

INSTITUT  
MONTAIGNE



# Les Français au travail : dépasser les idées reçues



ENQUÊTE FÉVRIER 2023

INSTITUT  
MONTAIGNE



Think tank indépendant créé en 2000, l'Institut Montaigne est une plateforme de réflexion, de propositions et d'expérimentations consacrée aux politiques publiques en France et en Europe. À travers ses publications et les événements qu'il organise, il souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique avec une approche transpartisane. Ses travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique, ouverte sur les comparaisons internationales. Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des personnalités issues d'horizons divers. Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 1,5 % d'un budget annuel de 6,5 millions d'euros.

# Les Français au travail : dépasser les idées reçues

ENQUÊTE – FÉVRIER 2023

# À PROPOS DE L'ENQUÊTE

---

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

## Auteur



### **Bertrand Martinot**

Économiste, il est l'un des meilleurs spécialistes français de la question du chômage, des politiques de l'emploi et du dialogue social. Il a reçu le Prix Turgot 2014 pour *Chômage : inverser la courbe*. Il a été conseiller social à la Présidence de la République de 2007 à 2008, délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) de 2008 à 2012, puis directeur général adjoint de la région Île-de-France en charge du développement économique, de l'emploi et de la formation jusqu'en 2019. Il est actuellement directeur du conseil en formation et développement des compétences chez Diot-Siaci.

## Responsable du projet



### **Lisa Thomas-Darbois**

Elle a rejoint l'Institut Montaigne en 2021 en tant que chargée d'études sur les questions d'économie et de finances publiques. Avant de rejoindre l'Institut Montaigne, Lisa a été analyste en fusion-acquisition dans un cabinet de conseil et d'audit ainsi que conseillère technique au sein du cabinet du ministre de l'Action et des Comptes publics. Elle occupe désormais le poste de responsable du pôle Économie et action de l'État de l'Institut Montaigne.

L'Institut Montaigne remercie tout particulièrement les équipes de **Kearney** pour leur travail d'analyse ainsi que celles de **Kantar Public** pour la réalisation du sondage.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b> .....	<b>8</b>	<b>5. Y-a-t-il une intensité optimale du télétravail pour les salariés ?</b> .....	<b>60</b>
<b>I. Une satisfaction au travail élevée, dont les déterminants sont stables dans le temps</b> .....	<b>12</b>	<b>6. Télétravail et santé au travail, des analyses à approfondir</b> .....	<b>61</b>
<b>1. Un niveau élevé de satisfaction globale des actifs par rapport à leur travail, qui se maintient à ses niveaux antérieurs</b> .....	12	<b>7. Points à retenir</b> .....	<b>63</b>
<b>2. Quatre sujets d'insatisfaction ressortent clairement chez les salariés</b> .....	18	<b>IV - Un refus massif de prolonger la vie active, mais un rapport pragmatique à la fin de carrière et à la retraite</b> .....	<b>65</b>
<b>3. Les causes de la satisfaction ou de l'insatisfaction échappent aux caractéristiques habituellement utilisées dans les enquêtes d'opinion et sont très largement subjectives</b> .....	22	<b>1. Un rejet massif et collectif du report de l'âge légal de départ à la retraite</b> .....	65
<b>4. Points à retenir</b> .....	27	<b>2. Au-delà de ce rejet massif et collectif, certains facteurs individuels expliquent en partie ces préférences</b> .....	67
<b>II - Une durée du travail effective qui dépasse largement les 35 heures mais qui n'explique ni la charge de travail ressentie, ni la pénibilité physique ou psychique</b> .....	<b>29</b>	<b>3. Une forte proportion des travailleurs seraient prêts à anticiper leur départ à la retraite, quitte à voir leur pension réduite</b> .....	70
<b>1. Une tendance forte à l'éclatement du temps de travail</b> .....	29	<b>4. Pour autant, on constate un certain pragmatisme à l'égard des possibilités d'aménagement des fins de carrière</b> .....	73
<b>2. Une charge de travail ressentie comme excessive par environ un quart des salariés, mais qui se serait accrue dans les 5 dernières années pour 60 % d'entre eux</b> .....	34	<b>5. Points à retenir</b> .....	80
<b>3. Une pénibilité physique, et plus encore une charge psychique, jugées à des niveaux élevés, mais qui, là encore, ne s'expliquent pas par la durée du travail</b> .....	38	<b>V - Une grande aspiration affichée à l'évolution professionnelle contrariée par de multiples obstacles</b> .....	<b>82</b>
<b>4. Des aspirations très contrastées en matière de durée du travail</b> .....	42	<b>1. Les salariés manifestent une forme d'engouement pour l'évolution professionnelle, sous ses diverses formes</b> .....	82
<b>5. Points à retenir</b> .....	46	<b>2. Certaines caractéristiques individuelles des salariés contribuent à expliquer les souhaits d'évolution professionnelle</b> .....	91
<b>III - Le télétravail s'impose comme la principale rupture de ces dernières années et fait l'objet d'un véritable plébiscite, dans certaines limites</b> .....	<b>48</b>	<b>3. La réalité reste très en retrait de cet engouement pour la mobilité professionnelle, ce qui s'explique au moins en partie par la persistance de nombreux obstacles</b> .....	96
<b>1. Une pratique qui s'est massivement développée en très peu d'années et dont l'intensification est considérable depuis la crise sanitaire</b> .....	48	<b>4. Points à retenir</b> .....	101
<b>2. Un télétravail véritablement plébiscité par les salariés</b> .....	54	<b>Conclusion</b> .....	<b>103</b>
<b>3. Les sondés font état d'une détérioration sans appel de la qualité des interactions humaines au sein de l'entreprise en télétravail</b> .....	57	<b>Annexes</b> .....	<b>108</b>
<b>4. Une absence d'impact du télétravail sur la durée effective du travail, un résultat qui semble contredire le ressenti des salariés concernés</b> .....	59	<b>1. Méthodologie de l'enquête : description et significativité de l'échantillon</b> ...	108
		<b>2. Méthodologie des analyses statistiques</b> .....	111
		<b>3. Questionnaire de l'enquête</b> .....	118
		<b>Bibliographie</b> .....	<b>140</b>
		<b>Remerciements</b> .....	<b>146</b>

# INTRODUCTION

**Depuis plusieurs années, on observe dans le débat public un déplacement des questions liées à l'emploi** (la lutte contre le chômage) **vers celles liées au travail** (sa forme, son organisation, ses mutations, les aspirations des travailleurs à son endroit, ou encore la place qu'il occupe dans leur vie). Ce changement de perspective s'est accéléré dans la période post-Covid avec le recul du chômage et les tensions à l'embauche à des niveaux historiquement élevés. Sur le terrain, une modification générale des comportements et des aspirations par rapport au travail semble se traduire concrètement pour les praticiens (DRH, chefs d'entreprise...) à la fois à travers **des difficultés accrues de recrutement et de motivation / fidélisation des salariés en poste.**

**C'est dans ce contexte que de nombreuses études cherchent à comprendre ce qui apparaît à de nombreux observateurs comme une rupture radicale et inédite du rapport des actifs français au travail.** De ces analyses, souvent très qualitatives, l'image générale qui ressort est celle d'un travailleur français fatigué, en grande souffrance, à la recherche du sens perdu de son travail, plus soucieux de s'engager dans des causes sociétales ou environnementales que dans son travail. Cette situation aurait abouti, en sortie de crise sanitaire, à une « grande démission » ou, pour ceux qui restent, un « *quiet quitting* » (désengagement professionnel silencieux) aux effets spectaculaires. En somme, l'idée générale selon laquelle le travail serait au cœur du lien social et de l'épanouissement personnel serait battue en brèche dans un monde post-Covid en rupture avec le « monde d'avant »<sup>1, 2</sup>.

Ces études attribuent ce qu'elles décrivent comme des « mutations » du rapport au travail à la conjugaison de deux facteurs : d'un côté, une sorte de prise de recul et d'introspection apparue chez les travailleurs pendant les périodes de confinement ; d'un autre côté, les bouleversements de l'organisation du travail (évolution des modes de management, développement du télétravail...) qui sont apparus alors.

**Ces explications souffrent souvent de plusieurs faiblesses.** D'une part, en se concentrant sur une description des opinions et des ressentis et en ne les mettant pas en relation avec des données objectives (âge, sexe, type d'emploi exercé,

exercice ou non du télétravail, durée du travail, etc.), elles n'ont qu'une profondeur limitée. D'autre part, la qualité statistique de ces études, voire leurs biais, font que les résultats obtenus sont parfois fragiles et leur interprétation pour le moins délicate. Enfin, les méthodes utilisées (quelques tris simples) sont généralement trop frustes pour aller au-delà d'une analyse superficielle.

Par rapport à ces travaux antérieurs, notre étude comporte plusieurs originalités :

- **L'ampleur de l'enquête**, réalisée par l'institut de sondage Kantar Public du 23 septembre au 3 octobre 2022 : la taille de l'échantillon (5 001 répondants actifs en emploi, à la fois des salariés et des indépendants, issus du secteur privé comme du secteur public) ; un questionnaire qui couvre une large partie des problématiques liées au rapport des actifs au travail ; certaines questions nouvelles, par exemple en ce qui concerne le temps de travail, le télétravail et les temps de transport, autorisent des croisements de données inédits ;
- **Une comparaison, dès lors que cela a été possible, avec les résultats des études antérieures**, notamment celles réalisées avant la crise sanitaire afin de mesurer si l'on constate des ruptures dans les comportements et les opinions par rapport aux années précédant la crise sanitaire ;
- **Une comparaison, dès lors que cela a été possible, avec les résultats des études antérieures**, notamment celles réalisées avant la crise sanitaire afin de mesurer si l'on constate des ruptures dans les comportements et les opinions par rapport aux années précédant la crise sanitaire ;
- **Une combinaison de données subjectives** (le ressenti sur la « charge de travail » ou la « satisfaction au travail », par exemple) **et de données objectives** (âge, sexe, pratique et intensité du télétravail, durée du travail, secteur d'activité, localisation géographique, taux de chômage local...);
- **L'utilisation de méthodes statistiques utilisant les données individuelles récoltées**<sup>3</sup>. Ces méthodes, utilisées par notre partenaire Kearney, vont bien au-delà des statistiques descriptives habituelles consistant à effectuer des tris à partir d'un nombre restreint de critères objectifs et prédéterminés (traditionnellement par catégorie socioprofessionnelle, par âge, par sexe, etc.), puis à commenter un résultat estimé en pourcentage. Les méthodes utilisées ici consistent,

1 Les intitulés de certaines de ces études résumant parfois à eux seuls, et de manière frappante, la radicalité perçue des changements en cours. Une étude récente (juillet 2022), publiée par la Fondation Jean Jaurès, intitulée « *Plus rien ne sera jamais comme avant dans sa vie au travail* » est emblématique de cette tendance. Selon cette même étude, 58 % des Français interrogés en novembre 2020 déclaraient que la crise sanitaire « avait changé leur rapport au travail ».

2 Selon une autre étude, plus récente (Groupe IGS / Ipsos, Observatoire des trajectoires professionnelles – 5<sup>e</sup> Édition, 2022), 68 % des actifs répondent que le Covid « a changé le monde du travail » et ces changements ont été positifs pour 18 % des actifs et « négatifs au moins en partie » pour 50 % des actifs sondés.

3 De ce point de vue, nous adoptons une méthodologie similaire à celle retenue dans l'étude « Une jeunesse plurielle – Enquête auprès des 18-24 ans », Institut Montaigne, février 2022.

en quelque sorte, à « faire parler les données » en leur imposant un minimum de contraintes *a priori* pour explorer les causalités entre variables. Elles permettent soit de répondre à des questions de type « quels sont les facteurs, toutes choses égales par ailleurs, qui font que l'on est amené à se sentir dans telle ou telle situation ou à exprimer telle ou telle opinion? », soit de définir des profils-types de travailleurs exprimant telle ou telle opinion ou ressenti.

## Statistique descriptive et économétrie sur données individuelles

Dans toute cette étude, il convient de bien distinguer les analyses relevant de la statistique descriptive, qui sont celles habituellement pratiquées et celles qui résultent d'un traitement économétrique.

Une illustration simple permet de comprendre les différences d'approche.

Nous lisons par exemple dans une enquête récente que les télétravailleurs déclarent effectuer davantage d'« heures supplémentaires non rémunérées » que ceux qui ne pratiquent pas le télétravail<sup>4</sup>.

Sans remettre en cause la fiabilité de cette étude qui fournit une information utile au débat public, nous devons comprendre qu'elle ne permet pas d'établir un lien de causalité entre le fait de télétravailler et la réalisation d'un nombre plus élevé d'heures supplémentaires non rémunérées plus élevé. En effet, on peut tout à fait imaginer que les télétravailleurs aient des caractéristiques autres que le fait de télétravailler qui pourraient expliquer qu'ils travaillent davantage : par exemple, travailler dans des secteurs où la réalisation d'heures supplémentaires non-rémunérées est la plus courante, être en moyenne plus jeunes et moins souvent chargés de famille, etc.

La méthode utilisée par Kearney pour cette étude sur la base des données individuelles collectées permet précisément d'identifier, lorsque c'est possible, des facteurs sous-jacents « expliquant » tel ou tel type de comportement ou d'opinion (voir l'annexe n° 2 pour des détails sur cette méthodologie).

**Cinq thématiques ont été retenues** dans notre étude : la **satisfaction au travail** dans ses différentes composantes (relations humaines, charge de travail, management, sens accordé au travail, pénibilité, etc.), le **temps de travail** (mesure de la durée du travail, aspirations des actifs) dans ses rapports avec les questions de pénibilité et de charge de travail, le **télétravail** (pratique, évaluation de son impact, aspiration des actifs à son égard), le **rapport à la retraite et à la fin de carrière** (opinion des actifs sur l'âge de départ à la retraite et leurs aspirations vis-à-vis de la fin de carrière) et enfin le **rapport à l'évolution et la mobilité professionnelle** (aspiration des actifs à des changements professionnels plus ou moins radicaux, mesure des freins éventuels rencontrés).

<sup>4</sup> Étude « People at Work 2022 » d'ADP – Janvier 2023.

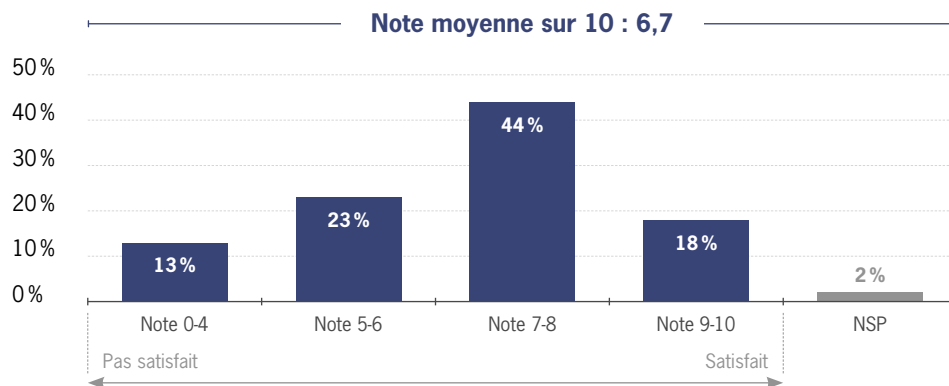
# UNE SATISFACTION AU TRAVAIL ÉLEVÉE, DONT LES DÉTERMINANTS SONT STABLES DANS LE TEMPS

## 1. Un niveau élevé de satisfaction globale des actifs par rapport à leur travail, qui se maintient à ses niveaux antérieurs

Un premier constat s'impose : une grande majorité des travailleurs se déclarent globalement satisfaits de leur travail : ainsi, sur une échelle de 0 à 10, 77% des actifs en emploi expriment un degré de satisfaction supérieur ou égal à 6, avec une note moyenne de satisfaction très supérieure chez les indépendants (7,6/10) à celle des salariés (6,7/10).

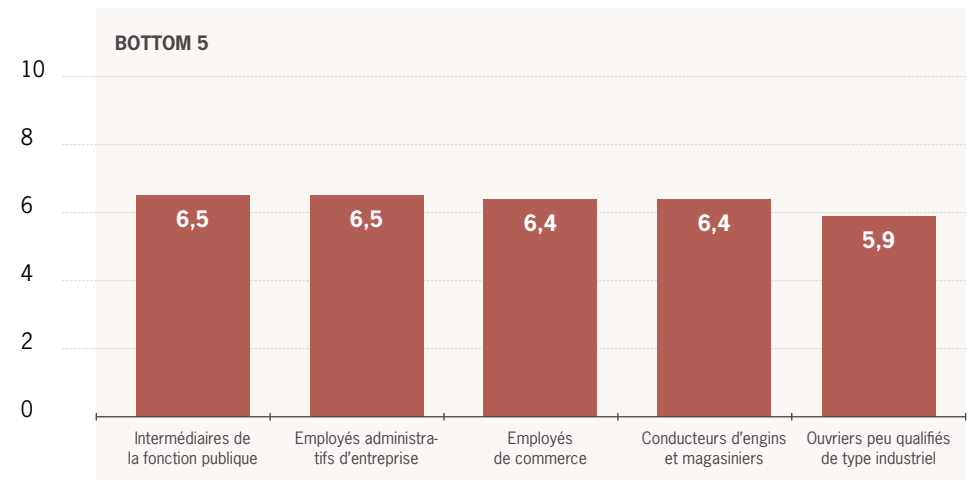
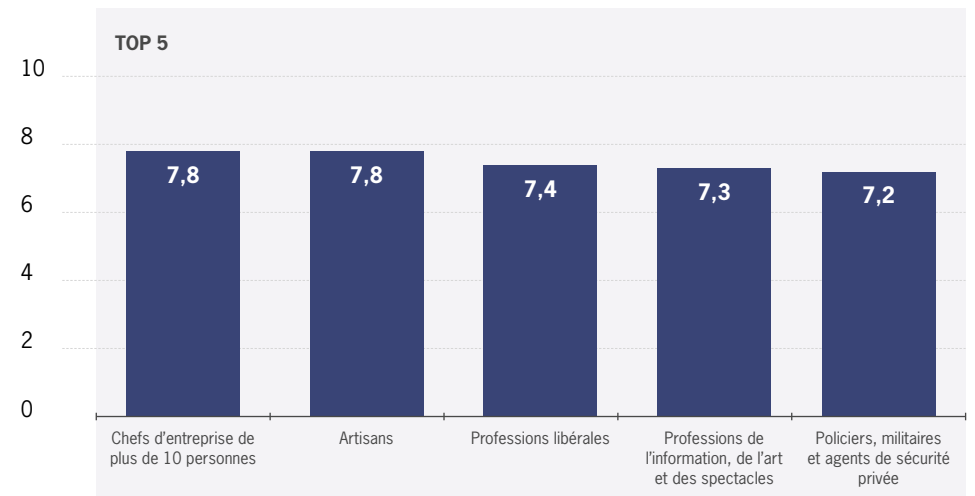
**Graphique 1.1 : satisfaction des actifs vis-à-vis de leur travail**  
(N = 5 001, actifs)

Sur une échelle de 0 à 10, à quel niveau évaluez-vous votre satisfaction lorsque vous pensez à votre travail aujourd'hui? 0 signifie que vous n'êtes pas du tout satisfait. 10 signifie que vous êtes très satisfait.



Des disparités importantes apparaissent selon les professions :

**Graphique 1.2 : satisfaction des actifs vis-à-vis de leur travail selon leur profession**  
(N = 5 001, actifs)





Cette proportion (entre 75 et 80 % de travailleurs se déclarant « plutôt satisfaits » ou « très satisfaits » toutes catégories confondues) est remarquablement stable dans le temps.

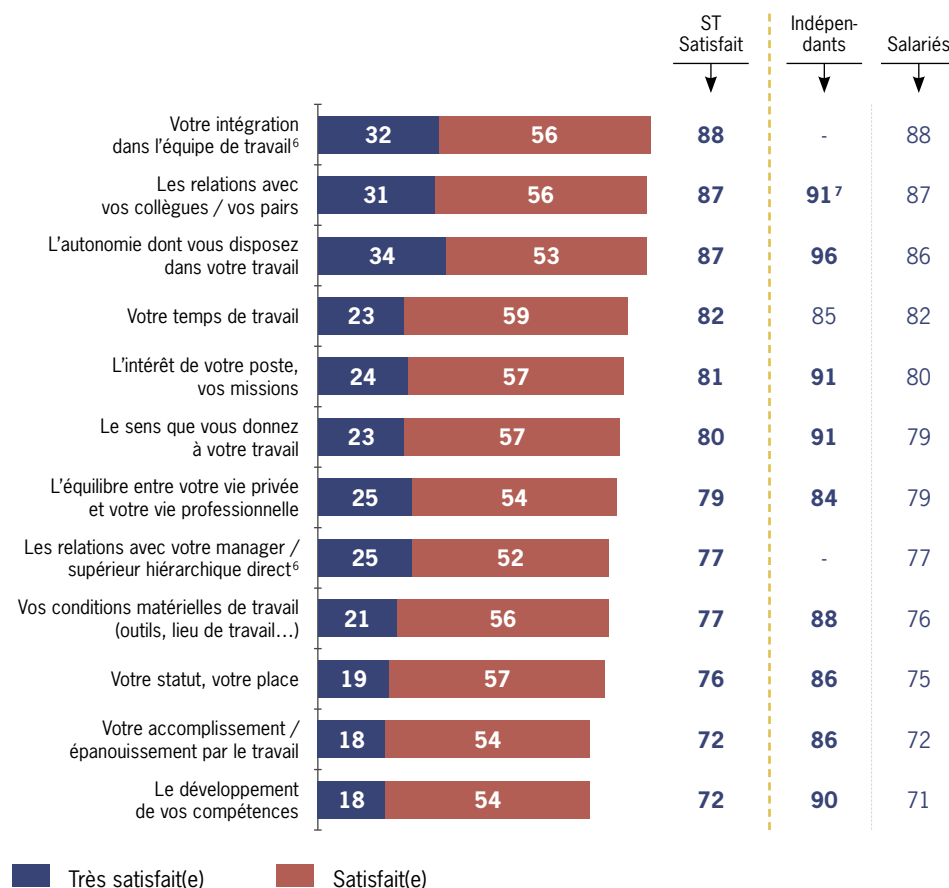
**Proportion de travailleurs se déclarant « plutôt satisfaits » ou « très satisfaits » toutes catégories confondues**

	Avant-Covid (études antérieures)				
	IFOP 2003 <i>Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e) de votre situation professionnelle actuelle ?</i>	IFOP 2009 <i>Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e) de votre situation professionnelle actuelle ?</i>	Cfdt, 2017 Échantillon : 196 925 travailleurs Français (2 sur 5 sont syndiqués Cfdt) <i>Est-ce que vous aimez votre travail ?</i>	Ifop, Diot-Siaci <sup>5</sup> , 2019 Échantillon : 3009 actifs occupés <i>Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e) de votre situation professionnelle actuelle ?</i>	2022 (Institut Montaigne) Échantillon : 5 001 actifs occupés <i>Sur une échelle de 0 à 10, à quel niveau évaluez-vous votre satisfaction lorsque vous pensez à votre travail aujourd'hui ?</i>
<b>Niveau de satisfaction à l'égard de la situation professionnelle / du travail actuel</b>	<b>76 %</b>	<b>75 %</b>	<b>76 %</b>	<b>78 %</b> dont 20 % très satisfaits et 58 % plutôt satisfaits	<b>77 %</b> (note de satisfaction comprise entre 6 et 10)

**Une décomposition des principaux éléments de satisfaction ou d'insatisfaction au travail** montre que les salariés sont très majoritairement satisfaits des relations et de l'organisation du travail (avec leurs managers ou supérieurs hiérarchiques directs, avec leurs collègues, vis-à-vis de leur degré d'autonomie de la durée du travail...). Ils le sont également de l'intérêt des missions confiées et du sens donné à leur travail et considèrent dans une forte proportion que leur travail est une source d'épanouissement personnel. De nouveau, et sur toutes ces composantes, les travailleurs indépendants expriment une satisfaction plus forte que les salariés.

**Graphique 1.3 : sujets pour lesquels les actifs sont les plus satisfaits au travail**  
(N = 5 001)

Plus précisément : êtes-vous satisfait ou non, des points suivants concernant votre travail actuel? En pourcentage.



Lorsque ces résultats peuvent être comparés à ceux obtenus par le passé, ils :

- ne font pas apparaître une rupture par rapport à la période d'avant-Covid ;
- font plutôt apparaître une progression de la satisfaction exprimée sur longue période.

5 « Les Salariés et l'absentéisme au travail », étude de l'IFOP 2019.

6 (N = 4 666).

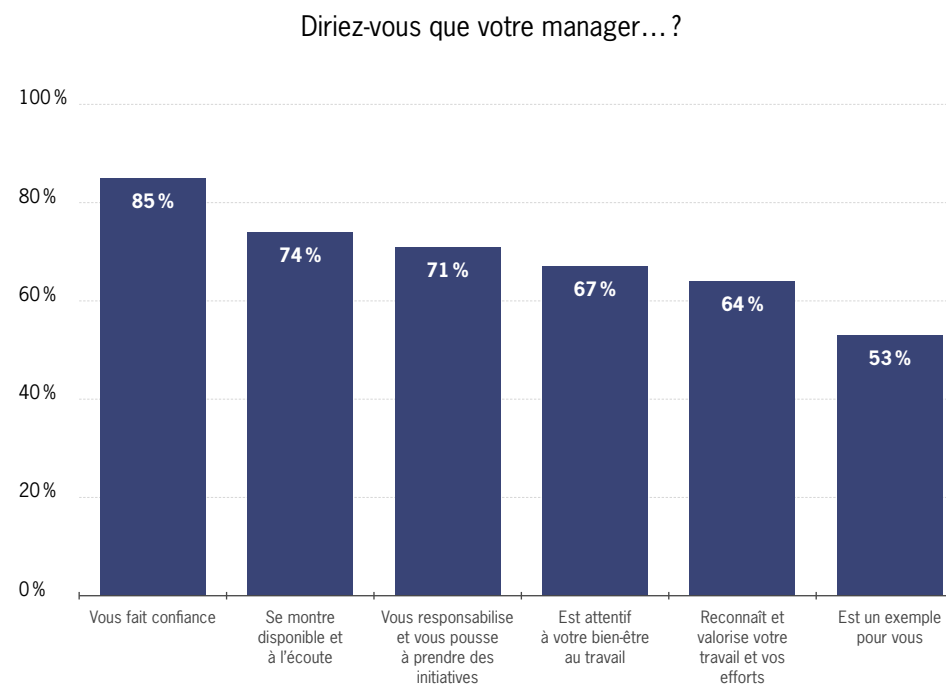
7 Dans ces colonnes, les chiffres sont en gras lorsque la différence est statistiquement significative.



	<b>Norme du climat social (Ifop, 2003)</b> Échantillon : 1 783 salariés en activité <i>Pour chacun des aspects suivants de votre vie professionnelle, diriez-vous que vous en êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e) ?</i>	<b>Norme du climat social (Ifop, 2009)</b> Échantillon : 1 002 salariés en activité <i>Pour chacun des aspects suivants de votre vie professionnelle, diriez-vous que vous en êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e) ?</i>	<b>Avant-Covid (Ifop, S2H, 2019)</b> Échantillon : 3 009 actifs Français <i>Pour chacun des aspects suivants de votre vie professionnelle, diriez-vous que vous en êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e) ?</i>	<b>2022 (Institut Montaigne)</b> Échantillon : 5 001 actifs en emploi Français <i>Plus précisément, êtes-vous satisfait ou non des points suivants concernant votre travail actuel ?</i>
<b>Niveau de satisfaction à l'égard des missions confiées</b>	Pas étudié en 2003 (74 % en 2008)	Le contenu de votre travail <b>78 %</b>	Le contenu de votre travail <b>82 %</b> dont 22 % très satisfaits et 60 % plutôt satisfaits	L'intérêt de votre poste, vos missions <b>81 %</b> ont 24 % très satisfaits et 57 % satisfaits
<b>Niveau de satisfaction à l'égard du degré d'autonomie</b>	Le niveau d'autonomie dans votre travail <b>88 %</b>	Le niveau d'autonomie dans votre travail <b>85 %</b>	Le niveau d'autonomie dans votre travail <b>88 %</b> dont 36 % très satisfaits et 52 % plutôt satisfaits	L'autonomie dont vous disposez dans votre travail <b>87 %</b> dont 34 % très satisfaits et 53 % satisfaits
<b>Niveau de satisfaction à l'égard de l'intégration au sein de l'entreprise / organisation</b>	Vos relations avec vos collègues <b>76 %</b>	Vos relations avec vos collègues <b>87 %</b>	Votre intégration au sein de votre entreprise ? <b>87 %</b> dont 32 % oui tout à fait et 55 % oui plutôt	Votre intégration dans l'équipe de travail (salariés) <b>88 %</b> dont 32 % très satisfaits et 56 % satisfaits
<b>Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle</b>	Pas étudié en 2003	L'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle <b>74 %</b>	L'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle <b>77 %</b> (75 % chez les salariés, 79 % chez les indépendants)	L'équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle <b>79 %</b> (79 % chez les salariés, 84 % chez les indépendants)

S'agissant plus particulièrement de la satisfaction exprimée par les salariés à l'égard du management, une analyse plus fine permet de distinguer des niveaux de satisfactions différents dans l'appréciation des principales qualités managériales :

**Graphique 1.4 : l'appréciation des principales qualités managériales**  
(2022, Institut Montaigne / 4 666 salariés français)



Cette satisfaction persistante des travailleurs français par rapport à leur travail n'est probablement pas sans lien avec l'importance qu'ils continuent d'accorder au travail dans leur vie, semblable voire supérieure à celle que l'on observe chez nos voisins européens. Ainsi, les enquêtes régulières réalisées depuis 1990 au niveau européen dans le cadre du programme « European Values Survey »<sup>8</sup> montrent une grande stabilité sur longue période, à très haut niveau, de la proportion des travailleurs qui jugent cette place comme « importante » (niveau à plus de 93 %) ou « très importante » (niveau à plus de 60 %), au-dessus de la moyenne européenne. Jusqu'à 2018, ces niveaux semblent rester stables, sans effondrement significatif.

<sup>8</sup> Cette enquête est réalisée une fois tous les 9 ans. La dernière vague a eu lieu en 2017.

Il convient ainsi d'attendre les résultats de la prochaine vague d'enquêtes, prévue pour 2026-2027, qui permettront de confirmer ou non, la stabilité de ces variables dans le temps long.

**En résumé, ces premiers résultats ne confirment pas les commentaires très répandus selon lesquels les travailleurs français feraient face à un « avenir introuvable »**, auraient perdu le sens du travail, seraient en proie à un « grand désengagement », une « grande démission » ou encore que nous assisterions à un « mouvement de rejet du travail en entreprise »<sup>9</sup>. Ils ne font pas non plus apparaître de rupture avec les périodes d'avant-COVID.

## 2. Quatre sujets d'insatisfaction ressortent clairement chez les salariés

**Quatre thématiques ressortent de l'enquête** avec des taux d'insatisfaction (réponses : « peu satisfait » ou « pas du tout satisfait ») proches ou supérieurs à 40 % chez les salariés, aussi bien du secteur public que du secteur privé. De ce point de vue également, on ne constate pas de rupture par rapport à la situation d'avant-COVID : ces sujets sont en effet les mêmes qu'avant la crise sanitaire.

- **La reconnaissance du travail (par la société dans son ensemble et par le management) :**

La faiblesse relative du niveau de satisfaction sur ce thème s'exprime aussi bien par rapport aux supérieurs directs ou à l'entreprise / l'administration que par rapport à la société en général. Dans le premier cas, il semble toutefois que cette insatisfaction soit en régression depuis plusieurs années.

<sup>9</sup> Expressions tirées de Henri Bergeron, Serge Hefez et Claudia Senik : « Crise du travail et crise de l'avenir », note de la fondation Jean Jaurès, décembre 2022.

	<b>Enquête Sumer, Insee, 2010</b> Échantillon : salariés (auto-diagnostic) Type d'exposition à des risques psycho-sociaux : % de salariés qui déclarent un manque de reconnaissance	<b>Enquête Sumer, Insee, 2017</b> Échantillon : 26 494 salariés Français (auto-diagnostic) Type d'exposition à des risques psycho-sociaux : % de salariés qui déclarent un manque de reconnaissance	<b>IFOP 2018</b> <i>Diriez-vous que votre travail est reconnu à sa juste valeur par votre entreprise / organisation ?</i>	<b>Ifop pour Diot-Siaci, 2019</b> Échantillon : 3 009 actifs Français <i>Diriez-vous que votre travail est reconnu à sa juste valeur par votre entreprise / organisation</i>	<b>2022 (Institut Montaigne)</b> Échantillon : 4 666 salariés <i>Plus précisément, êtes-vous satisfait ou non des points suivants concernant votre travail actuel ? La reconnaissance de votre travail par vos supérieurs</i>
<b>Proportion de salariés insatisfaits à l'égard de la reconnaissance du travail par l'entreprise / organisation</b>	<b>53,3 %</b>	<b>49,4 %</b>	<b>45 %</b> insatisfaits (plutôt pas ou pas du tout)	<b>41 %</b> insatisfaits (plutôt pas ou pas du tout)	<b>38 %</b> insatisfaits (« peu satisfaits » ou « pas du tout satisfaits »)
<b>Niveau de satisfaction à l'égard de la reconnaissance du travail par la société</b>					<b>40 %</b> insatisfaits (« peu satisfaits » ou « pas du tout satisfaits »)

D'autres études confirment cette insatisfaction de nombreux salariés vis-à-vis de la reconnaissance de leur travail par le management<sup>10</sup> : ainsi selon l'IFOP<sup>11</sup>, fin 2021, seuls 56 % des salariés français estimaient que leur travail était « reconnu à sa juste valeur ». Cette situation dégradée interroge le management « à la française » puisque cette proportion atteindrait 72 % au Royaume-Uni et 75 % en Allemagne selon cette même étude.

- **Les perspectives de carrière / d'évolution professionnelle :**

Même si elle semble avoir régressé depuis quelques années, sans doute en lien avec l'amélioration générale du marché du travail, l'insatisfaction par rapport aux possibilités d'évolution professionnelle reste élevée, tout particulièrement pour les salariés.

<sup>10</sup> À distinguer de la reconnaissance par le manager direct, qui semble plus satisfaisante que celle du « management » en général dans les enquêtes d'opinion.

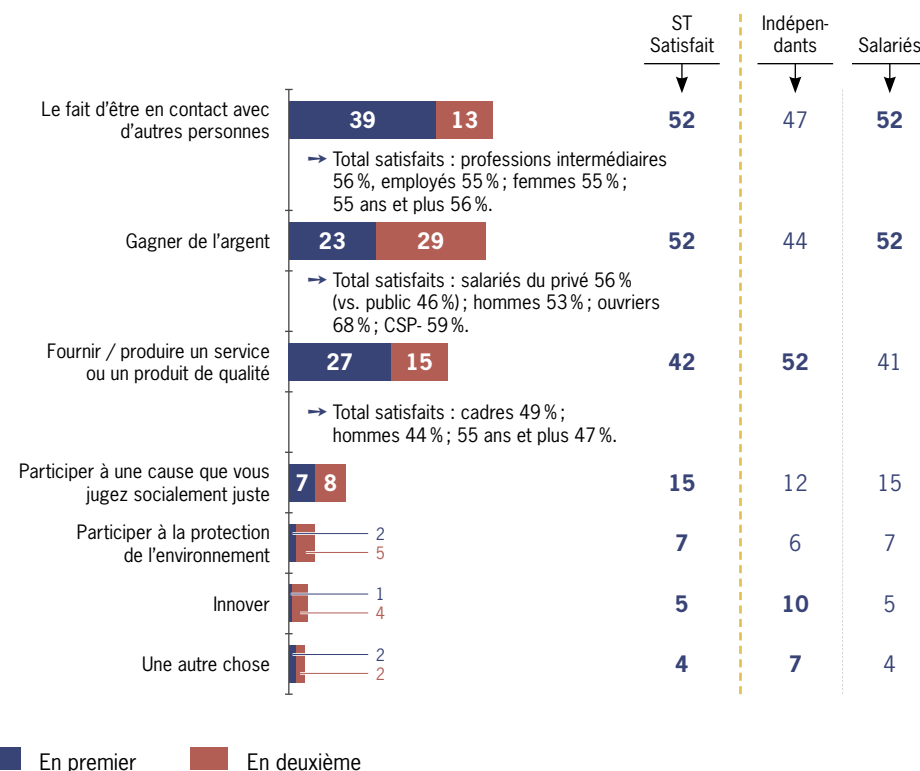
<sup>11</sup> Fondation Jean Jaurès, « Le nouveau rôle central du manager et l'enjeu de la reconnaissance au travail », septembre 2022.

	<b>IFOP 2018</b> <i>Pour chacun des aspects suivants de votre vie professionnelle, diriez-vous que vous en êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e)? Vos possibilités d'évolution professionnelle</i>	<b>Avant-Covid (Ifop, Diot-Siaci, 2019)</b> Échantillon : 3 009 actifs en emploi <i>Pour chacun des aspects suivants de votre vie professionnelle, diriez-vous que vous en êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e)? Vos possibilités d'évolution professionnelle</i>	<b>2022 (Institut Montaigne)</b> Échantillon : 5 001 actifs Français en emploi <i>Plus précisément, êtes-vous satisfait ou non des points suivants concernant votre travail actuel? Vos perspectives de carrière</i>
<b>Niveau de satisfaction à l'égard des possibilités d'évolution professionnelle / des perspectives de carrière</b>	<b>53 %</b> insatisfaits	<b>46 %</b>	<b>42 %</b> (23% pour les indépendants)

Cette préoccupation centrale de la rémunération se traduit également dans notre enquête par l'importance de la motivation « gagner de l'argent » dans le sens donné au travail, qui arrive en deuxième position derrière le lien social (« le fait d'être en contact avec d'autres personnes »), et très loin devant le sentiment de « participer à une cause que vous jugez socialement juste ou de « participer à la protection de l'environnement ». La rémunération passe même largement en tête des motivations pour les ouvriers :

**Graphique 1.5 : quel sens donnent les actifs à leur travail ?**

Lorsque vous pensez à votre travail, qu'est-ce qui vous anime le plus, qu'est-ce qui a le plus de sens pour vous? (2 réponses possibles, en pourcentage)



• **La rémunération, facteur explicatif essentiel de l'insatisfaction au travail :**

La rémunération apparaît sans surprise comme un motif essentiel d'insatisfaction chez les salariés (avec un écart marqué, de nouveau, avec les indépendants) : une forte minorité (46 %) des salariés enquêtés se déclarent insatisfaits à ce sujet (contre 38 % pour les indépendants).

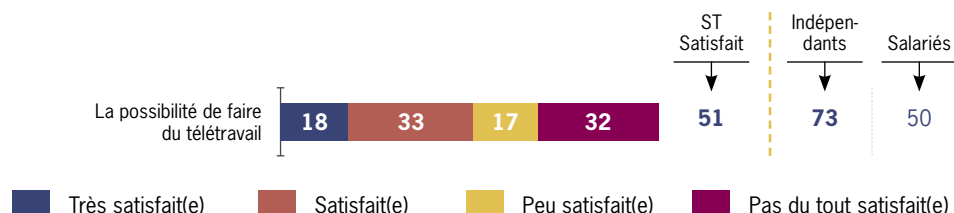
	<b>IFOP 2018</b> <i>Pour chacun des aspects suivants de votre vie professionnelle, diriez-vous que vous en êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e)? Votre rémunération</i>	<b>Avant-Covid (Ifop, Diot-Siaci, 2019)</b> Échantillon : 3 009 actifs Français <i>Pour chacun des aspects suivants de votre vie professionnelle, diriez-vous que vous en êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e)? Votre rémunération</i>	<b>2022 (Institut Montaigne)</b> Échantillon : 5 001 actifs Français
<b>Niveau de satisfaction à l'égard de la rémunération</b>	<b>50 %</b> insatisfaits	<b>47 %</b> insatisfaits (39% chez les indépendants)	<b>46 %</b> insatisfaits (38% chez les indépendants)

• **La possibilité de télétravailler :**

La moitié des salariés se sent insatisfaite par rapport au télétravail, soit qu'ils ne puissent pas pratiquer le télétravail, soit qu'ils ne puissent pas le pratiquer autant qu'ils le voudraient. **La proportion particulièrement forte des salariés qui s'estiment « très insatisfaits » de cette possibilité (32 %)** suggère une source de frustration assez forte, sans doute génératrice d'un nouveau clivage entre salariés.

