

Les rapports des Français avec le travail et leurs attentes envers l'emploi.

*Du rapport au travail à
l'attractivité.*

Revue de littérature

Janvier 2024



Le ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion (DGEFP) a soutenu ce projet en mobilisant la direction prospective de l'Afpa dans le cadre de ses missions nationales de service public.

Sommaire

Sommaire	2
Introduction	3
Le rapport au travail	6
I. Contexte	8
II. Le rapport au travail une réalité multifactorielle	10
1. Le mythe des générations	10
2. Qu'est-ce qui nous lie au travail ?	12
III. Crise du Covid crise de la centralité du travail ?	18
1. Les Français seraient-ils devenus paresseux depuis la crise COVID ?	18
2. La crise sanitaire a-t-elle eu un impact sur les réorientations professionnelles en créant plus de mobilité professionnelle ?	21
IV. En résumé	23
L'attractivité	25
I. L'image métier guide nos choix professionnels	26
1. L'image métier une représentation mentale qui guide l'action	26
2. Les « antécédents » nécessaires à l'image métier	27
3. Les dimensions de l'image métier	28
II. L'attractivité organisationnelle au cœur de la stratégie de l'entreprise et des pratiques RH	30
1. La marque employeur pour développer l'attractivité externe et interne de l'entreprise	31
2. Des pratiques organisationnelles à développer pour fidéliser les salariés	32
3. Engagement, performance et fidélisation des salariés	34
III. Conditions de travail et attractivité	37
1. L'insoutenabilité du travail en France	37
2. Des difficultés de recrutement corrélées aux difficiles conditions de travail	38
3. La qualité de l'emploi	39
IV. En résumé	40
Conclusion et pistes de réflexion	42
Bibliographie	45

Introduction

Dans un contexte économique où le marché de l'emploi est à l'avantage des candidats, la pénurie de main d'œuvre s'accroît, les difficultés de recrutement se généralisent et impactent de nombreux secteurs. Aussi, les rapports au travail, les attitudes à l'égard du travail, de l'entreprise, les mécanismes, processus conduisant à l'emploi sont interrogés et donnent lieu à divers travaux et analyses.

Une littérature foisonnante traite ces questions du rapport et du sens accordé au travail, de l'attractivité des secteurs et des métiers, de l'équilibre vie privée et vie professionnelle. Enquêtes quantitatives, études marketing ou approches conceptuelles issues des sciences sociales proposent des analyses du rapport au travail, des attentes liées au travail pour comprendre **un phénomène sociétal qui pointe le manque d'attractivité des emplois et des métiers.**

Aussi, nous proposons de présenter les différentes approches, concepts et notions clés venant éclairer ces questions du rapport au travail, de l'attractivité inhérente aux métiers et aux emplois. Nous nous attacherons à saisir parfois les limites d'approches marketing produisant des analyses stéréotypées, construisant des préjugés notamment générationnels pour traiter du rapport au travail. Pour cela, nous emprunterons aux sciences sociales, aux études empiriques, les analyses qui soulignent les différences intragénérationnelles, qui parlent de « **rapports** » pluriels au travail conditionnés par la catégorie socioprofessionnelle des individus, leur famille, l'histoire de vie, la période de vie, le contexte économique général.

Il s'agit à travers cette étude de **poser des éléments de compréhension relatifs à l'évolution du rapport au travail et d'appréhender les processus par lesquels un métier, un secteur deviennent attractifs.**

Les filières doivent ainsi gérer l'évolution de l'image de leurs activités économiques et des métiers qui les composent afin de faciliter l'attractivité vers ces métiers. L'entreprise doit gérer à la fois l'image de son entreprise mais également les conditions d'emploi souvent au-delà des éléments objectifs tels que la rémunération.

L'attractivité est cependant un rapport. On n'est pas attractif dans l'absolu. C'est en cela un rapport entre une offre et une de demande. Il s'agit donc de comprendre les attentes et les évolutions du rapport au travail des actifs.

Cette évolution du rapport au travail est également un élément ancien dans la difficulté exprimée par les entreprises dans le recrutement et le maintien en emploi des salariés. Cependant, **deux éléments récents deviennent des éléments récurrents dans l'explication de ces changements : l'approche générationnelle et les effets de la crise COVID.** La théorie générationnelle propose une lecture personnalologique des individus selon leur génération d'appartenance en suggérant que des rapports au travail homogènes existent dans une même classe d'âge. Par ailleurs, depuis la crise du COVID la quête d'équilibre vie privée vie professionnelle semble être devenue une majeure, une priorité parfois, faisant craindre à une « Grande Démission » tel le mouvement observé aux Etats-Unis en 2021.

Il reste un élément peu pris en compte : **l'évolution du rapport de force sur le marché du travail.** La capacité pour un individu à être influent modifie sa stratégie de recherche d'emploi ou de maintien dans l'emploi. L'individu est lui-même porteur d'une attractivité.

Aussi, la revue de littérature proposée ici se structure autour de deux questions : celle du rapport au travail et celle abordant la notion d'attractivité.

La notion d'attractivité est de plus en plus interrogée. Dans le même temps les aspirations, les attentes des actifs sont également sources de questionnement. Aussi, l'objectif de la démarche est de proposer des clés de compréhension et d'analyse pour **appréhender la notion d'attractivité et comprendre les processus individuels et collectifs agissant dans le rapport au travail.**

Crise du travail, perte de sens, de la centralité du travail, manque d'attractivité autant de verbatims pour qualifier, une évolution de la place, du rapport au travail et de l'attrait de nombreux métiers dans notre société actuelle. Cette revue de littérature propose donc de comprendre les composantes qui agissent dans le rapport que les individus entretiennent avec le travail et ce qui contribue à le rendre attrayant et désirable.

Le rapport au travail

Une réalité multifactorielle

**La crise Covid : crise de la
centralité du travail ?**

Le rapport au travail

Mots clés : travail, emploi, équilibre vie professionnelle et vie personnelle, centralité du travail

Depuis plusieurs années, le débat public voit la **préoccupation liée à l'emploi** (la lutte contre le chômage) **muter vers des questions liées au travail** (sa forme, son organisation, sa place dans l'existence des actifs, ses évolutions...). La crise COVID alliée au recul du chômage et aux tensions dans les recrutements est venue renforcer l'idée qu'une mutation majeure s'opérait dans le rapport que nous entretenons avec le travail.

Selon Annie Fouquet économiste « *Le travail est une activité qui produit des biens ou des services utiles à la personne ou à la collectivité. Un emploi est une situation qui relie un travailleur à une organisation par laquelle transitent des revenus et des garanties sociales* ». La notion d'emploi avec l'augmentation de l'emploi salarié s'est confondue avec celui-ci. Il existe différents types d'emploi dont non salarié. Il est à noter que nous pouvons travailler sans avoir un emploi en réalisant une activité (Une personne au foyer travaille en accomplissant des tâches sans être considérée en emploi). La différence entre travail, emploi et activité est présente dans la statistique et la prise en compte des politiques publiques « pour le plein emploi », « contre le chômage », « pour le partage du travail ».

Nous pouvons regarder la question du travail et de l'emploi sous l'angle du rapport entre ces concepts et les individus. Commençons par définir les notions de « **rapport au travail** » et « **le rapport à l'emploi** ». La notion de « rapport au travail » est vaste, il est difficile de lui conférer un sens unique, transposable à tous les individus. « *Le travail résume, sous-tend, englobe mais dépasse les réalités de « emploi, profession, métier, carrière, activité »* » (Anne Lancry-Hoestlandt professeur des universités). Le rapport au travail est une valeur et un facteur structurant à la fois dans notre rapport aux autres mais également à soi. Ce rapport peut évoluer avec le temps et se construit différemment selon les individus. Analyser le rapport au travail, c'est analyser les rapports complexes et dynamiques de la personne, de la société autour de la définition et de l'organisation du travail.

Le rapport à l'emploi situe l'individu dans un cadre spécifique, incarné dans une relation souvent contractuelle avec une organisation lui permettant de générer des revenus. L'emploi est le cadre où j'exerce une forme de travail.

L'apport d'auteurs

En quoi le « rapport au travail » se distingue-t-il du « rapport à l'emploi » ?

Selon Serge Paugam « le rapport à l'emploi permet de distinguer les salariés selon le degré de stabilité de leur situation professionnelle... », tandis que le rapport au travail « permet d'appréhender les dimensions de la satisfaction ou de l'insatisfaction des salariés dans l'exercice de leur fonction » (Paugam, 2000, p.23).

Chantal Nicole-Drancourt, sociologue, introduit la notion de « rapport à l'activité » pour décrire la manière dont l'individu conçoit l'activité professionnelle et ce en fonction de la construction imaginaire qu'il en fait très tôt dans sa vie sociale et familiale. « Cette dimension s'inscrit dans l'imaginaire, elle est antérieure au moment où l'individu se confronte au marché du travail, et elle a un rôle dans la décision d'exercer une activité professionnelle ou non. Cette proposition présente l'avantage de prendre en considération le fait que les individus ne découvrent pas le « travail » au moment où ils cherchent un emploi. Les représentations qu'ils lui associent se façonnent depuis l'enfance, notamment avec la place plus ou moins importante des modèles parentaux. Le « rapport au travail » n'est donc pas seulement le jugement porté par un individu sur son emploi ou sa situation actuelle, il suppose également une manière de concevoir et d'envisager le travail »¹.

¹ Bene J., 2019, Saisir la diversité de la jeunesse à travers ses rapports au travail – exploitation de l'enquête Génération 2013, INJEP Notes & rapports /Rapport d'étude (p.13)

I. Contexte

On observe des difficultés accrues de recrutement ainsi que des problématiques récurrentes de fidélisation des salariés. Le taux de démission en début d'année 2022 a atteint un record depuis la crise financière de 2008 tel le mouvement de « Grande Démission » observé aux Etats-Unis au cours de l'année 2021.

Cette augmentation du nombre de démissions intervient dans un contexte de pénurie de main d'œuvre et de taux de chômage historiquement bas. **Le rapport de force sur le marché du travail semble alors s'être inversé en faveur des actifs**, permettant à ces derniers d'être plus exigeants dans leurs choix professionnels et contraignant les entreprises à se distinguer et à innover pour attirer de nouveaux salariés. **Ainsi, les tensions observées sur le marché de l'emploi relèveraient de la dynamique entre l'offre et la demande d'emploi davantage que d'un mouvement de « Grande Démission ».**

« Le mythe de la Grande Démission » Institut Montaigne - Enquête – février 2023²

... «si les volontés déclarées de quitter son entreprise étaient suivies d'effets, 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. »

« 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 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 »³.

De nombreuses études s'intéressent à la question du rapport au travail et ce qu'en attendent les individus. Certaines études mettent en avant un phénomène de « désengagement » de la part des salariés, nommé « quiet quitting », notamment sous l'effet d'une perte d'épanouissement et d'une perte de sens dans leur travail. La crise Covid aurait eu une fonction de catalyseur dans cette évolution du rapport au travail en permettant aux individus une prise de recul sur leur projet professionnel, d'une part, ainsi qu'en bouleversant l'organisation du travail, d'autre part, générant ainsi des attentes plus fortes en ce sens.

Le rapport au travail est fréquemment appréhendé sous l'angle d'une **approche générationnelle** qui demeure prégnante. Certains auteurs et travaux voient des réponses pour expliquer le manque d'attractivité de certains métiers et la volatilité des candidats, dans les différences générationnelles des individus.

² Les Français au travail : dépasser les idées reçues, Institut Montaigne, ENQUÊTE – FÉVRIER 2023

³ « Saisir la diversité de la jeunesse à travers ses rapports au travail ». Exploitation de l'enquête Génération 2013. INJEP Rapport d'étude.2019

Notre époque serait également marquée par une quête de plus en plus forte d'épanouissement au travail avec une importance accordée à la qualité des relations entretenues au sein de l'organisation.

Dans ce contexte, nous nous interrogeons sur la place qu'occupe le travail dans la vie des Français. Assistons-nous à une forme de « retrait » de la vie professionnelle, particulièrement chez les jeunes actifs, comme le prétendent certaines études ?

Nous emprunterons à la littérature des approches empiriques et plurifactorielles qui proposent des analyses nuancées des rapports que nous développons avec le travail. **Les attitudes à l'égard du travail sont plurielles et dépendantes d'un ensemble de facteurs, certains sont liés à l'environnement et indépendant de l'individu (contexte économique, social) et d'autres lui sont propres (son âge, sa situation familiale, sa catégorie socioprofessionnelle, son niveau d'étude...).** L'apport des études et des références citées ont pour objectif de questionner des discours stéréotypés et démontrer que certaines analyses nourrissent des clichés et des « mythes » pour expliquer des phénomènes sociétaux dont les facteurs sont variés.

Nous nous appuyerons notamment sur l'étude issue de l'enquête Génération 2013 du CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications) et des publications de l'INJEP (Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire)⁴ pour comprendre les dimensions et les facteurs qui sous-tendent les rapports au travail des jeunes et déconstruire les analyses stéréotypées liées aux générations. Ces travaux constituent des références majeures qui nous guideront dans notre réflexion sur le rapport au travail.

L'étude produite à partir de l'enquête Génération 2013 propose des analyses éclairantes, encore aujourd'hui, bien que le marché de l'emploi ait évolué positivement depuis 2020.

