ?

62 % des salariés ressentent le besoin d'échanger avec leur manager concernant leur avenir professionnel et l'organisation du travail. En majorité, ces salariés sont des hommes (56 %). Ils sont âgés de moins de 35 ans (62 %) et travaillent en région parisienne (58 %). Ils perçoivent un salaire supérieur ou égal à 4 000 euros (66 %) et travaillent dans une ETI de moins de 1 000 salariés.

QUI SONT CES SALARIÉS SOUHAITANT ÉCHANGER AVEC LEUR MANAGER ?



Toutefois, **seuls 33 % des salariés pensent provoquer cette discussion dans les prochains mois.** Leur profil : des titulaires d'un diplôme de niveau bac+3 ou plus (40 %), qui gagnent entre 3 000 et 4 000 euros par mois (38 %). Ces salariés qui veulent discuter sont moins intéressés que les autres par une revalorisation salariale (33 %, moyenne : 38 %), un meilleur équilibre de vie (25 %, moyenne : 29 %) ou une plus grande reconnaissance de leur travail (23 %, moyenne : 26 %). En revanche, ils veulent être davantage impliqués dans la vie de l'entreprise :

- 20 % espèrent une plus grande communication avec leurs collègues ou leur hiérarchie (moyenne : 15 %) ;
- 20 % souhaitent recevoir plus d'informations sur les décisions stratégiques (moyenne : 17 %) ;
- 17 % exigent davantage d'autonomie, ainsi que la possibilité de travailler de manière hybride (moyenne : 14 %) ;
- 16 % veulent être mieux informés sur les valeurs de l'entreprise. Ils attendent aussi que celle-ci organise des moments en collectivité (moyenne : 11 %).



“

Apporter du sens n'est pas une fin en soi. L'intérêt, c'est « comment je peux agir ».

Muriel Bertin

Directrice Rémunération et Partage chez Leroy Merlin

L'histoire de l'emploi en France est liée à celle des réformes sociales : nombre d'heures travaillées, salaires, congés, ouvertures du dimanche, bien-être au travail... Chaque époque a porté ses combats et ses évolutions. Aujourd'hui, la quête de sens au travail représente un nouveau défi sociétal. Pour l'aborder, nous avons poussé la porte d'une enseigne particulièrement connue et appréciée en France : bienvenue chez Leroy Merlin !



Alan : Comme la quête de sens au travail est le thème de notre rencontre, nous aimerions savoir comment ce sujet trouve sa place chez Leroy Merlin ?

Muriel Bertin : Il est important de partager ce qui est au cœur de notre modèle. La coconstruction et le partage de notre vision d'entreprise, la culture et les valeurs qui nous animent, notre philosophie du partage (du vouloir, du savoir, du pouvoir et au final de l'avoir), notre contribution aux sujets environnementaux, sont autant de sujets éminemment porteurs de sens, et au cœur des discussions lorsqu'il s'agit d'attirer la nouvelle génération, qui n'a pas forcément les mêmes attentes que les précédentes. C'est essentiel de partager avec elle ce qui fait notre raison d'être et notre ambition, à savoir : « Construisons avec tous les nouvelles façons d'habiter pour mieux vivre demain ».

Alan : Pourriez-vous nous en dire davantage sur les attentes des nouvelles générations ?

M. B. : Les nouvelles générations recherchent de plus en plus de sens et de l'utilité dans leur travail. Autrement dit, ne pas travailler pour rien ! Nous constatons qu'elles veulent comprendre les raisons de leurs missions : ce à quoi je contribue, en quoi je suis utile pour moi, pour les autres, pour le monde. Les nouvelles générations cherchent également un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle

avec une organisation du temps de travail qui le permet. Dans une entreprise dont les magasins sont ouverts toute la semaine et concurrencée par des pure players ouverts 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, c'est un défi à relever et nous devons travailler ce sujet de manière innovante.

Alan : Quels sont les principaux leviers auxquels vous avez recours pour apporter du sens à vos collaborateurs et les fidéliser ?

M. B. : Dès le recrutement et l'arrivée des futurs collaborateurs, nous partageons avec eux notre vision d'entreprise, notre philosophie du partage et nos ambitions. Ensuite, pendant leur période d'intégration, ils suivent tout un parcours de formation/information sur ces sujets. Enfin, le management de proximité leur permet de les vivre, de les mettre en œuvre, et de les décliner localement.