**Graphique 1.6 : la satisfaction des actifs vis-à-vis du télétravail**

Plus précisément, êtes-vous satisfait ou non du point suivant concernant votre travail actuel? En pourcentage.



**3. Les causes de la satisfaction ou de l'insatisfaction échappent aux caractéristiques habituellement utilisées dans les enquêtes d'opinion et sont très largement subjectives**

Les enquêtes d'opinion procèdent généralement par des tris simples selon quelques caractéristiques objectives (tris par CSP, âge, secteur d'activité) pour rendre compte des différences de satisfaction au travail. Et lorsque des écarts apparaissent selon ces catégories, elles en concluent que celles-ci ont une valeur explicative des opinions et des ressentis.

En procédant sans *a priori* à l'analyse des données individuelles, notre étude montre que ce type de variables n'est pas nécessairement le plus pertinent pour « expliquer » le niveau de satisfaction des travailleurs<sup>12</sup> : en particulier, ni la CSP, ni le niveau de

12 Cf. Annexe méthodologique.

diplôme, ni le secteur d'activité, ni la taille de l'entreprise, ni le statut contractuel (CDD/CDI), ni la quotité de travail (temps partiel/temps plein) n'a d'impact significatif sur la formation du sentiment global de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport au travail. Il en va de même du degré de pénibilité physique déclaré.

Par exemple, ce n'est pas le fait d'entrer dans la catégorie PCS « ouvrier peu qualifié de type industriel » qui explique que cette catégorie de travailleurs exprime un degré de satisfaction globale inférieure à la moyenne (cf. tableau 1.2), ce peuvent être d'autres facteurs sous-jacents qui se trouvent être réunis plus fréquemment dans cette population.

L'analyse des données individuelles montre également que les facteurs qui expliquent l'insatisfaction ne sont pas les mêmes que celles qui expliquent la satisfaction, ce qui semble confirmer la « théorie des deux facteurs » développée dès les années 1950 et 1960 par le psychologue et spécialiste américain des organisations du travail Frederick Herzberg.

**La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg**

Selon la théorie des deux facteurs développée par Frederick Herzberg<sup>13</sup>, la satisfaction et l'insatisfaction au travail agissent de manière indépendante. Ainsi, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction. De même, le contraire de l'insatisfaction n'est pas la satisfaction mais l'absence d'insatisfaction.

Plus précisément, les facteurs de satisfaction sont plutôt reliés au contenu du travail (responsabilités, réalisations) alors que les facteurs d'insatisfaction sont reliés à l'environnement du travail (sécurité d'emploi, salaire, avantages sociaux).

... / ...

13 Cf. par exemple, Frederick Herzberg (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.

Selon cette théorie, les déterminants de la satisfaction au travail sont classés en deux catégories : les facteurs intrinsèques liés à l'activité de travail elle-même et à l'épanouissement personnel qu'elle apporte (ex : intérêt du travail, autonomie), et les facteurs extrinsèques liés à l'environnement dans lequel cette activité se réalise et qui échappent largement au contrôle du salarié (ex : rémunération, conditions de travail).

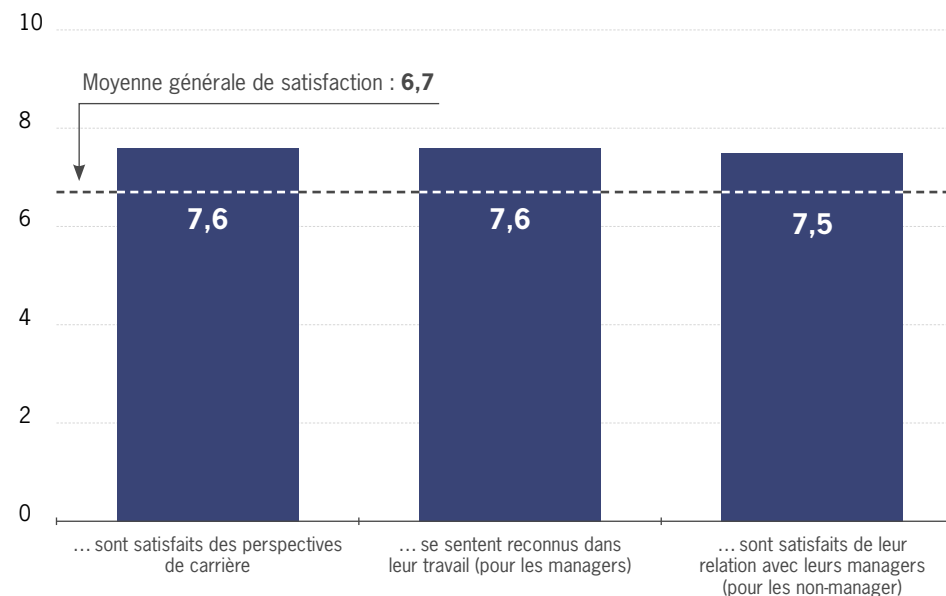
Les facteurs causant la satisfaction globale sont à chercher du côté des facteurs dits « intrinsèques », à savoir ceux qui ont un rapport avec, notamment :

- l'exercice de responsabilités ;
- les possibilités d'évolution de carrière ;
- l'autonomie au travail.

Les facteurs causant l'insatisfaction globale sont plutôt à chercher du côté des facteurs dits « extrinsèques » :

- les conditions de travail (par exemple le fait de télétravailler) ;
- la rémunération ;
- le système de supervision ;
- le statut ;
- l'insécurité du travail (par exemple, le risque de perdre son emploi).

**Graphique 1.7 : satisfaction globale dans le rapport au travail pour les sondés qui...**



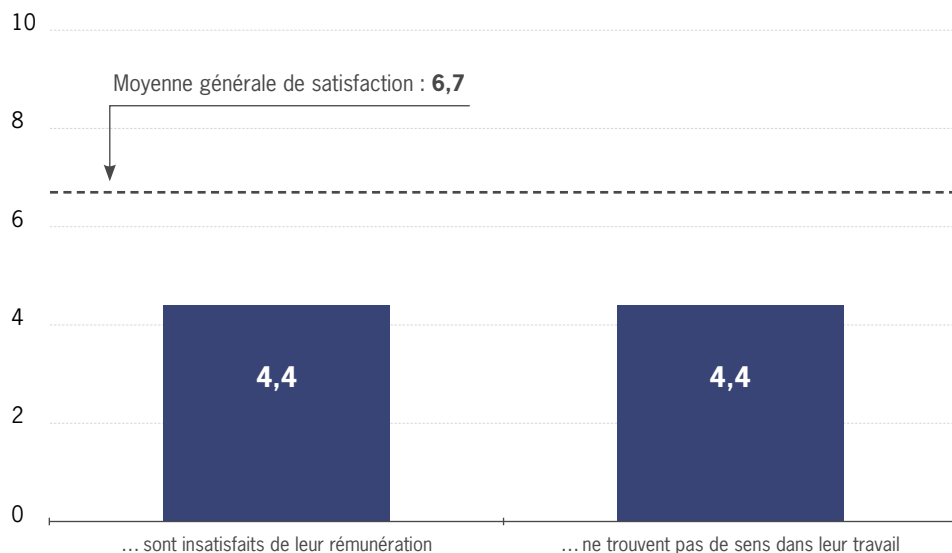
En revanche, d'autres variables *a priori* importantes comme la satisfaction vis-à-vis de la rémunération n'ont pas d'influence significative sur le fait d'être globalement satisfait par son travail.

Selon les mêmes analyses, ce sont d'autres facteurs qui génèrent les plus fortes insatisfactions :

- l'insatisfaction sur la rémunération ;
- le fait de ne pas être manager<sup>14</sup> ;
- l'insuffisance de sens donné au travail ;
- le fait de ne pas pouvoir télétravailler ;
- la charge psychique ;
- le sentiment d'être mal intégré à l'équipe de travail ;
- le sentiment d'avoir un mauvais management.

<sup>14</sup> L'enquête révèle que 59,5% des cadres et professions intellectuelles supérieures n'exercent pas de fonction d'encadrement, tandis que 60,9% qui déclarent exercer des fonctions de management n'entrent pas dans ces PCS. Au total, 21,8% des salariés déclarent exercer des fonctions managériales.

**Graphique 1.7 bis : satisfaction globale dans le rapport au travail pour les sondés qui...**



Il est également possible de déterminer des profils typiques du salarié « insatisfait » :

- un profil « subjectif » (ie reposant sur des ressentis ou des opinions) : il s'agirait d'un salarié ressentant une charge psychique « excessive » et se sentant peu soutenu par sa hiérarchie ;
- un profil « objectif » (ie reposant sur des situations objectives) : il s'agirait d'un non-manager, ayant une ancienneté élevée dans son poste et frustré quant à sa possibilité de télétravailler (surtout si le télétravail lui paraît techniquement possible mais lui est refusé par le management).

## 4. Points à retenir

- À rebours de nombreuses études et, sans doute, des représentations que s'en font collectivement les Français eux-mêmes, **il ne semble pas qu'il y ait une rupture sensible du rapport des actifs en emploi à leur travail entre l'avant et l'après-COVID.**
- **Comme avant le COVID, les actifs occupés apparaissent toujours très majoritairement satisfaits ou plutôt satisfaits de leur travail** (dans une proportion comprise entre 75 et 80 %), avec un degré de satisfaction beaucoup plus élevé chez les indépendants. Pour une très large majorité, cette satisfaction globale se traduit par des appréciations positives, notamment sur le contenu de leur travail, l'intérêt des missions confiées, ou encore le sens donné à leur travail.
- **Les travailleurs indépendants s'estiment en moyenne beaucoup plus satisfaits de leur travail** sous tous les aspects mesurés dans l'enquête.
- Les points de satisfaction ou d'insatisfaction sont également inchangés, **à l'exception notable, bien entendu, de la question du télétravail qui vient introduire un facteur nouveau et important dans l'analyse.** Plusieurs composantes de la satisfaction au travail (reconnaissance du travail par l'entreprise, perspectives de carrière ou d'évolution professionnelle) semblent s'être sensiblement améliorées depuis quelques années.
- Les points de satisfaction ou d'insatisfaction sont également inchangés, **à l'exception notable, bien entendu, de la question du télétravail qui vient introduire un facteur nouveau et important dans l'analyse.** Plusieurs composantes de la satisfaction au travail (reconnaissance du travail par l'entreprise, perspectives de carrière ou d'évolution professionnelle) semblent s'être sensiblement améliorées depuis quelques années.
- **Le degré de satisfaction au travail apparaît très peu corrélé aux facteurs socio-économiques traditionnellement testés dans les études d'opinion :** âge, sexe, PCS, secteur d'activité, pénibilité, statut contractuel (CDD/CDI)... Dès lors, les vrais clivages sont souvent d'autres natures, et mêlent de manière subtile des facteurs objectifs et subjectifs.
- **Les facteurs expliquant pourquoi un travailleur est satisfait ne sont pas les mêmes que ceux qui expliquent pourquoi il est insatisfait.** Ainsi, le niveau de rémunération, lorsqu'il est jugé satisfaisant, contribue peu à la satisfaction

globale, tandis qu'il génère une forte insatisfaction lorsqu'il est jugé insuffisant<sup>15</sup>. De même, participer, à travers son travail, à une cause sociale ou environnementale peut contribuer à expliquer un degré élevé de satisfaction mais, à l'inverse, ne pas participer à de telles causes n'est pas un facteur d'insatisfaction.

- **Le clivage manager/non-manager, qui ne recoupe que très imparfaitement la distinction habituelle cadre/non-cadre, apparaît comme un facteur explicatif important de la satisfaction au travail, de même que la possibilité ou non de télétravailler.** Enfin, pour les non-managers, une mauvaise qualité ressentie du management ressort comme un facteur décisif pour expliquer l'insatisfaction au travail, de même qu'une rémunération jugée insatisfaisante, ou encore le sens donné au travail et la charge psychique ressentie. **En résumé, les salariés globalement insatisfaits sont ceux qui s'estiment insuffisamment rémunérés, semblent « subir » les modalités d'exécution de leur activité** (ils ne sont pas managers, n'ont pas de bonnes relations avec leur management et déclarent ressentir une charge psychique excessive).

<sup>15</sup> De manière surprenante, certaines études consacrent de longs développements à la « crise de sens au travail » aggravée par « l'éco-anxiété », qui se seraient emparé des travailleurs durant la crise sanitaire comme cause majeure d'insatisfaction, sans évoquer le sujet central de la rémunération. Cf. la note de la fondation Jean Jaurès « Crise du travail et crise de l'avenir » précitée pour un exemple emblématique.

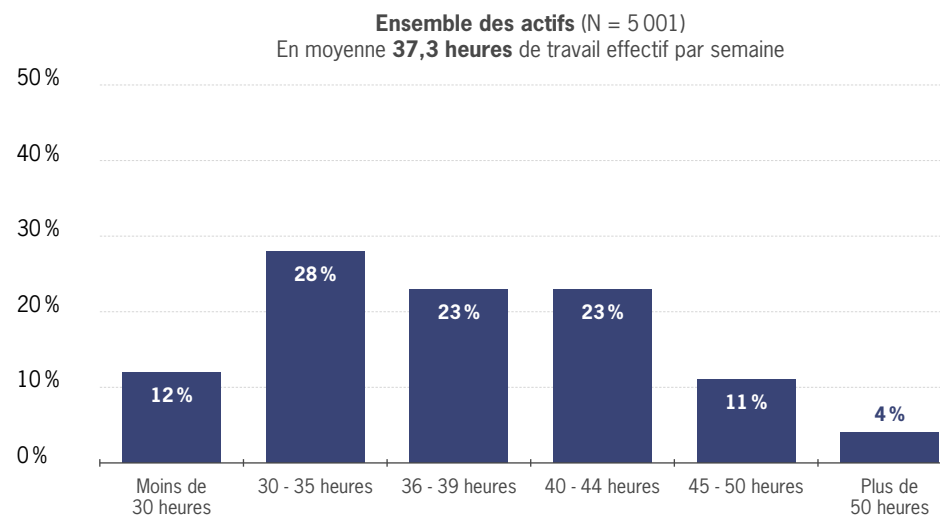
## UNE DURÉE DU TRAVAIL EFFECTIVE QUI DÉPASSE LARGEMENT LES 35 HEURES MAIS QUI N'EXPLIQUE NI LA CHARGE DE TRAVAIL RESSENTIE, NI LA PÉNIBILITÉ PHYSIQUE OU PSYCHIQUE

### 1. Une tendance forte à l'éclatement du temps de travail

Une pratique qui s'est largement affranchie de la « norme » des 35 heures :

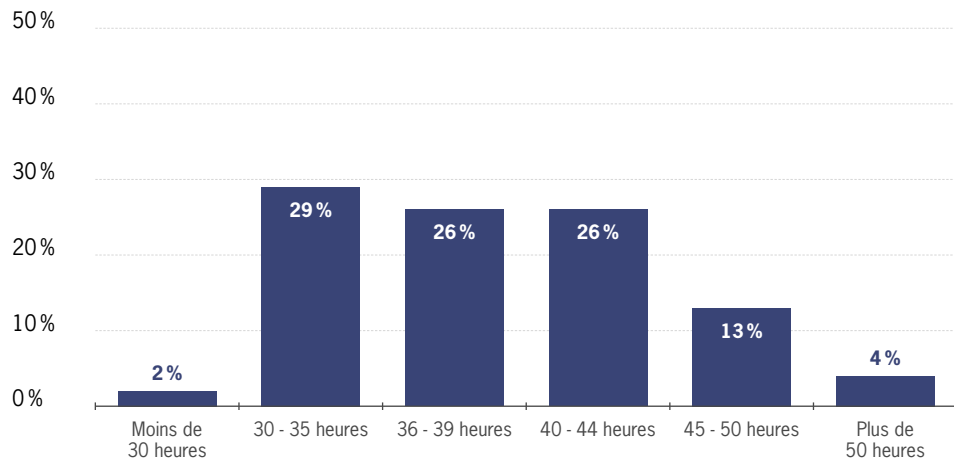
**Graphique 2.1 : temps de travail des actifs**

À combien d'heures évaluez-vous votre durée hebdomadaire de travail lors d'une semaine ordinaire (y compris les heures supplémentaires)? En pourcentage

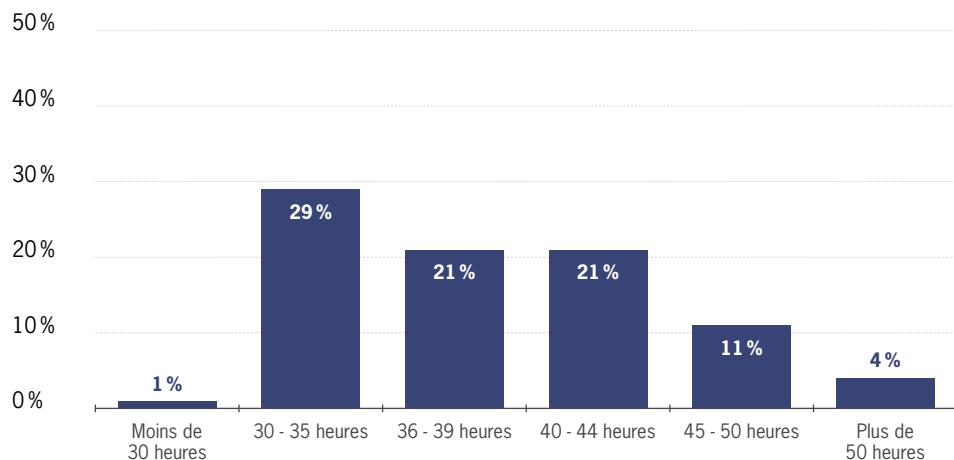




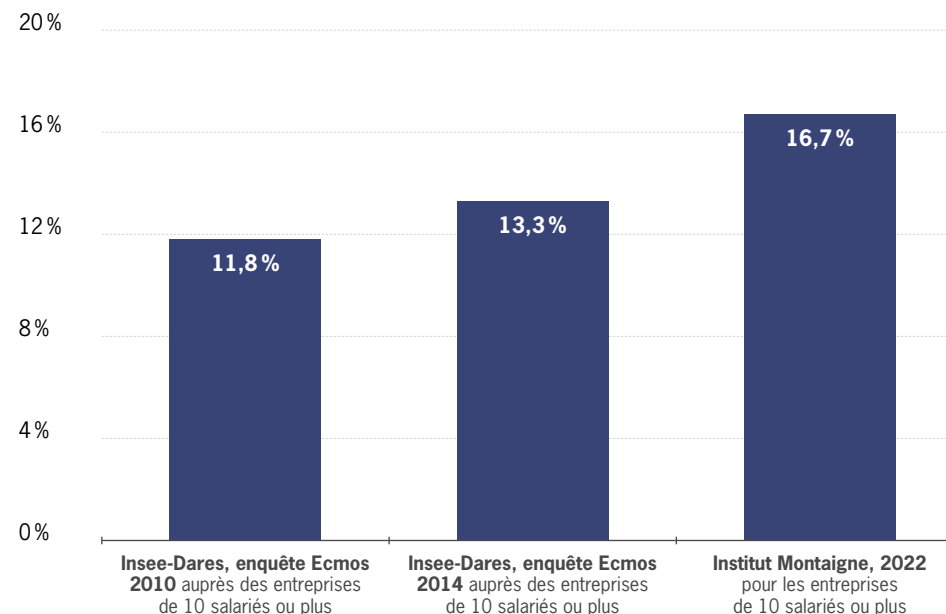
**Actifs à temps plein (N = 4 231)**  
 En moyenne **39,8 heures** de travail effectif par semaine  
 Indépendants : **45,8 heures** / salariés du privé : **39,6 heures** / salariés du public : **39,1 heures**



**Actifs à temps plein en CDI (N = 2 551)**  
 En moyenne **39,6 heures** de travail effectif par semaine



**Graphique 2.2 : proportion des salariés en forfait-jour**

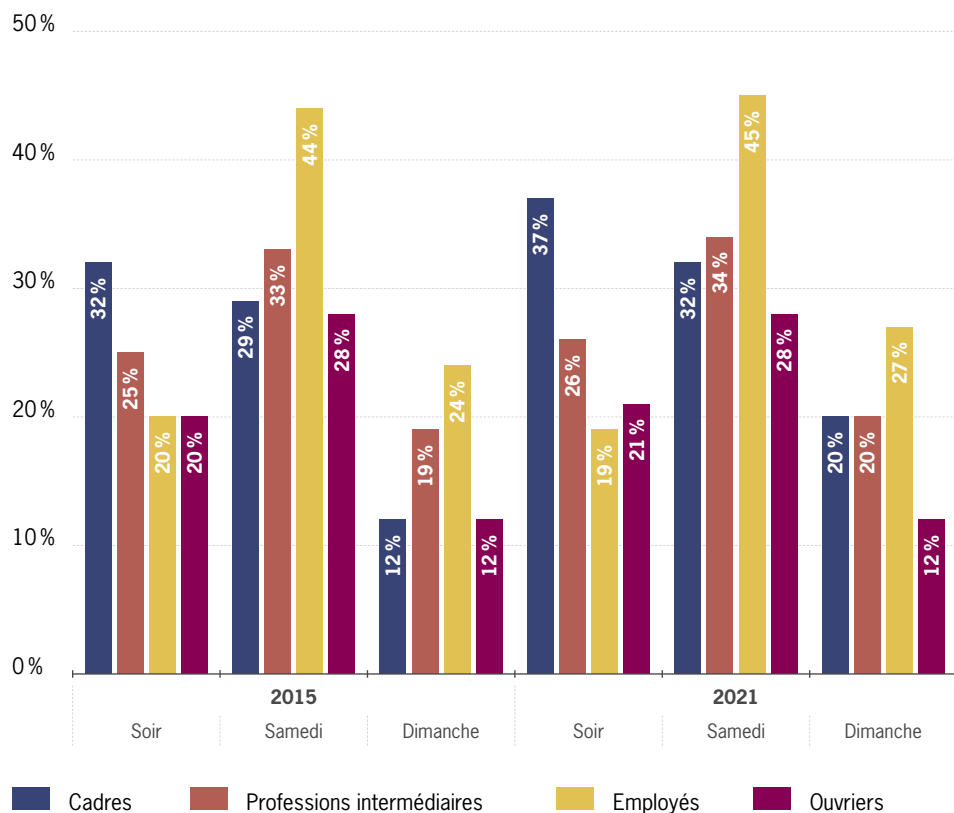


**Un cadre traditionnel de la « semaine de cinq jours aux horaires de bureau » qui est devenu très minoritaire.**

**Seuls 40 % des salariés à temps plein (et 13 % des travailleurs indépendants) déclarent à la fois ne travailler que du lundi au vendredi et ne jamais travailler après 20h – que ce soit à leur domicile ou sur leur lieu de travail – ou les jours fériés.**

On constate en outre une progression notable des « horaires atypiques » pour les cadres (et uniquement les cadres) depuis plusieurs années :

**Graphique 2.3 : évolution des horaires atypiques par catégories professionnelles**

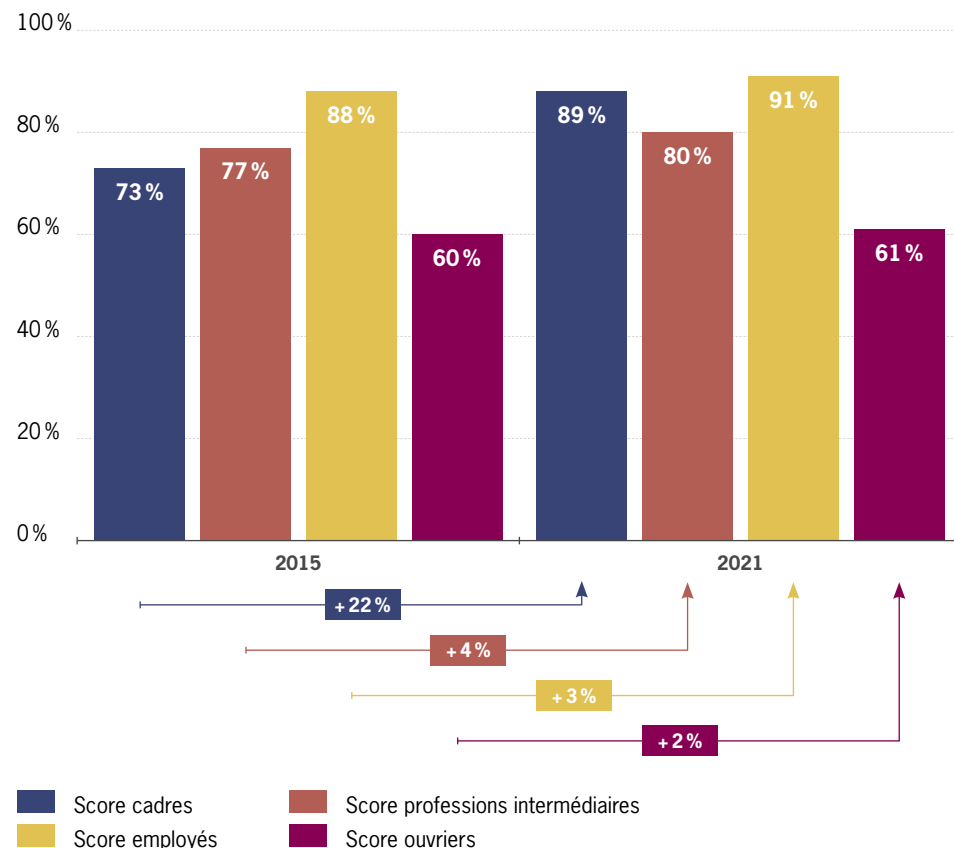


**Lecture :** en 2015, 32% des cadres déclaraient avoir travaillé au moins une fois le soir après 20h durant les 4 semaines précédant l'enquête.

Source : Insee, enquête emploi.

Cette divergence entre les cadres et les autres PCS apparaît encore plus forte si l'on considère un indicateur synthétique (« score ») résumant l'ampleur du travail atypique pour chaque catégorie (somme des proportions des trois types d'horaires atypiques considérés ici) :

**Graphique 2.4 : évolution des horaires atypiques par catégories professionnelles**



**Lecture :** en 2015, la somme des proportions de cadres déclarant travailler le soir après 20h et / ou le samedi et / ou le dimanche était égal à 73%.

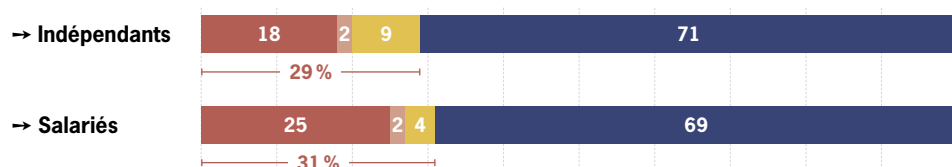
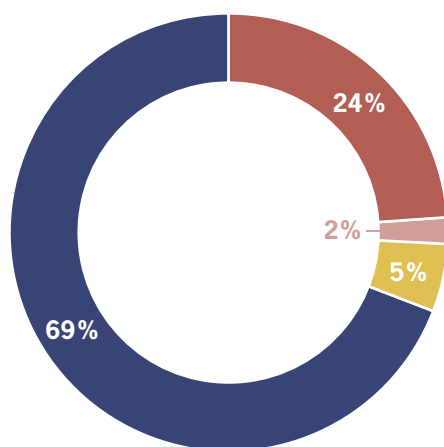
Source : Insee, enquête emploi.

## 2. Une charge de travail ressentie comme excessive par environ un quart des salariés, mais qui se serait accrue dans les 5 dernières années pour 60 % d'entre eux

La charge de travail est ressentie comme excessive par environ un quart des salariés (contre seulement 18% des indépendants). Cette dernière aurait augmenté au cours des 5 dernières années selon une majorité (60 %) d'entre eux.

**Graphique 2.5 : charge de travail chez les actifs**  
(N = 5 001)

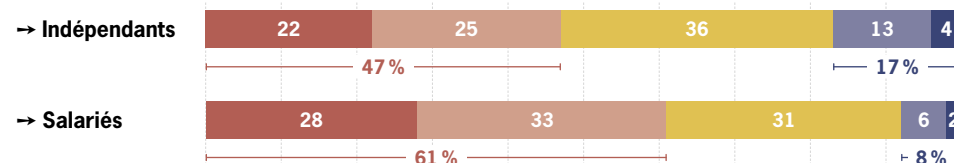
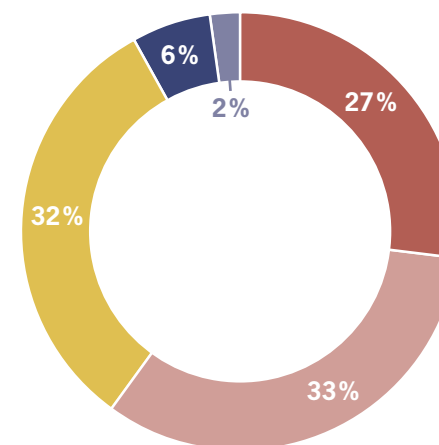
Comment évaluez-vous votre charge de travail habituelle ?  
Diriez-vous que votre charge de travail est...



Excessive Insuffisante Faible Normale

**Graphique 2.6 : le sentiment très majoritaire que la charge de travail s'est accrue au cours des dernières années**  
(N = 4 950)

Comment votre charge de travail a-t-elle évolué par rapport à il y a 5 ans ?



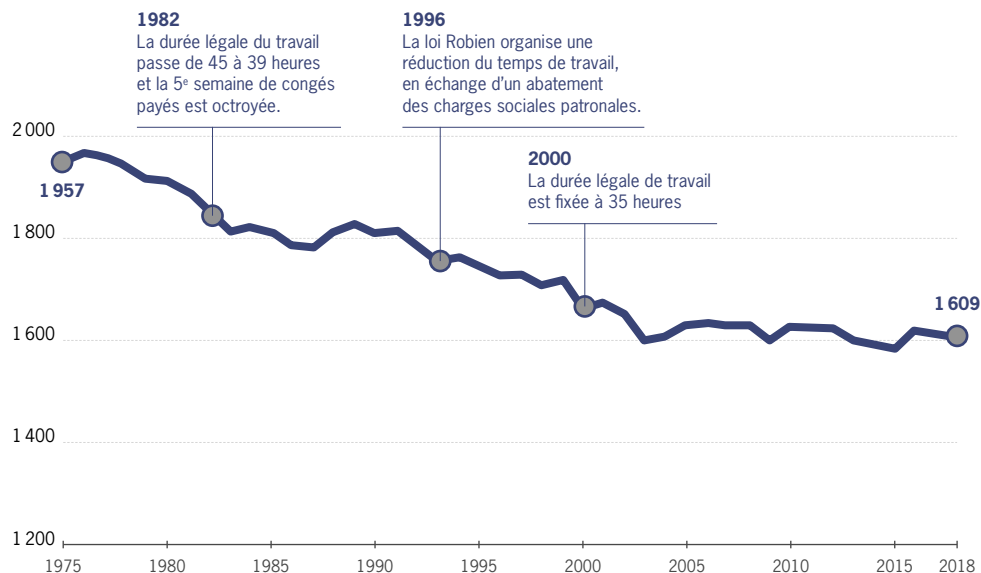
A beaucoup baissé A peu baissé  
A beaucoup augmenté A peu augmenté Est resté similaire

L'analyse des données individuelles montre que **la durée effective du travail déclarée par les sondés eux-mêmes n'explique pas le fait de ressentir une charge de travail excessive**. Autrement dit, les travailleurs déclarant des durées de travail plus longues ne ressentent pas plus fréquemment une charge de travail excessive que les autres.

On remarque d'ailleurs que la durée annuelle effective du travail, telle que mesurée par l'Insee, ne s'est pas accrue en moyenne au cours des 5 dernières années.

**Graphique 2.7 : durée annuelle effective travaillée en nombre d'heures par personne physique**

La durée du travail est stable depuis les années 2000, après 30 ans de baisse



Source : Insee, France, portrait social Édition 2019.

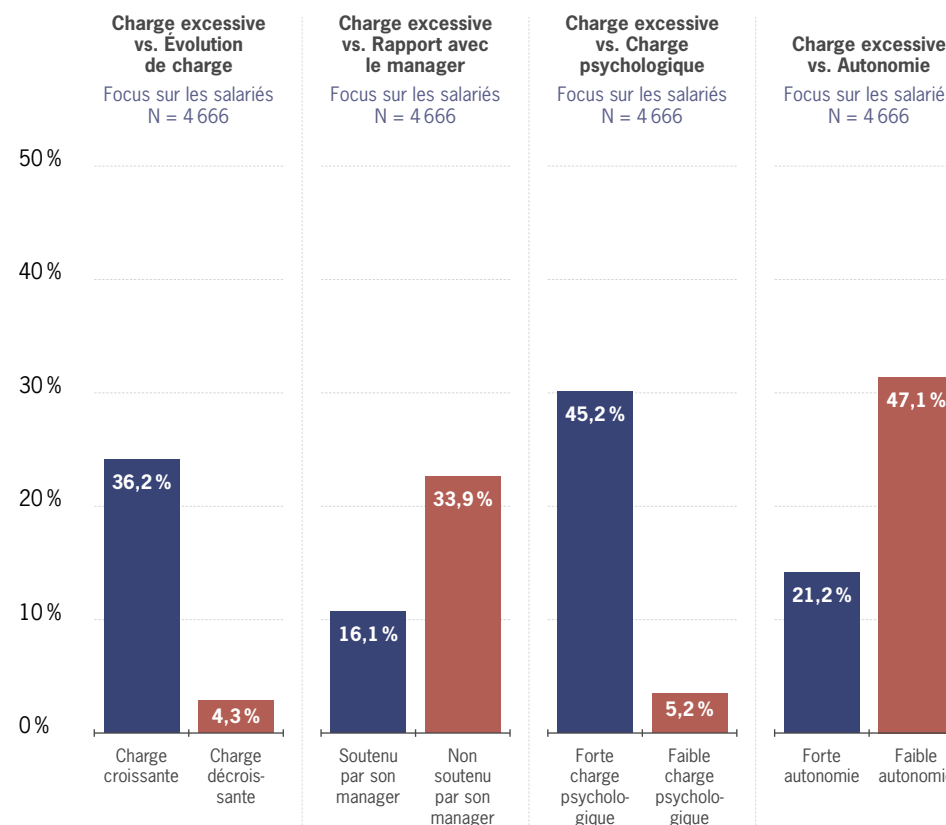
Si la durée annuelle effective des salariés à temps complet a baissé de 350 heures en moyenne d'après l'Insee, et ce de manière quasiment ininterrompue de 1975 à 2003, elle s'est stabilisée jusqu'à avant la crise sanitaire<sup>16</sup>).

De même, les travailleurs indépendants déclarent une durée du travail très supérieure aux salariés alors même que, dans le même temps, ils sont beaucoup moins nombreux à considérer leur charge de travail comme « excessive ».

**Ce qui est en cause dans le sentiment d'une charge de travail croissante est donc lié à une intensification du travail ou à ses nouvelles formes d'organisation, et non pas à sa durée.**

16 À noter toutefois que cette baisse n'a que très peu concerné les cadres, ces derniers n'ayant enregistré qu'une baisse de 75 heures sur la même période.

**Graphique 2.8 : les variables qui expliquent le plus le ressenti d'une charge de travail excessive (N = 4 666, salariés)**



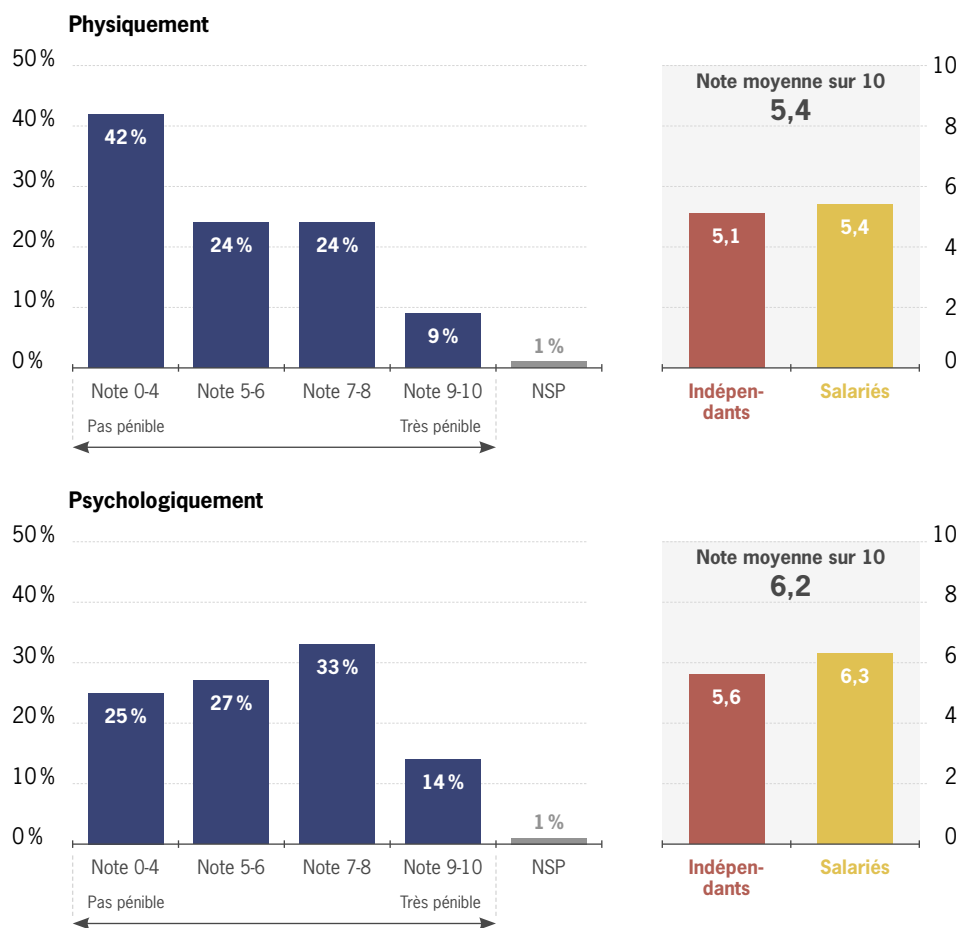
**Lecture :** 36,2% des répondants déclarant que leur charge de travail a augmenté ces 5 dernières années estiment qu'ils ont une charge de travail excessive (contre 4,3% pour ceux qui ont déclaré que leur charge a diminué).

### 3. Une pénibilité physique, et plus encore une charge psychique, jugées à des niveaux élevés, mais qui, là encore, ne s'expliquent pas par la durée du travail

Une proportion importante des actifs éprouve une forte pénibilité physique ou une forte « charge psychologique », cette seconde étant en moyenne beaucoup plus intense que la première. Dans les deux cas, de nouveau, les indépendants apparaissent mieux lotis que les salariés.

**Graphique 2.9 : pénibilité psychique et physique au travail**  
(N = 5 001, actifs)

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point estimez-vous que votre travail est pénible...