Études INJEP (Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire)

Suivant les préoccupations des pouvoirs publics, les travaux de l'INJEP sur la perception qu'ont les jeunes du travail et de l'emploi se sont multipliés. Comme nombre de travaux en sciences sociales qui se sont penchés sur la question, ils nuancent l'idée d'une opposition générationnelle, et plus particulièrement d'une spécificité des jeunes générations. Les écarts de perception et d'attitude entre les groupes d'âge sont en réalité limités et, loin des préjugés sur la perte de la valeur travail, les jeunes, de même que leurs aînés, manifestent au contraire un fort attachement au travail.

En revanche, le rapport des jeunes au travail porte la marque d'un contexte économique et social caractérisé.

C'est surtout entre les différentes catégories sociales qui composent la jeunesse de ce pays, et en fonction du genre, ou du niveau de diplôme, que s'observent des visions et des aspirations différentes vis-à-vis du travail.

L'INJEP a ajouté des questions supplémentaires, portant sur le rapport au travail, au questionnaire principal de l'Enquête Génération 2013 conduite par le CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications). Les enquêtes générations visent à mesurer l'insertion professionnelle des jeunes sortis du système éducatif dans les trois ans qui suivent la fin de leur formation initiale. L'Enquête Génération 2013, est menée en 2016, auprès de ceux qui ont terminé leur formation initiale en 2012-2013. Près de 20 000 jeunes ont répondu. Ces répondants ont au moment de l'enquête, en 2016, entre 17 et 38 ans. Notons que la borne d'âge dans cette enquête est étendue, et que la population interrogée a été en phase d'insertion professionnelle. Il s'agit de jeunes sortis de formation qui entrent dans la vie active.

⁴ « Saisir la diversité de la jeunesse à travers ses rapports au travail ». Exploitation de l'enquête Génération 2013. INJEP Rapport d'étude.2019

II. Le rapport au travail une réalité multifactorielle

1. Le mythe des générations

De nombreuses approches opposent les jeunes actifs aux plus âgés et avancent des différences générationnelles pour illustrer des rapports, des attentes qui seraient spécifiques aux jeunes et à leurs aînés.

Ces études cherchent à démontrer un rapport au travail potentiellement différent entre les générations, notamment entre les actifs les plus âgés et les plus jeunes : « la génération Y »⁵. Ces derniers adopteraient une **vision plus « polycentrique »**⁶ de l'existence dans laquelle le travail ne tiendrait plus une place hégémonique dans « **la construction identitaire et l'équilibre existentiel** » de l'individu (Dominique Méda, Patricia Vendramin, 2013).

L'analyse du rapport des actifs à leur travail ne peut se limiter à une opposition générationnelle qui supposerait des comportements univoques et homogènes au sein d'une catégorie d'âge.

*« Du reste, opposer jeunes et moins jeunes d'une telle manière revient à considérer ces deux catégories comme un tout homogène »*⁷. (INJEP, 2019)

Le stéréotype générationnel pour aborder la question du travail persiste depuis de nombreuses années. **En 2019 Gilles Rouet, professeur en management, en dénonçait la limite et le danger liés à ces stéréotypes générationnels** : « *La popularité du générationnel ne lui donne pas de légitimité, ni scientifique ni sociale. Dans ce contexte, il est urgent de remettre en cause certaines vérités plus révélées que démontrées, d'abandonner le mythe stéréotype des générations et d'accepter, pour mieux les comprendre, que nos différences s'inscrivent à la fois dans des déterminismes multiples et sont la conséquence de nos choix individuels* »⁸.

De même, nous pouvons citer Béatrice Delay, sociologue, qui incite « à ne pas occulter, outre la variable générationnelle, d'autres principes de différenciation fortement structurants dans la construction du rapport au travail tels que la situation face à l'emploi et la position occupée dans la hiérarchie sociale » (Delay, 2008, p. 35).

⁵ La génération Y concerne les individus nés entre 1979 et 1994, parfois aussi appelés Millennials ou Digital Natives).

⁶ Réinventer le travail, Dominique Méda, Patricia Vendramin, 2013

⁷ Les jeunes face au travail : un regard ambivalent, reflet de disparités, INJEP Analyse et synthèse, n°24 juin 2019

⁸ Les stéréotypes générationnels : fondements, limites et dangers, Gilles Rouet, 2019

Les jeunes face au travail : un regard ambivalent, reflet de disparités, « Enquête Génération 2013 », INJEP, analyses & synthèses N° 24 – Juin 2019

« Opposer les attitudes des jeunes face au travail à celles portées par les générations précédentes amène fréquemment à occulter les disparités qui traversent ce groupe d'âge. Un module ajouté par l'INJEP au questionnaire de l'enquête « Génération », réalisée par le CEREQ en 2016, permet d'explorer l'hétérogénéité des représentations des jeunes à l'égard du travail. Ces données font apparaître l'ambivalence et la complexité du regard que ces jeunes portent sur le travail, ainsi que sa diversité : alors que les jeunes occupant des positions professionnelles les plus favorables mettent en avant l'équilibre entre travail et hors travail, les relations entre collègues, l'intérêt du poste ou l'autonomie, ceux qui ont des situations professionnelles plus complexes mettent de ce fait davantage l'accent sur le niveau de rémunération ou la sécurité de l'emploi »⁹.

Ainsi l'enquête Génération 2013 s'attache à mettre en exergue les différences intragénérationnelles au sein de la classe d'âge (entre 17 et 38 ans) et la diversité des jeunes et des rapports au travail qu'ils développent au cours de leur vie.

Cette étude apporte certaines nuances sur le rapport au travail des « jeunes » notamment l'idée qu'ils chercheraient avant tout un épanouissement personnel. Elle apporte également une analyse contrastée de la question des équilibres entre le travail et le hors travail. **Bien que valorisée par les jeunes, la recherche d'équilibre vie privée vie professionnelle est aussi très liée à leur situation professionnelle et personnelle.**

De même, Dominique Méda témoigne des résultats issus de l'enquête réalisée auprès des jeunes européens en 2007 où la jeune population interrogée apparaît plus attachée au travail que les autres générations. **Leurs attentes sont les mêmes que celles de leurs aînées mais sont plus intenses et très orientées sur les dimensions expressives du travail : épanouissement, autonomie, désir de ne pas s'enfermer dans une routine.** Cependant, elle souligne le caractère très fragmenté de cette catégorie jeune selon son parcours scolaire et professionnel. Ce qui est confirmé par l'enquête « Génération 2013 ». D'autres travaux récents pointent également le caractère hétérogène de cette catégorie d'âge dont l'intérêt accordé au travail s'exprimerait de diverses manières sans être le reflet d'un déclin total.

Nous verrons que le rapport au travail est le reflet de réalités plurielles au sein d'une même catégorie d'âge et qu'il est plus prudent de parler des rapports au travail.

⁹ Bene J., 2019, Saisir la diversité de la jeunesse à travers ses rapports au travail – exploitation de l'enquête Génération 2013, INJEP Notes & rapports / Rapport d'étude (p.17)

2. Qu'est-ce qui nous lie au travail ?

Des auteurs proposent de définir le rapport au travail au travers différentes « *dimensions* » qu'il revêt pour chacun de nous. Caractériser ces différentes dimensions permet en partie de répondre à la question « *Pourquoi travaillons-nous ?* ». La littérature offre ainsi différentes définitions autour de de cette notion de dimensions.

Définitions

Pour Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger (2001) **le travail revêt trois dimensions** :

- **La dimension instrumentale et matérielle**, qui se réfère au travail comme source de revenus, de sécurité économique et de protection sociale.
- **La dimension sociale**, qui recouvre les sociabilités et les formes de reconnaissance sociale liées au travail, ainsi que le sentiment d'appartenance à un groupe professionnel ou à une organisation.
- **La dimension symbolique**, qui renvoie au sens que le travail a pour l'individu, à sa contribution à son identité personnelle et à son projet de vie, ainsi qu'à sa participation à la société.

Ces trois dimensions peuvent être en harmonie ou en conflit, selon le type de travail, les conditions de travail, les attentes et les aspirations des travailleurs. Le rapport au travail peut donc être source de satisfaction ou de frustration, d'engagement ou de désengagement, de réalisation ou d'épuisement.

L'enquête génération 2013 a structuré son questionnement à partir de ce modèle de dimensions pour comprendre les liens et attentes envers le travail de la population interrogée. Ainsi, cette étude analyse le travail selon trois dimensions¹⁰ (p17) :

- **La dimension matérielle** correspond à la rétribution, notamment salariale (niveau de rémunération), ainsi que les perspectives que le travail offre, que cela soit en termes de stabilité (sécurité de l'emploi) ou d'avancement professionnel (possibilité d'évolutions professionnelles)
- **La dimension sociale** regroupe la fonction socialisatrice du travail (relations entre collègues), le statut social qu'il apporte (reconnaissance du travail par la hiérarchie), et sa contribution à la société (le fait d'être utile à la société dans le cadre de son emploi).
- **La dimension expressive** équivaut à voir le travail comme un vecteur d'épanouissement personnel, d'affirmation de soi, ou de construction identitaire. Plus précisément, il correspond au fait de réaliser un travail intéressant (intérêt du poste), qui donne la possibilité de s'exprimer (autonomie et prise d'initiative), ou de s'investir dans des sphères extra-professionnelles (équilibre entre vies professionnelle et personnelle).

¹⁰ Bene J., 2019, Saisir la diversité de la jeunesse à travers ses rapports au travail – exploitation de l'enquête Génération 2013, INJEP Notes & rapports /Rapport d'étude (p.17)

Parmi les idées véhiculées, nombreuses mettent en avant les dimensions expressives et sociales pour traduire le rapport qu'entretiennent les Français au travail. Ces deux dimensions seraient devenues très présentes et parfois domineraient la composante matérielle. D'autres études, ces dernières années, prétendent à un désintérêt, un désengagement à l'égard du travail dans un monde post-Covid en rupture avec le « monde d'avant ». Qu'en est-il vraiment ? La centralité du travail a-t-elle évolué ? Quels sont les facteurs qui la composent ?

Nous nous appuyons sur des études quantitatives et empiriques pour tenter d'avoir des éléments d'analyse et de compréhension.

Équilibre vie personnelle vie professionnelle des réalités variées, corrélées à des facteurs socioéconomiques

Selon la dernière enquête Ifop¹¹ (2022), le travail continuerait à occuper une place majeure dans la vie des Français, cependant, cette place tendrait à être de moins en moins prépondérante et ce parmi tous les âges, sexes et catégories socio-professionnelles.

Si le travail demeure toujours un élément important, les Français tendraient néanmoins à lui accorder une place moins centrale dans leur vie au profit des loisirs dont l'importance a augmenté en 10 ans.¹²

Il ne s'agit pas tant d'un recul de la place accordée au travail mais nous assistons surtout à un renforcement de l'importance dévolue à la vie extra-professionnelle et d'une conception plus polycentrique de l'existence dans laquelle le travail tiendrait une place majeure au même titre que la famille, les proches et les loisirs.

Néanmoins, la priorisation du temps de libre n'est pas une réalité majoritairement partagée par tous les Français. En effet, seule une minorité d'actifs souhaite « travailler moins quitte à gagner moins ». Une étude menée par l'Institut Montaigne et datant de 2023¹³ relève, en effet, que le souhait de « travailler plus pour gagner plus » (31%) est nettement plus fréquent que celui de réduire son temps de travail (15%). Enfin, la plupart des actifs ne souhaite pas faire évoluer leur temps de travail (47%).

La question de l'équilibre entre le temps de travail et le temps personnel ne s'accompagne pas chez tous les actifs d'une volonté de travailler moins au profit de sa vie personnelle. Au contraire, il semblerait que le souhait d'augmenter son temps de travail au profit de la rémunération s'accroît nettement pour les actifs disposant d'une faible rémunération (moins de 1 000€) qui sont près de 60% à vouloir « travailler plus pour gagner plus ». La proportion se stabilise autour de 32% parmi les différentes tranches de rémunération comprises entre 1 000€ et 3 000€. Logiquement, la part d'actifs désireux de travailler plus pour gagner plus tend à diminuer progressivement à partir de 3 000€ de rémunération.

Pour que les individus soient en quête d'équilibre vie personnelle et vie professionnelle leur situation socioéconomique doit être suffisamment stable et confortable. La vie extra professionnelle est davantage mise en exergue et en perspective avec la vie professionnelle, pour autant, il est prudent de ne pas y voir un recul majeur du travail et une priorité donnée à la vie extraprofessionnelle par tous les Français.

¹¹ Enquête Ifop pour Solutions solidaires, réalisée du 20 au 21 septembre 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1 011 Français âgés de 18 ans et plus

¹² En 2021, 41% des Français estimaient les loisirs comme « très importants » contre 31% en 1990 (Ifop, 2022). L'importance accordée à la famille et aux relations sociales est quant à elles demeurée stable.

¹³ Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », 2023. 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.

L'intensité de ce désir d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est très variable en fonction d'une diversité de facteurs socioéconomiques tels que la situation face à l'emploi ou la position occupée dans la hiérarchie sociale (Delay 2008). Cette théorie a été confirmée par l'enquête Génération 2013 (réalisée en 2016).

