



Communiqué de presse

Paris, le 4 décembre 2018

Baromètre Cegos

CLIMAT SOCIAL ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL : LES COLLABORATEURS A L'EPREUVE DES INCERTITUDES

**74% des salariés sont motivés par leur travail
mais 59% d'entre eux subissent un stress régulier**

Le Groupe Cegos, leader international de la formation professionnelle et continue, conduit régulièrement des études permettant de mesurer les évolutions du monde du travail et les transformations à l'œuvre au sein des organisations.

Ainsi, l'Observatoire Cegos a dévoilé aujourd'hui les résultats de la 20^{ème} édition de son baromètre « Climat social et qualité de vie au travail ».

Cette étude a été conduite en France aux mois de septembre et octobre 2018, auprès de 1160 personnes (700 salariés, 280 managers et 180 Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines), travaillant tous dans des entreprises du secteur privé de plus de 100 salariés.

QUELQUES CHIFFRES CLES de cette édition 2018

20% chez les salariés perçoivent cette année une amélioration du climat social dans leur entreprise... contre **9%** d'entre eux en 2014.

84% des salariés (+9 pts vs 2015) parviennent à préserver un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée.

66% des salariés se sentent écoutés et compris par leur manager (-4 pts vs 2015)

Sur une échelle de 0 à 10, **48%** des salariés situent leur niveau d'investissement et de motivation au travail en-dessous de 8.

59% des collaborateurs (salariés et managers) disent subir un stress régulier dans leur travail.

Le niveau de salaire actuel est une source de motivation pour **59%** des hommes... et **46%** des femmes

76% des DRH-RRH considèrent que les collaborateurs ont la possibilité de construire leur projet professionnel dans l'entreprise... mais cela n'est vrai pour **56%** des salariés et **65%** des managers.

Focus sur la création du Comité Social et Economique (ordonnances Macron) : Seul **1/3** des salariés en ont entendu parler dans leur entreprise.

Même si les décalages de perception persistent entre salariés, managers et DRH, la tendance est à l'amélioration du climat social

→ Entre 2014 et 2018, la perception d'une amélioration du climat social progresse de 9 à 20% chez les salariés

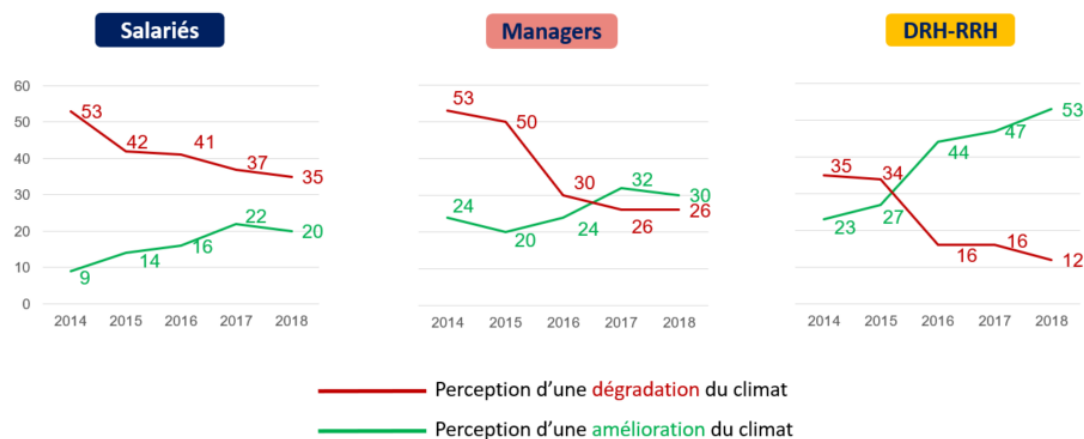
Si le climat social dans l'entreprise est perçu comme stable sur un an par les trois populations interrogées (salariés, managers et DRH-RRH), l'évolution observée depuis 2014 est positive.

Cette perception d'une amélioration du climat social dans l'entreprise reste plus prononcée chez les DRH-RRH et les managers.

Chez les salariés, elle progresse également : si 9% d'entre eux seulement percevaient une amélioration du climat social en 2014, ils sont désormais 20% à la constater.