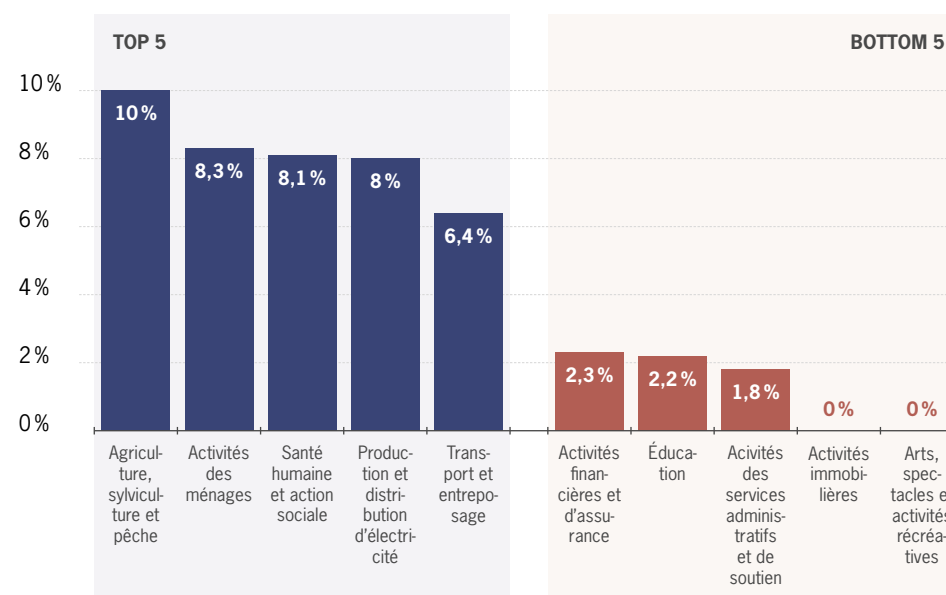


Lorsqu'il s'agit de noter l'intensité de ces situations, les salariés trouvent en général leur charge psychique plus importante que la pénibilité physique, à l'exception des ouvriers. Et, contrairement à ce que l'on observe pour la pénibilité physique, la charge psychique ne dépend pas de la catégorie socio-professionnelle. De même, **contrairement à une idée reçue, le fait d'exercer des responsabilités managériales ne semble pas influencer sur la charge psychique ressentie, toutes choses égales par ailleurs.**

**Ces résultats confirment à quel point les conditions de travail contemporaines peuvent peser sur le bien-être physique, et encore plus mental, des travailleurs.** Ils corroborent d'autres enquêtes, notamment l'enquête récente réalisée par l'IFOP pour Diot-Siaci<sup>17</sup>, selon laquelle 50 % des salariés considèrent que leur travail a des conséquences négatives sur leur santé physique et 60 % qu'il a des conséquences négatives sur leur santé mentale.

Les salariés déclarant une forte pénibilité physique sont, sans surprise, sur-représentés dans les secteurs où le travail physique est le plus fréquent.

**Graphique 2.10 : pénibilité physique par secteur d'activité**  
(N = 4 666, salariés)



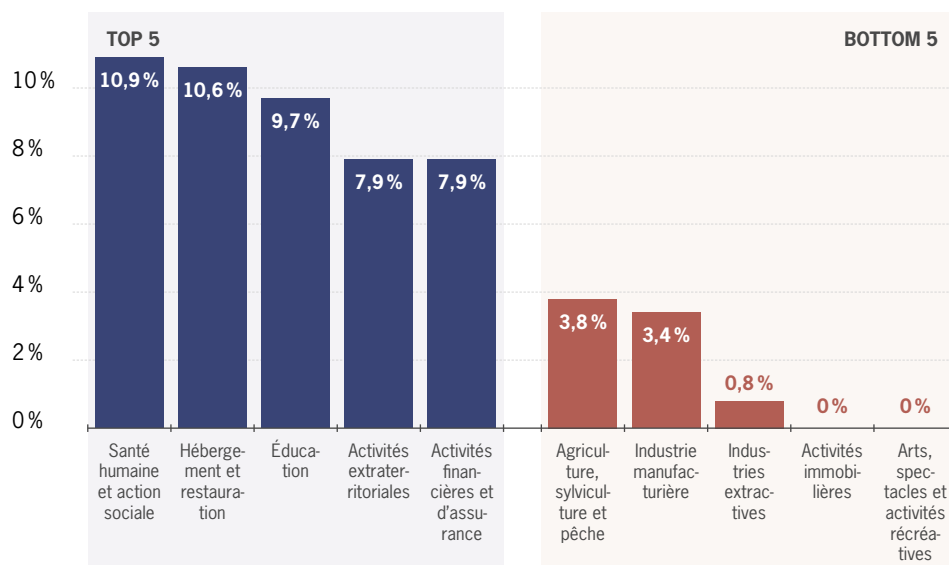
17 Cf. Sabeiha Bouchakour et Romain Bendavid, « Santé au travail et prévention de l'absentéisme : la nouvelle donne post-COVID, note de la fondation Jean Jaurès, novembre 2022.

Quant à la charge psychique, elle est plus fréquemment ressentie comme forte dans certains secteurs d'activité que dans d'autres :

Pour autant, l'examen approfondi des causes de ces deux formes de pénibilité révèle plusieurs surprises.

**Graphique 2.11 : pénibilité psychologique par secteur d'activité**  
(N = 4 666, salariés)

Les secteurs d'activité les plus et les moins pesant sur la charge psychique de ses salariés



• Il n'existe aucune corrélation significative entre les ressentis sur la charge psychologique ou la pénibilité physique ressentis d'une part et la durée du travail effective d'autre part. Autrement dit, des phénomènes de type *burn out* peuvent apparaître pour n'importe quelle durée de travail.

• À l'instar du sentiment d'une « charge de travail excessive » (cf. supra), les facteurs subjectifs sont absolument déterminants pour « expliquer » le sentiment d'une charge psychologique excessive. Celle-ci est davantage provoquée par un niveau

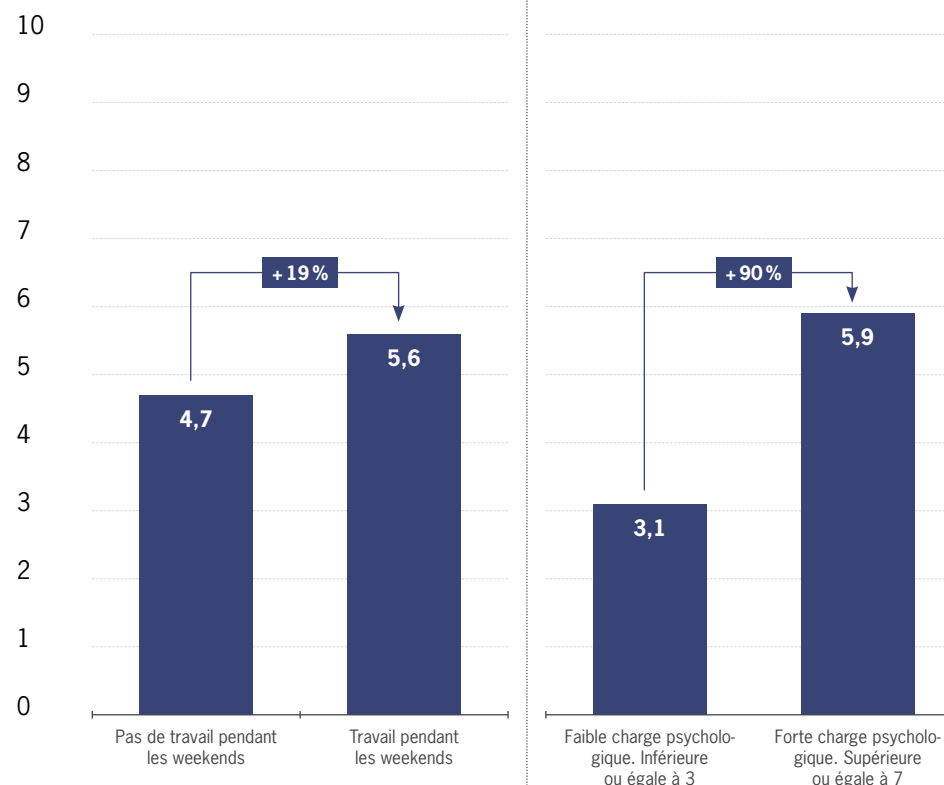
élevé d'insatisfaction sur la rémunération et un manque d'autonomie au travail plutôt que par des facteurs objectifs (âge, statut, secteur d'activité, etc.).

• Quant à la pénibilité physique, elle semble certes causée par certains facteurs objectifs (secteurs d'activité dans lesquels le travail physique est plus intensif que la moyenne et travail le weekend), mais aussi, de manière plus surprenante, par des facteurs plus subjectifs : de ce point de vue, il est intéressant de noter que la pénibilité physique semble en partie influencée par l'intensité de la charge psychique ressentie.

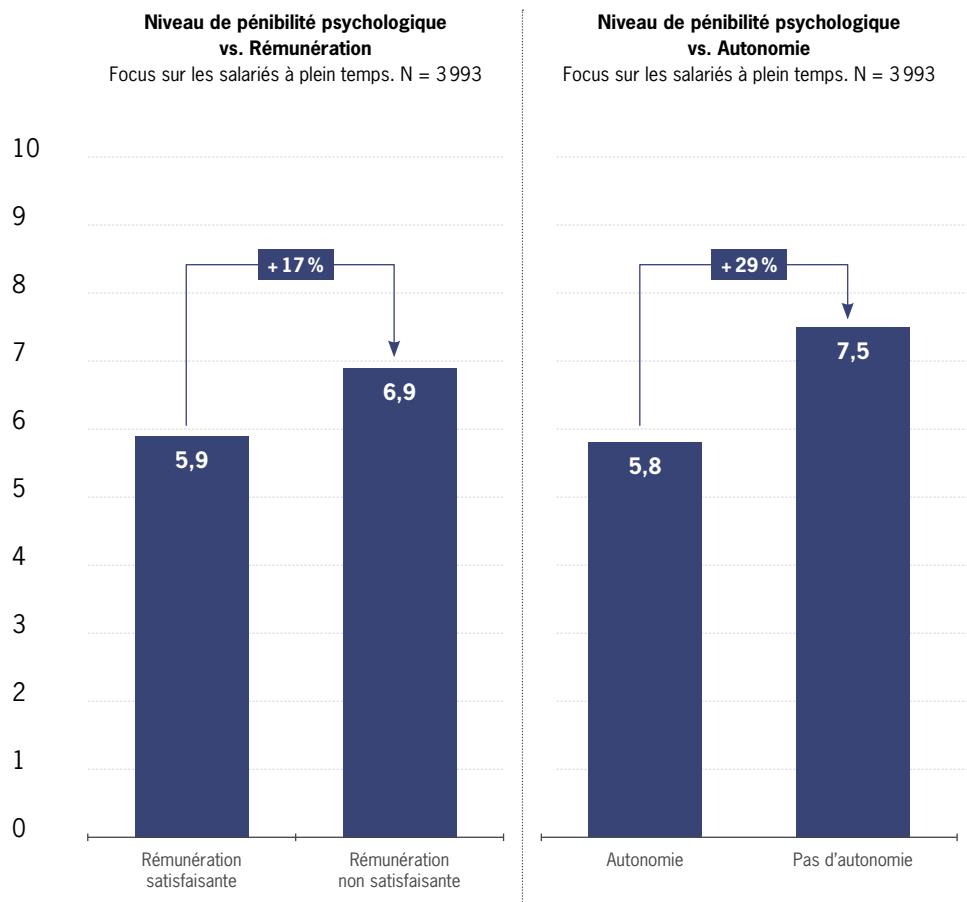
**Graphique 2.12 : facteurs qui expliquent la pénibilité physique**

Niveau de pénibilité vs. Travail le weekend  
Focus sur les salariés à plein temps. N = 3 993

Niveau de pénibilité vs. Charge psychologique  
Focus sur les salariés à plein temps. N = 3 993

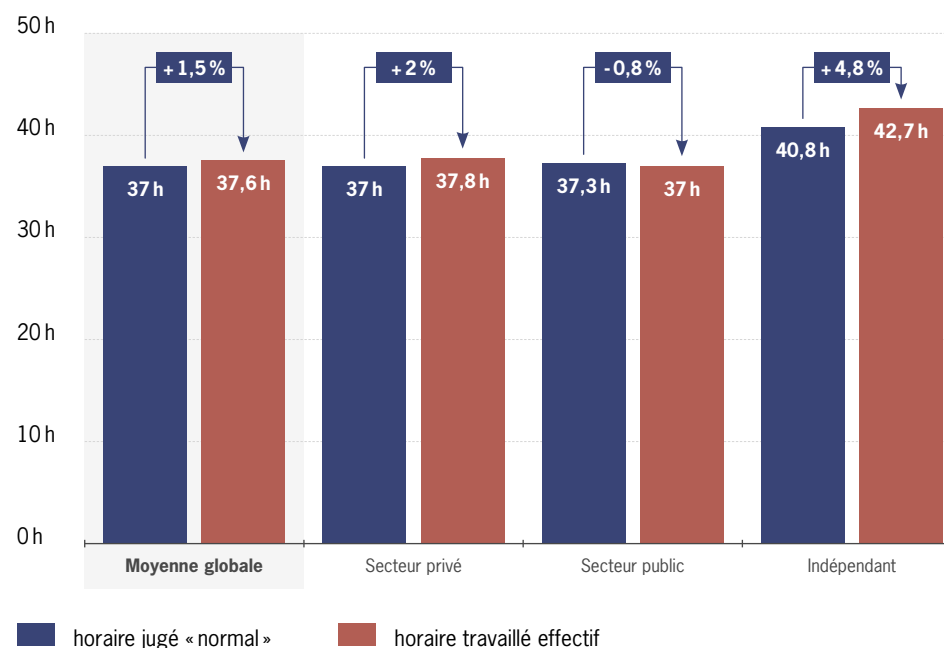


**Graphique 2.13 : facteurs qui expliquent la pénibilité psychique**



charge de travail comme « non-excessive » travaillent 37 heures par semaine, ce qui correspond d'ailleurs à peu près à leur durée du travail effective. S'agissant des indépendants, ceux qui jugent leur charge de travail comme « non-excessive » travaillent en moyenne 40,8 heures (pour une durée de travail moyenne de cette catégorie de 42,7 heures).

**Graphique 2.14 : durée de travail des actifs**  
(Charge de travail normale et effective)



#### 4. Des aspirations très contrastées en matière de durée du travail

Même s'ils sont très majoritairement satisfaits de leur durée actuelle du travail (cf. graphique 1.3), les travailleurs apparaissent très divisés quant aux souhaits d'évolution de cette durée. À cet égard, plusieurs constats peuvent être tirés de l'analyse.

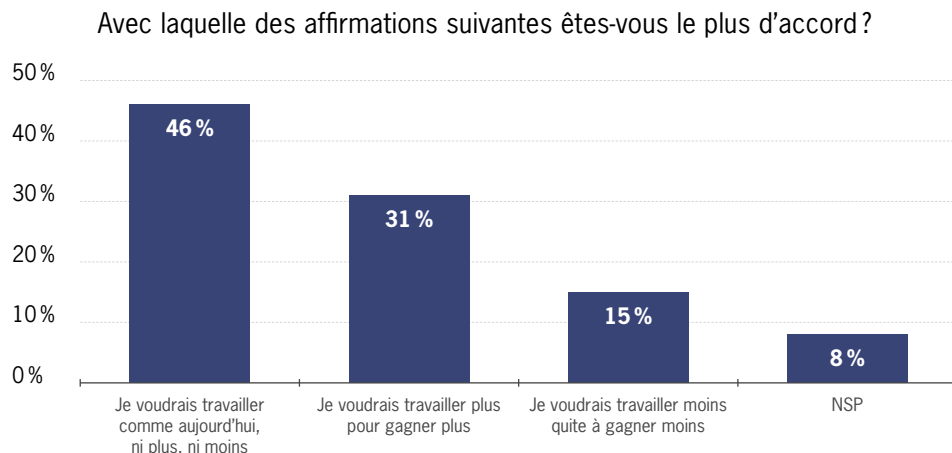
**Les « 35 heures » ne sont pas considérées majoritairement comme une norme sociale :** en moyenne, les salariés à temps plein qui considèrent leur

**Le souhait de « travailler plus pour gagner plus » reste fréquent et l'emporte largement sur celui de « travailler moins quitte à gagner moins ».**

**S'agissant des souhaits en matière d'évolution de la durée du travail,** si une majorité relative (47 %) de salariés à temps plein ne souhaitent pas voir leur durée du travail modifiée, une forte minorité se déclarent prêts soit à « travailler plus pour gagner plus » (31 %), soit, en sens inverse à « travailler moins quitte à gagner moins » (15 %).

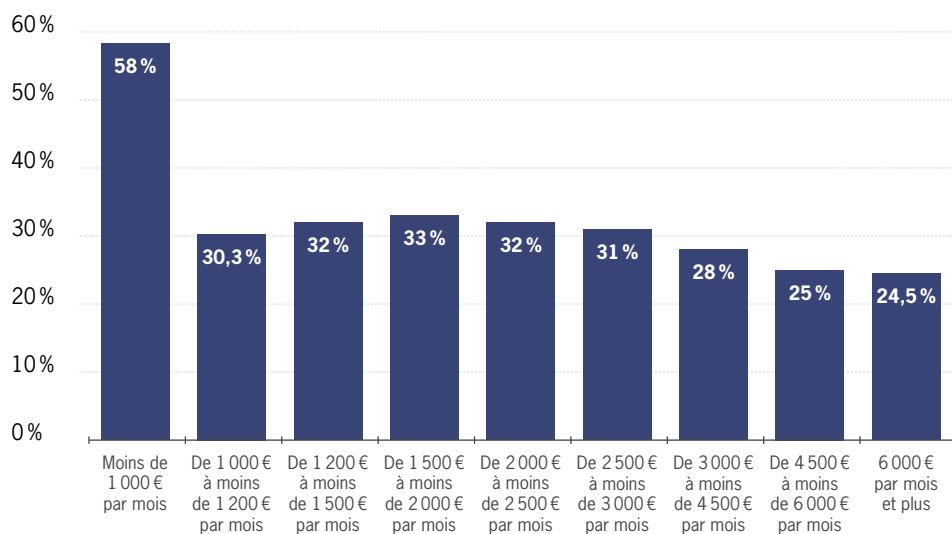


**Graphique 2.15 : ambitions en matière d'évolution de la durée de travail**  
(N = 5 001, actifs)



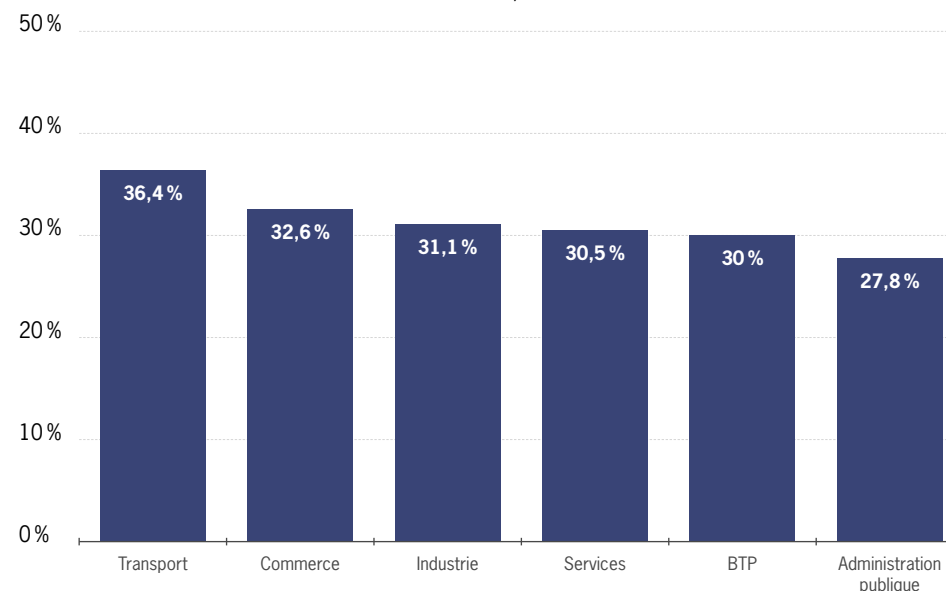
En outre, le souhait de « travailler plus pour gagner plus » est plus fréquent au niveau des rémunérations faibles ou moyennes que pour les rémunérations les plus élevées.

**Graphique 2.16 : proportion des salariés à temps plein déclarant vouloir travailler plus pour gagner plus par niveau de revenu net**  
(N = 3 993, salariés à temps plein)



L'analyse des données individuelles permet de distinguer quelques profils – types des salariés à temps plein prêts à « travailler plus pour gagner plus ». Ils sont plutôt jeunes et satisfaits de leur équilibre de vie professionnelle/vie personnelle actuel. Le fait de travailler dans certains secteurs d'activité tend aussi à rendre ce souhait plus ou moins probable.

**Graphique 2.17 : pourcentage des salariés à temps plein souhaitant travailler plus pour gagner plus, par secteur**  
(N = 5 001, actifs)



Les actifs à temps plein souhaitant « travailler moins quitte à gagner moins » sont celles qui affichent un faible degré de satisfaction globale par rapport à leur travail, ont une forte d'ancienneté dans leur emploi, subissent une organisation du travail atypique (travail les soirs et/ou les weekends) et qui sont insatisfaites de leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle actuel.

**De nouveau, on constate la prégnance des facteurs subjectifs sur les facteurs objectifs dans les aspirations des salariés en matière d'évolution de leur temps de travail.** En particulier, la durée du travail effective ne semble pas influencer l'opinion des travailleurs dans leur arbitrage temps de travail/rémunération : le fait de travailler déjà beaucoup n'explique pas, par exemple, une volonté éventuelle de « travailler moins quitte à gagner moins ».

## 5. Points à retenir

- **Le cadre traditionnel de la semaine à « 5 jours aux horaires de bureau » est devenu minoritaire** et s'efface devant la multiplication des horaires atypiques, une tendance en forte croissance chez les cadres. De manière générale, la norme des 35 heures tend à disparaître, les salariés considérant leur charge de travail comme « non-excessive » travaillant déjà bien au-delà de ce seuil.
- **La durée du travail telle qu'elle est déclarée dans l'enquête par les salariés à temps plein est très majoritairement jugée satisfaisante.** Elle n'est d'ailleurs pas l'un des principaux facteurs explicatifs des situations où la charge de travail est considérée comme excessive.
- **On constate une prédominance des facteurs subjectifs dans l'explication du ressenti d'une charge de travail excessive, qui concerne 25 % des salariés** (et seulement 18 % des indépendants) : le mauvais rapport avec le management, la charge psychique et le manque d'autonomie dans son travail. **Le burnout peut donc apparaître à des durées de travail faible dès lors que ces facteurs sont présents.**
- **Une grande majorité des travailleurs (60 %) considèrent que leur charge de travail a augmenté au cours des 5 dernières années**, alors même qu'on constate une grande stabilité de la durée effective du travail au cours de cette période.
- **Les salariés apparaissent très partagés quant à leurs aspirations en matière d'évolution de leur temps de travail. Toutefois, environ un tiers des salariés à temps plein déclarent vouloir « travailler plus pour gagner plus », une proportion double de ceux qui déclarent souhaiter « travailler moins, quitte à gagner moins ».** Les profils typiques de salariés à temps plein souhaitant travailler plus sont plutôt des jeunes, satisfaits de leur équilibre de vie professionnelle/vie personnelle actuel et ayant des rémunérations faibles. Les profils typiques de salariés désireux de « travailler moins quitte à gagner moins » sont ceux qui affichent plutôt un faible degré de satisfaction pour leur travail, ont une forte ancienneté dans leur emploi, qui subissent une organisation du travail atypique (travail les soirs et/ou les weekends) et qui sont insatisfaits de leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle actuel.
- **Les conditions de travail actuelles pèsent bien plus sur le bien-être « psychique » que sur le bien – être physique**, la pénibilité physique étant toutefois, et sans surprise, très marquée pour certains secteurs et certains métiers.

La pénibilité physique pourrait par ailleurs s'expliquer en partie par la charge psychologique. Une proportion considérable des salariés déclare ressentir une charge psychique ou une pénibilité physique élevée, ce qui selon une majorité d'entre eux aurait un impact négatif sur leur santé.



## LE TÉLÉTRAVAIL S'IMPOSE COMME LA PRINCIPALE RUPTURE DE CES DERNIÈRES ANNÉES ET FAIT L'OBJET D'UN VÉRITABLE PLÉBISCITE, DANS CERTAINES LIMITES

### 1. Une pratique qui s'est massivement développée en très peu d'années et dont l'intensification est considérable depuis la crise sanitaire

**Le développement spectaculaire du télétravail est, dans le monde du travail, la principale rupture par rapport au « monde pré-COVID »** : fin 2022, 40 % des travailleurs (39 % des salariés et 55 % des indépendants) déclarent pratiquer le télétravail au moins occasionnellement. Ils n'étaient que 7,4 % dans ce cas en 2017 selon l'Insee<sup>18</sup>.

**Dans le cas du télétravail régulier (au moins un jour par semaine), la progression est encore plus spectaculaire : 33% des travailleurs sont dans cette situation en 2022, contre 3% en 2017, soit une multiplication par un facteur 10 en 5 ans.** La progression est moins spectaculaire dans le cas du télétravail occasionnel, cette pratique étant déjà assez répandue en 2017, souvent non formalisée juridiquement et appliquée dans des situations ponctuelles (tolérance pour une garde d'enfant malade, intempéries, jours de grève dans les transports, problèmes de santé...)<sup>19</sup> ;

<sup>18</sup> Insee (2017), « Pratique du télétravail régulier ».

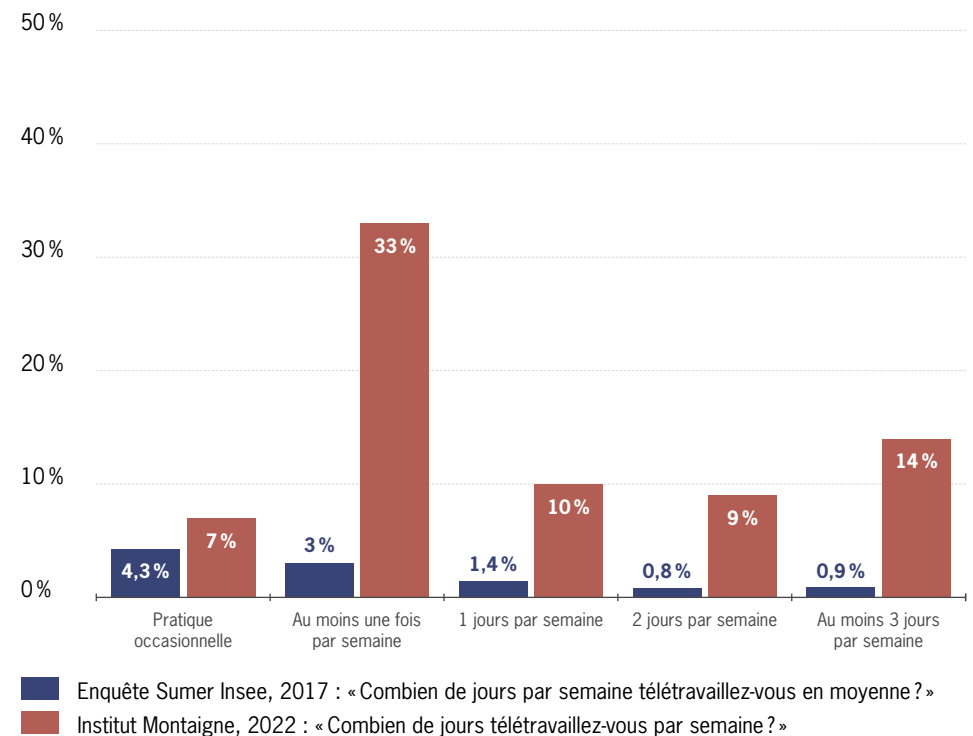
<sup>19</sup> Depuis les ordonnances du 22 septembre 2017 qui ont étendu juridiquement le champ du télétravail (avec un minimum de formalisme, par exemple un avenant au contrat de travail, voire un échange de mail) à une pratique occasionnelle, le télétravail est plus facilement repérable par les salariés, car distinct d'un simple « arrangement » ponctuel avec l'employeur.

On constate également que cette pratique s'est diffusée dans toutes les catégories socio-professionnelles, même si les CSP+ restent très largement sur-représentées (66 % des cadres et professions intellectuelles supérieures pratiquent le télétravail au moins occasionnellement contre 40 % toutes catégories confondues).

**Enfin, on observe une plus grande intensité, avec une moyenne de 2,7 jours par semaine pour ceux qui pratiquent un télétravail régulier contre environ 2,2 jours en 2017.**

**Graphique 3.1 : le développement fulgurant du télétravail depuis la crise sanitaire**

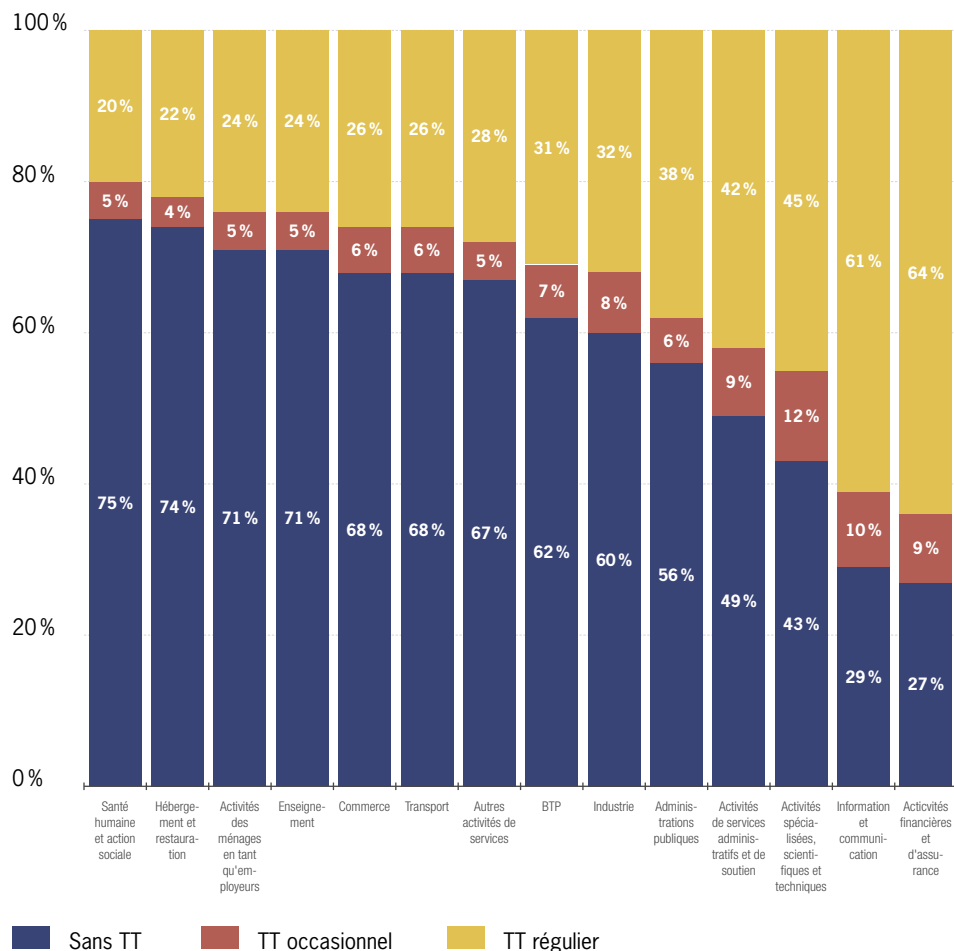
Évolution du temps de télétravail hebdomadaire entre 2017 et 2022.



**Sans surprise, tous les actifs ne sont pas sur un même pied d'égalité et il y a des différences sectorielles très importantes :**

**Graphique 3.2 : les différences sectorielles du recours au télétravail**  
(N = 4 666, salariés)

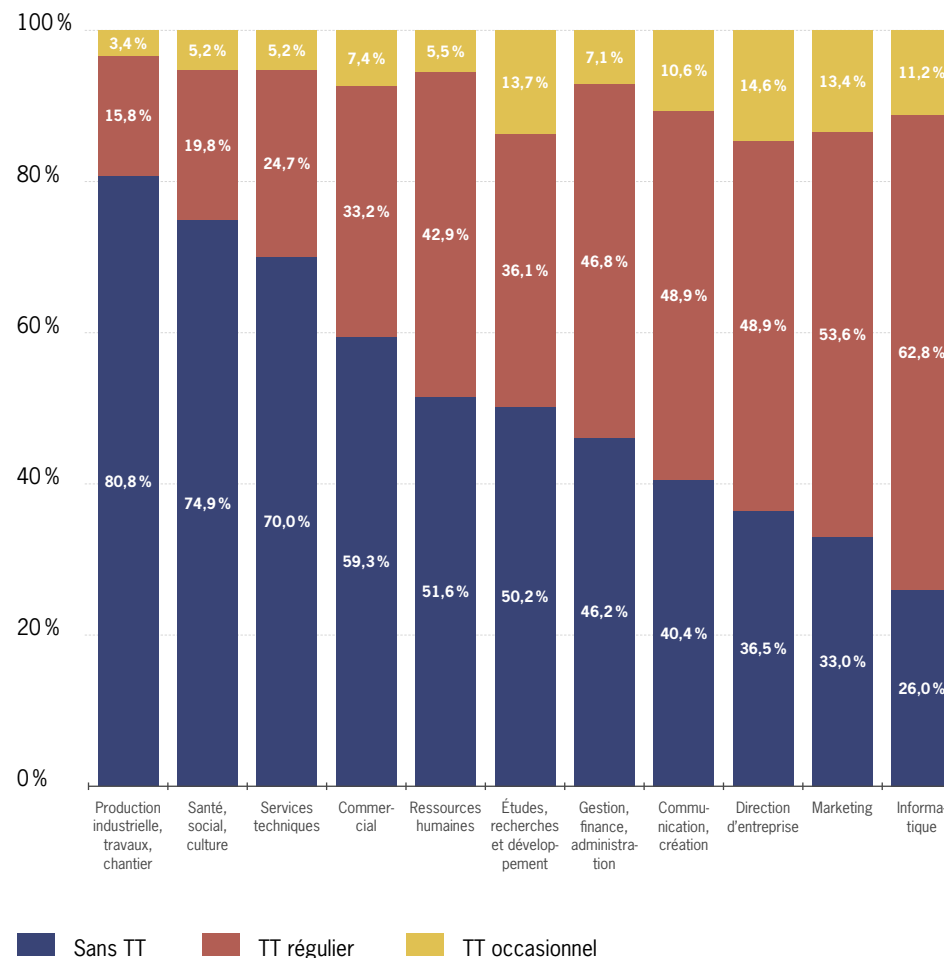
On observe des différences sectorielles significatives s'agissant du recours au télétravail (TT)



**... et des différences selon les fonctions occupées :**

**Graphique 3.2 bis : les différences selon les fonctions occupées pour le recours au télétravail (détails)**  
(N = 4 666, focus sur les salariés)

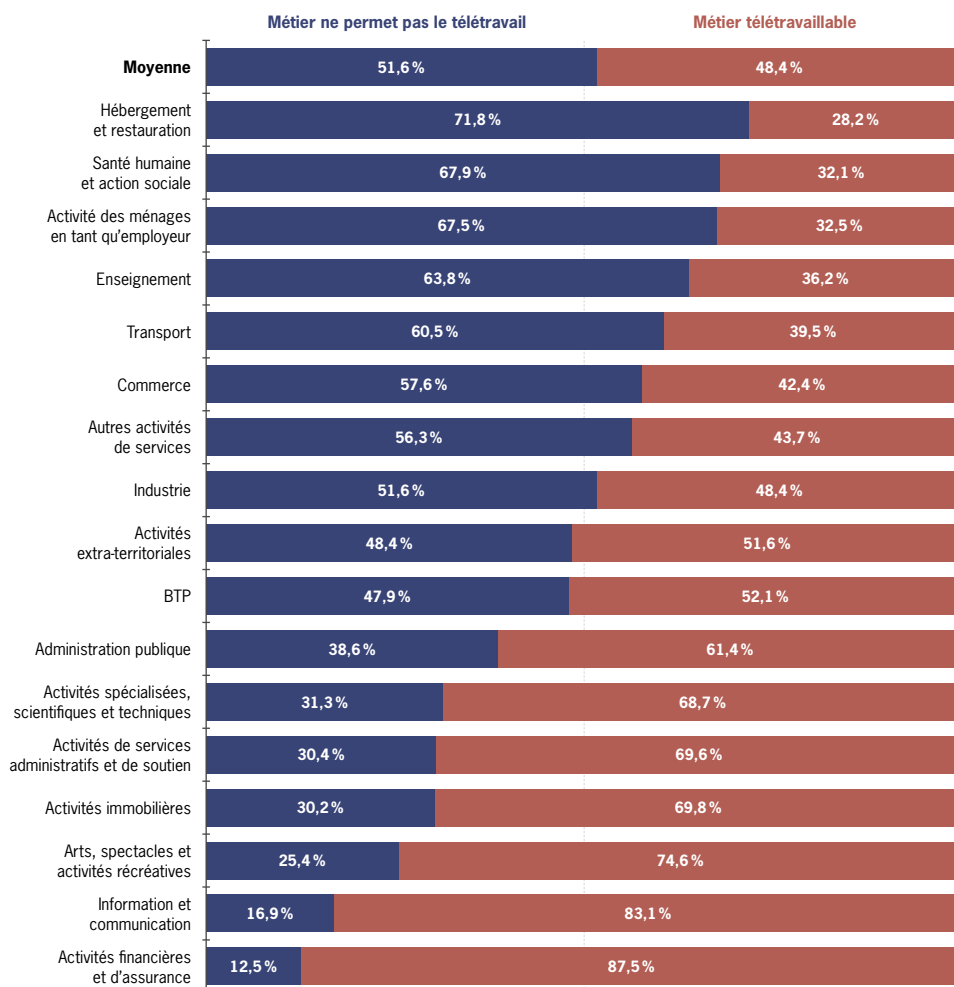
Type de fonction vs. Nombre de jours de TT



• **Un télétravail qui n'est que très rarement refusé lorsqu'il est techniquement possible :**

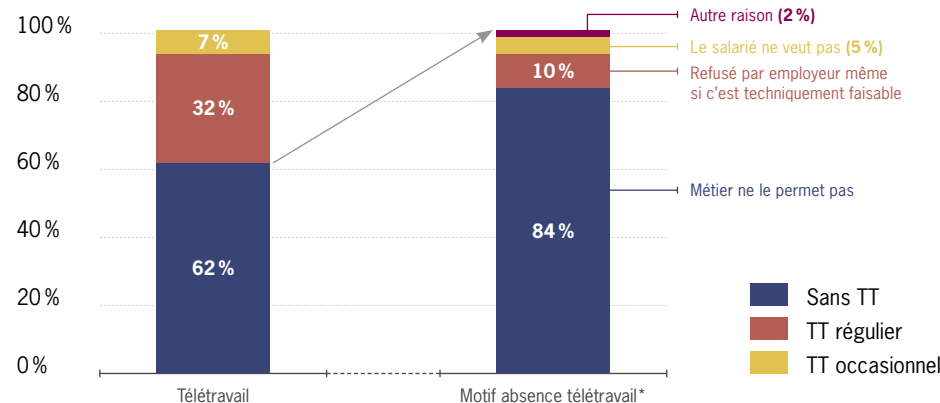
Si l'on peut estimer que 48 % des emplois sont aujourd'hui techniquement « télétravaillables », les secteurs économiques sont très inégaux à cet égard :

**Graphique 3.3 : les disparités sectorielles en ce qui concerne la possibilité de télétravailler**  
(N = 4 666, salariés)



Une très faible minorité de salariés estiment que la pratique du télétravail leur est interdite alors même qu'elle serait techniquement possible :

**Graphique 3.4 : les raisons de l'absence de recours au télétravail**  
(N = 4 666, salariés ; N\* = 2 008, salariés sans télétravail)



Ce résultat tend à montrer que les employeurs, dans leur grande majorité, répondent à l'aspiration des salariés de pratiquer le télétravail : ce ne serait que dans 9 % des cas, selon les salariés, que le télétravail serait refusé par l'employeur alors même qu'il serait techniquement possible.

**Une pratique qui a vraisemblablement un impact significatif sur l'engorgement des grands centres urbains et sur l'empreinte carbone :**

En croisant les données de notre étude et des données de sources officielles<sup>20</sup>, nous arrivons aux conclusions suivantes :

- Les télétravailleurs réguliers qui utilisent leur voiture pour aller au travail économisent en moyenne 159 heures de transport par an, soit près de 6 jours et demi.
- Le télétravail régulier permet d'éviter chaque année l'émission de 6,55 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> au niveau national, soit près de 10 % des émissions annuelles des voitures de particuliers.
- En moyenne 790 000 déplacements sont évités chaque jour en Île-de-France grâce aux télétravailleurs réguliers.

20 Notamment des études de l'Insee de 2018 et 2021 sur la proportion d'actifs qui utilisent leur voiture pour aller au télétravail et pour la distance moyenne domicile-travail ainsi qu'une étude Selectra 2022 portant sur le bilan carbone de la voiture et une étude de la chambre de commerce et d'industrie d'Île de France (références exactes en bibliographie).

