

Etude Engagement des salariés et attractivité des entreprises

28 mars 2023

Méthodologie d'enquête

Echantillons



- **450 dirigeants d'entreprise (DG / DGA, Directeurs et responsables RH)**
 - *Critères de représentativité : taille d'entreprise, secteurs d'activité et régions. Les plus grandes entreprises ont été sur-représentées au moment du recueil afin de pouvoir disposer de résultats sur ces organisations. Elles ont ensuite été remises à leur poids réel.*
- **1500 salariés**
 - *Critères de représentativité : sexe, âge, PCS, région d'habitation, taille d'entreprise et secteur d'activité*

Recueil



- **Recueil réalisé par téléphone auprès de 150 dirigeants d'entreprise**
- **Recueil réalisé en ligne auprès des 300 dirigeants et de 1500 salariés**

Dates



- **Terrain réalisé du 12 au 29 décembre 2022**

ENGAGEMENT DES SALARIÉS : OÙ EN SOMMES-NOUS ?



Les dirigeants sont un peu plus nombreux que les salariés à déclarer que l'engagement de ces derniers a diminué

Q35 - Par rapport à la situation avant COVID, diriez-vous que le niveau d'engagement dans le travail a plutôt augmenté, a plutôt diminué ou est resté identique ? Une seule réponse possible par ligne
... Une seule réponse possible par ligne

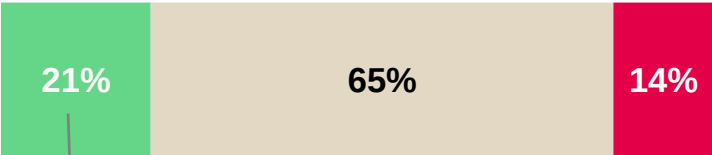
Salariés

- À tous -



PERCEPTION DU NIVEAU D'ENGAGEMENT PAR RAPPORT À LA SITUATION AVANT COVID

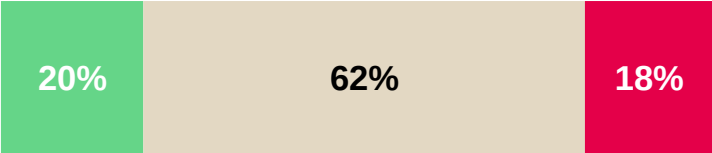
... à titre personnel



18-30 ans	30-39 ans	40-49 ans	50 et plus
28%	24%	20%	12%

Démissionnistes : 27%

... chez les salariés de votre entreprise actuelle



■ A augmenté ■ Est resté identique ■ A diminué

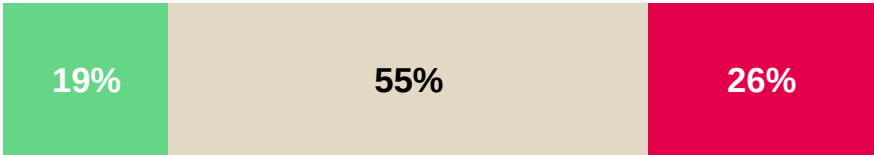
D2 - Et par rapport à il y a 2 ans, avez-vous le sentiment que les salariés de votre entreprise sont ...

Dirigeants

- À tous -



PERCEPTION DU NIVEAU D'ENGAGEMENT DES SALARIÉS DE LEUR ENTREPRISE PAR RAPPORT À LA SITUATION AVANT COVID



Industrie : 34%
50- 249 sal. : 30%
250- 999 sal. : 34%

Transport : 47%
Commerce (dont HCR) : 37%

■ Plus engagés dans leur travail ■ Autant engagés dans leur travail ■ Moins engagés dans leur travail

*Ont l'intention de démissionner dans les 12 prochains mois

Les items les plus corrélés et les moins corrélés à l'engagement

Les 10 dimensions les plus corrélées à l'engagement

●	Vos compétences et vos capacités sont bien utilisées	0,581 *
●	Votre travail vous plaît, vous trouvez votre travail intéressant	0,574
●	Votre travail a du sens, vous trouvez votre métier utile	0,559
●	Vous disposez d'une bonne autonomie dans votre travail	0,534
●	Votre manager vous fait confiance	0,530
●	Vous partagez la culture et les valeurs de votre entreprise	0,513
●	Votre manager vous encourage dans votre travail	0,508
●	Vous êtes d'accord avec la stratégie de votre entreprise, ses orientations	0,493
●	Vous êtes satisfait(e) de votre environnement physique de travail	0,491
●	L'ambiance de travail est bonne au sein de votre équipe/service	0,485

● **CONTENU DU TRAVAIL**

● **ORGANISATION DU TRAVAIL**

● **L'ENTREPRISE**

● **LE MANAGER**

Les 10 dimensions les moins corrélées à l'engagement

●	Vous disposez des moyens nécessaires (matériels, humains, financiers) pour bien faire votre travail	0,429
●	Votre manager prend des décisions, fait preuve de leadership	0,428
●	Compte tenu de votre rôle et de votre niveau de responsabilités, vous êtes satisfait(e) de votre rémunération directe (salaire)	0,393
●	Vous êtes satisfait(e) des possibilités d'aménagement de votre temps de travail (durée, horaires)	0,392
●	Vous êtes satisfait(e) de votre rémunération indirecte	0,388
●	Vous avez une charge de travail gérable	0,386
●	Vous avez des perspectives d'évolution professionnelle dans votre entreprise	0,381
●	Votre entreprise vous propose des formations	0,373
●	L'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée vous convient	0,357
●	Vous êtes satisfait(e) des avantages sociaux dont vous bénéficiez	0,341

● **ASPECTS RH, RECONNAISSANCE ET DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

● **CONDITIONS ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

* 62% des salariés qui attribuent la note de 10/10 à ce critère s'attribuent la note de 10/10 à leur engagement global



Focus sur les jeunes (18-30 ans)

