

2023

# Observatoire du bien-être au travail



## Edito

**62%. Presque deux salarié-es sur trois ont songé à quitter leur entreprise ou ont passé le cap ces deux dernières années.**

Mais pourquoi au juste faisons-nous face aujourd'hui à une telle vague de désengagement ?

Soyons humbles et reconnaissons-le : qu'il s'agisse de recrutement ou de fidélisation des talents, il est devenu difficile pour les décideur-euses RH de lire entre les lignes et de répondre avec certitude à la question "que veulent vraiment les talents d'aujourd'hui" ?

Pour aider à y voir plus clair, nous avons décidé pour la deuxième année consécutive de mener l'enquête auprès de notre base de +350 000 salarié-es issues de tous les corps de métiers et tous les secteurs pour comprendre :

- Où sont leurs priorités ?
- Au-delà de la rémunération, qu'est-ce qui compte (vraiment) pour les collaborateur-rices ?
- À quel point le bien-être au travail influence-t-il l'engagement et la fidélité des personnes ?
- Pourquoi songent-elles à quitter leur entreprise ? À l'inverse, qu'est-ce qui les retient ?

**Et ce n'est pas tout.**

Pour que cet observatoire vous guide et vous soit le plus utile possible, notre équipe a pris le parti d'y inclure de nouvelles ressources : **interviews d'expert-es, conseils actionnables, focus par génération...**

Nous espérons que cette nouvelle édition saura vous aider à déployer les meilleurs outils pour améliorer le bien-être de vos équipes et, in fine, rendre votre entreprise toujours plus désirable !



**Paul-Emile Saab**  
CEO @Sport Heroes

# Pourquoi cet Observatoire ?

## Définir le bien-être en entreprise et comprendre les degrés de priorité

“Chacun voit midi à sa porte” - Quoi de plus humain ? Stades de la carrière, taille de l'entreprise, zone citadine ou rurale... Nombreux sont les facteurs qui influencent nos sens des priorités dans la sphère professionnelle. Pour comprendre ce qui se cache véritablement derrière le “bien-être”, nous nous penchons sur cinq piliers : la rémunération, les conditions de travail, l'humain, le contenu du poste et la mission de l'entreprise.

## Mesurer l'impact du bien-être au travail sur le turnover et l'engagement

Soyons lucides : quel est le retour sur investissement d'une politique QVT bien rodée ? Y a-t-il un véritable impact sur la fidélité et la performance des talents ? Parce que le bien-être, c'est aussi un investissement de temps et d'argent qu'il faut justifier en entreprise, nous étudions la perception des efforts faits et leurs conséquences concrètes.

## Comprendre comment adresser le bien-être en fonction des générations et étapes de vie

Quels critères rendent une entreprise désirable auprès d'un-e jeune diplômé-e, souvent jugé-e volatile et exigeant-e ? Comment engager - ou ré-engager - des talents seniors ? La parentalité bouleverse-t-elle réellement le sens des priorités des personnes ? Nos équipes data se sont penchées sur différentes populations afin de comprendre ce qui les animait, au fil de la vie.

Tout au long de cet Observatoire, des expertes nous donneront leurs avis.

# United Heroes

United Heroes, c'est l'app bien-être et sport qui engage les équipes en entreprise, créée en 2017 par le leader européen de l'engagement de communauté : Sport Heroes.

Sa mission est d'aider les entreprises à prendre soin de leurs collaborateur-rices pour avoir un impact positif et durable sur leur bien-être, sur le collectif, et même au-delà, sur la planète.

Aujourd'hui United Heroes accompagne plus de 350 organisations de tous secteurs (PwC, Castorama, McDonald's, Vinci...) et a des partenaires reconnus tels que le Téléthon, la Fédération Française Handisport, ou Great Place To Work.

## Sparking wellness habits that bring us together\*

Les apps et services de Sport Heroes accompagnent plus de 2,5M de personnes dans leur quotidien en leur donnant les moyens d'explorer toutes les facettes du bien-être, en les encourageant à bouger plus et mieux pour soi, pour les autres et pour la planète.

La qualité de cet accompagnement au quotidien donne l'avantage à Sport Heroes d'avoir une relation privilégiée avec ses utilisateur-rices, sollicités occasionnellement pour l'amélioration des solutions. L'autre bienfait pour Sport Heroes est de jouir d'une base d'utilisateur-rices toujours plus grande, ce qui lui offre une matière extraordinaire pour établir des tendances fortes sur les sujets bien-être.

Depuis 2019, Sport Heroes a fait le choix de partager les enseignements qu'elle tire de ses interactions quotidiennes avec ses utilisateur-rices en éditant plusieurs études dont l'Observatoire du Running, l'Observatoire du Vélo et, pour la première édition en 2022, l'Observatoire du bien-être au travail que vous tenez entre les mains.

\* Initier des rituels bien-être qui nous rassemblent

# Great Place To Work®

Great Place To Work®, la référence mondiale en matière d'expérience collaborateur

Depuis 1992 dans le monde et 2002 en France, Great Place To Work® a interrogé plus de 100 millions de salariés à travers 60 pays. Leurs réponses ont permis de déterminer ce qui définit une expérience collaborateur de qualité. Au cœur de cette réussite, on retrouve une notion clé : la confiance. C'est sur la confiance que Great Place To Work® a fondé sa méthodologie unique, qui lui permet d'aider les organisations à créer un environnement de travail inclusif, à piloter leur stratégie RH et à améliorer leur performance.

Great Place To Work® distingue les organisations où il fait bon travailler grâce à sa Certification et à la publication annuelle de son Palmarès Best Workplaces™.



## Méthodologie

# Méthodologie

Cet Observatoire du bien-être en entreprise repose sur une méthodologie double en interrogeant à la fois des salarié-es, à la fois des décideur-euses en charge du bien-être en entreprise, soit 1273 individus. Cette étude fut réalisée du **14 février au 6 mars 2023**.

Nous avons souhaité commencer cette étude en demandant aux répondant-es de choisir, parmi une liste, leur priorité ultime au travail s'ils ne devaient en garder qu'une. Le parti pris fut d'autoriser une réponse unique afin de détecter si une tendance spécifique se détachait des autres.

Bien sûr, cela nous pousse à préciser que dans ce contexte, ce n'est pas parce que peu de répondant-es ont placé un élément X en priorité numéro 1 que ce n'est pas un sujet important pour autant. Simplement, ce n'est pas le sujet essentiel s'ils ou elles ne devaient en retenir qu'un seul.

En faisant la moyenne des réponses, nous avons ainsi pu constater que la majorité des personnes semblent placer trois éléments à des niveaux d'importance proches, assez loin devant la rémunération.

Mais attention : en poussant un peu l'analyse, on comprend que ces données doivent être lues à l'aune des différentes typologies de répondant-es.

Ainsi, les indépendant-es font par exemple passer largement au-dessus des moyennes la rémunération comme top priorité, quand les cadres dirigeant-es vont donner plus d'importance au contenu du poste.

Si cela ne nous permet pas d'établir une vision simplifiée des besoins du Talent avec un grand « T », ces premiers résultats ont le mérite de nous confirmer une hypothèse : **le bien-être au travail ne repose pas uniquement sur un salaire décent (et loin de là).**

Pour parvenir à dresser un panorama le plus juste possible des attentes des salarié-es, nous avons donc décidé de procéder en deux étapes :

1- Nous avons d'abord tenté de définir le plus précisément chacun des critères étudiés.

2- Nous avons comparé les résultats moyens à ceux de catégories plus spécifiques, définies par l'âge des répondant-es, pour comprendre si le stade de la carrière influençait le sens des priorités.

