



# People at Work 2022 : l'étude Workforce View

Nela Richardson, Ph.D.

Marie Antonello

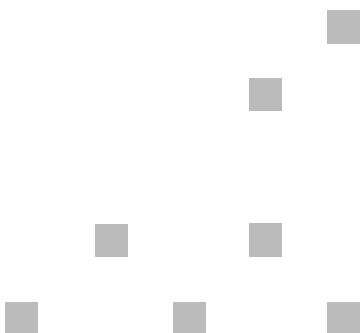


# Sommaire

Résumé analytique	3
Introduction	5
Données et méthodologie	6
Les travailleurs veulent du changement	7
Épanouissement professionnel et perspectives	13
Paie et avantages sociaux	17
Santé mentale	21
Télétravail et aménagements personnels	24
Conclusion	29


## Workforce View au niveau régional

Europe 31





# Résumé analytique




Plus de deux ans après le début de la pandémie de COVID-19, les collaborateurs et employeurs continuent de subir ses conséquences considérables, qui ont réduit à néant de nombreux acquis. En parallèle, le paysage économique et politique est devenu extrêmement difficile en raison de problèmes tels que l'augmentation de l'inflation et les retards de la chaîne d'approvisionnement. Tout ceci s'agglomère pour créer un gigantesque ensemble de contraintes ayant des répercussions sur les entreprises pour encore un certain temps. Dans ce contexte, le ressenti et les besoins actuels des effectifs mondiaux évoluent à toute vitesse. Il est primordial que les employeurs comprennent les facteurs et les répercussions potentielles que peuvent provoquer ces changements afin d'attirer et de fidéliser les talents, dans le but de créer des organisations plus fortes et résilientes.

## Quels sont les résultats clés ?



### 1 Les travailleurs veulent du changement : réévaluer l'importance que représentent la sécurité de l'emploi et l'éthique professionnelle



Cette année, 7 travailleurs sur 10 (71 %) ont envisagé une réorientation professionnelle. Il est donc compréhensible qu'ils puissent se questionner sur ce que peut représenter la sécurité de l'emploi après la pandémie de COVID-19. Aujourd'hui, les travailleurs souhaitent plus qu'un simple salaire régulier. La pandémie leur a permis de se rendre compte de l'importance du bien-être personnel et de la vie en dehors du travail plus que jamais auparavant. Elle a également renforcé la volonté

de bénéficier de conditions de travail plus souples, notamment de davantage de flexibilité, d'options de travail à distance ou encore d'une meilleure culture d'entreprise. Les salariés s'intéressent de plus en plus à l'éthique et aux valeurs des entreprises. Avis aux employeurs : 3/4 (76 %) d'entre eux envisageraient de rechercher un nouvel emploi si leur entreprise présentait des disparités salariales injustifiées entre les hommes et les femmes ou ne disposait d'aucune politique de diversité et d'inclusion.

## 2 Épanouissement professionnel et perspectives : les salariés ont de grandes attentes

Étonnamment, les travailleurs sont optimistes lorsqu'on leur demande comment ils se sentent au travail. Parmi eux, 9 sur 10 (90 %) déclarent être satisfaits de leur poste actuel, même si la situation pourrait quand même être meilleure : une partie significative est seulement « quelque peu satisfaite ». Bien qu'il se situe toujours légèrement en dessous du niveau qu'il avait avant la pandémie, l'optimisme suscité par les perspectives au niveau professionnel est également solide. Les attentes sont grandes en matière d'augmentations salariales, avec plus de 6 travailleurs sur 10 (61 %) qui en prévoient une dans l'année et 3/4 (76 %) préparés à en demander une s'ils estiment la mériter.

Toutefois, la capacité à répondre aux exigences salariales n'est peut-être pas suffisante pour mettre un terme à l'exode des talents : la tendance des changements d'emploi et du basculement vers des secteurs perçus comme étant plus résistants face aux crises et ralentissements économiques s'accélère.

## 3 Paie et avantages sociaux : le salaire est une priorité mais il ne fait pas tout

Le salaire est perçu comme étant le facteur le plus important d'un poste et 2/3 des travailleurs (65 %) souhaiteraient travailler plus pour gagner plus. Pourtant, le nombre d'heures supplémentaires hebdomadaires non payées dépasse effectivement l'équivalent

de celui d'un jour ouvré (8,5 heures) : c'est moins qu'en 2021 mais toujours plus qu'avant la pandémie. Puisque 7 travailleurs sur 10 (71 %) aimeraient plus de flexibilité sur leurs horaires de travail, comme la possibilité de condenser leurs heures en une semaine de 4 jours, il pourrait devenir insoutenable de continuer à effectuer autant d'heures supplémentaires. Même si la paie représente une priorité, près de la moitié d'entre eux accepterait une baisse de salaire si celle-ci impliquait un meilleur équilibre travail/vie privée ou leur garantissait une flexibilité dans l'organisation de leur temps de travail, même en travaillant le même nombre d'heures hebdomadaires. Ceci renforce l'idée que les employeurs peuvent devoir (et vouloir) faire un compromis entre la paie et d'autres facteurs, afin que les travailleurs restent satisfaits et épanouis.

## 4 Santé mentale : le stress s'intensifie et le travail en pâtit

Le stress au travail a atteint des niveaux préoccupants et concerne 67 % des travailleurs au moins une fois par semaine, contre 62 % avant la pandémie. Parmi eux, 1 sur 7 (15 %) ressent du stress tous les jours. Les répercussions professionnelles mais aussi personnelles sur les travailleurs sont susceptibles d'être marquantes, d'autant plus que le bien-être mental est également mis à rude épreuve, d'une autre manière, en raison de la pandémie. 53 % d'entre eux – un nombre alarmant – pensent que leur travail pâtit d'une santé mentale en détresse, ce qui constitue une

situation clairement intenable. La plupart des employeurs font de leur mieux pour soutenir leur personnel en essayant de mettre en place des initiatives telles que des congés « bien-être », des pauses pour mieux gérer le stress et des conseils. Toutefois, dans un contexte de pression si intense et durable, plusieurs questions persistent sur ce que les employeurs peuvent faire d'autre pour limiter les facteurs de stress et soulager ce fardeau de façon plus générale.

## 5 Télétravail et aménagements personnels : les travailleurs sont prêts à changer de position

Obliger les travailleurs à retourner sur leur lieu de travail à temps plein sans que cela ne soit nécessaire pourrait être contre-productif : 2/3 (64 %) songeraient à rechercher un nouveau poste si cela se produisait. Beaucoup d'entre eux envisagent de déménager et une minorité significative l'a déjà fait. Les inquiétudes portant sur le fait que les employeurs pourraient négliger les télétravailleurs en faveur de leurs collègues travaillant sur place ne sont pas fondées. En réalité, c'est l'inverse : les travailleurs à distance se sentent davantage reconnus et récompensés pour leurs efforts mais aussi soutenus dans leur carrière. Presque 7 travailleurs sur 10 déclarent être payés de façon juste selon leurs compétences et leur rôle, comparé à moins de la moitié de leurs pairs qui travaillent sur site. Les employeurs qui compensent à outrance en se focalisant sur les télétravailleurs au détriment des autres doivent redresser la barre de toute urgence.

# Introduction

La pandémie de COVID-19 a provoqué une véritable révolution du monde du travail au XXI<sup>e</sup> siècle. Jusqu'à présent, la plupart des personnes vivantes à l'heure actuelle n'avaient jamais connu de phénomène mondial ayant redéfini le monde de l'emploi de façon aussi drastique au sein de plusieurs pays à la fois, tout en dominant l'activité économique et en affectant les perspectives des travailleurs, peut-être définitivement. Ce bouleversement n'est pas encore terminé mais il est clair que rien ne sera plus jamais comme avant.

L'étude *People at Work* de cette année capture en détail ces développements uniques et fascinants. Elle met en exergue l'étendue et la constance globale de certaines tendances émergentes et grandissantes tout en soulignant les nuances et la complexité de la situation au niveau local.

Tandis qu'employeurs et salariés se battent contre la pression et les perturbations qui s'inscrivent dans le temps, nos résultats mettent en avant à quel point le recrutement et la fidélisation représentent des sujets parmi les plus critiques pour les entreprises actuelles, ainsi que les répercussions qu'ils ont au niveau professionnel.

Les exigences des travailleurs ont pris une nouvelle direction. Le travail n'est plus uniquement une question de salaire, d'avantages financiers et autres bonus : les employeurs doivent prendre en considération une plus grande et plus profonde variété de facteurs pour favoriser un sentiment d'épanouissement professionnel et de sécurité au sein du personnel. Tout comme la paie et l'avancement, l'équilibre travail/vie privée, le bien-être et les aménagements familiaux, les valeurs des entreprises sont également importantes. Les enjeux n'ont jamais été aussi grands. Avec la pandémie, les priorités ont été revues et les travailleurs se sentent prêts à quitter leur poste si leur employeur ne répond pas à leurs critères à plusieurs égards. La question est : les employeurs peuvent-ils satisfaire les critères les plus importants de leur personnel tout en atteignant leurs objectifs commerciaux ?

Pour les employeurs, la priorité doit être la gestion de cette nouvelle dynamique et la sécurisation du personnel pendant cette période de changement radical et continu. Pour ce faire, ils doivent se poser les bonnes questions pour mieux comprendre les travailleurs, notamment dans quelle mesure l'état d'esprit actuel a changé, et adapter leur approche en conséquence. Il est possible qu'ils aient à prendre des décisions audacieuses et remettent en question des idées reçues, mais nombre d'entreprises excellent en la matière. Cette recherche devrait permettre d'y voir plus clair sur les problèmes majeurs à régler et l'approche à adopter.

# Données et méthodologie

« *People at Work 2022 : l'étude Workforce View* » explore les attitudes des salariés envers le monde du travail actuel, ainsi que leurs attentes et leurs espoirs concernant l'environnement de travail du futur.

Le centre de recherches ADP Research Institute® a interrogé 32 924 actifs dans 17 pays entre le 1<sup>er</sup> novembre et le 24 novembre 2021, parmi lesquels plus de 8 685 travailleurs de la « gig economy » exclusivement.