Globalement, les non-diplômés et les individus au chômage démontrent moins d'intérêt à la recherche de cet équilibre tandis que les jeunes diplômés du supérieur (court ou long) en emploi sont nettement plus nombreux à accorder de l'importance à cet aspect. **Le niveau de diplôme est un facteur particulièrement déterminant : un jeune diplômé du supérieur aura une plus forte propension à accorder de l'importance à trouver un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle qu'un jeune en emploi peu qualifié (non diplômé ou diplômés du secondaire) et ce quel que soit le type de contrat.** L'imposante majorité des jeunes actifs interrogés en 2013 donnait priorité au travail et privilégiaient notamment la stabilité de l'emploi ou l'amélioration de leur situation professionnelle. Alors, seule une minorité (15%) estimait leur priorité en dehors du travail.

« Donc, les jeunes relativisent la place du travail, tout en manifestant une forme d'attachement à celui-ci. Il est probable que le travail soit vu comme prioritaire par ces jeunes qui occupent une situation professionnelle encore instable en début de vie active, mais que ceux-ci aspirent fortement à un équilibre entre vies professionnelle et personnelle à l'avenir ».¹⁴

Hypothèse

Il semblerait donc que la **position sur le marché de l'emploi soit un facteur relativement déterminant dans le rapport au travail.** Au-delà de la seule situation vis-à-vis de l'emploi, les ressources dont l'individu dispose pour s'insérer professionnellement sont également des éléments à prendre en compte.

Dans notre contexte actuel le marché de l'emploi place les individus y compris les jeunes actifs dans une position plus avantageuse que la période à laquelle a été réalisée l'enquête Génération 2013 : plus d'opportunités d'emploi, des tensions sur certains métiers offrant des conditions plus incitatives aux candidats, des contrats plus stables avec davantage de CDI. Les résultats de l'enquête génération seraient potentiellement différents aujourd'hui sur cette dimension d'équilibre des sphères de vie au regard de la situation face à l'emploi. Cependant, le facteur économique (notamment la rémunération) lié à la catégorie socioprofessionnelle demeure une variable pour comprendre l'importance accordée aux sphères de vie et à la prédominance accordée à l'équilibre recherché.

Lorsque le marché de l'emploi est moins favorable et plus précaire la stabilité de l'emploi devient une priorité, la question d'équilibre des sphères de vie est alors moins prégnante.

« L'emploi stable étant perçu comme un bien rare, il est d'autant plus désirable, et la sécurité de l'emploi est d'autant plus valorisée » (Bonnet, Mazari, Verley, 2018).

Par ailleurs, si l'on analyse sous une approche dynamique du rapport au travail en prenant en compte la temporalité et le caractère multidimensionnel de l'existence, on peut faire l'hypothèse que le travail demeure une priorité pour les jeunes en début de carrière, et ce d'autant plus, lorsqu'ils ne disposent pas encore d'une situation professionnelle stable ou des ressources nécessaires pour s'intégrer durablement dans le marché du travail.

¹⁴ Bene J., 2019, Saisir la diversité de la jeunesse à travers ses rapports au travail – exploitation de l'enquête Génération 2013, INJEP Notes & rapports /Rapport d'étude

Le travail et sa dimension socialisante

Après l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, **les relations sociales au travail** est le deuxième aspect du travail qui est mis en avant par les répondants de l'enquête Génération 2013. 46% des enquêtés estiment « très important » les relations entre collègues. Cette composante est considérée comme étant très importante quel que soit le niveau de diplôme et le statut de l'emploi.

Cependant, les jeunes actifs non-diplômés lui accordent un intérêt moindre, notamment quand ils sont en CDD. Pour les plus diplômés, les relations entre collègues font partie des attentes prioritaires qu'ils soient en emploi ou au chômage. Les salariés en emplois précaires (intérim et contrat aidé) accordent une importance moindre au fait de développer des relations au travail.

Le travail une quête d'autonomie, d'intérêt pour le poste et d'évolutions

Comme évoqué précédemment la **dimension expressive** du travail tendrait à devenir une composante recherchée particulièrement par une catégorie de jeunes actifs. On retrouve dans cette dimension le **fait d'exercer une activité avec autonomie, prise d'initiative et d'éprouver de l'intérêt pour le travail réalisé**. L'enquête Génération 2013 met en effet en avant cet attrait par les jeunes pour ces dimensions expressives du travail : « ils sont 39% à considérer que ces aspects sont « très importants ». Le travail est alors associé à un potentiel vecteur d'épanouissement ou d'accomplissement de soi en permettant de réaliser des tâches intéressantes ou de prendre des initiatives ». ¹⁵

L'**intérêt du poste et l'autonomie** sont particulièrement valorisés parmi **les jeunes les plus diplômés**. Les jeunes diplômés du supérieur long tendent par ailleurs à accorder davantage d'importance à l'intérêt du poste qu'à l'autonomie contrairement au reste des jeunes non diplômés. **Ces derniers accordent une attention relativement faible à l'intérêt du poste**. On peut faire l'hypothèse que les jeunes peu diplômés privilégient avant tout la stabilité professionnelle dans la mesure où ils disposent de faibles ressources sur le marché du travail. A titre d'illustration, la proportion de jeunes actifs diplômés du secondaire qui accordent une forte importance à l'intérêt du poste est nettement plus faible lorsqu'ils sont au chômage que lorsqu'ils sont en emploi. ¹⁶

Le sens procuré par le travail proviendrait également de la possibilité pour les salariés de **développer leurs compétences**. L'enquête réalisée par l'Institut Montaigne montre que « 55% des Français ont pour projet d'évoluer au sein de leur entreprise... Une très forte proportion des travailleurs déclarent souhaiter une évolution professionnelle, y compris à court terme, en premier lieu interne à leur entreprise, puis en deuxième lieu une évolution externe ». ¹⁷ **Les salariés semblent avoir intériorisé l'enjeu de formation tout au long de la vie**. Un travail qui procure l'opportunité de se former, de bénéficier d'une mobilité professionnelle ascendante participe à développer de l'intérêt et du sens chez de nombreux actifs.

L'idée selon laquelle les actifs auraient perdu le sens du travail, qu'ils se détourneraient du travail en entreprise n'est pas confirmée par les résultats de l'enquête de l'Institut Montaigne. Celle-ci met en exergue le niveau de satisfaction des actifs occupés (p 8) notamment à l'égard de l'intérêt des missions confiées (81 %), ou encore le sens donné à leur travail (80%).

¹⁵ Les jeunes face au travail : un regard ambivalent, reflet de disparités, INJEP Analyse et synthèse, n°24 juin 2019

¹⁶ Bene J., 2019, Saisir la diversité de la jeunesse à travers ses rapports au travail – exploitation de l'enquête Génération 2013, INJEP Notes & rapports /Rapport d'étude (p53-p55)

¹⁷ Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », 2023.

Un rapport au travail qui n'est pas linéaire chez les individus

Les composantes familiales, économiques, personnelles liées à la vie de l'individu influencent le rapport que celui-ci développe avec son travail.

Des facteurs tels que l'âge, le sexe, ou la situation conjugale et familiale peuvent influencer sur les attentes à l'égard du travail (Baudelot, Gollac, 2003). En effet, **le rapport au travail peut être appréhendé dans une approche dynamique, à travers les parcours de vie, propres à chacun, structurés autour d'une diversité de dimensions (travail, famille, santé, éducation) qui entrent en interaction et s'influencent mutuellement** (Mc Daniel, Bernard, 2011). Des événements de vie survenant à diverses phases de la vie et dans diverses sphères de l'existence engendrent des contraintes ou bien des possibilités qui façonnent à leur tour les attentes et aspirations des individus. Les attentes vis-à-vis du travail dépendent donc en partie de contraintes extérieures qui peuvent devenir prioritaires sur le travail telles que l'arrivée d'un nouvel enfant ou encore la prise en charge d'un parent malade.

L'effet de la situation conjugale est par ailleurs particulièrement observable dans l'enquête *Génération* (2013-2016) de l'INJEP. Parmi les enquêtés, les **jeunes vivant en couple sont nettement plus nombreux à accorder une grande importance à l'équilibre entre la sphère professionnelle et la sphère privée, et plus particulièrement les femmes**. Celles-ci sont en effet, encore à l'heure actuelle, les plus fortement confrontées aux exigences de conciliation du travail et de la famille (Lapierre-Adamcyk et al., 2006) ; une réalité qui se révèle notamment à travers la forte surreprésentation de femmes parmi les salariés à temps partiel (Insee, 2020). Cette plus forte volonté de conciliation est notamment renforcée quand une femme exerce un travail avec des horaires ainsi qu'une cadence de travail qui ne lui permettent pas de répondre à ses responsabilités familiales comme le démontre une étude sur l'évolution du rapport au travail des jeunes infirmières québécoises (N. Côté, 2013).¹⁸

Pour une compréhension dynamique du rapport au travail : la valeur heuristique de la perspective des parcours de vie (N. Côté, 2013)

« L'organisation du quotidien peut devenir un vrai casse-tête, tout particulièrement pour les familles qui n'ont pas de ressources pour de l'aide ponctuelle en cas de conflits d'horaire. [...] Dans ces conditions, plusieurs vont choisir de diminuer le temps consacré au travail pour réduire la pression sur l'organisation du quotidien et de se doter d'un contexte de vie plus favorable à la réalisation de soi dans les multiples sphères de leur vie. »

A mesure que des responsabilités apparaissent dans leur sphère personnelle (couple, enfants, parent malade), l'organisation du temps de travail devient un enjeu déterminant dans l'équilibre de la vie quotidienne de ces infirmières. Celles qui ont des horaires variables éprouvent davantage de difficultés à maintenir le même degré d'implication que celles ayant la possibilité d'avoir une certaine flexibilité dans leur horaire de travail. Dans ce cas de figure, on n'observe pas tant un désinvestissement de la sphère professionnelle mais plutôt une réduction d'une charge de travail qui devient trop envahissante dans la vie quotidienne, *« rendant difficile l'articulation de leurs différentes responsabilités »*.

Dans un contexte où le marché du travail est à l'avantage des candidats, on peut s'interroger sur l'importance accordée par les actifs à l'organisation du temps de travail et sur son influence dans le maintien ou dans le choix d'un emploi.

¹⁸Pour une compréhension dynamique du rapport au travail : la valeur heuristique de la perspective des parcours de vie, Nancy Côté, 2013

En prenant en considération la diversité des situations personnelles et des trajectoires de vie, on observe un rapport au travail très variable d'un individu à un autre et qui tend à évoluer dans le temps. Les individus établissent un arbitrage entre les différentes obligations, contraintes et opportunités qui existent dans les diverses dimensions qui structurent leur existence dans laquelle le travail est un élément parmi d'autres. La situation familiale semble être un facteur déterminant d'arbitrage, et ce particulièrement, pour les femmes ne bénéficiant pas d'aides extérieures.

Hypothèse

A l'issue de ces observations, il semblerait que les individus tendent à privilégier leur vie professionnelle tant qu'ils n'ont pas obtenu d'emploi stable ou suffisamment de ressources pour s'insérer dans le marché du travail et qu'ils n'ont pas de responsabilités trop importantes en parallèle dans leur vie personnelle. A l'inverse, les individus tendent à consacrer plus d'intérêt et de temps aux autres dimensions de leur vie à mesure que leur situation professionnelle se stabilise et soit suffisamment satisfaisante pour qu'ils puissent se préoccuper davantage de leur vie personnelle et établir des projets extraprofessionnels. **Ce n'est donc pas tant que le travail perd en importance mais que l'individu opère un rééquilibrage avec les autres dimensions de son existence après s'être investi principalement sur sa situation professionnelle pendant des années.**

III. Crise du Covid crise de la centralité du travail ?

1. Les Français seraient-ils devenus paresseux depuis la crise COVID ?

Selon Dominique Méda, (philosophe et sociologue), la crise sanitaire vient renforcer la quête d'équilibre entre la sphère travail et hors travail déjà amorcée chez les Français. Deux raisons à cela, la première serait liée à la difficulté plus marquée de parvenir à cette conciliation entre le temps de travail et hors travail et la mauvaise qualité des conditions de travail.

« La position des Français après la crise sanitaire constitue donc sans doute moins une rupture qu'une accentuation des tendances précédentes. En effet, la crise sanitaire a conforté l'importance des autres sphères de vie que le travail et permis une prise de conscience du caractère parfois insupportable des conditions de travail. La reprise post-crise qui a multiplié les opportunités de trouver de nouveaux postes a permis à de nombreuses personnes de quitter un emploi devenu insoutenable tout en continuant à espérer un bon salaire, un travail intéressant, une bonne ambiance de travail et des possibilités de conciliation. »¹⁹ (Dominique Méda, 2023).

Pour cet auteur, la crise Covid a contribué à une prise de conscience liée à la **pénibilité des conditions de travail, qui selon elle, « rendent le travail insoutenable ».**

L'enquête réalisée par l'Institut Montaigne²⁰, a contrario, de nombreuses études et de certaines représentations collectives construites ces dernières années, n'attribue pas à la crise COVID un facteur de rupture radicale du rapport au travail. Cette enquête étudie un échantillon important (5001 actifs) et mobilise des méthodes statistiques qui la distinguent des enquêtes d'opinion et lui confère ainsi une certaine fiabilité dans les résultats avancés. Les conclusions de cette enquête sont retranscrites ci-dessous.

¹⁹ Le rapport au travail a-t-il vraiment changé ? Dominique Méda - Radiofrance.fr -Podcast « Le pourquoi du comment ? » [Vidéos Bing](#)

²⁰ Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », 2023. 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.

Les Français au travail : dépasser les idées reçues Institut Montaigne - Enquête – Février 2023

Des constats et des enjeux se dégagent de l'étude.