*Malgré les efforts pour éviter au maximum les biais, les salarié-es ayant accès à United Heroes sont représenté-es à 43,5%. Nous vous invitons donc à apprécier avec les précautions nécessaires certaines réponses.*

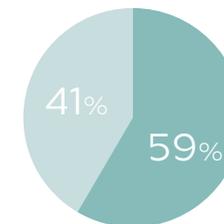
# Sommaire

1. Priorités au travail : ce que veulent vraiment les salarié-es	P.14
Big Quit : les talents partent-ils vraiment ?	P.26
2. Générations : le chamboulement des priorités au fil de la vie	P.30
18-24 ans : casser les clichés	P.32
25-34 ans : les biens décidé-es	P.36
35-54 ans : l'heure des grandes questions (et de la sagesse)	P.40
+55 ans : génération donnant-donnant	P.48
3. Motivation, équilibre, sens... : les solutions les plus efficaces	P.54
4. Ce qu'il faut retenir	P.67

# Profils

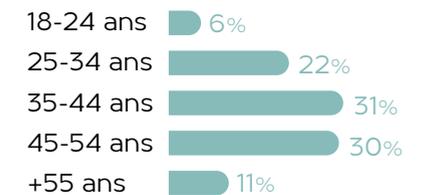
## Profil des employé·es sondé·es

### Genres



● Hommes ● Femmes

### Tranches d'âges



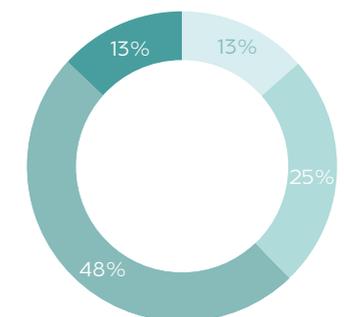
**11%** sont parents d'un enfant en bas âge (< 3 ans)

### Métiers

- 52% Cadres
- 23% Professions intermédiaires
- 15% Ouvrier·es
- 4% Stagiaires, alternant·es, apprenti·es
- 2% Indépendant·es
- 2% Dirigeant·e

### Rythmes de télétravail

(populations du tertiaire)



● Jamais  
● Occasionnellement  
● 1-2 jours / semaine  
● 3 jours et plus

### Lieux de travail

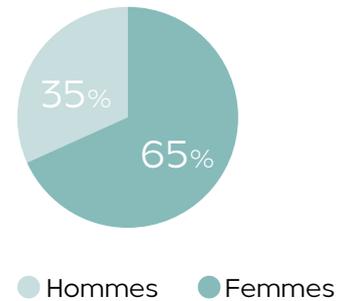
- 75% au bureau
- 7% sur le terrain
- 4% en déplacement
- 4% en magasin
- 4% en usine
- 4% en 100% télétravail
- 2% en espace de co-working
- 1% en agence

**43%**  
utilisent  
United Heroes

Échantillon = 1115 personnes

# Profil des responsables du bien-être en entreprise

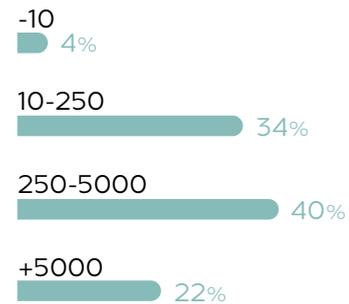
## Genres



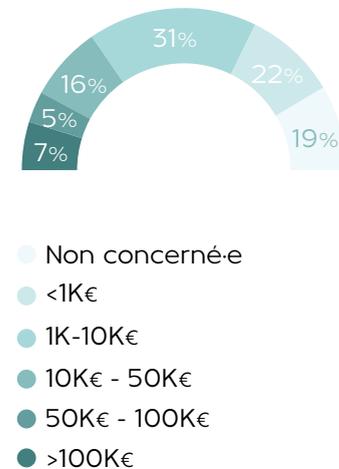
## Postes

- 19% Responsable RH
- 17% Responsable SST\*
- 14% Membre CSE\*
- 14% Responsable de communication
- 12% CHO\* / Office manager
- 10% DRH
- 8% Responsable RSE\*
- 3% CEO\* PDG
- 1% Directeur-riche de la communication

## Nombre de salarié-es par entreprise



## Budgets dédiés au bien-être



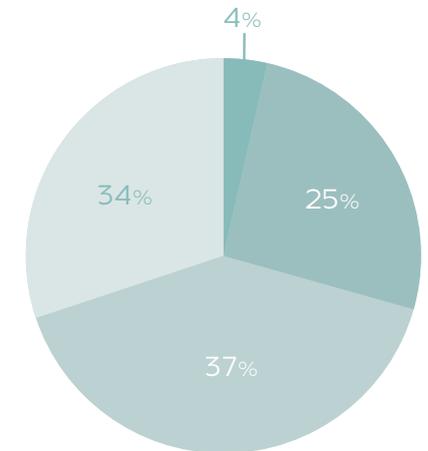
Échantillon = 158 personnes

\* CEO : Chief Executive Officer, CHO : Chief Happiness Officer, CSE : Comité Social et Économique, RSE : Responsabilité Sociale d'Entreprise, SST : Santé et Sécurité au Travail

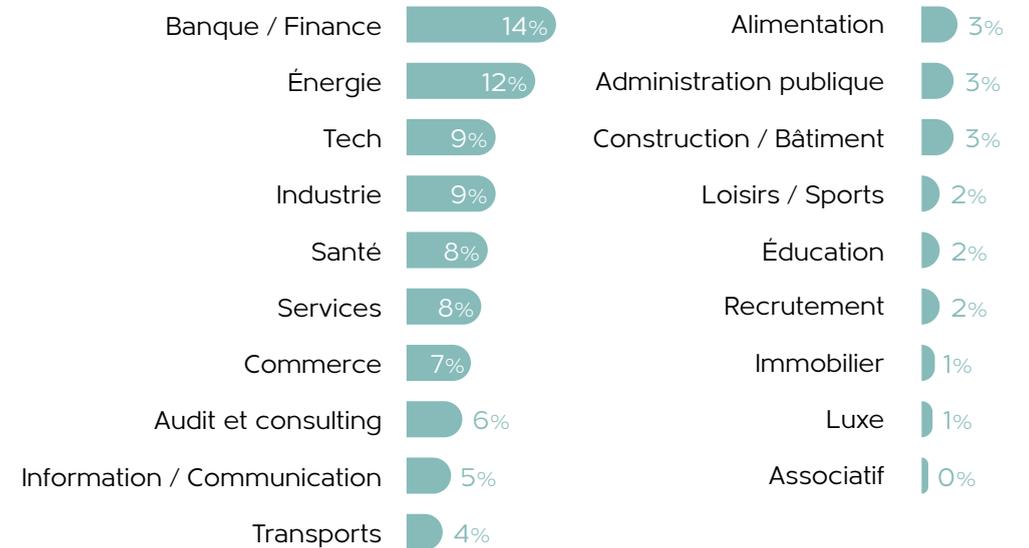
# Des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs

## Taille de l'entreprise

- < 10 salarié-es
- 10 à 250 salarié-es
- 250 à 5000 salarié-es
- > 5000 salarié-es



## Secteur d'activité



# 1. Priorités au travail : ce que veulent vraiment les salarié·es

Pour commencer cette étude, on a demandé à ChatGPT de nous donner sa définition du bien-être au travail :

“Le bien-être au travail est un état de **satisfaction** et de **bonheur** ressenti par les employés dans leur environnement de travail. Il se caractérise par un équilibre entre les exigences du travail et les besoins personnels, tels que la santé physique et mentale, la sécurité, le soutien social et la reconnaissance. Le bien-être au travail est important pour la **productivité**, la **motivation** et la **réétention** des employés, ainsi que pour la qualité de vie globale des travailleurs.”

Cette intelligence artificielle reprenant une sorte de moyenne des informations glanées sur internet, il est rassurant de voir qu'elle tombe plutôt... **très juste**. Sur la théorie, la majorité semble donc s'accorder.

Mais en pratique ? Par où commencer ?

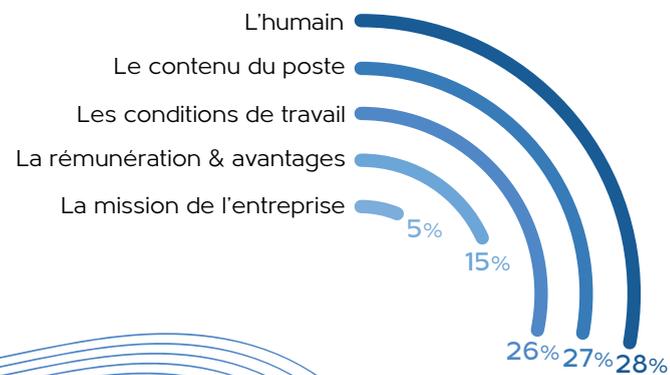
Pour comprendre, on a sondé +1000 talents issus de tous horizons (PME comme grands groupes, jeunes diplômé·es comme seniors, ouvrier·es comme cadres...) quant à leur rapport à l'argent, à l'humain, aux conditions de travail, à la mission de l'entreprise et au contenu du poste.

