

BEYOND KNOWLEDGE

Climat social et qualité de vie au travail

Enquête de l'Observatoire Cegos
19^{ème} édition – décembre 2017



* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE*

- * L'Observatoire Cegos a conduit cette étude au mois de septembre 2017, auprès de **1115 personnes** (700 salariés, 250 managers et 165 Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines) **d'entreprises du secteur privé de plus de 100 salariés.**
- * Les **caractéristiques complètes de chaque échantillon** (Salariés, Managers et DRH) **sont disponibles en annexes** de ce document.



L'analyse de cette enquête a été réalisée pour Cegos par :

CATHERINE LAINÉ

Directrice de Projet, spécialiste des enjeux RH,
Groupe Cegos



ISABELLE DROUET DE LA THIBAUDERIE

Manager d'Offre et d'Expertise « Ressources Humaines »,
Groupe Cegos





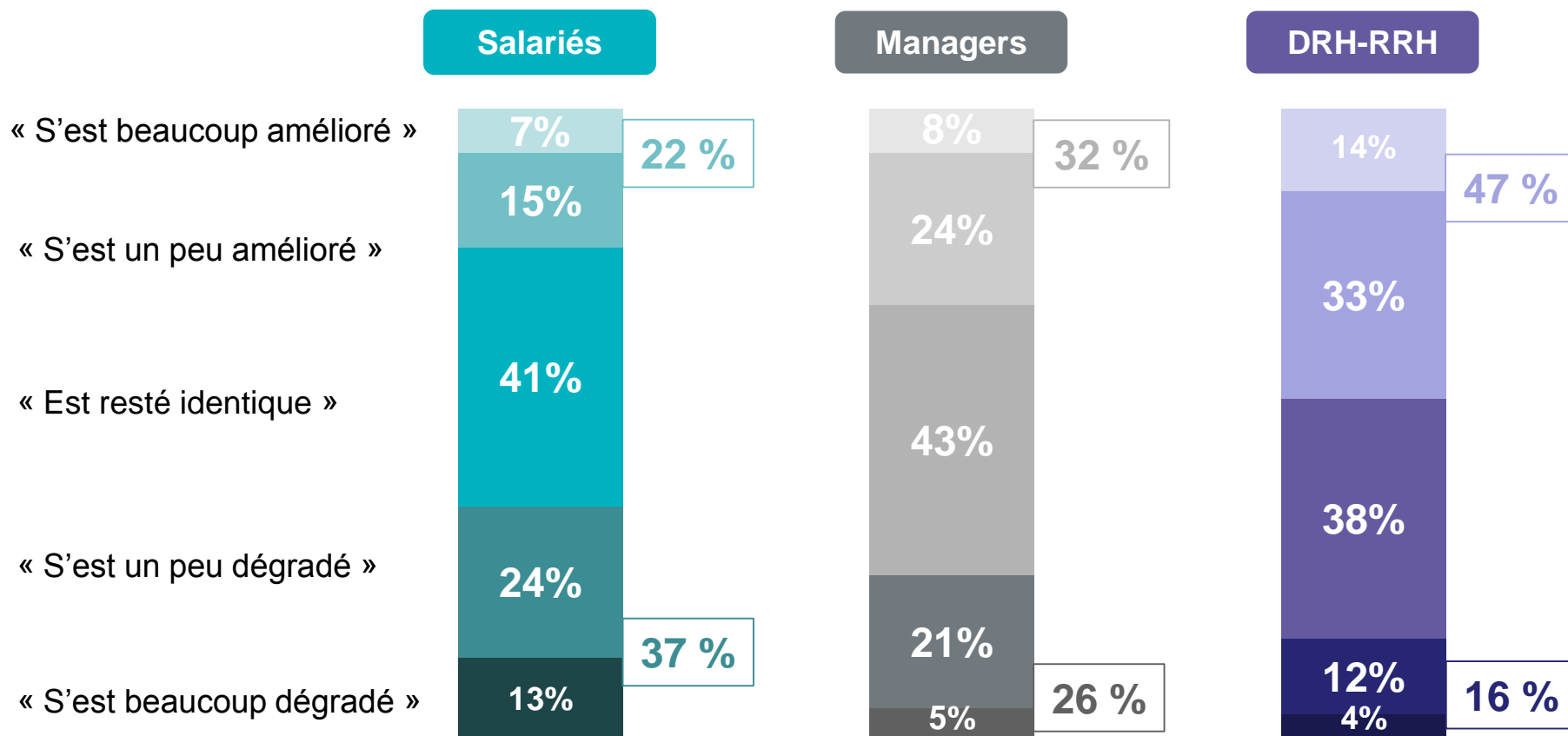
1- Climat social

Motivation, implication
et investissement
au travail



Sur un an, le climat social est perçu comme plutôt stable par les salariés et managers

Depuis un an, dans votre entreprise, diriez-vous que globalement le climat social...





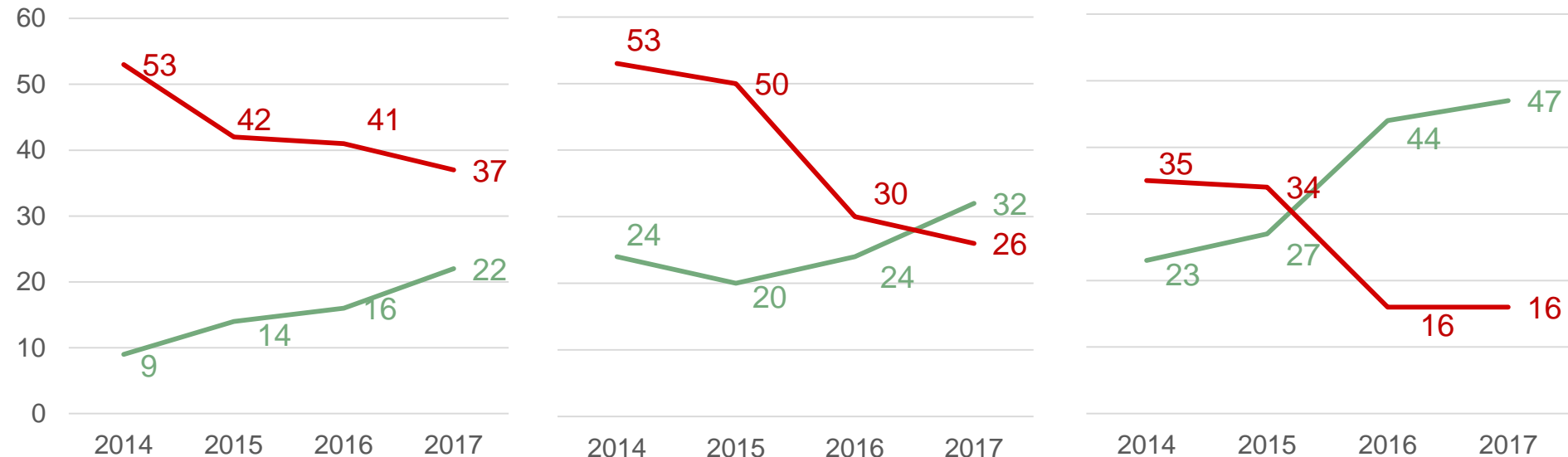
Mais, depuis 2014, les 3 populations perçoivent une amélioration du climat social

Evolution comparée de la perception du climat social dans l'entreprise depuis 2014