Cette amélioration est confirmée par une autre donnée de l'étude : **73% des salariés se disent globalement satisfaits du climat social dans leur entreprise (+10 points vs 2015), tout comme 80% des managers (+13 pts vs 2015). Soit une moyenne de 75% pour l'ensemble des collaborateurs (salariés + managers).**

Evolution comparée (année par année) de la perception du climat social dans l'entreprise



Baromètre Cegos « Climat social et qualité de vie au travail », Décembre 2018

Salariés et managers s'accordent également sur **une perception positive de leur emploi et de leur entreprise** :

- **73% des salariés et 82% des managers sont globalement satisfaits de leur emploi actuel.**
- 74% des salariés et 83% des managers sont fiers de travailler dans leur entreprise.
- 71% des salariés et 76% des managers sont satisfaits de leur environnement de travail.

62% des salariés et 75% des managers perçoivent le travail d'abord comme une source d'épanouissement personnel avant d'être une source de contraintes. Les scores sont particulièrement élevés chez les salariés de moins de 30 ans (70%), chez les cadres (69%) et chez les managers ayant un poste de direction (90%).

Toutefois, derrière ces perceptions majoritairement positives, certains indicateurs ayant trait à l'intérêt et à l'autonomie au travail affichent des tendances à la baisse :

- Chez les salariés : 71% (-5 pts vs 2015) sont motivés par leur travail actuel et 66% (-4 pts) ont une réelle latitude d'action et de décision dans leur travail ;
- Chez les managers : 75% disent apprendre en permanence dans leur travail (-8 pts) et 84% (-9 pts) ont des activités variées et intéressantes.

Catherine Lainé, Directrice de Projets et spécialiste des enjeux RH, Groupe Cegos, précise :

« Si on s'en tient aux données 2018, la photographie du climat social dans l'entreprise paraît positive, avec des scores toujours très élevés chez les salariés et les managers. Cela peut surprendre au regard du discours ambiant. Mais l'évolution sur le moyen terme est riche d'enseignements, avec certains indicateurs phares à la baisse. Beaucoup d'entreprises ont engagé leur transformation, mais celle-ci ne peut pas se faire en un 'claquement de doigts'. Pour transformer leur organisation, les entreprises doivent passer par une phase intermédiaire durant laquelle on ne perçoit pas encore les bénéfices de la transformation : l'organisation, les postes de travail, les modes de collaboration et les lignes hiérarchiques évoluent, sans que cela ne soit encore totalement stabilisé. De ce flottement peut naître une incertitude, voire une résignation : c'est ce qui explique pour partie, un moindre intérêt et une moindre motivation au travail des collaborateurs »

Le niveau d'investissement au travail tend à faiblir sur le moyen terme

→ Sur une échelle de 0 à 10, 48% des salariés situent leur niveau d'investissement et de motivation au travail en-dessous de 8

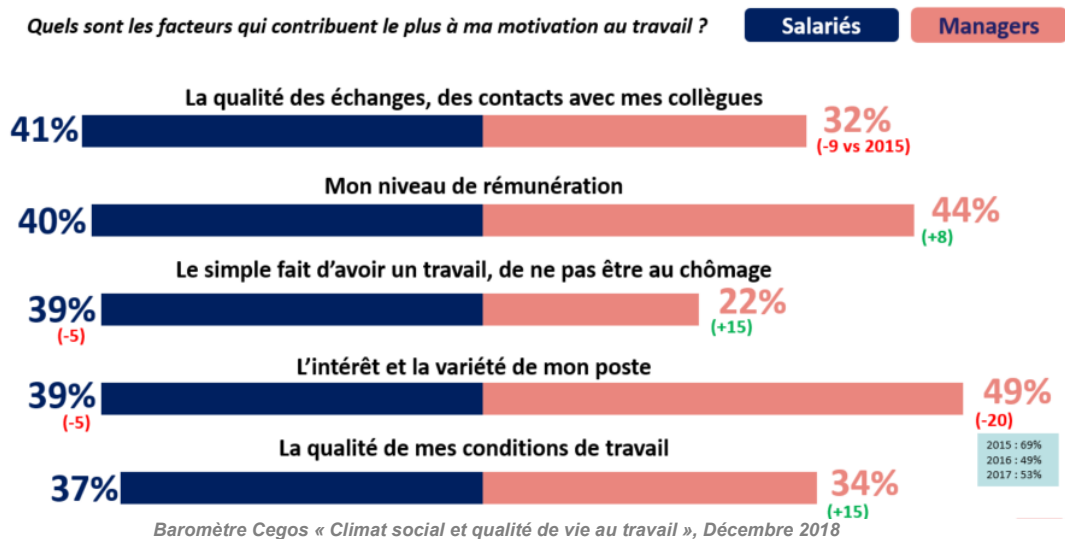
Corroborant les données mentionnées plus haut, **le niveau d'investissement et de motivation au travail, s'il reste élevé, tend toutefois à faiblir sur le moyen terme** : sur une échelle de 0 à 10, 67% des managers le positionnent à 8 et plus, mais c'est **15 points de moins par rapport à 2015** ; 52% des salariés ont le même positionnement, en baisse de 3 points.