On préfère vous le dire : **vous allez être surpris·es**.

## Et s'il n'en restait qu'un ?

Et s'il n'en restait qu'un, lequel serait-il ? Pour commencer cette étude, on a demandé à nos 1273 interrogé-es de choisir parmi 5 éléments LE plus important, pour eux, au travail. Outre le détachement net de 3 éléments en tête de peloton, on remarque que la CSP\* et le statut (salarié-e, indépendant-e...) influencent cette priorisation.

Parmi ces 5 éléments, lequel est le plus important pour vous au travail ?



Chez les +55 ans, le contenu du poste occupe la 1<sup>ère</sup> place du classement

Voir notre focus en page 48

### Professions intermédiaires, indépendant-es... : à chacun-e sa définition et ses priorités

#### Les professions intermédiaires

Les conditions de travail sont leur priorité n°1, avec 36% des suffrages (+10 points vs moyenne).

#### Les indépendant-es

38% des indépendant-es placent la rémunération en top priorité (+13 points vs moyenne).

#### Les cadres dirigeant-es

Pour cette population, le contenu du poste prévaut (33%, soit +5 points vs moyenne), avant même l'humain (28%).

\*Catégorie Socio Professionnelle

## “Être bien rémunéré-e” : à chacun-e sa définition

Une bonne visibilité sur son avenir et sa trajectoire se hisse sur le podium des éléments les plus importants en termes de rémunération, avant même l'épargne salariale ou le 13<sup>ème</sup> mois. Et si, dans un contexte incertain (économie, écologie, géopolitique...), la réassurance était la clé ?

Classement des éléments les plus importants en termes de rémunération

#### Le fixe

98%

#### Une prime variable

59%

#### Un plan de carrière défini avec des évolutions salariales claires

58%

#### L'épargne salariale

33%

#### Le 13<sup>ème</sup> mois

31%

#### La transparence des salaires

22%

Le salaire fixe est classé comme l'élément le plus important par 8 interrogé-es sur 10.

Note de lecture : nombre de personnes ayant placé l'élément dans leur top 3

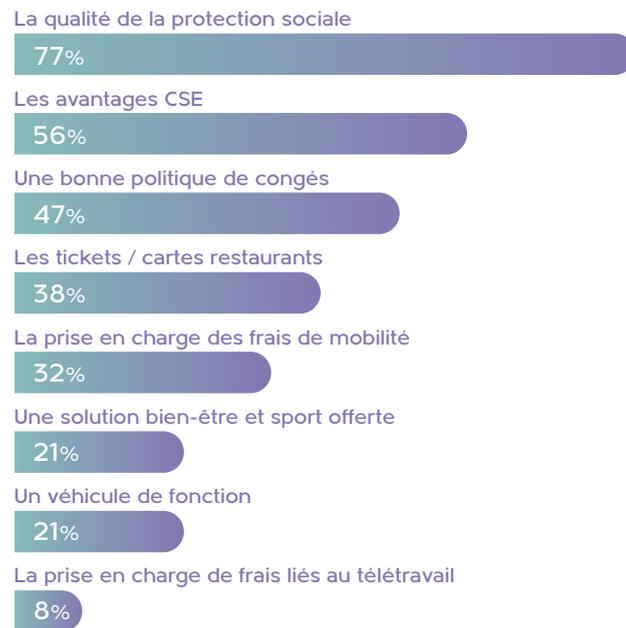
### La transparence des salaires, si importante que ça ?

Pas tellement. Même chez les populations allant de 18 à 34 ans ou au sein des petites entreprises (-10 personnes ou 10-250 personnes), cet élément arrive en dernière position du classement.

# Y a pas que le salaire dans la vie, y a les avantages aussi

Les avantages sociaux attirent toujours autant, et de manière quasi unanime : la qualité de la protection sociale est l'avantage numéro 1, toutes tranches d'âge confondues. Chez les 18-24 ans, la mobilité est un facteur très important (tout autant que les avantages CSE) : un critère à prendre en compte pour séduire cette génération !

## Classement des éléments les plus importants en termes d'avantages



**Note de lecture :** nombre de personnes ayant placé l'élément dans leur top 3

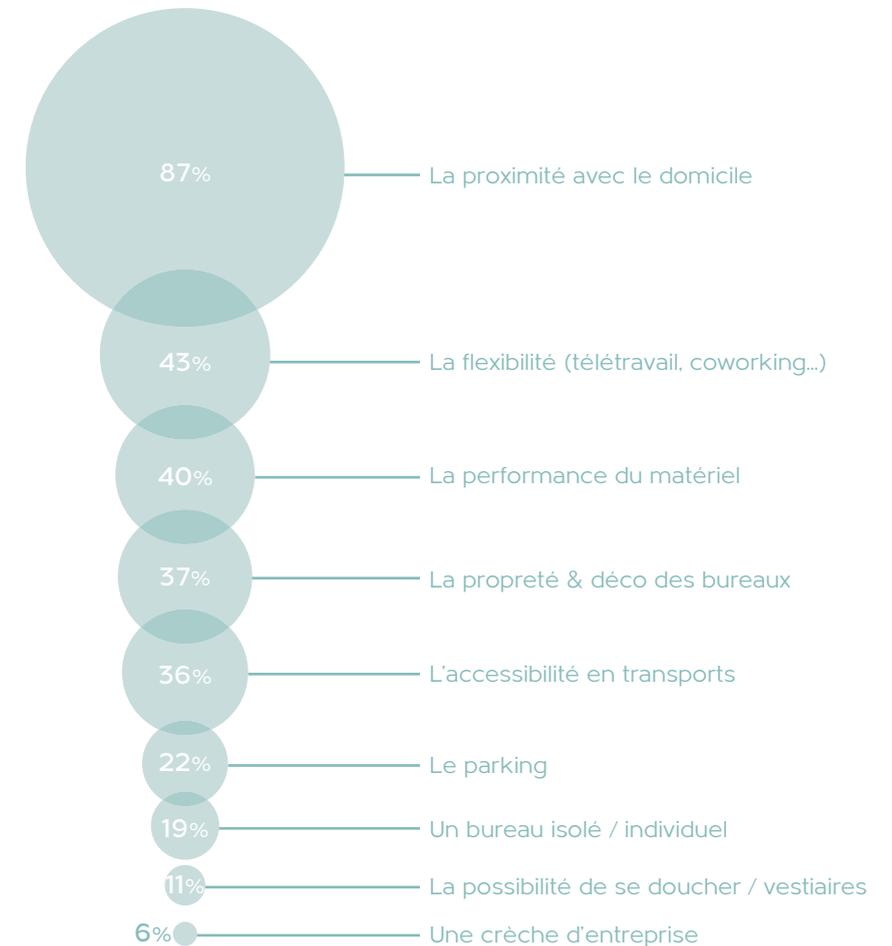
### La mobilité et les 18-24 ans

Il fut un temps, la voiture de fonction était un avantage apprécié par les salarié-es en bénéficiant. Mais la crise économique nous a poussé à repenser nos modes de déplacement : modes avec lesquels les 18-24 ans ont grandi. Ainsi, la prise en charge de la mobilité (douce, transports...) est perçue comme un avantage important en entreprise (n°2 du classement de cette population vs n°5 en moyenne). En effet, beaucoup de ces talents vivent en zone urbaine.

# C'est quoi de "bonnes conditions de travail" ?

Toutes populations confondues (bureaux, usines, agences...), **la proximité du lieu de travail avec le domicile** devance tous les autres éléments du classement : en 2023, on veut davantage jouir de son temps personnel et ne pas perdre trop de temps à se déplacer. L'importance accordée à la **performance du matériel** et la **propreté / décoration des locaux** nous confirme que malgré l'avènement du télétravail, le bien-être sur site (un bon siège, un cadre agréable...) reste au cœur des préoccupations.