## 15 683 en Europe

- Allemagne, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni et Suisse
- Dont 4 133 de la « gig economy »

## 5 768 en Amérique latine

- Argentine, Brésil et Chili
- Dont 1 547 de la « gig economy »

## 3 829 en Amérique du Nord

- Canada et États-Unis
- Dont 1 002 de la « gig economy »

## 7 644 en Asie-Pacifique

- Australie, Chine, Inde et Singapour
- Dont 2 003 de la « gig economy »

Dans le panel des actifs interrogés, nous avons distingué les travailleurs indépendants des salariés. Les travailleurs indépendants se sont définis comme ceux qui travaillent de manière occasionnelle, temporaire ou saisonnière, ou en tant que freelances, prestataires indépendants, consultants, travailleurs indépendants, ou qui utilisent une plateforme en ligne pour trouver du travail. Les salariés dits « traditionnels » se sont identifiés comme étant ceux qui ne travaillent pas sous un statut d'indépendant, mais qui occupent un emploi régulier ou permanent à temps plein ou partiel.

Il a également été demandé aux répondants de s'autodéfinir en tant que travailleur essentiel (comprenant les définitions de travailleur clé ou critique) ou travailleur non essentiel. Ces définitions varient en fonction du lieu, de l'organisation et des directives gouvernementales. En règle générale, elles comprennent ceux dont le travail est vital au fonctionnement continu de la société et de la vie quotidienne, tels que les professionnels de la santé ou de la logistique, les forces de l'ordre, les agents gouvernementaux, les journalistes et le personnel des supermarchés. Dans certains pays, les travailleurs du secteur des services financiers figurent également dans cette liste.

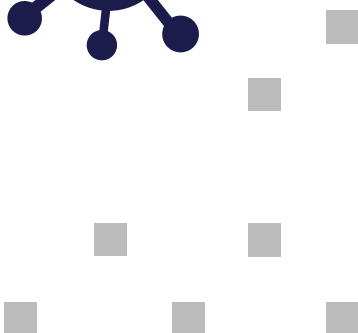
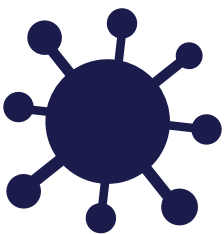
L'enquête a été menée en ligne dans la langue locale. Les résultats globaux sont pondérés pour représenter la taille de la population active dans chaque pays. Les pondérations se basent sur les données de la population active fournies par la Banque mondiale<sup>1</sup>, dérivées de données issues de ILOSTAT, la base de données centrale en matière de statistiques de l'Organisation internationale du travail (OIT) depuis le 8 février 2022.

1. Source : Banque mondiale, données sur l'ensemble de la population active, février 2022

# Les travailleurs veulent du changement

Par nature, le travail s'est toujours apparenté à une transaction : les travailleurs échangent leur temps et leurs compétences contre une garantie de salaire, de préférence un sentiment de sécurité et idéalement, une sensation d'épanouissement personnel pour le travail accompli. Toutefois, les conditions de cette transaction paraissent évoluer à présent, du moins du point de vue des travailleurs.

La pandémie de COVID-19 a montré que la sécurité de l'emploi, déjà sur le déclin, était désormais incertaine comme jamais auparavant, alors que de nombreux travailleurs ont perdu leur emploi ou que leur carrière a été mise entre parenthèses pour une durée indéterminée par le biais de régimes de soutien gouvernementaux tels que l'activité partielle. Par conséquent, il est clair que la pandémie a déclenché une réévaluation des critères liés à la sécurité de l'emploi pour les travailleurs. Par ailleurs, ces derniers en attendent incontestablement plus de la part de leurs employeurs, car beaucoup souhaitent désormais évoluer dans des entreprises dont la culture et les valeurs sont identiques aux leurs. Plus que jamais auparavant, le sentiment de sécurité de l'emploi est lié à l'ensemble des éléments de plus en plus divers que les employeurs offrent – ou n'offrent pas – à un salarié ou à l'échelle de l'entreprise, avec des implications considérables en termes de recrutement et de fidélisation.

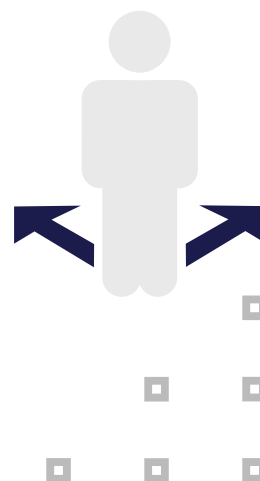


## Sécurité de l'emploi : à quoi s'attendre aujourd'hui ?

***Il est préoccupant de constater que même si plus de la moitié des travailleurs (54 %) considèrent la sécurité de l'emploi comme une priorité, seul 1/4 des répondants (25 %) pensent que leur emploi ou secteur est porteur. C'est bien moins qu'en 2021, où il était question de plus de 1/3 (36 %), et le niveau chute jusqu'à 14 % en Amérique latine.***

De façon similaire, moins de 1 travailleur sur 5 parmi ceux qui se considèrent comme travailleurs essentiels et ceux issus de la « gig economy » le déclare également (18 % dans chaque groupe), comparé à presque 1/3 (32 %) des travailleurs non essentiels et 1/4 des salariés traditionnels (26 %). Un paradoxe important apparaît ici : le sentiment d'insécurité va à l'encontre de l'idée reçue selon laquelle les travailleurs détiennent l'ensemble du pouvoir sur un marché du travail mondial tendu. La présence des travailleurs sur le siège conducteur est-elle un mythe ? Dans le cas contraire, comment peuvent-ils retrouver un sentiment de contrôle ?

L'une des réponses possibles à cette question provient de la découverte selon laquelle la grande majorité (71 %) des travailleurs déclare avoir envisagé une réorientation professionnelle au cours des 12 derniers mois. Parmi eux, 1 sur 4 a envisagé de changer de secteur ou de prendre un congé sabbatique. Près de 1 sur 5 a songé à lancer sa propre entreprise, à interrompre provisoirement son activité professionnelle ou à travailler à mi-temps et 1 sur 7 a envisagé de prendre une retraite anticipée. Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de vouloir passer à un mi-temps (21 % contre 17 %) et les travailleurs essentiels tendent bien plus que les travailleurs non essentiels à envisager au moins une de ces options.





# Les travailleurs pèsent le pour et le contre

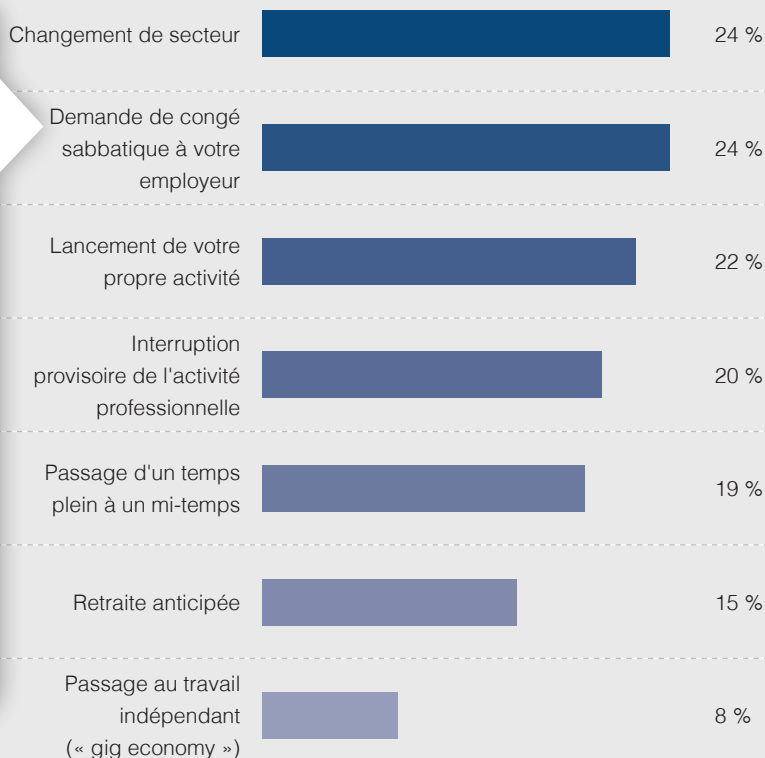


**J'ai envisagé une réorientation professionnelle au cours des 12 derniers mois.**



L'étude nous laisse suggérer un sentiment grandissant selon lequel un emploi sûr permet aux travailleurs de gagner leur vie en fonction de leurs propres conditions sans compromettre les aspects essentiels de leur vie comme leur santé, leur bien-être, le temps qu'ils passent en famille ou même leurs croyances et valeurs personnelles. Par exemple, pour près de 1/3 des travailleurs, les facteurs tels que la flexibilité des horaires et l'épanouissement lié à la journée de travail constituent une priorité (33 % et 32 % respectivement le déclarent). L'évolution de carrière est importante pour près de 1/4 des travailleurs (23 %).

Quel type de réorientation professionnelle avez-vous envisagé au cours des 12 derniers mois ?



La flexibilité des horaires et du lieu de travail est plus importante aux yeux des plus jeunes (18-24 ans) et des plus âgés (55 ans et plus) par rapport à ceux des tranches d'âge se situant entre les deux. Seul 1 travailleur sur 6 entre 18 et 24 ans (17 %) déclare que l'évolution de sa carrière est importante pour lui, ce qui est moins que pour toute autre tranche d'âge. Pourtant, il est intéressant de noter que presque 1/4 (23 %) d'entre eux déclarent que l'intitulé de leur poste est très important, ce qui est plus élevé que pour toute autre tranche d'âge.

La volonté d'une flexibilité et d'un bon équilibre travail/vie privée ne se limite pas à certains groupes. Presque 3/4 des parents (74 %) aimeraient pouvoir organiser leurs heures de travail pour disposer d'une meilleure flexibilité et cela est également vrai pour 68 % des travailleurs sans enfant. 70 % des télétravailleurs apprécieraient pouvoir le faire, tout comme 58 % de ceux qui travaillent sur site.

# Diversité, équité et inclusion (DEI) – un sujet épineux

Ces derniers temps, les aspects d'un emploi qui importent le plus vont bien au-delà des préoccupations personnelles : de plus en plus de travailleurs tiennent compte de considérations éthiques ou culturelles plus larges lorsqu'ils décident de rejoindre un employeur ou de rester auprès de lui. Par exemple, les travailleurs se sentent prêts à quitter ou à refuser un poste si leur employeur ne répond pas à leurs attentes en matière de diversité du personnel et de traitement équitable. Par conséquent, la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) deviennent rapidement un sujet épineux.

