

Juillet 2007 : les salariés français au cœur d'une équation impossible ?

La rémunération, nouvelle priorité des salariés français ?

En octobre 1996, 41% des salariés français déclaraient que leur principale préoccupation professionnelle était le maintien de leur emploi. Deux années et un changement de majorité plus tard, le temps consacré au travail devient la première préoccupation des salariés avec 34% de citations fin 1998.

Huit ans après, seuls 18% mettent toujours ce thème en tête de leurs préoccupations professionnelles. Moins de 30% évoquent le maintien de leur emploi et ce score est le plus bas depuis 1996. Désormais, c'est le salaire qui occupe le haut du classement : **plus de la moitié des salariés classent la rémunération en tête de leurs préoccupations.**

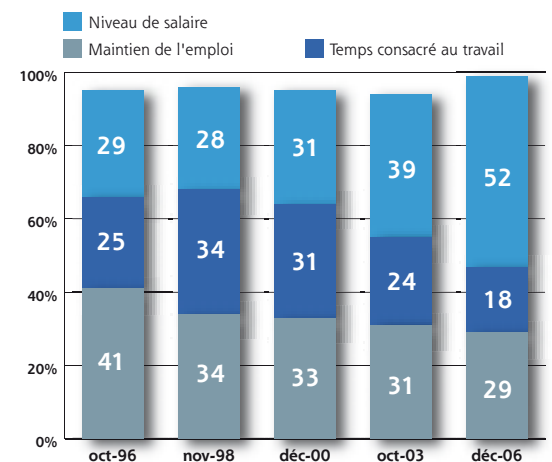
Quelques semaines après un scrutin présidentiel au cours duquel la problématique du "gagner plus" a été maintes fois abordée, il est clair que la donne a changé parmi les salariés : le chômage semble connaître une décrue, dont l'ampleur est difficile à cerner, mais la tendance à la baisse semble bien installée. De fait, seuls les ouvriers et les salariés les plus jeunes mettent l'emploi au cœur de leur préoccupation, presque au même niveau que le salaire. Le temps de travail, mise en place des 35 heures oblige, est passé en troisième position. Il reste toutefois une préoccupation très vivace chez les cadres supérieurs avec 38% de citations. Mais le salaire occupe la première place dans toutes les catégories, secteurs d'activité ou tranches d'âge.

La relation salariés-entreprises connaît une transformation profonde

Comment interpréter cette nouvelle donne ? Effet conjoncturel ? Indéniablement les répercussions du passage à l'euro et de

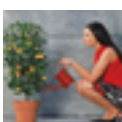
l'application des 35 heures se sont conjuguées pour "tendre" la question salariale. Toutefois, l'expérience montre aussi que la "revendication" salariale est bien souvent le révélateur de problèmes plus profonds au cœur de la relation salarié - entreprise. Les résultats du dernier baromètre Accor Services du Bien Etre et de la Motivation¹ apportent-ils de ce point de vue un éclairage ?

Aujourd'hui, quelle est votre principale préoccupation professionnelle ?



En préambule, il faut garder à l'esprit qu'un **nouveau type de relation des salariés à l'entreprise** émerge en France et plus largement dans les économies développées. Une relation que l'on peut qualifier de "transactionnelle", qui dans l'esprit des salariés les pose sur un pied d'égalité face à l'entreprise, qui est toujours renégociable, souvent instable, et donc difficile à comprendre et à prédire. Le défi que cela représente pour les entreprises est de taille.

¹ Baromètre du Bien Etre et de la Motivation Accor Services : enquête réalisée par Ipsos Loyalty auprès d'un échantillon représentatif de 4 000 salariés français âgés de 18 ans et plus (hors artisans, commerçants, professions libérales, agriculteurs / exploitants).



Il ne s'agit plus de gérer les salariés avec des politiques "globales" sur la base de critères socio démographiques classiques, âge, sexe, niveau hiérarchique, mais de "négocier" avec des individualités dont les attentes sont forcément plus complexes et donc pas toujours faciles à appréhender.