Apporter du sens n'est pas une fin en soi. L'intérêt, c'est « comment je peux agir ». Pour cela, nous avons développé notre modèle de leadership « Tous leaders », tant pour les collaborateurs que les managers.

Au travers de ce modèle, nous visons à faire grandir nos collaborateurs et à favoriser le « faire confiance » et l'autonomie de faire, de tester, de se tromper. Nous reconnaissons le droit à l'erreur.

Alan : Comment se transmet au quotidien cette implication des salariés dans le projet global de l'entreprise ?

M. B. : Au-delà des leviers évoqués ci-dessus, notre politique de rétribution intègre une dimension collective importante, via un intéressement calculé au plus proche du local. Il est distribué trimestriellement et, à cette occasion, un rendez-vous du Partage est organisé. Celui-ci vise à partager les avancées au local, ce qu'il s'est passé au sein de l'établissement, au national, et pose les événements du trimestre à venir pour permettre d'en être pleinement acteurs.



Alan : Vous évoquez la vision d'entreprise : pourriez-vous nous en dire davantage sur votre événement Vision ? Qu'en ressort-il concrètement pour vos collaborateurs ?

M. B. : Nous avons initié ce processus Vision en 1995. L'idée est de projeter ce que sera notre entreprise dans dix ans. Tous nos collaborateurs sont invités à y participer et à la construire. En 2016, nous avons rassemblé, outre les plus de 20 000 collaborateurs, 3 000 partenaires fournisseurs, prestataires et clients pour écrire notre futur. Nous préparons actuellement notre prochaine session. Concrètement, chaque participant est amené à s'ouvrir, à rencontrer son écosystème, à réfléchir et à se projeter. Il en ressort beaucoup de matière et d'actions concrètes à mettre en oeuvre sur le long terme, mais aussi au quotidien, à très court terme.



Alan : J'aimerais faire un focus sur les managers. Sont-ils formés pour contribuer à cet apport de sens dont nous parlons depuis le début de notre entretien ?

M. B. : Il existe des cycles spécifiques d'accueil et d'intégration pour nos managers, pour qu'ils puissent comprendre notre culture et nos valeurs, notre modèle de leadership, et l'incarner au quotidien, avec leurs équipes. Ils sont eux-mêmes animés sur le sens par leur propre manager. Des lives sont proposés aussi régulièrement aux managers pour leur partager les actualités de l'entreprise, et qu'ils puissent les relayer à leurs collaborateurs.

Alan : Je voudrais conclure avec un phénomène que certains qualifient de grande démission ou de démission silencieuse. Est-ce quelque chose que vous observez chez Leroy Merlin ?

M. B. : J'ignore si on observe une grande démission, mais ce qui est sûr, c'est que les indicateurs de fidélisation se dégradent, comme un peu partout dans les entreprises. Notre mission à nous, RH, c'est maintenant de comprendre pourquoi les salariés s'en vont, et de trouver des solutions pour y répondre. La philosophie de Leroy Merlin consiste depuis toujours à miser sur l'humain. Nous investissons sur les compétences de nos collaborateurs, sur leur évolution et leur employabilité, et sur leur qualité de vie.

Nous souhaitons leur offrir une expérience collaborateur 5 étoiles, comme à nos clients.

5.

Vers un nouveau modèle managérial



La quête de sens qui traverse le salariat remet en question le modèle managérial actuel : les salariés attendent de leur manager plus de reconnaissance, une plus grande confiance, une plus grande autonomie, mais aussi du soutien pour évoluer dans l'entreprise. Sans aucun doute, les entreprises qui veulent aider les salariés dans leur quête de sens devront faire évoluer leurs pratiques managériales pour répondre à ces nouvelles attentes.

Réduire la distance entre salarié et manager

Pour les entreprises, il est essentiel de remédier à l'image du manager inaccessible, peu à l'écoute de son équipe. En effet, si 62 % des salariés éprouvent le besoin d'échanger avec leur manager sur leurs perspectives d'évolution ou sur l'organisation du travail, seuls 33 % oseront le faire dans les prochains mois. Par ailleurs, 6 salariés sur 10 jugent encore difficile d'évoquer leur état psychologique avec leur encadrant. Pourquoi le manager apparaît-il si inaccessible ?

6 SALARIÉS SUR 10

jugent difficile d'évoquer leur état psychologique avec leur encadrant.



62 % des salariés éprouvent le besoin d'échanger avec leur manager sur leurs perspectives d'évolution ou sur l'organisation du travail.