La plupart des employeurs le reconnaissent : près de 6 travailleurs sur 10 (59 %) pensent que leur employeur applique une politique d'égalité salariale entre les hommes et les femmes et 57 % d'entre eux disent appliquer une politique de diversité et d'inclusion, la région Asie-Pacifique ayant les meilleures performances dans ce domaine (64 % et 61 %). Toutefois, il reste toujours environ 1/3 des employeurs (32 % et 34 % respectivement) qui reconnaissent l'importance de telles politiques, mais n'en appliquent aucune, ou qui n'en parlent jamais.

Si les employeurs agissent ainsi, cela pourrait provoquer une fuite des talents. Ces employeurs risquent donc de se retrouver dans une posture délicate du point de vue concurrentiel s'ils n'arrivent pas à recruter les meilleurs candidats dans le plus grand vivier de talents existant. Ils peuvent avoir des difficultés à retenir les femmes hautement compétentes et qualifiées ou les travailleurs d'ethnies et d'origines diverses. Cela pourrait aller encore plus loin : tous les collaborateurs et candidats, mais aussi d'autres parties prenantes, telles que les clients et les actionnaires, risquent alors d'avoir une opinion négative de l'entreprise, de ses valeurs et de sa marque.

Pour illustrer cet argument, l'étude a permis d'observer que près des 3/4 (76 %) des travailleurs envisageraient de trouver un nouvel emploi en cas de disparités salariales injustifiées entre les hommes et les femmes ou en l'absence d'une politique de diversité et d'inclusion au sein de leur entreprise. Les femmes ont plus tendance à évoquer ce problème mais les hommes ne sont toutefois pas en reste. Ce sont surtout les jeunes actifs qui en parlent. Il s'agit d'une question de principe qui résonne surtout en Asie-Pacifique et en Amérique latine, bien plus qu'en Europe ou en Amérique du Nord. Il est clair que la boussole morale de l'entreprise est scrutée sous tous les angles et que les entreprises doivent montrer qu'elles prennent des initiatives en matière de bonnes pratiques, ou du moins qu'elles ne sont pas à la traîne. Puisque l'inégalité salariale est réhébitoratoire pour les jeunes actifs, la considération sérieuse d'une politique DEI par les employeurs dans le cadre de leur culture d'entreprise est susceptible de représenter une attente permanente pour les travailleurs actuels et futurs.



**Près de 3/4 (76 %) des travailleurs envisageraient de trouver un nouvel emploi en cas de disparités salariales injustifiées entre les hommes et les femmes ou en l'absence d'une politique de diversité et d'inclusion au sein de leur entreprise.**



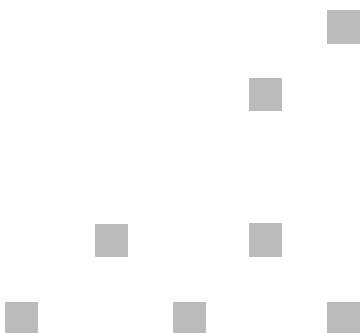
## Les répercussions de la DEI sur le recrutement et la fidélisation

Si je découvrais un écart de salaires femmes-hommes ou l'absence d'une politique de diversité et d'inclusion au sein de mon entreprise, j'envisagerais de rechercher un autre emploi.

	Tous	Homme	Femme	18-24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et plus
Écart de salaires femmes-hommes injustifié	76 %	72 %	79 %	82 %	78 %	74 %	66 %	69 %
Absence de politique de diversité et d'inclusion	76 %	74 %	78 %	83 %	78 %	73 %	67 %	66 %

Heureusement, la moitié des travailleurs (50 %) déclarent que leur employeur s'est amélioré en matière d'égalité salariale entre les hommes et les femmes et presque autant (48 %) pensent que la diversité et l'inclusion se sont améliorées ces trois dernières années. Cependant, il est intéressant de noter que plus de 1 travailleur sur 10 pense qu'elles se sont dégradées (11 % pour l'égalité salariale et 13 % pour la diversité et l'inclusion). L'Europe a les plus mauvaises performances en la matière, avec seulement plus de 1/4 (26 %) des travailleurs constatant une amélioration de la situation sur les deux plans et 1 sur 6 (16 % et 17 %) observant une détérioration.

***Tandis que les équipes de direction, les chefs d'entreprise et les services RH sont considérés comme étant les principaux influenceurs d'égalité des salaires entre les hommes et les femmes et d'une politique de diversité et d'inclusion au sein des entreprises, ces deux aspects sont remis aux mains des salariés dans 1/3 des cas (33 %). Par ailleurs, 1 sur 7 (15 %) déclare que personne ne s'en occupe : une réponse bien plus courante en Amérique du Nord et en Europe (22 %) qu'en Amérique latine (11 %) ou en Asie-Pacifique (13 %).***





**Environ 2/3 des travailleurs constatent un mélange équitable d'ethnies (64 %) et de genres (63 %) au sein de leur entreprise, même si les travailleurs européens en sont bien moins convaincus que leurs collègues ailleurs dans le monde (46 % et 54 % respectivement). Toutefois, la part de ceux qui estiment que les handicaps sont représentés de façon équitable est systématiquement bien plus faible : globalement, seuls 37 % l'affirment. Étant donné qu'environ un milliard de personnes, ou près de 15 % de la population mondiale, souffrent d'un handicap (d'après l'association ADD International), il s'agit d'un problème qu'on ne peut pas ignorer.**



Les employeurs doivent réfléchir à la meilleure manière de soutenir les personnes souffrant de handicaps physiques tout comme ceux affectés par des handicaps invisibles, en particulier en cette période de pandémie où de nombreuses personnes handicapées peuvent se montrer plus vulnérables face aux problèmes de santé. Les stratégies des employeurs peuvent également bénéficier du soutien et de la valorisation de la neurodiversité, comme la dyslexie ou l'autisme, au sein du personnel.

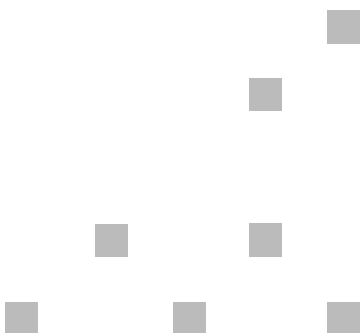




# Épanouissement professionnel et perspectives

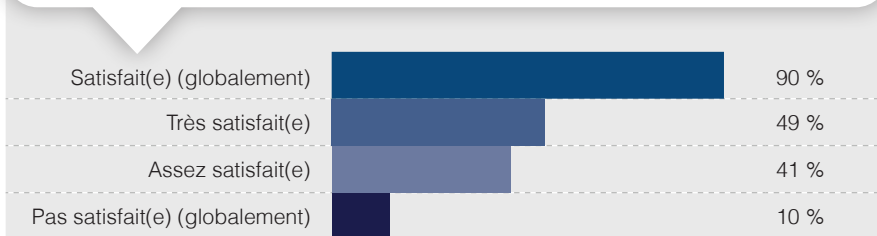
Depuis longtemps, de nombreux travailleurs se sont sentis testés à leur poste selon des manières inattendues. Pour toutes les organisations, il est primordial de comprendre à quel point ils sont satisfaits de leur poste actuellement et confiants en ce qui concerne leurs perspectives d'avenir.

Étant donné la période difficile qu'ils ont traversée au cours des deux dernières années, il est étonnant de constater que 9 travailleurs sur 10 (90 %) affirment être satisfaits de leur emploi actuel. Ce constat positif est le plus présent en Asie-Pacifique et en Amérique du Nord (91 % et 90 % respectivement), comparé à 86 % en Amérique latine et en Europe. Cependant, il est intéressant de noter que tandis que la moitié (49 %) d'entre eux se décrivent comme étant « très satisfaits », les autres sont un peu plus mitigés, ce qui signifie que les employeurs doivent porter une attention particulière au maintien d'un sentiment positif.



## La satisfaction l'emporte

Si c'est le cas, à quel point êtes-vous satisfait(e) de votre emploi actuel ?

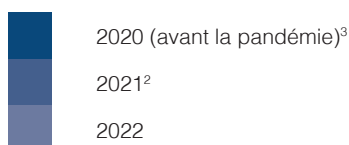


**Parmi les travailleurs qui ne sont pas satisfaits de leur emploi actuel (1 sur 10), presque la moitié d'entre eux (49 %) déclarent que cela vient du fait qu'on leur a octroyé plus de responsabilités sans augmentation de salaire, ce nombre s'élevant jusqu'à 53 % en Asie-Pacifique comparé à 37 % en Europe. Le manque d'évolution a été cité comme étant la deuxième plus grande cause de mécontentement (jusqu'à 46 % globalement) et 41 % associent leur mécontentement à la réception de moins d'avantages qu'escompté.**

Cela peut être le cas pour une petite partie des répondants mais 6 sur 10 (61 %) s'attendent à obtenir une augmentation salariale dans les 12 prochains mois et plus de 4 sur 10 (43 %) espèrent une promotion. Ceci est constaté malgré le fait que seul 1/3 des travailleurs s'attendent à davantage de responsabilités (34 %) et que seul 1 sur 7 (15 %) pense qu'il fera un bilan avec son employeur. Les attentes en matière d'augmentation salariale ou de promotion sont les plus élevées en Amérique latine (73 % et 38 % respectivement) et en Asie-Pacifique (63 % et 48 %), tandis que l'Amérique du Nord (58 % et 34 %) devance l'Europe (46 % et 22 %).