C'est ainsi que l'on voit émerger de nouveaux territoires à la frontière de la vie privée et de la vie professionnelle sur lesquels l'employeur est désormais légitime aux yeux des salariés : ainsi dans le baromètre Accor Services, 63% des salariés (près de 70% pour ceux qui travaillent dans des grandes entreprises) estiment que leur entreprise ne prête pas suffisamment attention «aux difficultés pratiques qu'ils peuvent rencontrer dans l'organisation de leur vie en dehors du travail».

L'attente de développement personnel est aussi devenue une aspiration majeure chez beaucoup de salariés et pas seulement les jeunes. De ce point de vue, l'allongement du départ à la retraite modifie la donne. Du coup, les repères se brouillent tant pour les salariés que pour les entreprises, ces dernières ayant du mal à mettre en place des politiques RH innovantes. Deux chiffres révélateurs de cet état de fait : un salarié sur deux dans le secteur privé déclare qu'il songe «souvent» à quitter son entreprise, tandis que 36% seulement jugent que leur entreprise «porte suffisamment d'attention au développement des compétences».

La spécificité française : le salarié "prisonnier" de son entreprise ?

Le paradoxe est que dans le même temps, la situation proprement française rend très difficile, mais ô combien cruciale, la prise en compte de ces aspirations. Diverses études Ipsos mettent en évidence le sentiment de dégradation de la situation des entreprises vues par leurs salariés. De même, à la question «pourriez vous facilement trouver un travail comparable dans votre région ?», la France arrive en dernière position des économies développées. De fait, au-delà de quelques métiers en tension, les niveaux de turn-over restent très bas dans la plupart des grandes entreprises.

Dès lors, le salarié français est-il "prisonnier" de son entreprise, "coincé" entre ses aspirations et un environnement extérieur

qui allie situation économique morose, marché du travail rigide, faible mobilité des salariés... ? Une issue par l'extérieur, c'est-à-dire où les aspirations des salariés sont portées par un marché du travail dynamique à l'instar de ce qui se passe en Grande Bretagne par exemple, semble peu envisageable. Du coup, la prise en compte des attentes des salariés par les entreprises en France devient de plus en plus sensible.

Ces dernières années, la confrontation des aspirations à cet environnement contraint s'est avant tout traduite par un niveau de frustration élevé et un sentiment de non reconnaissance : encore aujourd'hui, 57% des salariés interrogés estiment que leur implication dans le travail n'est pas reconnue.

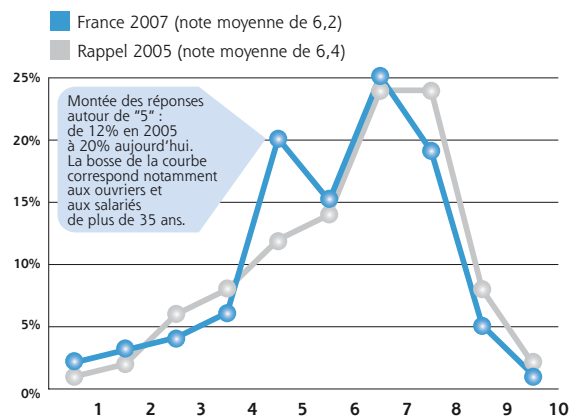
Des fondamentaux qui se dégradent et dont les conséquences sur la motivation des salariés se font sentir

L'élément nouveau est que depuis 2005, tous les indicateurs liés à l'environnement professionnel se dégradent. Listons dans le désordre, les conditions de travail, la qualité de vie au travail, l'ambiance de travail, l'accomplissement, la fierté ou la satisfaction professionnelle. Tous ces fondamentaux de la relation à l'entreprise perdent entre 5 et 10 points en à peine deux ans.

Exemples ? En 2005, 40% des salariés se disaient "souvent" heureux dans leur travail ; ils ne sont plus que 33% à partager ce point de vue deux ans plus tard², et l'une des baisses les plus marquées se retrouve parmi les salariés du secteur privé.

² Toutefois, à peine plus de 10% ne sont "jamais" heureux tandis que la majorité se déclare heureux "de temps en temps".

Si vous deviez noter sur une échelle de 1 à 10 votre "qualité de vie de travail", quelle note donneriez-vous ?