Les items les plus corrélés et les moins corrélés à l'engagement

Les 10 dimensions les plus corrélées à l'engagement

●	Votre travail a du sens, vous trouvez votre métier utile	0,516
●	Vous disposez d'une bonne autonomie dans votre travail	0,511
●	Votre travail vous plaît, vous trouvez votre travail intéressant	0,486
●	Vous êtes satisfait(e) de votre environnement physique de travail	0,471
●	La solidarité entre collègues est forte au sein de votre équipe/service	0,471
●	Votre manager vous encourage dans votre travail	0,465
●	L'ambiance de travail est bonne au sein de votre équipe/service	0,460
●	Vos compétences et vos capacités sont bien utilisées	0,456
●	Vous travaillez dans de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité	0,443
●	Votre manager est exemplaire	0,433

● **CONTENU DU TRAVAIL**

● **ORGANISATION DU TRAVAIL**

● **L'ENTREPRISE**

● **LE MANAGER**

Les 10 dimensions les moins corrélées à l'engagement

●	Vous avez une charge de travail gérable	0,353
●	Votre manager est disponible	0,351
●	Votre manager partage l'information	0,349
●	Votre manager prend des décisions, fait preuve de leadership	0,348
●	Vous êtes satisfait(e) de votre rémunération indirecte	0,327
●	Compte tenu de votre rôle et de votre niveau de responsabilités, vous êtes satisfait(e) de votre rémunération directe (salaire)	0,324
●	Vous êtes satisfait(e) des possibilités d'aménagement de votre temps de travail (durée, horaires)	0,290
●	Vous êtes satisfait(e) des avantages sociaux dont vous bénéficiez	0,286
●	L'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée vous convient	0,282
●	Votre entreprise vous propose des formations	0,258

● **ASPECTS RH, RECONNAISSANCE ET DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

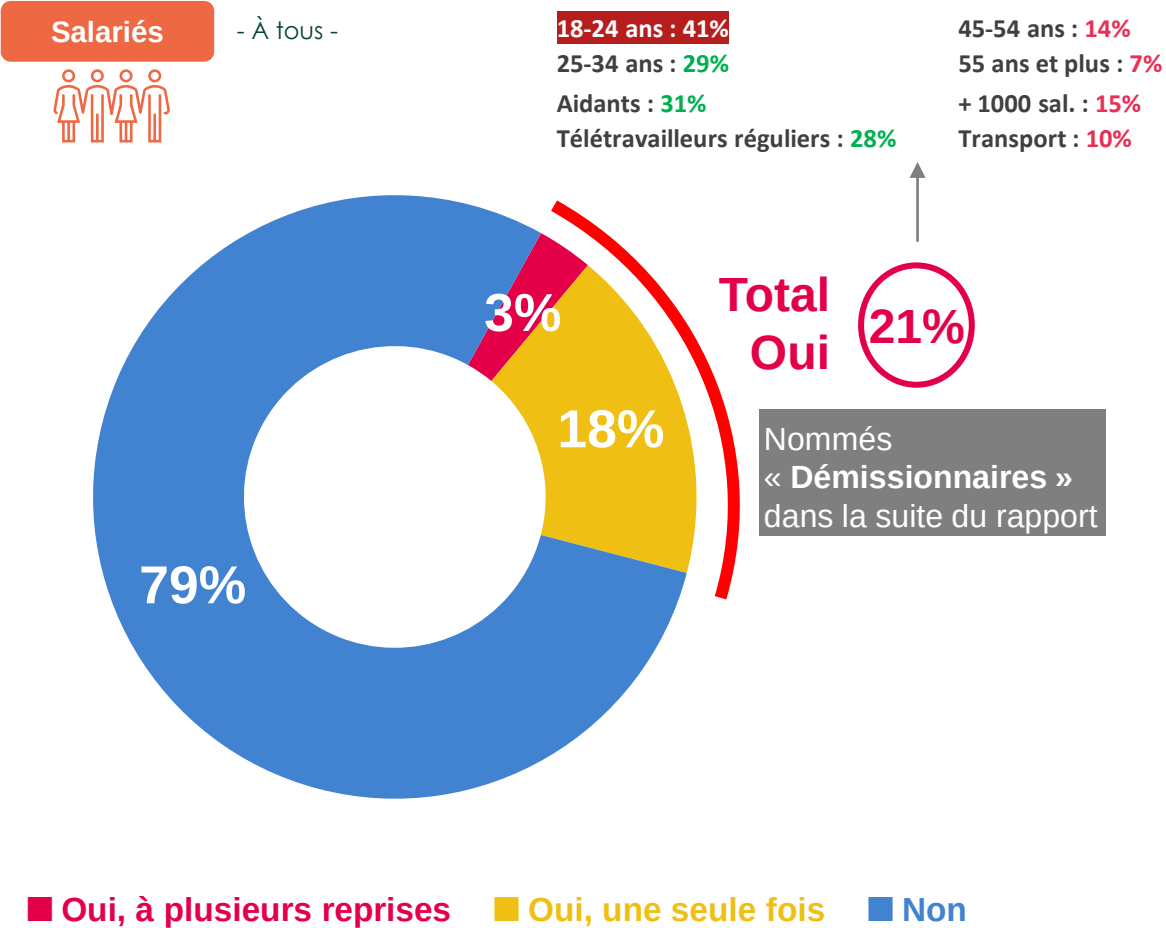
● **CONDITIONS ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

DÉMISSIONS / TURNOVER, QUELLES PERCEPTIONS ET QUELS COMPORTEMENTS DES SALARIÉS ? QUEL DIAGNOSTIC DES ENTREPRISES ?