Ces évolutions à la baisse ne semblent pas inquiéter les DRH-RRH : 86% d'entre eux considèrent le niveau de motivation et d'implication des collaborateurs comme élevé (+19 pts vs 2015 !).

Si l'on s'intéresse **aux objectifs et à l'évaluation du travail, un consensus apparaît entre salariés et managers. Les données qui divergeaient tendent à s'aligner** :

- « *Mes objectifs et mes priorités sont clairement définis* » :
 - o 80% côté salariés (-10 points vs 2015) ;
 - o 82% côté managers (+9 pts).
- « *Mon manager me donne un retour régulier sur mes résultats et la qualité de mon travail* » :
 - o 63% côté salariés (-8 pts) ;
 - o 65% côté managers (+15 pts).

Concernant **les sources de motivation au travail**, des évolutions contrastées apparaissent chez les managers : ainsi, l'intérêt et la variété du poste reste leur principal moteur (49%), mais diminue de 20 points par rapport à 2015 ; le niveau de rémunération arrive en deuxième place (44%), en hausse de 8 points.



Catherine Lainé poursuit :

« La transformation des entreprises nécessite de l'alignement, par exemple dans les méthodes et les modes de collaboration : pour passer d'un modèle d'organisation à un autre, l'entreprise doit mettre en place de nouveaux process et des pratiques souvent très centralisées (par exemple, le retour de pratiques perçues comme chronophages, telles que le reporting).

Pour les salariés comme pour les managers, c'est une période de réadaptation qui peut être difficile à vivre, avec ce sentiment que l'on subit le changement sans en voir les bénéfices à court terme. Les collaborateurs comprennent que le changement est inévitable mais peuvent avoir tendance à se laisser 'porter' sans véritablement y prendre part. C'est une forme de résistance passive qui n'impacte pas forcément le climat social. Si ce phénomène est relatif, il ne faut pas occulter. »

Les relations interpersonnelles sont bonnes... mais les salariés questionnent l'efficacité managériale

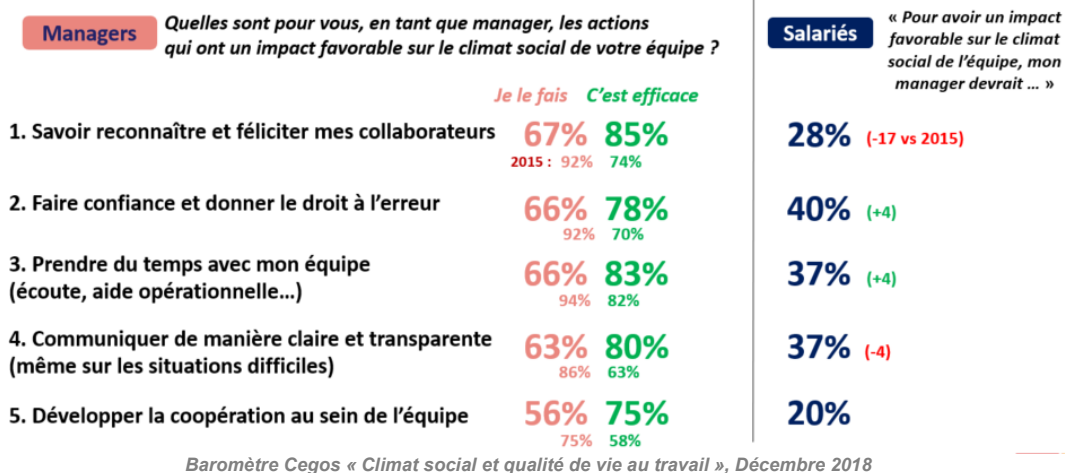
→ 66% des salariés se sentent écoutés et compris par leur manager (-4 pts vs 2015)