## Classement des éléments les plus importants en termes de conditions de travail



**Note de lecture :** nombre de personnes ayant placé l'élément dans leur top 3

## Et l'humain, dans tout ça ? Zoom sur le manager

Terminée, l'ère du management directif. En 2023, on cherche d'abord une **proximité** avec son manager, un lien de **confiance** (pos. 1), de **l'écoute** et de la **bienveillance** (pos. 2). Bien sûr, la **reconnaissance** du travail reste un élément fort (pos. 3). Mais on observe que des éléments propres au travail (tel que la fixation d'objectifs clairs) arrivent bien derrière les éléments purement relationnels.

### Classement des éléments les plus importants en termes de management



Note de lecture : nombre de personnes ayant placé l'élément dans leur top 3

### Les jeunes, tant attachés que ça à la notion de liberté ?

À l'encontre des idées reçues, ce ne sont pas les 18-24 ans les plus représentatifs d'une génération qui se veut libre au travail, mais les 25-34 ans : 20% d'entre eux placent la liberté en 1e position, versus 11% des 18-24 ans, 6% des +55 ans et 14% en moyenne.

## Et l'humain, dans tout ça ? Zoom sur les collègues

Qu'importe le contexte : **l'effet de groupe et sa dynamique** influence profondément bien des situations. Parmi les éléments les plus chers aux salarié-es, sont classés dans l'ordre : la bienveillance, l'intégration au sein du groupe, le groupe motivé et motivant. Le constat est clair : entretenir une culture d'entreprise dynamique, c'est se donner davantage de chances de satisfaire ses talents.

### Classement des éléments les plus importants en termes de liens avec les collègues



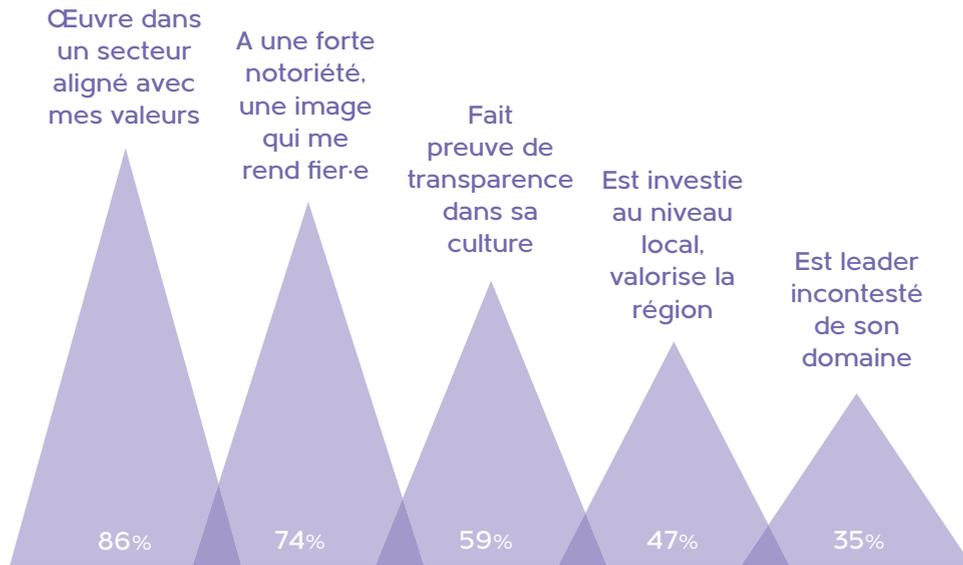
Note de lecture : nombre de personnes ayant placé l'élément dans leur top 3

Chez les salarié-es faisant occasionnellement du télétravail, le partage d'une activité avec les collègues renforce de **17%** leur motivation.

## Le travail, ça a du sens ?

En réalité, cela dépend pour beaucoup du secteur dans lequel on travaille, de la renommée de son entreprise et de sa culture de la transparence. Parmi les valeurs les plus plébiscitées, on observe l'égalité hommes - femmes, le respect de l'environnement et l'inclusion des personnes en situation de handicap.

"Je veux travailler dans une entreprise qui..."



### Top des valeurs les plus importantes aux yeux des salarié-es



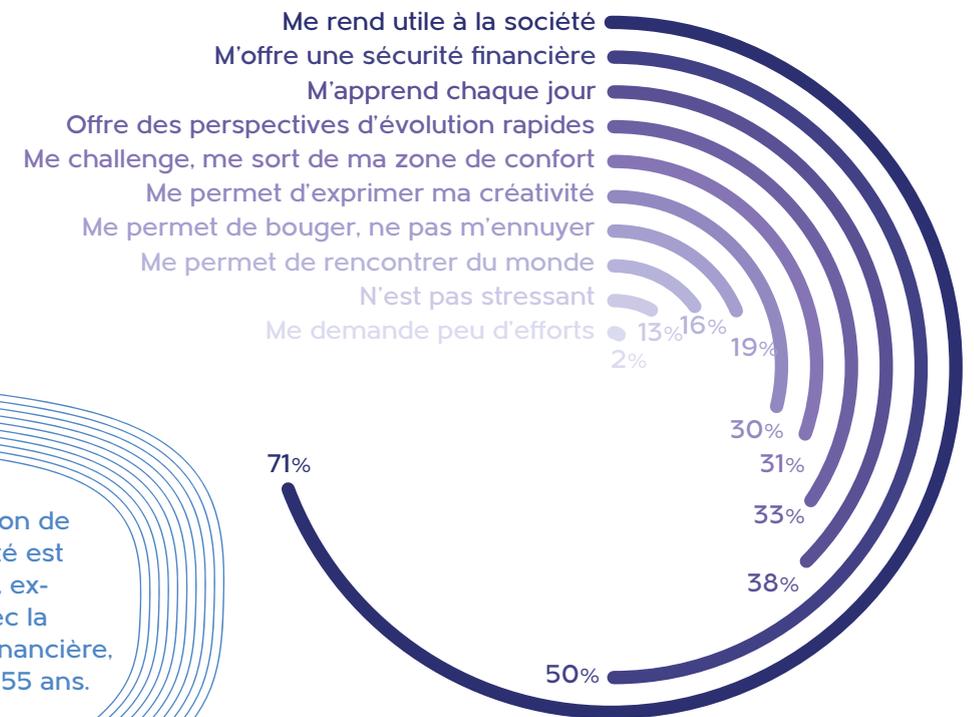
Note de lecture : nombre de personnes ayant placé l'élément dans leur top 3 (valable pour les 2 graphiques)

Chez les ouvrier-es, l'image de l'entreprise et sa notoriété arrivent en tête position, avec 45% des suffrages.

## Pourquoi les salarié-es se lèvent le matin ?

Les salarié-es sont unanimes, à tout âge : **le sens et l'utilité avant la sécurité financière**. Passant entre 35h et 48h (c'est la loi) de leur temps hebdomadaire sur des sujets professionnels, ceux-ci ne veulent plus subir ces instants, mais plutôt les employer à faire quelque chose qui leur parle.

### Classement des éléments les plus importants quant au contenu du poste



L'expression de la créativité est numéro 2, ex-aequo avec la sécurité financière, chez les +55 ans.

Note de lecture : nombre de personnes ayant placé l'élément dans leur top 3

**Jeunes parents** : ils veulent se challenger ! Cet élément se hisse sur le podium des personnes ayant un enfant de moins de 3 ans.

# 3 questions à Pauline Bergeret de Gloria



**Être une entreprise vraiment inclusive passe par une volonté de remise en question à tous les niveaux de l'organisation. Il est prouvé que la diversité crée énormément de valeur et de performance pour l'entreprise**



## 1. Beaucoup d'entreprises éprouvent la difficulté de diffuser et faire vivre leurs valeurs d'entreprise. Quels sont tes conseils ?

Les valeurs d'entreprises sont particulièrement importantes, parce qu'elles permettent à chaque organisation de se différencier, de mettre en avant ce qui la caractérise spécifiquement, et surtout de clarifier les comportements attendus de la part des membres de l'équipe. Il est donc nécessaire, non seulement de les afficher et de détailler très concrètement à quoi elles correspondent, mais aussi de s'en servir comme repère à chaque moment de vie d'un-e employé-e : recrutement, onboarding, évaluation de la performance, promotion, sortie. Il est également primordial de les incarner, et de les rafraîchir autant que nécessaire à mesure que l'entreprise grandit.