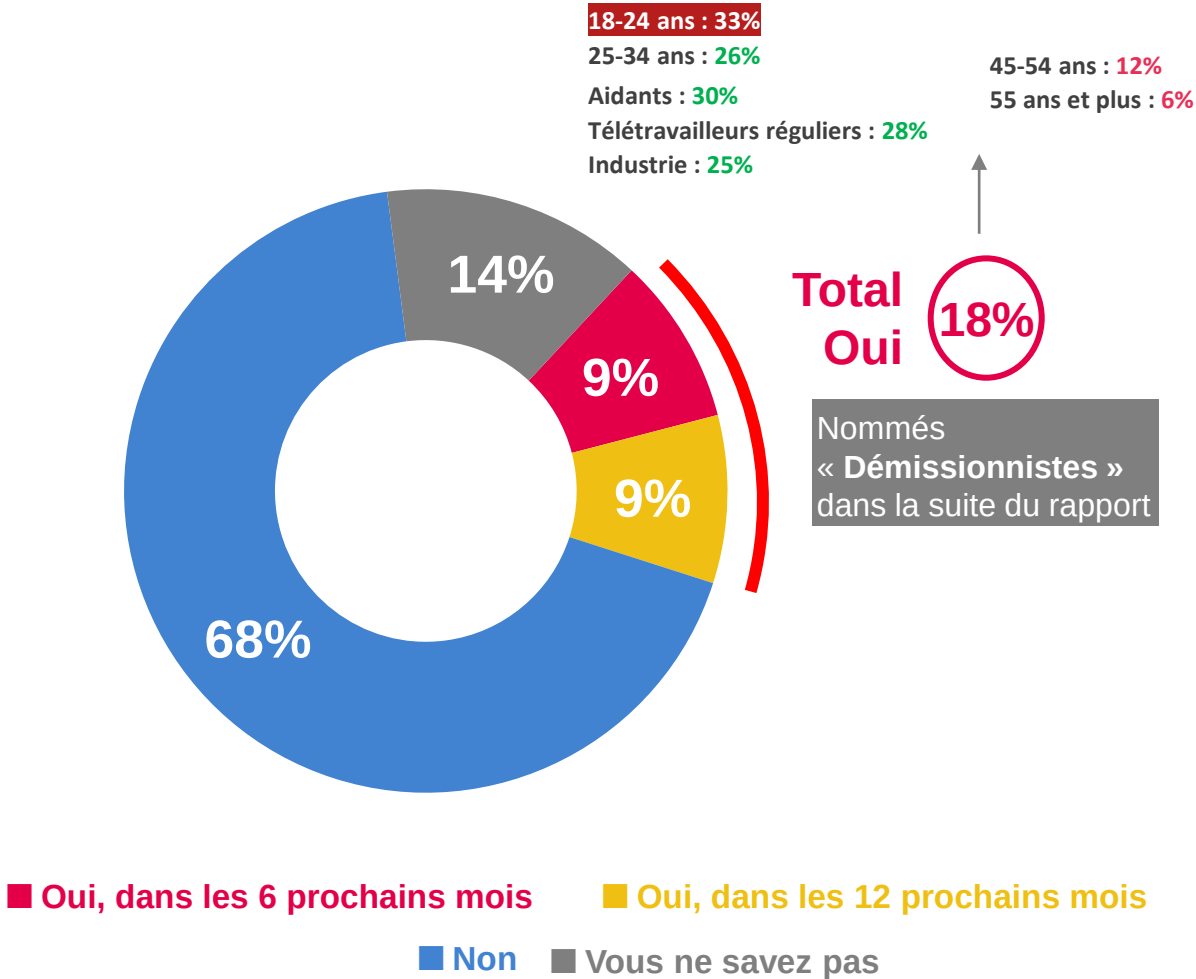


Des démissions certes, surtout chez les plus jeunes, mais pas de « Grande démission »

Q2 - Au cours des 2 dernières années, avez-vous été amené(e) à démissionner de votre plein gré, c'est à dire que vous avez rompu le contrat de travail entre vous et votre ancien employeur (démission ou rupture conventionnelle) ? SI VOUS ÊTES ACTUELLEMENT DANS UNE PROCÉDURE DE DÉMISSION, MERCI DE RÉPONDRE OUI (RÉPONSE 1 OU 2 EN FONCTION DE VOTRE SITUATION)



Q3. Et envisagez-vous de démissionner de votre entreprise actuelle dans un avenir proche ? SI VOUS ÊTES ACTUELLEMENT DANS UNE PROCÉDURE DE DÉMISSION, MERCI DE RÉPONDRE NON



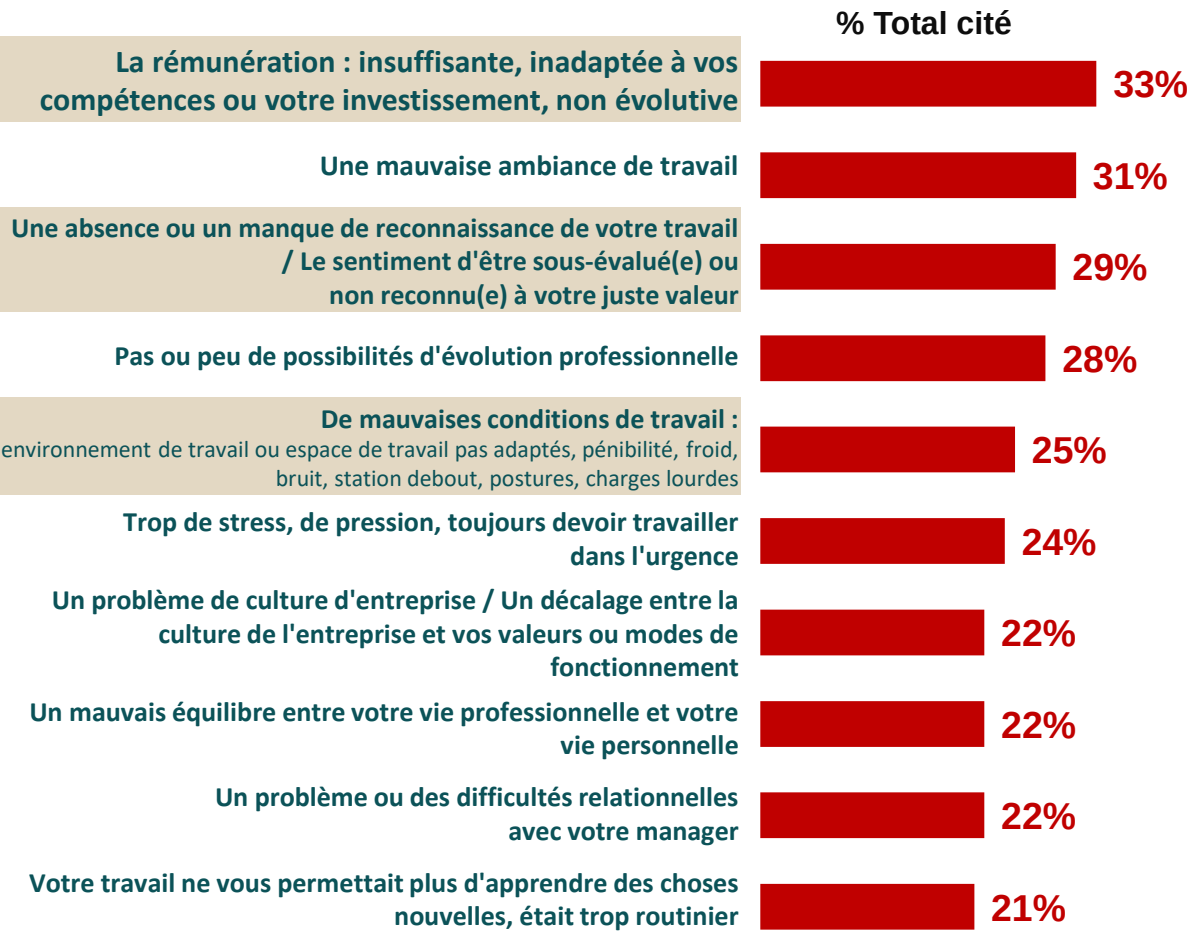
Rémunération insuffisante, mauvaise ambiance au travail et manque de reconnaissance sont les principaux motifs de démission