La relation salarié-manager est toujours placée sous le signe de la confiance : 84% des salariés estiment que leur manager leur fait confiance, tout comme 85% des managers. 72% des salariés (+8 pts vs 2015) ont confiance en leur manager, tout comme 76% des managers. 66% des salariés se sentent reconnus dans leur travail par leur manager. Les relations interpersonnelles sont donc toujours bonnes.

Malgré tout, certains indicateurs sont à la baisse

Si 66% des salariés se sentent écoutés et compris par leur manager, ce chiffre est en baisse de 4 points depuis 2015. De même, si 63% des salariés considèrent que leur manager sait réguler les tensions au sein de leur équipe, c'est 6 points de moins par rapport à 2015.

Selon les salariés, la confiance, le droit à l'erreur et l'écoute sont les principaux leviers que les managers devraient activer pour avoir un impact favorable sur le climat social. Le décalage est ici flagrant puisque les managers eux-mêmes ont le sentiment d'agir de manière très efficace sur ce plan :



Les salariés semblent s'accommoder de l'imbrication entre vie professionnelle et vie personnelle

→ 84% des salariés (+9 pts vs 2015) déclarent qu'ils parviennent à préserver un équilibre satisfaisant entre vie pro et vie privée...

... et c'est aussi le cas de 78% des managers (+11 pts). Les DRH-RRH constatent également (à 86%, +15 pts) que la politique RH de leur entreprise permet de préserver cet équilibre.

De même, l'organisation des horaires de travail convient à 81% des salariés et 76% des managers (-6 pts toutefois). Un point de vue partagé là-aussi par les DRH-RRH (84% considèrent que l'organisation des horaires de travail convient à la plupart des collaborateurs de leur entreprise).

Par ailleurs, si le digital a longtemps été considéré comme un 'fil à la patte' par les collaborateurs (le travail pénètre la vie personnelle), les outils numériques n'ont plus un impact discriminant : ils sont pleinement ancrés dans le quotidien des collaborateurs. Chacun semble s'en accommoder : le temps professionnel déborde sur le temps personnel... mais chacun peut aussi amener ses contraintes personnelles sur le lieu de travail.

Le stress reste à un niveau élevé, même si les managers sont de plus en plus formés à la gestion des risques psycho-sociaux

→ 59% des collaborateurs (salariés + managers) disent subir un stress régulier dans leur travail

Malgré une légère diminution, le niveau de stress au travail demeure très élevé : il concerne 59% des collaborateurs (53% des salariés, -4 pts vs 2015 ; 65% des managers, -8 pts). Les DRH-RRH sont lucides à ce sujet : ils évaluent à 65% le pourcentage de leurs collaborateurs qui affirmeraient être stressés si on leur posait la question.

La charge de travail est toujours la première source de stress, mais son poids diminue fortement depuis 2015. Chez les salariés, le sentiment d'isolement et le manque de soutien sont en hausse ; tout comme une mauvaise organisation du travail chez les managers.

*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	45% ^(-16 vs 2015)	48% ⁽⁻¹⁷⁾	49% ⁽⁻¹⁹⁾
Un manque ou une mauvaise organisation du travail	31%	30% ⁽⁺⁸⁾	25% ⁽⁻¹⁰⁾
Le manque de soutien, le sentiment d'isolement	27% ⁽⁺⁷⁾	25%	-
Les changements incessants au sein de l'entreprise, du service	25%	24% ⁽⁻⁸⁾	-
La pression externe : clients, fournisseurs, sous-traitants...	25%	29%	29% ⁽⁻⁶⁾
La pression exercée par le manager	-	-	34% ⁽⁺¹⁸⁾
L'incertitude sur l'avenir de l'emploi personnel	-	-	28% ⁽⁺¹²⁾

Baromètre Cegos « Climat social et qualité de vie au travail », Décembre 2018

Au-delà du stress, **25% des salariés et 24% des managers disent que le travail leur a déjà causé des problèmes psychologiques graves (burn-out, dépression...)**. Des niveaux toujours préoccupants, stables depuis 2014.