## 2. Le respect de l'égalité hommes-femmes est la priorité absolue pour 76% des répondant-es. Outre le salaire - comment faire vivre cette valeur au sein de l'entreprise ?

L'égalité femme-homme en entreprise est le fruit d'un travail de prise de conscience permanent pour déconstruire les biais inconscients qui régissent nos fonctionnements sociaux. Pour s'assurer de considérer chaque individu de manière égalitaire, il est tout d'abord nécessaire de former et sensibiliser le top management, les managers, les recruteurs et recruteuses, et chaque membre de l'équipe sur les questions d'égalité professionnelle et de biais inconscients.

Il est également primordial de s'assurer de proposer un environnement inclusif et sécurisé, avec une tolérance zéro pour les blagues ou commentaires sexistes et discriminants.

Il est également nécessaire de procéder à un audit des process et pratiques managériales de l'entreprise, pour s'assurer qu'ils sont équitables et non biaisés (recrutement, évaluation de la performance, augmentation de salaire, promotion, reconnaissance, attribution de projets, reconnaissance, prise de parole etc).

## 3. Comment être une entreprise (vraiment) inclusive ?

À nouveau, être une entreprise vraiment inclusive passe par une volonté de remise en question à tous les niveaux de l'organisation. Il est prouvé que la diversité crée énormément de valeur et de performance pour l'entreprise. Une fois ce constat posé, nous pouvons observer collectivement que créer les conditions favorables à une entreprise diverse et inclusive ne va pas de soi, et qu'il est nécessaire de travailler proactivement à faire advenir cette diversité. Nous avons tous et toutes des biais inconscients, il est crucial d'en prendre conscience et de les identifier.

Ensuite, de se documenter et se confronter à des points de vue différents pour prendre les meilleures décisions pour l'entreprise. Chaque personne qui compose l'entreprise doit être considérée sous l'angle de ses talents, ses compétences et son adéquation avec les valeurs ; toute autre caractéristique individuelle pourrait être un vecteur de biais.

L'inclusion est un effort de tous et toutes, et une remise en question permanente. Mais l'inclusion est aussi la condition pour créer un environnement professionnel épanouissant, de véritables conditions de bien-être pour chacun et chacune, et un contexte dans lequel on a envie de donner le meilleur et de déployer ses pleines capacités au travail. Le jeu en vaut la chandelle !



**Pauline Bergeret**

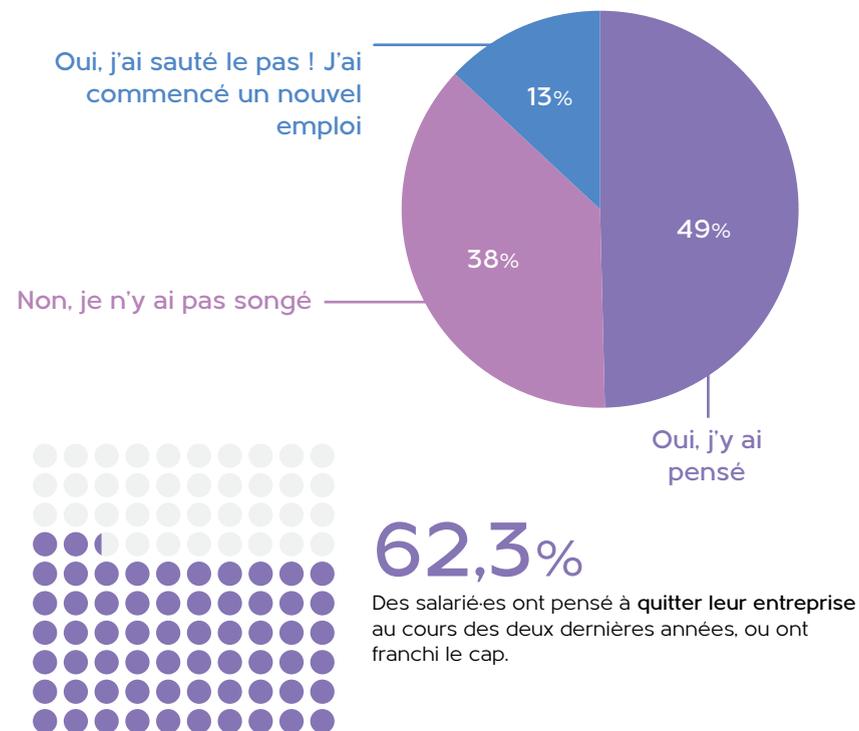
Consultante, formatrice et coach

Gloria accompagne petites et grandes entreprises sur toutes les thématiques et enjeux de la diversité et de l'inclusion en entreprise, au travers d'actions d'audit, de sensibilisation et de formation.

## Big Quit : les talents partent-ils vraiment ?

62% - soit presque deux salarié-es sur trois. C'est la part de personnes ayant songé à quitter leur emploi (ou ayant franchi le cap) au cours des deux dernières années. La principale raison invoquée est le **management**. Les enseignements post-COVID peinent-ils encore à être appliqués en entreprise ?

Avez-vous déjà songé à quitter votre entreprise au cours des deux dernières années ?

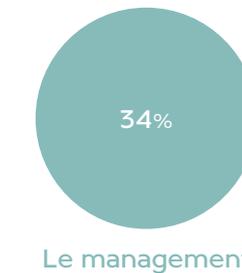


### Restez, faute de mieux ?

Tous métiers, genres ou âges confondus, la sécurité de l'emploi et le fait de ne pas encore avoir trouvé mieux est la principale raison pour laquelle les talents restent.

## Quelles sont les motivations ?

Pour quelle principale raison êtes-vous parti-e ou avez-vous songé à partir ?



Qu'est-ce qui vous retient dans votre entreprise actuelle ?







2.

# Génération : le chamboulement des priorités au fil de la vie

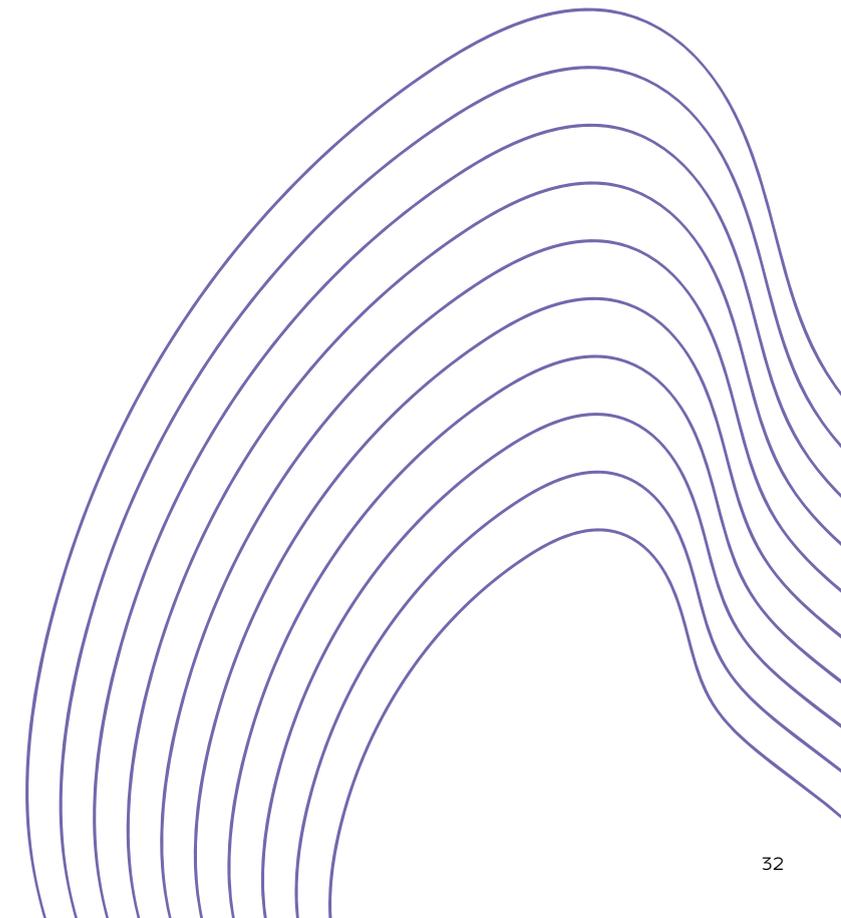


La définition du bien-être est **évolutive** et **plurielle**, et notamment en fonction de la période de vie du talent. Cherche-t-on les mêmes choses à 25 ou 55 ans ? La parentalité affecte-t-elle notre sens des priorités ?