Salariés

Managers

DRH-RRH



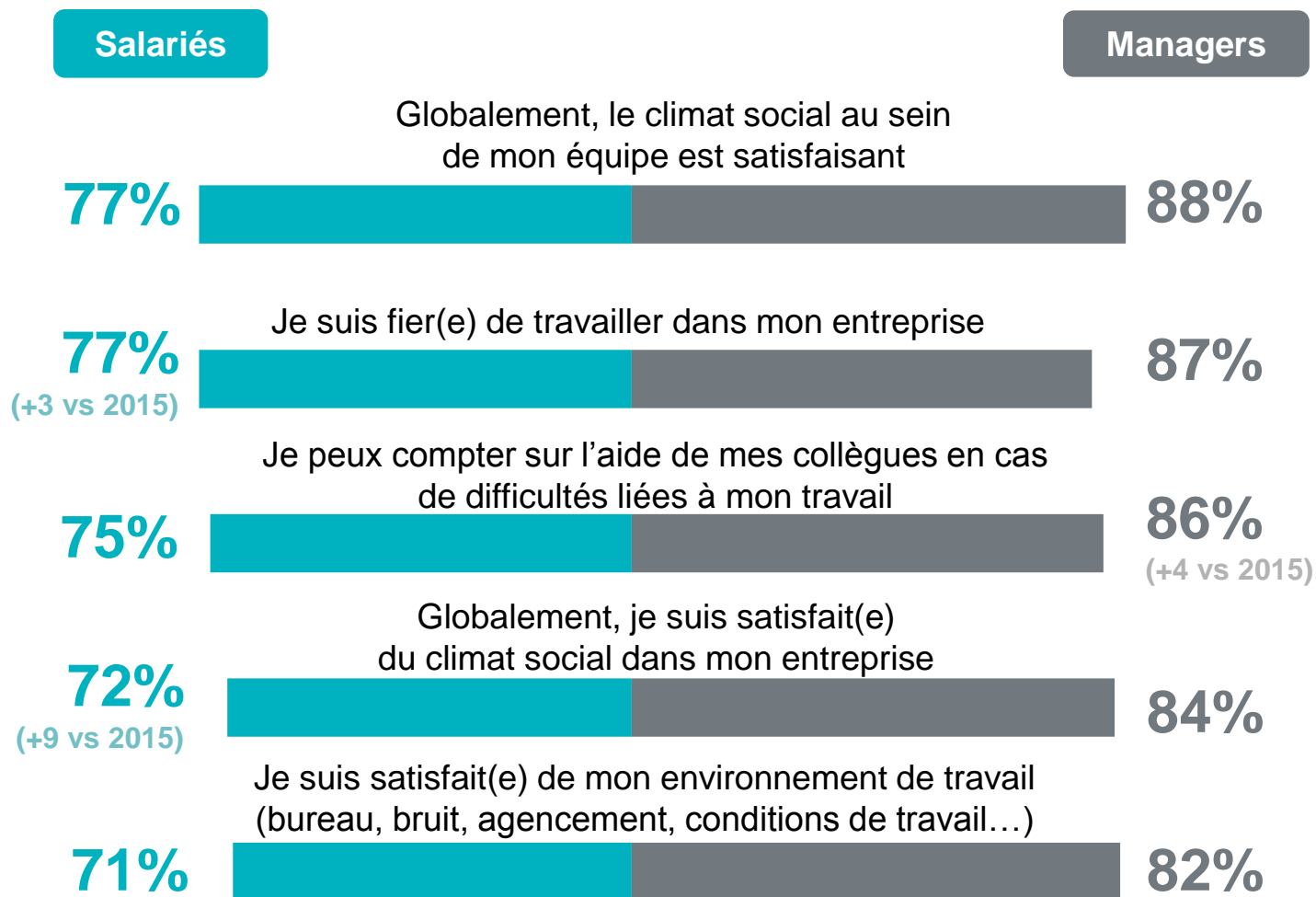
— Perception d'une **dégradation** du climat

— Perception d'une **amélioration** du climat



Des conditions de travail jugées satisfaisantes, en particulier par les managers

Cumul « Tout à fait d'accord » et « D'accord »





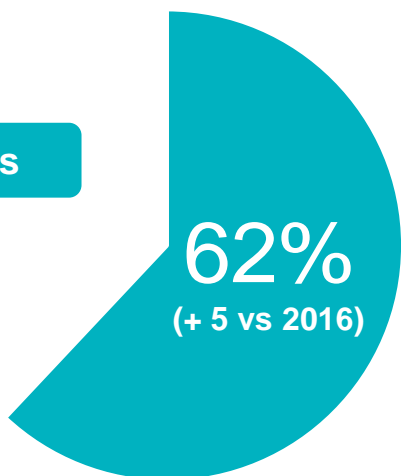
Epanouissement au travail : l'écart entre managers et salariés tend à se réduire

En ce qui vous concerne personnellement, que pensez-vous de l'affirmation suivante ?
« Mon travail est d'abord une source d'épanouissement personnel avant d'être une source de contraintes »

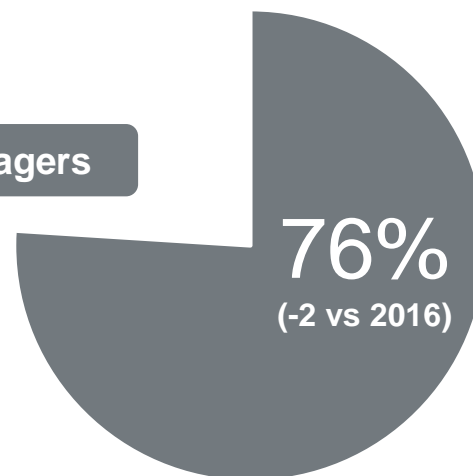
« D'accord »
cumul salariés + managers

66 %
(+3 pts vs 2016)

Salariés



Managers



Moins de 30 ans : 71 %

Plus de 50 ans : 55 %

Cadres : 73%

Techniciens et agents de maîtrise : 68 %

Ouvriers/Employés : 56%

Entreprises -300 salariés : 83%

Entreprises +1000 salariés : 72%



Une perception plutôt stable et positive quant à leur travail

Salariés

Intérêt, autonomie et qualité du travail

Managers

73%

Mes activités sont variées et intéressantes

84%

70%

Je suis motivé(e) par mon travail actuel

83%

65%
(-3 vs 2015)

J'apprends en permanence dans mon travail

78%
(-5)

60%

J'ai une réelle latitude d'action et de décision dans mon travail

76%



Evaluation : un retour plus régulier de la part des managers

Salariés

Objectifs et évaluation

Managers

80% (+11)	Mes objectifs et mes priorités sont clairement définis	83% (+8)
74%	Mes objectifs sont réalistes et atteignables	77%
64%	Mon manager fait le lien entre la stratégie de l'entreprise et les objectifs de notre service	74%
57%	Mon manager me guide et m'oriente dans les actions à mener pour atteindre mes objectifs	63% (+13)
57% (+2)	Mon manager me donne un retour régulier sur mes résultats et la qualité de mon travail	69% (+18)

Une relation salarié/manager sous le signe de la confiance

Salariés

Managers

84%

Mon manager me fait confiance

87%

73% (+11 vs 2015)

J'ai confiance en mon manager

78% (+3)

69%

Je peux compter sur l'aide de mon manager en cas de difficultés liées à mon travail

75%

66%

Je me sens reconnue dans mon travail par mon manager

75%

66% (+4)

Je me sens écouté(e) et comprise par mon manager

77% (+5)

58% (+3)

Mon manager contribue au développement de mes compétences

67% (+9)

64%

Mon manager est équitable avec les membres de l'équipe

64%

60%

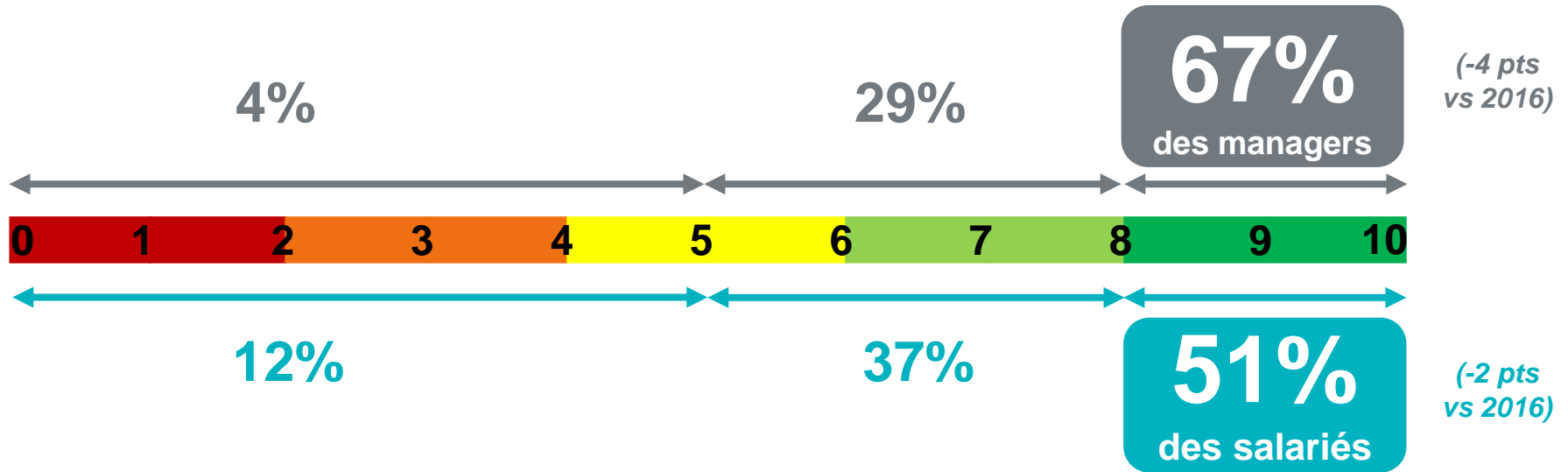
Mon manager sait réguler les tensions au sein de l'équipe

60%



Implication et investissement dans le travail sont relatifs et en légère baisse

Sur une échelle de 1 à 10, où situeriez-vous votre niveau d'implication et d'investissement dans votre travail au quotidien ?