Point rassurant : les managers sont de plus en plus attentifs et formés au bien-être au travail et à la gestion des risques psycho-sociaux (RPS). Pour 55% d'entre eux, les rôles et procédures en cas de RPS sont clairs : c'est 9 points de plus depuis 2015. 52% ont été également formés à détecter les signes de RPS (+11 pts).



Isabelle Drouet de la Thibauderie explique :

« En matière de bien-être au travail, si les actions portées par les Directions des entreprises (52% ont déjà mis en place des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail) sont motrices, c'est d'abord le management qui doit se saisir du sujet. Plus les managers, qui sont proches de la réalité du terrain, s'impliqueront, plus l'effet sera bénéfique. Le bien-être au travail ne se décrète pas. Loin des 'injonctions au bonheur' en entreprise, c'est l'action quotidienne d'équipes emmenées par les managers qui peut faire la différence. Les DRH doivent quant à eux s'interroger sur les causes du stress et les facteurs de RPS (charge de travail, organisation du travail) et apporter des solutions concrètes et durables sur ces sujets. »

Egalité professionnelle Hommes / Femmes : le chemin à parcourir est encore long...

→ **Le niveau de salaire actuel, une source de motivation pour 59% des hommes... et 46% des femmes.**

Sans surprise, les écarts de perception entre femmes et hommes sont toujours flagrants, qu'il s'agisse de leur travail au quotidien, des relations avec le manager, de la rémunération, de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle ou encore du stress au travail. Et ce, alors même que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à considérer le travail d'abord comme une source d'épanouissement personnel avant d'être une source de contraintes (64% vs 60%) ! Voici **quelques exemples de ces différences de perceptions** :

		
RÉMUNÉRATION		
Mon niveau de salaire actuel est une source de motivation pour moi	46% -13	59%
Dans mon entreprise, les rémunérations sont équitables pour un même niveau de contribution	44% -11	55%
EQUILIBRE VIE PRO / VIE PERSO		
L'organisation de mes horaires me convient	78% -7	85%
STRESS AU TRAVAIL		
Je subis un stress régulier dans mon travail	57% +9	48%
Ce niveau de stress a un impact négatif sur ma santé	59% +7	52%
Votre travail vous a-t-il déjà causé des problèmes psychologiques graves	27% +4	23%

Baromètre Cegos « Climat social et qualité de vie au travail », Décembre 2018

Isabelle Drouet de la Thibauderie précise :

« A ces réalités du travail vécues différemment par les femmes et les hommes, il faut ajouter ce que ces chiffres sous-entendent : un plafond de verre qui ne se brise toujours pas pour les femmes, et une charge mentale qui continue de peser plus lourd chez les femmes que chez les hommes.

L'index créé par le Gouvernement pour mesurer les inégalités salariales aura-t-il un impact ? Les entreprises ont en tout cas trois ans pour les réduire au minimum... »

Perception des Politiques RH : un décalage persistant entre salariés/managers et DRH-RRH

→ **76% des DRH-RRH considèrent que les collaborateurs ont la possibilité de construire leur projet professionnel dans l'entreprise. C'est vrai pour seulement 56% des salariés et 65% des managers**

Concernant la rémunération, les managers restent globalement plus satisfaits que les salariés : ainsi, 64% considèrent le niveau de rémunération comme une source de motivation, contre 49% des salariés. De même, si 53% des managers (+16 pts vs 2015) pensent que les augmentations salariales prennent suffisamment en compte le mérite individuel, ce n'est le cas que de 36% des salariés.

En termes de Gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC), le décalage persiste là-aussi entre les souhaits des DRH-RRH et le vécu des collaborateurs. 76% des DRH-RRH considèrent que les collaborateurs ont la possibilité de construire leur projet professionnel dans l'entreprise, mais ce n'est vrai que pour 56% seulement des salariés et 65% des managers. De même, si 87% des DRH-RRH estiment que la Direction de leur entreprise donne aux managers les moyens de développer les compétences de leurs équipes, seuls 55% des salariés et 61% des managers se disent satisfaits de la façon dont leurs compétences sont développées.