→ 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.

Le recours au télétravail est le seul changement notable. On n'observe pas de rupture dans le rapport que les Français développent avec leur travail suite à la crise sanitaire.

« 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... 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. » (P. 103)

→ On constate un décalage surprenant entre les représentations, individuelles et collectives, avec les résultats observés suite aux réponses des enquêtés.

La représentation très répandue selon laquelle la charge aurait augmenté ces dernières années ne transparait pas dans les réponses des répondants. « ... 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 ». La crise COVID n'aurait pas réellement eu l'impact négatif, telles que les représentations collectives le laissent imaginer. Cette opinion très négative des Français à l'égard du rapport au travail (en général) ne traduirait pas leur rapport à leur travail (en particulier).

→ Le troisième constat « est celui de l'éclatement des « figures » du travailleur, qui n'est pas sans rappeler celui de la société en général ».

Les classifications habituelles (CSP, sexe, géographie, niveau d'études initiales, âge...) ne suffisent pas à expliquer les différentes typologies de travailleurs.

→ La « charge psychique » ressentie nourrit le sentiment majoritaire lié à la charge de travail et crée une insatisfaction à l'origine de souhaits de mobilité professionnelle (reconversion ou envie de quitter son entreprise) en réponse à une situation difficile.

« 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 ».

→ Le dernier point à retenir des résultats de cette étude est « l'absence de « paresse » qui se serait emparée subitement des travailleurs français :

A 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 ».

De réels enjeux pour l'avenir

- L'insatisfaction au travail s'origine très souvent dans **le mal être vis-à-vis du management**. Une autre source d'insatisfaction et de frustration est celle du télétravail pour les 60% de salariés qui n'y ont pas accès.
- **L'évolution professionnelle** en tant qu'opportunité d'accéder à de la promotion sociale par le travail ou de la reconversion professionnelle représente une « nécessité est à la fois économique (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) ».
- Le troisième et dernier enjeu est celui de **la réforme des retraites en lien avec le travail des seniors**. L'enquête montre 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 ».

2. La crise sanitaire a-t-elle eu un impact sur les réorientations professionnelles en créant plus de mobilité professionnelle ?

La crise sanitaire a été une période favorisant les réflexions sur l'existence, sur le sens lié à l'activité professionnelle mise en parallèle avec la vie personnelle. Dans ce contexte, la dimension matérielle du travail semble être parfois relayée au second plan, devancée par des préoccupations liées à sa dimension expressive. Cette période a-t-elle produit davantage de changements d'orientations professionnelles, des dynamiques professionnelles plus axées sur des reconversions ?

Nous nous référerons ci-dessous au rapport d'étude de la DARES dont certains résultats viennent répondre à nos interrogations.

Rapport d'étude de la DARES – novembre 2022- N°46

Des débuts de parcours professionnels aux prises avec la crise sanitaire : impact sur les situations d'activité, les perspectives de changement professionnel et les valeurs au travail

C'est parmi les projets de réorientation apparus à partir du 1er mars 2020 et selon qu'ils sont ou non liés à la crise que le nombre de changements envisagés diffère. De ce point de vue, les premiers (liés à la crise) sont plus radicaux²¹ intégrant davantage d'axes de changement : au moins trois axes de changement pour près de 52 % des porteurs, contre 34 % parmi les seconds (sans lien à la crise). En outre, parmi les premiers, 19% des projets combinent à la fois des changements de métier, de secteur, de statut et géographique contre seulement 11,6 % parmi les projets non induits par la crise sanitaire (p84).

Parmi les motivations à l'ensemble des réorientations, la recherche de plus sens dans l'exercice de son activité prédomine en étant citée par près de quatre individus sur cinq. Améliorer ses conditions d'emploi ou de travail arrive ensuite très vite avec près des deux tiers des projets de réorientation concernés. La question de la conciliation entre vie personnelle et familiale et vie professionnelle est apparue comme un motif tout aussi important. La crise sanitaire a sans doute rendu encore plus évident ce besoin comme on le voit à partir des pourcentages de réponses pour les projets débutés pendant la crise ou ceux dont la crise est directement à l'origine.

Sur l'ensemble des individus en réorientation, ce sont les sortants sans diplôme (27 %) et les détenteurs d'un baccalauréat (33 %) qui s'avèrent légèrement sur-représentés parmi ceux aux projets les plus radicaux tandis qu'à l'inverse, les diplômés du supérieur court et long sont légèrement sous représentés.

Au regard de la PCS, ce sont les ouvriers qui affichent les projets de réorientation les plus radicaux, représentant 22,5 % des individus avec de tels projets, soit 3 points de plus que leur part dans l'ensemble des réorientations professionnelles envisagées. Les employés, à l'inverse, sont sous représentés parmi les formes radicales de projets.

Au total, les projets radicaux concernent davantage les ouvriers, les sortants sans qualification du système éducatif et les niveaux bac.

²¹ Un projet radical correspond à un projet qui comporte au moins trois axes de changements parmi le secteur, le métier, le statut ou le lieu de vie.

Un désir de réorientation parmi les jeunes dont les situations professionnelles ont été contrariées

Un tiers des jeunes a déclaré que la crise sanitaire les avait conduits à repenser leur projet professionnel (Ifop, Génération 2017, 2020). En raison des bouleversements induits par la crise sanitaire dans l'environnement et l'organisation du travail ou par l'arrêt de l'activité dans certains secteurs, la crise sanitaire a amené de nombreux jeunes actifs à repenser leur situation professionnelle. **Cependant, cette propension au souhait de réorientation professionnelle est liée à la situation d'activité au moment du confinement** : en emploi ou au chômage, statut de l'emploi, chômage partiel ou en activité (dont télétravail). **Ceux ayant connu des situations contrariées par rapport à l'avant crise sanitaire ont une propension nettement plus grande au désir de réorientation.**

Des projets de reconversion non aboutis

Une étude publiée par le Céreq en 2022 met en avant l'influence de la catégorie socioprofessionnelle et du niveau de qualification dans la capacité des individus à concrétiser leur souhait de reconversion. En effet, alors même qu'ils sont plus nombreux à souhaiter se reconvertir, les ouvriers et employés non qualifiés étaient moins nombreux à franchir le pas que les cadres : sur un échantillon de 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 cadres sur 100.

« Les actifs expriment de fortes attentes à l'égard des possibilités d'évolution liées à leur emploi, de mobilités professionnelles potentielles qui se concrétisent dans les faits assez peu. « 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 ». (Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », 2023 – p 101).

IV. En résumé

Les différentes études mobilisées ici tendent à montrer que **le travail occupe toujours, globalement, une place prégnante dans la vie des Français. Cependant, le degré d'importance qui lui est accordé dépend de facteurs socioéconomiques** tels que la stabilité de l'emploi ou le niveau de qualification, **ainsi que des autres sphères de l'existence** qui génèrent d'autres contraintes et d'autres aspirations pour les individus. Le rapport au travail prend des expressions diverses liées à des facteurs intrinsèques à l'individu et d'autres facteurs extrinsèques et tend à évoluer dans le temps en fonction des différentes phases de vie d'un individu.

A titre d'illustration, le travail tend à être une priorité tant que la situation professionnelle n'est pas stable. Le rapport au travail évolue à mesure que sa situation se stabilise, que l'emploi est satisfaisant et que sa vie personnelle évolue et implique un plus grand niveau d'investissement. Cette première partie s'est attachée à montrer **le caractère protéiforme du rapport au travail selon les personnes et selon les périodes de vie de ces dernières.**

Une autre notion très présente dans le débat public est celle de l'attractivité. Celle-ci est fréquemment abordée sous l'angle de la négation pour évoquer le « *manque d'attractivité* » de certains métiers. La deuxième partie de cette revue de littérature propose **des modèles théoriques et analyses pour comprendre pourquoi un métier, une entreprise, un secteur sont attractifs ou manque d'attractivité.** Quels sont les facteurs, processus qui rendent un métier attractif aux yeux d'un individu ?

L'attractivité

L'image métier

L'attractivité
organisationnelle au cœur
des pratiques RH

Conditions de travail et
attractivité

L'attractivité

Mots clés : image métier, marque employeur, socialisation organisationnelle, engagement organisationnel, fidélisation, conditions de travail.

Dans un premier temps, nous nous emploierons à circonscrire la notion d'attractivité en proposant des définitions et des concepts éclairants pour comprendre les processus, les mécanismes à partir desquels un métier, un emploi, une entreprise, un secteur deviennent attractifs aux yeux d'un individu. **L'attractivité est la résultante d'un processus multidimensionnel relevant de l'individu et de l'organisation professionnelle et sociale.**

L'attractivité amène à s'interroger sur la notion de fidélisation des salariés. **Dans un contexte où le marché de l'emploi est favorable, les salariés quittent plus aisément leur emploi pour un autre.** L'entreprise doit ainsi s'efforcer de fidéliser ses salariés qu'elle a parfois eu du mal à recruter. Le contexte actuel renverse les rapports de force entre candidats, salariés et employeurs. Les organisations professionnelles doivent développer une image attractive des métiers et de leurs entités professionnelles pour satisfaire leurs besoins de main d'œuvre et parvenir à fidéliser leurs salariés.

Une entreprise attractive est une entreprise qui profite d'une **image sociale positive**. La marque employeur est présentée comme un levier aux problématiques de recrutement. Les termes images, marketing employeur sont fréquemment employés pour communiquer en interne et en externe et prôner qu'il « fait bon » travailler dans cette entreprise.

Aussi, nous avons tenté d'appréhender les processus qui participent à créer une image attractive, et par lesquels les salariés vont développer une volonté de rester dans l'entreprise. Les modèles théoriques retenus permettent d'identifier des leviers d'action potentiels en faveur de l'attractivité d'un métier ou d'une organisation professionnelle.

Nous proposons d'étudier **l'attractivité pour le métier et l'attractivité (de l'entreprise) organisationnelle**. Cette approche s'attachera dans un premier temps à comprendre le processus qui conduit un individu vers un métier à partir de **l'image métier** qu'il a construite. Puis, il s'agira de s'intéresser à ce qui participe à développer **l'attractivité d'une entreprise**. Dans ce cas, nous emprunterons à la littérature les concepts de socialisation organisationnelle, d'attachement et d'engagement à l'entreprise, au métier, pour comprendre ce qui participe à la fidélisation des salariés.

I. L'image métier guide nos choix professionnels

Comprendre ce qui rend un métier attractif amène à s'interroger sur les mécanismes qui sous-tendent le choix de ce métier, comprendre la manière dont se construisent les représentations qui influencent le choix du métier.

L'approche cognitiviste de l'orientation et notamment le modèle proposé par Huteau décrit comment l'individu se construit une représentation du métier (l'image métier), la confronte à sa propre image (image de soi), ce qui le conduit au choix professionnel ou de formation ou de reconversion.

Ainsi l'image métier a pour conséquence l'attractivité vers certains métiers, à travers son implication dans le choix professionnel (Guichard, Huteau, 2006). Nous proposons dans cette première partie de comprendre comment se crée la perception d'un métier et son attractivité. Nous nous appuyons notamment sur les travaux menés par Franck Brillet, Franck Gavaille et le modèle théorique de Huteau (1982).

1. L'image métier une représentation mentale qui guide l'action

L'image métier²² influence le comportement et se trouve ainsi au centre du choix professionnel et de formation. L'individu opère des choix d'orientation professionnelle (métier, formation, mobilités professionnelles) à partir de l'image qu'il s'est construite du métier visé sans y avoir été confronté directement.

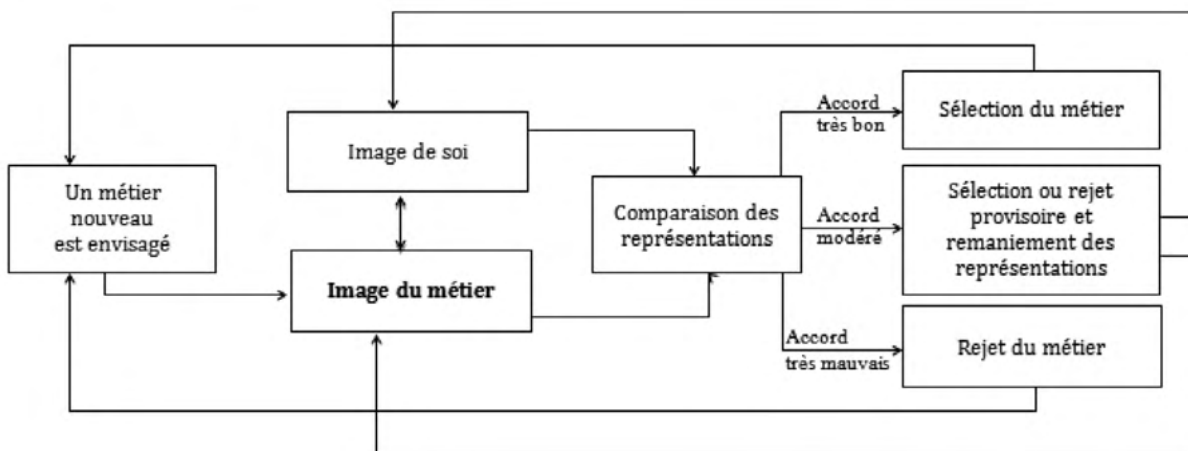
Définition

« *L'image métier est une représentation globale du métier dans l'esprit des individus. Elle correspond à l'ensemble des représentations mentales formées suite à l'exposition d'un individu à différents stimuli internes et externes* ». Brillet & Gavaille (2016), p. 58

Le choix de métier est ainsi défini en fonction des confrontations entre les représentations des filières et des métiers, et des représentations mentales de soi (Huteau,1992). Selon un processus d'appariement entre l'image mentale d'un métier (l'image métier) et l'image de lui-même, l'individu construit son identité métier (Zarca, 1988 ; Osty, 2003). L'individu peut faire son choix d'orientation professionnelle dès lors que l'image qu'il s'est construite du métier et en concordance avec l'image qu'il a de lui-même (la manière dont il se perçoit). L'image métier peut donc se former sans exposition directe au métier à travers des discours et peut donc être **une image d'anticipation** (De Schonen, 1975 ; Denis, 1979).