Le niveau de motivation et d'implication **des collaborateurs** est globalement élevé **88%**

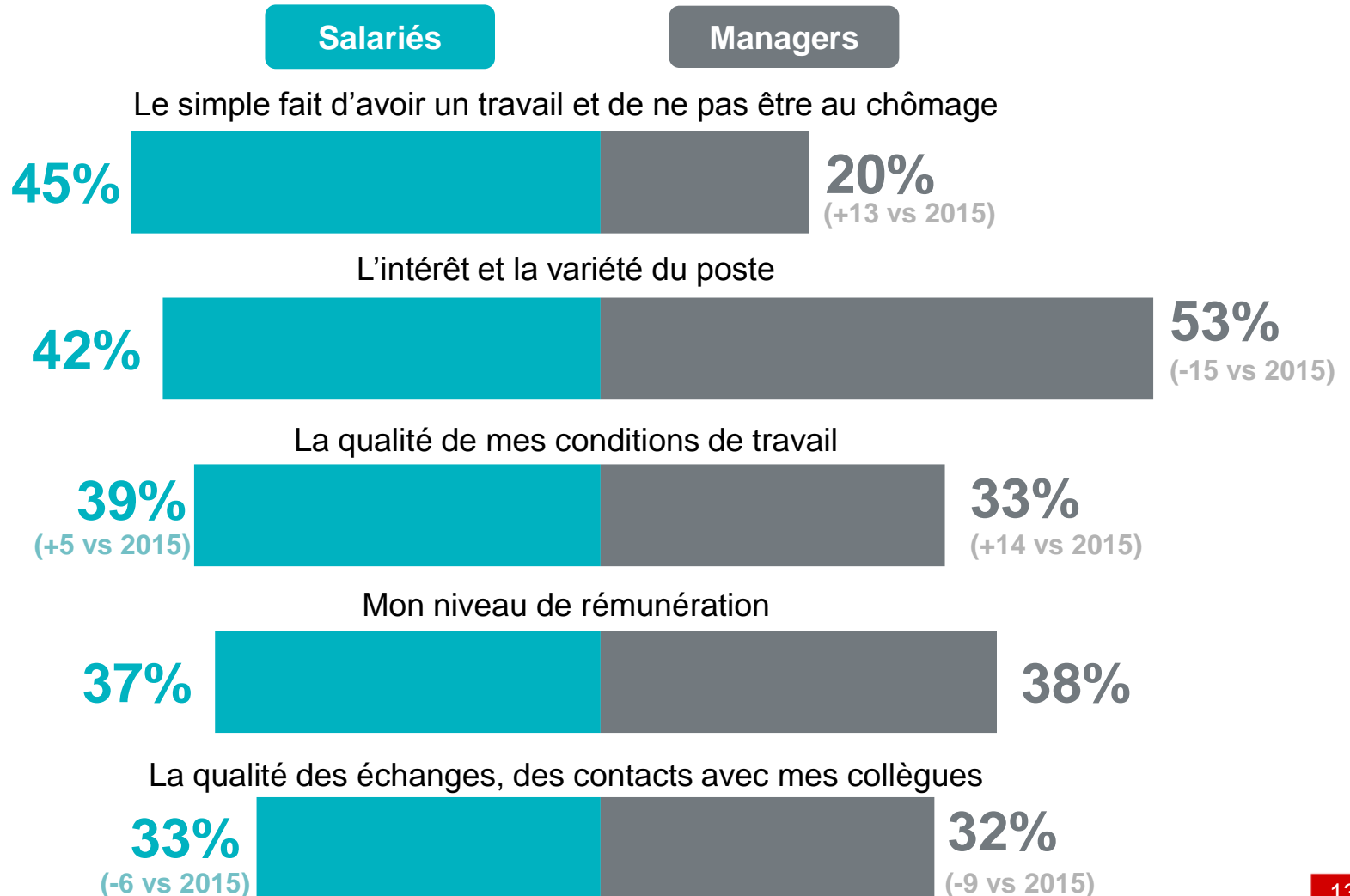
DRH-RRH

Le niveau de motivation et d'implication **des managers** est globalement élevé **86%**



1er levier de motivation chez les salariés : avoir un travail

Quels sont les facteurs qui contribuent le plus à ma motivation au travail ?





Impact du manager sur le climat de l'équipe : les salariés en attente de reconnaissance

Managers

Quelles sont pour vous, en tant que manager, les actions qui ont un impact favorable sur le climat social de votre équipe ?

	<i>Je le fais</i>	<i>C'est efficace</i>
1. Faire confiance et donner le droit à l'erreur	92%	94%
2. Savoir reconnaître et féliciter mes collaborateurs	90%	96%
3. Prendre du temps avec mon équipe (écoute, aide opérationnelle...)	88%	92%
4. Communiquer de manière claire et transparente (même sur les situations difficiles)	84%	90%
5. Développer la coopération au sein de l'équipe	83%	93%

Salariés

« Pour avoir un impact favorable sur le climat social de l'équipe, mon manager devrait ... »

32%

47%

35%

36%

21%



2- Vie professionnelle / vie personnelle :

Une frontière
toujours plus floue





Impact des outils numériques : l'effet nouveauté s'essouffle, le digital est pleinement ancré dans le quotidien des salariés (1/2)



Les 3 principaux impacts positifs des outils numériques *(tri décroissant des réponses des salariés)*

Salariés

Managers

DRH-RRH

L'accès à l'information

64% (-7 vs 2015)

72% (-13)

61% (-19)

L'efficacité professionnelle

59%

57% (-15)

65%

L'amélioration du travail collaboratif entre services

51% (-5)

57%

59% (+9)



Impact des outils numériques : l'effet nouveauté s'essouffle, le digital est pleinement ancré dans le quotidien des salariés (2/2)



Les 3 principaux impacts négatifs des outils numériques

(tri décroissant des réponses des salariés)

	Salariés	Managers	DRH-RRH
La charge de travail	25% (-4 vs 2015)	32% (-20)	30% (-15)
La gestion du temps de travail	17%	17% (-16)	24% (+6)
L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	16% (-13)	32% (-29)	25% (-25)



Vie pro/vie perso : une frontière toujours plus floue

DRH-RRH

Cumul « Tout à fait d'accord » et « Plutôt d'accord »

Les collaborateurs cadres
sont amenés à travailler
en-dehors du temps de travail

77%

(+23 vs 2015)

La politique RH permet de préserver
un équilibre satisfaisant entre vie
professionnelle et vie privée pour
tous les collaborateurs de l'entreprise

86%

(+15 vs 2015)

Les collaborateurs non-cadres sont
amenés à travailler en-dehors de leur
temps de travail

60%

(+38 vs 2015)

L'organisation des horaires convient
à la plupart des collaborateurs
dans l'entreprise

86%

(+15 vs 2015)



Salariés et managers semblent « s'y faire »... ?

Salariés

Managers

Je parviens à préserver un équilibre satisfaisant entre ma vie professionnelle et ma vie privée

82%
(+7 vs 2015)



79%
(+12 vs 2015)

L'organisation de mes horaires de travail me convient

77%
(-4)



82%
(=)

Je suis amené(e) à travailler sur mon temps personnel

41%



61%



3- Qualité de vie au travail :

un sujet (enfin ?)
pris en compte par les RH





Stress au travail : une réalité persistante et aujourd'hui perçue comme « normale » ?

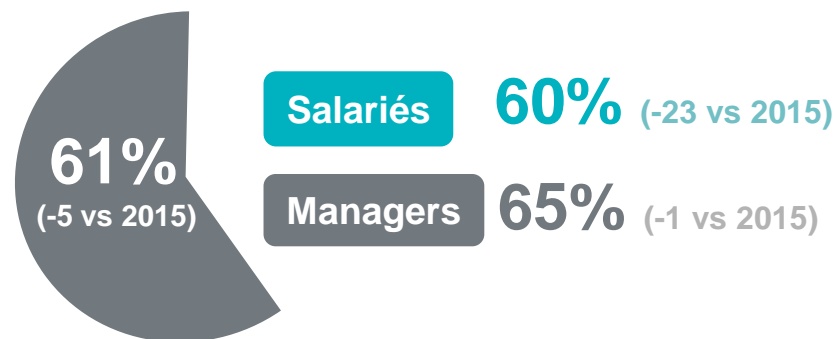
Je subis un stress régulier dans mon travail

« Oui, tout à fait » + « Oui, plutôt »



Ce niveau de stress a un impact négatif sur ma santé

« Oui, tout à fait » + « Oui, plutôt »



DRH-RRH

Imaginez qu'il soit demandé aux collaborateurs de votre entreprise d'indiquer leur niveau d'accord avec cette affirmation : « *Je subis un stress régulier dans mon travail* ». Quel serait selon vous le niveau de réponse ?