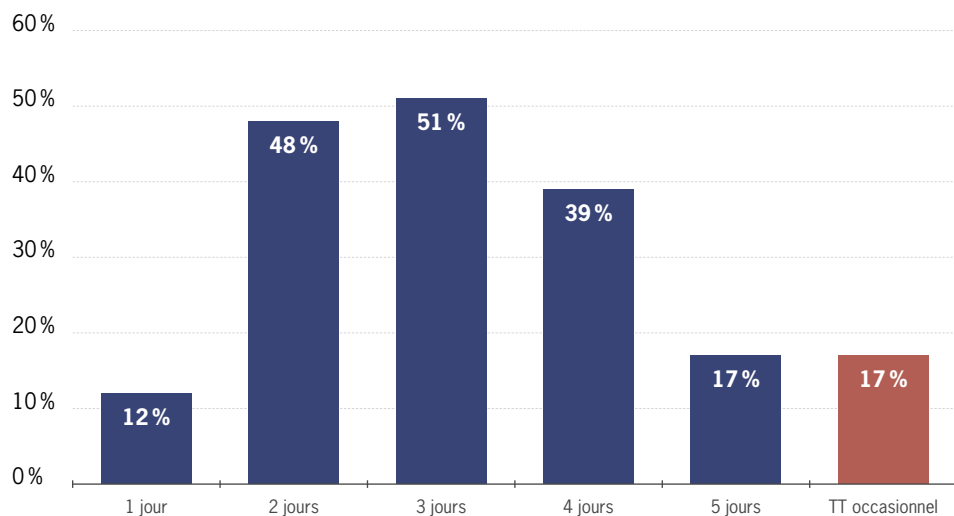
## 2. Un télétravail véritablement plébiscité par les salariés

On a vu (partie I) à quel point la difficulté de faire du télétravail pesait parmi les motifs d'insatisfaction des salariés par rapport à leur travail. Cette analyse est largement confirmée lorsque l'on détaille les motifs de satisfaction qu'il procure pour les salariés, et dans une moindre mesure pour les indépendants. D'après les opinions exprimées par les télétravailleurs, le télétravail aurait, avec des variations selon son intensité :

- un impact positif sur la vie familiale ;
- un impact positif sur la vie professionnelle ;
- un impact positif sur l'efficacité au travail ;
- un impact positif sur l'autonomie au travail.

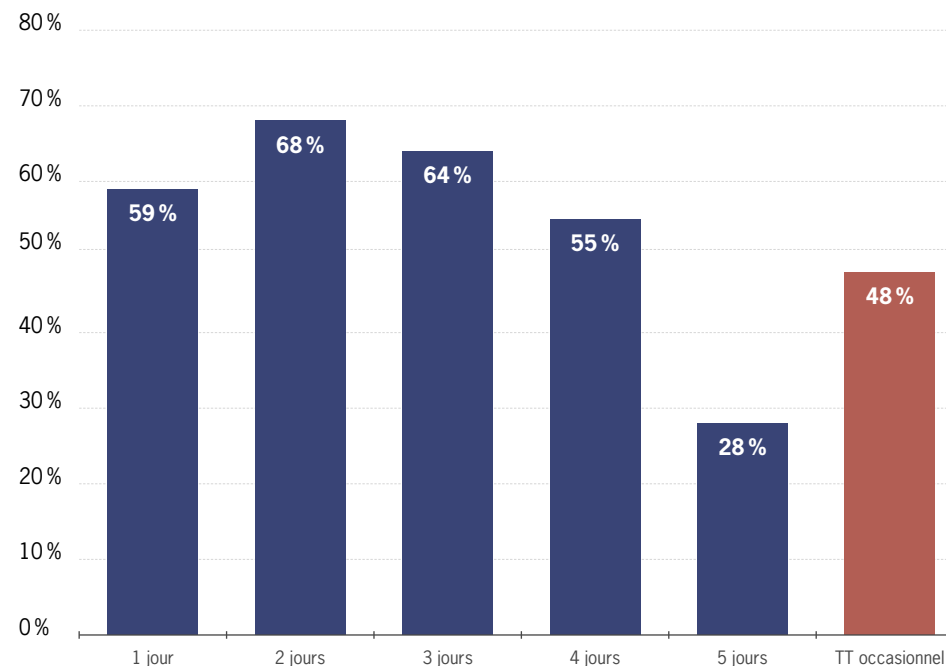
**Graphique 3.5 : les impacts jugés positifs du télétravail en fonction de l'intensité du télétravail**  
(N = 1 858, salariés faisant du TT)

Impact du télétravail sur l'efficacité des sondés



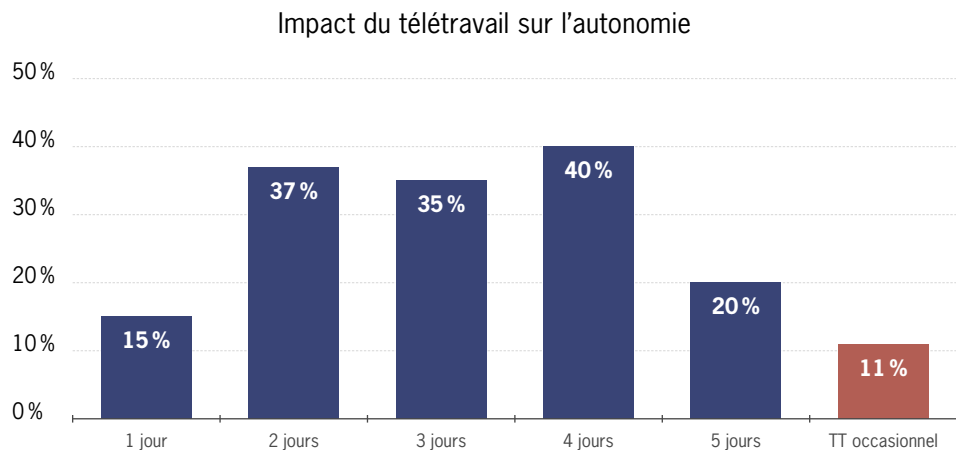
Balance d'opinion entre ceux qui se jugent « beaucoup plus efficaces » ou « un peu plus efficaces » au télétravail et ceux qui se jugent « un peu moins efficaces » et « beaucoup moins efficaces ».

Impact sur la vie professionnelle



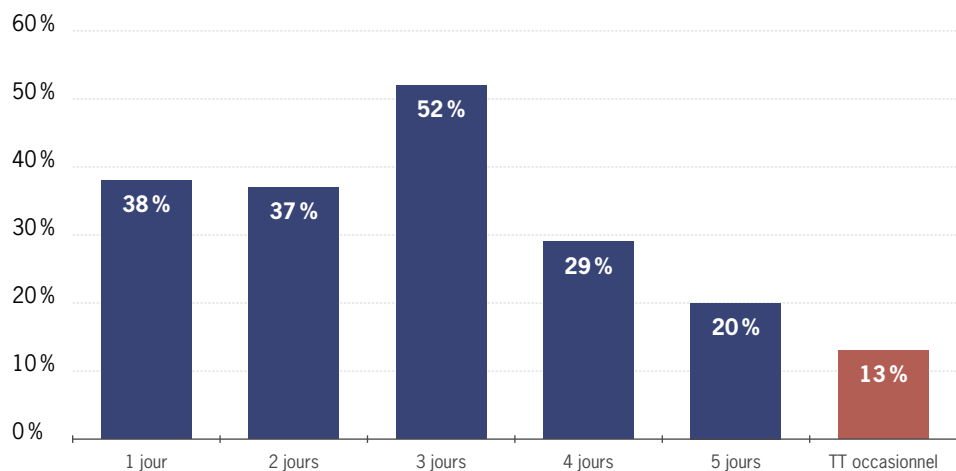
Balance des opinions « le télétravail a amélioré la vie professionnelle » et « le télétravail a dégradé la vie professionnelle ».

**Graphique 3.5 bis : les impacts jugés positifs du télétravail en fonction de l'intensité du télétravail**  
(N = 1 858, salariés faisant du TT)



Balance d'opinions entre ceux qui jugent que le télétravail rend « plus autonome » et ceux qui pensent qu'il rend « moins autonome ».

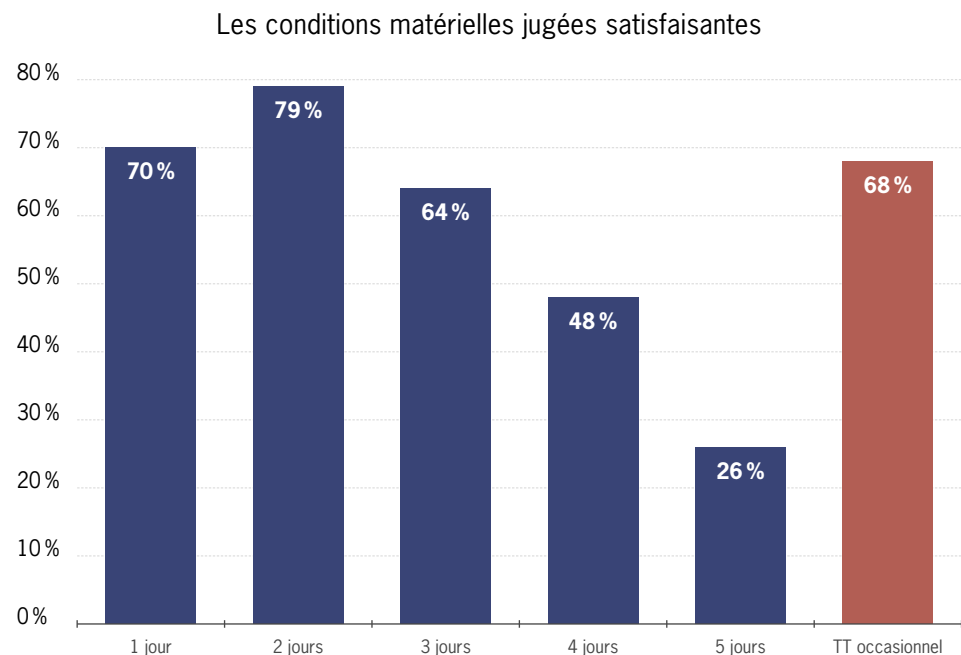
Impact du télétravail sur la vie personnelle



Balance des opinions « le télétravail a amélioré la vie personnelle » et « le télétravail a dégradé la vie personnelle ».

En outre, une très forte proportion des actifs en télétravail se déclarent satisfaits des conditions matérielles dans lesquelles ils télétravaillent, même si cette satisfaction diminue très sensiblement avec l'intensité du télétravail.

**Graphique 3.6 : conditions matérielles jugées satisfaisantes en fonction de l'intensité du télétravail**  
(N = 1 858, salariés faisant du TT)



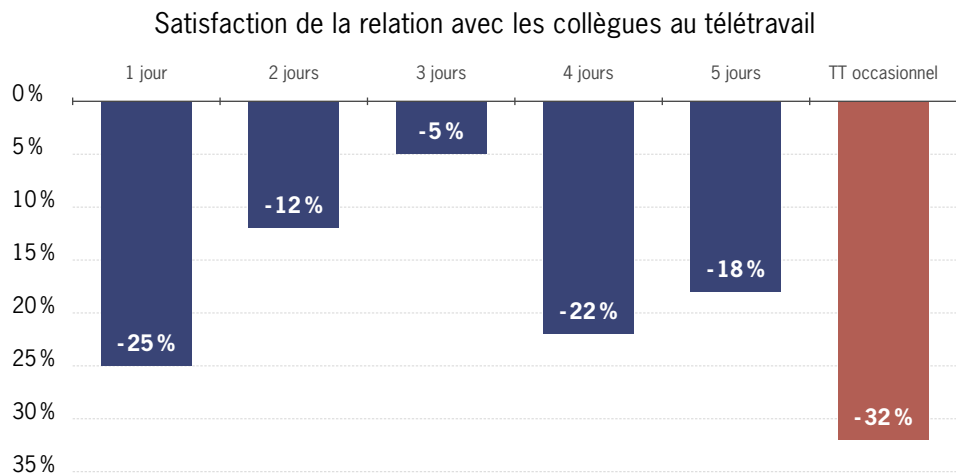
Balance d'opinions satisfaites et non satisfaites des conditions matérielles de télétravail.

### 3. Les sondés font état d'une détérioration sans appel de la qualité des interactions humaines au sein de l'entreprise en télétravail

Les travailleurs s'accordent à dire que le télétravail a un impact négatif sur l'efficacité des interactions avec les collègues et plus généralement sur la qualité des relations humaines au travail, avec des opinions nuancées selon l'intensité du télétravail :



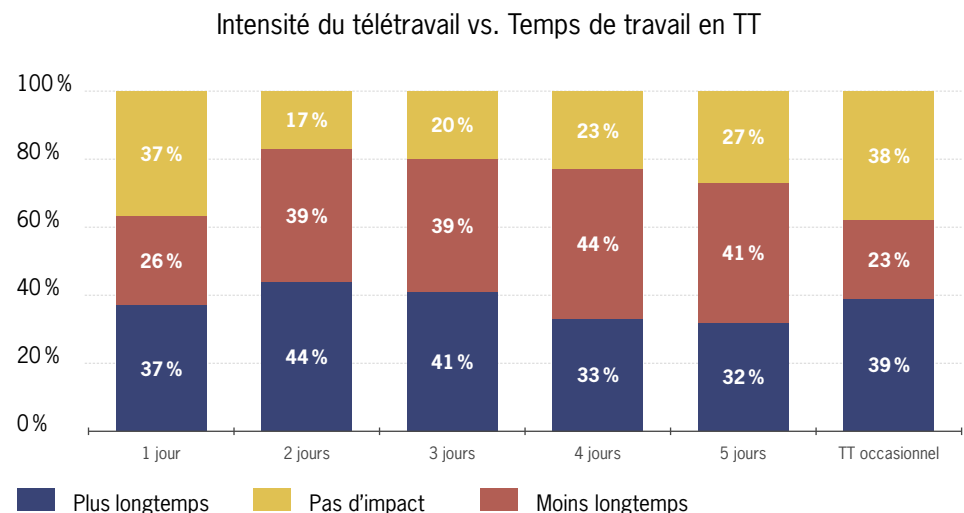
**Graphique 3.7 : satisfaction de l'efficacité des relations avec les collègues en fonction du télétravail**  
(N = 1 858, salariés faisant du TT)



#### 4. Une absence d'impact du télétravail sur la durée effective du travail, un résultat qui semble contredire le ressenti des salariés concernés

La proportion des télétravailleurs qui déclarent ressentir un impact à la hausse du télétravail sur leur durée du travail est plus forte que celle des télétravailleurs qui ressentent un impact à la baisse :

**Graphique 3.8 : temps de travail en fonction du nombre de jours télétravaillés**  
(N = 1 858, salariés faisant du TT)

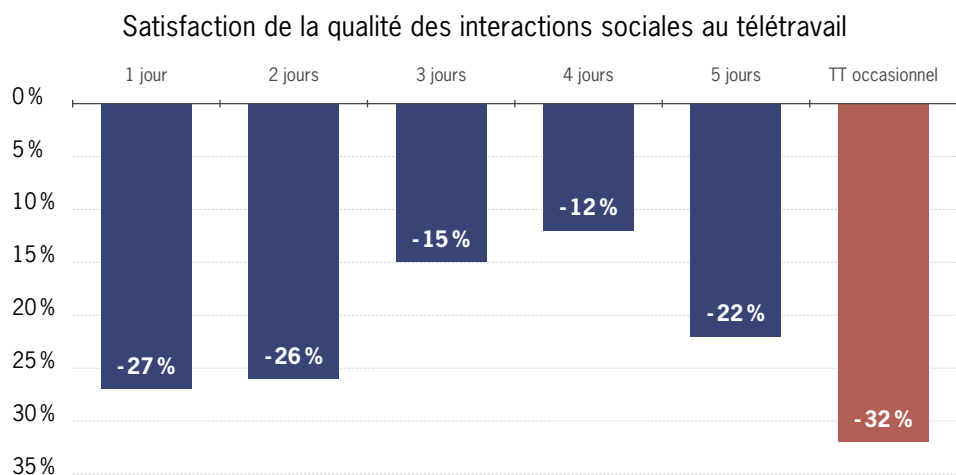


**Cet impact ressenti ne se retrouve pas sur la durée temps de travail effectif, au terme d'une analyse des données, et ceci quelle que soit la catégorie socio-professionnelle. Aucune corrélation n'apparaît non plus entre le temps de travail effectif et le temps de trajet domicile – travail « économisé » par la pratique du télétravail. Il ne semble donc pas que les salariés « rétrocèdent » à leur employeur une partie du temps de trajet évité sous forme de surcroît de temps de travail.**

58

Balance d'opinion « plus efficaces » et « moins efficaces ».

**Graphique 3.7 bis : et satisfaction de la qualité des interactions sociales**  
(N = 1 858, salariés faisant du TT)



Balance d'opinion « plus efficaces » et « moins efficaces ».

59

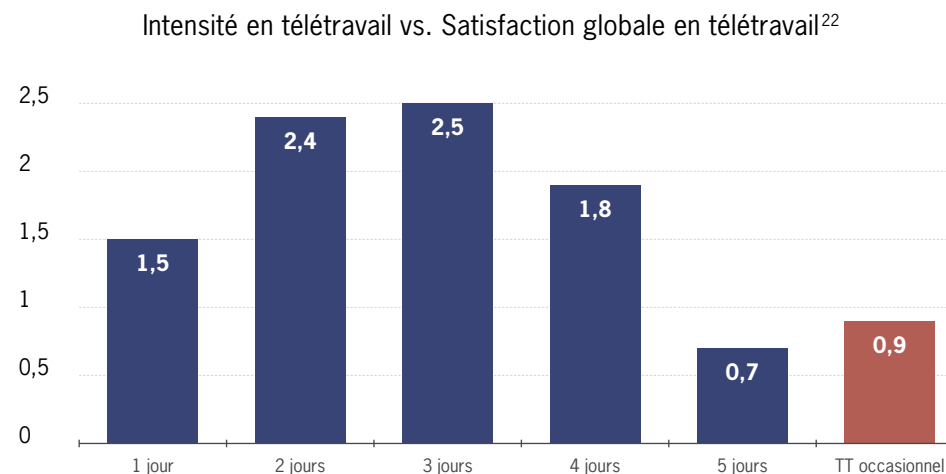
Ces résultats viennent quelque peu nuancer les conclusions d'une étude de l'Insee, effectuées sur la base de l'enquête SUMER 2017<sup>21</sup>, qui aboutissaient à un impact positif du télétravail sur la durée du travail des cadres en télétravail au moins 2 jours par semaine, du moins pour les durées de travail les plus élevées (dépassant 50 heures par semaine).

La forte augmentation du travail en horaires « atypiques » chez les cadres (cf. partie II), corrélative du très fort développement du télétravail, pourrait expliquer l'écart entre la hausse de la durée du travail fortement ressentie par cette catégorie en cas de télétravail et la réalité d'une durée effective du travail restée constante.

## 5. Y-a-t-il une intensité optimale du télétravail pour les salariés ?

On a vu que les proportions d'opinions favorables ou défavorables des salariés sur le télétravail dépendent de la thématique considérée et de l'intensité du télétravail. En rassemblant tous ces éléments pour chaque individu, on peut essayer d'estimer s'il existe globalement une sorte d'intensité optimale au regard de la satisfaction qu'en retire le télétravailleur. Pour ce faire, on a construit une variable synthétique de « satisfaction au télétravail » sur la base d'un score agrégeant les balances d'opinion (% d'opinions favorables – % d'opinions défavorables) relatives aux 7 thématiques sur lesquelles les sondés avaient à se prononcer. Ce score est calculé pour chaque intensité de télétravail.

**Graphique 3.9 : impact de l'intensité du télétravail sur le score de satisfaction globale en télétravail**  
(salariés faisant du télétravail)



**Cette analyse semble prouver l'existence d'un optimum d'intensité du télétravail** du point de vue (subjectif) des salariés, **un optimum qui serait compris entre 2 et 3 jours, ce qui correspond d'ailleurs à l'intensité moyenne du télétravail régulier observé (2,7 jours par semaine)**. À l'inverse, pour des intensités très faibles (télétravail occasionnel) ou très fortes (5 jours par semaine), les opinions défavorables tendent à équilibrer les opinions favorables.

## 6. Télétravail et santé au travail, des analyses à approfondir

L'impact du télétravail sur la santé mentale et physique ont déjà fait l'objet de nombreux travaux, qui aboutissent en général à des résultats nuancés ou difficiles à interpréter.

<sup>22</sup> La satisfaction globale a été calculée en encodant les variables de satisfaction en télétravail (-1 pour la non-satisfaction, 0 pour les réponses neutres et + 1 pour satisfaction) et puis en sommant ces variables : Impact du TT sur la vie personnelle et vie professionnelle, Efficacité ressentie en TT, Interactions en TT, Relations humaines en TT, Satisfaction conditions matérielles en TT, Autonomie en TT.

<sup>21</sup> Enquête SUMER (2016-2017), « La surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels ».

À cet égard, notre étude permet d'apporter quelques éléments au débat. Elle conclut en effet à l'absence de corrélation entre le fait de télétravailler (quelle que soit l'intensité du télétravail), d'une part et d'autre part le fait de ressentir une charge psychique ou une charge de travail excessive. Pour autant, le fait que la satisfaction globale au télétravail semble se dégrader lorsque son intensité dépasse 3 jours est, en soi, un point de vigilance.

Bien entendu, cette analyse très partielle doit être complétée par des éléments plus précis sur le ressenti de l'état de santé et par des éléments plus objectifs (fréquence de l'absentéisme, notamment).

De ce point de vue, plusieurs indices objectifs, collectés dans d'autres études amènent à considérer les conséquences potentiellement négatives d'un télétravail intensif sur la santé physique et mentale<sup>23</sup>.

Dès 2019, une étude de l'Insee<sup>24</sup> portant sur le télétravail des cadres en 2017, alertait déjà sur le lien possible entre l'intensité du télétravail et la santé, perçue ou objective, en mettant en évidence une forte croissance de la proportion de cadres percevant leur état de santé comme « mauvais » ou « très mauvais » ou ayant eu un arrêt maladie au cours des 12 derniers mois lorsque l'intensité du télétravail s'accroît. La même étude révélait que les cadres télétravailleurs intensifs (deux jours ou plus par semaine) étaient beaucoup plus fréquemment en arrêt maladie (50 % d'entre eux ont été arrêtés au moins une fois au cours des 12 derniers mois contre 30 % pour les cadres non-télétravailleurs ou télétravaillant au plus un jour par semaine, toutes choses égales par ailleurs).

En outre, les télétravailleurs intensifs (deux jours et plus) étaient deux fois plus nombreux (17 % contre 8 %) à présenter un risque dépressif modéré ou sévère (score du *Patient Health Questionnaire* supérieur à 9<sup>25</sup>).

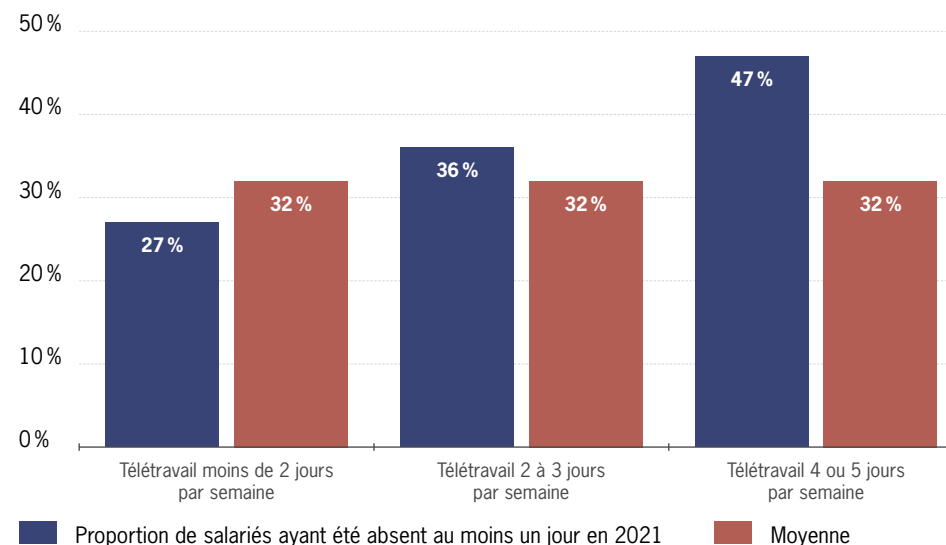
23 À la réserve méthodologique près que les corrélations mises en évidence ne sont pas nécessairement des causalités. On pourrait par exemple envisager que ce sont les travailleurs par ailleurs en mauvaise santé qui pratiquent le télétravail le plus intensivement. Des enquêtes supplémentaires sont indispensables pour confirmer ou infirmer les intuitions qui suivent.

24 Insee, 2019, « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », in « La société française et le numérique ».

25 Insee 2019, ibidem.

Plus récemment, l'étude réalisée par IFOP pour l'observatoire Diot-Siaci de l'absentéisme en mars 2022 confirme ces tendances, qui se matérialisent également par un surcroît d'absentéisme quand le télétravail devient très intensif<sup>26</sup> :

Graphique 3.10 : télétravail et absentéisme



Source : Observatoire Diot-Siaci de l'absentéisme, mars 2022.

## 7. Points à retenir

- En apportant des précisions statistiques par rapport aux études existantes, **notre étude confirme et quantifie l'extraordinaire diffusion du télétravail. Cette diffusion constitue LA rupture majeure au regard des conditions de travail par rapport au « monde pré-Covid »**, une rupture dont sont toutefois exclus 60 % des travailleurs et qui concerne très inégalement les différents secteurs économiques et les professions.

26 Comme pour l'étude de l'Insee précitée, ces premiers résultats doivent cependant être pris avec précaution car, comme c'est souvent le cas, on ne peut pas déduire une causalité d'une simple corrélation : par exemple, les télétravailleurs très intensifs (4 ou 5 jours) étant en moyenne plus âgés, ils peuvent être davantage sujets à des problèmes de santé sans que la pratique du télétravail ne soit en cause en elle-même.

- **L'expansion du télétravail est telle qu'elle a des effets sensibles sur l'émission de CO<sub>2</sub> du fait des trajets domicile-travail en voiture évités** (une réduction estimée à 10 % des émissions de CO<sub>2</sub> produites par la circulation automobile). Elle contribue également à désengorger les transports publics en Île-de-France à hauteur d'environ 790 000 déplacements évités quotidiennement.
- **Les cas de non-télétravail résultent, dans une immense majorité, de l'impossibilité technique de le pratiquer, non d'un refus de principe de l'employeur.** À cet égard, les possibilités techniques de télétravail sont extrêmement disparates selon les secteurs économiques et les fonctions occupées au sein des entreprises ou des administrations.
- **Le télétravail est très fortement plébiscité par toutes les catégories de travailleurs** : il se déroule très majoritairement dans des conditions matérielles satisfaisantes et apporte une contribution jugée beaucoup plus souvent positive que négative sous de nombreux aspects (autonomie au travail, vie professionnelle, vie familiale, efficacité). Ces opinions positives varient toutefois avec l'intensité du télétravail.
- Les opinions sont en revanche plutôt négatives en ce qui concerne l'impact du télétravail sur les interactions professionnelles et sociales.
- **Au total, il semble qu'il existe, du point de vue des salariés, une sorte d'« optimum » dans l'intensité du télétravail atteint entre 2 et 3 jours par semaine**, ce qui correspond à la pratique effective observée (2,7 jours pour les télétravailleurs réguliers).
- **Une forte minorité de salariés télétravailleurs estime que le télétravail accroît leur temps de travail** (contre une proportion plus faible qui exprime l'opinion contraire). **Cet impact ne se retrouve pas statistiquement dans les durées du travail déclarées.** On peut penser que l'éclatement des horaires de travail et le « débordement » du temps de travail sur des plages horaires inhabituelles favorisé par la pratique du télétravail explique cet écart entre le ressenti et le constaté.
- **Le télétravail, en lui-même, ne semble provoquer ni une charge de travail excessive, ni une hausse de la charge psychique ressentie**, quelle que soit son intensité. Pour autant, certaines études récentes alertent sur son impact sur la santé physique et mentale et sur l'absentéisme. **Compte tenu de l'enjeu de cette question pour l'organisation du travail, il semble indispensable d'approfondir le sujet.**

## UN REFUS MASSIF DE PROLONGER LA VIE ACTIVE, MAIS UN RAPPORT PRAGMATIQUE À LA FIN DE CARRIÈRE ET À LA RETRAITE

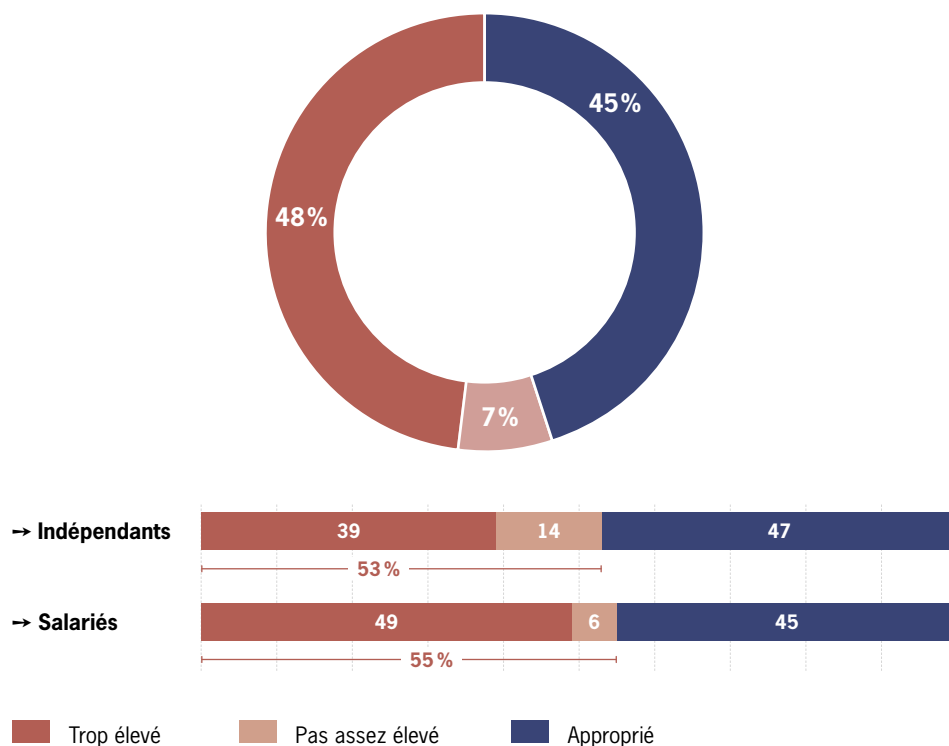
### 1. Un rejet massif et collectif du report de l'âge légal de départ à la retraite

**Sans surprise, l'opinion selon laquelle l'âge minimum légal de 62 ans n'est « pas assez élevé » est extrêmement minoritaire chez les actifs en emploi : seuls 7 % sont de cet avis.** En outre, ce niveau est déjà considéré comme « excessif » par 48 % d'entre eux, une proportion plus importante que ceux qui le jugent « approprié » (45 %). Sur cette question, un clivage apparaît certes nettement entre les salariés et les indépendants<sup>27</sup>, même si ces derniers rejettent eux aussi très majoritairement cette perspective.

<sup>27</sup> Peut-être parce que ces derniers partant à la retraite en moyenne déjà plus tard que les salariés, ils seraient moins concernés par le relèvement de l'âge minimum légal.

**Graphique 4.1 : avis sur l'âge minimal légal du départ à la retraite**  
(N = 5 001 actifs)

Estimez-vous que l'âge légal de départ en retraite, aujourd'hui fixé à 62 ans, est un âge...

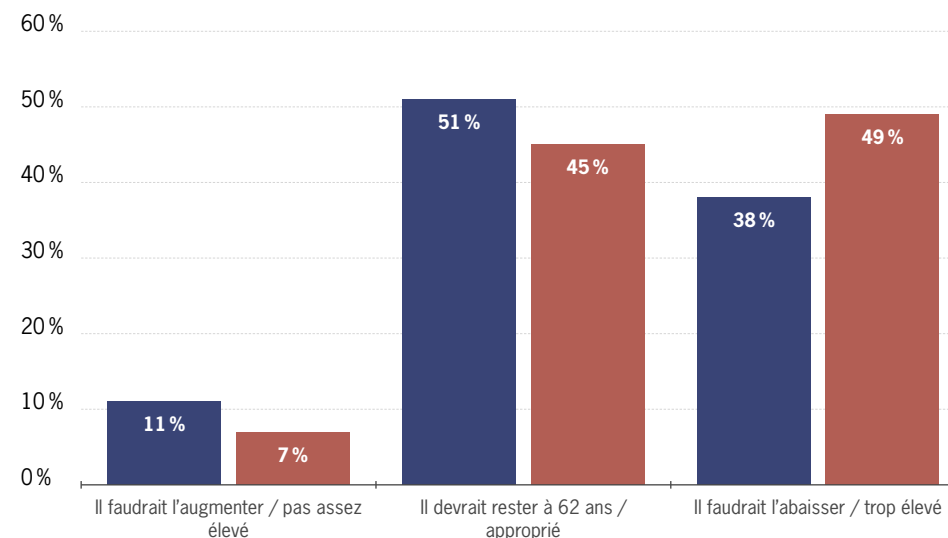


Ce rejet massif d'un report de l'âge légal chez les actifs transcende toutes les classes d'âge et CSP, avec une proportion d'opinions hostiles au relèvement de l'âge légal qui semble même s'être légèrement accrue par rapport à 2021. Le fait que les salariés CSP+ et les indépendants sont relativement moins en défaveur de ce report pourrait s'expliquer davantage parce que ces catégories seront moins touchées par la mesure plutôt que par une adhésion de principe<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> La même explication vaut naturellement, avec beaucoup plus de force, pour la proportion de retraités (environ 40% dans toutes les études d'opinion depuis plusieurs années) se déclarant favorable au report de l'âge légal.

**Graphique 4.2 : évolution de l'avis des actifs sur l'âge minimal légal du départ à la retraite**

L'opinion des actifs par rapport à l'âge minimum légal de départ à la retraite



■ Institut Montaigne – Elabe (juillet 2021) : « selon vous, faudrait-il augmenter ou abaisser l'âge légal de départ à la retraite? »  
 ■ Institut Montaigne – Kanter (septembre et octobre 2022) : « estimez-vous que l'âge légal de départ en retraite, aujourd'hui fixé à 62 ans, est un âge... »

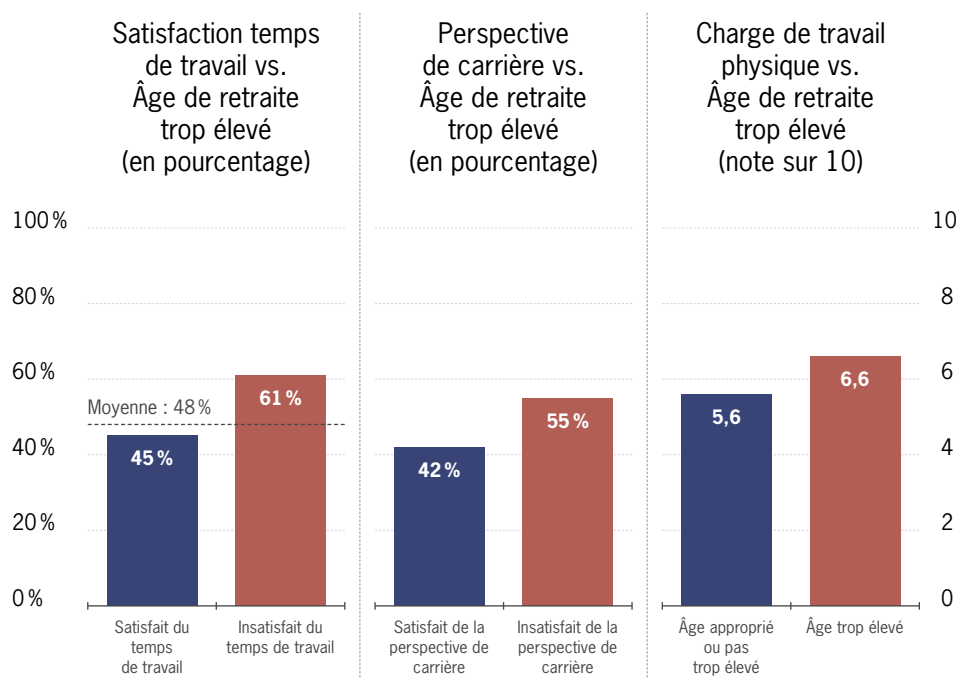
## 2. Au-delà de ce rejet massif et collectif, certains facteurs individuels expliquent en partie ces préférences

**L'ampleur du rejet est tel qu'il est impossible de trouver des facteurs individuels subjectifs ou objectifs susceptibles de l'expliquer dans sa totalité.**

**Toutefois, il est possible de déterminer les caractéristiques individuelles qui favorisent (sans expliquer totalement) les deux opinions « extrêmes » (être d'avis que l'âge actuel de 62 ans est « trop élevé » ou « pas assez élevé ».** Ainsi, plusieurs facteurs semblent plus particulièrement favoriser l'opinion selon laquelle l'âge minimum légal de 62 ans est déjà « trop élevé ». Elles sont toutes de nature subjective et liées au mal-être au travail :

- l'insatisfaction sur le temps de travail ;
- l'absence de perspectives de carrière ;
- la pénibilité physique ressentie ;
- l'insatisfaction sur l'autonomie au travail ;
- l'insatisfaction sur l'équilibre pro / perso ;
- l'impossibilité de pratiquer le télétravail.

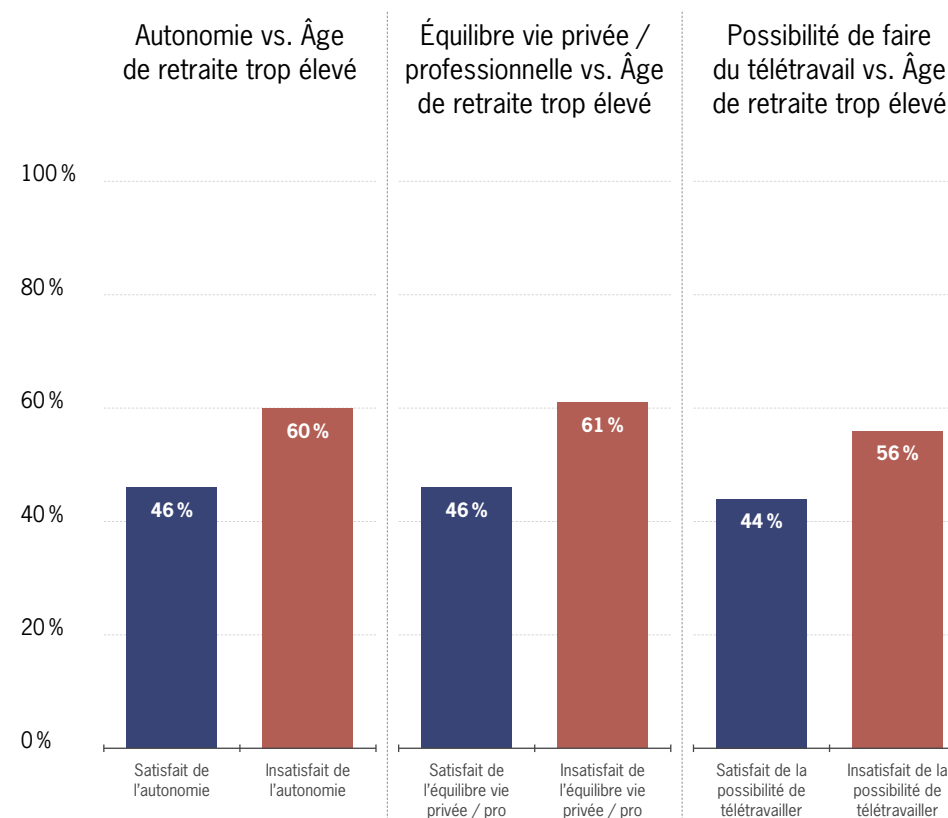
**Graphique 4.3 : profil type des actifs qui jugent que l'âge de départ minimum à la retraite est trop élevé**  
(N = 4 666, salariés)



**Lecture :** 61 % des personnes qui se disent insatisfaites du temps de travail jugent que l'âge minimum légal de 62 ans est « trop élevé » (contre 48 % en moyenne) alors que ceux satisfaits de leur temps de travail sont 45 % à juger que l'âge de retraite est trop élevé.