²² L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel Franck Brillet, Franck Gavaille, Management & Avenir 2016 (N° 84), pages 53 à 72

Huteau propose de schématiser ce processus qui mène au choix ou au rejet d'un métier.
Figure 1 - La sélection des préférences pour des formations ou des activités professionnelles (Huteau, 1982)



L'image métier est le produit d'une image mentale qui se forge sur l'expérience individuelle et est influencée par les représentations sociales du ou des groupes auquel l'individu appartient (Moliner, 1996).

L'image métier ne suppose pas d'avoir une quelconque expérience de travail alors que l'identité métier découle d'une identification par le travail.

Ainsi, pour faire évoluer les perceptions liées à un métier et donc l'image du métier, il s'agirait de confronter l'individu à la situation de travail qui lui permet de construire l'identité liée au métier. Celle-ci pouvant potentiellement agir en faveur du choix du métier.

L'identité métier se forme et doit rester conforme à l'image de soi pour générer un comportement en faveur du métier. Les comportements qui amènent au choix d'un métier, d'une formation, d'une mobilité professionnelle s'expliqueraient par la congruence entre l'image du métier, de la formation et l'image de soi.

2. Les « antécédents » nécessaires à l'image métier

Franck Brillet, Franck Gavoille dans le cadre de leurs travaux ont identifié des éléments qui favorisent la construction de l'image appelés « les antécédents ». Ils repèrent quatre types d'antécédents agissant sur les différentes représentations des individus :

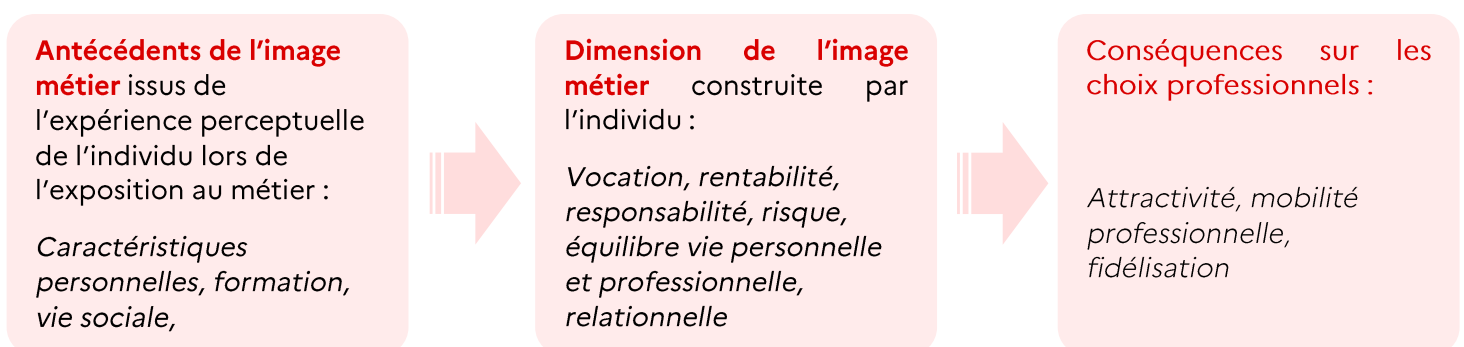
- **Les antécédents associés à la formation** ce sont les antécédents qui proviennent de la formation de l'individu tels que le fait que cette formation soit un choix personnel ou contraint, la durée de la formation associée au métier et sa réputation (élitiste ou classique), l'influence des enseignants au cours de la formation.
- **Les antécédents associés à l'influence sociale** ce sont les antécédents qui proviennent de l'environnement social de l'individu et qui interviennent dans la représentation que l'individu se fait du métier tels que la famille et les amis, les médias, les réseaux sociaux, etc.
- **Les antécédents associés à l'environnement du métier** ce sont les antécédents qui proviennent de l'environnement où le métier est exercé tels que la région, le secteur d'activité, etc.
- **Les antécédents associés au contenu du métier** ce sont les antécédents perçus directement de l'exercice du métier tels que le niveau de rémunération associé au métier, les horaires, la reconnaissance du métier, les avantages et les contraintes du métier mais également la nature de l'activité.

3. Les dimensions de l'image métier

L'individu se nourrit des « antécédents » pour se construire une image, à laquelle sont rattachées des représentations. Franck Brillet, Franck Gavaille identifient six dimensions de leurs analyses (p 62), qui traduisent les représentations associées au métier par l'individu. Il s'agit de la manière dont l'individu caractérise le métier. C'est l'impression globale nourrie par l'ensemble de ces représentations qui forme l'image métier de l'individu.

- **La dimension « Accomplissement »** : l'individu perçoit le métier par son contenu et son utilité à la société. Il détermine si ces éléments sont en accord avec ce qu'il recherche dans un métier. Cette dimension s'impose à l'individu lorsque le métier correspond à ce qu'il recherche dans un métier : « *Je cherchais un travail en équipe avec un rythme soutenu et qui apportait du contact client et ça correspondait* » (Serveur).
- **La dimension « Rétribution »** : il s'agit de la perception associée au niveau de rémunération du métier. Elle comprend également le rapport entre la contribution que nécessite le métier et la rétribution que l'individu en retire : « *J'ai choisi ce métier pour évoluer avec un salaire en conséquence, on n'est pas bénévole* » (Ingénieur informatique).
- **La dimension « Responsabilité »** : c'est le degré de responsabilité perçu associé au métier. L'individu se représente le métier en fonction de l'implication dans la prise de décision, l'impact des décisions, la place hiérarchique du métier, etc. : « *En exerçant ce métier je sais que je participe aux décisions les plus importantes avec la direction et cela n'a pas de prix* » (Directeur financier).
- **La dimension « Risques »** : l'individu caractérise le métier en fonction des risques perçus dans l'exercice du métier. Il s'agit des risques physiques et psychiques associés aux conditions de travail mais également des risques pris par des décisions prises pour l'organisation en fonction du degré de responsabilité du métier : « *Moi ce qui m'intéresse c'est le risque dans ce métier* » (Policier) ; « *Pour moi j'ai besoin de pression et celle du client elle nous fait avancer* » (Consultant).
- **La dimension « Equilibre vie personnelle et professionnelle »** : il s'agit de la perception associée à l'impact du métier sur la vie privée. Le métier est caractérisé en fonction du degré d'implication qu'il nécessite et des éventuels sacrifices personnels qu'il entraîne : « *Je n'aurais jamais pu exercer ce métier si je n'avais pas eu de vie privée possible et des vacances pour profiter de ma famille* » (Professeur des Ecoles).
- **La dimension « Relationnel »** : c'est le lien social au travail qui existe dans le métier. L'individu caractérise le métier en fonction des relations interpersonnelles qu'il procure (travail en équipe, isolement, relation avec les tiers...) : « *Travailler avec les patients c'est ce qui m'anime ; être au service des autres et être utile aux autres.* » (Aide-Soignante Hospitalière).

Franck Brillet, Franck Gavaille modélisent le processus d'élaboration de l'image métier et des choix professionnels :



Les auteurs n'hésitent pas à mentionner le caractère exploratoire de leur recherche et la pertinence d'aller plus loin dans l'identification et la mesure des antécédents et dimensions de l'image métier. Ils suggèrent l'intérêt **d'étudier lors de futurs travaux les antécédents et dimensions, de métiers spécifiques notamment concernant les métiers en tension.**

Les conséquences de l'image métier découlent des différentes dimensions présentées. La représentation globale issue de ces dimensions oriente le comportement de l'individu à l'égard du métier. L'image influe ainsi sur l'attraction ou non qu'éprouve l'individu pour un métier avant de l'exercer.

La fidélité de l'individu à son métier varie selon sa satisfaction à l'exercer et la correspondance entre l'image de soi et l'image qu'il se fait de son métier. **L'image qu'un individu se construit d'un métier influe sur ses comportements à différents moments : lors du choix professionnel, lors des études, lors de mobilités professionnelles.**

Des leviers pour rendre un métier attractif ?

L'importance des sources d'informations qui participent à la construction de l'image métier semble alors une piste à ne pas négliger pour comprendre l'attractivité ou le manque d'attractivité des métiers. Accroître l'attractivité des métiers suppose donc de donner accès à un aperçu réaliste de celui-ci qui permette à l'individu de s'y projeter et de déclencher un processus d'identification lui permettant de faire des choix éclairés. Aussi, il s'agit de confronter l'individu aux métiers de façon qu'il se construise une image de ceux-ci pour ensuite réaliser des choix.

Les auteurs Franck Brillet, Franck Gavaille préconisent d'étudier précisément l'image du métier et de ses différentes composantes notamment sur des métiers méconnus ou faisant face à des difficultés de recrutement afin d'identifier les leviers d'action spécifiques aux métiers.

« Dans la mesure où l'image métier semble se construire majoritairement par anticipation à partir de l'expérience du langage, la manière dont sont présentés les métiers et la communication qui en est faite constituent une piste à explorer pour répondre aux problématiques relatives aux choix professionnels. Ceci suggère d'élargir le champ du marketing RH (Panczuk, Point, 2008), jusqu'ici essentiellement centré sur la marque employeur, en y intégrant le « marketing des métiers ». Dans la mesure où nos résultats suggèrent la fidélité au métier comme conséquence de l'image, nous pouvons alors supposer qu'un décalage entre l'image métier et la réalité vécue peut alors initier un souhait pour l'individu de changer de métier, puisque la promesse de résolution identitaire au travers d'une identité de métier conforme à l'image de soi ne serait pas tenue. Ceci pourrait constituer une piste de réflexion envisageable dans les problématiques de fidélisation des métiers présentant un fort turnover, et renforce notre suggestion de prêter une attention toute particulière à la communication faite sur les métiers ».²³

²³ L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel Franck Brillet, Franck Gavaille, Management & Avenir 2016 (N° 84)

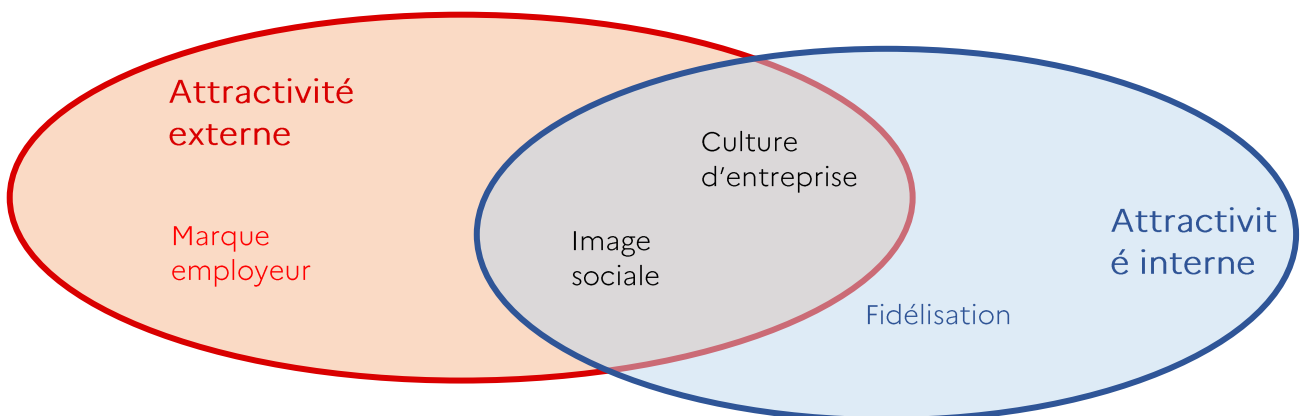
II. L'attractivité organisationnelle au cœur de la stratégie de l'entreprise et des pratiques RH

La notion d'attractivité renvoie ici à la **question organisationnelle liée à l'entreprise**. Elle est dans ce cas la résultante de pratiques internes à l'entreprise pour la rendre attractive. Les entreprises sont confrontées à de sévères difficultés de recrutement face à la pénurie de candidats. Elles s'exercent donc à se montrer attractives et développent pour cela la **marque employeur** pour attirer les candidats. Dans ce contexte, de déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi, les entreprises doivent également s'employer à **fidéliser** leurs salariés souvent tentés de changer d'entreprise dans un contexte où le marché de l'emploi est favorable.

Aborder la notion d'attractivité conduit donc à comprendre les mécanismes qui favorisent l'envie de rejoindre ou de rester dans l'entreprise. L'entreprise qui veut devenir attractive cible à la fois les candidats potentiels et à la fois les salariés en poste dans les pratiques qu'elle développe.

Nous retiendrons le modèle proposé par Benjamin Chaminade pour représenter l'attractivité organisationnelle.