66% (+1 vs 2015)



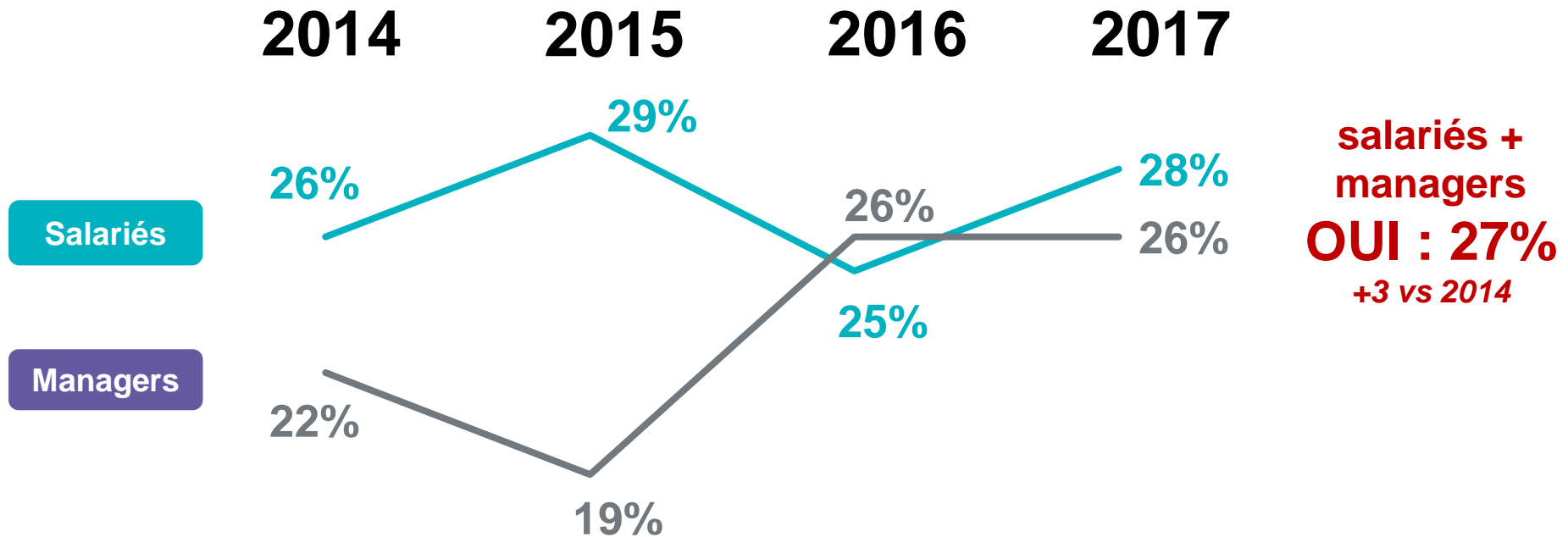
Après la charge de travail toujours en tête, le poids de l'organisation et pression hiérarchique remontent en flèche

Selon vous, quelles sont les sources de ce stress ?
(Ici les 5 premières par population)

	Salariés	Managers	DRH-RRH
Une charge de travail trop importante	49% (-12 vs 2015)	52% (-13)	50% (-18)
Un manque ou une mauvaise organisation du travail	37%		31%
Le manque de soutien, le sentiment d'isolement	32% (+12)	30% (+8)	
Les changements incessants au sein de l'entreprise, du service	29%	30%	
La pression exercée par le manager	28% (+5)	30% (+8)	35% (+19)
L'incertitude sur l'avenir de l'emploi personnel			31% (+15)
La pression externe : clients, fournisseurs, sous-traitants...		44% (+16)	38%

Le burn-out et la dépression s'ancrent durablement dans le paysage professionnel

De manière générale, dans votre carrière, votre travail vous a-t-il déjà causé des problèmes psychologiques graves (dépression, burn-out...)?



Rappel : seules les entreprises de +100 salariés ont été interrogées dans cette enquête.



Egalité professionnelle : si la perception s'améliore du côté des femmes, les écarts demeurent flagrants

Salariés



66% 75%

56% 67%

49% 41%

MOTIVATION, INVESTISSEMENT

Je suis motivé(e) par mon travail actuel

J'ai une réelle latitude d'action et de décision dans mon travail

Leviers de motivation : le simple fait d'avoir un travail, de ne pas être au chômage (*1^{er} levier pour les femmes vs. le niveau de rémunération pour les hommes*)

REMUNERATION

Mon niveau de salaire actuel est une source de motivation pour moi

Dans mon entreprise, les rémunérations sont équitables pour un même poste

45% 54%

47% 57%



Egalité professionnelle : si la perception s'améliore du côté des femmes, les écarts demeurent flagrants

STRESS ET PROBLEMES PSYCHOLOGIQUES

Salariés



Je subis un stress régulier au travail

58% 50%

Intensité du stress – note moyenne (sur 10)

5,9 5,2

Ce stress a un impact négatif sur ma santé

67% 53%

Dans votre carrière, votre travail vous a-t-il déjà causé des problèmes psychologiques graves ?

33% 23%

MANAGEMENT

Mon manager est équitable avec les membres de l'équipe

60% 69%

Je me sens écouté(e) et compris(e) par mon manager

62% 70%



Les actions en faveur de la Qualité de vie au travail sont désormais bien enclenchées

DRH-RRH

■ Oui, action mise en œuvre ■ Non, mais une réflexion est en cours ■ Non, et ce n'est pas d'actualité

63% (+5 vs 2015)

52%

44% (+28)

24%

37% (-10)

35%

13%

12%

22%

Actions de prévention des Risques Psycho-Sociaux

Actions d'amélioration de la qualité de vie au travail

Avez-vous signé un accord sur la qualité de vie au travail ?



Bien-être au travail et prévention des RPS : des managers qui se disent mieux formés et plus attentifs

Managers

Cumul « Tout à fait d'accord » + « D'accord »

Je suis attentif(ve) au bien-être au travail de mon équipe **94%**

Mon entreprise a mis en place des actions concrètes pour
favoriser la qualité de vie au travail **58%**

Les rôles et procédures en cas de risques psycho-sociaux sont
clairs pour moi **58%** (+13 vs 2015)

J'ai été formé(e) à détecter les signes de RPS **53%** (+12)

Des tableaux de bord spécifiques sur les indicateurs de climat
social sont suivis tous les mois par la RH **46%** (+14)

Une étude de climat social est menée, au-moins tous les 2 ans **45%** (-13)

Une instance de lutte contre le stress a été mise en place
(ex. : Observatoire du Stress) **41%**

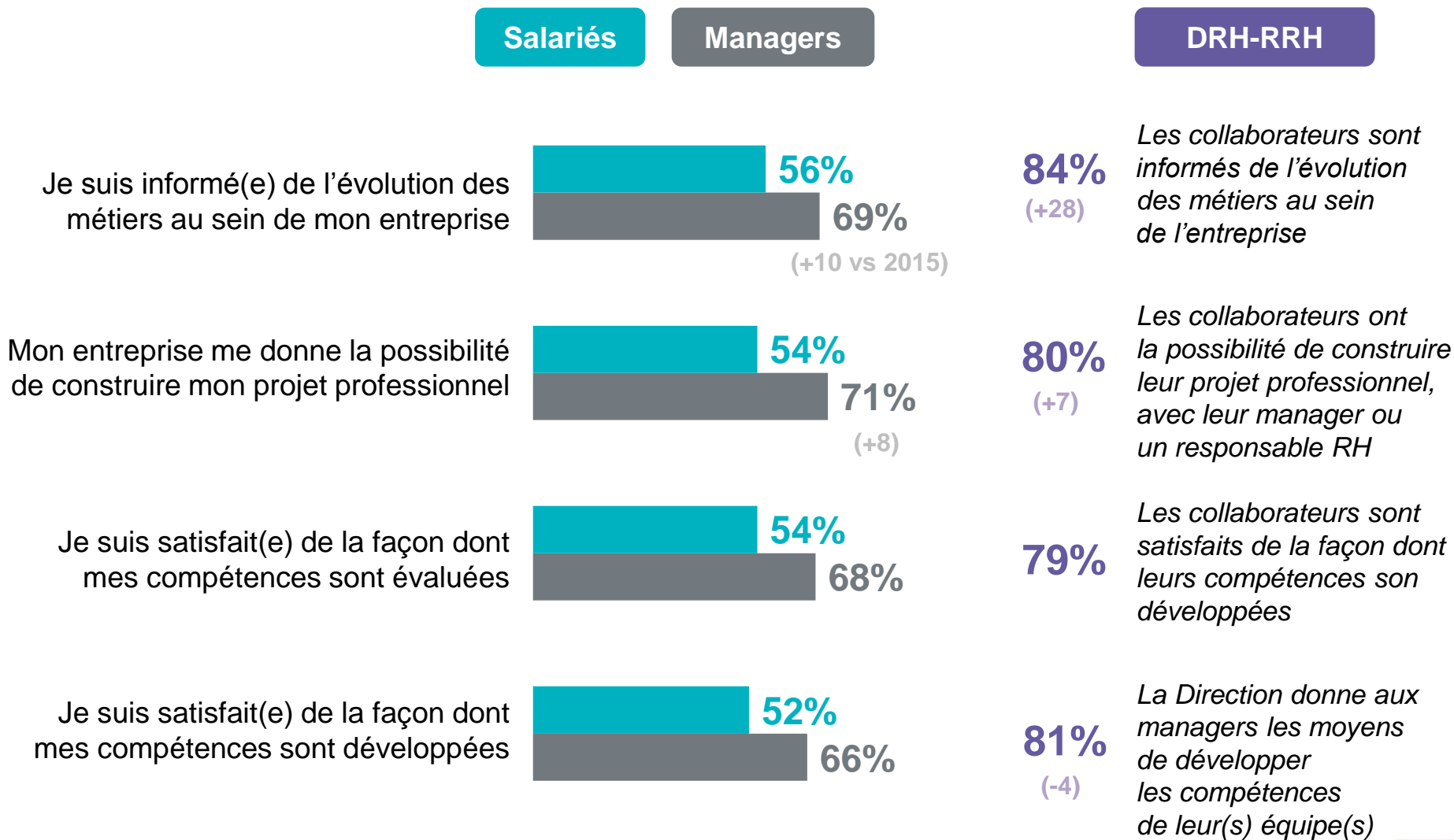


4- Quelle politique RH au quotidien ?