**Lecture :** partie droite, la charge physique moyenne des personnes qui jugent l'âge de départ à la retraite trop élevé est égal à 6,6 sur une échelle de 10 contre 5,6 pour les autres

**Graphique 4.3 bis : profil type des actifs qui jugent que l'âge de départ minimum à la retraite est trop élevé**  
(N = 4 666, salariés)



De même, diverses caractéristiques favorisent l'opinion inverse, très minoritaire, selon laquelle l'âge légal actuel de 62 ans n'est « pas assez élevé ». Elles sont à la fois objectives et subjectives :

- entrer dans une CSP+ ;
- âge dépassant 50 ans ;
- bien-être au travail : niveau d'autonomie satisfaisant, place du travail dans la vie jugée satisfaisante... ;
- absence d'envie d'aménagement de fin de carrière.

**Au total, l'ampleur du rejet du relèvement de l'âge légal est telle qu'il ne semble pas principalement explicable par des conditions de travail ou une pénibilité ressenties comme particulièrement insupportables.** Cependant, et à coup sûr, un certain mal-être général par rapport au travail cristallise la formation des opinions les plus hostiles vis-à-vis de la réforme.

Pour aller au-delà et rendre compte de l'ampleur du rejet, il faut sans doute explorer d'autres types d'explications en dehors de la sphère du travail. Mentionnons deux hypothèses non-exclusives, que notre étude n'a pas permis de valider ou d'invalider :

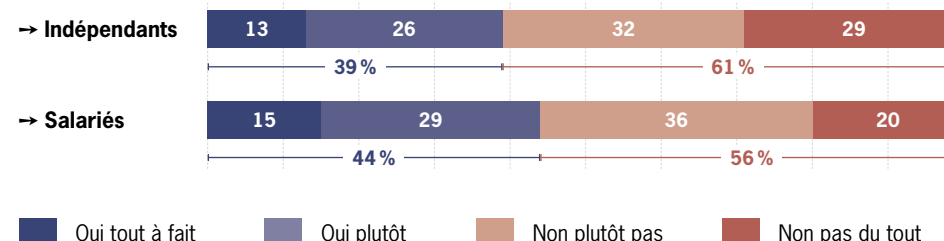
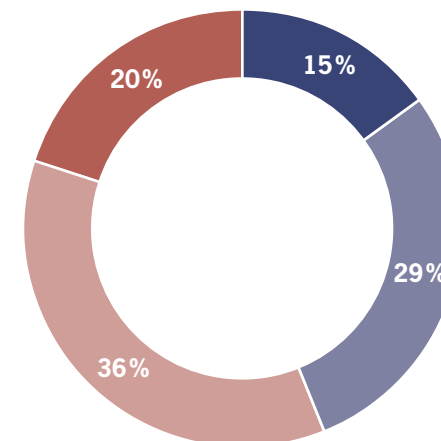
- un sentiment d'inutilité de la réforme des retraites qui pourraient s'expliquer par l'effet anesthésiant de presque un demi-siècle de déficits publics successifs et de « trou de la sécu » sans conséquences visibles sur la vie quotidienne conjugué à une défiance systématique par rapport au discours des gouvernements ?
- un sentiment général, de nature essentiellement politique, d'injustice par rapport aux « efforts » demandés aux uns et aux autres et la rupture d'un contrat social implicite (les inégalités sociales sont ressenties comme plus insupportables en France qu'ailleurs, mais elles pourraient être compensées en partie par un âge de départ en retraite plus bas) ?

### 3. Une forte proportion des travailleurs seraient prêts à anticiper leur départ à la retraite, quitte à voir leur pension réduite

Le rejet d'un départ à la retraite jugé comme trop tardif, avant même que la réforme annoncée soit mise en œuvre, se traduit par une forte proportion de travailleurs se déclarant prêts à « partir plus tôt à la retraite mais avec une pension réduite » (même s'ils ne sont que 15 % à se déclarer « tout à fait d'accord » avec cette opinion).

**Graphique 4.4 : volonté des actifs de partir plus tôt en retraite, même avec une pension réduite**  
(N = 5 001, actifs)

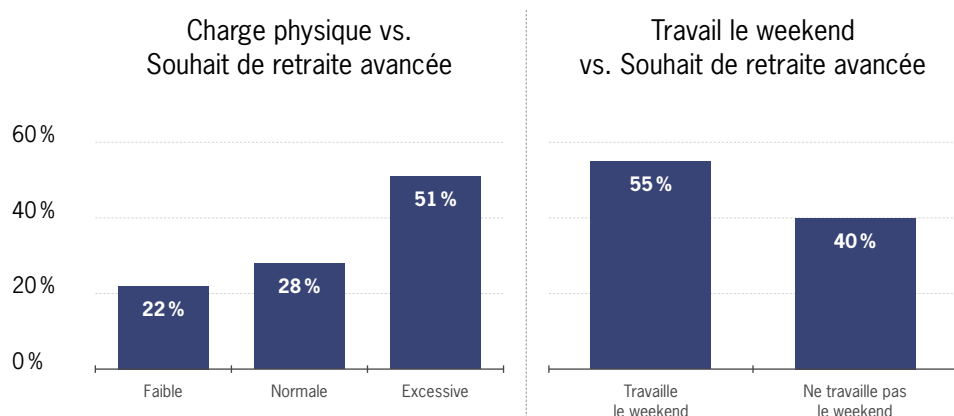
Si cela était possible, seriez-vous prêt à partir plus tôt en retraite avec une pension réduite ?



L'analyse des données individuelles permet d'esquisser le portrait typique de ces travailleurs : ils n'ont généralement pas de bonnes perspectives professionnelles ; la pénibilité, notamment physique, ou le travail à horaire atypique (travail le week-end) sont également des facteurs incitant à un départ anticipé, quitte à voir la pension réduite.

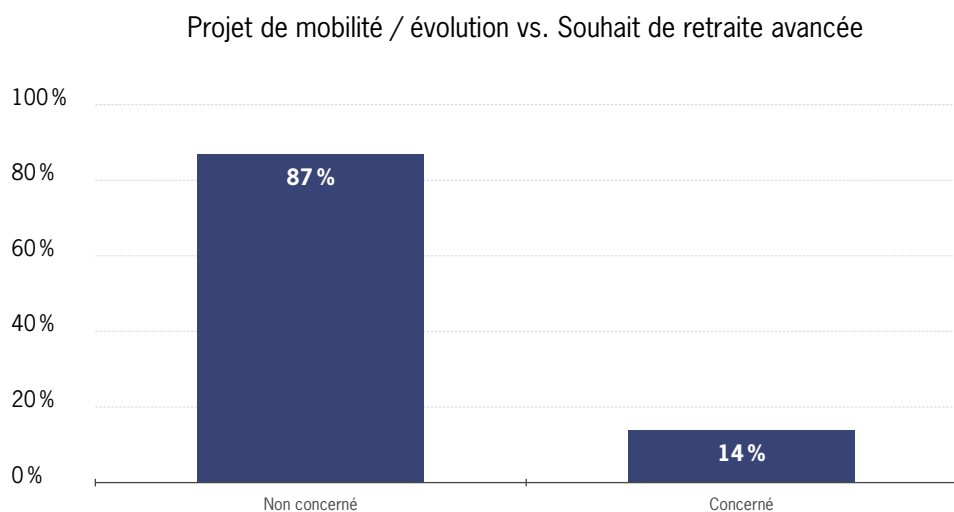


**Graphique 4.5 : profil type des actifs souhaitant un départ à la retraite anticipé**  
(N = 4 666, salariés)



**Lecture :** 51 % des personnes qui souhaitent un départ à la retraite anticipé jugent avoir une charge physique excessive.

**Graphique 4.5 bis : profil type des actifs souhaitant un départ à la retraite anticipé**  
(N = 4 666, salariés)



Ce résultat suggère qu'un **nouvel allongement de la durée de cotisation pour l'obtention de la retraite à taux plein sans modification de l'âge minimum légal pourrait entraîner de nombreux départs précoces avec pension réduite. Cet arbitrage diminuerait fortement le rendement financier attendu d'une telle réforme par rapport à un projet qui reposerait surtout sur le relèvement de l'âge légal.**

#### 4. Pour autant, on constate un certain pragmatisme à l'égard des possibilités d'aménagement des fins de carrière

**Selon les enquêtes annuelles de la Drees<sup>29</sup>, l'âge de départ en retraite considéré comme « idéal » recule dans les mêmes proportions que celui de l'âge de départ effectif sous l'effet des diverses réformes du système de retraite intervenues depuis 2003.**

	DREES, 2002, baromètre d'opinion <i>Dans l'idéal, à quel âge souhaiteriez-vous ou auriez-vous aimé prendre votre retraite ?</i>	DREES, 2020, baromètre d'opinion <i>Dans l'idéal, à quel âge souhaiteriez-vous ou auriez-vous aimé prendre votre retraite ?</i>
<b>Proportion de sondés souhaitant un âge de départ à la retraite supérieur à 61 ans</b>	<b>6 %</b> (dont 1 % au-delà de 64 ans)	<b>36 %</b> (dont 13 % au-delà de 64 ans)

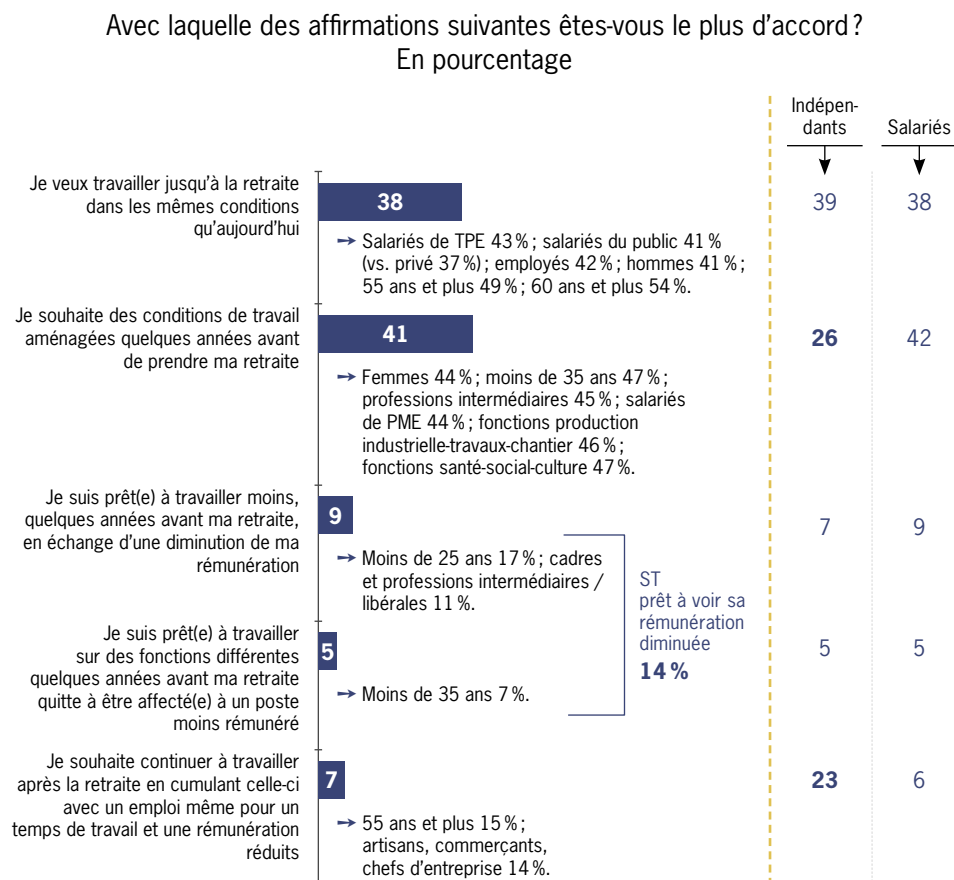
Le recul de l'âge considéré comme « idéal » s'observe aussi au cours du temps pour une génération donnée : par exemple pour les répondants des générations nées entre 1965 et 1969, l'âge idéal était en moyenne de 54,8 ans lorsque les répondants étaient âgés de 30 à 34 ans et il atteint aujourd'hui un peu plus de 61 ans pour cette même génération<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> DREES (2022), « Les opinions et les souhaits en matière de retraite ».  
<sup>30</sup> Secrétariat général du Conseil d'orientation des retraites (2022) : document de travail n° 17 « Les opinions sur l'âge de départ à la retraite ».

**Ce pragmatisme transparait également en ce qui concerne l'opinion des actifs par rapport aux conditions de fin de carrière.**

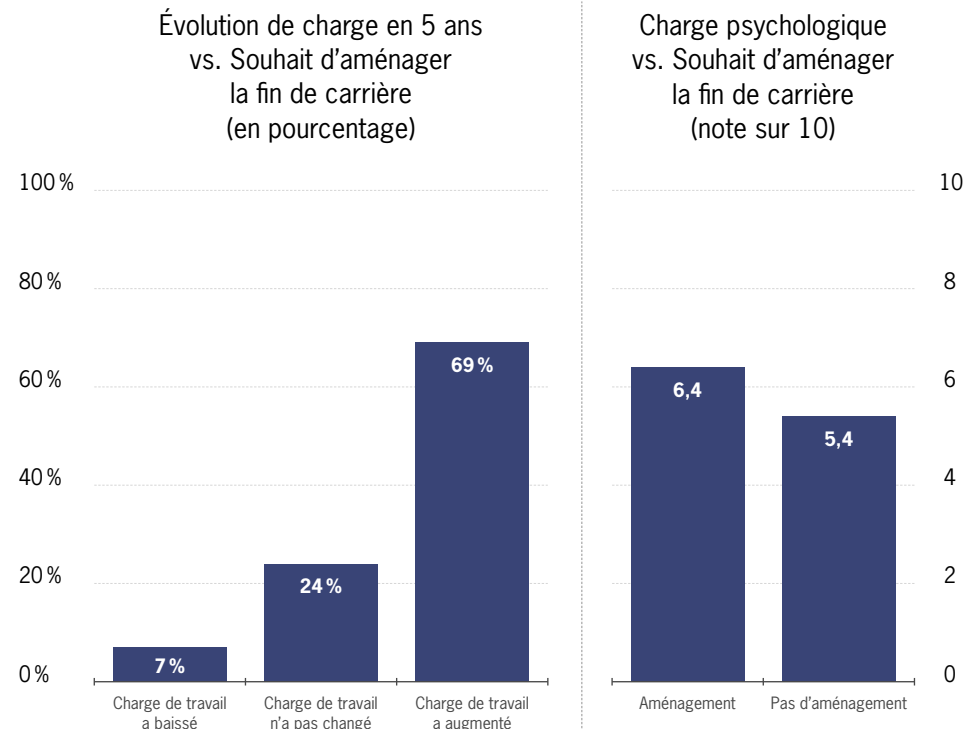
**Ainsi, une majorité relative (41 %) des sondés déclare souhaiter un « aménagement des conditions de travail quelques années avant le départ à la retraite », seuls 38 % déclarant souhaiter travailler jusqu'à la retraite « dans les mêmes conditions qu'aujourd'hui ».**

**Graphique 4.6 : les volontés d'aménagements des conditions de travail avant le départ à la retraite**  
(N = 5 001, actifs)



L'analyse des données individuelles fait apparaître le rôle majeur joué par les perspectives d'évolution professionnelle dans la formation des préférences individuelles par rapport à la fin de carrière. Plus précisément, un profil-type du salarié souhaitant un aménagement des conditions de travail en fin de carrière est celui qui a une ancienneté d'au moins 15 ans et n'envisage aucune mobilité professionnelle. Les autres facteurs explicatifs sont le fait de ressentir une augmentation de la charge de travail au cours des 5 dernières années et/ou une forte charge psychique.

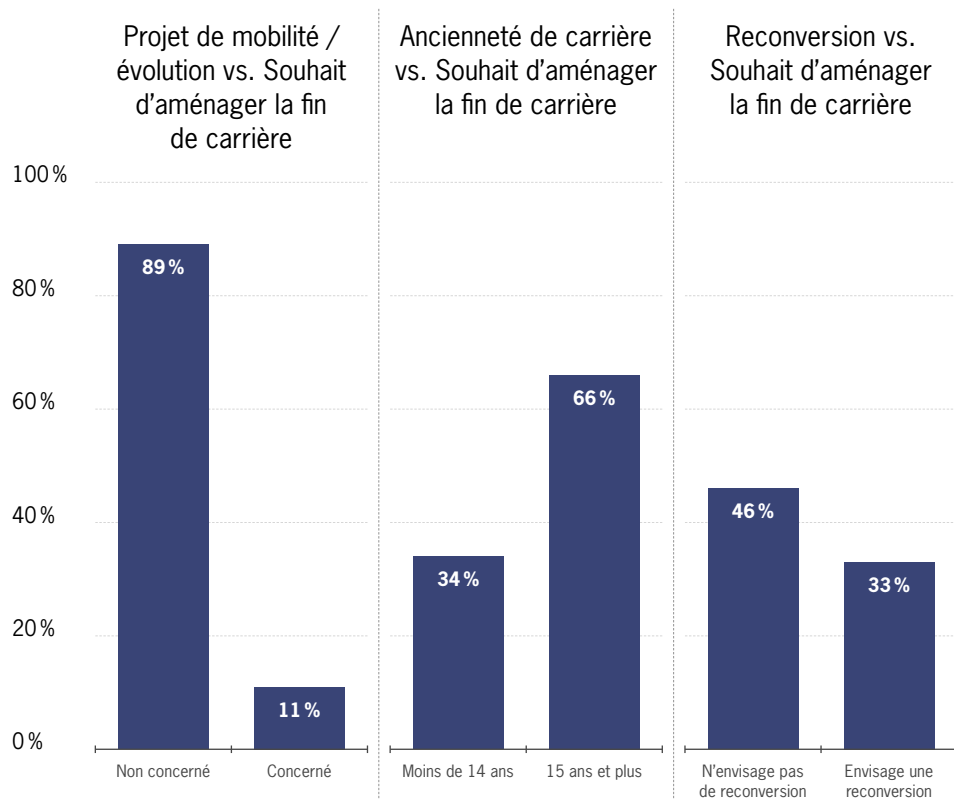
**Graphique 4.7 : profil type des actifs souhaitant un aménagement des conditions de travail pour leur fin de carrière**  
(N = 4 666, salariés)



**Lecture :** partie gauche, 69 % des personnes qui souhaitent avoir une fin de carrière aménagée trouvent que leur charge de travail a augmenté ces 5 dernières années.  
**Lecture :** partie droite, moyenne de la note de la charge psychologique de 1 à 10 (1 est une charge minimale / 10 est une charge extrême).

**Graphique 4.7 bis : profil type des actifs souhaitant un aménagement des conditions de travail pour leur fin de carrière**

(N = 4 666, salariés)



**Autre surprise, et au-delà des souhaits d'aménagement des conditions de travail en fin de carrière, une minorité significative (20%<sup>31</sup>) des salariés seraient même prêts à travailler moins ou sur des fonctions différentes, quitte à voir leur rémunération diminuer, que ce soit en occupant le même poste, via l'affectation à un autre poste dans l'entreprise ou via un cumul emploi-retraite.**

31 Salariés ayant répondu « Je suis prêt(e) à travailler moins, quelques années avant ma retraite, en échange d'une diminution de ma rémunération » (9%) ou « Je suis prêt(e) à travailler sur des fonctions différentes quelques années avant ma retraite quitte à être affecté à un poste moins rémunéré » (5%) ou « Je souhaite continuer à travailler après la retraite en cumulant celle-ci avec un emploi même pour un temps de travail et une rémunération réduits » (6%).

Cf. graphique 4.6.

Ce relatif pragmatisme ouvre la voie à de multiples arrangements au niveau individuel, comme un développement du cumul emploi-retraite, de congés de fin de carrière et de retraites progressives, pour peu que les incitations fiscales et sociales soient adaptées et peut-être ciblées sur les travailleurs rencontrant les plus grandes difficultés. Une fois le cadre adéquat posé, ce ne serait toutefois pas à la loi, mais plutôt à un dialogue social beaucoup plus ambitieux sur l'emploi des seniors, aussi bien dans les branches professionnelles que dans les entreprises de trouver les bonnes réponses<sup>32</sup>.

### Cumul emploi-retraite, retraite progressive, congé de fin de carrière, mécénat de compétences, tutorat... : les principaux dispositifs d'aménagement des fins de carrière

#### 1°/ Les dispositifs publics :

Afin d'encourager l'emploi des seniors, l'État est revenu, durant les années 2000, sur une longue habitude de subvention des sorties anticipées du marché du travail. C'est pourquoi il a progressivement supprimé la plupart des dispositifs de préretraites financées sur fonds publics, à part le dispositif « amiante », qui concerne les salariés vieillissants ayant été exposés à l'amiante. À présent, les seuls dispositifs de soutien public aux fins de carrière visent au contraire à maintenir les seniors en emploi. Il s'agit du cumul emploi-retraite et la retraite progressive. Malheureusement, ces dispositifs n'ont pas obtenu beaucoup de succès jusqu'à présent compte tenu notamment de la faible promotion qui est faite de ces dispositifs.

... / ...

32 Voir, par exemple, Franck Morel « Emploi des seniors : agir sur tous les leviers », Institut Montaigne, octobre 2022, pour des propositions en la matière.

**Cumul emploi-retraite :**

Ce dispositif permet aux retraités d'avoir un emploi, généralement à temps partiel, d'en percevoir un salaire et de le cumuler avec leur pension retraite. Trois limitations rendent ce dispositif peu attractif :

- Un plafond imposé sur le cumul du salaire et de la pension lorsque le salarié ne remplit pas les conditions pour obtenir une pension à taux plein (plafond égal au dernier salaire perçu avant la liquidation de la pension ou à 1,6 SMIC mensuel).
- L'impossibilité de reprendre une activité professionnelle auprès du dernier employeur dans les 6 mois suivant la liquidation de la pension (délai de carence).
- L'obligation de continuer à cotiser pour la retraite, alors même qu'aucun droit nouveau n'est offert en contrepartie.

**Retraite progressive :**

Ce dispositif permet aux actifs âgés d'au moins de 60 ans et ayant cotisé au moins 150 trimestres (contre 169 trimestres pour obtenir le taux plein actuellement) de passer à temps partiel tout en percevant par anticipation une partie de leur pension (par exemple, si le salarié passe à 60 % du temps plein, il pourra percevoir 40 % de la pension telle que calculée à la date du commencement de la retraite progressive).

L'intérêt de la retraite progressive est, pour le senior, à la fois la possibilité offerte de passer à temps partiel en percevant une partie de sa retraite par anticipation et de continuer à accumuler des droits à la retraite avec sa rémunération à temps partiel afin d'obtenir le taux plein.

**Des dispositifs qui vont être sensiblement assouplis dans le cadre du projet de réforme des retraites :**

Le projet prévoit en effet plusieurs assouplissements :

- Instituer un droit au passage à la retraite progressive (inversion de la charge de la preuve : la demande de passage à temps partiel pour accéder à la retraite progressive sera autorisée sauf réponse négative de l'employeur justifiant de l'incompatibilité de ce changement avec l'activité économique).
- Ouvrir la retraite progressive aux fonctionnaires et à l'ensemble des travailleurs indépendants.
- Rendre le cumul emploi retraite créateur de droits supplémentaires à la retraite.

... / ...

**2°/ Des dispositifs mis en place par les entreprises par voie d'accord collectif :****Congé de fin de carrière :**

Certaines entreprises mettent en place des congés de fin de carrière dans le cadre de leurs accords collectifs de gestion de l'emploi et des parcours professionnels. Les salariés vieillissants peuvent sous certaines conditions, partir quelques mois, voire quelques trimestres en avance. Techniquement, diverses formules sont utilisées : utilisation des droits acquis dans un compte épargne-temps permettant un départ anticipé, versement d'une indemnité de fin de carrière couplée à un rachat de trimestres...

**Mécénat de compétences :**

Le mécénat de compétences est la mise à disposition des collaborateurs pour un organisme d'intérêt général sur leur temps de travail, et avec des conditions fiscales avantageuses (réduction d'impôt sur les sociétés de 60 % de la masse salariale dédiée à ce mécénat, dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires). Il n'est pas ciblé sur les seniors, mais il est en pratique assez fortement utilisé par les entreprises qui mettent gracieusement des salariés à disposition d'organismes dédiés à des causes sociales ou environnementales entrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

**Le tutorat / mentorat :**

De nombreux accords d'entreprise prévoient pour les seniors la possibilité d'effectuer une partie de leur temps de travail sous forme de tutorat ou de mentorat, c'est-à-dire de temps de travail dédié à l'accueil et à la formation des jeunes et des salariés nouvellement embauchés.

## 5. Points à retenir

- **Seule une très faible minorité des actifs en emploi (7 %) considèrent que l'âge minimum légal de 62 ans est insuffisant. En sens inverse, une majorité relative (48 %) considère qu'il est déjà « excessif »,** tandis que 45 % sont d'avis que l'âge actuel est « approprié ». Ce rejet, dont l'ampleur se serait légèrement accrue depuis 2021, transcende toutes les catégories habituelles (CSP, âge, secteur d'activité...). Il est tellement général qu'il ne peut pas s'expliquer par des caractéristiques individuelles liées au rapport au travail, qu'elles soient subjectives (insatisfactions par rapport à son travail, charge excessive, pénibilité) ou objectives (durée du travail, âge, CSP...). Il ne peut donc s'expliquer que par des dynamiques collectives renvoyant à une crise politique profonde dépassant largement la seule question des retraites.
- **Pour autant, certaines sources d'insatisfaction au travail sont des facteurs favorisant la formation des opinions les plus hostiles à la réforme en cours** (celles tendant à considérer que l'âge actuel est déjà « excessif »). C'est tout particulièrement le cas de **l'insatisfaction par rapport au temps de travail, aux perspectives de carrière, à l'autonomie, à l'équilibre pro/perso, à l'impossibilité de pratiquer le télétravail ou encore à la pénibilité physique ressentie.**
- **Une majorité relative des salariés (44 %) souhaiterait partir à la retraite de manière anticipée, quitte à partir avec une pension réduite.** Ce résultat suggère qu'un nouvel allongement de la durée de cotisation pour l'obtention de la retraite à taux plein sans relèvement de l'âge minimum légal pourrait entraîner de nombreux départs précoces avec pension réduite, ce qui diminuerait fortement le rendement financier d'une telle réforme.
- **On constate un certain pragmatisme au regard des souhaits quant à l'évolution des conditions de fin de carrière face à un recul de l'âge de départ considéré comme inéluctable.** En témoigne la forte proportion de salariés qui souhaiteraient bénéficier de conditions de travail aménagées quelques années avant le départ à la retraite (41 %).
- **Une minorité significative (20 %) des salariés seraient prêts à travailler moins ou sur des fonctions différentes, quitte à voir leur rémunération diminuer, que ce soit en occupant le même poste via un changement d'affectation dans la même entreprise ou via un cumul emploi-retraite.** Ce relatif pragmatisme ouvre la voie à des possibilités d'aménagements de fin

de carrière au niveau de l'entreprise et des branches professionnelles, comme au développement du cumul emploi-retraite, de congés de fin de carrière et de retraites progressives. Pour que ce genre d'initiatives prospère, il faudrait toutefois que les incitations fiscales et sociales au recours à ces dispositifs soient adaptées, peut-être ciblées sur les travailleurs et les entreprises rencontrant le plus de difficultés. Une fois ce cadre posé, il faudrait aussi que les partenaires sociaux s'emparent vraiment du sujet de la question de l'emploi des seniors à tous les niveaux (branches et entreprises).

## UNE GRANDE ASPIRATION AFFICHÉE À L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE CONTRARIÉE PAR DE MULTIPLES OBSTACLES

### 1. Les salariés manifestent une forme d'engouement pour l'évolution professionnelle, sous ses diverses formes

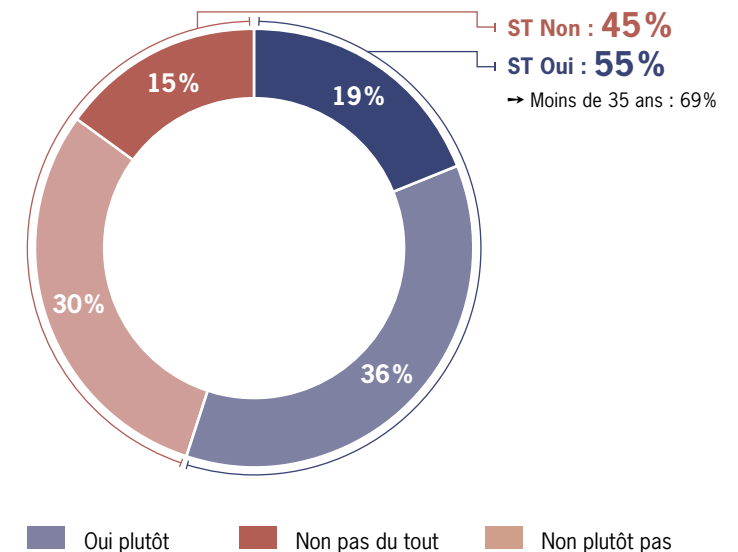
On sait (cf. Partie I) que l'insuffisance des perspectives d'évolution professionnelle dans l'emploi actuel fait partie des principaux points d'insatisfaction au travail (cf. Partie I) et sont l'un des facteurs expliquant le refus de prolonger la durée de la vie active. Le détail des réponses aux questions relatives à l'évolution professionnelle et la reconversion confirme largement ce point. Notre enquête met en effet en lumière et quantifie la forte appétence déclarée des actifs français pour les évolutions professionnelles.

Toutefois, les notions d'« évolution » ou de « mobilité » professionnelle » ou encore de « reconversion » ont l'inconvénient d'être très mal définies. C'est pourquoi, l'enquête étudie toute la gradation qu'expriment les salariés en matière d'évolution de carrière, en fonction de l'ampleur du changement souhaité. Il est ainsi possible de distinguer **trois types d'évolution, qui ne sont pas exclusifs**<sup>33</sup>.

**La première forme d'évolution souhaitée par les salariés est au sein de l'entreprise / de l'organisation actuelle.** Tel est le cas de 55 % des salariés :

**Graphique 5.1 : souhaits des actifs de mobilité professionnelle interne**  
(N = 4 666, salariés)

Souhaiteriez-vous évoluer dans votre entreprise vers un poste différent ?

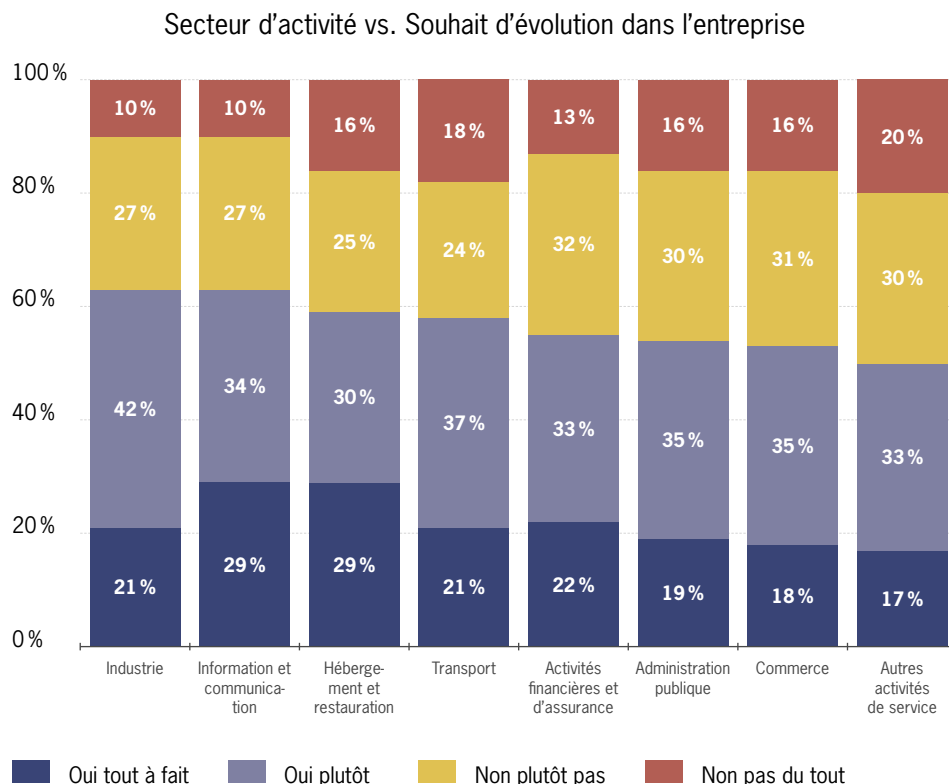


**Une majorité de 55 % des salariés ont pour projet d'évoluer au sein de leur entreprise. C'est particulièrement vrai au sein des plus grandes structures.**

<sup>33</sup> Par exemple, et contrairement à une idée reçue, une proportion non-négligeable des reconversions professionnelles (au sens de « changement de métier ») sont effectuées à l'intérieur de l'entreprise. Cf. par exemple l'étude « Parcours de reconversion professionnelle », France Compétences, février 2022.

Ce souhait est assez différent selon les secteurs économiques :

**Graphique 5.2 : décomposition des souhaits d'évolution par secteur économique**  
(N = 4 666, salariés)

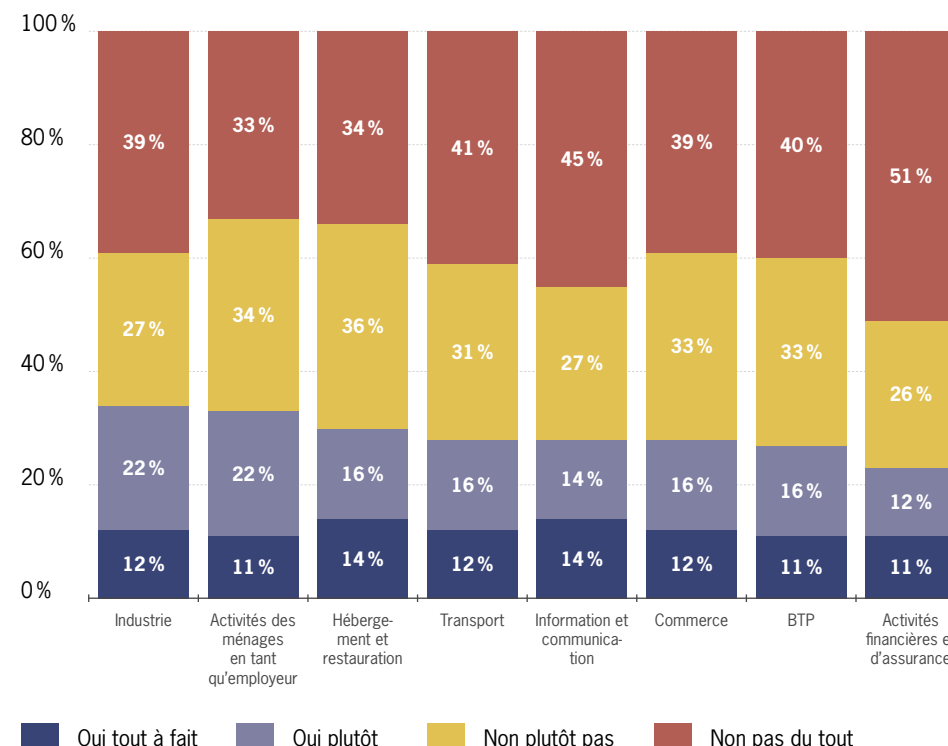


**La deuxième forme de souhait d'évolution est une évolution externe à l'entreprise ou à l'organisation actuelle** (souhait de « quitter mon entreprise »). Ce souhait est lui aussi très fréquent puisqu'il est exprimé par les répondants à 26 % avec une échéance de 6 mois<sup>34</sup> et à 37 % avec une échéance de 2 ans.

<sup>34</sup> De tels chiffres spectaculaires circulent souvent dans les médias : ainsi, selon une étude IFOP réalisée pour Le Figaro en septembre 2022 (« enquête sur les envies de mobilité et les attentes en matière de recherche d'emploi des Français »), réalisée sur un échantillon de 1 000 salariés du secteur privé, 18 % des salariés « souhaiteraient quitter leur emploi avant la fin de l'année ».

**Graphique 5.3 : souhaits d'évolution externe à l'entreprise**  
(N = 4 666, salariés)

Secteur d'activité vs. Souhait d'évolution dans l'entreprise

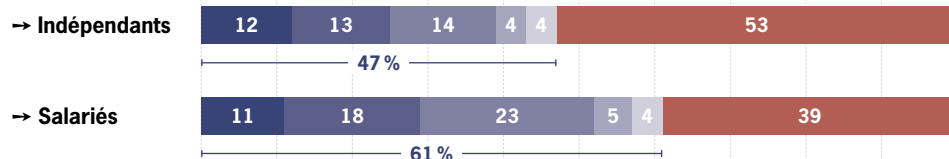
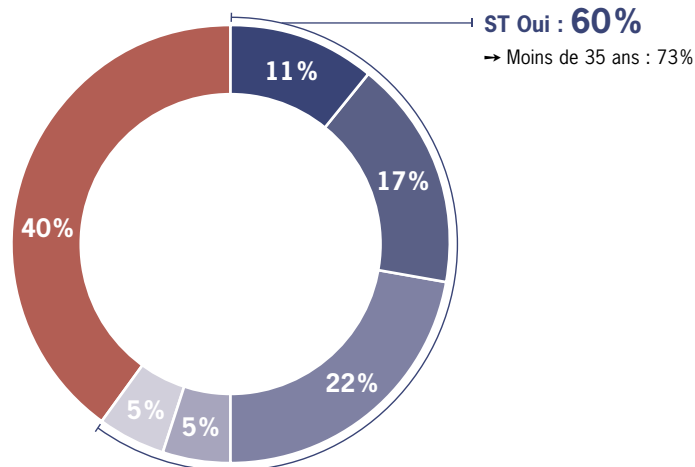


**La troisième forme est celle de la reconversion professionnelle proprement dite**, à savoir un changement de métier, de statut ou de secteur d'activité<sup>35</sup>. Ce souhait est naturellement beaucoup moins fréquent que les souhaits précédents puisque seuls 10 % des sondés l'envisagent pour la première fois à court, moyen ou long terme. Les résultats font apparaître deux autres faits saillants : d'une part, une proportion importante (28 %) déclare avoir déjà effectué au moins une reconversion au cours de leur vie professionnelle, d'autre part une proportion significative (22 %) déclare avoir tenté de se reconverter avant d'y renoncer.

<sup>35</sup> Cf. « Parcours de reconversion professionnelle », étude réalisée pour France Compétences, février 2022 pour une discussion des différentes définitions possibles de la « reconversion » professionnelle.

### Graphique 5.4 : souhaits de reconversion professionnelle

Avez-vous déjà envisagé ou envisagez-vous une reconversion pour changer de domaine d'activité / de métier ?