Q7 - Et plus précisément pourriez-vous classer de 1 à 5 les principaux motifs qui vont ont conduit à démissionner parmi les suivants ? Classement de 1 à 5

Salariés



- Aux démissionnaires -

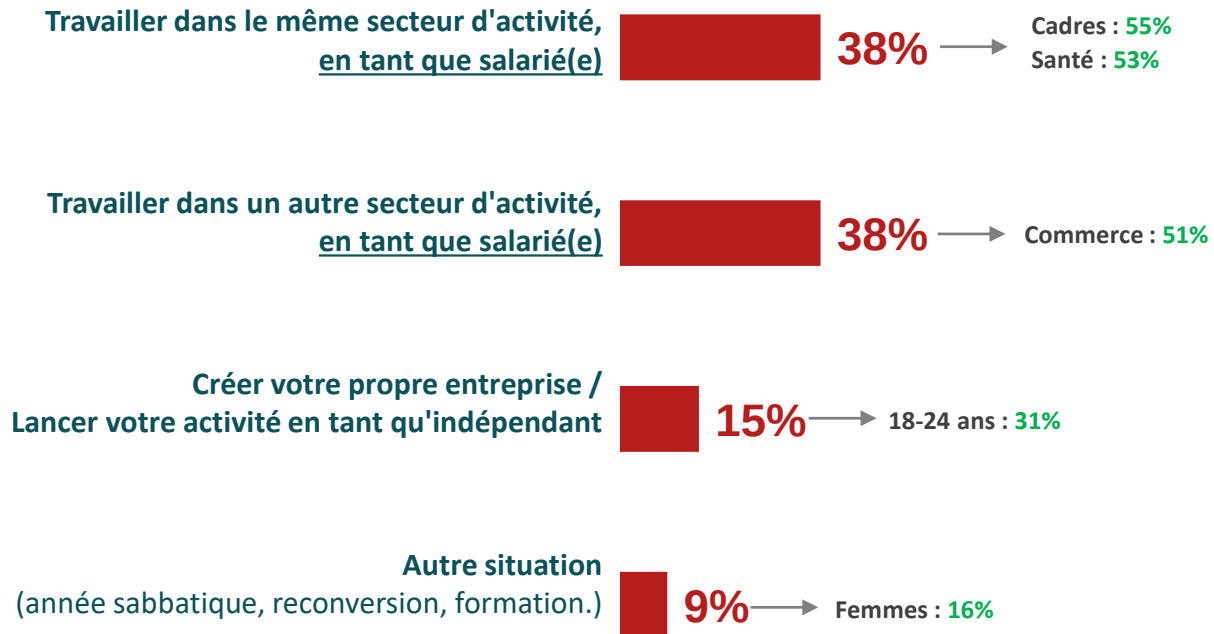


La majorité des démissionnaires restent salariés

Q9 - Vous avez démissionné pour ... Une seule réponse possible

Salariés

- Aux démissionnaires -

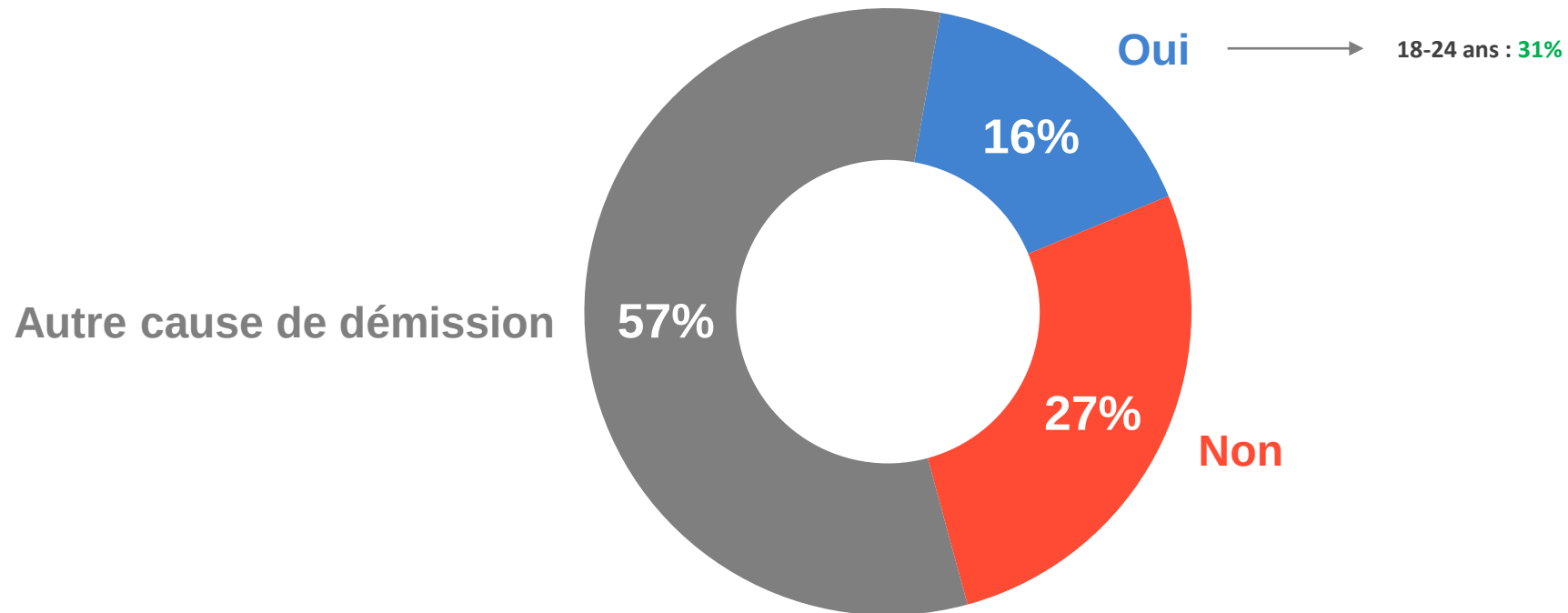


16% des salariés ayant démissionné au cours des 24 derniers mois déclarent l'avoir fait suite à un déménagement

Q11 - Avez-vous dû démissionner car vous déménagiez/changiez de région (dans le cadre d'un nouveau poste, pour suivre votre conjoint(e), pour changer de vie) ? Une seule réponse possible

- À ceux qui ont démissionné pour une raison personnelle ou familiale (non liée à votre travail ou à votre entreprise) – Résultats sur le Total Démissionnaires