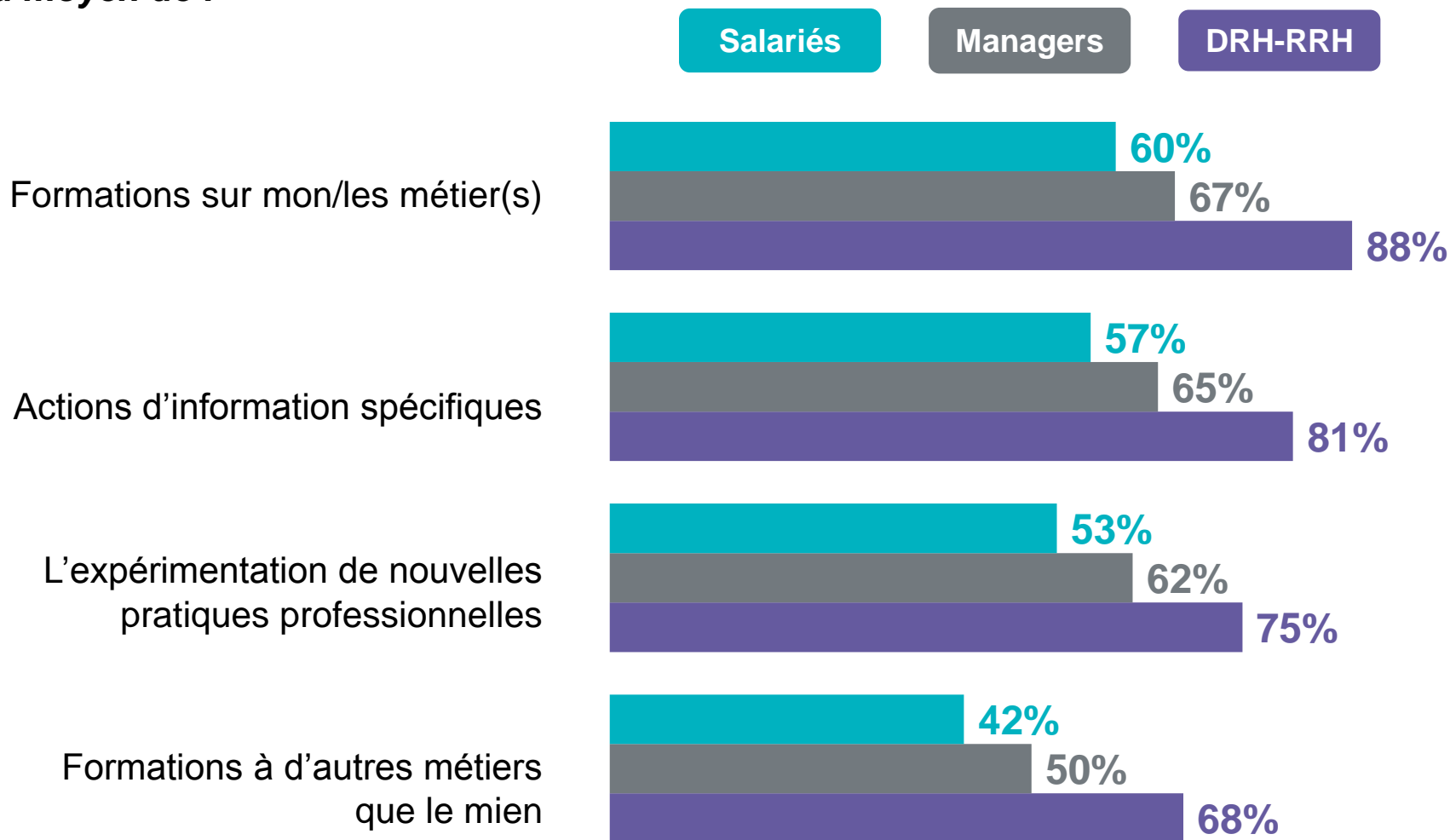
GPEC : un décalage toujours prégnant entre les intentions des DRH et la réalité perçue par les collaborateurs





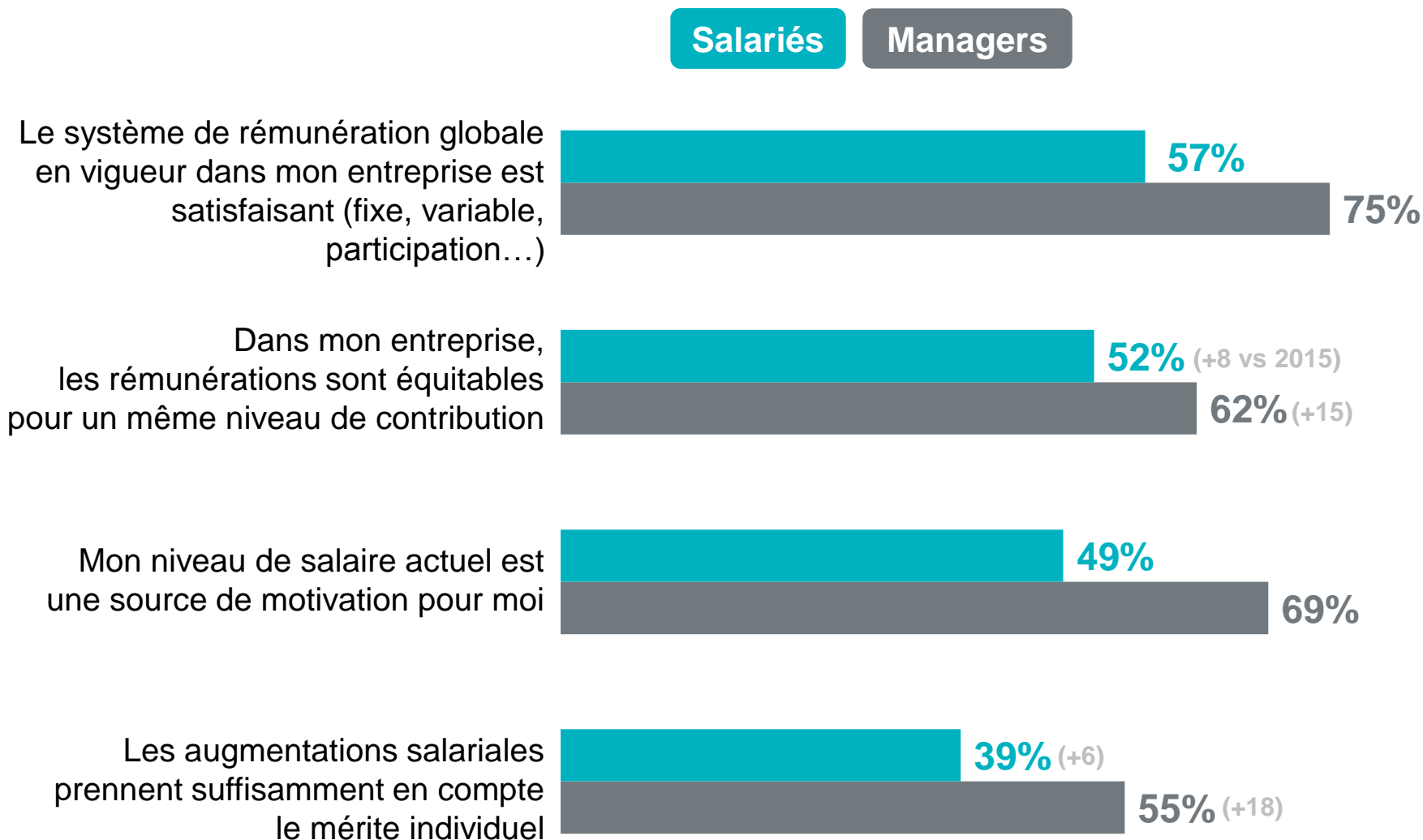
... et un décalage tout aussi persistant concernant le développement de l'employabilité

Globalement, l'entreprise veille au développement de l'employabilité de tous ses salariés, au moyen de :