■ Oui et je l'ai déjà fait plusieurs fois  
 ■ Oui et je l'ai déjà fait une fois  
 ■ Oui je l'ai envisagé, mais ne l'ai pas fait  
 ■ Oui j'envisage une reconversion à long terme  
 ■ Oui j'envisage une reconversion à court-moyen terme  
 ■ Non

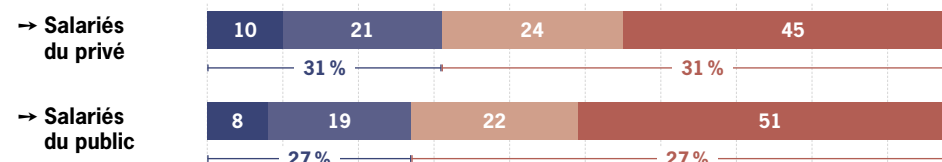
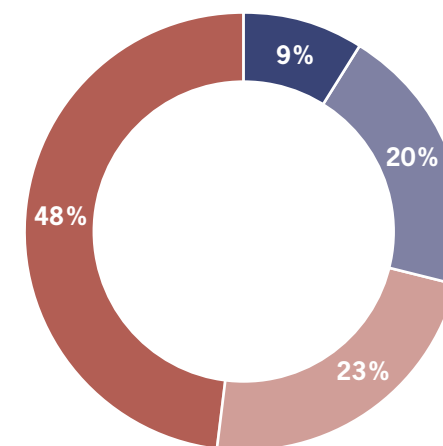
**Au sein de la troisième catégorie, les souhaits de reconversion se traduisent par une forte aspiration à devenir indépendant tout en exerçant la même activité (ce qui permet de mesurer l'appétence pour le changement de statut en lui-même).** Ainsi, 29% des salariés « pourraient envisager de se mettre à leur compte pour exercer la même activité », une proportion presque aussi forte chez les salariés du public que chez ceux du secteur privé. Pour autant, l'intensité de ce souhait paraît très aléatoire puisque seule une minorité se déclare véritablement décidée à franchir le pas (seuls 9% des salariés répondent « oui, tout à fait » à

cette question contre 20% « oui plutôt »). Ces résultats témoignent à la fois de la forte attraction du statut d'actuel d'indépendant, cohérente avec les jugements globalement très positifs que les travailleurs indépendants portent eux-mêmes sur leur situation, et des difficultés qu'il y a à se « projeter » véritablement dans ce nouveau statut.

### Graphique 5.5 : souhaits de devenir indépendant pour exercer la même activité

(N = 4 666, salariés)

Pourriez-vous envisager de vous mettre à votre compte (indépendant) pour exercer la même activité, le cas échéant, pour plusieurs entreprises ?



■ Oui tout à fait  
 ■ Oui plutôt  
 ■ Non plutôt pas  
 ■ Non pas du tout

Ces proportions globales, mais aussi l'écart entre la proportion de ceux pour qui ce projet semble déjà mûr et ceux pour lesquels cela apparaît comme une perspective très incertaine, voire fantasmatique, se retrouvent dans la grande étude « Parlons



travail!» réalisée en 2016 par la CFDT, déjà citée. Dans cette enquête, 36 % des salariés se déclaraient d'accord avec l'affirmation « Créer ma boîte, ça me tente! », mais seulement 6 % se déclaraient en accord avec l'affirmation « Oui, tout de suite », 30 % répondant « oui, sous conditions »<sup>36</sup>.

Ces résultats à première vue impressionnants, et par ailleurs catastrophiques si les volontés déclarées de quitter son entreprise étaient suivies d'effets<sup>37</sup>, pourraient donner des arguments en faveur de la thèse très répandue dans les médias de la « grande démission ». Pourtant, ce terme ne correspond pas à la réalité : les démissions, tous motifs confondus, restent en effet à un niveau très faible en proportion des effectifs salariés au regard de la situation tendue du marché du travail. Cette proportion reste faible même si l'on y ajoute une grande partie des ruptures conventionnelles, celles qui sont, de fait, à l'initiative du salarié.

### Le mythe de la « grande démission »

De nombreuses études ont évoqué l'hypothèse d'une vague de démission massive post-COVID. Elles font généralement un lien de causalité entre un accroissement notable des démissions et des ruptures conventionnelles<sup>38</sup> d'une part, et les résultats de nombreuses enquêtes montrant les aspirations des actifs à changer de métier et une insatisfaction grandissante par rapport au travail.

Ces analyses ne sont pourtant pas conformes aux données statistiques. **L'explication essentielle de l'accroissement important des ruptures à l'origine des salariés semble plutôt reliée à l'amélioration du marché du travail observée depuis quelques années, et tout particulièrement depuis la période post-COVID.**

... / ...

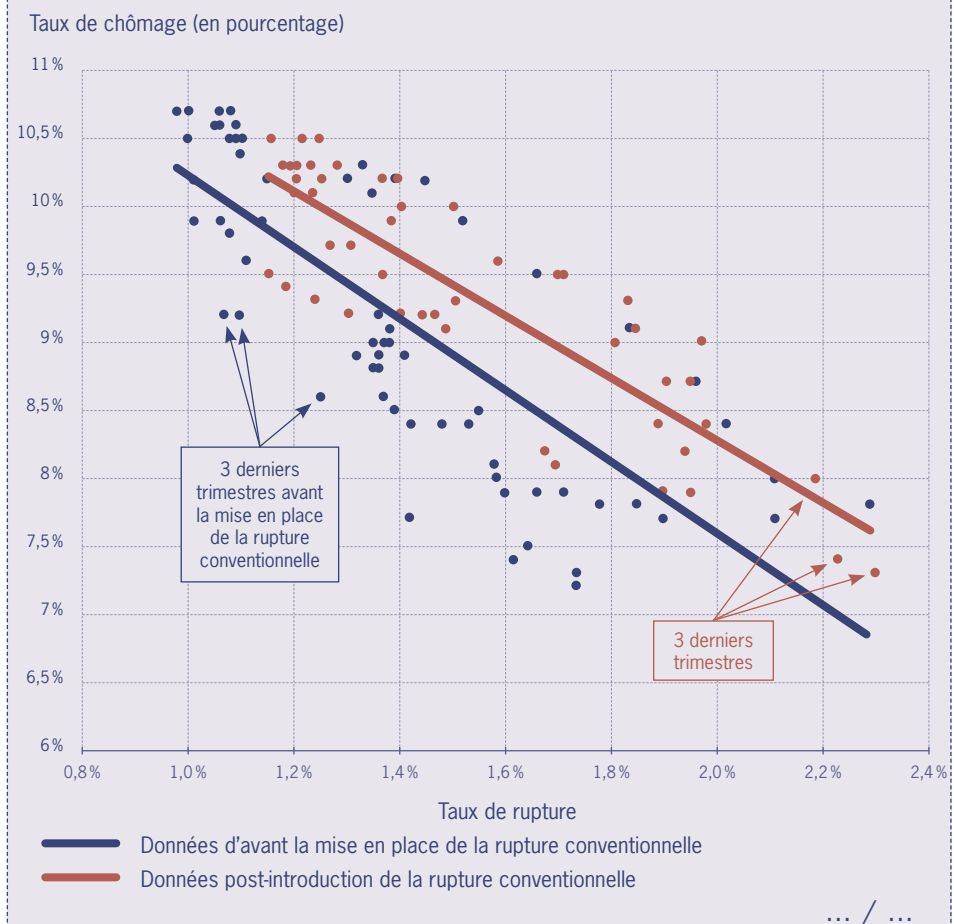
36 On observe d'ailleurs que lorsque la question suggère un choix plus « volontariste » (« Souhaitez-vous vous reconverter pour devenir indépendant? », cf. l'étude BVA, LHH, Visiplus Academy, « Les actifs et la reconversion professionnelle » – Édition 2021, 14 juin 2021, ou « Quelle est votre principale aspiration professionnelle? », cf. l'étude IFOP pour S2H précitée), la proportion de salariés répondant vouloir devenir indépendant se situe également autour de 8-9%.

37 Il suffit d'imaginer l'impact sur les entreprises et sur l'activité économique dans son ensemble d'une démission de 26 % des salariés dans les 6 mois...!

38 En oubliant au passage que cette hausse des ruptures de contrats de travail doit être mise en regard de celle du nombre d'emplois salariés. La variable qui importe est naturellement le taux de rupture (ie le ratio nombre de ruptures / nombre de salariés en emploi), et non pas leur nombre absolu.

En effet, on constate un lien extrêmement robuste, et sur longue période, entre le taux de rupture à l'initiative des salariés et le taux de chômage, ce qui s'explique naturellement par le fait qu'un taux de chômage bas rend les transitions professionnelles moins risquées et accroît les opportunités de trouver un emploi plus satisfaisant :

**Relation entre le taux de chômage et le taux de rupture pour les entreprises de plus de 50 salariés sur des données trimestrielles (1993-2022)**



**Sources :** Déclaration de mouvements de main d'œuvre pour les entreprises de plus de 50 salariés pour les démissions et les ruptures conventionnelles et enquête emploi pour le taux de chômage.

**Méthode :** à l'instar d'une pratique de la DARES, nous estimons qu'actuellement environ 75 % des ruptures conventionnelles, à partir de leur introduction dans la loi en 2008, sont de fait à l'initiative du salarié et réintégrons ces ruptures dans le taux de rupture.

**Lecture :** pour chaque trimestre depuis que les données sont disponibles (2013 T1 à 2022 T1), on associe le taux de rupture de contrats de travail à l'initiative des salariés et le taux de chômage.

Quant au déplacement « vers le haut » de cette relation, intervenue à partir des années 2010, il semble assez directement corrélé à l'introduction et à la montée en charge de la rupture conventionnelle à partir de 2008 qui a introduit une option supplémentaire de rupture, en plus de la démission traditionnelle, plus favorable au salarié<sup>39</sup>.

Au regard du taux de chômage, il n'apparaît pas que les ruptures de contrat de travail depuis la sortie de la crise sanitaire serait excessif au regard du taux de chômage.

Au-delà de la baisse du taux de chômage enregistrée entre 2019 et 2022 (passé de 8,1 % de la population active au 4<sup>e</sup> trimestre 2019, soit juste avant la crise sanitaire, à 7,3 % au 3<sup>e</sup> trimestre 2022), on observe une amélioration générale et inédite de la situation du marché du travail depuis 4 ans : une création nette d'environ 1,25 million d'emplois hors apprentissage<sup>40</sup> de 2019 à 2022 inclus, une hausse des emplois stables par rapports aux CDD et une baisse de l'emploi à temps partiel contraint<sup>41</sup>. Tous ces éléments favorables ont naturellement induit pour les salariés une progression inédite

... / ...

des opportunités de changement vers un emploi jugé « meilleur » (meilleures conditions de travail, meilleure rémunération, meilleure ambiance au travail...) pouvant expliquer l'ampleur des ruptures de contrats de travail observée depuis 2019 sans qu'il soit nécessaire de convoquer des explications du type « grande démission ».

Bien entendu, cette analyse macro ne signifie pas qu'un tel comportement de fuite massive des salariés n'ait lieu pas dans certains secteurs d'activité au sortir de la crise sanitaire, ce qui est vraisemblablement le cas de secteurs comme l'hôtellerie – commerce – restauration, du transport ou des loisirs. Malheureusement, l'Insee ne publie pas les données de ruptures à ce niveau désagrégé. Plus généralement, on peut regretter l'absence de cartographie des transitions professionnelles interbranche pour objectiver ces phénomènes qui préoccupent à juste titre les professionnels des secteurs concernés.

## 2. Certaines caractéristiques individuelles des salariés contribuent à expliquer les souhaits d'évolution professionnelle

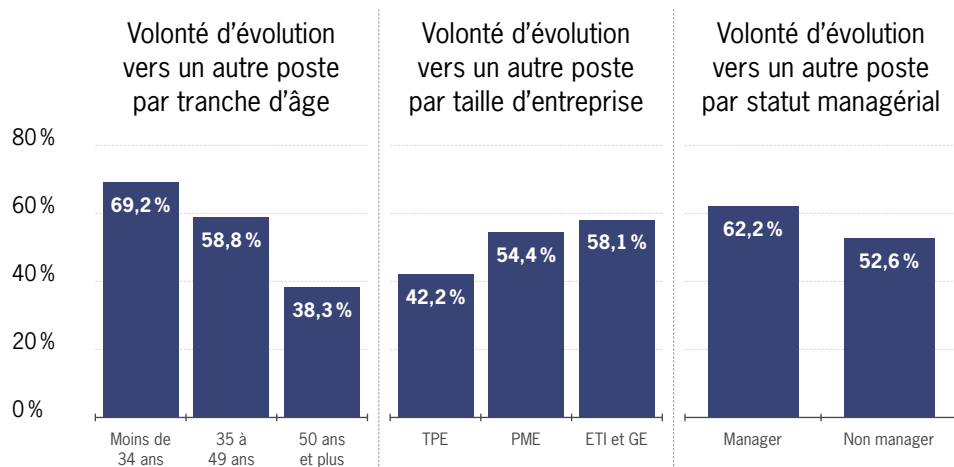
**S'agissant des évolutions à l'intérieur de l'entreprise**, les caractéristiques les plus probables du salarié souhaitant s'engager dans cette évolution sont qu'il est plutôt jeune, salarié dans une grande entreprise ou une ETI et exerçant des responsabilités de management. Pour autant, ce souhait n'est pas nécessairement « positif » puisque les principaux facteurs subjectifs déterminant ce choix sont une absence de satisfaction et/ou une charge psychologique jugée importante ou encore l'impression que sa charge de travail s'est accrue au cours des 5 dernières années.

<sup>39</sup> Contrairement à la démission (sauf exceptions), la rupture conventionnelle ouvre droit à une indemnisation par l'assurance chômage, ce qui sécurise naturellement les transitions professionnelles lorsqu'elles sont à l'initiative du salarié.

<sup>40</sup> Dont environ 915 000 emplois salariés hors apprentissage et 325 000 emplois d'indépendants. Il s'agit de la plus forte hausse nette de l'emploi jamais enregistrée en 4 ans, équivalente au record historique du quadriennat 1998-2001, mais dans un contexte de croissance économique environ 5 fois plus faible (source : Insee, estimation de la note de conjoncture, décembre 2022, pour l'année 2022 et séries longues sur l'emploi).

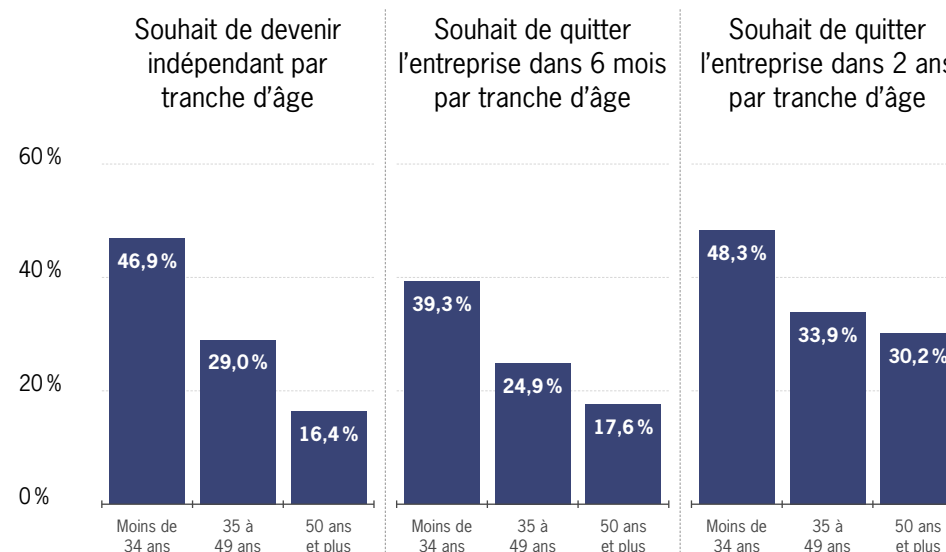
<sup>41</sup> La proportion des embauches en CDI rapportés à l'ensemble des embauches en CDI et en CDD de plus d'un mois a augmenté constamment (hors épisode de confinement) depuis plusieurs années, passant de 43 % fin 2013 à 45 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2017, 49 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2019 pour s'établir à 51,2 % au 3<sup>e</sup> trimestre 2022. Source : ACOSS.

**Graphique 5.6 : profil « objectif » du salarié souhaitant évoluer vers un autre poste dans son entreprise**  
(N = 4 666, salariés)

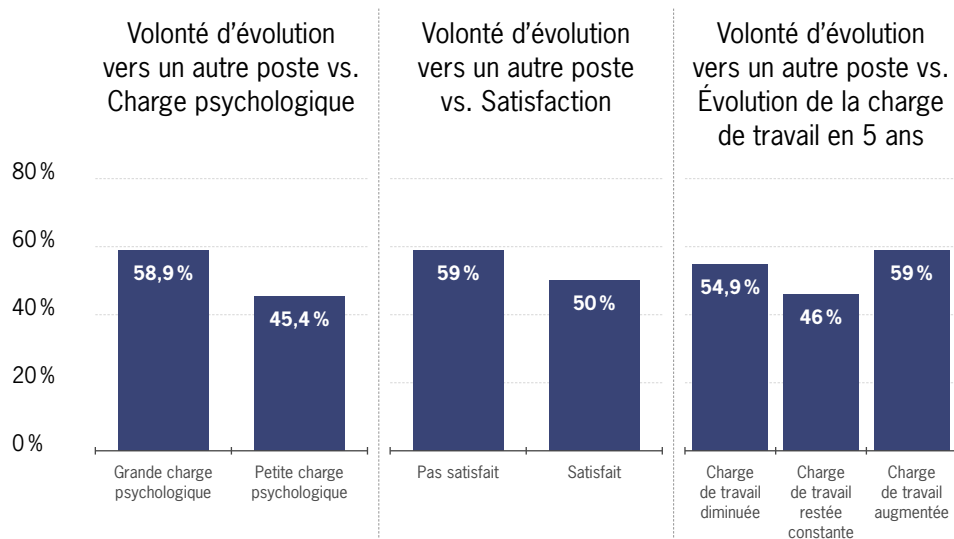


**S'agissant du souhait de quitter son entreprise / son organisation**, le principal facteur explicatif le plus important est l'âge.

**Graphique 5.7 : volonté de quitter son entreprise par tranche d'âge**  
(N = 4 666, salariés)



**Graphique 5.6 bis : profil « subjectif » du salarié souhaitant évoluer vers un autre poste dans son entreprise**  
(N = 4 666, salariés)

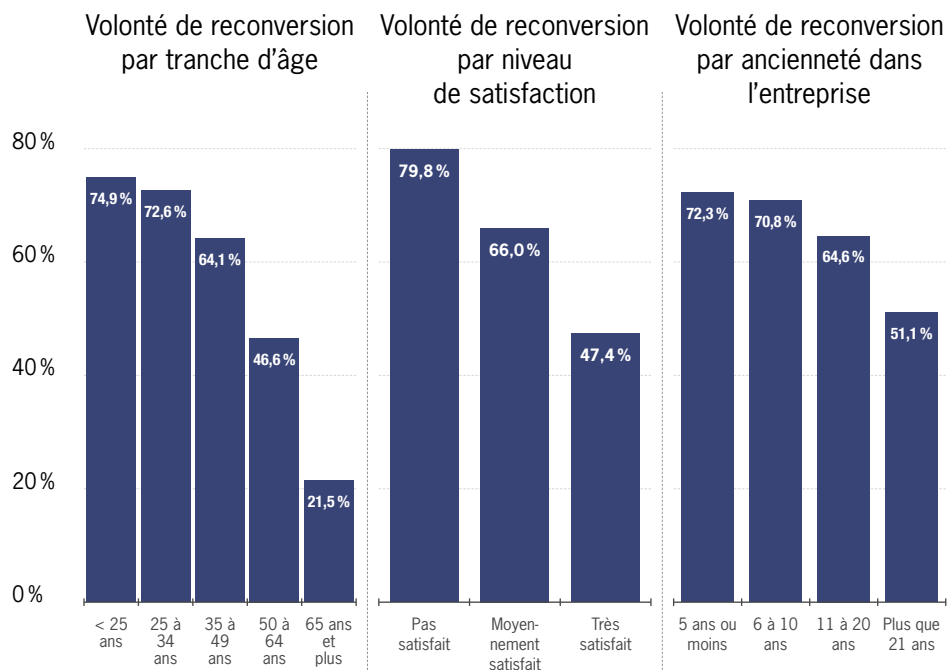


**S'agissant des projets de reconversion en général**, l'analyse des données individuelles révèle que, à l'instar des souhaits d'évolution dans l'entreprise, ils s'expliquent davantage par l'insatisfaction ressentie dans le travail actuel plutôt que par une vocation. Cette situation confirme le « ressenti » des professionnels de l'orientation ou encore les résultats des enquêtes conduites auprès d'actifs en reconversion<sup>42</sup>.

On observe également que ce souhait décroît au cours du temps, la volonté de se reconverter diminuant à la fois avec l'âge des travailleurs et avec leur ancienneté dans l'emploi actuel.

<sup>42</sup> Cf. par exemple l'étude récente de France Compétences « Des reconversions professionnelles variées et éloignées des modèles linéaires », note d'études, 4 février 2022. Les professionnels de l'orientation et du conseil relèvent que l'insatisfaction professionnelle constitue le motif récurrent de sollicitation de leurs services le plus fréquent, en croissance ces dernières années. Dans cette même étude, 84 % des individus déclarent avoir envisagé de se reconverter en raison d'une insatisfaction professionnelle.

**Graphique 5.8 : profil type des sondés souhaitant se reconvertir**



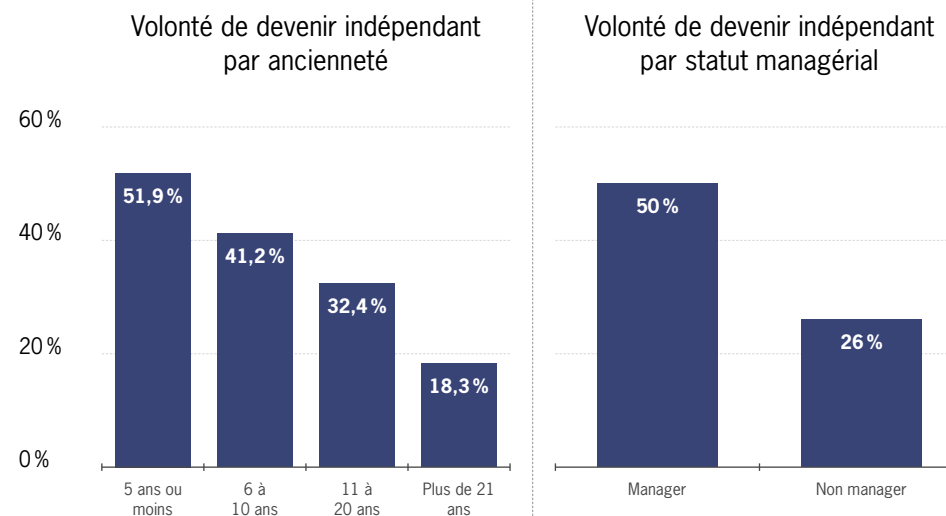
**Lecture :** chez les moins de 25 ans, 74,9% veulent se reconvertir.

**S'agissant plus particulièrement du souhait de se reconvertir en indépendant pour continuer à exercer la même activité professionnelle**, l'analyse des données individuelles révèle que l'âge est un facteur déterminant. En plus de l'âge, qui joue un rôle décisif, toutes choses égales par ailleurs<sup>43</sup>, deux profils se détachent nettement :

- un profil « objectif », celui d'un salarié ayant une faible ancienneté, habitant dans une grande agglomération et qui exerce des responsabilités managériales ;
- un profil « subjectif », celui d'un salarié mécontent de son équilibre actuel entre vie professionnelle et vie familiale.

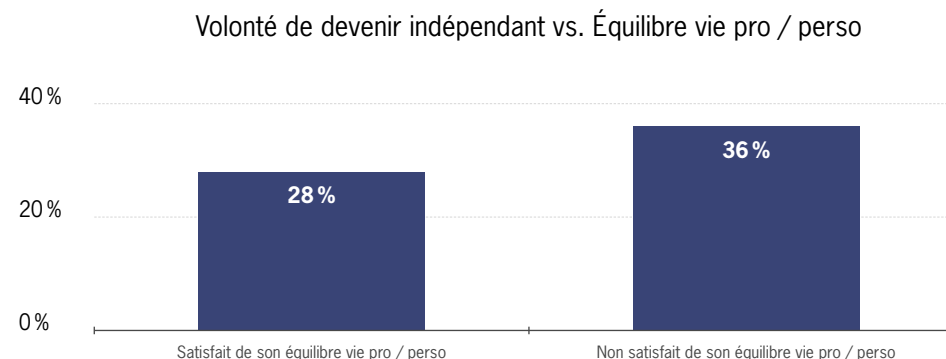
<sup>43</sup> L'étude « Une jeunesse plurielle » (institut Montaigne, février 2022) mettait déjà en lumière l'appétence particulière des jeunes pour la mobilité professionnelle. Elle montrait également que cette appétence était vraisemblablement plus développée chez les jeunes d'aujourd'hui que chez les jeunes des deux générations précédentes.

**Graphique 5.9 : profil « objectif » des sondés souhaitant devenir indépendant pour exercer la même activité**  
(N = 4 666, salariés)



**Lecture :** chez les salariés ayant 5 ans ou moins d'ancienneté, 51,9% veulent devenir indépendant.

**Graphique 5.9 bis : profil « subjectif » des sondés souhaitant devenir indépendant pour exercer la même activité**  
(N = 4 666, salariés)



### 3. La réalité reste très en retrait de cet engouement pour la mobilité professionnelle, ce qui s'explique au moins en partie par la persistance de nombreux obstacles

#### La mobilité professionnelle reste faible et ne semble pas s'être accrue depuis le début des années 2000 :

S'il est difficile statistiquement de mesurer la mobilité professionnelle, il est plus facile d'estimer l'immobilité, c'est-à-dire considérer l'ancienneté dans l'emploi. De ce point de vue, les données produites par l'OCDE indiquent que la durée moyenne d'occupation d'un emploi reste élevée en France, et stable au moins depuis le début des années 2000, en dépit des nombreuses réformes du marché du travail qui auraient dû plutôt favoriser la mobilité professionnelle. Avec une durée moyenne d'ancienneté de 10,6 ans en 2021, un niveau très proche de celui de l'Allemagne, notre pays figure dans la moyenne de la zone euro. Dans certains pays, toutefois, l'ancienneté moyenne est bien plus faible, autour de 8 ans : c'est le cas notamment du Royaume-Uni, des Pays-Bas et du Danemark<sup>44</sup>.

Sans surprise, c'est dans les tranches d'âge des 55-64 ans que l'ancienneté dans l'emploi est la plus forte, avec une ancienneté moyenne dans l'emploi occupé de 20 ans en France, contre 13 à 17 ans dans les pays scandinaves et les Pays-Bas.

Les difficultés de reconversion sont bien documentées dans diverses études antérieures. Par exemple, selon une étude du Céreq<sup>45</sup> publiée en 2022 et portant sur le suivi d'une cohorte d'actifs ayant souhaité une reconversion : selon cette étude, sur 100 salariés aspirant à une reconversion professionnelle (changement de métier et/ou de secteur d'activité) en 2015, seuls 25 avaient réalisé cette démarche et étaient en emploi 4 ans plus tard.

La même étude permet également d'expliquer les craintes particulières exprimées dans notre enquête par les salariés les moins qualifiés, alors même qu'elle confirme qu'ils sont les plus demandeurs de reconversion<sup>46</sup> : ainsi, sur 100 ouvriers et employés non qualifiés aspirant à se reconvertir en 2015, seuls 15 avaient réalisé cette reconversion tout en étant en emploi en 2019 (contre 31 sur une cohorte de

100 cadres). Une partie de l'explication pourrait être que les cadres bénéficient beaucoup plus fréquemment de reconversion au sein même de leur entreprise, tandis que les travailleurs moins qualifiés doivent très majoritairement effectuer leur parcours en externe, donc en prenant un risque beaucoup plus important<sup>47</sup>.

#### Si l'écart entre les souhaits et la réalité est aussi béant, c'est qu'en pratique, les obstacles à la mobilité professionnelle demeurent importants.

Notre enquête permet d'évaluer ces obstacles, tels qu'ils sont perçus par les salariés eux-mêmes. Ainsi, les principaux d'entre eux sont liés au risque d'une perte de rémunération, la peur de l'échec et, plus généralement, la peur du changement. Quant à la peur du chômage, elle n'arrive qu'en 5<sup>e</sup> position, ce qui doit sans doute être en lien avec l'amélioration générale du marché du travail. D'ailleurs, il ne ressort pas des données que le niveau du taux de chômage enregistré dans le bassin d'emploi influe aujourd'hui significativement sur les velléités d'évolution professionnelle.

En termes de conseil en matière d'évolution professionnelle, les salariés ne semblent pas démunis puisqu'ils font appel à une palette assez large de conseils dans leur environnement proche : relations professionnelles, manager, DRH, organismes de formation, information collectée sur internet. En revanche, les appuis plus institutionnels comme Pôle emploi et le conseil en évolution professionnelle (CEP) sont bien moins souvent cités.

44 Source : OCDE, 2021 : « Job tenures in OECD countries ».

45 Cf. Camille Stéphanus et Josiane Vero, « Se reconvertir, c'est du boulot! », Bref du Céreq n° 418, 2022, qui étudie, sur la période 2015-2019, le devenir des cohortes de salariés ayant exprimé en 2015 le souhait de se reconvertir.

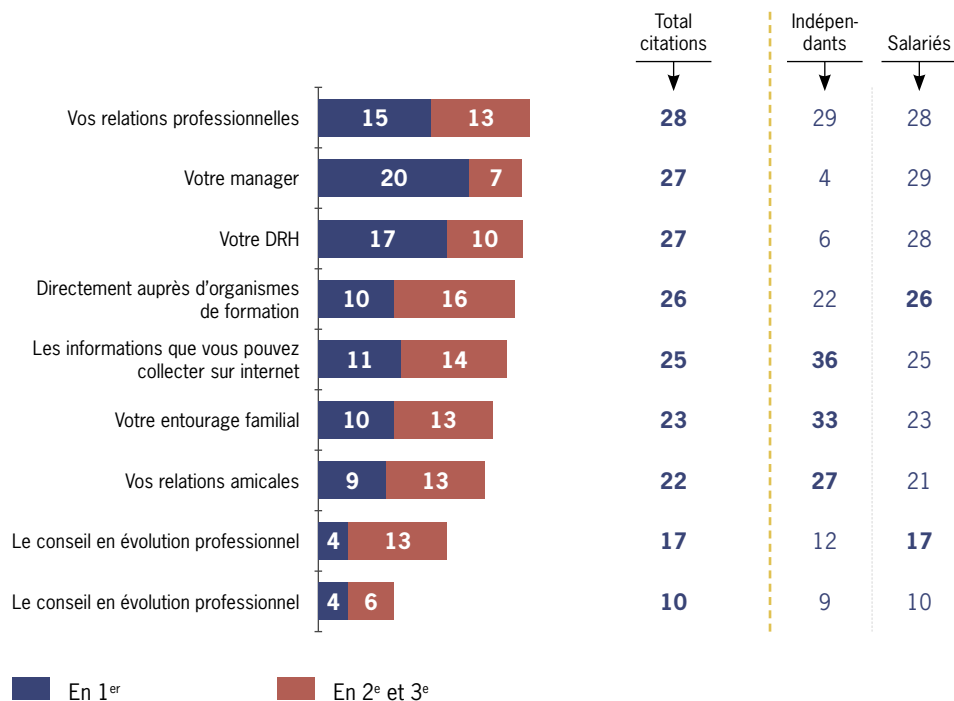
46 D'après l'étude précitée du Céreq, 39 % des employés ou ouvriers non qualifiés déclaraient souhaiter changer de métier en 2015, contre 33 % des salariés en moyenne (29 % pour les cadres et professions intermédiaires).

47 Cf. l'étude du Céreq précitée.

**Graphique 5.10 : vers qui se tournent les salariés pour les conseiller sur leur reconversion ?**

(N = 5 001, actifs)

Après de qui pensez-vous pouvoir collecter les meilleures informations et conseils concernant vos perspectives d'évolution professionnelle ? 3 réponses possibles, en pourcentage.

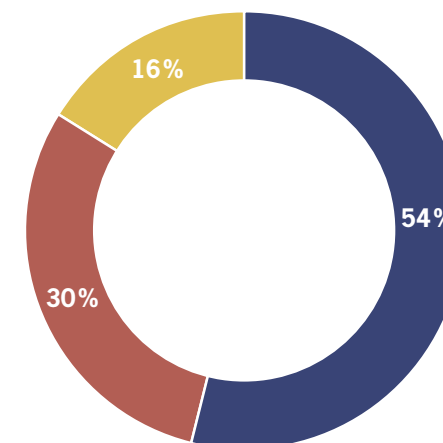


**Enfin, cet accompagnement au changement est perçu comme beaucoup moins dense en cas de chômage**, une nette majorité de salariés (54 %) affirmant que dans cette situation ils ne compteraient que sur eux – mêmes, 30 % misant plutôt sur leurs relations personnelles, tandis que le service public de l'emploi ne recueille qu'un faible niveau de confiance.

**Graphique 5.11 : en cas de chômage, sur qui compter pour retrouver un emploi ?**

(N = 5 001, actifs)

Avec laquelle des affirmations suivantes êtes-vous le plus d'accord ? En cas de chômage... En pourcentage.



- Je compte uniquement sur moi pour trouver du travail
- Je compte uniquement sur mes relations personnelles pour trouver du travail
- Je fais confiance au service public de l'emploi pour m'aider à retrouver rapidement du travail

Cette opinion est néanmoins très diverse. De ce point de vue, plusieurs facteurs expliquent la plus ou moins grande confiance des travailleurs vis-à-vis du service public de l'emploi :

- les travailleurs comptant le plus sur Pôle emploi « pour retrouver rapidement du travail » sont clairement les salariés qui ont les rémunérations les plus modestes, tandis que les salariés les plus aisés et les managers font davantage confiance à leur capital social.
- l'ancienneté dans l'emploi est très discriminante : les travailleurs à forte ancienneté dans leur emploi misent davantage sur eux-mêmes ou sur leur capital social en cas de perte d'emploi que ceux qui ont une faible ancienneté.

**En tout état de cause, et au-delà des constats de notre étude, les freins à la reconversion professionnelle apparaissent considérables et ce problème n'a pas reçu l'attention qu'il méritait lors de la réforme de la formation**

**professionnelle de 2018.** En effet, en faisant porter l'effort sur les formations initiales (l'apprentissage) et en restreignant les possibilités de financement des parcours professionnels longs en formation continue, celle-ci n'a certainement pas amélioré la situation. De même, si elle est sans doute allée dans la bonne direction en créant un réseau de conseils en évolution professionnelle (CEP) pourvus d'un financement spécifique, ces derniers n'ont pas encore trouvé leur régime de croisière, notamment en raison d'un niveau d'information parfois considéré comme trop généraliste<sup>48</sup>.

Quant au compte personnel de formation (CPF), il a pu enfin prendre son essor, porté par les simplifications drastiques introduites par la réforme de la formation professionnelle de 2018. Pour autant, dans son économie actuelle, il n'est pas taillé pour financer des parcours de reconversion<sup>49</sup>.

**Les constats qui précèdent démontrent qu'il existe de larges marges d'amélioration en matière d'accompagnement des reconversions, et plus généralement des transitions professionnelles.** Cette situation devrait inciter aussi bien les principaux acteurs du monde du travail (État, régions, les partenaires sociaux des branches professionnelles et des entreprises) à se mobiliser pour faciliter les diverses étapes de ce type de projets. Ainsi, leur feuille de route devrait être la suivante :

- (1) mieux conseiller les individus dans la construction de leur parcours ;
- (2) mieux assurer la sécurisation des parcours (rémunération et coût de la formation) ;
- (3) adosser davantage les parcours de formation à l'activité de travail dans une entreprise d'accueil qui sera aussi l'entreprise qui embauchera à la sortie<sup>50</sup> ;
- (4) adapter notre système de certification professionnelle (notamment de nombreux diplômes professionnels de l'Éducation nationale) et les modalités pédagogiques de formation trop souvent conçus pour des jeunes en formation professionnelle initiale plutôt que pour des adultes en reconversion<sup>51</sup>.

48 Voir par exemple les constats dressés par Franck Morel, « Reconversion professionnelle : pour le meilleur et pour le pire », note de l'institut Montaigne, février 2022 ou encore Damien Brochet, Céreq, Bref n° 405, 2021. « Des reconversions aux transitions professionnelles : un nouvel âge des mobilités professionnelles ».

49 Voir les analyses et propositions de Bertrand Martinot et Estelle Sauvat, « Un capital emploi – formation pour tous », rapport de l'institut Montaigne, mars 2017 qui concernait d'ailleurs aussi bien les actifs en emploi que les chômeurs.

50 Par exemple, l'absence d'entreprise d'accueil précisément identifiée est la raison principale de l'échec du dispositif « transition collective » élaboré par l'État et les partenaires sociaux en 2021 dans le but de faciliter la reconversion de salariés occupant des emplois fragilisés vers des métiers porteurs.

51 Le cas des métiers réglementés de la santé et du médico-social (infirmières et aides-soignants, notamment) offre de ce point de vue un exemple emblématique des multiples obstacles réglementaires et financiers freinant considérablement les possibilités de reconversion sur des métiers pourtant essentiels dans le contexte actuel.

## 4. Points à retenir

- **Une très forte proportion des travailleurs déclare souhaiter une évolution professionnelle**, y compris à court terme, en premier lieu interne dans leur entreprise, puis en deuxième lieu une évolution externe.
- **Parmi les modalités de reconversion professionnelle, l'aspiration à devenir indépendant dans le même secteur d'activité est particulièrement forte**, tout particulièrement chez les jeunes. Pourtant, seule une faible minorité, environ 10 %, semble prête à vraiment franchir le pas.
- **Il existe un décalage considérable entre les souhaits exprimés d'évolution professionnelle, quelles que soient ses formes, et la réalité des chiffres.** D'une part, une grande majorité de projets ne se concrétisent pas. D'autre part, on ne constate pas, au cours des années récentes, de diminution de l'ancienneté moyenne dans l'emploi occupé.
- **La « grande démission » est un mythe** : les évolutions législatives (introduction de la rupture conventionnelle en 2008) combinées à une situation du marché du travail exceptionnellement favorable aux salariés suffisent à expliquer ce phénomène.
- **Les souhaits de reconversions sont le plus souvent déclenchés par l'insatisfaction dans le travail actuel, notamment le manque de perspective de carrière et le mal-être vis-à-vis du management et la charge psychique ressentie.** Il s'agit donc rarement de la réaliser une vocation.
- **Les obstacles ressentis à la mobilité restent nombreux, tout particulièrement pour les moins qualifiés, qui sont en même temps les plus demandeurs** et qui doivent plus souvent que les autres effectuer ce type de parcours à l'extérieur de leur entreprise. **Les obstacles évoqués par les salariés sont cohérents avec les failles objectives de notre système de formation et d'accompagnement aux transitions professionnelles constatés par ailleurs.** Le service public de l'emploi et le conseil en évolution sont de loin, les conseils les moins cités par les salariés aspirant à une évolution professionnelle. De manière générale, les salariés se reposent essentiellement sur leur environnement proche (collègues, managers, DRH...).
- **En cas de chômage, les salariés comptent beaucoup plus sur eux-mêmes et sur leur capital social pour retrouver un emploi que le service public**



**de l'emploi**, quelle que soit leur catégorie socio-professionnelle. Cette proportion est plus forte que la moyenne chez les managers et chez ceux qui ont une forte ancienneté dans leur emploi.

- **Il existe donc de larges marges d'amélioration en matière d'accompagnement des reconversions, et plus généralement des transitions professionnelles.** Les constats qui précèdent devraient en effet inciter les principaux acteurs (État, régions, partenaires sociaux des branches professionnelles et des entreprises) à se mobiliser autour des diverses étapes de ce type de projet.

Au terme de cette étude, plusieurs constats et enjeux pour l'action se dégagent assez nettement.

**Le premier constat est, globalement, qu'il n'y a pas de rupture entre l'avant et l'après-COVID dans le rapport individuel que les actifs entretiennent avec leur travail, hormis le recours au télétravail.** On ne peut également qu'être frappé par la permanence dans le temps des trois principaux motifs générateurs d'insatisfaction : la rémunération, la reconnaissance du travail et les perspectives de carrière. La seule nouveauté, mais pas des moindres, par rapport au monde d'avant-COVID, ce sont les attentes pressantes des salariés vis-à-vis du télétravail, des attentes dont 60 % des salariés sont exclus de fait.

**L'examen détaillé des attitudes vis-à-vis des éléments structurant le rapport au travail ne révèle pas davantage de ruptures par rapport aux tendances antérieures :** le rapport et les aspirations des actifs en matière de durée du travail n'a pas véritablement évolué, pas plus que le positionnement par rapport à l'âge de départ à la retraite. De même, si les aspirations au changement professionnel se sont renforcées au cours des dernières années, ce mouvement peut facilement s'expliquer par la très bonne dynamique du marché du travail, sans recourir à l'hypothèse psychologisante d'une rupture profonde dans les mentalités. L'attraction très forte exercée actuellement par le statut d'indépendant n'est pas davantage une nouveauté.