Figure 2 – Représentation de l'attractivité :



Source : Benjamin Chaminade : "*Attirer et fidéliser les bonnes compétences : créer votre marque employeur*".

Les employeurs s'efforcent de communiquer en externe et en interne pour donner une image positive de leur entreprise où il « fait bon » travailler » et ainsi rendre l'entreprise attractive en externe aux yeux de candidats potentiels et en interne auprès des salariés. Les problématiques d'attractivité et de fidélisation des ressources humaines sont étudiées sous l'angle de l'entreprise à travers le concept de la marque employeur et de l'image de l'entreprise (Charbonnier-Voirin, Vignolles, 2011)²⁴.

²⁴ MARQUE EMPLOYEUR INTERNE ET EXTERNE - Un état de l'art et un agenda de recherche, Audrey Charbonnier-Voirin, Alexandra Vignolles, « Revue française de gestion », 2015/1 N° 246, pages 63 à 82

1. La marque employeur pour développer l'attractivité externe et interne de l'entreprise

La marque employeur est devenue l'outil des entreprises pour attirer (recruter) les candidats ainsi que pour fidéliser les salariés.

Les employeurs en forte concurrence pour attirer et retenir les salariés travaillent à la création ou l'amélioration de leur marque employeur. Ils s'efforcent de communiquer en externe et en interne pour donner une image positive de leur entreprise où il « fait bon » travailler ». Elle s'adresse aussi bien aux salariés actuels de l'entreprise qu'à ceux qu'elle aimerait attirer (Ambler et Barrow, 1996).

Définition

Le terme de **marque employeur**, créé par Simon Barrow en 1990 représente les **avantages perçus de travailler pour une organisation** : « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, 1996).

Selon Ambler et Barrow (1996) la marque employeur serait constituée de trois dimensions :

- **Les avantages fonctionnels** qui correspondent à l'utilité/l'intérêt du travail et aux activités de développement des compétences pour le salarié.
- **Les avantages économiques**, financiers et matériels.
- **Les avantages psychologiques** qui se réfèrent aux sentiments d'appartenance et de contrôle.

La marque employeur reflète également les efforts de l'organisation visant à communiquer, en interne et en externe, le message selon lequel elle est un lieu attractif où il « fait bon » travailler et distinctif de ses concurrents. (Berthon et al., 2005)

Berthon et al. 2005, identifient cinq dimensions :

- **La valeur d'attrait** correspond à l'intérêt du travail, lié à un environnement responsabilisant qui privilégie l'autonomie et le recours à la créativité des salariés.
- **La valeur sociale** inhérente à un environnement amical, voire amusant, proposant de bonnes relations de travail et un esprit d'équipe.
- **La valeur économique** concerne les éléments de rémunération (salaire supérieur à la concurrence, primes), les opportunités de promotion et la sécurité de l'emploi.
- **La valeur de développement** est liée à la reconnaissance ainsi qu'aux opportunités de carrière.
- **La valeur de transmission** qui représente les opportunités d'appliquer les connaissances apprises et de le transmettre à autrui, dans un environnement à la fois orienté-client et humain

La perception par le salarié de ces avantages confère à l'entreprise une image attractive. Les facteurs pour attirer et fidéliser les salariés dépassent les seuls avantages financiers et matériels. Ignorer les facteurs tels que l'intégration, la reconnaissance, les possibilités de montée en compétences et d'évolution professionnelle c'est prendre le risque de voir le salarié quitter l'entreprise.

La marque employeur souvent présentée comme l'outil marketing pour attirer des candidats n'en demeure pas moins **un outil de fidélisation des salariés**. Ainsi, tournée vers son organisation elle s'attache à créer les conditions pour fidéliser ses salariés. **Pour devenir un outil de fidélisation organisationnelle elle doit permettre aux salariés d'y trouver des avantages et de répondre à leurs attentes vis-à-vis de l'organisation dans laquelle ils travaillent.**

La marque employeur, outil du marketing RH, vise à communiquer et promouvoir la valeur de l'entreprise du point de vue RH. Lievens (2007) souligne l'importance de s'assurer de la **cohérence du discours avec la réalité vécue par les salariés**. La marque employeur externe (communiqué en amont et pendant le processus de recrutement) et interne (après le recrutement) **doivent être concordantes**. Le cas contraire peut engendrer le départ et la désimplication des nouveaux venus. **La marque employeur est un réel outil de fidélisation²⁵ mais pour cela l'entreprise doit mettre en œuvre certaines pratiques organisationnelles qui concourent au maintien des salariés dans l'entreprise.**

Marque employeur et performance individuelle (dans la réalisation de la tâche et des comportements citoyens)

Les études n'ont pour l'heure pas démontré les liens entre marque employeur et performance au travail (au sens des objectifs attendus). Certaines ont cependant montré la relation de certaines dimensions de la marque employeur avec **la performance dans la réalisation de la tâche** et des comportements positifs et performants pour l'organisation.

Des auteurs (Kahn 1990, puis Piccolo et Colquitt, 2006) montrent **qu'un salarié qui évalue positivement les caractéristiques de son travail (autonomie, variété des tâches, créativité...) et de son organisation (soutien social) aura tendance à accroître ses efforts et améliorer sa performance dans la tâche** (Hackman et Oldham, 1980). Le salarié pourra également démontrer d'une « performance contextuelle » liée à des comportements citoyens au sein de l'organisation.

2. Des pratiques organisationnelles à développer pour fidéliser les salariés

Comme nous l'avons décrit précédemment les facteurs participant à rendre l'entreprise attractive pour ses salariés sont multiples et renvoient à des pratiques liées à la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation.

Nous nous appuyons ici sur des concepts et des notions issus des sciences sociales et notamment de la psychosociologie du travail pour comprendre **les mécanismes individuels et collectifs participant au maintien des salariés dans l'organisation**. Pour que l'organisation dans laquelle travaille l'individu lui paraisse attractive, celle-ci doit offrir certaines conditions pour qu'il ait envie d'y travailler et de ne pas la quitter.

Développer la marque employeur suppose de développer des pratiques organisationnelles qui favoriseront la fidélisation des salariés.

²⁵ Ambler et Barrow, 1996 ; Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010

La socialisation organisationnelle de la nouvelle recrue

Dans le contexte actuel où les entreprises rencontrent des difficultés à recruter puis à bénéficier de collaboration durable il semble opportun de s'intéresser au concept de socialisation organisationnelle. En effet, celui-ci met en exergue les conditions qui participent à l'intégration du nouveau salarié et à son désir de rester dans l'entreprise.

Définition

La **socialisation** du salarié au sein de son entreprise est considérée comme un processus dynamique en plusieurs étapes. « *La socialisation organisationnelle est un processus double, de transmission et d'acquisition entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues* » (Lacaze, 2007).

Feldman (1981) a considéré que l'individu doit être socialisé au sein de l'organisation professionnelle en suivant trois étapes :

- **La socialisation anticipée** : elle commence avant la prise de poste lors de la formation initiale et lors de l'étape du recrutement (Lacaze, 2022). L'entreprise communique au candidat des informations sur son fonctionnement, ses valeurs ainsi que les membres qui la composent et donc c'est une opportunité pour le nouveau d'accumuler ces informations pour mieux connaître l'organisation. De son côté, la nouvelle recrue profite de l'occasion pour confronter ses propres valeurs avec celles de l'organisation. On parle de « contrat psychologique ».
- **L'entrée effective dans l'organisation** : elle dure en moyenne six mois et marque le début de la deuxième étape consistant en l'acquisition de la culture d'entreprise, du rôle et des compétences attendues dans le travail, et du fonctionnement au sein de l'équipe (Lacaze, 2002). Le nouvel embauché cherche à comprendre les normes et les valeurs de l'entreprise et à les internaliser. La maîtrise de ces éléments par la nouvelle recrue est une condition fondamentale pour réussir l'intégration.
- **La résolution de conflits appelée « management des rôles »** par Feldman (1976) : Au cours de cette étape, la jeune recrue a déjà assimilé le contenu de la socialisation et se trouve en mesure de résoudre les conflits liés à son travail ou à son rapport avec les autres membres de l'organisation.

Ce processus, en trois étapes, participe à l'intégration de la nouvelle recrue et ainsi à sa volonté de rester dans l'entreprise. Nous avons là un réel levier pour créer les conditions favorisant le désir de rester dans l'entreprise.

Soutien organisationnel perçu et volonté de rester dans l'organisation.

Définition

Le **soutien organisationnel perçu** décrit la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail (Eisenberg et coll.)

Des recherches observent l'impact du soutien organisationnel perçu sur l'intention de l'individu de quitter son organisation. Plus le salarié se sent récompensé pour les efforts réalisés, plus il perçoit du soutien de son organisation pour promouvoir le bien-être au travail

plus son intention de quitter son employeur est faible. Les récompenses peuvent être de nature intrinsèque à l'individu (reconnaissance du travail) ou extrinsèque (salaire).

Les travaux conduits par Pascal Paillé²⁶ confirment l'**influence du soutien organisationnel perçu sur la stabilité du personnel**. Plus les organisations mènent des politiques de ressources humaines centrées sur le bien-être au travail, plus elles encouragent leurs salariés à vouloir rester dans l'entreprise. D'autres études²⁷ mettent en exergue des conduites de réciprocité (selon la théorie de l'échange social, Blau 1964) entre les salariés qui s'engagent positivement pour le bénéfice de leur employeur lorsqu'ils ont le sentiment que celui-ci contribuera favorablement à la **qualité de leur environnement de travail, et qu'il valorisera les efforts réalisés**.

Les études montrent qu'un salarié qui perçoit un soutien de son organisation développe une relation fondée sur la réciprocité. Celle-ci profite à l'entreprise, on peut alors observer un renforcement de l'engagement affectif des employés, une augmentation du niveau de performance et une réduction des départs volontaires ou encore une réduction des absences de longues durées.

Le soutien organisationnel perçu suppose pour l'entreprise qu'elle prenne acte et reconnaisse les efforts fournis par ses salariés, qu'elle crée des conditions de travail de qualité en termes d'environnement de travail, d'organisation du travail, d'avantage matériels de diverses natures (véhicule, téléphone, prêt de matériel, dons de marchandises, de produits...), de relations sociales avec l'ensemble du personnel.

3. Engagement, performance et fidélisation des salariés

Des études ont observé l'**influence des conditions de travail et des expériences de travail** (en termes de contenu, d'intérêt, du degré d'autonomie, des perspectives d'évolution professionnelles ou des pratiques de rémunération) **sur les perceptions des salariés l'égard de leur organisation et leur comportement au travail** (Aryee et Chu, 2012).

Lorsque les salariés développent une **perception positive de leur entreprise (de la marque employeur qui la caractérise)**, qu'ils perçoivent des avantages, ils développent une volonté de rester et de s'impliquer dans l'organisation.

Engagement organisationnel et intention de départ

Le concept d'**engagement organisationnel** présente un intérêt majeur concernant la question de la fidélisation des salariés, du fait de sa relation étroite avec l'**intention de départ volontaire** du salarié.

Définition

L'**engagement organisationnel** est le lien psychologique ressenti par un employé envers son organisation. La force relative de ce lien a des répercussions sur **la probabilité de rester membre de l'organisation à long terme, sur la performance de rôle et hors rôle de l'employé et sur son bien-être**. Ces impacts varient suivant que l'engagement possède une **nature affective (un désir), normative (une obligation) ou calculée souvent aussi appelé engagement calculé ou cognitif (un besoin)**.

²⁶ Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation - Bulletin de psychologie, Pascal Paillé, 2007

²⁷ Eisenberger et coll., 1990 / Rhoades et Eisenberger, 2002

Nous retiendrons deux modèles issus de la littérature scientifique celui de Meyer et Allen puis celui de Solinger et al. Le modèle d'analyse proposé par Meyer et Allen (1991) est le plus fréquemment utilisé pour démontrer le lien entre engagement organisationnel et l'intention de rester ou partir de l'organisation.

Dans le modèle de Meyer et Allen trois composantes agissent sur le comportement au travail.

- **L'engagement affectif** renvoie à l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication de l'individu vis-à-vis de son organisation. L'individu reste dans l'organisation parce qu'il le souhaite.
- **L'engagement de continuité** est lié à l'évaluation par l'individu des coûts et avantages associés au fait de quitter l'organisation et de sa perception des autres alternatives d'emploi possibles. L'individu reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin.
- **L'engagement normatif** renvoie au sentiment d'obligation morale de l'individu de devoir agir selon les buts et valeurs de l'organisation parce c'est bien ou juste, notamment au regard de tout ce qu'elle a pu lui apporter. L'individu reste dans l'organisation parce qu'il le doit.

Solinger et al. proposent un modèle centré sur une conception principalement affective de l'engagement : l'engagement organisationnel renvoie pour eux à l'état interne d'une personne vis-à-vis de l'organisation, état qui précède et guide son action et comprend des sentiments, des croyances et des tendances comportementales.

Solinger et al. définissent l'engagement organisationnel comme une attitude, qui se caractériserait par une dimension affective, mais aussi par une dimension cognitive (les jugements, croyances et savoirs de la personne) et une dimension conative (une tendance d'action).

Selon Solinger et al. le niveau et le sens de l'engagement évoluerait dans le temps. Ils introduisent une variable temporelle qui explique notamment que l'engagement d'un employé n'induirait pas forcément les mêmes comportements en fonction d'où il se situe dans sa carrière au sein de l'entreprise

L'engagement affectif serait produit par l'autonomie dans la réalisation des tâches à accomplir, le sentiment de participer aux prises de décision ou l'importance des contributions professionnelles.