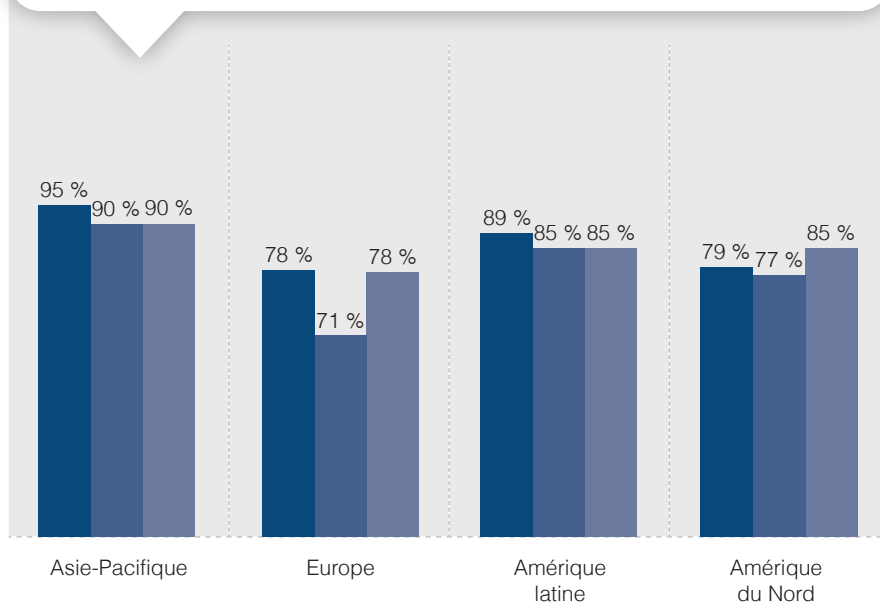
La mesure dans laquelle les travailleurs estiment qu'il existe des opportunités d'augmentation de salaire et d'évolution de carrière contribue sans aucun doute à leur optimisme vis-à-vis de l'avenir. Lorsqu'on leur demande de décrire leur niveau d'optimisme concernant les 5 prochaines années au niveau professionnel, presque 9 travailleurs sur 10 (88 %) s'estiment optimistes, en fournissant des réponses similaires parmi les tranches d'âge et les différents genres. De façon marginale, ce niveau d'optimisme est plus élevé qu'en 2021 (86 % avaient alors choisi cette option) mais reste en dessous du niveau précédant la pandémie (92 % début 2020). Pourtant, il rebondit à un rythme sensiblement variable en fonction des régions. L'Amérique du Nord est la seule région dans laquelle les travailleurs sont plus optimistes aujourd'hui qu'avant la pandémie.

Légende



## L'optimisme rebondit à un rythme différent selon les régions

Je suis optimiste concernant l'environnement de travail dans les cinq prochaines années



Bien sûr, l'optimisme a différentes significations selon les personnes : qu'il s'agisse de perspectives positives concernant le secteur dans lequel elles se trouvent ou avec leur employeur actuel, ou à l'inverse, d'opportunités d'évolution ailleurs (par exemple, en se réorientant ou même en développant des compétences dans un tout nouveau secteur).

2. Le centre de recherches ADP Research Institute a interrogé 32 471 actifs dans 17 pays entre le 17 novembre et le 11 décembre 2020.
3. Le centre de recherches ADP Research Institute a interrogé 32 442 actifs dans 17 pays entre le 29 octobre 2019 et le 6 janvier 2020.

**Presque 1 travailleur sur 4 (23 %) affirme essayer de se réorienter activement et/ou de changer de secteur pour en choisir un qu'il estime plus sûr pour l'avenir (c'est-à-dire, des secteurs porteurs dans lesquels ses compétences sont susceptibles d'être davantage demandées sur le long terme et dans lesquels il voit les meilleures perspectives d'évolution de carrière et un potentiel d'augmentation de salaire à l'avenir).**

Ce nombre a augmenté par rapport à celui de 2021 (1 travailleur sur 7, soit 15 %). Comme en 2021, les jeunes actifs étaient plus susceptibles de l'affirmer que leurs collègues plus âgés, avec presque 3 sur 10 (29 %) des 18-24 ans qui passent à l'action, comparé à 16 % des 45-54 ans et 14 % de la tranche d'âge des 55 ans et plus. Au total, 1 sur 14 (7 %) a effectivement déjà changé de travail.



	2021	2022
Je pense que mon emploi/secteur est porteur et je n'envisage aucune réorientation professionnelle	36 %	25 %
J'ai envisagé de me réorienter mais je n'essaie pas de le faire de façon active	24 %	32 %
Je n'ai pas envisagé de me réorienter même si j'ai quelques préoccupations	17 %	14 %
J'essaie activement de me réorienter	15 %	23 %
Je me suis déjà réorienté(e)	7 %	7 %

### L'essor de la réorientation et des carrières ayant un avenir sûr s'intensifie

Quelle est l'option qui décrit le mieux ce que vous ressentez vis-à-vis d'une réorientation et/ou d'un changement de secteur ou de domaine d'activité dont vous pensez que l'avenir est plus sûr ?







# Paie et avantages sociaux

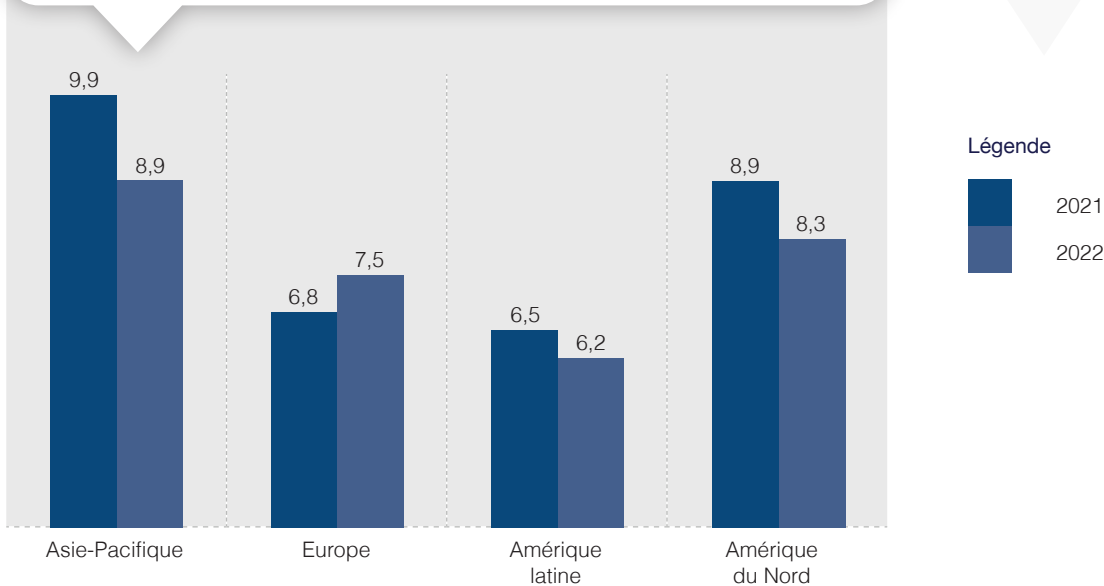
Nos résultats mettent en exergue le fait que la paie constitue une priorité pour les travailleurs du monde entier. Lorsqu'on leur a demandé ce qui était le plus important à leurs yeux concernant un emploi, les travailleurs ont placé le salaire en pole position, avec presque 2/3 (63 %) des répondants déclarant qu'il était important.

Il est alors logique que plus de 3/4 des travailleurs (76 %) indiquent être susceptibles de demander une augmentation de salaire s'ils estiment la mériter. Les femmes sont tout aussi optimistes que les hommes à ce sujet mais les différences régionales sont frappantes. Plus de 4 travailleurs sur 5 (81 %) sont prêts à le faire en Asie-Pacifique mais ce nombre chute jusqu'à seulement 3 sur 5 en Europe (59 %). Les parents sont plus enclins à demander une augmentation de salaire que les travailleurs sans enfant (79 % contre 72 %), tout comme ceux qui se décrivent comme travailleurs essentiels (79 % comparé à 72 % pour les travailleurs non essentiels). Plusieurs facteurs pourraient entrer en jeu ici : leurs finances, la nature du travail accompli ou encore les contraintes liées au travail pendant la pandémie.

L'une des raisons pour lesquelles les travailleurs peuvent estimer mériter une augmentation salariale est le nombre d'heures supplémentaires de travail non rémunéré accompli par beaucoup d'entre eux, par exemple en commençant à travailler tôt, en restant tard le soir ou en travaillant pendant leurs pauses. En moyenne, ce sont 8,5 heures supplémentaires non rémunérées qui viennent s'ajouter chaque semaine, voire jusqu'à 8,9 heures en Asie-Pacifique. Bien que ce soit moins qu'en 2021 (la moyenne était alors de 9,2 heures), ce nombre est toujours plus élevé qu'avant la pandémie, lorsque les travailleurs effectuaient une moyenne de 7,3 heures supplémentaires non rémunérées par semaine. Les travailleurs européens sont les seuls à inverser la tendance.

## L'Asie-Pacifique continue de donner le plus de temps libre

En moyenne, combien d'heures par semaine pensez-vous travailler gratuitement (par exemple, heures travaillées pendant les pauses déjeuner, rester tard, etc.) ?



Les travailleurs essentiels effectuent en moyenne 2 heures supplémentaires non rémunérées de plus que le reste de la population active (9,4 heures contre 7,3) et les travailleurs indépendants effectuent plus d'heures que leurs pairs salariés (9,4 contre 8,2). Il est inquiétant de constater que les travailleurs à temps partiel donnent presque autant de temps libre (en moyenne 8,4 heures supplémentaires) que leurs collègues qui travaillent à temps plein (8,5 heures). Étant donné que 2/3 des travailleurs (65 %) aimeraient travailler plus pour gagner plus, nous pouvons nous demander pour combien de temps encore les travailleurs continueront de donner l'équivalent d'une journée de travail gratuitement à leur employeur, sans poser de question ni demander de compensation.

Toutefois, même si le salaire est primordial, il n'est en aucun cas le seul facteur qui importe et il pourrait y avoir un compromis à faire entre un salaire plus élevé et un meilleur équilibre travail/vie privée ou davantage de flexibilité. Les travailleurs montrent un fort intérêt envers d'autres options, souvent innovantes, qui leur permettraient de rester satisfaits au travail. Par exemple, 7 sur 10 (71 %) aimeraient plus de flexibilité concernant leurs horaires de travail, comme la possibilité de regrouper leurs heures pour travailler moins de jours par semaine. Ceci réduirait inévitablement leur capacité à travailler autant d'heures supplémentaires non rémunérées.



Plus de la moitié (53 %) des travailleurs accepteraient une baisse de salaire si elle impliquait un meilleur équilibre travail/vie privée et un pourcentage similaire (50 %) le ferait également si elle garantissait une flexibilité en termes d'organisation des horaires, même si cela ne signifiait aucun changement du nombre d'heures total. Il n'y a pas si longtemps, de telles idées seraient parues ridicules : désormais, elles méritent que l'on y porte une attention sérieuse, en particulier si l'augmentation de salaire ne constitue pas une option viable. Certains employeurs commencent à se moderniser en testant par exemple la semaine de travail de 4 jours. Ainsi, la pensée créative se traduit petit à petit en changement concret.