## Assurément.

Alors, comment recruter puis garder engagées vos différentes populations ?

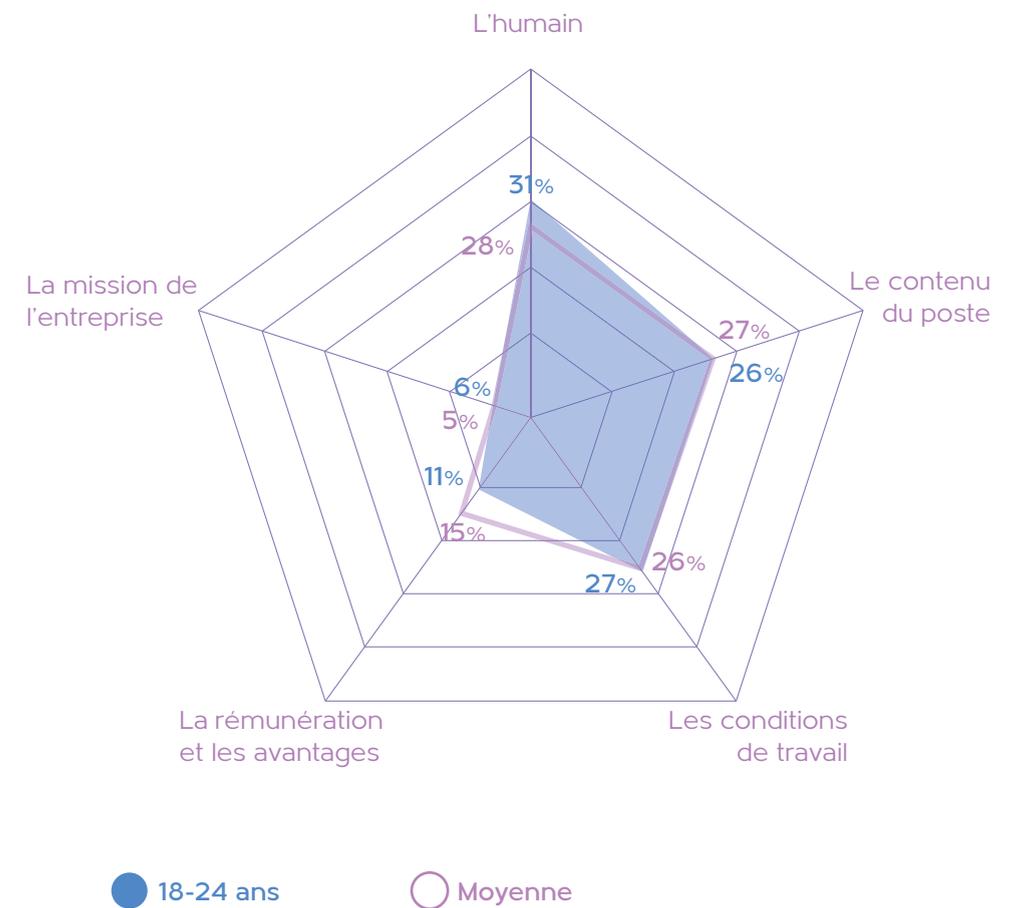
On vous aide à comprendre leurs besoins, leurs craintes et leurs aspirations.



## “Ils·elles recherchent du sens”

Les 18-24 ans composeront 27% des effectifs des entreprises européennes d'ici 2025. Il serait peut-être temps de les comprendre, non ? Mais que pense-t-on du monde du travail et du “bien-être au travail” quand on débute sur le marché de l'emploi ? Un début de réponse : les plus jeunes font davantage l'impasse sur le salaire pour privilégier les rapports humains. Quant au fameux sens, ils ne le recherchent pas beaucoup plus que leurs aîné·es !

Parmi ces 5 éléments, lequel est le plus important pour vous au travail ?

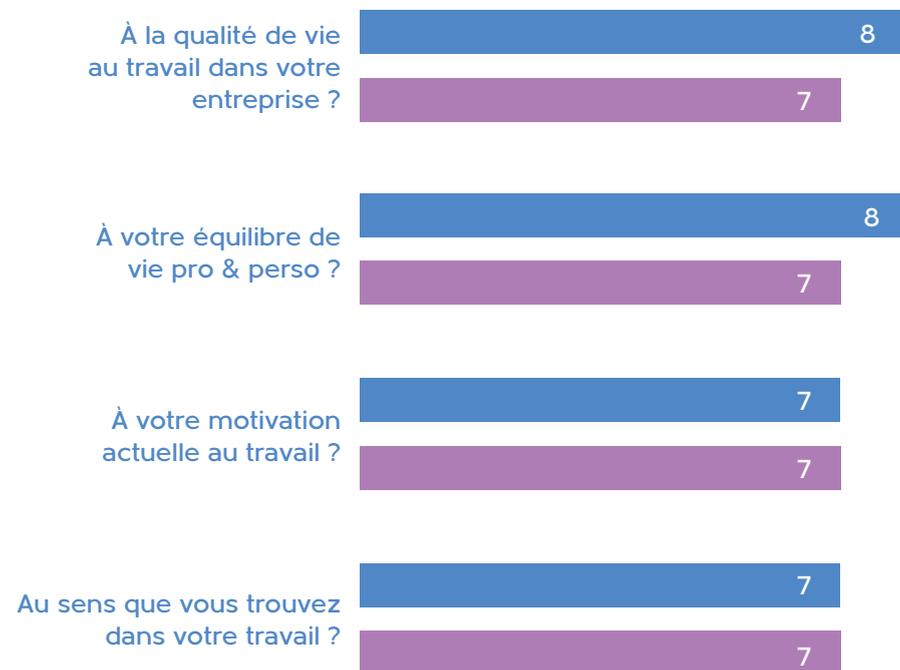


18-24 ans :  
casser les  
clichés

## “Ils·elles ne veulent plus travailler”

On entend dire ici et là que les jeunes “ne connaissent pas la valeur travail”, “ne veulent plus bosser”... Alors, toutes et tous des fainéant·es, les jeunes talents ? Bien loin des clichés de zappeur·euses accros au téléphone et sans ambition, la nouvelle génération est plus motivée et plus épanouie au travail qu'on ne pourrait le penser.

Quelle note donneriez-vous :



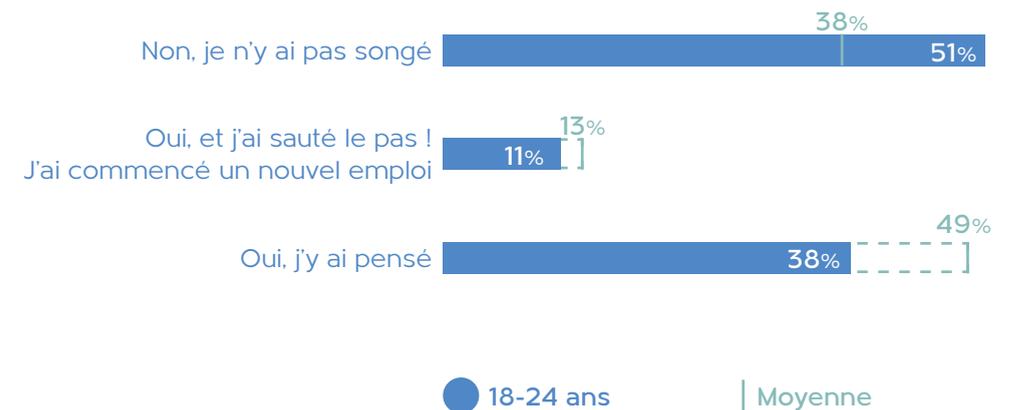
Sur une échelle de 0 à 10, à quel point seriez-vous prête à recommander votre entreprise à des candidat·es ?