L'engagement serait possible sous trois conditions selon Khan (1990) :

- La réalisation du travail ait du sens pour la personne (bénéfices, retours sur son investissement)
- Qu'elle puisse le faire en sécurité (garantie qu'il n'y aura pas de conséquences négatives pour sa personne ou sa carrière)
- Qu'elle se sente disponible pour le faire (possession des ressources physiques, émotionnelles et psychologiques nécessaires).

Ces trois conditions dépendent du système social, des interactions au travail, du contenu et de l'organisation du travail, de la dynamique intra et intergroupe ainsi que des caractéristiques de la personne.

L'engagement serait ainsi évolutif, étroitement lié à la manière dont la personne perçoit les conditions dans lesquelles elle se trouve.

Schaufeli et Bakker (2010) distinguent l'engagement au travail et l'engagement organisationnel. **L'engagement organisationnel est un lien d'attachement** et d'identification entre un individu et une organisation, tandis que l'engagement au travail s'intéresse au lien entre l'individu et son rôle professionnel ou son activité de travail.

La fidélité organisationnelle

Outre la volonté de rester dans l'entreprise le salarié qui perçoit positivement la marque employeur de son entreprise démontre un investissement et une performance dans la réalisation de la tâche accrue.

« Des auteurs tels que Cerdin et Peretti (2005) pointent par ailleurs du doigt le fait que les salariés accordent une attention croissante à l'individualisation des pratiques de fidélisation. Selon la fonction ou le secteur, les attentes principales à l'égard de l'emploi et de l'organisation peuvent différer. Les résultats de Arnold et Mackenzie Davey (1999) montrent à ce titre que l'impact de plusieurs caractéristiques du travail (intérêt, relations avec les collègues, avantages économiques) influencent significativement mais différemment l'implication affective ainsi que l'intention de quitter l'organisation selon les fonctions et les catégories socioprofessionnelles étudiées ».²⁸

Les caractéristiques physiques, sociales et organisationnelles de l'emploi peuvent contribuer à réduire les contraintes liées au travail. Les recherches ont notamment souligné le rôle du soutien social des collègues et des encadrants, du « feedback » sur la performance, du climat organisationnel, de la variété des compétences sollicités, des occasions d'apprendre ou encore de l'autonomie. Ces ressources émanent à la fois de l'organisation et (à la fois) de la personne ou de « son capital psychologique », et notamment de son sentiment d'efficacité personnelle, son estime de soi, son optimisme ou sa résilience (Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris, 2008).

La qualité du contexte de travail comme facteur de maintien dans l'entreprise

Aussi, la qualité des interactions avec l'ensemble des personnes qui composent l'organisation alliée à la qualité des conditions de travail participent pleinement au désir de rester dans l'organisation. Plus un salarié perçoit des avantages liés à son organisation (quelque qu'en soit la nature), plus cela renforce le lien et l'engagement ce qui a pour conséquence d'augmenter les chances qu'il reste durablement dans cette organisation.

Des études récentes mettent en lumière des mauvaises conditions de travail en France, éloignées des pratiques RH et des caractéristiques du travail présentées dans les parties précédentes. La mauvaise qualité de certaines conditions de travail participerait grandement au manque d'attractivité observée pour certains métiers ou certains emplois.

28 La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle - Audrey Charbonnier-Voirin, Maureen Lissillour, ISEOR « Recherches en Sciences de Gestion ». P114

III. Conditions de travail et attractivité

1. L'insoutenabilité du travail en France

Dans ces dernières publications sur les conditions de travail des Français en mars 2023²⁹, la DARES emploie le terme de **travail insoutenable** : **37 % des actifs occupés disent que leur travail est insoutenable**, ils déclarent qu'ils ne seront pas capables d'occuper leur emploi jusqu'à la retraite.

La France est mal positionnée sur plusieurs critères liés aux conditions de travail dont la pénibilité physique, la charge émotionnelle, les discriminations, le faible soutien apporté par les collègues, la concertation / la consultation par l'entreprise, les salariés ressentent également très peu de reconnaissance de leur entreprise. « *La France est désormais le pays dans lequel la soutenabilité du travail est la moins bonne.* »³⁰

Définition

La **Fondation de Dublin** (Eurofound) **définit le travail soutenable par six critères** : les exigences physiques et mentales du poste, l'intensité du travail et le niveau d'autonomie, le pouvoir d'agir, la maîtrise du temps au travail, les perspectives d'évolution et la reconnaissance du travail.

Les résultats de l'enquête européenne menée par Eurofound en 2021 sur les conditions de travail en Europe³¹ témoignent des conditions de travail difficiles auxquelles sont exposés les Français. **La France est le pays dans lequel la soutenabilité du travail est la moins bonne.** L'enquête constate qu'il en découle notamment « un moindre engagement au travail, une défiance plus prononcée et une mauvaise conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle ». ³² **La fréquence des accidents du travail** en France est très **significativement supérieure à la moyenne européenne**. Pour 2020, elle représente le double de la moyenne européenne (4,6 % vs 2,3%). La France est également exposée à des **problèmes de santé mentale** qui s'originent dans les facteurs caractérisant les risques psychosociaux (RPS). Des Français se situant au-dessus de la moyenne européenne dans l'estimation de leur exposition à certains facteurs RPS :

- 2,1 % des actifs français déclarent des problèmes de stress, de dépression ou d'anxiété au travail en 2020 (moyenne européenne 1,9%),
- 22 % ressentent une intensité de travail (pression des délais, surcharge de travail) contre 19% pour la moyenne européenne.
- La France est le pays où les actifs se déclarent le plus exposés aux harcèlement et brimades (1,8% contre 0,8% pour la moyenne européenne)

²⁹ Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? DARES ANALYSE – N°17- MARS 2023

³⁰ Soutenabilité du travail et opportunités d'emploi : la position singulière de la France en Europe – La Grande Conversation – Mai 2023

³¹ Elle est administrée dans les 27 Etats membres de l'Union Européenne, les pays candidats à l'adhésion à l'UE, ainsi que la Suisse et la Norvège.

³² « Working conditions and sustainable work », Eurofound, January 2023 Barbara Gerstenberger

- Le manque de communication ou de coopération au sein de l'organisation. Parmi les pays observés, seuls les Pays-Bas, et la Suède sont moins bien positionnés.
- La France détient le plus mauvais classement concernant le facteur gestion de clients, patients, élèves, etc. difficiles

Les conditions de travail d'un emploi renvoient aux aspects matériels (contraintes physiques, moyens de travail, conditions sanitaires, exposition à des substances dangereuses, etc.), organisationnels (organisation du temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre, etc.) et psychosociaux (relations avec les clients, la hiérarchie et les collègues, conflits de valeurs, satisfaction et difficultés au travail, etc.) dans lesquels le travailleur exerce son activité.³³

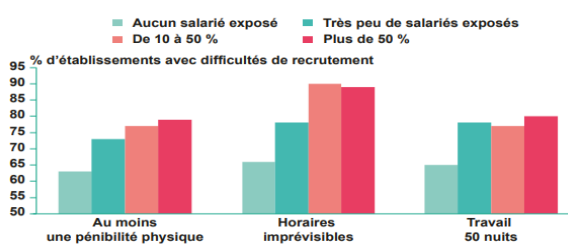
2. Des difficultés de recrutement corrélées aux difficiles conditions de travail

Les résultats de l'enquête Conditions de travail menée en 2019 montrent le rapport entre des conditions de travail difficiles et les difficultés de recrutement des employeurs³⁴.

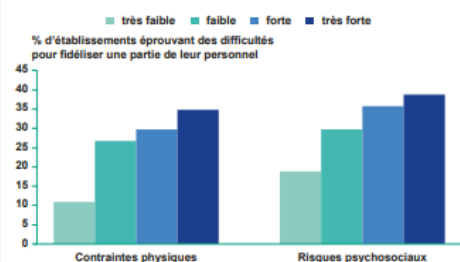
Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? DARES N°26 – Juin 2022

Le rapport de la DARES met en avant cette **corrélation conditions de travail et difficultés de recrutement** : « Les employeurs qui signalent que leurs salariés sont exposés à des conditions de travail difficiles sont plus nombreux (85 %) à connaître des difficultés de recrutement. Les horaires atypiques ou imprévisibles ainsi que la difficulté à pouvoir faire un travail de qualité sont parmi les expositions professionnelles les plus associées aux difficultés de recrutement ». De même **un lien fort est observé entre les problèmes de fidélisation du personnel et les conditions de travail**. Les établissements concernés par les difficultés de fidélisation passent de 11 à 35% selon le degré d'exposition aux contraintes physiques, et de 19 à 39% pour les contraintes psychosociales.

GRAPHIQUE 4 | Difficultés de recrutement selon l'exposition des salariés aux contraintes physiques et temporelles



GRAPHIQUE 7 | Difficultés de fidélisation du personnel selon les conditions de travail



Note de lecture : les facteurs de pénibilité physique pris en compte sont : « charges lourdes », « agents chimiques dangereux », « travail à la chaîne, travail répétitif », « températures extrêmes », « bruit supérieur à 85 dB », « travail de nuit », « travail en équipes alternantes »

Note de lecture : parmi les établissements qui ont peu de contraintes physiques, 11 % ont des difficultés à fidéliser certaines catégories de personnel.

Source : Dares, enquête Conditions de travail 2019, volet employeurs couplé, secteur privé.

³³ Chiffres-clés sur les conditions de travail et la santé au travail – DARES SYNTHÈSE STAT/EVAL N°37 – 25 AOUT 2021

³⁴ Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? DARES ANALYSE – N°26 JUIN 2022

Ce qui caractérise la pénibilité du travail renvoie à plusieurs dimensions de nature physique, organisationnelle, sociale, psychologique. On peut y voir un intérêt majeur pour un secteur, une entreprise d'identifier et de qualifier ses conditions de travail afin de mener des actions correctives ciblées et de différentes natures. Rappelons que plusieurs facteurs sont à l'origine des conditions de travail. Développer ou renforcer l'attractivité suppose donc d'agir sur les conditions de travail difficiles pour les salariés, et de n'écarter aucun facteur agissant sur ces conditions de travail.

De même, pour étudier la qualité de l'emploi les études ont recours à un ensemble de dimensions et de conditions de travail qui dépassent la seule dimension matérielle qui réside dans la rémunération.

3. La qualité de l'emploi

France Stratégie propose d'étudier la qualité de l'emploi³⁵ « non pécuniaire » selon une approche multidimensionnelle qui vise à caractériser les métiers à partir de six dimensions les plus communément admises pour qualifier la qualité des emplois : les salaires, les conditions d'emploi, les conditions de travail, le temps de travail et la conciliation vie professionnelle et vie familiale, la formation et les perspectives de carrière et la représentation collective. La qualité de l'emploi influencerait positivement sur l'attractivité des emplois et serait le reflet de progrès social. Cette analyse menée par France Stratégie prône une amélioration de la qualité des emplois prenant en compte les six dimensions et pas seulement la dimension salariale : « Les salaires ne compensant pas une faible qualité de l'emploi, les améliorations ne pourront pas venir du seul levier de la politique salariale ». Il s'agit pour cela de tenir compte des spécificités, priorités selon les métiers et de les décliner au niveau des branches.

France Stratégie suggère dans ses conclusions ci-dessous d'identifier des leviers d'actions différenciés par une approche multidimensionnelle de la qualité de l'emploi pour renforcer l'attractivité des métiers.

Qualité de l'emploi : une question de métiers ? FRANCE STRATEGIE La note d'Analyse – N°130 DECEMBRE 2023

L'approche multidimensionnelle de la qualité de l'emploi permet d'appréhender l'hétérogénéité de la situation des métiers en France et d'identifier des leviers d'amélioration différenciés. Une politique d'amélioration de la qualité de l'emploi pourrait contribuer à concilier un objectif de bien-être des salariés avec un objectif d'efficacité économique. L'amélioration de la qualité de l'emploi suppose une approche des politiques à la maille des métiers. Le diagnostic et les principaux leviers identifiés par métiers pourront dès lors servir de base pour élaborer des pistes concrètes de revalorisation des emplois. Celles-ci doivent être explorées de manière complémentaire aussi bien au niveau des politiques publiques de l'emploi que des pratiques des branches professionnelles et des entreprises ou des employeurs publics.

³⁵ Qualité de l'emploi : une question de métiers ? FRANCE STRATEGIE La note d'Analyse – N°130 DECEMBRE 2023

IV. En résumé

Les références citées dans cette partie nous ont permis d'appréhender **l'attractivité comme un processus qui permet à l'individu d'être attiré et de faire des choix en termes de métier et de formation, puis l'attractivité produite par une organisation professionnelle**. Les notions et concepts présentés proposent de comprendre les mécanismes agissant chez l'individu puis dans l'entreprise et ainsi d'identifier les leviers pour favoriser, renforcer l'image d'un secteur, d'un métier ou d'une entreprise.