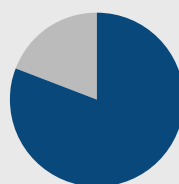
## La paie est une priorité... mais elle ne fait pas tout



Les travailleurs sont prêts à demander une augmentation de salaire...

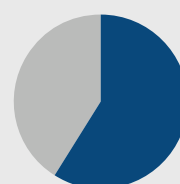
À quel point êtes-vous susceptible de demander une augmentation de salaire si vous estimez la mériter ?

Asie-Pacifique



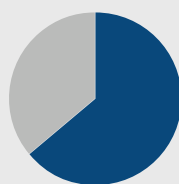
81 %

Europe



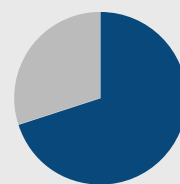
59 %

Amérique latine



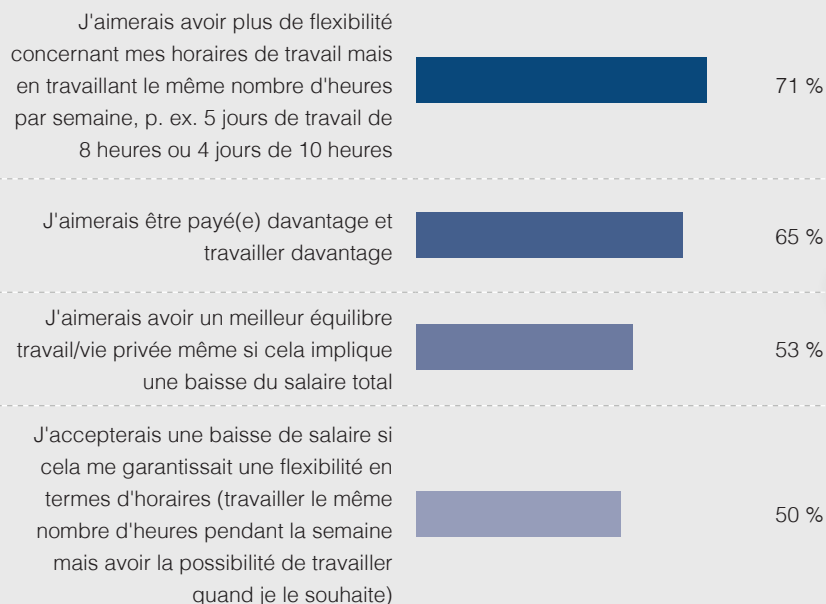
64 %

Amérique du Nord



70 %

## Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ?



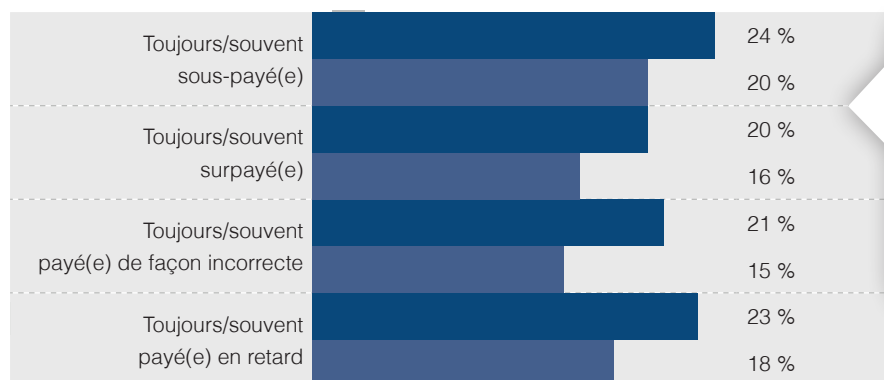
... mais un compromis pourrait devoir être fait entre la paie et d'autres priorités.

Tout comme la flexibilité, les employeurs reconnaissent l'importance d'octroyer d'autres avantages à leurs travailleurs et de les soutenir. Par exemple, 2/3 (66 %) des employeurs proposent désormais des conseils en matière de bien-être financier à leur personnel, en hausse par rapport à 2021 (6 sur 10, soit 59 %). Cependant, cette situation est bien plus susceptible de se produire en Asie-Pacifique et en Amérique du Nord (74 % et 56 %) qu'en Amérique latine (49 %) ou en Europe (36 %).

Les problèmes de paiement continuent de tourmenter à la fois les travailleurs et les employeurs, et la situation semble empirer. Parmi les travailleurs, 1/4 (24 %) déclarent être toujours ou souvent sous-payés, un chiffre en hausse par rapport à 2021 (1 sur 5, soit 20 %). Plus embêtant pour les employeurs, 20 % affirment être toujours ou souvent surpayés. Les travailleurs essentiels sont bien plus susceptibles de rencontrer ces difficultés que les travailleurs non essentiels : par exemple, 31 % des essentiels sont toujours ou souvent sous-payés

contre 15 % des non-essentiels. C'est également le cas pour ceux qui travaillent majoritairement depuis chez eux (24 % toujours ou souvent sous-payés contre 15 % pour les travailleurs sur site) et les travailleurs indépendants (30 % contre 22 % pour les salariés traditionnels). Il s'agit d'un véritable problème car la population active évolue vers plus de travail contractuel et à distance, ce qui suggère que les procédures devront sûrement être renforcées et les systèmes ajustés afin d'empêcher que des incohérences émergent parmi certains types de travailleurs.

Ce genre d'erreurs est le plus fréquent en Asie-Pacifique, suivie par l'Amérique du Nord puis l'Europe, tandis que le règlement du salaire paraît être le plus précis en Amérique latine. Étant donné que presque 7 travailleurs sur 10 (68 %) ont désormais accès aux informations relatives à leur paie en ligne, ils peuvent détecter les erreurs et les retards mieux que jamais auparavant.



### Les erreurs de paiement s'accroissent

À quelle fréquence avez-vous des problèmes de paiement ?

Légende 2022 2021

# Santé mentale

67 % des travailleurs affirment être stressés au travail au moins une fois par semaine.



C'est un autre paradoxe du monde du travail actuel : tandis que les travailleurs sont étonnamment optimistes sur certains plans, ils éprouvent, dans le même temps, des difficultés sur d'autres. Malgré l'optimisme planant autour de l'épanouissement professionnel et des perspectives sur les cinq prochaines années au travail, la santé mentale est mise à rude épreuve en raison d'un stress fréquent déjà ressenti par de nombreux travailleurs et exacerbé par la pandémie.

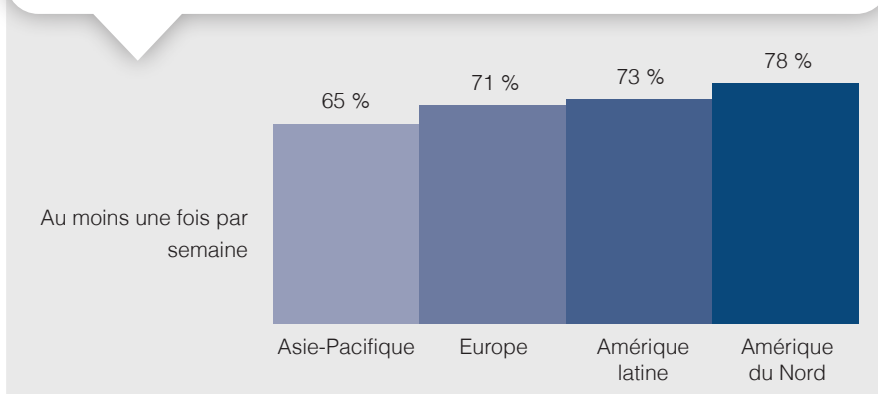
D'après l'association Mind, 1/3 des adultes et des jeunes personnes déclarent que leur santé mentale s'est aggravée depuis mars 2020<sup>4</sup>. Plusieurs études<sup>5</sup> soulignent qu'en plus de l'anxiété suscitée par la peur de tomber malade et de l'incertitude ainsi que du bouleversement provoqués par les confinements, l'infection du COVID-19 elle-même peut augmenter le risque de développement de problèmes de santé mentale. Les services de santé mentale, eux, ont été interrompus dans de nombreux pays. Tout ceci soumet les individus, ainsi que la qualité du travail qu'ils réalisent, à une pression intense. Même les employeurs les plus sensibilisés doivent rester vigilants concernant cette crise dans la crise.

4. Source : rapport Mind « Coronavirus: the consequences for mental health: The ongoing impact of the coronavirus pandemic on people with mental health problems across England and Wales », juillet 2021
5. Les sources comprennent : Xie, Y ; Xu, E et Al-Aly, Z, « Risks of mental health outcomes in people with Covid-19: cohort study », février 2022, British Medical Journal (BMJ 2022;376:e068993). Genève : Organisation mondiale de la santé, « The impact of COVID-19 on mental, neurological and substance use services: results of a rapid assessment », 2020 (Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO). Peters, S ; Dennerlein, J ; Wagner, G ; Sorensen, G, « Work and worker health in the post-pandemic world: a public health perspective », février 2022, The Lancet. Et Gordon, J, « One Year In: COVID-19 and Mental Health », National Institute of Mental Health

Presque 7 travailleurs sur 10 (67 %) affirment ressentir du stress au travail au moins une fois par semaine, en hausse par rapport à la situation pré-pandémique (62 %), et 1 sur 7 (15 %) ressent du stress tous les jours. En ce qui concerne les travailleurs stressés, la cause la plus fréquente est l'augmentation des responsabilités découlant de la pandémie (41 % le déclarent), ce qui constitue également un facteur important de mécontentement professionnel, comme évoqué précédemment. Parmi les autres sources de stress principales se trouvent la longueur des journées de travail (28 %), les problèmes techniques (26 %) et les préoccupations en matière de sécurité de l'emploi (25 %). La pandémie a également eu d'autres répercussions. Par exemple, pour 1 travailleur sur 11 (9 %), le fait de lui demander s'il est vacciné représente une source de stress, tandis que pour 1 sur 12 (8 %), c'est plutôt le partage d'un espace de travail avec une personne de son foyer. Il est clair qu'il s'agit d'un sujet complexe et très sensible, comportant de nombreux facteurs parmi lesquels les employeurs devront naviguer s'ils souhaitent soulager le fardeau de leur personnel.