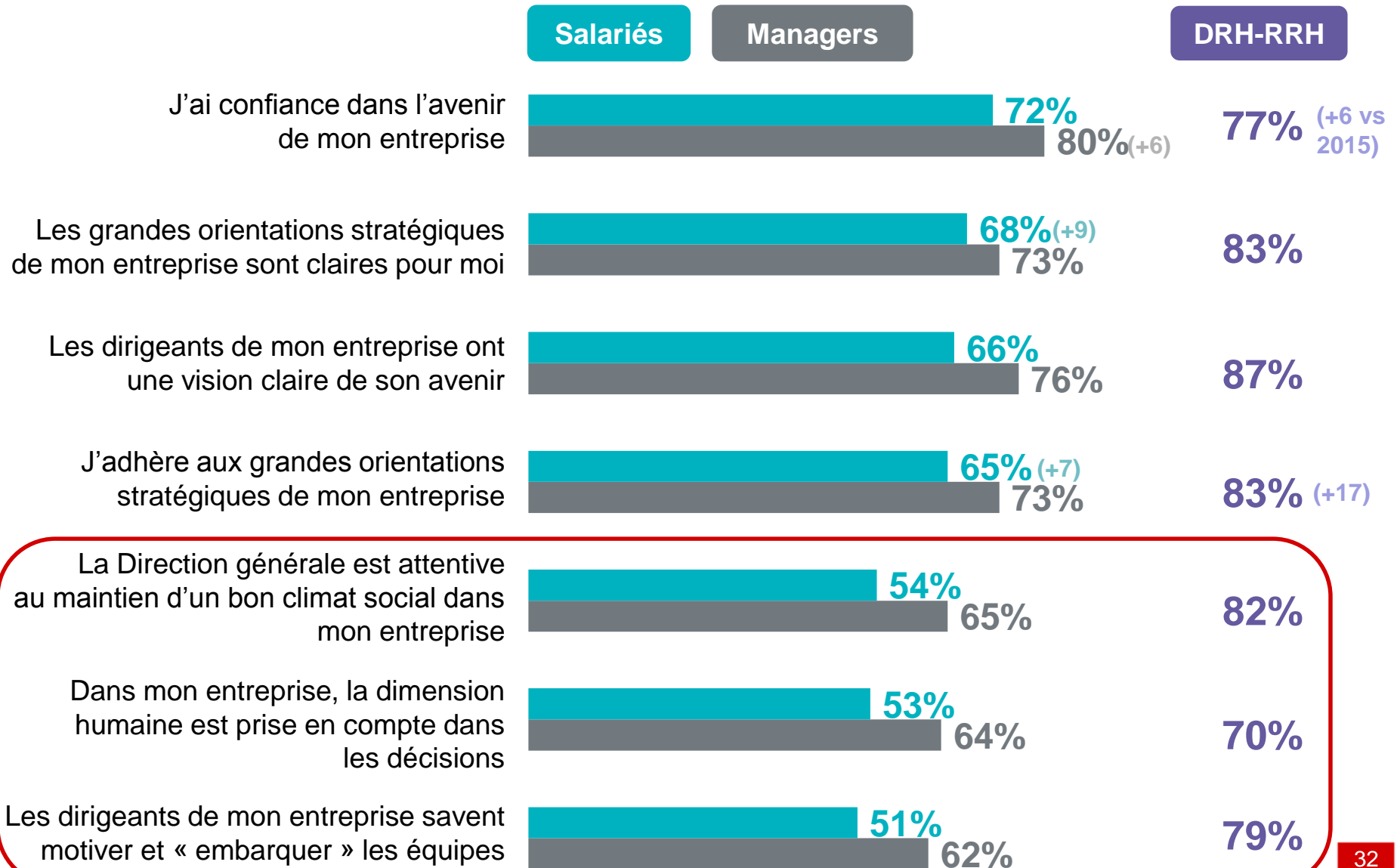
Rémunération : les salariés demeurent beaucoup plus critiques que les managers





Un niveau de confiance dans l'entreprise élevé même si la dimension humaine reste en retrait

DRH interrogés sur ce qu'ils pensent être le point de vue des salariés de l'entreprise.





5- Focus Actualité – Ordonnances Macron :

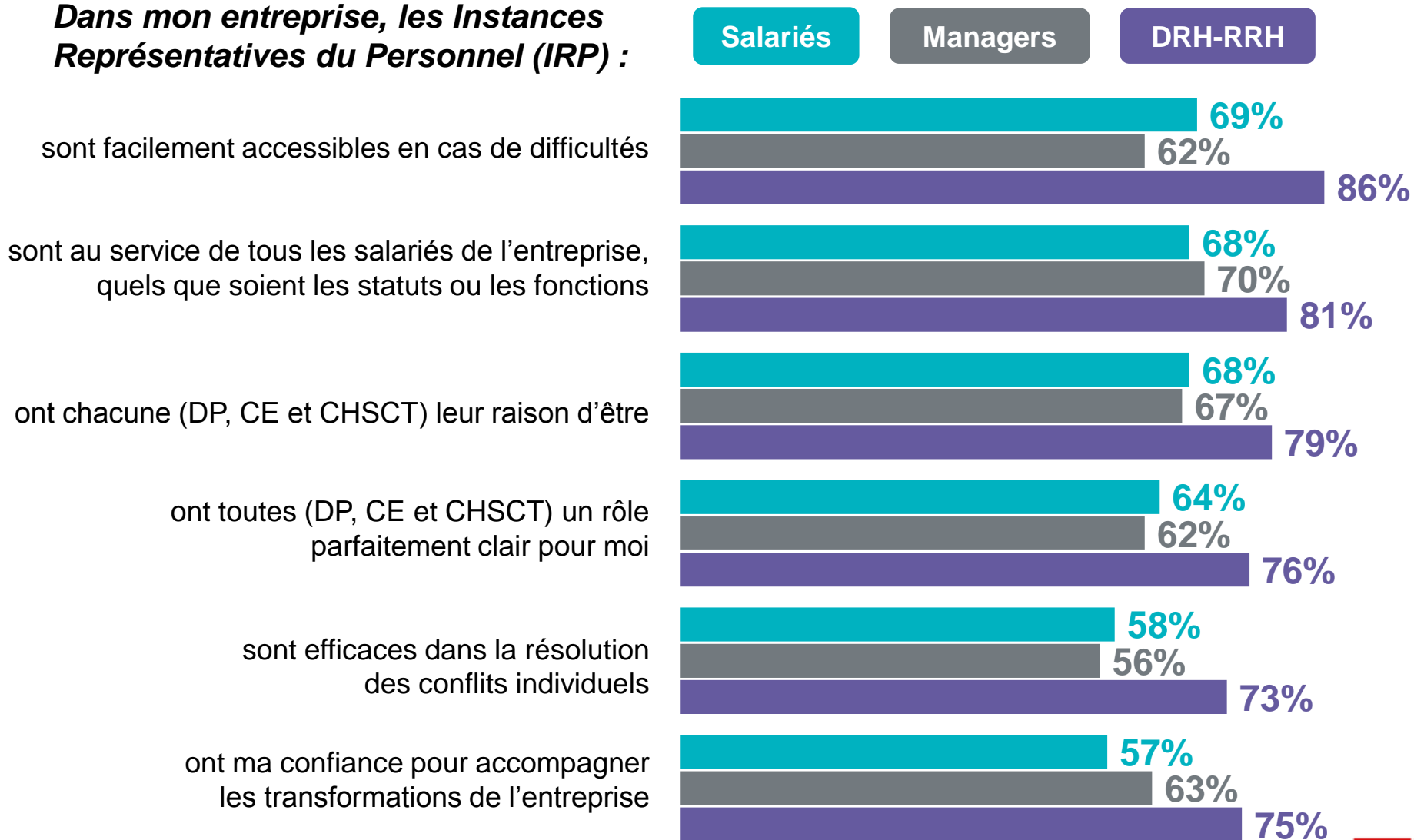
Les salariés sensibles
aux promesses sur l'emploi





Dans un contexte de transformation du dialogue social, les IRP gardent la confiance des collaborateurs

Dans mon entreprise, les Instances Représentatives du Personnel (IRP) :



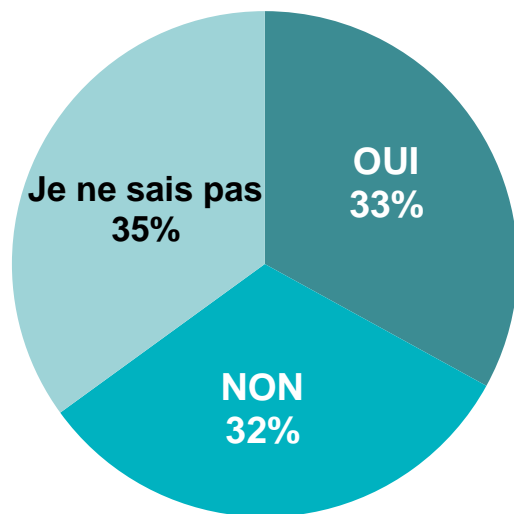


La flexisécurité, un concept qui demeure mal connu et controversé

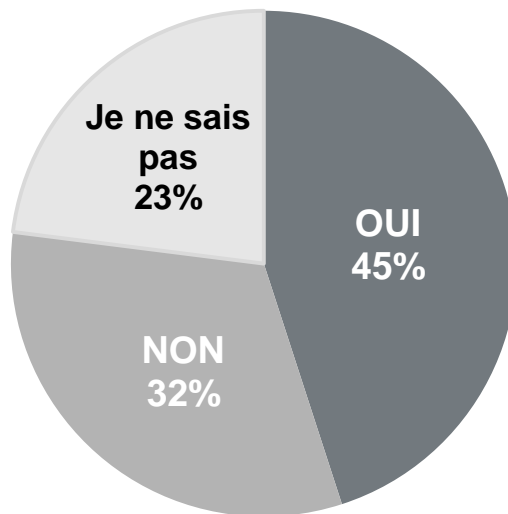
Le concept de " flexisécurité " est au cœur de la Réforme du Code du Travail actuellement en cours. Il consiste à concilier la flexibilité du travail recherchée par les entreprises et la sécurité professionnelle attendue par les salariés.

Selon votre opinion, est-ce un concept pertinent ?