L'image métier participe à nos choix d'orientation professionnelle. Il est important en cela pour les filières de communiquer tôt sur leurs métiers, les contextes d'emploi, les carrières. Ces actions de communication doivent être plurielles pour permettre la projection de différents profils. Elles doivent également favoriser la connaissance sociale de ces métiers en ciblant tant les futurs actifs que leurs environnements familiaux ou proches. La perméabilité des entreprises sera également un levier pour faire découvrir les contextes d'activité et les métiers auprès des jeunes comme des actifs en recherche d'emploi ou réorientation. **Il s'agit d'incarner l'image métier et de permettre des premières étapes de socialisation professionnelle afin de consolider ou générer des orientations.**

L'attractivité organisationnelle s'opère à différents niveaux. **Il s'agit pour l'entreprise de structurer « sa qualité d'emploi »** afin de pouvoir communiquer tant en interne qu'en externe sur sa marque employeur. Ceci s'inscrit bien dans une démarche qui dépasse le côté marketing pour devenir une stratégie en ressources humaines. En cela, nous proposons de développer des démarches de « recrutement durable » qui prennent en compte un processus intégrant des actions favorisant l'orientation (jeunes), le sourcing (diversification), l'accueil, l'intégration et la fidélisation. Il reste encore à aborder une notion importante, la « qualité de l'emploi ».

Divers travaux récents mettent en exergue les mauvaises conditions de travail, les qualités insuffisantes de certains emplois et métiers. Se pose également la question de la décence du travail et des offres d'emploi. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) introduit en 1999 la notion de travail décent. Selon l'OIT, le **travail décent** « résume les aspirations des êtres humains au travail ». Il regroupe : l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes.

Une partie des offres d'emploi déficitaires se trouve directement en lien avec la qualité de l'emploi et la notion de travail décent. Dans un contexte de concurrence entre secteurs et employeurs, les actifs tendent à refuser ou remettre en question des organisations et des conditions de travail. A contrario certains jeunes en orientation ou demandeurs d'emploi n'imaginent pas certains parcours professionnels ou emplois comme accessibles. **Il existe des approches à développer tant sur la « qualité de l'emploi », le « travail décent » que sur la notion de « perméabilité du marché du travail ».**

Conclusion et pistes de réflexion

Appréhender l'attractivité par
une approche centrée sur la
qualité de l'emploi

Conclusion et pistes de réflexion

Le travail a été introduit ici sous l'angle des problématiques qui lui sont attribuées dans le contexte actuel : perte de sa centralité dans la vie des individus, manque d'attractivité lié à de nombreux métiers et entreprises, mauvaises conditions de travail... On imagine parfois que les Français sont devenus paresseux, que les jeunes ne veulent plus travailler. Autant d'observations et de discours pour traiter d'une notion complexe qu'est le travail.

Aussi, la démarche menée ici propose des travaux, des études qui mettent en lumière les facteurs qui sous-tendent nos comportements à l'égard du travail et ceux qui participent à le rendre attractif à nos yeux. Les références, les modèles d'analyse présentés nous invitent à nuancer les affirmations évoquées plus haut et à considérer **la pluralité des rapports au travail et des facteurs en cause pour rendre des métiers ou des entreprises attractives**.

Les différentes études citées dans ce rapport tendent à montrer que le travail occupe toujours une place importante dans la vie des Français mais que celle-ci varie en fonction de la stabilité de l'emploi, de la capacité d'intégration des personnes sur le marché du travail et de leurs contraintes personnelles et familiales.

Nous retiendrons l'analyse de Dominique Méda selon laquelle la quête d'un meilleur équilibre entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle et familiale précède la crise sanitaire. Celle-ci aurait favorisé son accentuation tout comme elle aurait permis **une prise de conscience du caractère parfois insoutenable des conditions de travail**.³⁶ Cette prise de conscience liée aux mauvaises conditions de travail alliée aux difficultés de conciliation vie privée, vie professionnelle est devenue de plus en plus prégnante chez une catégorie d'actifs.

Pour autant, les Français restent attachés à leur travail³⁷ mais aspirent à une meilleure qualité de l'emploi et une meilleure articulation avec la sphère de vie personnelle et familiale.

Au regard des différentes analyses, on mesure que le travail « regagnera de la valeur » aux yeux des français, dès lors les conditions de travail, la qualité de l'emploi s'amélioreront.

Différents travaux préconisent de prendre en compte la qualité de l'emploi, les conditions de travail pour développer l'attractivité.

France Stratégie, par exemple, dans sa note d'analyse de décembre 2023³⁸, suggère d'aller plus loin en déployant **une approche multidimensionnelle de la qualité de l'emploi ciblant les métiers à forts besoins de recrutement à l'horizon 2030**.³⁹ Il s'agirait de caractériser la **qualité de ces emplois à partir des six dimensions** précédemment présentées (p 38) : les salaires, les conditions d'emploi, les conditions de travail, le temps de travail et la conciliation vie professionnelle et vie familiale, la formation et les perspectives de carrière et la représentation collective. Il serait également intéressant d'introduire dans l'analyse liée à ces métiers, des variables intrinsèques à l'individu tel que le genre, l'âge, le niveau de diplôme de manière à apprécier leurs effets sur la satisfaction liée à l'emploi.

Toute stratégie visant à réduire les tensions du marché de l'emploi, à faciliter le rapprochement offre demande dépassent le marketing employeur et doit ainsi se construire selon une approche différenciée.

³⁶ Le rapport au travail a-t-il vraiment changé (radiofrance.fr)

³⁷ Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », 2023

³⁸ Qualité de l'emploi : une question de métiers ? FRANCE STRATEGIE La note d'Analyse – N°130 DECEMBRE 2023

³⁹ « Les métiers 2030 », FRANCE STRATEGIE / DARES - 2022

Renforcer l'attractivité d'un secteur, d'un métier, d'une entreprise supposerait donc d'appréhender et de qualifier la qualité des emplois qui les composent pour définir des leviers d'amélioration différenciés. Rappelons les conclusions de France Stratégie : *« Le diagnostic et les principaux leviers identifiés par métiers pourront dès lors servir de base pour élaborer des pistes concrètes de revalorisation des emplois »*. (Décembre 2023).

Une telle démarche pourrait s'inscrire dans le cadre d'un EDEC réunissant l'ensemble des acteurs d'une filière et offrant la possibilité de mobiliser des leviers à l'échelle territoriale ou à l'échelle d'une branche. *« L'engagement de développement de l'emploi et des compétences est un accord annuel ou pluriannuel conclu entre l'État et une ou plusieurs organisations ou branches professionnelles... afin d'accompagner entreprises et salariés dans l'amélioration de leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la construction de parcours de formation et de mobilité professionnelle ainsi que dans les transformations liées aux transitions numérique et écologique. »* (site travail-emploi.gouv.fr). Il s'agirait ainsi d'engager un travail sur la qualité de l'emploi dans une approche différenciée selon les métiers tout en accompagnant le développement de pratique de recrutement durable au sein des entreprises. En cela, la démarche de recrutement durable s'intègre dans une réflexion stratégique de l'entreprise en développant une approche globale et intégrée du recrutement et de l'intégration des collaborateurs. Elle intègre la démarche de marketing employeur tout en la dépassant. Elle prend en compte l'orientation (découverte des métiers), le sourcing (différencier les profils, les critères), l'intégration (accueillir, accompagner des parcours), la formation (développer les compétences), la fidélisation.

Par ailleurs, les pratiques managériales participent à la qualité de l'emploi et sont devenues un sujet central des politiques publiques. La France subirait les conséquences d'un management autoritaire et vertical rendu possible pour partie par un chômage de masse durablement installé dans notre pays.

Le rapport issu des Assises du travail⁴⁰ met en exergue l'enjeu majeur inhérent aux pratiques managériales desquelles découlent la responsabilisation, l'autonomie, la reconnaissance des salariés. Il s'agit d'opérer un changement culturel fort pour passer d'un management du contrôle à un management de la confiance à priori.

« Les pratiques managériales doivent aujourd'hui être la pierre angulaire de la responsabilisation, de la création d'espaces de dialogue professionnel, le pilier infatigable de la culture de la prévention, la vigie de l'application concrète de la raison d'être à tous les niveaux. Pour cela, les dirigeants doivent re-considérer les fonctions managériales, accompagner et former les managers » (p4).

« Il nous semble urgent de replacer l'organisation du travail au cœur de nos réflexions, en s'appuyant sur les réalités de travail exprimées par les travailleurs et en engageant une révolution managériale qui privilégie une autonomie inscrite dans une orientation stratégique ou opérationnelle définie » (p22).

Les différentes notions abordées dans ce rapport ont mis l'accent sur les attentes différenciées des individus à l'égard du travail, sur les différents facteurs participant à développer l'attractivité des métiers, des entreprises et pour aller plus loin des individus. Les travaux récents soulignent également les différentes dimensions à l'origine de la qualité de l'emploi « non pécuniaire »⁴¹. L'attractivité est bien multidimensionnelle. Les attentes, les aspirations des individus sont hétérogènes et fortement liées à l'âge, la CSP, la qualification, le genre.

⁴⁰ Assises du travail, Conseil National de la refondation – Rapport des garants des Assises du travail au Ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion – AVRIL 2023

⁴¹ Qualité de l'emploi : une question de métiers ? FRANCE STRATEGIE La note d'Analyse – N°130 DECEMBRE 2023

Pour aller plus loin : deux orientations fortes

Pour reprendre les conclusions émises par France Stratégie, **il s'agit d'explorer les métiers et leur hétérogénéité en termes de qualité de l'emploi pour identifier des leviers d'action différents. La perspective serait d'appliquer cette analyse aux métiers** présentant de forts besoins de recrutement à l'horizon 2030 afin d'identifier des pistes d'actions plus ciblées. Il s'agit pour cela de travailler avec les branches professionnelles et les employeurs à partir des caractéristiques liées à la qualité de l'emploi de certains métiers.

« Le diagnostic et les principaux leviers identifiés par métiers pourront dès lors servir de base pour élaborer des pistes concrètes de revalorisation des emplois ». (Décembre 2023)

Nous retiendrons également la recommandation formulée à l'issue des assises du travail : Axe 1 : Gagner la bataille de la confiance par une révolution des pratiques managériales et en associant davantage les travailleurs. *« Il nous semble urgent de replacer l'organisation du travail au cœur de nos réflexions, en s'appuyant sur les réalités de travail exprimées par les travailleurs et en engageant une révolution managériale qui privilégie une autonomie inscrite dans une orientation stratégique ou opérationnelle ».*

Bibliographie

- Assises du travail, Conseil National de la refondation – Rapport des garants des Assises du travail au Ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, 2023
- Qualité de l'emploi : une question de métiers ? FRANCE STRATEGIE La note d'Analyse – N°130, 2023
- BENDAVID R. (coord.) Baumlin F. Bouchakour S. et al., Télétravail, management, reconnaissance, santé... : les nouvelles tendances. Le rapport au travail post-Covid, Fondation Jean Jaurès Editions, 2023
- MARTINOT B., Les Français au travail : dépasser les idées reçues, Institut Montaigne, 2023
- Les métiers 2030 », FRANCE STRATEGIE / DARES, 2022
- Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? DARES ANALYSE, N°17, 2023
- Soutenabilité du travail et opportunités d'emploi : la position singulière de la France en Europe, La Grande Conversation, 2023
- PIGALLE E. ATKINSON-CLEMENT C., Le télétravail est-il synonyme d'exode urbain ? Les enseignements du premier confinement en France, Espace Populations Sociétés, 2022
- BARRY V. LAGOUGE A. RAMAJO I. La France vit-elle une "Grande démission" ? DARES, 2022
- JUGNOT S. VIGNALE M., La crise sanitaire suffit-elle à expliquer les souhaits de réorientation des jeunes. Enquête 2020 auprès de la Génération 2017, Céreq Bref, n° 424, 2022
- Chiffres-clés sur les conditions de travail et la santé au travail, DARES SYNTHÈSE STAT/EVAL N°37, 2021
- BENE J., Saisir la diversité de la jeunesse à travers ses rapports au travail. Exploitation de l'enquête Génération 2013, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude, 2019
- Les jeunes face au travail : un regard ambivalent, reflet de disparités, INJEP Analyse et synthèse, n°24 juin 2019
- La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle, Audrey Charbonnier-Voirin, Maureen Lissillour, Recherches en Sciences de Gestion), pages 97 à 119, 2018/2 (N° 125)
- MARQUE EMPLOYEUR INTERNE ET EXTERNE - Un état de l'art et un agenda de recherche, Audrey Charbonnier-Voirin, Alexandra Vignolles, « Revue française de gestion », 2015/1 N°246, p 63 à 82
- COTE N. Pour une compréhension dynamique du rapport au travail : la valeur heuristique de la perspective des parcours de vie, Sociologie et sociétés, 2013
- MEDA D. VENDRAMIN P., Réinventer le travail, Presses Universitaires de France, 2013
- RENAULT E., Dewey et la centralité du travail, Travailler, n° 28, Éditions Martin Média, 2012

- Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation - Bulletin de psychologie, Pascal Paillé, 2007
- MEDA D. Le Travail, une valeur en voie de disparition, Nouvelle édition, 1995

Le ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités (DGEFP) a soutenu ce projet en mobilisant la direction prospective de l'Afpa dans le cadre de ses missions nationales de service public

Équipe projet AFPA

Alexandre Besnier

Responsable de projet

Direction Prospective

alexandre.besnier@afpa.fr

Olivia Gauvain

Consultante

Pôle études et prospective Nouvelle Aquitaine

Olivia.gauvain@afpa.fr

Christelle Roperch

Consultante

Pôle études et prospective Nouvelle Aquitaine

Christelle.roperch@afpa.fr