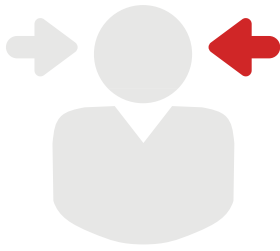
## Le poids du stress

À quelle fréquence ressentez-vous du stress au travail ?



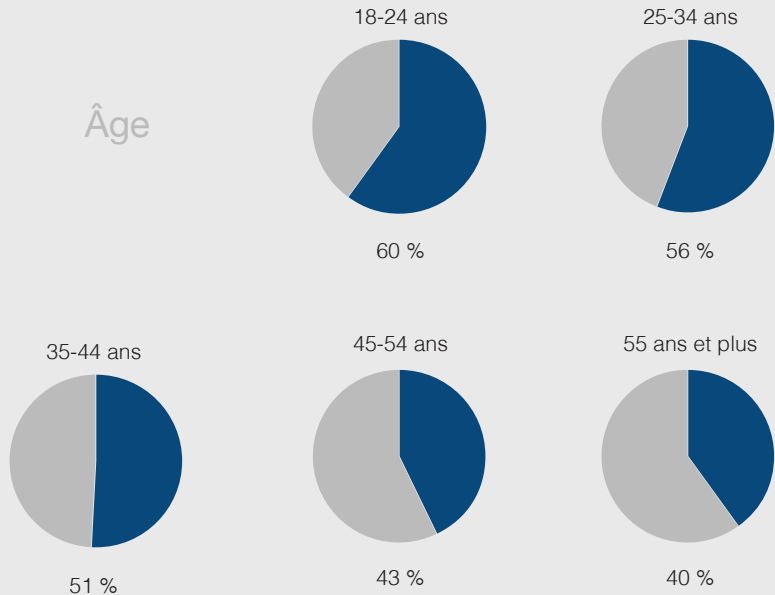
**Il est alarmant de constater que 53 % des travailleurs pensent que leur travail pâtit d'une santé mentale en détresse et ce nombre est plus élevé en Asie-Pacifique (56 %) et en Amérique latine (51 %) qu'en Amérique du Nord ou en Europe (44 % dans les 2 régions). Les jeunes actifs paraissent être les plus affectés.**

De nombreux employeurs sont conscients des risques et s'efforcent de trouver de nouvelles solutions pour apporter du soutien en termes de santé mentale à leur personnel. Parmi les travailleurs, 7 sur 10 (70 %) se sentent soutenus par leurs managers en matière de santé mentale au travail et 3/4 (75 %) d'entre eux se sentent soutenus par leurs collègues.



**J'ai l'impression que mon travail pàtît d'une santé mentale en d tre.**

Âge



Seul 1 travailleur sur 8 (13 %) affirme que son employeur ne prend aucune mesure pour favoriser une bonne santé mentale au travail. C'est en Asie-Pacifique que les employeurs sont les plus engagés et proactifs par rapport aux autres régions du monde, avec seulement 1 travailleur sur 11 (9 %) déclarant que leur employeur ne fait rien en ce sens. En revanche, l'Europe semble à la traîne. Dans cette région, presque 3 travailleurs sur 10 (29 %) affirment que leur employeur ne prend aucune mesure pour favoriser une bonne santé mentale.

La plupart des employeurs proactifs dans ce domaine tentent toute une variété d'initiatives. Parmi elles, on y retrouve principalement : une communication plus fréquente avec les salariés (33 %), l'autorisation de journées de congé pour « bien-être » (31 %) et l'octroi de pauses permettant de gérer son stress comme un accès à une salle zen, des activités bien-être, des cours de méditation ou des pauses supplémentaires dans la journée (30 %). Offrir un accès à des conseils spécifiques (25 %), l'organisation d'activités de cohésion d'équipe (24 %) et la garantie du droit à la déconnexion après les heures de travail (22 %) figurent également parmi les initiatives les plus importantes.

***Toutefois, pour ne pas saper les effets de ces initiatives bien intentionnées, les sources de stress doivent être identifiées et traitées.***

# Télétravail et aménagements personnels



Désormais, le télétravail et le travail hybride font partie du paysage professionnel, même si le caractère permanent de telles configurations fait toujours l'objet d'un débat<sup>6</sup>. Ce qui est certain, c'est que le flou régnant autour de la distinction entre travail à domicile et sur site est parti pour s'installer dans la durée et que l'érosion du modèle d'entreprise basé sur les horaires de bureaux conventionnels est irréversible. Ceci implique des répercussions à long terme sur l'organisation du quotidien des travailleurs, le type de travail qu'ils réalisent, comment, où et quand ils s'en occupent et par conséquent, sur le marché du travail.

Tandis que les confinements ont été levés puis réimposés dans de nombreux pays à une période où la population est toujours vulnérable face au COVID-19, la demande, voire l'obligation, de retour sur le lieu de travail sans que cela soit nécessaire fait l'objet de controverse. Pour beaucoup de personnes, il s'agit d'un sujet majeur pouvant mener à un départ de l'entreprise.

6. Tel que décrit dans un autre rapport récent de ADPRI, « On-site, Remote or Hybrid: Employee Sentiment on the Workplace », 2021



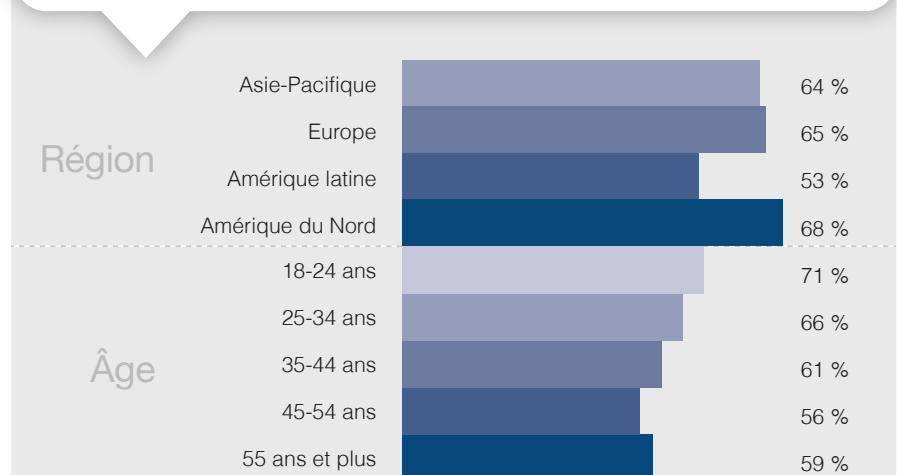


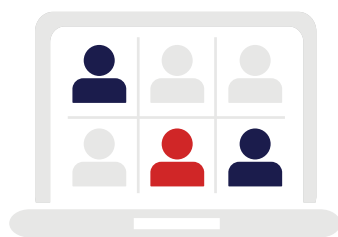
**En effet, 2/3 de la population active mondiale (64 %) ont déjà recherché un autre emploi ou envisageraient de le faire si leur employeur insistait pour qu'ils retournent sur leur lieu de travail à temps plein.**

Presque 3/4 des 18-24 ans le déclarent, contrairement aux suppositions de certains qui pensent que les jeunes actifs attendent désespérément de retourner sur leur lieu de travail. C'est bien plus que leurs collègues plus âgés. Il serait intéressant de savoir si cette réticence est due à des inquiétudes sanitaires ou d'autres facteurs avant que les employeurs ne prennent des décisions fermes, afin de dissiper toute préoccupation et de trouver une solution qui convienne à tous ceux qui sont concernés à l'avenir.

### Mariés au télétravail

Si mon employeur insistait pour que je retourne sur mon lieu de travail à temps plein, j'envisagerais de rechercher un autre emploi.





Toutefois, pour les employeurs qui peuvent offrir une certaine flexibilité concernant le lieu de travail, il est évident que non seulement les salariés l'apprécieraient mais ils seraient également prêts à faire des compromis pour rendre cela possible. Plus de la moitié (52 %) d'entre eux affirment qu'ils accepteraient une baisse de salaire si elle garantissait un passage en télétravail exclusif, par exemple, ou si cela leur permettait de partager leur temps entre leur domicile et le lieu de travail. Lorsqu'on a demandé aux travailleurs quel pourcentage de réduction de leur paie ils étaient prêts à accepter pour bénéficier de cette flexibilité, les réponses tournaient autour d'une baisse de 11 %.

Si tel était le cas, cela permettrait aux travailleurs qui souhaitent travailler ainsi de profiter d'une meilleure qualité de vie, de passer moins de temps dans les transports et même de déménager ailleurs (peut-être un endroit moins cher) car ils ne seraient plus contraints d'habiter à proximité de leur lieu de travail. En réalité, une migration majeure est déjà en train de se produire.

Dans l'ensemble, plus de la moitié (52 %) d'entre eux ont songé à travailler dans une autre région de leur pays de résidence actuel. Le pourcentage est le plus élevé pour ceux qui vivent et travaillent en Asie-Pacifique (56 %) et le plus faible en Europe (40 %). Dans le monde entier, plus de 4 travailleurs sur 10

(43 %) ont pensé à retourner vivre dans leur pays de nationalité, tandis que le même pourcentage (43 %) a envisagé de déménager ailleurs à l'étranger. Encore une fois, les salariés en Asie-Pacifique sont les plus susceptibles d'envisager ces options. Dans presque la moitié des cas où les travailleurs songent à déménager, ils sont déjà passés à l'action ou sont en train de le faire. Les employeurs doivent peut-être réfléchir au nouvel emplacement de leurs viviers de talents et à la façon dont ils peuvent continuer à les atteindre au mieux. L'écart entre la disponibilité des compétences locales et celle des compétences à distance pourrait commencer à s'agrandir tandis que les télétravailleurs s'éloignent de plus en plus physiquement.

### Si tel est le cas, de quelle manière la pandémie a-t-elle influencé vos potentielles envies de déménagement dans votre pays ou à l'étranger ?

	J'ai songé à déménager	Parmi ceux qui ont songé à déménager, pourcentage de ceux qui l'ont fait ou sont en train de le faire
Au sein de mon pays de résidence	52 %	27 %
Dans mon pays de nationalité	43 %	19 %
Ailleurs à l'étranger	43 %	16 %



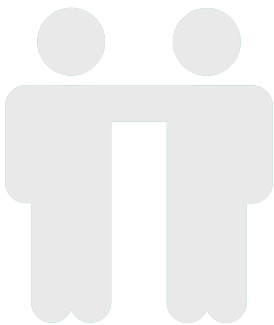
# Travailler chez soi ou sur site : un sujet complexe

Il existe de nombreux avantages à travailler chez soi ou à distance mais c'est loin d'être la panacée. L'étude met en lumière les sources de certains des plus gros avantages et inconvénients.