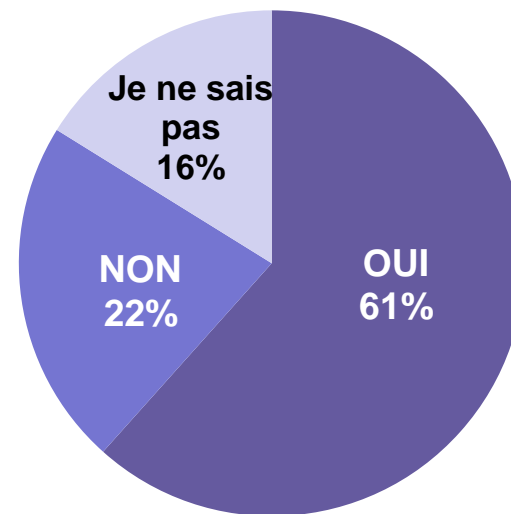
Salariés



Managers



DRH-RRH



Ordonnances Macron : un impact contrasté selon les populations

Le Gouvernement a annoncé 36 mesures qui visent à réformer le Code du travail en France. Selon vous, ces mesures permettront-elles de... ?

Pour chaque population, les 3 impacts recueillant le plus d'avis favorables :

Salariés

Favoriser l'emploi et le développement économique des PME **56%**

Faciliter les embauches **56%**

Développer la compétitivité des entreprises **53%**

Managers

Développer la compétitivité des entreprises **52%**

Favoriser l'emploi et le développement économique des PME **49%**

Adapter le modèle social français aux nouveaux enjeux du monde du travail **45%**
(accélération des cycles technologiques, mutation économique, évolution rapide des emplois...)

DRH-RRH

Fluidifier le dialogue social dans l'entreprise **56%**

Développer la compétitivité des entreprises **55%**

Adapter le modèle social français aux nouveaux enjeux du monde du travail **52%**
(accélération des cycles technologiques, mutation économique, évolution rapide des emplois...)

Ordonnances Macron : un impact contrasté selon les populations

Le Gouvernement vient d'annoncer 36 mesures qui visent à réformer le Code du travail en France. Selon vous, ces mesures permettront-elles de...

	Salariés	Managers	DRH-RRH
Favoriser l'emploi et le développement économique des PME	56%	49%	48%
Faciliter les embauches	56%	38%	49%
Développer la compétitivité des entreprises	53%	52%	55%
Améliorer le dialogue social dans l'entreprise	52%	38%	49%
Accorder plus de poids aux salariés dans les grandes décisions de l'entreprise	49%	32%	40%
Fluidifier le dialogue social dans l'entreprise	48%	40%	56%
Mieux protéger les salariés	47%	29%	35%
Adapter le modèle social français aux nouveaux enjeux du monde du travail (accélération des cycles technologiques, mutation économique, évolution rapide des emplois...)	42%	45%	52%
Encourager les investissements étrangers en France	40%	38%	45%



Synthèse

Motivation, implication et investissement au travail

- * **Un climat social** stable sur un an, mais dont l'évolution semble perçue comme plus favorable depuis 2014.
- * **Des conditions de travail jugées satisfaisantes** et une perception positive du travail en général, en particulier chez les managers.
- * **Le niveau d'investissement et d'implication** au travail est toutefois **en légère baisse**.
- * Les **attentes** côté salariés : de **la reconnaissance et des feedbacks plus réguliers** de la part du manager.

Qualité de vie au travail / Risques psycho-sociaux : l'organisation du travail en question

- * **RPS : une réalité toujours présente et préoccupante...** en passe de devenir une « nouvelle normalité » ?
- * Les actions en faveur de la qualité de vie au travail sont désormais bien enclenchées.
- * **Les managers** sont notamment **mieux formés et plus attentifs à la gestion des RPS**.
- * **Egalité professionnelle** : sans surprise, **les écarts restent forts !**

Equilibre vie pro/vie perso : une frontière de plus en plus floue

- * L'effet « nouveauté » des outils numériques tend à **s'essouffler** : le digital est pleinement ancré dans le quotidien des collaborateurs.
- * **La vie professionnelle s'invite dans la vie personnelle et inversement...** mais les salariés semblent « s'y faire ».

Politique RH au quotidien

- * GPEC, employabilité, rémunération : **un décalage persistant entre les intentions des DRH et la réalité perçue par les salariés**.
- * **Le niveau de confiance dans l'entreprise reste élevé**, même si la dimension humaine reste en retrait.

Ordonnances Macron

- * **Les IRP gardent la confiance des collaborateurs**, dans un contexte de transformation du dialogue social.
- * Le concept de flexisécurité est encore mal connu et reste controversé.
- * Concernant les ordonnances Macron, **les salariés sont sensibles aux promesses sur l'emploi**, les managers et DRH davantage séduits par les promesses sur la compétitivité.



Suivez nos actualités...

www.cegos.com

@Cegos



blog-management.fr



Contacts presse CEGOS :

Mathieu Cadot

01 55 00 96 64 – 06 76 05 96 17 mcadot@cegos.fr

Catherine Bonjour

01 55 00 93 22 – 06 88 21 97 30 cbonjour@cegos.fr



Annexes :