A DÉMÉNAGÉ / CHANGÉ DE RÉGION DANS LE CADRE DE SA DÉMISSION





QUELLES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT POUR LES ENTREPRISES FACE AUX (NOUVELLES) ATTENTES DES SALARIÉS ?



Flexibilité, rémunération, équilibre des temps de vie comptent aujourd'hui parmi les principales attentes des salariés

Q39 - Depuis 2 ans, dans quelle mesure les différents aspects suivants sont devenus plus importants, ni plus ni moins importants ou moins importants pour vous ? Une seule réponse possible par ligne

Salariés

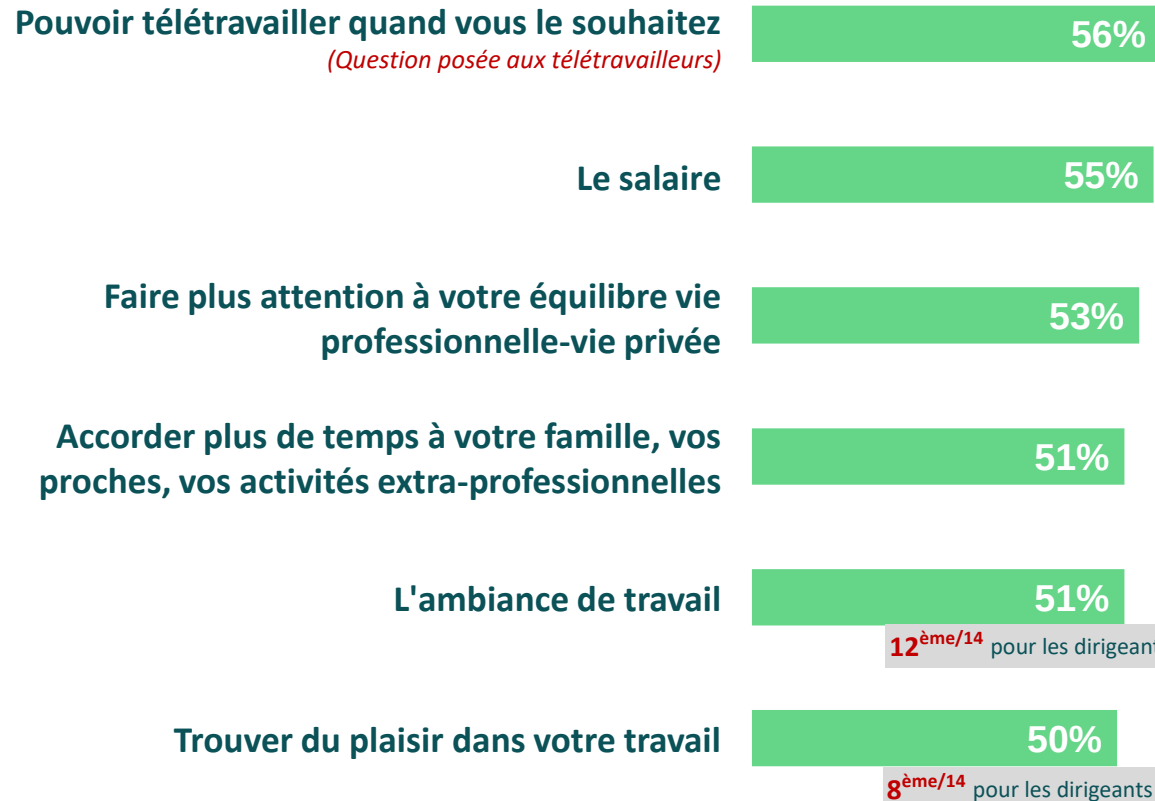
- A tous -



Ce qui a le plus changé pour les salariés depuis 2 ans

Top 6

% Plus important



D13 - Par rapport à la situation d'avant COVID, diriez-vous que les salariés, candidats comme collaborateurs de votre entreprise, sont devenus plus exigeants, autant exigeants ou moins exigeants sur les différents aspects suivants ? Une seule réponse possible par ligne