Les télétravailleurs sont plus enclins à se sentir optimistes concernant les 5 prochaines années au niveau professionnel (89 %), comparé à 77 % de leurs pairs qui se déplacent sur leur lieu de travail. Ils sont également plus susceptibles d'être satisfaits de leur emploi actuel par rapport à ceux qui travaillent sur site (90 % contre 82 %). Autre constat positif : presque la moitié des travailleurs (46 %) pensent que le télétravail a facilité leur vie en tant que parent qui travaille, même si 1/4 (25 %) affirment qu'il l'a rendue plus difficile.

***Cependant, les télétravailleurs sont plus susceptibles d'avoir l'impression que leur travail pâtit d'une santé mentale en détresse que leurs collègues sur site (55 % contre 36 %).***

---



Bonne nouvelle : des solutions sont possibles et à portée de main. Parmi les télétravailleurs, 7 sur 10 (69 %) affirment se sentir soutenus par leur direction en matière de santé mentale au travail, ce nombre chutant à la moitié (50 %) pour les travailleurs sur site. Seul 1 télétravailleur sur 11 (9 %) déclare que son employeur ne prend aucune mesure proactive pour favoriser une bonne santé mentale au travail, tandis que ce nombre monte à 1 sur 3 (34 %) parmi ceux qui travaillent sur site. Le télétravail ne semble pas non plus avoir rendu difficile la détection de problèmes de santé mentale par les managers au sein de leur équipe ni même des moments où les travailleurs éprouvent des difficultés à gérer leur stress ou leur charge de travail. Les répondants étaient plutôt partagés de façon équitable concernant le fait que les problèmes sont plus ou moins susceptibles de survenir en télétravaillant.

Malgré tout, la quantité d'heures supplémentaires non rémunérées réalisées est inquiétante. Les télétravailleurs donnent à leurs employeurs l'équivalent de 8,7 heures supplémentaires de « temps libre » en moyenne chaque semaine, en plus de leurs heures de travail rémunérées normales, comparé à la moyenne de 6,5 heures de ceux qui travaillent sur site. Cette flexibilité permettant de télétravailler risque de signifier que les travailleurs sont plus sujets à se connecter plus tôt, à rester plus tard, à prendre moins de pauses, à se rendre disponibles en dehors des horaires de travail normaux et, en effet, à répondre toujours présent.

Par conséquent, les employeurs qui accèdent aux demandes de télétravail à long terme pourraient quand même constater que, s'ils ne font pas suffisamment attention, au lieu d'avoir des travailleurs en meilleure santé et plus épanouis, de tels arrangements peuvent tout aussi facilement représenter une source de burn-out et de stress que pour les travailleurs sur site, voire davantage dans certains cas. Étant donné que presque 2/3 (63 %) des télétravailleurs affirment que leur employeur surveille la ponctualité et la présence de ses salariés plus étroitement que jamais (contre 45 % des travailleurs sur site), les employeurs devraient prendre garde que ces activités ne soient pas elles aussi sources de stress.

Heureusement, les télétravailleurs ont l'impression que leurs efforts sont reconnus et appréciés. Ils s'inquiètent d'être négligés en faveur de leurs collègues sur site qui sont plus « visibles » et « présents » mais en réalité, cela pourrait être tout l'inverse. Par exemple, presque 7 télétravailleurs sur 10 déclarent être payés de façon juste selon leurs compétences, leur rôle et leurs responsabilités, comparé à moins de la moitié de leurs pairs travaillant sur site. Davantage de conversations sur l'évolution de carrière ou les compétences et les exigences en termes de formation sont tenues avec les employeurs. Les télétravailleurs sont également plus susceptibles de se sentir reconnus pour leur contribution.

**Malgré cette bonne nouvelle, les employeurs doivent rééquilibrer leurs efforts pour s'assurer que ceux qui font le trajet jusqu'au travail tous les jours se sentent autant valorisés et encouragés que ceux qui travaillent depuis chez eux, en accordant le même niveau d'attention à l'évolution de leur carrière ainsi qu'à leur santé mentale et à leur gestion du stress.**

### Les télétravailleurs sont-ils négligés ou est-ce le contraire ?

	Télétravail	Travail sur site
Je suis reconnu(e) pour ma contribution	67 %	51 %
Mon employeur et moi-même discutons de l'évolution de ma carrière	64 %	43 %
Mon employeur et moi-même discutons de mes compétences et des besoins en termes de formation	68 %	45 %
Je reçois une paie équitable pour mes compétences	68 %	47 %
Je reçois une paie équitable pour mon rôle / mes responsabilités	69 %	49 %
Mon employeur surveille la ponctualité et la présence des salariés plus étroitement que jamais	63 %	45 %

Malgré les efforts des employeurs visant à maintenir l'engagement et la satisfaction des télétravailleurs, il semblerait que toute cette nouvelle liberté puisse ouvrir l'esprit des collaborateurs vers une variété d'autres possibilités. L'étude nous permet de constater que les télétravailleurs sont bien plus sujets que leurs homologues qui travaillent sur site à avoir songé à se réorienter au cours des 12 derniers mois (72 % contre 53 %).


Les différentes options vont du lancement de leur propre activité (21 % contre 15 %), de l'interruption provisoire de leur activité professionnelle (19 % contre 11 %) ou encore du passage d'un temps plein à un temps partiel (18 % contre 11 %), à la demande d'un congé sabbatique (27 % contre 10 %) ou à la prise d'une retraite anticipée (13 % contre 10 %).

# Conclusion

Deux ans après le début de la crise du COVID-19, de nombreuses questions cruciales restent sans réponse.

Les travailleurs réfléchissent plus que jamais à leurs attentes vis-à-vis de leur travail et de la vie en général. En prenant parfois la direction opposée, ils repensent à leur valeur, à la signification de la sécurité de l'emploi, à leurs attentes envers leurs employeurs et aux compromis qu'ils sont prêts à faire. Que ce soit par le biais d'un sentiment de responsabilisation, de désillusion ou simplement en tant que conséquence naturelle des bouleversements qui leur ont été imposés, ils déclarent avoir fortement besoin d'un nouveau modèle en matière de relations professionnelles avec leurs employeurs. Augmentations des salaires, flexibilité et soutien accrus, nouveaux défis à relever, meilleure reconnaissance, amélioration des perspectives d'emploi ou de l'inclusion et de l'équité de la culture d'entreprise : la liste des initiatives permettant de maintenir l'engagement et l'épanouissement des travailleurs est longue et variée.





Il est fortement conseillé aux employeurs d'en tenir compte. Bien sûr, il ne sera pas possible d'accéder à toutes les demandes ou de satisfaire l'ensemble des salariés mais en comprenant les principaux points de vue de leur personnel à l'heure actuelle, ils seront plus à même d'attirer et de conserver des talents tout en préparant leur avenir. Il est primordial de dialoguer avec les travailleurs concernant leurs attentes et leurs souhaits, ainsi que ce que l'entreprise peut leur apporter, et de faire preuve d'ouverture d'esprit en considérant de nouvelles possibilités et solutions innovantes. Le comportement des entreprises est également sous les feux des projecteurs, de la façon dont les employeurs veillent sur leur personnel en temps de crise à leur position sur des questions éthiques et sociales plus globales.

Les services RH jouent ici un rôle de médiateur crucial en aidant les deux parties à aligner leurs besoins et aspirations pour renforcer la loyauté et le moral au sein de l'organisation, dans un contexte où règnent de grandes incertitudes et de profonds changements. Avec autant d'enjeux et malgré la difficulté de cette tâche, les employeurs qui sauront sortir leur épingle du jeu parviendront non seulement à fidéliser et à engager davantage leurs collaborateurs, mais aussi à améliorer leur productivité.

Les employeurs doivent être dotés des outils nécessaires pour pouvoir prendre des décisions éclairées trouvant un équilibre entre les besoins des travailleurs et les impératifs commerciaux, afin de se frayer un chemin durable à travers le reste de la pandémie vers la voie de la guérison. Ils ne doivent pas mettre en place une « nouvelle norme » mais plutôt une « meilleure norme » au sein de l'environnement de travail, plus que jamais avant la pandémie. Les informations qu'ils peuvent glaner dans ce rapport représentent un point de départ très utile qui leur permettra d'y parvenir.

# People at Work 2022 : l'étude Workforce View en Europe

## Introduction

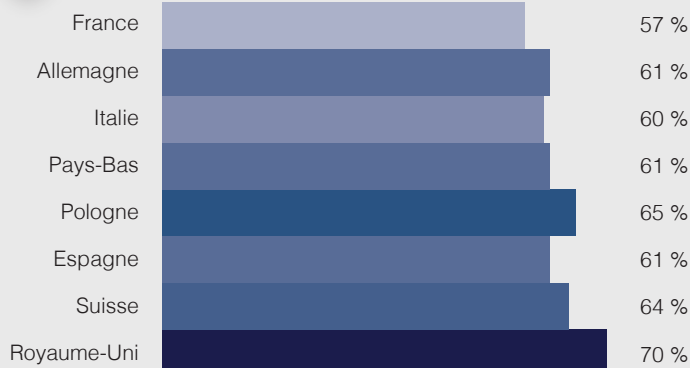
Englobant plusieurs des plus grandes économies développées du monde, les travailleurs européens profitent généralement d'un bon niveau de vie et de droits étendus pour les travailleurs. Malgré tout, dans un contexte actuellement difficile, la réalité autour des questions clés telles que la paie et le soutien apporté au bien-être du personnel par les employeurs suit-elle le rythme des attentes des travailleurs ou celles de leurs pairs mondiaux ?

## Les travailleurs veulent du changement

Pour les Européens, l'épanouissement suscité par une journée de travail représente l'un des 3 facteurs les plus importants dans un emploi, après le salaire et la sécurité de l'emploi, ce qui est plus élevé que dans d'autres régions. Il est bien plus critique aux Pays-Bas (59 %) et en Allemagne (48 %) qu'en Espagne, où moins de 1/4 des travailleurs le considèrent comme important (24 %). Au lieu de cela, les actifs espagnols donnent la priorité à la flexibilité concernant leurs heures de travail.