Enfin, un autre décalage persiste concernant le développement de l'employabilité : par exemple, 78% des DRH-RRH pensent que l'entreprise veille au développement de l'employabilité de tous ses salariés en expérimentant de nouvelles pratiques professionnelles, contre 52% des salariés et 61% des managers.

Isabelle Drouet de la Thibauderie précise :

« Ces décalages de perception entre les trois populations interrogées ne sont pas surprenantes : les DRH-RRH ont souvent une vision 'macro', tendancielle de l'entreprise, basée sur des indicateurs. Alors que les salariés et les managers se réfèrent à leur vécu au quotidien sur le terrain.

Concernant le développement de l'employabilité, des projets d'ampleur sont déclenchés par de grandes entreprises, dont les métiers historiques sont fortement challengés par la transformation digitale. Les stratégies de 'workforce planning' montent en puissance, elles doivent désormais se concrétiser. »

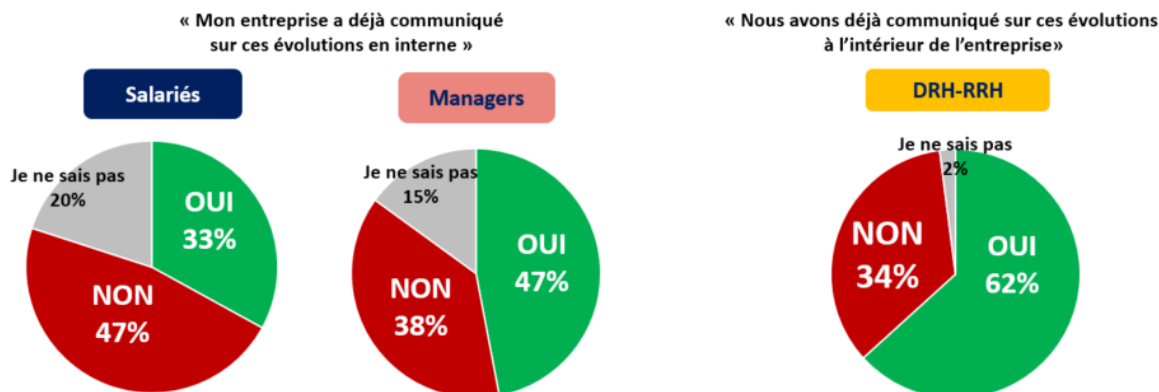
Focus sur la création du Comité Social et Economique

→ Seul un tiers des salariés en ont entendu parler dans leur entreprise

Les « ordonnances Macron » ont entériné des changements importants pour les représentants du personnel dans les entreprises. Ainsi, les trois instances existantes (Délégués du Personnel, Comité d'Entreprise, Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail) sont amenées à fusionner en une seule et même instance dénommée Comité Social et Economique (CSE).

Depuis le début de l'année, près de 9000 CSE ont été mis en place, dont plus de la moitié dans les entreprises de moins de 50 salariés.

A l'intérieur des entreprises, on constate encore un lourd déficit d'information à ce sujet :



Baromètre Cegos « Climat social et qualité de vie au travail », Décembre 2018

Contacts presse :

Mathieu Cadot / +33 (0)1 55 00 96 64 / +33 (0)6 76 05 96 17 / mcadot@cegos.fr
Catherine Bonjour / +33 (0)1 55 00 93 22 / +33 (0)6 88 21 97 30 / cbonjour@cegos.fr

À propos du Groupe Cegos

Créé en 1926, le Groupe Cegos est leader international de la formation professionnelle. Aujourd'hui directement implanté dans 11 pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique Latine, le Groupe est aussi présent dans plus de 50 pays au travers d'un réseau de partenaires et distributeurs, leaders de la formation et acteurs technologiques majeurs.

Fort de 1000 collaborateurs et de plus de 3000 consultants partenaires, le groupe forme chaque année 250 000 personnes dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros.

Cegos déploie une offre globale incluant formations clés en main ou sur mesure, conseil opérationnel, Managed Training Services et projets internationaux de formation. Son approche du « blended learning » vise à proposer l'expérience apprenant la plus adaptée et la plus compétitive en combinant plusieurs modalités pédagogiques (formation en salle, modules e-learning, visioconférences, vidéocasts, parcours e-formation...).

www.cegos.com

Suivez-nous également sur [Twitter](#) et [Facebook](#).