Dans certains secteurs d'activité, les relations professionnelles ne semblent pas favoriser un lien plus privilégié entre les managers et leur équipe. C'est notamment le cas dans l'hôtellerie-restauration, où 37 % des salariés n'éprouvent aucun sentiment de sécurité dans leurs relations professionnelles (contre seulement 17 % dans le secteur de la construction et de la banque-assurance). Cette

insécurité relationnelle est à peu près la même dans les TPE/PME, les ETI et les grandes entreprises, avec environ 25 % des salariés concernés. C'est dans les entreprises regroupant 10 à 49 salariés que la situation est la plus dégradée, avec 31 % des salariés concernés.

Pourtant, **l'accessibilité des managers est de plus en plus cruciale dans un contexte où les salariés veulent pouvoir travailler en confiance**, dans un climat serein, et avoir un interlocuteur avec qui évoquer ses perspectives dans l'entreprise. Autrement dit, le temps d'un management directif, autoritaire, voire « micro » semble bel et bien révolu.

Le « care » : une nouvelle casquette pour les managers

De plus en plus, le métier de manager doit intégrer la dimension du « care », un principe qui suppose la capacité à prendre soin de chacun, quelle que soit sa singularité, et qui s'inscrit dans la prévention des risques professionnels.

Moins de 4 salariés sur 10 se sentent libres d'évoquer leur état psychologique avec leurs responsables hiérarchiques ou avec leur service RH. Lorsqu'ils rencontrent une difficulté, les Français jugent beaucoup plus facile d'en parler en dehors du travail. Ils sont ainsi 65 % à évoquer facilement leur état psychologique avec un professionnel de santé, et 59 % avec leurs proches. Si les managers ne peuvent pas se substituer aux professionnels de santé, ils peuvent malgré tout faire office de « relais » en incitant les salariés à demander de l'aide à leur médecin traitant, au médecin du travail ou à un psychologue. C'est déjà le cas outre-Manche, où certaines entreprises apprennent à leurs managers



à reconnaître les signes avant-coureurs de difficultés psychologiques⁽⁴⁾. **Toutefois, pour cela, les managers doivent inspirer davantage confiance à leurs équipes et, surtout, se montrer disponibles.** Toute la question est de savoir si les entreprises leur offriront la possibilité d'inclure cette dimension préventive et humaine dans leurs postures quotidiennes, sans que cela se fasse au détriment d'autres responsabilités. **La formation des managers apparaît donc comme essentielle.** L'identification des signaux de souffrance est loin d'être évidente : plus vite les managers seront formés, mieux ils seront en capacité de détecter la détresse de leurs collaborateurs et de leur prodiguer les bons conseils.

“ Les managers doivent inspirer davantage confiance à leurs équipes et, surtout, se montrer disponibles. ”

Par ailleurs, **il existe une véritable attente en matière d'information.** À l'heure actuelle, à peine 1 Français sur 2 se dit bien informé sur les professionnels à consulter et sur les difficultés psychologiques en général, même si par rapport au premier semestre, ils sont un peu plus nombreux (46 %, +3

⁴ Table-ronde « Bien-être mental au travail » : quels rôles pour le législateur, les assureurs et les entreprises, blog.alan.com

points) à se dire capable de repérer les signes avant-coureurs et les symptômes associés au mal-être.

Enfin, **les managers ont le pouvoir de rassurer les salariés** sur leur pérennité dans l'entreprise. En effet, plus d'1 salarié sur 5 ne se sent pas en sécurité dans son poste. Ce sentiment d'insécurité progresse avec l'âge (25 % chez les 50 ans et plus). Il se rencontre aussi plus fréquemment chez les bas salaires (moins de 2 000 euros) et chez les personnes à temps partiel.

La reconnaissance : une qualité humaine à développer

Les salariés attendent de leur manager qu'il exprime de la reconnaissance pour les efforts accomplis. À l'heure actuelle, près d'1 salarié sur 2 estime ne bénéficier d'aucune reconnaissance pour son travail. C'est encore plus vrai dans les secteurs de la santé et du commerce, où 6 salariés sur 10 sont dans cette situation. On observe que cette question de la reconnaissance est particulièrement prégnante dans les secteurs en lien avec des tiers extérieurs où il est tacitement admis que le service rendu se doit d'exceller.