Caractéristiques
des 3 échantillons

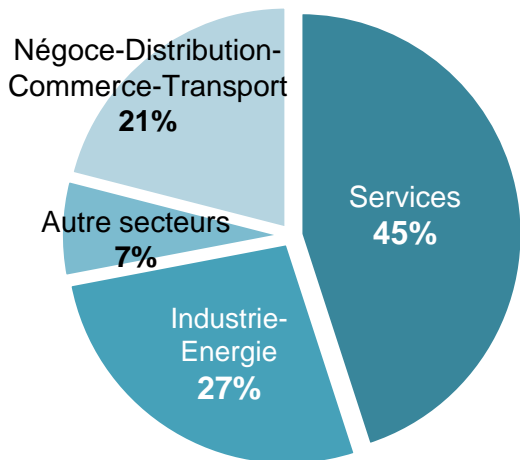




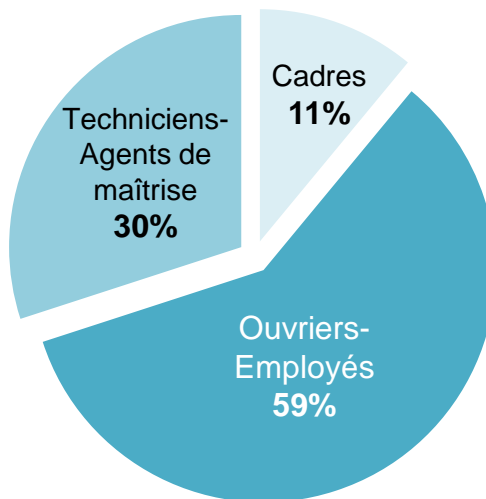
Les caractéristiques de l'échantillon

Salariés

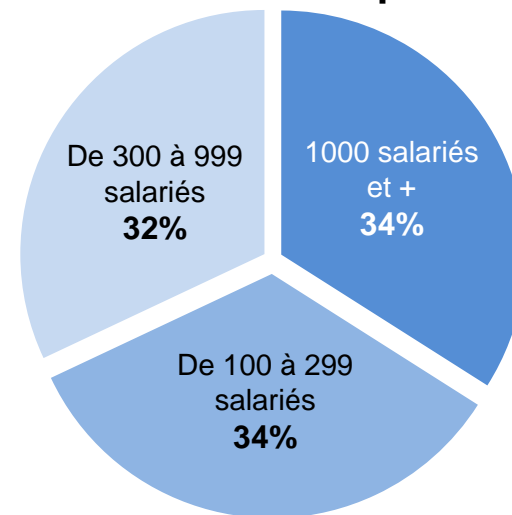
Secteurs d'activité



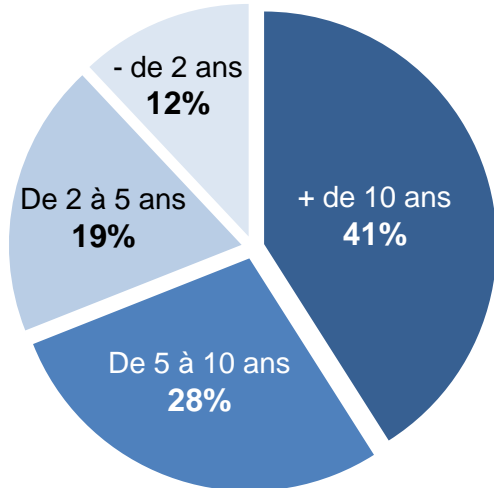
CSP



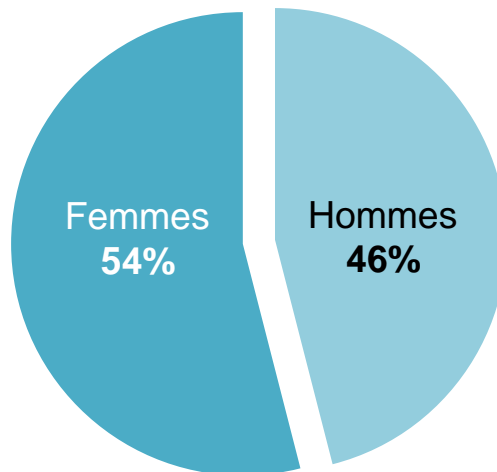
Tailles d'entreprises



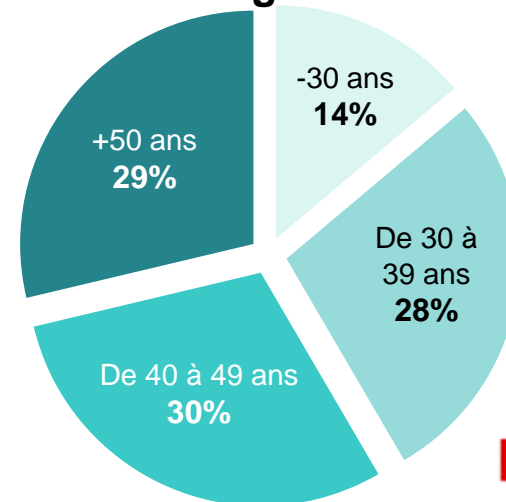
Ancienneté



Sexe



Age

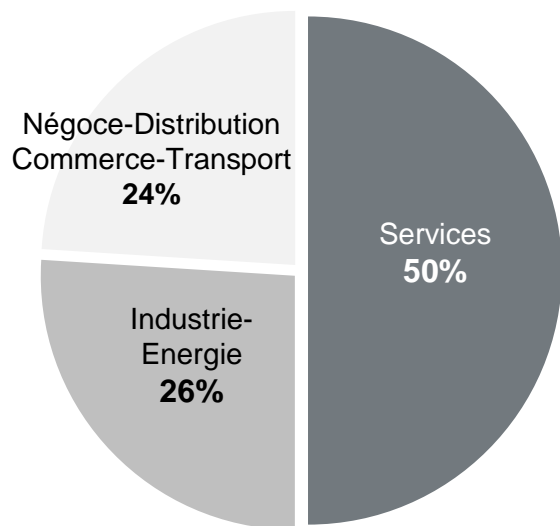




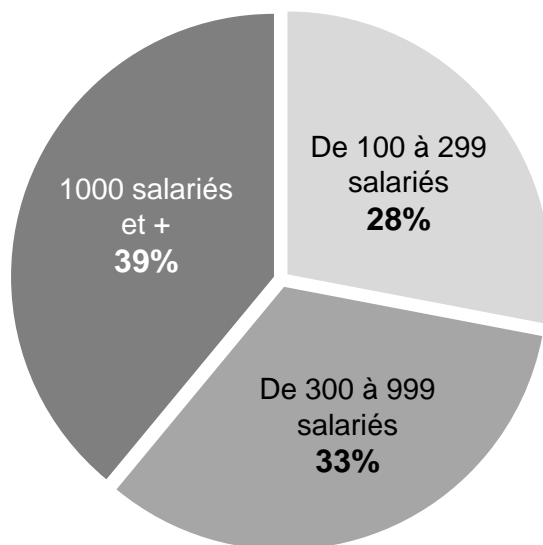
Les caractéristiques de l'échantillon

Managers

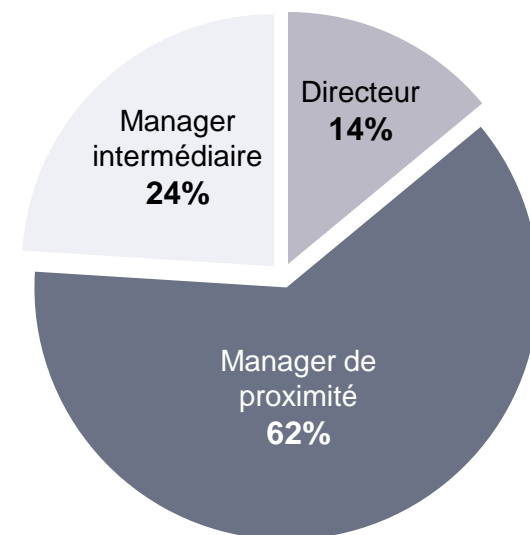
Secteurs d'activité



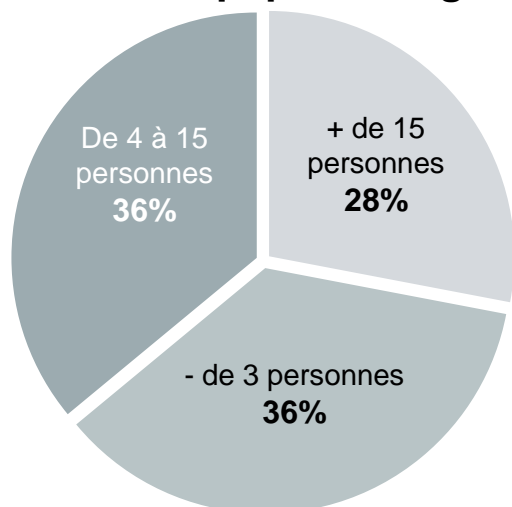
Tailles d'entreprises



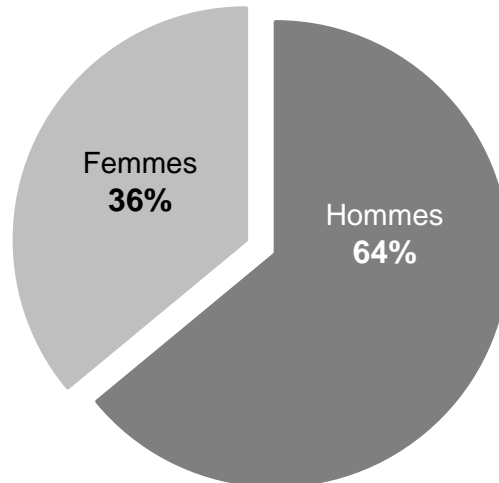
Fonction du manager



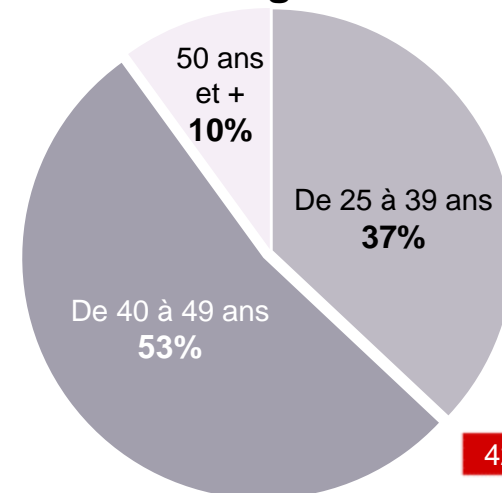
Taille de l'équipe managée



Sexe



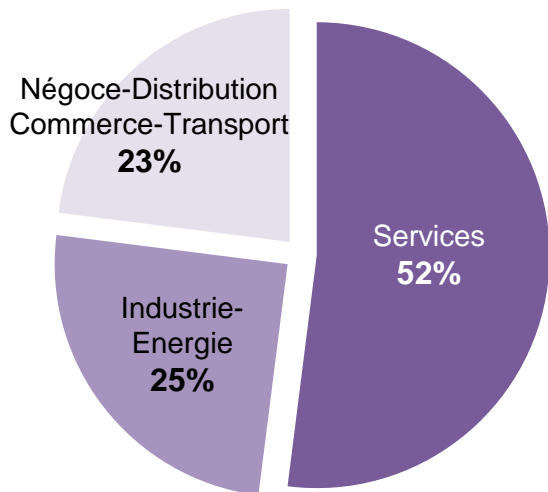
Age



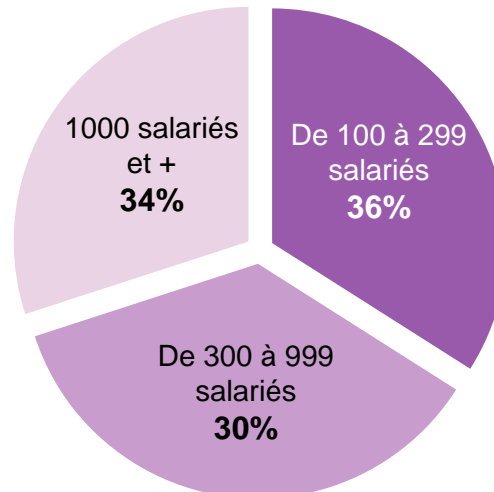


Les caractéristiques de l'échantillon

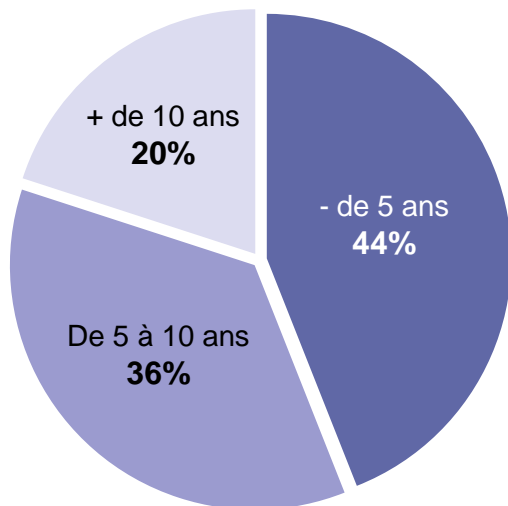
Secteurs d'activité



Tailles d'entreprise



Ancienneté



Fonctions