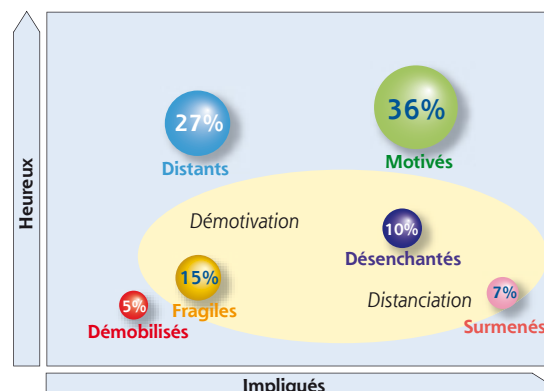


Autre indicateur, l'indice de la qualité de vie au travail : sur une échelle de 1 à 10, les salariés attribuent cette année une note de 6,2 en légère baisse par rapport à 2005. Cependant, le plus significatif est qu'un quart seulement des salariés interrogés, au lieu de 34% en 2005, donne une note supérieure à 8, tandis que le pourcentage de salariés qui donne une note autour de 5 passe de 12% à 20%. Par ailleurs, ce phénomène de dégradation touche l'ensemble des catégories.

Le degré de satisfaction à l'égard de l'ambiance de travail ou des conditions de travail baisse lui aussi. Désormais plus de 30% des salariés se déclarent insatisfaits sur ces points. Seuls les cadres supérieurs paraissent "épargnés". Conséquence, le fossé entre ces derniers et les autres cadres s'accroît sur toutes ces questions. Il y a fort à parier dans ces conditions que le "malaise" des cadres a de beaux jours devant lui.

Au final, le "cocktail" constitué d'un contexte extérieur "contraignant", d'aspirations individuelles fortes et d'un environnement de travail qui s'érode, aboutit à une situation particulièrement mouvante sur le front de la motivation : aujourd'hui, un peu plus d'un tiers (36%) des salariés français se déclarent à la fois impliqués dans leur travail et motivés vis-à-vis de leur entreprise (67% chez les cadres supérieurs). A l'opposé, on trouve deux groupes : un quart paraissent en voie de "distanciation", c'est-à-dire toujours présents dans leur entreprise, plutôt "heureux", mais avec une implication qu'ils qualifient eux-mêmes de "suffisante" ; les 37% restant admettent en revanche que

Typologie



Les "Motivés" : Ils s'impliquent trop ou beaucoup et leur motivation au travail augmente ou reste stable.

Les "Distants" : Ils s'impliquent suffisamment et leur motivation reste stable.

Les "Surmenés" : Ils s'impliquent trop et leur motivation au travail diminue.

Les "Désenchantés" : Ils s'impliquent beaucoup et leur motivation diminue.

Les "Fragiles" : Ils s'impliquent suffisamment et leur motivation diminue.

Les "Démobilisés" : Ils s'impliquent peu ou pas du tout.

pour des raisons diverses, leur motivation baisse.

Face à ce constat, il paraît évident que les entreprises ne peuvent plus faire l'économie d'une réflexion sur la nature de la relation qu'elles entretiennent avec leurs salariés. Celle-ci se transforme inéluctablement et le double risque de la distanciation et de la démotivation s'accroît. La volonté affichée par un nombre grandissant d'entreprises d'avoir désormais des salariés "engagés" ressemble fort à une fuite en avant. Ne doit-on pas plutôt dans l'immédiat chercher à reconstruire les fondamentaux de la relation salarié-entreprise ? antoine.solom@ipsos.com ■

Ipsos est le n°3 mondial des études avec 7 000 collaborateurs présents dans 50 pays. Ipsos Loyalty regroupe les équipes spécialisées dans les études sur la gestion de la relation salariée.

Présentes dans les principaux pays d'implantation du groupe, les équipes d'Ipsos Loyalty collaborent activement à l'amélioration de la performance humaine et managériale de plus de deux cents entreprises et organisations.

Domaines d'intervention :

- Leadership et conduite du changement

- Motivation et engagement des salariés
- Efficacité des organisations et pratiques managériales
- Valeurs et culture d'entreprise.

Le savoir-faire d'Ipsos Loyalty s'appuie sur une maîtrise de l'ensemble des techniques d'enquête adaptées au monde de l'entreprise ; une base de références exclusive (RED) et représentative des populations salariées de 26 pays ; la volonté de délivrer à nos clients des informations utiles, à forte valeur ajoutée, accompagnées de l'éclairage et du conseil qui les rendent immédiatement opérationnelles.