“ Près d'1 salarié sur 2 estime ne bénéficier d'aucune reconnaissance pour son travail. ”

Dans une plus large mesure, la notion de reconnaissance renvoie à celle que l'on s'accorde à soi-même, celle exprimée par nos collègues et, bien entendu, celle démontrée par la hiérarchie. La lecture de ce manque de reconnaissance vient également bousculer une injonction de réussite, celle de l'apprentissage permanent, de la culture du « never settle ». Pour autant, en tant que manager, se focaliser sur les axes d'amélioration de la même manière que sur les points forts de ses équipes, permet de limiter leurs doutes et de valoriser leur valeur ajoutée.

Par ailleurs, 1 salarié sur 5 souhaite que sa hiérarchie fasse des efforts pour instaurer une ambiance bienveillante et propice au bien-être. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ce souhait n'est pas l'apanage des plus jeunes : il existe dans les mêmes proportions chez les 50 ans et plus.



RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Actuellement, avez-vous le sentiment de ne pas être reconnu dans votre travail ?



Faciliter la progression de carrière

Autre posture que les managers devront adopter dans le futur : celle du soutien. Concrètement, ils devront soutenir les membres de leur équipe dans leurs envies d'évolution au sein de l'entreprise. Du côté des salariés, l'attente est forte : 51 % disent ne pas bénéficier du soutien leur permettant d'évoluer. Ce phénomène est plus marqué dans les ETI et les grandes entreprises (56 % des salariés concernés) que dans les TPE/PME (48 %).

SOUTIEN & PERSPECTIVE D'ÉVOLUTION

Actuellement, avez-vous le sentiment de ne pas bénéficier de soutien pour évoluer ?



En parallèle, les managers pourront permettre à leurs collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences. En effet, 1 salarié sur 5 souhaite continuer à apprendre tout au long de sa vie professionnelle. Les entreprises qui favorisent l'employabilité de leurs collaborateurs sont aussi celles qui parviennent le mieux à les fidéliser : « *Paradoxalement, quand on accompagne le développement des compétences, les collaborateurs restent plus longtemps dans l'entreprise* », déclarait Nathalie Liebert, DRH France du groupe Edenred, lors de notre table-ronde sur le bien-être mental du 16 juin 2022. En effet, même en l'absence d'évolution immédiate, 90 % des salariés considèrent que le fait de se former permet de ne pas se laisser professionnellement⁽⁵⁾.

Donner du sens en explicitant la mission de l'entreprise

C'est durant l'année qui suit la prise de poste que la question du sens se pose le plus pour les salariés. En effet, à peine arrivées, près de 3 nouvelles recrues sur 4 envisagent déjà d'aller voir ailleurs. Ces salariés sont même prêts à concéder une partie de leur rémunération pour trouver un poste qui a plus de sens à leurs yeux. Ce constat interroge d'abord sur les facteurs de perte de sens ressentis dès la première année : qu'est-ce qui pousse les salariés à vouloir quitter leur poste ? À ce stade, la question du sens organisationnel peut être remise en question par les salariés : est-ce que j'incarne la mission de l'entreprise ? Est-ce que je me reconnais dans les valeurs ? Est-ce que la méthode de travail me convient ? Est-ce que l'autonomie dont je dispose est suffisante ?

5 Baromètre de la formation et de l'emploi, Centre Inffo, 2021.
<https://www.centre-info.fr/produits-services/videos/2e-edition-du-barometre-de-la-formation-et-de-lemploi> – Time-code : 17:34

Près de 3 nouvelles recrues sur 4 envisagent déjà de quitter leur poste au bout d'un an d'ancienneté dans l'entreprise.

Pour ne pas réduire à néant les efforts consacrés au recrutement, les managers ont tout intérêt à expliciter la mission de l'entreprise aux nouveaux arrivants, et, surtout, à la mettre en lien avec la réalité du poste car les salariés ont besoin de comprendre comment ils peuvent s'inscrire dans les objectifs collectifs.

Apprenant, ouvert, fédérateur, la nouvelle posture du manager attendue par les salariés suppose de sa part une capacité à déléguer, à mettre en lumière ses équipes et aussi, à accepter le droit à l'erreur pour favoriser leur bien-être. Si le manager a une influence directe sur l'épanouissement de ses équipes, la responsabilité du bien-être, elle, se partage avec les salariés. Pour trouver sa place, promouvoir la culture de son entreprise et fidéliser ses équipes, la question de la formation des managers est centrale ; tôt ou tard, elle aura un impact sur la performance de l'entreprise en se matérialisant sous forme d'augmentation du stress, taux de turnover, absences voire de démissions.