## “Ils·elles changent de boulot tout le temps”

Les 18-24 ans seraient-ils·elles plus volatiles que leurs aîné·es ? On nous parle de Big Quit, mais les nouvelles et nouveaux entrant·es sur le marché du travail ont moins pensé à quitter leur job que les autres. Plus fidèles à leurs collègues qu'à l'entreprise même, ils·elles citent aussi le management comme une bonne raison de rester dans l'entreprise (10%), ce qui les distingue de la moyenne (3%). Mais cette génération, souvent jeune et peu expérimentée, reste aussi probablement pour consolider le socle de son expérience professionnelle.

Avez-vous déjà songé à quitter votre entreprise au cours des deux dernières années ?



Ils·Elles partent à cause :

1. Du management (26%)
2. Du contenu du poste (19%) et de la rémunération (19%)

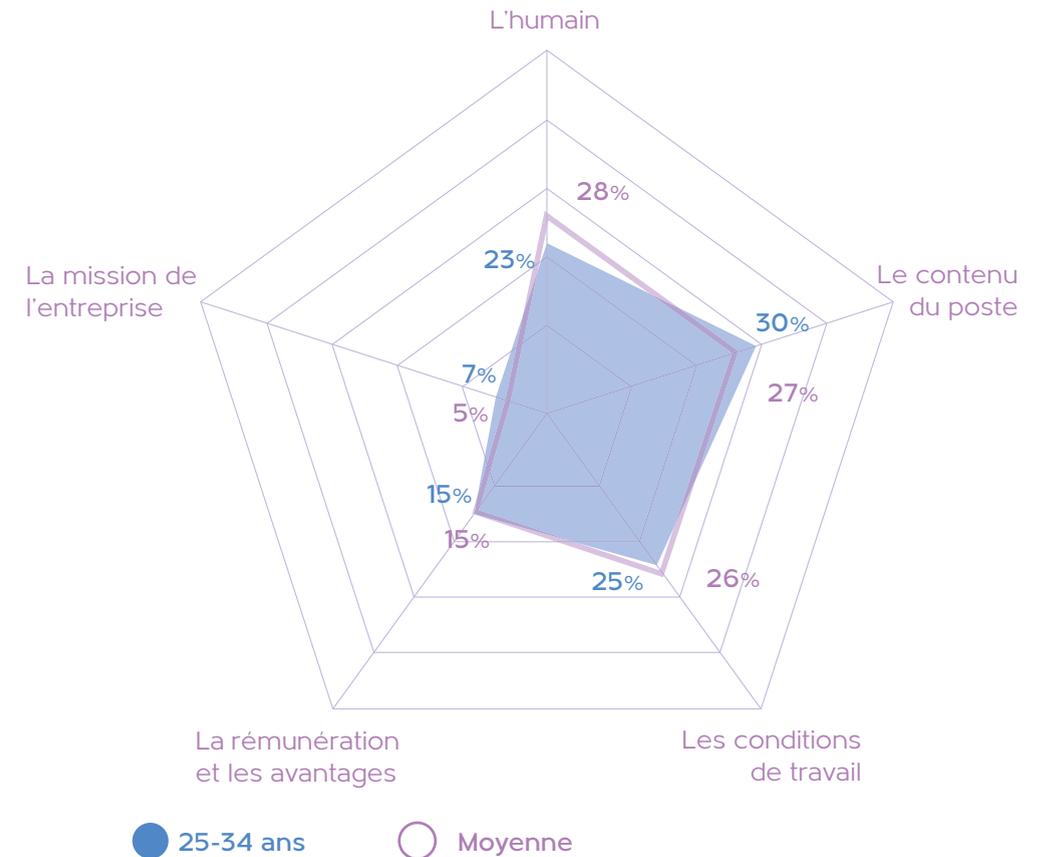
Ils·Elles restent pour :

1. Les collègues (31%)
2. Le contenu du poste (23%)
3. La mission de l'entreprise (10%) et la sécurité de l'emploi (10%)

## Halte aux bullsh\*t jobs

Pour les 25-34 ans, le contenu du poste est le plus important : on veut s'épanouir intellectuellement, et pour de vrai, tandis que l'humain descend en 3e place (derrière les conditions de travail). Les jeunes actifs accordent également un peu plus d'importance que la moyenne à la mission de l'entreprise pour laquelle ils ou elles travaillent.

Parmi ces 5 éléments, lequel est le plus important pour vous au travail ?



25-34 ans :  
les bien  
décidé·es

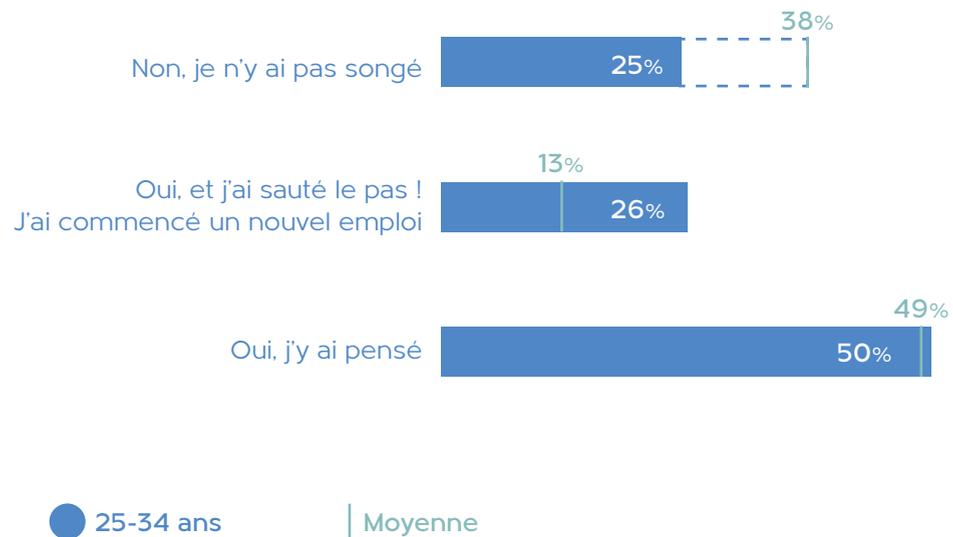
### Génération paradoxe

Chez les 25-34 ans, l'humain arrive en position 3 du classement des priorités au travail, tandis qu'il est numéro 1 toutes tranches d'âge confondues. Néanmoins, lorsque l'on demande à cette population "ce qui les retient dans leur entreprise actuelle", "les collègues" est la première raison invoquée.

## L'âge des grands choix

Les 25-34 ans sont plus de 25% à avoir quitté leur entreprise pour commencer un nouvel emploi au cours des deux dernières années : +13 points vs la moyenne ! S'ils ou elles ne l'ont pas (encore) fait, 50% ont tout de même songé à partir.

Avez-vous déjà songé à quitter votre entreprise au cours des deux dernières années ?



## Travailler pour un monde meilleur

Chez les 25-34 ans, on s'intéresse encore plus que la moyenne à l'égalité hommes-femmes (+2 pts), mais surtout à l'environnement (+3 pts) et à la cause LGBTQIA+ (+5 pts).

Quelles valeurs sont les plus importantes à vos yeux ?



Plus de 80% d'entre eux-elles estiment "très important" que leur entreprise prenne des initiatives pour favoriser le bien-être au travail (+2 points que la moyenne).