Interview

Didier Zoubeidi

directeur marketing international d'Accor Services

Quel regard portez-vous sur ces résultats ? En quoi reflètent-ils les demandes de vos clients ?

Au-delà de la préoccupation des français pour leur salaire, qui nous semble conjoncturelle et propre à la France, ces résultats ne nous surprennent pas, ils viennent en effet corroborer une tendance de fond et à la fois durable, observée depuis plusieurs années : une demande toujours plus accrue de services qui facilitent la vie des salariés.

Cette demande a des origines multiples, l'urbanisation croissante et l'allongement de la durée de vie en sont les principales.

L'urbanisation croissante modifie considérablement les équilibres traditionnels. La distance de plus en plus longue entre le domicile et lieu de travail crée inévitablement des problèmes en termes de restauration, de transport, de garde d'enfants, de gestion des tâches ménagères, de soutien scolaire...

L'allongement de la durée de vie pose quant à lui des soucis de dépendance des personnes âgées, dont la charge repose sur des salariés déjà très occupés. Par ailleurs, le fait de vivre plus longtemps et en meilleure forme, combiné à des coûts de protection sociale de plus en plus élevés, amène les pays occidentaux à repousser l'âge du départ en retraite. Ce phénomène obligeant alors les entreprises à revoir leur politiques de ressources humaines et notamment leur politique de formation.

Pouvez-vous nous donner deux exemples d'initiatives particulièrement marquantes qui ont été déployées en France ces derniers mois ?

Tout d'abord le Ticket CESU, un produit qui permet à toute entreprise d'aider ses collaborateurs à accéder à des services qui simplifient leur vie personnelle. Inspiré du Ticket Restaurant, Ticket CESU est un Chèque Emploi Service Universel pré-financé par l'entreprise. Il permet de payer des services à la personne : garde d'enfants, soutien scolaire, tâches ménagères, aide aux personnes âgées ou en situation de handicap. Cet outil, combiné à notre plateforme "Bien être assistance" un service de conseil, d'informations et de recherche de prestataires, permet aux salariés de bénéficier de

services les aidant à concilier au jour le jour, vie professionnelle et vie personnelle.

Dans le cadre de la prise en compte de la dépendance des personnes âgées et de son impact sur les actifs, nous avons développé Domiphone, un outil de télégestion qui permet de récupérer toutes les informations nécessaires à la gestion des interventions effectuées au domicile des personnes âgées par des intervenants (facturation, salaire, planning, ...). Ces éléments permettent le contrôle et le suivi des bénéficiaires par les financeurs (Conseils Généraux, Caisses de Retraite, ...).

Ces produits sont tous deux adossés à des législations récentes ; preuve que ces besoins de services sont d'ores et déjà bien exprimés et que les pouvoirs publics délimitent peu à peu les cadres d'une action efficace.

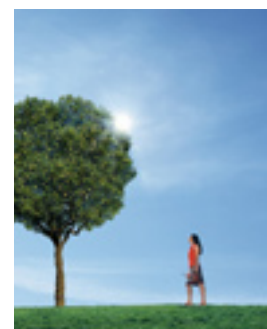
Y a-t-il des solutions hors de France qui vous paraissent significatives ?

S'il y a un domaine sur lequel je souhaiterais insister, c'est bien celui du transport ! Aux Etats-Unis, nous avons développé un produit appelé "Ticket Commuter" qui permet aux entreprises d'aider leurs collaborateurs à financer leurs déplacements professionnels, en privilégiant les transports en commun.

Je reste convaincu que la problématique des transports des collaborateurs est un énorme chantier pour l'avenir, avec un impact considérable tant sur la qualité de la vie des salariés (temps de trajet de plus en plus longs) que sur la qualité environnementale. Là encore, les entreprises auront un rôle à jouer en proposant à leurs salariés des solutions dont les effets s'inscrivent pleinement dans la responsabilité sociale et environnementale.

didier.zoubeidi@accorservices.com ■

Pour nous contacter : ipsosloyalty.erm@ipsos.com



Ipsos Loyalty