Dirigeants

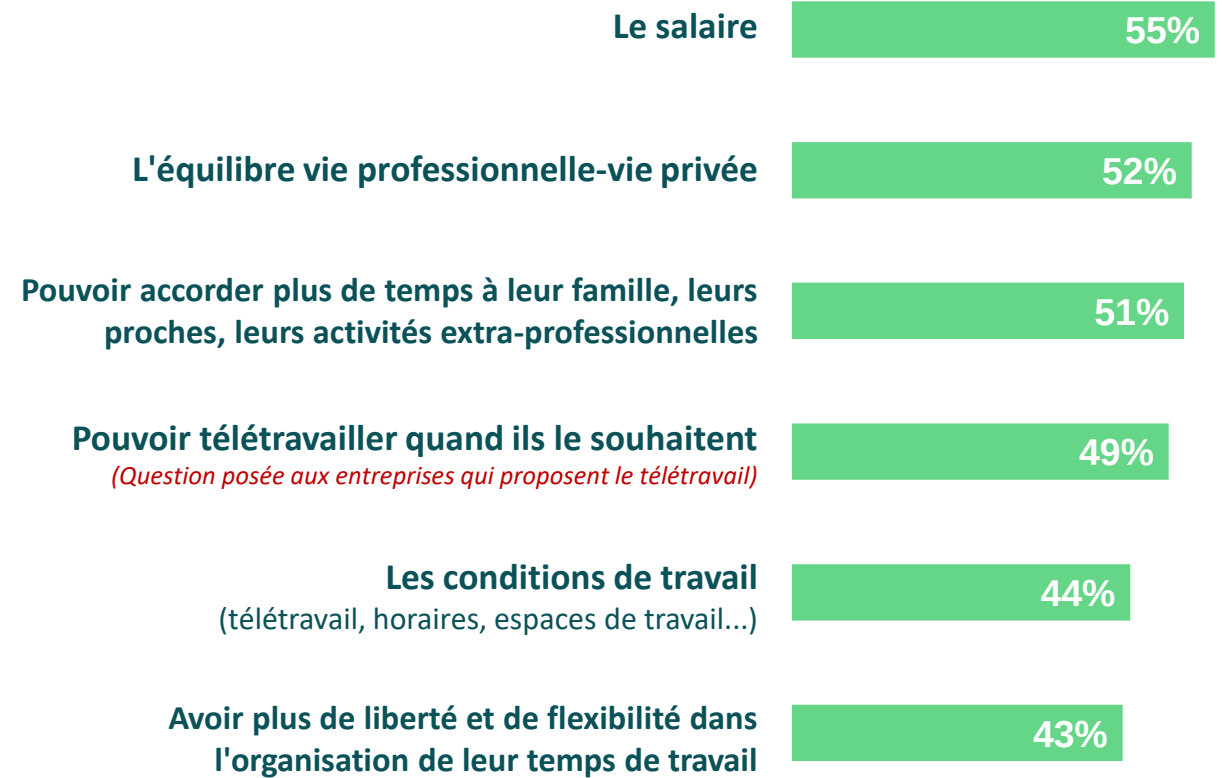
- A tous -



Ce qui a le plus changé pour les salariés depuis 2 ans

Top 6

% Plus exigeants

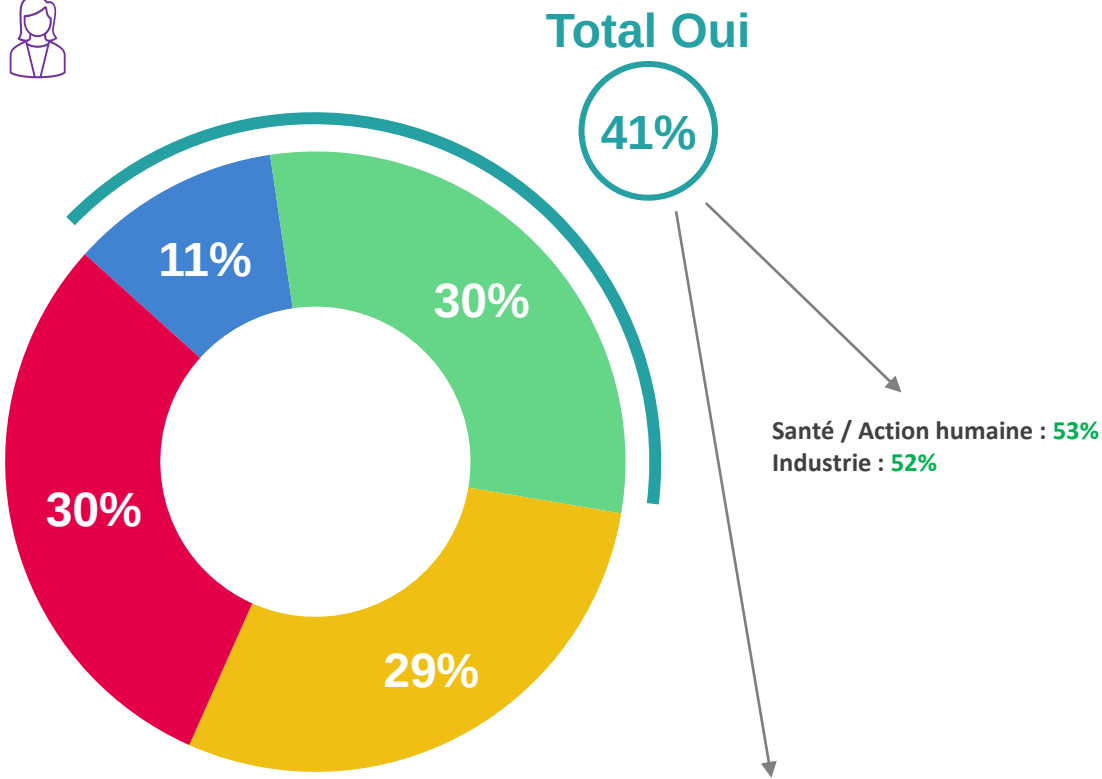


Des dirigeants confrontés à des difficultés de recrutement

D6 - Votre entreprise a-t-elle aujourd'hui des besoins en recrutement... Une seule réponse possible