De nombreux travailleurs de cette région envisagent de se réorienter. Au Royaume-Uni, 7 travailleurs sur 10 (70 %) y ont songé au cours des 12 derniers mois, soit la part la plus élevée en Europe. Même en France, où la part de travailleurs qui disent l'avoir envisagé est la plus faible, il est intéressant de noter que 57 % d'entre eux sont passés à l'action. Les Britanniques sont plus ouverts que leurs voisins aux possibilités telles que l'interruption provisoire de l'activité professionnelle, le passage d'un temps plein à un temps partiel ou la demande d'un congé sabbatique. L'envie de changer de secteur est la plus forte en Pologne, où plus de 1/4 (28 %) des travailleurs l'ont envisagé, tandis que presque 1/5 (18 %) des actifs espagnols ont songé à lancer leur propre activité.

J'ai envisagé une réorientation professionnelle au cours des 12 derniers mois.



En matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) – ou de leur absence, les travailleurs italiens sont les plus susceptibles d'indiquer qu'ils envisageraient de quitter leur emploi s'ils découvraient l'existence d'un écart de salaires femmes-hommes injustifié ou l'absence d'une politique de diversité et d'inclusion dans leur entreprise (77 % et 73 % le déclarent). Systématiquement, les entreprises européennes semblent à la traîne par rapport au reste du monde, avec seulement 2 travailleurs sur 5 affirmant qu'ils pensent que leur employeur dispose d'une politique d'égalité salariale entre les hommes et les femmes (41 %) ou d'une politique de diversité et d'inclusion (39 %).

## Épanouissement professionnel et perspectives

Au sein du vieux continent, l'épanouissement professionnel varie de façon significative : les travailleurs néerlandais sont bien plus positifs (91 %) que leurs homologues italiens (77 %), qui sont les moins satisfaits de leur emploi actuel. Globalement, le manque d'évolution de carrière constitue la plus grande frustration pour ceux qui déclarent être

mécontents (43 %) mais en Pologne, le fait de recevoir plus de responsabilité sans augmentation de salaire représente un facteur d'importance (pour 50 % d'entre eux). Les travailleurs allemands et néerlandais sont les plus optimistes concernant les 5 prochaines années au niveau professionnel, les Français et les Italiens étant les plus pessimistes.

### Je suis satisfait(e) de mon emploi actuel

France	Allemagne	Italie	Pays-Bas	Pologne	Espagne	Suisse	Royaume-Uni
86 %	87 %	77 %	91 %	84 %	88 %	84 %	88 %

### Je suis optimiste concernant l'environnement de travail dans les cinq prochaines années

France	Allemagne	Italie	Pays-Bas	Pologne	Espagne	Suisse	Royaume-Uni
73 %	83 %	74 %	83 %	78 %	77 %	78 %	78 %

Les attentes en matière d'augmentation de salaire sont de loin les plus basses en France par rapport au reste de l'Europe et même du monde, avec seulement environ 1/4 (26 %) des travailleurs en anticipant une dans l'année qui vient, comparé à une moyenne européenne de 46 %. Globalement, seul 1 travailleur sur 10 de cette région du monde (10 %) s'attend à établir un bilan avec l'employeur, au cours duquel ils peuvent discuter de sujets tels que la paie, les performances et l'évolution.



## Paie et avantages sociaux

Aux Pays-Bas, en Espagne et en Pologne, plus de 2/3 des travailleurs citent le salaire comme étant leur priorité (tous à 68 %) mais ce nombre chute en Suisse pour dépasser à peine la moitié (52 %). Peut-être pour la raison évoquée précédemment, les travailleurs polonais sont les plus enclins à demander une augmentation de salaire s'ils estiment la mériter, avec presque 7 travailleurs sur 10 (69 %) l'affirmant, tandis que les Suisses sont les plus réticents sur ce plan : à peine plus de la moitié (54 %) en demanderaient une.

Ce constat est observé en dépit du fait que les travailleurs suisses donnent en moyenne 9,3 heures supplémentaires non rémunérées par semaine (seuls les Allemands les dépassent en Europe avec 9,8 heures), alors que les travailleurs polonais donnent en moyenne 5,8 heures, le nombre le plus faible de tous les pays étudiés. Il est intéressant de noter qu'en Allemagne, le nombre d'heures supplémentaires non rémunérées par semaine a augmenté de presque 3 heures cette année par rapport à 2021.

Presque 6 travailleurs européens sur 10 (59 %) aiment l'idée de bénéficier d'une meilleure flexibilité concernant leurs horaires de travail, ce qui suggère que des innovations telles qu'une semaine de travail plus courte avec 4 journées plus longues seraient acceptables, voire appréciées, dans cette région du monde. Les Espagnols en particulier sont ouverts à cette approche (67 %).

Il est inquiétant de constater que moins de la moitié des travailleurs européens (46 %) ont l'impression d'être rémunérés à leur juste valeur pour leurs compétences, leur rôle et leurs responsabilités, ce qui est plus faible que les autres régions du monde, la France et l'Italie étant les derniers.

Presque 1/4 des travailleurs allemands font régulièrement face à un problème de paiement (24 % déclarent que cela se produit toujours ou souvent), tout comme environ 1/5 (21 %) des travailleurs suisses, espagnols et britanniques. Parmi la région, les employeurs britanniques et italiens sont également les plus sujets aux retards de paiement fréquents ou permanents (19 % des travailleurs pensent que c'est le cas dans tous les pays).

## Santé mentale

Le travail de plus de 2/3 des Italiens (67 %) pâtit de problèmes de santé mentale, ce qui représente plus du double du pourcentage des travailleurs le déclarant aux Pays-Bas (33 %). Les Italiens sont les moins susceptibles en Europe (et du monde également) à affirmer se sentir soutenus par leurs managers en matière de santé mentale au travail. Dans ce pays, moins de la moitié des travailleurs (47 %) déclarent que leurs managers les soutiennent en ce sens mais aux Pays-Bas, ce nombre monte à 61 % (au niveau

européen, seul le Royaume-Uni les dépasse avec 64 %). Environ 4 Italiens sur 10 (39 %) affirment que leur employeur ne prend aucune mesure pour favoriser une bonne santé mentale au travail, comparé à une moyenne européenne de 29 %.

Les occasions où les travailleurs ressentent du stress sont nombreuses. Elles s'étendent d'un peu moins que 3 travailleurs néerlandais sur 5 qui déclarent ressentir du stress au moins une fois par semaine, à plus de 3/4 des travailleurs en Allemagne.

Je ressens du stress au travail au moins une fois par semaine

France	Allemagne	Italie	Pays-Bas	Pologne	Espagne	Suisse	Royaume-Uni
64 %	77 %	70 %	58 %	68 %	66 %	70 %	76 %



## Télétravail et aménagements personnels

La part de travailleurs déclarant envisager de rechercher un autre emploi si leur employeur insistait pour qu'ils retournent sur leur lieu de travail à temps plein s'étend de 6 sur 10 (60 %) en Espagne à environ 7 sur 10 en Pologne et au Royaume-Uni (72 % et 71 %). Les travailleurs britanniques sont également les plus enclins à affirmer qu'ils accepteraient une baisse de salaire en contrepartie d'une flexibilité concernant leur lieu de travail : 41 % le déclarent alors que seuls 30 % le feraient en France ou en Italie et 27 % aux Pays-Bas.

L'envie de changer de lieu de résidence, pour les travailleurs, n'est pas aussi forte globalement en Europe que dans d'autres régions du monde. Les plus à même de déménager sont les travailleurs britanniques, dont presque la moitié (46 %) déclarent avoir envisagé de déménager ailleurs au Royaume-Uni. Parmi eux, 2 sur 5 (40 %) affirment que retourner dans leur pays de nationalité a également constitué une option et un pourcentage similaire (42 %) admet réfléchir à déménager ailleurs à l'étranger.

## Qu'est-ce que cela signifie pour les employeurs ?

Même si les travailleurs sont généralement satisfaits et optimistes, l'Europe semble à la traîne par rapport aux autres régions du monde concernant ces mesures, mais aussi d'autres comme le fait de recevoir un salaire décevant ou les problèmes de performances en matière de

DEI. Dans une région qui est généralement connue pour montrer le chemin en matière de pratiques d'emploi favorables aux travailleurs, les salariés ont de grandes attentes et cette étude nous permet de suggérer qu'aujourd'hui, elles ne sont pas toujours respectées. Tandis que les employeurs continuent

de se frayer un chemin sûr en dehors des problèmes causés par la pandémie, une stratégie judicieuse consisterait à prendre des mesures visant à s'assurer que les travailleurs se sentent valorisés pour leurs efforts, satisfaits de leur équilibre travail/vie privée et intégrés à la culture d'entreprise globale.



## À propos du ADP Research Institute

Le centre de recherches ADP Research Institute® (ADPRI) est le leader mondial de la recherche sur le marché du travail, les ressources humaines et les performances. ADP gère la paie de 1 salarié sur 6 aux États-Unis et sert plus de 920 000 clients dans le monde entier. Notre expertise inégalée en matière d'analyse des effectifs et de gestion des talents, associée à l'accès à des ensembles de données complets sur le capital humain, permet à ADPRI de mener des recherches uniques et de pointe portant sur tous les aspects du monde du travail. ADPRI est la source vers laquelle les experts du secteur et les décideurs politiques se tournent pour obtenir les informations les plus récentes, les plus complètes et les plus fiables sur la gestion du capital humain. Nous faisons appel à des esprits divers et brillants dans le monde afin d'être certains de fournir en permanence des données pertinentes et exploitables aux chefs d'entreprise, aux responsables d'équipe et aux décideurs politiques, en donnant aux dirigeants les informations dont ils ont besoin et en répondant aux interrogations qu'ils peuvent avoir. Pour en savoir plus, rendez-vous sur [adpri.org](http://adpri.org).

## À propos d'ADP (NASDAQ – ADP)

Concevoir de meilleurs modes de travail grâce à des solutions à la pointe de la technologie, des services haut de gamme et des expériences uniques qui permettent aux collaborateurs d'atteindre pleinement leur potentiel. Gestion des RH, des talents, des temps et de la paie. Basés sur les données et conçus pour vos collaborateurs.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [fr.adp.com](http://fr.adp.com).