

communiqué de presse

Paris, le 5 avril 2023

L'engagement au travail : une notion de plus en plus difficile à appréhender

Alors que seuls 14% des salariés se disent moins engagés qu'avant la période covid - et que 21% se disent même plus engagés¹ -, 26% des chefs d'entreprise ont le sentiment que leurs salariés sont moins engagés². Dans le même temps, 21% des salariés déclarent avoir démissionné au cours des deux dernières années et les chefs d'entreprise sont confrontés à des difficultés de recrutement. Au-delà de ces enseignements, l'enquête, réalisée par Harris Interactive pour Malakoff Humanis auprès de 1500 salariés et 450 dirigeants d'entreprises du secteur privé, analyse les enjeux relatifs à la fidélisation et l'attractivité dans les entreprises.

Cette étude est disponible sur le [Comptoir de Malakoff Humanis](#).

Un consensus autour des critères de fidélisation et d'attractivité mais un décalage entre les actions mises en œuvre par les employeurs et les attentes des salariés

Après la quête de sens exprimée au sortir du confinement, on observe chez les salariés, **un retour à une forme de pragmatisme**, dicté par la crise économique, l'inflation et l'inquiétude face à la baisse du pouvoir d'achat. Ainsi, une bonne protection sociale, des conditions de travail agréables et des avantages sociaux attractifs sont **les trois critères de fidélisation prioritaires** cités par les salariés. Par ailleurs, **certaines exigences des salariés se sont renforcées en deux ans** : être mieux rémunéré, avoir davantage de flexibilité dans l'organisation de son travail, pouvoir mieux équilibrer ses temps de vie. La quête de sens dans son travail ou d'un impact plus positif sur la société (à travers son travail ou par le biais de son entreprise) augmente, mais ne constitue pas une priorité.

Si les dirigeants ont bien identifié ces facteurs, les actions qu'ils mettent en œuvre pour **fidéliser leurs collaborateurs** ne sont pas toujours en phase avec les attentes de ces derniers. En effet, les chefs d'entreprise déclarent la formation et la gestion, la formation et la gestion des compétences.

Cet écart de perception est également observé dans l'analyse des **démissions** qui concernent 20% des salariés au cours des deux dernières années. La majorité des dirigeants (58%) voit dans le phénomène de démission la révélation d'un changement important du rapport au travail des salariés. De leur côté, les salariés démissionnaires expliquent leur choix par des motifs propres à l'entreprise quittée : rémunération insuffisante (33%), mauvaise ambiance de travail (31%), absence ou manque de reconnaissance (29%).

On relève trois consensus entre dirigeants et salariés concernant **les leviers de fidélisation** : offrir une bonne protection sociale (critère n°1/23 pour les salariés, n°2/23 pour les dirigeants), améliorer les conditions de travail (n°2 et n°5) et mieux reconnaître les efforts des collaborateurs (n°4 pour les 2

¹ 28% pour les 18-30 ans

² **Etude « Engagement en entreprise »** de Malakoff Humanis : étude de perception menée auprès de 1500 salariés (recueil par internet) et 450 dirigeants (recueil par téléphone auprès de 150 dirigeants et par internet auprès de 300 dirigeants) d'entreprises du secteur privé du 12 au 29 décembre 2022.

publics). S'il n'arrive pas en tête des critères d'attractivité, « travailler sur le sens du travail » apparaît comme un facteur important de fidélisation (n°9 et n°7).

Interrogés sur leur priorité - recrutement ou fidélisation - les dirigeants déclarent davantage agir sur la fidélisation (77%) que sur le recrutement (23%).

Des dirigeants confrontés à des difficultés de recrutement

Faisant face à des besoins en recrutement globalement élevés, et exposés à un **turnover que 23% des dirigeants jugent croissant depuis 2 ans** (on atteint même des pics de 42% au sein des entreprises de plus de 1000 salariés et de 37% dans le secteur du commerce³), les dirigeants déplorent une pénurie de candidats et de compétences. 64% des dirigeants déclarent avoir des difficultés à trouver des candidats en général, et 73% à trouver les bons profils. Ils estiment par ailleurs que ces difficultés sont dues au déficit d'image et d'attractivité de leurs métiers (32%) ou de leur entreprise (9%).