Moins de contrôle, plus de confiance

Les managers doivent apprendre à « lâcher la bride » : plus d'1 salarié sur 3 déplore un manque d'autonomie dans son travail, que ce soit en termes d'organisation ou de gestion des délais. Bien que la différence ne soit pas significative, ce phénomène concerne davantage les hommes (38 %) que les femmes (32 %). Pourtant, l'autonomie fait partie des cinq attentes les plus fortes des salariés : pour 21 % d'entre eux, il est important d'être autonome dans le cadre de leur mission et de la réalisation de leur travail.

“

Une de nos priorités aujourd'hui est de former et d'accompagner les managers. Des salariés peuvent vivre des situations difficiles à titre personnel, il importe de savoir les détecter et de les aider dans ce sens.

Thomas Pocher
Directeur général du centre E. Leclerc de Templeuve

Le secteur de la grande distribution est particulièrement concerné par les sujets liés à la qualité de vie au travail. Thomas Pocher, directeur général du centre E. Leclerc de Templeuve, nous apporte son éclairage à ce sujet.



Alan : Question à l'attention des profanes : comment s'organisent les décisions RH dans un magasin E. Leclerc ?

Thomas Pocher : D'un point de vue organisationnel, E. Leclerc fonctionne comme un mouvement coopératif, structuré autour de magasins indépendants. Le propriétaire de chaque entité du groupe est « adhérent » à l'organisation. Bien que des représentants soient élus dans chaque région pour assurer la prise de décision au niveau national, notamment sur le plan de la négociation commerciale et de la logistique, les décisions RH et culture d'entreprise sont prises à l'échelle de l'adhérent !

A. : Cela concerne toutes les décisions RH ?

T.P. : Oui ! Cela concerne l'organisation des équipes, les formations au management, le choix de la mutuelle, etc. Même si le national peut intervenir sur la dimension recrutement et formation, en ce qui concerne la qualité de vie au travail, nous échangeons et partageons les bonnes pratiques entre adhérents, de manière informelle. Par exemple, dans l'enseigne, un de nos engagements forts est la participation des salariés aux résultats de l'entreprise. Localement, j'ai à cœur de proposer une ambiance de travail conviviale, chacun peut apporter sa touche.

A. : Avec autant de métiers spécifiques au sein d'un magasin en grande distribution, sur quels sujets mettez-vous le plus l'accent en matière de bien-être mental dans vos hypermarchés ?

T.P. : Dans ce métier, le contact avec le client est central : il est primordial d'anticiper les situations à risque, et cet aspect a été intégré à nos pratiques RH au fil des années. Au départ, on n'avait pas une approche proactive, et on ne réagissait qu'après les incidents en magasins. Peu à peu, nous avons pris conscience de la souffrance psychologique de certains collaborateurs.

A : La priorité est donc de former le personnel en magasin ?

T.P. : Non, car nous avons une autre approche, qui est de former et d'accompagner les managers. Des salariés peuvent vivre des situations difficiles à titre personnel, il faut savoir les détecter et les aider dans ce sens. Pour ce faire, la direction et les managers doivent être au contact des équipes au quotidien, discuter avec eux et leur faire comprendre les causes profondes de leur mal-être – qui peuvent être extérieures à l'entreprise.

De manière générale, en réalisant des enquêtes QVT et RSE, on se rend compte que les problèmes qui peuvent impacter les salariés (en magasin comme en entrepôt ou dans les bureaux) sont rarement d'ordre matériel, mais plutôt d'ordre relationnel ou liés au management. On met donc beaucoup l'accent sur la formation au management et on apporte aux équipes les outils et éléments nécessaires pour prévenir les éventuels conflits en interne.

A. : Que mettez-vous en place pour vous assurer que la formation des managers porte ses fruits dans vos hypermarchés ?

T.P. : On retrouve dans nos magasins des équipes relativement grandes, pour un nombre assez réduit de managers – environ 30 cadres pour 500 salariés. Quand on gère un rayon qui est ouvert 72 heures par semaine, la charge peut vite devenir lourde. Nous faisons en sorte que le management soit adapté à ces amplitudes horaires et à la charge de travail des collaborateurs, d'où l'importance d'être un maximum sur le terrain en tant que dirigeant. Cela revient par exemple à nous entretenir régulièrement avec nos managers, leur relever les problèmes qu'ils n'ont pas pu identifier et les aider à les résoudre, ou à leur faire comprendre les problèmes qu'ils n'ont pas su détecter. On essaie de faire le plus de feedbacks possibles, sur les bonnes et les mauvaises pratiques, leur faire identifier les opportunités et les risques dans chaque situation.