Dirigeants

- À tous -

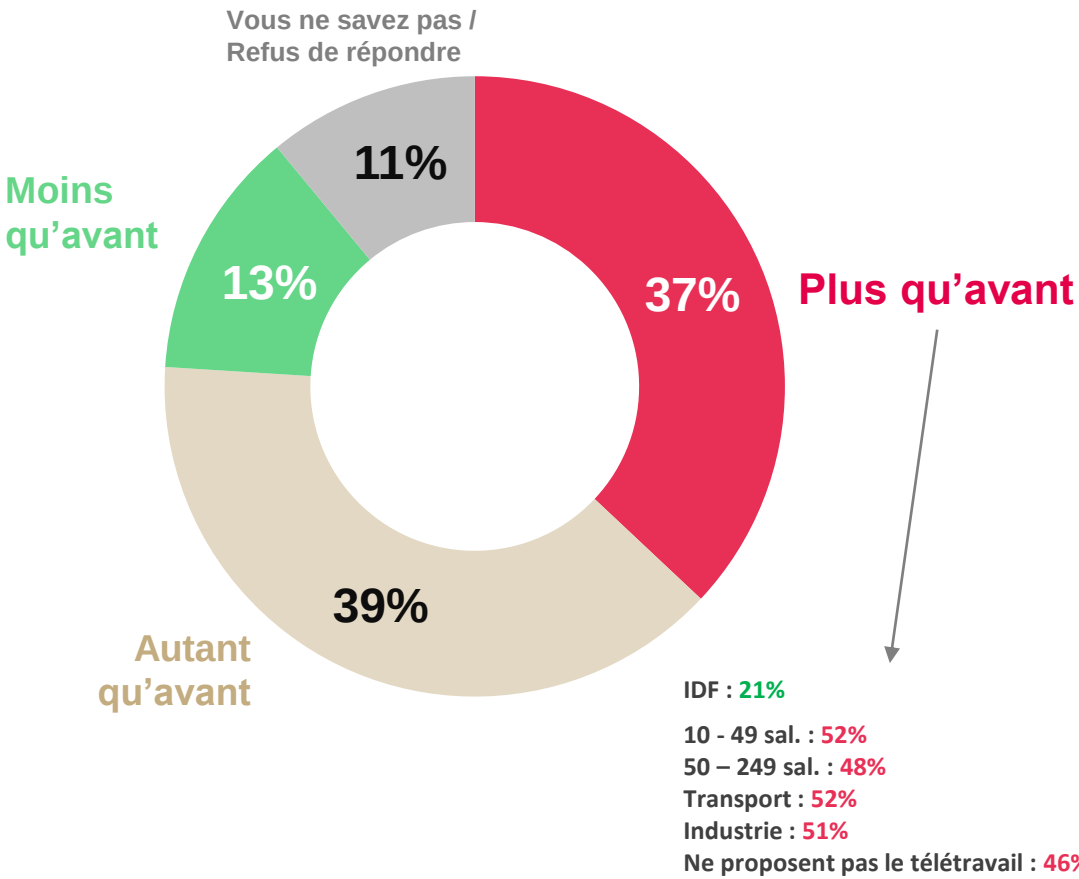


1 à 9 salariés	10-49 salariés	50-249 Salariés	250-999 salariés	1000 salariés et +
35%	53%	72%	80%	85%

■ Très faibles ■ Plutôt faibles ■ Plutôt élevés ■ Très élevés

D1 - Depuis 2 ans, et par rapport à la situation d'avant COVID, est-ce que votre entreprise est confrontée ... Une seule réponse possible par ligne

DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT



Des dirigeants confrontés à des difficultés de recrutement

D8 - De votre point de vue, cette difficulté à trouver des candidats ou à recruter s'explique principalement par ... Une seule réponse possible

Dirigeants

- A ceux qui ont des difficultés à recruter -



Une pénurie de candidats

59%

Un déficit d'image ou d'attractivité de vos métiers
ou certains de vos métiers

32%

Un déficit d'image ou d'attractivité
de votre entreprise

9%

IDF : 24%

Industrie (yc énergie) : 19%

4

ATTIRER LES TALENTS ET FIDÉLISER LES COLLABORATEURS



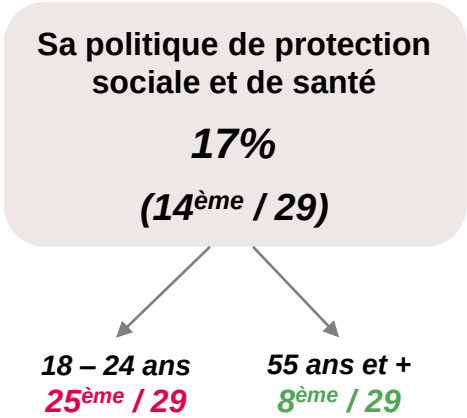
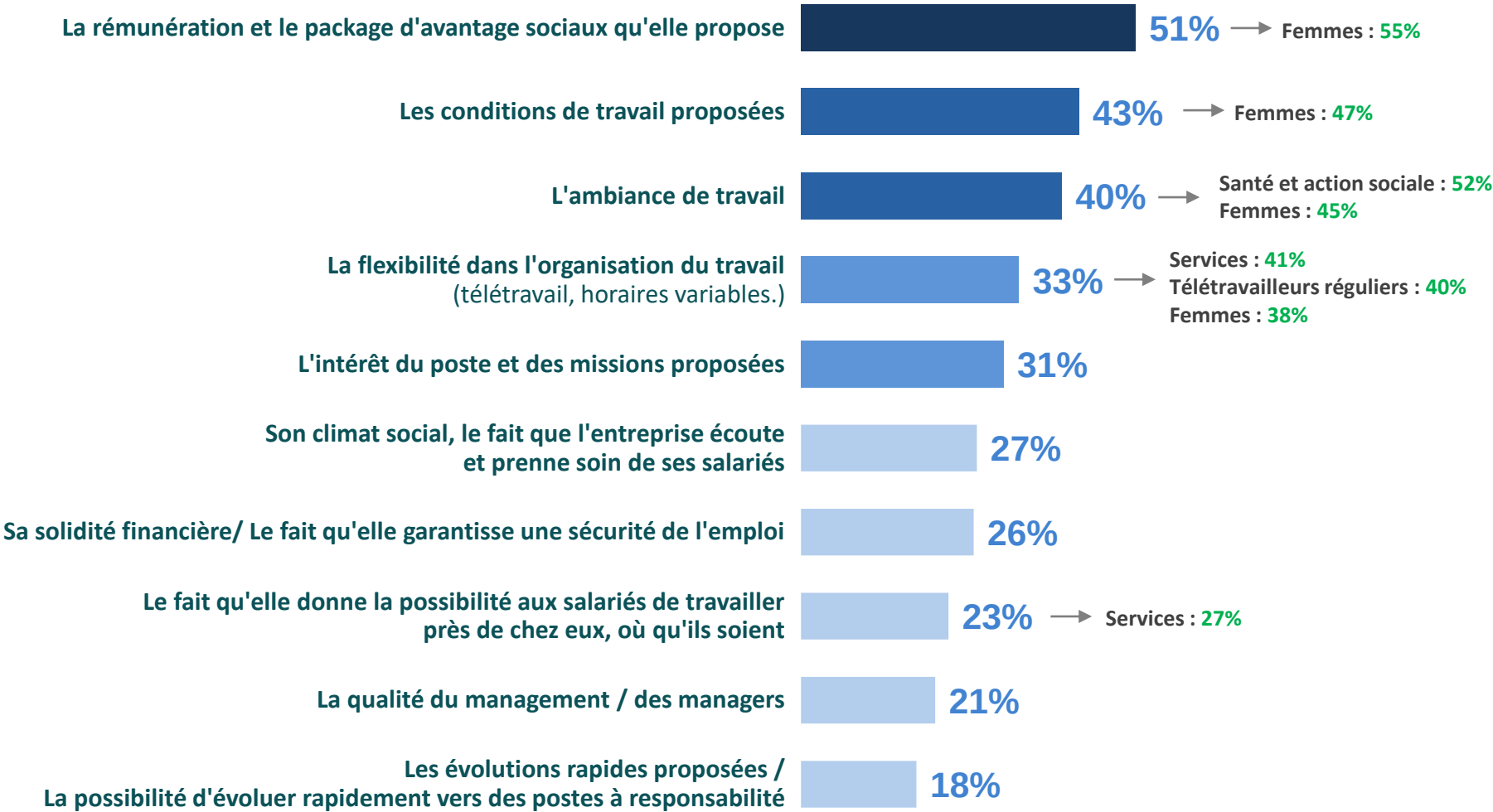
Rémunération, conditions de travail et ambiance au travail sont les principaux critères d'attractivité cités par les salariés