**Le deuxième constat est celui d'un décalage saisissant entre certaines représentations, individuelles ou collectives, et la réalité des chiffres.** Ainsi, collectivement, la perception d'un accroissement de la charge de travail au cours des 5 dernières années est très majoritaire alors même que la durée du travail effective est restée stable ; au niveau individuel, on constate une absence de corrélation entre la durée effective du travail d'une part et la pénibilité physique ou psychique ou encore la charge de travail ressentie d'autre part. De même, les télétravailleurs ressentent un accroissement de leur durée de travail, un phénomène qui n'est pas confirmé par les données statistiques.

**Au vu des nombreuses enquêtes indiquant que le rapport des Français au travail a été bouleversé, dans un sens très négatif, par la crise du COVID, on peut penser qu'un décalage s'est créé entre les représentations collectives et le rapport individuel au travail.** Peut-être l'opinion des actifs français vis-à-vis du travail suit-elle finalement la même tendance que l'opinion très négative des



Français sur la « marche du monde » en général, qui tranche avec l'appréciation qu'ils portent sur leur vie et leurs perspectives personnelles (bonheurs privés / malheurs publics<sup>52</sup>). Selon cette hypothèse probable, leur rapport au travail (en général) aurait évolué négativement tandis que leur rapport à leur travail (en particulier), lui, aurait peu évolué.

**Le troisième constat est celui de l'éclatement des « figures » du travailleur, qui n'est pas sans rappeler celui de la société en général<sup>53</sup>.** Sous de nombreux aspects, le rapport qu'entretiennent les actifs à leur travail résiste aux classifications habituelles (CSP, sexe, géographie, niveau d'études initiales...). L'âge, en particulier, souvent évoqué comme facteur décisif pour expliquer les différences du rapport au travail, ne ressort pas comme une variable explicative structurante, même si elle intervient de manière décisive sur certains aspects, par exemple lorsqu'il est question des aspirations à la mobilité professionnelle et à la création d'entreprise.

Au total, l'analyse des données individuelles permet de dégager quelques typologies de travailleurs très variées dans lesquelles se mêlent de manière indissociable des caractéristiques objectives du travailleur (âge, CSP, intensité du télétravail, travail le week end, le secteur d'activité...) et des caractéristiques plus subjectives (sa relation avec son management, son sentiment de concilier correctement ou non sa vie professionnelle et sa vie familiale...).

La difficulté de l'exercice est renforcée par le fait que les facteurs qui expliquent la satisfaction par rapport à tel ou tel aspect du travail sont rarement les facteurs inverses de ceux qui expliquent l'insatisfaction. Par exemple, si une rémunération jugée inadaptée est un facteur essentiel d'insatisfaction, à l'inverse, une rémunération jugée adaptée ne ressort pas comme l'un des principaux motifs de satisfaction.

**Le quatrième constat est celui d'une importance majeure de la « charge psychique » dans le rapport au travail,** phénomène qui doit être relié au sentiment très majoritaire que la charge de travail a augmenté au cours des 5 dernières années. Facteur majeur d'insatisfaction, cette variable est également un puissant facteur explicatif des souhaits de se reconvertir ou de quitter son entreprise, choix qui sont donc effectués le plus fréquemment par défaut et ne résulte que rarement d'une véritable vocation.

52 Cf. par exemple les analyses du sociologue Jean Viard sur ce paradoxe français, « La France telle que je la vois » (Jean Viard, 2022).

53 Cf. par exemple Jérôme Fourquet dans « L'archipel français », Le Seuil, 2019.

**Cette charge psychique est à mettre en relation directe avec le ressenti par rapport au management, beaucoup plus qu'avec d'autres variables souvent mises en avant comme par exemple la « perte de sens ».** Autrement dit, le quitus global donné par les salariés à leur management que révèle par ailleurs l'enquête ne doit pas masquer des insatisfactions, voire des souffrances plus insidieuses.

Au total, **pour une forte minorité de salariés, un cercle vicieux charge psychique excessive / accroissement ressenti de la charge de travail / défaillance du management / absence de perspectives professionnelles / insatisfaction sur la rémunération / impossibilité de télétravailler s'est formé** pour engendrer un nombre considérable de souffrance et de frustrations qui pèsent sur la santé physique, et surtout mentale, des salariés.

**Le cinquième et dernier constat est celui d'une absence de « paresse » qui se serait emparée subitement des travailleurs français<sup>54</sup> :** à titre d'illustration, la durée annuelle du travail ne diminue plus depuis 2004 et les travailleurs français ont majoritairement des horaires atypiques, situation favorisée par l'essor du télétravail. Le taux d'emploi des seniors (55-64) a progressé de 20 points en 15 ans, ce qui nous rapproche de la moyenne européenne. Un tiers des salariés à temps plein se déclarent prêts à « travailler plus pour gagner plus », alors même qu'une grande majorité considère que sa charge de travail a augmenté au cours des 5 dernières années. Quant au rejet massif du recul de l'âge légal de départ à la retraite, qui n'est pas une nouveauté, il est sans doute davantage le fruit d'une crise politique plus générale qu'une manifestation d'un effondrement soudain de la « valeur travail ».

**Au final, cette étude ne permet pas de tirer des conclusions définitives quant aux politiques publiques à mener pour tenter de résoudre cette chaîne complexe de malheurs collectifs et de bonheurs individuels au travail qu'elle a tenté de démêler.** On peut d'ailleurs remarquer que les bouleversements majeurs récemment intervenus dans les conditions de travail (généralisation du numérique, explosion de la pratique du télétravail, nouvelles tendances des politiques RH dans les entreprises, développement de la sensibilité à la RSE...) n'ont pas grand rapport avec les réformes mises en œuvre par l'État.

**En revanche, elle fait clairement ressortir plusieurs enjeux clés,** qui devraient focaliser l'action des acteurs du « monde du travail » à tous les niveaux dans les prochaines années.

54 Cf. la tribune d'Antoine Foucher, ancien directeur de cabinet du ministre du travail Muriel Pénicaud : « Il n'y a pas d'épidémie de flemme en France », Les Echos, 11 décembre 2022.

**Celui du management, en lien avec la qualité de vie au travail**<sup>55</sup>, tout d'abord. L'étude met en exergue le rôle essentiel du mal – être vis-à-vis du management dans l'insatisfaction au travail. Dans la même optique, les questions liées à la santé au travail, surtout la santé mentale et le traitement, si possible préventif, d'une charge psychique excessive doivent devenir des préoccupations centrales. Il en va à la fois du climat social général et de la performance économique (problématique de la progression de l'absentéisme dans certains secteurs économiques). L'étude met également en évidence le formidable clivage que porte en lui le télétravail, à la fois facteur d'épanouissement et d'autonomie pour une immense majorité de ceux qui le pratiquent et motif de forte frustration pour une forte proportion des 60 % de travailleurs qui n'y ont pas accès. Le management et les négociations sociales doivent absolument s'adapter à cette nouvelle donne. Sur tous ces fronts, il y a urgence.

**Celui de l'évolution professionnelle**, ensuite, notamment du sujet de la promotion sociale par le travail et de la reconversion professionnelle (changement de métier ou de secteur d'activité). Cette nécessité est à la fois économique (réallocation de la main d'œuvre, évolution rapide des besoins en compétences) et politique (impact de l'absence de perspectives sur la perception de la fin de carrière, voire sur l'insatisfaction par rapport à la rémunération). À cet égard, le chantier reste considérable, tant sont encore difficiles les accès au financement, à l'orientation et souvent inadaptée l'offre de formation et de certification permettant de réaliser ces reconversions<sup>56</sup>.

**Le troisième et dernier enjeu est celui de la réforme des retraites en lien avec le travail des seniors.** De ce point de vue, nos résultats suggèrent qu'une forte proportion des salariés sont prêts à des aménagements des conditions de travail en fin de carrière, voire à des arrangements en termes de temps de travail / conditions de travail / rémunération. Au-delà de la réforme annoncée, qui doit donner un meilleur cadre réglementaire pour favoriser ces aménagements, c'est aux partenaires sociaux des branches professionnelles et des entreprises de mettre cette question au cœur de leur agenda<sup>57</sup>.

55 Sujet qui ne s'identifie pas ici, naturellement, aux dérives managériales ubuesques en matière de QVT, très justement dénoncées par Nicolas Bouzou et Julia de Funès dans leur ouvrage « La comédie inhumaine ». Autrement dit, si l'entreprise n'est pas là pour faire le bonheur du salarié à sa place, le divertir en permanence, l'infantiliser ou lui proposer de changer le monde, il lui appartient de faire en sorte qu'il puisse au moins raisonnablement s'épanouir dans son travail et travailler dans des conditions satisfaisantes.

56 Cf. Franck Morel, « Reconversion professionnelle : pour le meilleur et pour le pire » (Institut Montaigne, note de février 2022) pour une analyse et quelques recommandations très pertinentes, notamment en matière d'orientation, d'accompagnement et de financement.

57 Cf. Franck Morel, « Emploi des seniors : agir sur tous les leviers », précité.

**Enfin, on ne saurait sous-estimer, en toile de fond, l'ampleur de la question salariale**, source majeure d'insatisfaction par rapport au travail, qui renvoie à un ralentissement considérable et durable de la productivité du travail dans notre pays<sup>58</sup>. Génératrice de contraintes salariales accrues malgré les fortes tensions à l'embauche et de difficultés massives de financement de notre système social dans son ensemble, cette évolution inquiétante sur-détermine probablement l'avenir du rapport des actifs au travail, qu'il s'agisse de leur rapport au travail en général ou à leur travail en particulier.

58 Voir, parmi beaucoup d'autres travaux, Guadalupe et alii, note du Conseil d'analyse économique, « Cap sur le capital humain pour renouer avec la croissance et la productivité », septembre 2022, pour une analyse macroéconomique du décrochage français en matière de productivité et du rôle central joué dans cette évolution par l'insuffisance du capital humain, notamment en ce qui concerne les mathématiques.

## 1. Méthodologie de l'enquête : description et significativité de l'échantillon

L'enquête a été réalisée en ligne *via* le panel Profiles de Kantar Public du 15 septembre 2022 au 03 octobre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 5001 actifs français en emploi : salariés du privé, salariés du public, indépendants. Elle a été auto-administrée, sur la base d'un questionnaire de 20 minutes maximum et composé de questions fermées.

La représentativité de l'échantillonnage est assurée par la méthode des quotas.

### À propos de la méthode des quotas

La méthode des quotas permet d'avoir un échantillon représentatif de la population française. Par exemple, Kantar Public s'assure que la proportion d'hommes et de femmes répondants coïncide avec la proportion observée au niveau national par les études de l'Insee. Les quotas choisis de représentativités sont les suivants : sexe, âge, région, catégorie d'agglomération et CSP de l'individu.

Si, dans l'étude on observe des divergences dans les quotas, un redressement est effectué sur les mêmes critères afin d'assurer la parfaite représentativité de l'échantillon.

Les quotas utilisés pour l'enquête et le redressement appliqué :

	Objectifs de réalisation (données Insee)	% d'interviews réalisés avant redressement	% d'interviews réalisés après redressement
<b>Sexe</b>			
Homme	51,4 %	54,4%	51,4 %
Femme	48,6 %	48,6%	48,6 %
<b>Âge</b>			
1. moins de 25 ans	4,7%	4,7%	4,7 %
2. 25 à 34 ans	21,4%	21,1%	21,4 %
3. 35 à 49 ans	39,8%	40,1%	39,8 %
4. 50 à 64 ans	31,8%	31 %	31,8 %
5. 65 ans et plus	2,3%	2,1 %	2,3 %
<b>CSP de l'individu</b>			
1. Agriculteur	1,5%	1,5 %	1,5 %
2. Artisan, commerçant	6,7%	7 %	6,7 %
3. Cadre, profession libérale	20,7%	21,7%	20,7 %
4. Profession intermédiaire	26,3%	26,6%	26,3 %
5. Employé	25,9%	26,0%	25,9 %
6. Ouvrier	18,9%	17,2%	18,9 %
<b>Région</b>			
Île-de-France	21 %	21,8%	21 %
Ouest	22,4 %	22,1%	22,4 %
Nord et Est	20,7%	23,7%	20,7 %
Sud-Ouest	11,5%	12,6%	11,5 %
Sud Est	24,5%	19,8%	24,4 %
<b>Catégorie d'agglomération</b>			
Rural	24%	20,3%	24 %
2 000 à 20 000 habitants	15,9%	16,8%	15,9 %
20 000 à 100 000 habitants	11,1%	13%	11,1 %
> 100 000 habitants	30,9%	30,9%	30,8 %
Agglomération parisienne	18,2%	18,9%	18,2 %

D'autres critères n'ont pas été soumis à la méthode de quotas. C'est le cas notamment du statut du travailleur, du secteur d'activité, du type de contrat et de la taille de l'entreprise dans laquelle il travaille.

Voici la comparaison entre les données Insee et l'échantillon interrogé. Les équilibres se trouvent respectés :

	% dans la population d'actifs occupés (données Insee)	% d'interviews réalisés
<b>Statut</b>		
Indépendants	12,5%	6,7%
Salariés du privé	62,6%	59,4%
Salariés de l'État et des collectivités locales	17,3%	19,7%
Autres salariés du public	7,6%	14,2%
<b>Secteur d'activité</b>		
Industrie (dont Agriculture)	15,8%	15,1%
BTP-Construction	6,7%	5,6%
Commerce	12,7%	4,8%
Transport	5,3%	7,6%
Services	28,7%	36,8%
Adm. Publique, enseignement, santé et action sociale	30,8%	30,1%
<b>Statut</b>		
Indépendants	12,5%	6,7%
Salariés du privé	62,6%	59,4%
Salariés de l'État et des collectivités locales	17,3%	19,7%
Autres salariés du public	7,6%	14,2%
<b>Secteur d'activité</b>		
Industrie (dont Agriculture)	15,8%	15,1%
BTP-Construction	6,7%	5,6%
Commerce	12,7%	4,8%
Transport	5,3%	7,6%
Services	28,7%	36,8%
Administration publique, enseignement, santé et action sociale	30,8%	30,1%

À noter que les écarts constatés entre les données de l'Insee et celles observées dans notre échantillon peuvent s'expliquer par deux facteurs :

- des différences de définition et de regroupements entre les catégories utilisées par l'Insee et celles utilisées dans notre enquête ;
- des erreurs ou difficultés de la part des interviewés pour s'auto-classifier correctement en fonction des catégories proposées (par exemple le % plus faible observé

dans notre échantillon de personnes déclarant travailler dans le « Commerce » s'explique sans doute par une confusion avec la catégorie « Services » qui se trouve, elle, surreprésentée).

## 2. Méthodologie des analyses statistiques

### Contexte et synthèse

L'objectif de la présente note méthodologique est d'expliquer les démarches suivies et les méthodes utilisées dans l'analyse des réponses à l'enquête de l'Institut Montaigne sur le rapport des actifs français au travail.

Le parti pris méthodologique est d'aller au-delà des simples constats sur les statistiques évidentes pour déterminer les inducteurs profonds des comportements des travailleurs ; d'éviter les interprétations trop rapides.

A titre d'illustration, on constatera aisément dans les résultats de l'enquête de fortes disparités entre certains métiers quant au ressenti de pénibilité physique ; les agriculteurs étant plus nombreux que les métiers de l'éducation par exemple à trouver leur charge physique excessive. En revanche, il apparaît que le métier n'est pas nécessairement le critère le plus explicatif du ressenti de pénibilité physique, alors que la science nous dit que le fait de travailler le week-end l'explique plus fortement. Autrement dit, les statistiques simples rendent compte d'une certaine forme de vérité sans pour autant nécessairement l'expliquer scientifiquement.

Nous nous sommes attachés à trouver les explications, quand nous le pouvions. Pour ce faire, nous avons utilisé des méthodes d'apprentissage automatique pour dévoiler des liens explicatifs entre les variables, tâche qui aurait représenté un travail très conséquent en se basant uniquement sur de l'analyse descriptive compte-tenu du grand nombre de variables (458). En plus des profils typiques de répondants, nous nous sommes également penchés sur l'étude de quelques cas extrêmes afin d'identifier la combinaison des facteurs qui induisent ces cas.

## Méthodologie détaillée

### Description des données et des variables

Nous avons effectué nos analyses sur la base de données fournie par Kantar qui recense les réponses de 5001 actifs français à 63 questions représentées en 458 variables (les questions de choix multiples ont été binarisées, ce qui représente une variable par modalité). Les réponses ont été collectées en ligne en septembre 2022.

Nous distinguons différents types de variables dans la base obtenue : 40 de ces variables portent sur les avis et le sentiment des personnes interrogées, et sont donc d'ordre subjectif, tandis que les autres sont d'ordre objectif. Notons aussi que parmi les 458 variables : 20 sont de type numérique et le reste de type catégoriel, pour ce dernier, nous distinguons deux sous types :

- Les variables nominales (avec des catégories sans ordre défini, ex : homme / femme)
- Les variables ordinales (avec des catégories naturellement ordonnées, ex : pas satisfait jusqu'à satisfait)

### Prétraitement des données

Afin de rendre les données exploitables, un traitement préalable a été effectué :

- Sélection des variables : Pour que les données soient de nature et de taille gérable par les algorithmes utilisés par la suite, les variables redondantes ont été supprimées, et seules les variables pertinentes ont été gardées. Nous sommes passés de 458 variables à 130 variables.
- Encodage des données : Pour les variables ordinales, nous avons utilisé le "Label Encoding" qui consiste à utiliser un rang (1, 2, 3...) pour encoder les modalités. Et pour les variables nominales, nous avons utilisé l'encodage « One-Hot » qui consiste à créer une colonne binaire par modalité.

### Méthodes d'analyse

Nous avons testé plusieurs méthodes d'analyse pour comprendre les données et en extraire des informations utiles :

- Calcul des corrélations qui a permis de comprendre les relations entre les différentes variables et de voir s'il y a des relations de cause à effet ;
- « Feature Importance » avec les forêts aléatoires nous a permis de comprendre l'importance relative de chaque variable pour la prédiction de la cible ;
- L'arbre de décision qui a permis créer des profils type et extraire les variables les plus discriminantes.

L'analyse de corrélation n'a pas permis d'identifier de liens nouveaux au-delà de ceux déjà évidents.

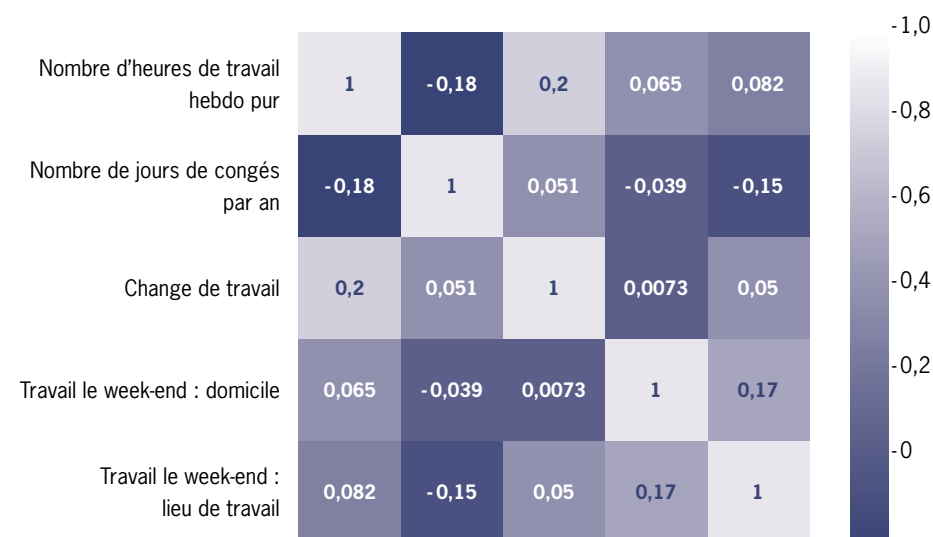
L'analyse de feature importance est dépendante de la performance du modèle, pour certaines variables, cette performance était insuffisante pour tirer des conclusions. Nous avons finalement retenu les liens ressortis de la méthode de l'arbre de décision en raison de son interprétabilité et de la possibilité de segmenter les répondants en profil type.

Les résultats qui nous ont semblé contre-intuitifs ont été validés par les deux méthodes (arbre de décision et feature importance).

### Calcul des corrélations

La corrélation est un indicateur statistique qui mesure la relation entre deux variables. Il existe plusieurs types de corrélations, chacune ayant des propriétés et des utilisations différentes selon le type de données.

Afin de pouvoir inclure les variables ordinales, nous avons opté pour le calcul des corrélations de rang de Spearman avec leur valeur-p (pour s'assurer que la corrélation n'est pas due au hasard). Ces corrélations mesurent la relation monotone entre deux variables. Elles varient de -1 à 1 : où -1 indique une corrélation parfaite négative, 0 indique pas de corrélation et 1 indique une corrélation parfaite positive. De plus, une corrélation positive signifie que les deux variables varient dans le même sens, tandis qu'une corrélation négative signifie qu'elles varient dans deux sens contraires.



Ce calcul de corrélation nous a permis de nous assurer de la cohérence des réponses et de la fiabilité de la base de données. Cependant, il n'a pas permis de trouver des relations significatives entre les variables au-delà de celles évidentes. C'est pour cette raison que nous avons choisi d'explorer d'autres méthodes plus complexes.

### La méthode de « Feature Importance »

Cette méthode consiste à évaluer objectivement l'utilité d'une variable et son apport à un modèle d'apprentissage donné. Le principe de cette méthode est d'associer un score à chacune des variables et puis les trier de la plus à la moins importante. Cela permet, entre autres, de réduire le nombre des variables et ne garder que celles qui sont pertinentes.

Nous avons testé plusieurs modèles comme XGBoost, la régression logistique et encore les forêts aléatoires. En vue de sa performance supérieure, nous avons retenu ce dernier modèle.

Plus concrètement, nous avons suivi l'approche suivante :

- Définition de la variable cible
- Sélection des variables pour palier au problème des variables corrélées entre elles par construction
- Définition du modèle : d'abord avec ses paramètres par défaut et puis avec les paramètres optimisés
- Ajustement du modèle au données (les variables indépendantes et la cible)
- Calcul des scores des variables
- Calcul du pourcentage d'importance sur les N variables les importantes au modèle.

114

Feature	% d'importance
Quitter son entreprise dans 6 mois	13,5%
Recode nb années d'activité	12,1%
Quitter son entreprise dans 2 ans	11,9%
Souhait évolution dans l'entreprise	9,6%
Nombre d'heures hebdomadaire de travail	9,5%
Recode ancienneté dans l'entreprise	9,5%
Retraite plus tôt avec pension réduite	8,9%
Charge de travail physique	8,7%
Charge de travail psychique	8,3%
Reconversion_Non	8,1%

**Cette méthode est dépendante du modèle choisi: quand ce dernier à une faible performance, les scores n'ont pas beaucoup de sens.**

### La méthode d'arbre de décision

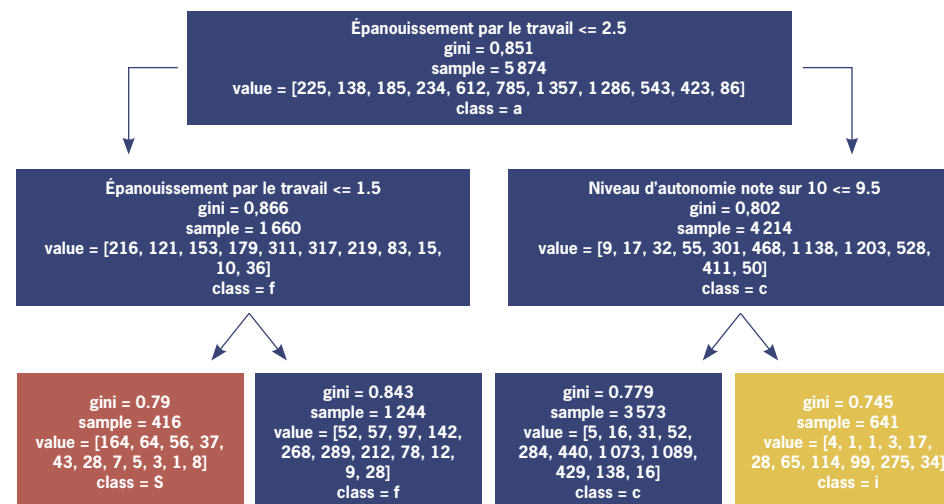
L'arbre de décision est un algorithme d'apprentissage automatique qui permet d'expliquer une variable cible à partir d'autres variables dites explicatives en générant des règles de décision construites de manière itérative. Chaque itération va diviser les individus en des sous-groupes les plus purs possibles vis-à-vis de la cible.

La première division est obtenue en choisissant la variable réalisant la meilleure séparation des individus. Dans ce cas, cette variable peut être interprétée comme la variable la plus explicative de la cible.

Ainsi, pour trouver les N variables les plus explicatives d'une variable cible, nous avons procédé comme suit :

- définition de la variable cible ;
- sélection des variables pertinentes à utiliser pour assurer la performance de l'algorithme, selon si l'on souhaite obtenir un profil objectif ou subjectif ;
- ajustement du modèle aux données. La première variable qui ressort de la première division est retenue comme la variable la plus explicative de la variable cible ;
- exclusion de cette variable de la base de données, et retour à la deuxième étape pour déterminer la seconde variable la plus explicative.

115



if (Epanouissement par le travail > 2.5) and (Niveau d'autonomie note sur 10 <= 9.5) then class: 10.0 (proba: 30.48%) | based on 3,573 samples

if (Epanouissement par le travail <= 2.5) and (Epanouissement par le travail > 1.5) then class: 1.0 (proba: 23.23%) | based on 1,244 samples

if (Epanouissement par le travail > 2.5) and (Niveau d'autonomie note sur 10 > 9.5) then class: 3.0 (proba: 42.9%) | based on 641 samples

if (Epanouissement par le travail <= 2.5) and (Epanouissement par le travail <= 1.5) then class: 8.0 (proba: 39.42%) | based on 416 samples

## Interprétation des résultats

Dans cette étude, nous avons utilisé plusieurs méthodes d'analyse pour identifier les relations significatives entre les variables de l'enquête de l'Institut Montaigne sur le rapport des actifs français au travail. Cependant, il est important de noter que ces relations ne peuvent pas être considérées comme des preuves de causalité. Il est donc nécessaire de recourir à l'expertise métier pour affirmer et articuler les relations de cause à effet.

Parmi les analyses menées, nous avons calculé les corrélations de rang de Spearman pour mesurer les tendances monotones entre les variables. Ce calcul permet de détecter à quel point deux variables A et B varient dans le même sens. Si la corrélation entre A et B est proche de 1 (en valeur absolue), cela peut indiquer que soit A explique B, soit B explique A, ou qu'il y ait une autre variable sous-jacente qui explique les deux.

Nous avons également utilisé la méthode d'arbre de décision pour identifier les variables les plus explicatives. Les résultats de cette méthode ont été validés par le « feature importance ». Il est important de noter que, compte tenu de la nature de l'encodage des variables catégorielles, les variables considérées comme les plus importantes peuvent ne pas être celles où l'écart entre les modalités est le plus grand, surtout si le nombre de modalités est important. Ceci étant dit, les variables où l'on remarque de grands écarts dans les analyses purement descriptives pourraient être considérées aussi explicatives même si elles ne sont pas ressorties dans les algorithmes utilisés.

## Bibliographie associée

**Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation**, Schober, Patrick MD, PhD, MMedStat; Boer, Christa PhD, MSc; Schwarte, Lothar A. MD, PhD, MBA, [https://journals.lww.com/anesthesia-analgesia/fulltext/2018/05000/correlation\\_coefficients\\_\\_appropriate\\_use\\_and.50.aspx](https://journals.lww.com/anesthesia-analgesia/fulltext/2018/05000/correlation_coefficients__appropriate_use_and.50.aspx)

**Understanding the Gini Index and Information Gain in Decision Trees**, Neelam Tyagi, <https://medium.com/analytics-steps/understanding-the-gini-index-and-information-gain-in-decision-trees-ab4720518ba8>

**Feature importance with a forest of trees**, [https://scikit-learn.org/stable/auto\\_examples/ensemble/plot\\_forest\\_importances.html](https://scikit-learn.org/stable/auto_examples/ensemble/plot_forest_importances.html)

**Explaining Feature Importance by example of a Random Forest**, Eryk Lewinson, <https://towardsdatascience.com/explaining-feature-importance-by-example-of-a-random-forest-d9166011959e>



### 3. Questionnaire de l'enquête

#### CIBLE. Actuellement, exercez-vous une activité professionnelle ?

- Oui
- Non chômeur ayant déjà travaillé
- Non, retraité ou pré-retraité
- Non, à la recherche d'un premier emploi
- Non, élève / étudiant
- Non, homme / femme au foyer
- Non, autre sans profession (invalide...)

Toute réponse différente de 1 n'est pas prise en compte dans l'étude.

#### RS1. Quelle est, précisément, votre profession actuelle ? Question ouverte

#### RS2. En complément, merci de nous indiquer à quelle catégorie appartient votre profession actuelle parmi la liste suivante : *required, single answer*

- 10 Agriculteurs
- 21 Artisans
- 22 Commerçants et assimilés
- 23 Chefs d'entreprise de plus de 10 personnes
- 31 Professions libérales
- 33 Cadres de la fonction publique (*catégorie A et assimilés*)
- 34 Professeurs et professions scientifiques
- 35 Professions de l'information, de l'art et des spectacles
- 37 Cadres administratifs et commerciaux
- 38 Cadres techniques d'entreprise
- 42 Professions de l'enseignement primaire et professionnel
- 43 Intermédiaires de la santé et du travail social (*infirmiers, sages-femmes, préparateurs de pharmacie, techniciens médicaux, intervention socio-éducative, animateurs socioculturels et de loisirs...*)
- 44 Religieux
- 45 Intermédiaires de la fonction publique (*professions administratives de catégorie B et assimilés, contrôleurs des impôts, douanes, trésor...*)

- 46 Intermédiaires des entreprises (*salariés de niveau maîtrise effectuant un travail administratif ou commercial en entreprise*)
- 47 Techniciens
- 48 Agents de maîtrise de production
- 52 Employés de la fonction publique
- 53 Policiers, militaires et agents de sécurité privée
- 54 Employés administratifs d'entreprise
- 55 Employés de commerce
- 56 Personnels des services aux particuliers
- 62 Ouvriers qualifiés de type industriel
- 63 Ouvriers qualifiés de type artisanal
- 64 Conducteurs du transport
- 65 Conducteurs d'engins et magasiniers
- 67 Ouvriers peu qualifiés de type industriel
- 68 Ouvriers peu qualifiés de type artisanal
- 69 Ouvriers agricoles

Pour lecture des résultats, les répondants ont été classés dans les CSP suivantes selon leur réponse :

Agriculteurs exploitants (code 10)

Artisans, commerçants et chefs d'entreprise (codes 21 à 23)

Cadres et professions intellectuelles supérieures / libérales (codes 31 à 38)

Professions intermédiaires (codes 42 à 48)

Employés (codes 52 à 56)

Ouvriers (codes 62 à 69)

Même chose pour les PCS :

PCS+ (codes 10 à 48)

PCS- (codes 52 à 69)

#### RS3 Quel type de fonction occupez-vous au sein de votre activité ?

- Commercial
- Marketing
- Communication, création
- Direction d'entreprise
- Études, recherche et développement
- Gestion, finance, administration
- Informatique



- Production industrielle, travaux, chantier
- Ressources humaines
- Santé, social, culture
- Services techniques (achats, logistique, maintenance, sécurité, qualité...)

#### RS4 Plus précisément, êtes-vous :

- ...employé à domicile par un particulier (par exemple : rémunéré par Chèque emploi service universel)
- ...salarié de l'État ou d'une collectivité locale
- ...salarié d'une entreprise publique ou nationalisée
- ...salarié d'une entreprise privée
- ...indépendant

POUR lecture des résultats, LES RÉPONDANTS ONT ÉTÉ CLASSÉS DANS LES CATÉGORIES SUIVANTES SELON LEUR RÉPONSE :

SALARIÉ DU PRIVÉ (CODE 1 AND 4)

SALARIÉ DU PUBLIC (CODES 2 ET 3)

Indépendant (code 5)

(Salariés) **RS5 Quel est votre statut d'emploi actuel ?**

- Fonctionnaire (titulaire ou stagiaire)
- En contrat de travail à durée indéterminée (CDI)
- En contrat de travail à durée déterminée (CDD)
- En contrat de travail temporaire (CTT ou intérim)
- En contrat en alternance (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation)
- Autre

#### RS6 Quelle est l'activité principale de votre entreprise ou de votre administration ?

- Agriculture, sylviculture et pêche
- Industries extractives
- Industrie manufacturière
- Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
- Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution

- Construction
- Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles
- Transports et entreposage
- Hébergement et restauration
- Information et communication
- Activités financières et d'assurance
- Activités immobilières
- Activités spécialisées, scientifiques et techniques
- Activités de services administratifs et de soutien
- Administration publique
- Enseignement
- Santé humaine et action sociale
- Arts, spectacles et activités récréatives
- Autres activités de services
- Activités des ménages en tant qu'employeurs ; activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et services pour usage propre
- Activités extra-territoriales

Pour lecture des résultats, les catégories professionnelles sont les suivantes :

- Industrie (1,2,3,4,5)
- BTP (6)
- Commerce (7)
- Transport (8)
- Services (9, 10, 11, 12,13, 14, 18, 19, 20)
- Administration publique, enseignement, santé et action sociale (15,16,17, 21)

#### (Salariés) **RS7 Combien de personnes travaillent au sein de votre entreprise ?**

- Moins de 10 salariés
- De 10 à 49 salariés
- De 50 à 249 salariés
- De 250 à 499 salariés
- De 500 à 999 salariés
- De 1 000 à 4 999 salariés
- 5 000 salariés et plus

Pour lecture des résultats, les catégories d'entreprises sont les suivantes :

- TPE (1)
- PME (2, 3)
- ETI et GE (4, 5, 6, 7)

### RS8 Êtes-vous : (QUOTAS)

- Un homme (obj 51,4 %)
- Une femme (obj 48,6 %)

### RS9 Quel âge avez-vous ?

*Tout âge inférieur à 18 n'a pas été pris en compte dans l'enquête*

### RS10 Code Postal

**Veillez indiquer le code postal de votre résidence principale :**

**Sélectionnez le nom de la commune de votre résidence principale / où vous vivez :**

Pour les quotas, les communes ont été classées dans les catégories qui suivent :

- COMMUNE RURALE 24 %
- 2 000 à 20 000 habitants 15,9 %
- 20 000 à 100 000 habitants 11,1 %
- Plus de 100 000 habitants 30,9 %
- Agglomération parisienne 18,2 %

Pour les quotas, les répondants ont été classés par région :

- Région parisienne 21 %
- Ouest 22,4 %
- Nord & Est 20,7 %
- Sud-Ouest 11,5 %
- Sud-Est 24,5 %

### RS11 En moyenne, combien de temps passez-vous dans les transports / sur votre trajet lors d'une journée de travail habituelle ?

- Moins de 30 minutes
- Entre 30 minutes et 1h
- Entre 1h et 1h30
- Entre 1h30 et 2h
- Plus de 2h

### RS12 Par quel(s) moyen(s) de transport vous rendez-vous au travail ? (plusieurs réponses possibles avec hiérarchie)

- Marche
- Vélo
- Trottinette, mono-roue
- Scooter, moto
- Transports en commun (bus, tramway, métro, RER, TER, train)
- Voiture individuelle
- Co-voiturage
- Autre moyen de déplacement (specify :...)

### RS COMPLÉMENTAIRES ANCIENNETÉ & RESPONSABILITÉ

### RS13 Depuis combien de temps travaillez-vous (toutes expériences confondues depuis la fin de vos études) ?

Pour lecture des résultats, les catégories utilisées dans l'étude sont les suivantes :

- 2 ans ou moins
- 3 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- 11 à 15 ans
- Plus de 15 ans

**RS14 Et depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre entreprise / administration actuelle ?**

Pour lecture des résultats, les catégories utilisées dans l'étude sont les suivantes :

- 2 ans ou moins
- 3 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- 11 à 15 ans
- Plus de 15 ans

**RS15 Votre poste actuel comporte-t-il une responsabilité d'animation d'équipe ?**

- Oui, vous êtes le responsable hiérarchique d'une équipe
- Oui, vous animez une équipe projet en permanence, sans responsabilité hiérarchique
- Oui, vous animez une équipe dans le cadre de projets ponctuels, sans responsabilité hiérarchique
- Non, vous n'animez pas d'équipe(s)

Pour lecture des résultats, les catégories utilisées dans l'étude sont les suivantes :

Manager → **RS15=1**

Non manager → **RS15= 2, 3, 4**

SATISFACTION PROFESSIONNELLE, QVT, PLACE DU TRAVAIL DANS LA VIE...

**Q1 Sur une échelle de 0 à 10, à quel niveau évaluez-vous votre satisfaction lorsque vous pensez à votre travail aujourd'hui ?**

0 signifie que vous n'êtes pas du tout satisfait. 10 signifie que vous êtes très satisfait. Les notes intermédiaires vous permettent de nuancer votre jugement.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
Pas du tout satisfait										Très satisfait	Vous ne savez pas

**Q2 Plus précisément, êtes-vous satisfait ou non des points suivants concernant votre travail actuel ?**

	1 Très satisfait(e)	2 Satisfait(e)	3 Peu satisfait(e)	4 Pas du tout satisfait(e)
Votre statut, votre place				
L'intérêt de votre poste, vos missions				
Le sens que vous donnez à votre travail				
Votre rémunération				
Les relations avec votre manager / supérieur hiérarchique direct (Salariés)				
Les relations avec vos collègues / vos pairs				
Vos conditions matérielles de travail (outils, lieu de travail...)				
Votre temps de travail				
L'équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle				
L'autonomie dont vous disposez dans votre travail				
La valorisation de votre travail dans la société				
La reconnaissance de votre travail par vos supérieurs (Salariés)				
Vos perspectives de carrière				
Vos perspectives de carrière dans votre entreprise (Salariés)				
Le développement de vos compétences				
Votre accomplissement / épanouissement par le travail				
Votre intégration dans l'équipe de travail				

**Q3 Sur une échelle de 0 à 10, à quel niveau évaluez-vous l'autonomie dont vous disposez dans vos activités professionnelles ?**

0 signifie que vous ne disposez d'aucune autonomie. 10 signifie que vous disposez d'une grande autonomie. Les notes intermédiaires vous permettent de nuancer votre jugement.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
Aucune autonomie										Grande autonomie	Vous ne savez pas

**(Salariés) Q4 Diriez-vous que votre manager... ?**

	1 Oui, tout à fait	2 Oui, plutôt	3 Non, pas vraiment	4 Non, pas du tout
Est attentif à votre bien-être au travail				
Reconnaît et valorise votre travail et vos efforts				
Vous aide à progresser				
Vous fait confiance				
Vous responsabilise et vous pousse à prendre des initiatives				
Veille à ce que votre charge de travail reste raisonnable				
Se montre disponible et à l'écoute				
Est un exemple pour vous				

**Q5 Comment évaluez-vous votre charge de travail habituelle, diriez-vous que votre charge de travail est...**

- Excessive
- Normale
- Faible
- Insuffisante

**Q6 Comment votre charge de travail a-t-elle évolué par rapport à il y a 5 ans ?**

Required

- Votre charge de travail a beaucoup augmenté
- Votre charge de travail a un peu augmenté
- Votre charge de travail est restée similaire
- Votre charge de travail a un peu baissé
- Votre charge de travail a beaucoup baissé

**Q7 Sur une échelle de 0 à 10, à quel point estimez-vous que votre travail est pénible...**

- ...physiquement ?
- ...psychologiquement ?

0 signifie qu'il ne vous paraît pas du tout pénible. 10 signifie que vous estimez que votre travail est très pénible. Les notes intermédiaires vous permettent de nuancer votre jugement.