A. : E. Leclerc est une marque avec des valeurs très fortes. Il y a une volonté d'aligner vos salariés avec celles-ci ?

T.P. : Le sujet est vaste mais pour moi cela commence par un « contrat moral ». On essaie quelque part d'appliquer le concept de « symétrie des attentions » : si on s'occupe bien de nos salariés, ils s'occuperont bien de nous. Cela passe par le côté financier (les salariés touchent chaque année une somme supplémentaire en guise de participation aux résultats), une bonne rémunération, une bonne couverture santé, des managers formés qui aident sur le terrain, ainsi que des valeurs d'entreprises claires et assumées.

A. : Quelles actions avez-vous menées par exemple pour « vivre vos valeurs » ?

T.P. : Il y a quelques années, nous avons mis en place le don alimentaire. Cela répondait à une demande des collaborateurs qui se rendaient compte du gaspillage relatif aux invendus et qui en étaient affectés. Nous avons éliminé cette souffrance avec le don, puisque les produits ne sont plus jetés à la poubelle mais ont une réelle utilité sociale. Cela a un réel impact sur le bien-être des salariés. Nous encourageons les collaborateurs qui souhaitent participer à ces collectes ou à des œuvres bénévoles à le faire, dans le cadre de leur travail en tant qu'organisateur, ou dans le cadre d'activités extérieures à l'entreprise. De cette façon, de plus en plus salariés deviennent ambassadeurs de l'entreprise et se sentent alignés avec nos valeurs.

“ On essaye quelque part d'appliquer le concept de « symétrie des attentions » : si on s'occupe bien de nos salariés, ils s'occuperont bien de nous.

A. : Où s'arrête, pour vous, la responsabilité de l'entreprise dans le bien-être de ses salariés ?

T.P. : Je pense que le rôle de l'entreprise doit être de maintenir les meilleures conditions pour que les salariés restent concentrés sur leurs missions. D'un côté, les salariés doivent faire la part des choses : 90 % des incidents interpersonnels que nous traitons ont une explication extérieure à l'entreprise. Il incombe alors aux salariés dans ces situations-là d'en prendre conscience afin d'y apporter des solutions sans perturber le fonctionnement de l'entreprise. D'un autre côté, les salariés s'engagent pour l'entreprise, et c'est donc naturel qu'en retour, celle-ci s'engage pour eux, notamment à travers les engagements sociaux que nous mettons en place. C'est un équilibre à trouver, et chaque partie doit assumer sa part de façon transparente et responsable.



En savoir plus



Méthodologie

Cette enquête a été réalisée par l'institut Harris Interactive, auprès de 4 032 Français et salariés du privé, âgés de 18 ans et plus. Elle a été menée en ligne, du 26 août au 5 septembre 2022. L'institut a utilisé la méthode des quotas et redressements appliqués aux variables suivants : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, région et taille d'agglomération.

À propos d'Alan Mind

Construite pour l'entreprise d'aujourd'hui, Alan Mind est la solution de bien-être mental qui permet de sensibiliser collaborateurs, managers et RH sur les enjeux du bien-être mental, tout en accompagnant ceux qui en ressentent le besoin grâce à des formations, sessions individuelles avec des coaches et thérapeutes et une application au contenu 100 % personnalisé.

Une approche pensée pour chaque collaborateur

Avec Alan Mind, chacun peut désormais accéder à une solution de bien-être mental sur-mesure, n'importe quand et n'importe où : de l'éveil, en passant par le bilan de bien-être mental, jusqu'à l'accompagnement individuel.

Un accompagnement pour allier performance et bien-être au travail

Alan Mind donne aux managers et aux équipes RH les moyens de répondre aux nouvelles attentes des salariés, à travers des formations en lignes et des ateliers, pour apprendre à détecter les signaux faibles dans les équipes et adopter la bonne posture. Alan Mind propose également des outils de suivi pour piloter l'accompagnement de bien-être mental.

**POUR DÉCOUVRIR ALAN MIND
RENDEZ-VOUS SUR [MIND.ALAN.COM](https://mind.alan.com)**

Direction de publication : Olivia Mazon
olivia.mazon@alan.eu

Contact presse : Hélène Blonz
helene.blonz@alan.eu