Q43 - Si vous deviez changer d'entreprise aujourd'hui, qu'est-ce qui vous attirerait le plus parmi les critères suivants ? Plusieurs réponses possibles



- A tous -

Top 10 Critères d'attractivité



Les critères de fidélisation vus par les salariés et les dirigeants

Q44. Et pour chacune des actions suivantes que pourrait mettre en place une entreprise, quelles sont celles qui vous paraissent indispensables ou importantes pour que vous ayez envie d'y rester ou de la recommander ?

Salariés

- A tous -



Top 10 (23 critères testés)

% Total Indispensable /
Très important

Proposer une protection sociale
qui protège bien les salariés

72%

Améliorer les conditions de travail

70%

Proposer un package d'avantages sociaux attractifs

69%

11^{ème}/23 pour les dirigeants

Mieux relever et féliciter les efforts des collaborateurs

67%

Mieux former les managers aux enjeux du travail d'aujourd'hui et
de demain / Améliorer les pratiques managériales

64%

Mieux prendre en compte les points forts des collaborateurs et les
encourager à les utiliser

63%

1^{er}/23 pour les dirigeants

Aider les collaborateurs à développer en permanence leurs
compétences, avec davantage de formations

63%

Mieux prévenir les risques psychosociaux, être plus attentif et actif
sur la santé mentale des salariés

62%

Travailler avec les salariés sur le sens
et l'impact de leur travail

62%

Donner plus d'autonomie aux collaborateurs, laisser davantage les
équipes fixer leurs propres objectifs

60%

D20 - En tant que professionnel, dans quelle mesure diriez-vous que les solutions et actions suivantes sont importantes pour mieux attirer et fidéliser les collaborateurs ? Une seule réponse possible par ligne

Dirigeants

- A tous -



Top 10 (23 critères testés)

% Total Indispensable /
Très important

Mieux prendre en compte les points forts des
collaborateurs et les encourager à les utiliser

64%

Proposer une protection sociale qui protège
bien les salariés

63%

Améliorer l'accueil et l'intégration
des nouveaux collaborateurs

63%

12^{ème}/23 pour les salariés

Mieux relever et féliciter les efforts des collaborateurs

62%

Améliorer les conditions de travail

57%

Mieux prévenir les risques psychosociaux, être plus attentif et
actif sur la santé mentale des salariés

54%

Travailler avec les salariés sur le sens
et l'impact de leur travail

54%

Aider les collaborateurs à développer en permanence leurs
compétences, avec davantage de formations

52%

Mieux former les managers aux enjeux du travail d'aujourd'hui et
de demain / Améliorer les pratiques managériales

52%

Mieux faire connaître la stratégie de l'entreprise, la rendre plus
clair et en lien avec le travail des salariés,
avec objectifs clairs et réalisables

50%

Des critères de fidélisation qui varient selon l'âge

Q44. Et pour chacune des actions suivantes que pourrait mettre en place une entreprise, quelles sont celles qui vous paraissent indispensables ou importantes pour que vous ayez envie d'y rester ou de la recommander ?

Salariés

- A tous -



Top 5

15 – 24 ans

Donner plus d'autonomie aux collaborateurs,
laisser davantage les équipes fixer leurs
propres objectifs

70%

Proposer une protection sociale
qui protège bien les salariés

70%

Améliorer les conditions de travail

67%

Impliquer plus les salariés dans les prises de
décisions importantes

64%

S'engager davantage en matière
d'environnement et de développement
durable, à travers des actions concrètes

64%

55 ans et +

Proposer une protection sociale
qui protège bien les salariés

79%

Proposer un package
d'avantages sociaux attractifs

73%

Une politique spécifique pour les séniors
avec des accompagnements et
des aménagements adaptés

71%

Mieux relever et féliciter
les efforts des collaborateurs

71%

Améliorer les conditions de travail

66%

Un décalage entre les actions mises en place par les entreprises et les attentes des salariés

	Salariés 	Dirigeants 
	Critères de fidélisation / recommandation	Actions mises en place dans l'entreprise
	Rang (/23)	Rang (/23)
Proposer une protection sociale qui protège bien les salariés	1	7
Améliorer les conditions de travail	2	8
Proposer un package d'avantages sociaux attractifs	3	15
Mieux relever et féliciter les efforts des collaborateurs	4	1
Mieux former les managers aux enjeux du travail d'aujourd'hui et de demain	5	16
Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs	12	2
Agir davantage sur la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de l'entreprise	21	6

Contact Presse

Elisabeth Alfandari - 07 60 09 25 30
elisabeth.alfandari@malakoffhumanis.com