0 Pas pénible	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Très pénible	99 Vous ne savez pas
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------	-------------------------

**Q8 (Lorsque vous pensez à votre travail, qu'est-ce qui vous anime le plus, qu'est-ce qui a le plus de sens pour vous ? (deux réponses possibles avec hiérarchie)**

- Le fait d'être en contact avec d'autres personnes
- Fournir / produire un service ou un produit de qualité
- Participer à une cause que vous jugez socialement juste
- Participer à la protection de l'environnement
- Gagner de l'argent
- Innover
- Une autre chose

**Q9 Personnellement, dans votre vie diriez-vous que le travail occupe...**

- une juste place
- une place excessive
- une place insuffisante

**Q10 Parvenez-vous à concilier vie privée et vie professionnelle...**

- très facilement
- plutôt facilement
- plutôt difficilement
- très difficilement

## TEMPS DE TRAVAIL

**Q11 Travaillez-vous...**

- à temps plein
- à temps partiel

**Q12 Sur une échelle de 0 à 10, à quel point êtes-vous en capacité d'évaluer votre temps de travail hebdomadaire ?**

0 signifie que vous en êtes incapable / cela est très difficile. 10 signifie que vous en avez la capacité / cela est très facile. Les notes intermédiaires vous permettent de nuancer votre jugement.

0 Incapacité Évaluation difficile	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 En capacité Évaluation facile	99 Vous ne savez pas
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	-------------------------

**Q13 À combien d'heures évaluez-vous votre durée hebdomadaire effective de travail lors d'une semaine ordinaire (y compris heures supplémentaires) ?****Q14 Quel est le nombre de jours de congés dont vous disposez chaque année (congés payés, RTT...)?****Q15 Travaillez-vous au forfait-jours ?** REQUIRED – SA

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

(Pour les répondants en forfait-jour)

**Q16. Quel est le nombre annuel de jours travaillés prévus dans le forfait ?**

(Pour les Salariés qui ne sont pas en forfait-jour)

**Q17. Préférez-vous...**

- Passer au forfait-jour
- Rester sur un décompte du temps de travail à l'heure
- Je ne sais pas

**Q18 Vous arrive-t-il de travailler pendant les jours fériés ?**

- Toujours ou presque
- Souvent
- Rarement
- Jamais

**Q19 Vous arrive-t-il de travailler le week-end...**

- 1) sur votre lieu de travail ?
- 2) à votre domicile ?

- Toujours ou presque
- Souvent
- Rarement
- Jamais

**Q20 Vous arrive-t-il de travailler le soir après 19h...**

- 1) sur votre lieu de travail ?
- 2) à votre domicile ?

- Toujours ou presque
- Souvent
- Rarement
- Jamais

**Arbitrage temps de travail rémunération****Q21 Avec laquelle des affirmations suivantes êtes-vous le plus d'accord ?**

- Je voudrais travailler plus pour gagner plus
- Je voudrais travailler moins, quitte à gagner moins
- Je voudrais travailler comme aujourd'hui, ni plus ni moins
- Je ne sais pas

(Actifs ayant répondu 1 à la question 21)

**Q22 Vous avez indiqué que vous souhaiteriez plutôt travailler plus (en gagnant plus dans la même proportion), combien d'heures souhaiteriez-vous travailler en plus par semaine ?**

(Actifs ayant répondu 2 à la question 21)

**Q23 Vous avez indiqué que vous souhaiteriez plutôt travailler moins (en gagnant moins dans la même proportion), combien d'heures souhaiteriez-vous travailler en moins par semaine ?**

RETRAITE, TRAVAIL DES SENIORS

**Q24 Avec laquelle des affirmations suivantes êtes-vous le plus d'accord ?**

- Je veux travailler jusqu'à la retraite dans les mêmes conditions qu'aujourd'hui
- Je souhaite des conditions de travail aménagées quelques années avant de prendre ma retraite
- Je suis prêt(e) à travailler moins, quelques années avant ma retraite, en échange d'une diminution de ma rémunération
- Je suis prêt(e) à travailler sur des fonctions différentes quelques années avant ma retraite quitte à être affecté(e) à un poste moins rémunéré
- Je souhaite continuer à travailler après la retraite en cumulant celle-ci avec un emploi même pour un temps de travail et une rémunération réduits

**Q25 Estimez-vous que l'âge légal de départ en retraite, aujourd'hui fixé à 62 ans, est un âge...**

- Approprié
- Trop élevé
- Pas assez élevé

**Q26 Si cela était possible, seriez-vous prêt à partir plus tôt en retraite avec une pension réduite ?**

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout

TÉLÉTRAVAIL

**Q27 Combien de jours par semaine télétravaillez-vous en moyenne ?**

- Vous ne télétravaillez pas
- Moins d'un jour par semaine
- 1 jour par semaine
- 2 jours par semaine
- 3 jours par semaine
- 4 jours par semaine
- 5 jours par semaine

Pour information, les catégories suivantes ont été utilisées :

ST Télétravail (2, 3, 4, 5, 6, 7)

ST Télétravail régulier (3, 4, 5, 6, 7)

ST Télétravail intensif (5, 6, 7)

(Pour les télétravailleurs)

**Q28 Pour vous, quel est l'impact du télétravail :**

**Sur la vie familiale ?**

**Sur la vie professionnelle ?**

- Cela l'améliore fortement
- Cela l'améliore un peu
- Cela la dégrade un peu
- Cela la dégrade fortement
- Le télétravail n'a pas d'impact sur cet aspect

(Pour les télétravailleurs)

### **Q29 En télétravail, vous êtes...**

- Beaucoup plus efficace
- Un peu plus efficace
- Un peu moins efficace
- Beaucoup moins efficace
- Ni plus ni moins / Aussi efficace qu'en présentiel

(Pour les télétravailleurs)

### **Q30 En télétravail, les interactions avec vos collègues...**

- sont plus efficaces
- sont moins efficaces
- sont ni plus ni moins / aussi efficaces qu'en présentiel

(Pour les télétravailleurs)

### **Q31 Avec le télétravail, les relations humaines avec vos collègues...**

- sont meilleures
- sont moins bonnes
- sont restées identiques

(Pour les télétravailleurs)

### **Q32 Vous télétravaillez dans des conditions matérielles...**

- Très satisfaisantes
- Plutôt satisfaisantes
- Plutôt pas satisfaisantes
- Pas du tout satisfaisantes

(Pour les télétravailleurs)

### **Q33 En télétravail, vous disposez...**

- d'une plus grande autonomie dans votre travail
- de moins d'autonomie dans votre travail
- de la même autonomie qu'en présentiel

(Pour les télétravailleurs)

### **Q34 En télétravail, diriez-vous que vous travaillez...**

- plus longtemps qu'en présentiel
- moins longtemps qu'en présentiel
- autant de temps qu'en présentiel

(Pour les télétravailleurs)

### **Q35 Lorsque vous êtes en télétravail, combien de temps de transport économisez-vous sur une journée (par rapport à une journée en présentiel sur votre lieu de travail) ?**

(Pour les non-télétravailleurs)

### **Q36 Pour quelle raison ne faites-vous pas de télétravail (en dehors des périodes de confinement et de restrictions sanitaires) ?**

- Parce que mon métier ne le permet pas
- Parce mon employeur ne le veut pas, même si c'est techniquement faisable
- Parce que je ne veux pas
- Autre raison

(Pour les non-télétravailleurs)

### **Q37 Aimerez-vous faire du télétravail ?**

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout

## MOBILITÉ, ORIENTATION, FORMATION

**Q38 Souhaiteriez-vous évoluer dans votre entreprise vers un poste différent ?**

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout

**Q39 Avez-vous déjà envisagé ou envisagez-vous une reconversion pour changer de domaine d'activité / de métier ?**

- Oui et je l'ai déjà fait plusieurs fois
- Oui et je l'ai déjà fait une fois
- Oui je l'ai envisagé, mais ne l'ai pas fait
- Oui j'envisage une reconversion à court-moyen terme
- Oui j'envisage une reconversion à long terme
- Non

**Q40 Quels sont les principaux obstacles qui vous freinent dans vos projets de mobilité professionnelle ? (3 réponses maximum – hiérarchie)**

- La peur du chômage
- Le risque de perte de rémunération
- La difficulté de suivre les formations nécessaires
- La difficulté à être renseigné, conseillé, accompagné
- La peur de l'échec
- Votre incertitude quant à ce / ces projets
- La peur du changement
- L'influence de l'environnement familial

**Q41 Souhaitez-vous quitter votre entreprise :  
Dans les 6 mois ?  
Dans les 2 ans ?**

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout

(Salariés)

**Q42 Pourriez-vous envisager de vous mettre à votre compte (indépendant) pour exercer la même activité, le cas échéant, pour plusieurs entreprises ?**

- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout

**Q43 Après de qui pensez-vous pouvoir collecter les meilleures informations et conseils concernant vos perspectives d'évolution professionnelle ? (3 réponses maximum avec hiérarchie)**

- Votre manager
- Votre DRH
- Vos relations professionnelles
- Vos relations amicales
- Votre entourage familial
- Les informations que vous pouvez collecter sur internet
- Directement auprès d'organismes de formation
- Le conseil en évolution professionnel
- Pôle emploi



**Q44 Avec laquelle des affirmations suivantes êtes-vous le plus d'accord ?  
En cas de chômage...**

- ...je fais confiance au service public de l'emploi pour m'aider à retrouver rapidement du travail
- ...je compte sur mes relations personnelles pour retrouver du travail
- ...je compte uniquement sur moi pour retrouver du travail

AUTRES RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

**RS16 Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu ?** Une seule réponse possible

- Je n'ai aucun diplôme
- Certificat d'études primaires
- Brevet des collèges, BEPC
- CAP, BEP
- Bac technique ou professionnel
- Bac général
- Bac + 2 ou niveau Bac + 2 (DUT, BTS, 1<sup>er</sup> cycle universitaire, diplôme paramédical ou social)
- Diplôme de l'enseignement supérieur (2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycle, grandes écoles)

**RS17 Dans quelle tranche de revenus nets mensuels avant prélèvement à la source se situe votre foyer ?** Tenez compte de toutes les rentrées d'argent de votre foyer : salaires et traitements de tous les membres du foyer, primes, 13<sup>e</sup> mois, allocations familiales, pensions, retraites, revenus immobiliers, revenus des placements, etc.

REQUIRED-SA

- 1 Moins de 1 000 € par mois
- 2 De 1 000 à moins de 1 200 € par mois
- 3 De 1 200 à moins de 1 500 € par mois
- 4 De 1 500 à moins de 2 000 € par mois
- De 2 000 à moins de 2 500 € par mois
- De 2 500 à moins de 3 000 € par mois

- De 3 000 à moins de 4 500 € par mois
- De 4 500 à moins de 6 000 € par mois
- 6 000 € par mois et plus
- Je refuse de répondre
- Je ne sais pas

**RS18 Combien de personnes y a-t-il dans votre foyer ? N'oubliez pas de vous compter**

- Une seule réponse possible
- Une seule personne
- Deux personnes
- Trois personnes
- Quatre personnes
- Cinq personnes et plus

**RS19 Combien d'enfants âgés de moins de 18 ans vivent dans votre foyer ?**

*Veillez inscrire dans l'espace ci-dessous le nombre d'enfants âgés de moins de 18 ans qui vivent dans votre foyer*

Pour lecture des résultats, les sondés ont été classés dans les catégories suivantes :

- Sans enfant (RS11 = 0)
- Avec enfant (RS11 > 0)
- 1 seul enfant (RS11 = 1)
- 2 enfants (RS11 = 2)
- 3 enfants et plus (RS11 > 2)

**RS20 Actuellement, êtes-vous... ?** Une seule réponse possible

- Célibataire
- Marié(e) ou vivant maritalement ou Pacsé(e)
- Veuf(ve)
- Divorcé(e), séparé(e)
- Vous ne souhaitez pas répondre à cette question

**RS21 Par rapport à votre logement, êtes-vous ?**

- Propriétaire d'un appartement
- Propriétaire d'une maison individuelle
- Locataire d'un appartement
- Locataire d'une maison individuelle
- Hébergé à titre gratuit

- Éric Zemmour
- J'ai voté blanc
- Je n'ai pas voté, j'ai souhaité m'abstenir
- Je n'étais pas majeur au moment du vote (seulement si âge = 18)
- Je ne sais pas
- Je ne souhaite pas répondre

**RS22 De quel syndicat vous vous sentez le plus proche ?** Une seule réponse possible

- La CGT
- La CFDT
- Force ouvrière (FO)
- SUD
- La CFE-CGC
- La CFTC
- La FSU (SNES, SNEP, SNUipp...)
- L'UNSA
- Autre
- Aucun
- Je ne sais pas
- Je refuse de répondre

**RS23 Pour quel candidat avez-vous voté au 1<sup>er</sup> tour de l'élection présidentielle le 10 avril 2022 ?** Une seule réponse possible

- Nathalie Arthaud
- Philippe Poutou
- Fabien Roussel
- Jean-Luc Mélenchon
- Anne Hidalgo
- Yannick Jadot
- Emmanuel Macron
- Valérie Pécresse
- Jean Lassalle
- Nicolas Dupont-Aignan
- Marine Le Pen

# BIBLIOGRAPHIE

## Études et littérature économique

Antoine Foucher (2022) « Il n'y a pas d'épidémie de flemme en France », tribune parue dans Les Échos  
<https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/il-ny-a-pas-depidemie-de-flemme-en-france-1889090>

Bertrand Martinot et Estelle Sauvat (2017) « Un capital emploi – formation pour tous », Institut Montaigne  
<https://www.institutmontaigne.org/publications/un-capital-emploi-formation-pour-tous>

Camille Stéphanus et Josiane Véro (2022), « Se reconvertir, c'est du boulot! », Bref du Céreq <https://www.cairn.info/revue-cereq-bref-2022-2-page-1.htm>

Damien Brochet (2021), « Des reconversions aux transitions professionnelles : un nouvel âge des mobilités professionnelles ». Bref du Céreq  
<https://www.cereq.fr/des-reconversions-aux-transitions-un-nouvel-age-des-mobilites-professionnelles>

Franck Morel (2022) « Emploi des seniors : agir sur tous les leviers », Institut Montaigne  
<https://www.institutmontaigne.org/publications/emploi-des-seniors-agir-sur-tous-les-leviers>

Franck Morel, (2022) « Reconversion professionnelle : pour le meilleur et pour l'avenir », Institut Montaigne  
<https://www.institutmontaigne.org/publications/reconversion-professionnelle-pour-le-meilleur-et-pour-lavenir>

Frederick Herzberg (1966), « Work and the Nature of Man », World Publishing Company

Jean Viard (2022), « La France telle que je la vois », Éditions de l'aube

Jérôme Fourquet (2019), « L'archipel français », Éditions du Seuil

Nicolas Bouzou et Julia de Funès (2018) « La comédie (in)humaine », Les éditions de l'observatoire

[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

Olivier Galland et Marc Lazar (2022) « Une jeunesse plurielle », Institut Montaigne  
<https://www.institutmontaigne.org/publications/une-jeunesse-plurielle-enquete-aupres-des-18-24-ans>

## Rapports et études d'opinion

BVA, LHH, Visiplus Academy (2021), « Les actifs et la reconversion professionnelle »  
<https://academy.visiplus.com/enquete-actifs-et-reconversion-pro>

CFDT (2017), Enquête « Parlons travail »  
[https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2017-03/rapport\\_cfdt\\_enquete\\_parlons\\_travail\\_2017.pdf](https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2017-03/rapport_cfdt_enquete_parlons_travail_2017.pdf)

Diot-Siaci et IFOP (2019), « Le regard des actifs sur la transformation des métiers », Myriam El Khomri et Jérôme Fourquet

Elabe (2021), « Les Français et la réforme des retraites », réalisée pour Les Echos, Radio Classique et l'Institut Montaigne  
<https://elabe.fr/wp-content/uploads/2021/07/retraites.pdf>

Fondation Jean Jaurès (2022), « Plus rien ne sera jamais comme avant » dans sa vie au travail », Romain Bendavid  
[https://www.jean-jaures.org/publication/plus-rien-ne-sera-jamais-comme-avant-dans-sa-vie-au-travail/?post\\_id=35914&export\\_pdf=1](https://www.jean-jaures.org/publication/plus-rien-ne-sera-jamais-comme-avant-dans-sa-vie-au-travail/?post_id=35914&export_pdf=1)

Fondation Jean Jaurès (2022), « Le nouveau rôle central du manager et l'enjeu de la reconnaissance au travail », Romain Bendavid  
[https://www.jean-jaures.org/publication/le-nouveau-role-central-des-managers-et-lenjeu-de-la-reconnaissance-au-travail/?post\\_id=37425&export\\_pdf=1](https://www.jean-jaures.org/publication/le-nouveau-role-central-des-managers-et-lenjeu-de-la-reconnaissance-au-travail/?post_id=37425&export_pdf=1)

Fondation Jean Jaurès (2022), « Crise du travail et crise de l'avenir » Henri Bergeron, Serge Hefez et Claudia Senik  
<https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2022/12/crise-travail-avenir.pdf>

Groupe IGS / Ipsos (2022), « Les français face aux mutations à plusieurs vitesses du monde du travail » Observatoire des trajectoires professionnelles, 5<sup>e</sup> édition  
<https://www.groupe-adecco.fr/observatoire-des-trajectoires-professionnelles/>

[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

IFOP (2009), « Norme de climat interne 2009 »  
[https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/994-1-study\\_file.pdf](https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/994-1-study_file.pdf)

IFOP (2019), « Les perceptions et attentes des salariés français mises en perspective avec des éclairages internationaux »  
<https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2019/02/Focus-n%C2%B0189-Perceptions-et-attentes-des-salari%C3%A9s-fran%C3%A7ais.pdf>

IFOP (2022), « « Plus rien ne sera jamais comme avant » dans sa vie au travail », IFOP n° 232 réalisée pour la Fondation Jean Jaurès  
<https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2022/07/Focus-232-Plus-rien-ne-sera-jamais-comme-avant-dans-sa-vie-au-travail.pdf>

IFOP (2022), « Santé au travail et prévention de l'absentéisme : la nouvelle donne post-COVID », étude réalisée pour la fondation Jean Jaurès et Diot-Siaci, de Sabeiha Bouchakour et Romain Bendavid  
<https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2022/11/Note-FJJ-IFOP-DIOT-SIACI.pdf>

IFOP (2022), « Observatoire Diot-Siaci de l'absentéisme » réalisé pour l'observatoire Diot-Siaci  
[https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2022/03/syntheseobservatoireabsenteisme\\_2022.pdf](https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2022/03/syntheseobservatoireabsenteisme_2022.pdf)

IFOP (2022), « Les nouvelles attentes de la recherche d'emploi », réalisée pour Figaro Classifieds  
<https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2022/10/118704-Presentation-pour-publication.pdf>

IFOP (2022), « Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail » pour la fondation Jean Jaurès  
<https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2022/09/Focus-233-Le-nouveau-role-central-des-managers-et-lenjeu-de-la-reconnaissance-au-travail.pdf>

IFOP (2022), « Enquête sur les envies de mobilité et les attentes en matière de recherche d'emploi des Français » réalisé pour le Figaro  
<https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2022/10/118704-Presentation-pour-publication.pdf>

Le Monde (2018), « Six chiffre pour comprendre l'ampleur de la pollution automobile »  
<https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2018/12/10/>

[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

six-chiffres-pour-comprendre-l-ampleur-de-la-pollution-automobile\_5395374\_4355770.html

## Études et statistiques des organismes publics

Chambre de Commerce et d'Industrie d'Île-de-France (2022), « Les chiffres-clés Île-de-France 2022 »  
[https://www.cci-paris-idf.fr/sites/default/files/2022-06/CC2022-Ile-de-France\\_0.pdf](https://www.cci-paris-idf.fr/sites/default/files/2022-06/CC2022-Ile-de-France_0.pdf)

Conseil d'analyse économique (2022), « Cap sur le Capital humain pour renouer avec la croissance et la productivité » Les notes du conseil d'analyse économique n° 75  
[https://www.cae-eco.fr/staticfiles/pdf/cae\\_Note075\(3\).pdf](https://www.cae-eco.fr/staticfiles/pdf/cae_Note075(3).pdf)

DARES-DGT-DGAFP, enquête SUMER (2010), « La surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels »  
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/la-surveillance-medicale-des-expositions-des-salaries-aux-risques-professionnels>

DARES Insee (2015) « les salariés au forfait annuel en jours »  
[https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2015\\_-\\_048.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2015_-_048.pdf)

DARES-DGT-DGAFP, enquête SUMER (2016-2017), « La surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels »  
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/la-surveillance-medicale-des-expositions-des-salaries-aux-risques-professionnels-2>

DARES (2019), « quels sont les salariés concernés par le télétravail ? » DARES n° 051  
[https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares\\_analyses\\_salaries\\_teletravail.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf)

DARES (2021), « Quelles étaient les conditions de travail en 2019, avant la crise sanitaire ? », DARES n° 44  
[https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/59a5f946a323ee54b63ba76a1c0bed63/Dares-Analyses\\_Les%20conditions%20de%20travail%20en%202019%2C%20avant%20la%20crise%20sanitaire2.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/59a5f946a323ee54b63ba76a1c0bed63/Dares-Analyses_Les%20conditions%20de%20travail%20en%202019%2C%20avant%20la%20crise%20sanitaire2.pdf)

[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

DREES (2022), « Les opinions et les souhaits en matière de retraite », in « Les retraités et les retraites » éditions 2022, pages 158 à 162  
[https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2022-05/18-Les\\_opinions\\_et\\_les\\_souhaits\\_en\\_mati%C3%A8re\\_de\\_retraite.pdf](https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2022-05/18-Les_opinions_et_les_souhaits_en_mati%C3%A8re_de_retraite.pdf)

DREES (2022), « Les motivations de départ à la retraite », in « Les retraités et les retraites » éditions 2022, pages 163 à 169  
[https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2022-05/19-Les\\_motivations\\_de\\_d%C3%A9part\\_%C3%A0\\_la\\_retraite.pdf](https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2022-05/19-Les_motivations_de_d%C3%A9part_%C3%A0_la_retraite.pdf)

European Values Survey (EVS) (2022). EVS Trend File 1981-2017. GESIS, Cologne. ZA7503 Data file Version 3.0.0, <https://doi.org/10.4232/1.14021>

France Compétences (2022), « Parcours de reconversion professionnelle » Note d'étude n° 4.  
[https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/02/Note-d%C3%A9tudes\\_N4\\_Reconversion-2.pdf](https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/02/Note-d%C3%A9tudes_N4_Reconversion-2.pdf)

Insee (2017), « Pratique du télétravail régulier »  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4238573?sommaire=4238635>

Insee (2019) « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », in « La société française et le numérique »  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4126590?sommaire=4238635>

Insee (2021) « durée et organisation du temps de travail », in « Emploi, chômage, revenus du travail »  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5391992?sommaire=5392045>

Insee (2021) « La voiture reste majoritaire pour les déplacements domicile-travail, même pour de courtes distances »  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5013868>

Insee (2022), « Tableau de bord de la conjoncture », séries longues sur l'emploi  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2107840>

Observatoire des territoires (2018), « distance moyenne entre le domicile et le travail selon la catégorie socio-professionnelle » données de l'Insee  
<https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/distance-moyenne-entre-le-domicile-et-le-travail-selon-la-categorie-socioprofessionnelle>

OCDE (2022), « Employment by job tenure intervals – frequency »  
[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE\\_FREQ](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE_FREQ)

Selectra (2022) « Quel est le bilan carbone de la voiture ? » données recueillies pour Climate Consulting  
<https://climate.selectra.com/fr/empreinte-carbone/voiture>

URSSAF (2023) « Baromètre économique » n° 148  
[https://www.urssaf.org/files/Statistiques/Nos%20c3%a9tudes%20et%20analyses/Notre%20publication%20mensuelle/2023/Barometre\\_economique\\_148.pdf](https://www.urssaf.org/files/Statistiques/Nos%20c3%a9tudes%20et%20analyses/Notre%20publication%20mensuelle/2023/Barometre_economique_148.pdf)

## REMERCIEMENTS

L'Institut Montaigne remercie chaleureusement les membres du groupe de travail pour leur implication tout au long de l'élaboration de cette enquête :

### Groupe de travail :

Équipe Institut Montaigne :

- **Bertrand Martinot**, économiste et directeur du conseil en formation et développement des compétences, Diot-Siaci ; Senior Fellow - Apprentissage, Emploi, Formation professionnelle, Institut Montaigne ; auteur de l'enquête
- **Lisa Thomas-Darbois**, responsable du pôle Économie et Action de l'État, Institut Montaigne

et :

- **Maxence Delespaul**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne
- **Samuel Eveno**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne

Équipe Kearney :

- **Khalid Arjdal**, Kearney France
- **Delphine Bourrilly**, *president & managing partner*, Kearney France
- **Lukasz Cholewa**, Kearney France
- **Faiza El Ghazal**, Kearney France
- **Nassim Hartani**, *lead*, Kearney Analytics France
- **Marc Helfgott**, *partner*, Kearney France

Enfin, un remerciement tout particulier également aux équipes de Kantar Public, pour la réalisation du sondage :

- **Guillaume Caline**, directeur du pôle enjeux publics et opinion, Kantar Public
- **Adeline Leblond-Maró**, chef de groupe études d'opinion, politique, communication, Kantar Public
- **Laure Salvaing**, directrice générale, Kantar Public

**Les opinions exprimées dans cette note n'engagent ni les personnes précédemment citées ni les institutions qu'elles représentent.**

## LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Territoire azuréen : ambitions 2040 (novembre 2022)
- Bienvenue au club climat : perspectives pour l'Europe et l'Asie (octobre 2022)
- Emploi des seniors : agir sur tous les leviers (octobre 2022)
- China Trends #14 – Figures of Speech in China's Foreign Policy (octobre 2022)
- Du risque à la résilience : s'adapter collectivement (octobre 2022)
- Mobilités en Île-de-France : ticket pour l'avenir (juin 2022)
- Économie chinoise : la voie de Xi Jinping (juin 2022)
- Transition énergétique : solutions solidaires (juin 2022)
- China Trends #13 – Chine-Japon : le périmètre d'une confrontation (juin 2022)
- Guerre en Ukraine : nouvelle politique étrangère pour la France (juin 2022)
- L'avenir se joue dans les quartiers pauvres (juin 2022)
- Du permis à l'emploi : roulez jeunesse (mai 2022)
- Santé : faire le pari des territoires (mai 2022)
- Infrastructures de transport : vers le futur et le durable! (avril 2022)
- China Trends #12 – Ukraine : un narratif chinois pro-russe gravé dans le marbre? (mars 2022)
- Géopolitique et technologie : le tournant de la stratégie européenne (mars 2022)
- Reconversion professionnelle : pour le meilleur et pour l'avenir (février 2022)
- Droit du travail : 18 idées pour le prochain quinquennat (février 2022)
- Baromètre européen des impôts de production 2022 (février 2022)
- Xi Jinping, un ordolibéral : les marges de croissance de la Chine en 2022 (février 2022)
- Logement : rebâtir nos ambitions (février 2022)
- Une jeunesse plurielle – Enquête sur les 18-24 ans (février 2022)
- Aviation décarbonée : embarquement immédiat (janvier 2022)
- Cinq ans pour faire progresser la France des ETI (janvier 2022)
- 2022-2027 : quelles perspectives pour les finances publiques? (janvier 2022)
- Santé 2022 : tout un programme (janvier 2022)
- China Trends #11 – Une ouverture à la carte : les investissements directs étrangers en Chine (décembre 2021)
- Transports du quotidien : en route vers le sans carbone! (décembre 2021)
- La présidence française de l'Union européenne à la loupe (décembre 2021)
- Europe-Inde : quelles ambitions face à la Chine? (décembre 2021)
- Réinvestir le secteur bancaire européen (novembre 2021)
- Une France convalescente, une France du « proche » Baromètre des Territoires 2021 (novembre 2021)
- China Trends n° 10 – Comment l'intelligence artificielle transformera la Chine (novembre 2021)
- Prix Interne du Carbone : une solution qui tombe à PIC pour les entreprises? (novembre 2021)
- En campagne pour l'agriculture de demain (octobre 2021)

- La France dans le bouleversement du monde (octobre 2021)
- Automobile : feu vert pour une industrie durable (octobre 2021)
- Innovation française : nos incroyables talents (octobre 2021)
- Parcours patient : parcours du combattant? (septembre 2021)
- Europe : agir ensemble pour la décarbonation (septembre 2021)
- Quelle Allemagne après Merkel? (septembre 2021)
- Quinquennat Macron : le grand décryptage (août 2021)
- China Trends n° 9 – Une Chine décarbonée est-elle possible? (juillet 2021)
- Villes : à vos données! (juillet 2021)
- Vu de Pékin : le rebond de l'économie chinoise (juin 2021)
- Régions : le renouveau de l'action publique? (juin 2021)
- La stabilité du Maghreb, un impératif pour l'Europe (mai 2021)
- Bien-vieillir : faire mûrir nos ambitions (mai 2021)
- Relance en Afrique : quel rôle pour les entreprises (mai 2021)
- Religion au travail : croire au dialogue – Baromètre du Fait Religieux en Entreprise (mai 2021)
- Fintech chinoise : l'heure de la reprise en main (avril 2021)
- Enseignement supérieur et recherche : il est temps d'agir! (avril 2021)
- Filière santé : gagnons la course à l'innovation (mars 2021)
- Rééquilibrer le développement de nos territoires (mars 2021)
- China Trends n° 8 – L'armée chinoise en Asie : puissance et coercition (février 2021)
- Repenser la défense face aux crises du 21<sup>e</sup> siècle (février 2021)
- Les militants du djihad (janvier 2021)
- Compétitivité de la vallée de la Seine : comment redresser la barre? (janvier 2021)
- Semi-conducteurs : la quête de la Chine (janvier 2021)
- Vaccination en France : l'enjeu de la confiance (décembre 2020)
- Santé mentale : faire face à la crise (décembre 2020)
- Construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030 (novembre 2020)
- Allemagne-France : pour une politique européenne commune à l'égard de la Chine (novembre 2020)
- Plan de relance : répondre à l'urgence économique (novembre 2020)
- Réformer les retraites en temps de crise (octobre 2020)
- Les quartiers pauvres ont un avenir (octobre 2020)
- Trump ou Biden – comment reconstruire la relation transatlantique? (octobre 2020)
- Le capitalisme responsable : une chance pour l'Europe (septembre 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : neuf idées efficaces en faveur de l'emploi (septembre 2020)
- Un virus clarificateur L'impact du Covid-19 sur la politique étrangère de la France (juin 2020)
- Les entreprises françaises en Afrique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Transatlantic Trends 2020 (juillet 2020)
- Europe's Pushback on China (juin 2020)
- E-santé : augmentons la dose! (juin 2020)

- Dividende carbone : une carte à jouer pour l'Europe (juin 2020)
- L'action publique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : relançons l'investissement (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail (mai 2020)
- Internet : le péril jeune ? (avril 2020)
- Covid-19 : l'Asie orientale face à la pandémie (avril 2020)
- Algorithmes : contrôle des biais S.V.P. (mars 2020)
- Retraites : pour un régime équilibré (mars 2020)
- Espace : le réveil de l'Europe ? (février 2020)
- Données personnelles : comment gagner la bataille ? (décembre 2019)
- Transition énergétique : faisons jouer nos réseaux (décembre 2019)
- Religion au travail : croire au dialogue – Baromètre du Fait Religieux Entreprise 2019 (novembre 2019)
- Taxes de production : préservons les entreprises dans les territoires (octobre 2019)
- Médicaments innovants : prévenir pour mieux guérir (septembre 2019)
- Rénovation énergétique : chantier accessible à tous (juillet 2019)
- Agir pour la parité : performance à la clé (juillet 2019)
- Pour réussir la transition énergétique (juin 2019)
- Europe-Afrique : partenaires particuliers (juin 2019)
- Media polarization « à la française » ? Comparing the French and American ecosystems (mai 2019)
- L'Europe et la 5G : le cas Huawei (partie 2, mai 2019)
- L'Europe et la 5G : passons la cinquième! (partie 1, mai 2019)
- Système de santé : soyez consultés! (avril 2019)
- Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi (avril 2019)
- Action publique : pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple (mars 2019)
- La France en morceaux : baromètre des Territoires 2019 (février 2019)
- Énergie solaire en Afrique : un avenir rayonnant ? (février 2019)
- IA et emploi en santé : quoi de neuf docteur ? (janvier 2019)
- Cybermenace : avis de tempête (novembre 2018)
- Partenariat franco-britannique de défense et de sécurité : améliorer notre coopération (novembre 2018)
- Sauver le droit d'asile (octobre 2018)
- Industrie du futur, prêts, partez! (septembre 2018)
- La fabrique de l'islamisme (septembre 2018)
- Protection sociale : une mise à jour vitale (mars 2018)
- Innovation en santé : soignons nos talents (mars 2018)
- Travail en prison : préparer (vraiment) l'après (février 2018)
- ETI : taille intermédiaire, gros potentiel (janvier 2018)



- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout! (janvier 2018)
- Espace : l'Europe contre-attaque ? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui ? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain ? (mai 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités ? (avril 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire ? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Brexain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)

- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel ? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique 15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (décembre 2012)



- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale ? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... » Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?  
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé. Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...  
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)

- L'exemple inattendu des Vets  
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012 – Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus. Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations... Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :

**[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)**

# INSTITUT MONTAIGNE



ABB FRANCE  
ABBVIE  
ACCENTURE  
ACCURACY  
ADECCO  
ADEO  
ADIT  
AEMA  
AIR FRANCE - KLM  
AIR LIQUIDE  
AIRBUS  
ALLEN & OVERY  
ALLIANZ  
AMAZON  
AMBER CAPITAL  
AMUNDI  
ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS  
ARCHERY STRATEGY CONSULTING  
ARCHIMED  
ARDIAN  
ARQUUS  
ASTRAZENECA  
AUGUST DEBOUZY  
AVRIL  
AXA  
BAKER & MCKENZIE  
BEARINGPOINT  
BESSÉ  
BG GROUP  
BNP PARIBAS  
BOLLORE  
BONA FIDÉ  
BOUYGUES  
BROUSSE VERGEZ  
BRUNSWICK  
CAPGEMINI  
CAPITAL GROUP  
CAREIT  
CARREFOUR  
CASINO  
CHUBB  
CIS  
CISCO SYSTEMS FRANCE  
CLIFFORD CHANCE  
CLUB TOP 20  
CMA CGM  
CNP ASSURANCES

# INSTITUT MONTAIGNE



COHEN AMIR-ASLANI  
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM  
CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT  
CORRÈZE & ZAMBÈZE  
CRÉDIT AGRICOLE  
D'ANGELIN & CO.LTD  
DASSAULT SYSTÈMES  
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI  
DIOT SIACI  
DOCTOLIB  
ECL GROUP  
EDENRED  
EDF  
EDHEC BUSINESS SCHOOL  
EGIS  
EKIMETRICS FRANCE  
ENEDIS  
ENGIE  
EQT  
ESL & NETWORK  
EUROGROUP CONSULTING  
FIVES  
GETLINK  
GIDE LOYRETTE NOUËL  
GOOGLE  
GROUPAMA  
GROUPE BEL  
GROUPE M6  
GROUPE ORANGE  
HAMEUR ET CIE  
HENNER  
HITACHI ENERGY FRANCE  
HSBC CONTINENTAL EUROPE  
IBM FRANCE  
IFPASS  
ING BANK FRANCE  
INKARN  
INSTITUT MÉRIEUX  
INTERNATIONAL SOS  
INTERPARFUMS  
INTUITIVE SURGICAL  
IONIS ÉDUCATION GROUP  
IQO  
ISRP  
JEANTET ASSOCIÉS  
JOLT CAPITAL  
KANTAR

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

# INSTITUT MONTAIGNE



KATALYSE  
KEARNEY  
KEDGE BUSINESS SCHOOL  
KKR  
KPMG S.A.  
LA BANQUE POSTALE  
LA COMPAGNIE FRUITIÈRE  
LINEDATA SERVICES  
LLOYDS EUROPE  
L'ORÉAL  
LOXAM  
LVMH - MOËT-HENNESSY - LOUIS VUITTON  
M.CHARRAIRE  
MACSF  
MAIF  
MALAKOFF HUMANIS  
MAREMMA  
MAZARS  
MÉDIA-PARTICIPATIONS  
MEDIOBANCA  
MERCER  
MERIDIAM  
MICHELIN  
MICROPORT CRM  
MICROSOFT FRANCE  
MITSUBISHI FRANCE S.A.S  
MOELIS & COMPANY  
MOODY'S FRANCE  
MORGAN STANLEY  
NATIXIS  
NATURAL GRASS  
NESTLÉ  
ODDO BHF  
OLIVER WYMAN  
ONDRA PARTNERS  
ONEPOINT  
ONET  
OPTIGESTION  
ORANO  
ORTEC GROUP  
PAI PARTNERS  
PELHAM MEDIA  
PERGAMON  
POLYTANE  
PRODWARE  
PRUDENTIA CAPITAL  
PWC FRANCE & MAGHREB

# INSTITUT MONTAIGNE



RAISE  
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ  
RANDSTAD  
RATP  
RELX GROUP  
RENAULT  
REXEL  
RICOL LASTEYRIE  
RIVOLIER  
ROCHE  
ROLAND BERGER  
ROTHSCHILD & CO  
RTE  
SAFRAN  
SANOFI  
SAP FRANCE  
SCHNEIDER ELECTRIC  
SERVIER  
SGS  
SIER CONSTRUCTEUR  
SNCF  
SNCF RÉSEAU  
SODEXO  
SNEF  
SPVIE  
STAN  
SUEZ  
TASTE  
TECNET PARTICIPATIONS SARL  
TENERO  
THE BOSTON CONSULTING GROUP  
TILDER  
TOFANE  
TOTALENERGIES  
UBS FRANCE  
UNIBAIL-RODAMCO  
VEOLIA  
VERLINGUE  
VINCI  
VIVENDI  
WAKAM  
WAVESTONE  
WENDEL  
WILLIS TOWERS WATSON FRANCE  
ZURICH

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

# INSTITUT MONTAIGNE



## COMITÉ DIRECTEUR

### PRÉSIDENT

**Henri de Castris** président, Institut Montaigne

### MEMBRES

**David Azéma** associé, Perella Weinberg Partners

**Emmanuelle Barbara** *Senior Partner*, August Debouzy

**Marguerite Bérard** directrice des Réseaux France, BNP Paribas

**Jean-Pierre Clamadiou** président du Conseil d'Administration, ENGIE

**Paul Hermelin** président du Conseil d'administration, Capgemini

**Marwan Lahoud** président, Ace Capital Partners

**Natalie Rastoin** présidente, Polytane ; *Senior Advisor*, WPP

**René Ricol** président, Ricol Lasteyrie

**Jean-Dominique Senard** président du Conseil d'administration, Groupe Renault

**Arnaud Vaissié** président-directeur général, International SOS

**Natacha Valla** économiste ; doyenne de l'École de Management et d'Innovation, Sciences Po

**Florence Verzelen** directrice générale adjointe, Dassault Systèmes

**Philippe Wahl** président-directeur général, Groupe La Poste

### PRÉSIDENT D'HONNEUR

**Claude Bébéar** fondateur et président d'honneur, AXA

# INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

## Les Français au travail : dépasser les idées reçues

Depuis quelques années, les travailleurs français font face à de profondes mutations. De nouvelles aspirations professionnelles sont apparues, le télétravail a bouleversé les classiques horaires de bureau, la façon de manager ou d'être managé. Qu'en est-il factuellement ? Observe-t-on réellement une rupture dans la relation concrète et individuelle des Français avec leur travail ?

L'Institut Montaigne a souhaité conduire une enquête de référence en la matière, grâce à la constitution d'un large échantillon de 5 001 actifs, représentatifs de la France métropolitaine. Cette enquête explore 5 thématiques qui permettent de mieux comprendre les rapports qu'entretiennent les actifs à leur travail : la satisfaction au travail, le temps de travail, le télétravail, le rapport à la fin de carrière et à la retraite et le rapport à la mobilité professionnelle.

Les méthodes statistiques utilisées et la comparaison de ces nouvelles données avec des études antérieures permettent une analyse fine et actualisée des motivations et des attentes des Français au travail. Cette enquête initie ainsi une nouvelle étape de réflexion de l'Institut Montaigne dédiée aux mutations sociales et technologiques du travail en France.

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine notre actualité  
en vous abonnant à notre newsletter sur :  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

### Institut Montaigne

59, rue La Boétie - 75008 Paris  
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

ISSN 1771-6764  
FÉVRIER 2023