De leur côté, les salariés interrogés sur les principaux éléments susceptibles de leur donner envie de travailler pour une nouvelle entreprise citent en premier lieu la **rémunération et le package d'avantages sociaux** (51%). Viennent ensuite les conditions de travail proposées (43%), l'ambiance de travail (40%), la flexibilité de l'organisation (33%) et l'intérêt des missions proposées (31%).

Les enjeux de recrutement par secteur d'activité

Au sein d'un secteur, les difficultés de recrutement sont symptomatiques des difficultés économiques qu'il connaît mais aussi de l'évolution des attentes des salariés. Or, la période covid a eu un impact sur ces deux variables. Chaque secteur est donc touché à différents niveaux, même si la rémunération reste en tête des attentes :

Dans **l'industrie**, dont le turnover aurait le plus fortement augmenté notamment parmi les jeunes, **le package d'avantages sociaux** est le principal enjeu dans le recrutement.

Le secteur des **transports**, les salariés citent l'ambiance et les conditions de travail.

Le secteur de **la construction** est celui au sein duquel l'opportunité de travail à l'international est un critère particulièrement attractif.

Enfin dans le secteur de la **santé et l'action sociale**, c'est avant tout l'ambiance de travail qui prime ainsi que les conditions de travail.

Quête de sens ou retour au pragmatisme ?

Si la quête de sens est très présente depuis la crise sanitaire, dans les faits, elle n'est plus un facteur déterminant de l'engagement en entreprise. Le contexte économique actuel se traduit par un **retour à une forme de pragmatisme**. Ainsi, 62% des salariés se disent satisfaits de leur situation professionnelle et ne pas vouloir en changer, et s'ils souhaitent davantage donner du sens à ce qu'ils font (40%), ils souhaitent avant tout être mieux payés pour ce qu'ils font (55%). Une évolution qui n'est pas encore totalement assimilée par les dirigeants selon lesquels les salariés quittent leur entreprise notamment par besoin d'exercer une activité avec plus de sens et davantage en accord avec leurs valeurs personnelles.

³ Le secteur Commerce comprend les Hôtels Cafés Restaurants.

Que pensent les jeunes salariés ?

La tentation de l'ailleurs est plus forte chez les jeunes salariés, plus aventureux, très investis et porteurs d'un nouveau rapport au travail. Les jeunes sont surreprésentés parmi ceux qui ont choisi de quitter leur entreprise : 41% des 18-24 ans ont démissionné au cours des 24 derniers mois (vs 21% pour l'ensemble des salariés). Et ils sont également plus nombreux à envisager de démissionner de leur entreprise actuelle dans l'année qui vient (33% vs 18%).

La jeunesse salariée pose un certain nombre de conditions à son engagement et à sa fidélité à son entreprise : avoir plus d'autonomie, être plus impliquée dans les prises de décisions importantes, et que leur entreprise prenne davantage en considération la question environnementale / du développement durable sont des attentes qu'ils mettent plus en avant que leurs aînés.

Pour en savoir plus sur l'engagement des salariés et l'attractivité des entreprises, retrouvez notre émission spéciale **Engagement des salariés & Attractivité des entreprises** en replay sur [Le Comptoir de Malakoff Humanis](#).



Contacts presse :

MALAKOFF HUMANIS

Élisabeth Alfandari : +33 7 60 09 25 30

elisabeth.alfandari@malakoffhumanis.com

PRIMATICE Conseil

Hugues Schmitt : +33 6 71 99 74 58

huguesschmitt@primatice.com

Gonzague de Varax : + 33 7 88 96 41 86

gonzaguedevarax@primatice.com

À propos de Malakoff Humanis

Acteur majeur de la protection sociale, Malakoff Humanis est né en janvier 2019 du rapprochement des groupes Malakoff Médéric et Humanis. Avec 8,2 Mds€ de fonds propres, plus de 370 000 entreprises clientes et 10 millions de personnes protégées (assurés et ayants droit), Malakoff Humanis détient près de 15 % de parts de marché de l'assurance collective.

Dans le cadre de la gestion de la retraite complémentaire Agirc-Arrco, le Groupe verse 39,7 Mds€ d'allocations à 6,2 millions d'allocataires, et collecte les cotisations auprès de près de 600 000 entreprises et 7,2 millions de cotisants.

Paritaire, mutualiste et à but non lucratif, Malakoff Humanis met sa performance au service de l'utilité sociale : en 2022, le Groupe a consacré 219 M€ à l'accompagnement des personnes en situation de fragilité sociale.

www.malakoffhumanis.com

@MalakoffHumanis

#ComptoirMH