### Ils-Elles partent à cause :

1. Du management (34%)
2. De la rémunération (23%)
3. Du contenu du poste (19%)

### Ils-Elles restent pour :

1. Les collègues (23%)
2. Le contenu du poste (18%)
3. La sécurité de l'emploi / n'a pas encore trouvé mieux (16%)

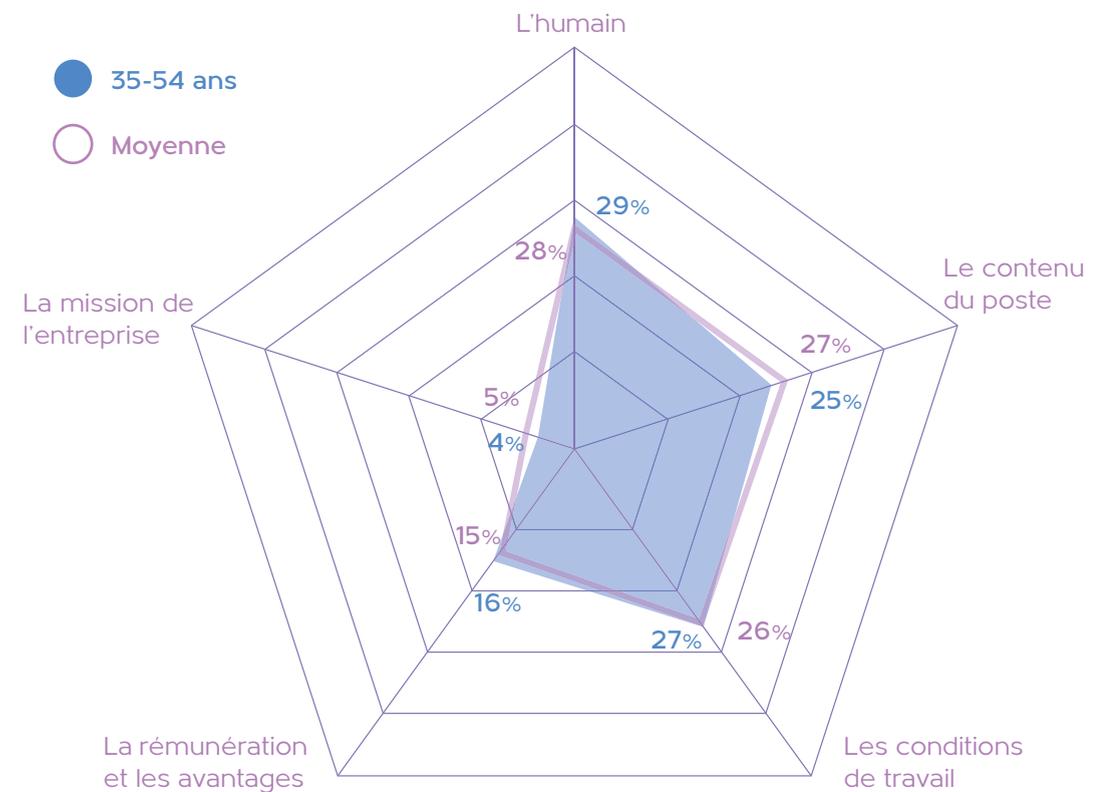
### Cause à effet ?

4 salarié-es sur 10 issues de la génération 25-34 ans travaillent dans une TPE ou une PME (effectif entre 1 et 250 salarié-es) - près de 10 points de plus que la moyenne.

## L'épanouissement social

Parmi les répondant·es (et plus spécifiquement celles et ceux ayant entre 35 et 44 ans), plus de **17% sont parents** d'un enfant de moins de 3 ans (c'est d'ailleurs la tranche d'âge où l'on observe le plus de jeunes parents). Est-ce la raison pour laquelle l'humain prend plus d'importance par rapport à la moyenne ? Être parent, c'est davantage chercher l'épanouissement social ?

Parmi ces 5 éléments, lequel est le plus important pour vous au travail ?



Les 35-44 ans qui partagent avec leurs collègues une activité physique ou relaxante montrent +14% de motivation au travail

35-54 ans :  
l'heure des  
grandes questions  
(et de la sagesse)

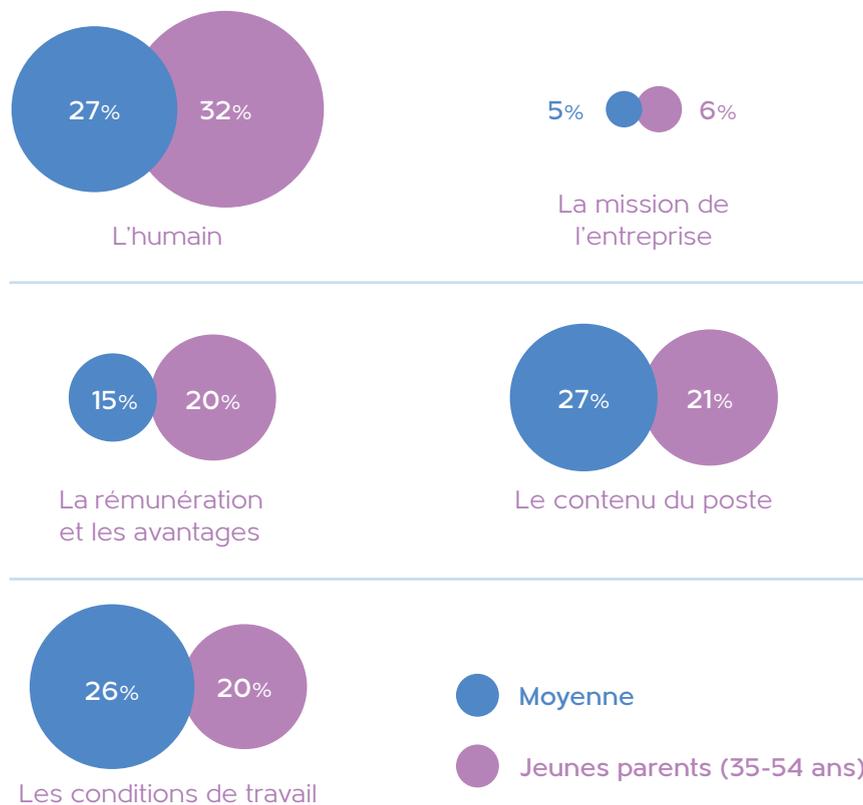


# Jeunes parents\* : un bouleversement de paradigmes ?

## Le sens des priorités change !

Lorsque l'on devient parent, le côté **humain** prend soudainement plus d'importance (+5 points), tout comme la **rémunération** / les **avantages** (+6 points) et la **mission** de l'entreprise (+1 points).

Parmi ces 5 propositions, quel est l'élément le plus important pour vous au travail ?



Parent, on semble plus attendre de son travail un environnement social, mais aussi un confort financier pour sécuriser sa famille.

## Ce qui implique des décisions.

Les jeunes parents, frileux à l'idée de partir ? Que néni. Non seulement ils y pensent davantage que les autres, mais en plus, ils franchissent davantage le cap (+3 points).

Avez-vous déjà songé à quitter votre entreprise au cours des deux dernières années ?

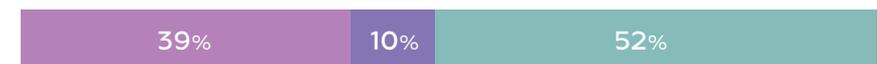
### Parents femmes 35-54 ans



### Parents hommes 35-54 ans



### Autres personnes 35-54 ans\*\*



- Non, je n'y ai pas songé
- Oui, et j'ai sauté le pas ! J'ai commencé un nouvel emploi
- Oui, j'y ai pensé

## Une tendance portée par les jeunes mamans

Chez les hommes, la parentalité impacte très peu la fidélité à l'entreprise. Chez les femmes, une grande remise en question s'observe.

\*Parents d'un enfant âgé de 3 ans ou moins

\*\*Personne n'étant pas parents d'un enfant âgé de 3 ans ou moins

# L'avis de Isma Lassouani, co-fondatrice de ISSENCE

faire rimer parentalité et carrière



**Un jeune parent va interroger son rapport au travail : où mettre le curseur désormais ? Comment tout concilier au quotidien sans sacrifier sa famille ni sa carrière ?**



## Un retour à la normale ?

En devenant parents, les hommes et les femmes voient leur quotidien et leur équilibre de vie complètement bouleversés en très peu de temps, sans pour autant que leur cadre de travail ne change. En effet, pour l'entreprise, comme pour le reste de la société, il s'agit plutôt d'une parenthèse qui se ferme : le parent accueille son enfant avant de redevenir le professionnel qu'il était auparavant.

## On est loin de la réalité !

Les jeunes parents supportent une pression considérable durant les premiers mois voire années de leurs enfants. Beaucoup de choses changent de façon quasi instantanée : un nourrisson qui devient la priorité, la fatigue de journées très denses et souvent de nuits courtes et hachées, une organisation du temps bouleversée avec une charge mentale, domestique et parentale qui explosent, très peu voire plus de temps pour soi ni de relai...

## Un autre rapport au travail ?

Le rapport au travail évolue indéniablement mais pas forcément comme on l'imagine. On observe en fait que les jeunes parents souhaitent continuer à grandir dans leur entreprise : développer leurs compétences, prendre part au collectif et maintenir le lien social au travail, avoir des perspectives d'évolution et participer au développement de l'entreprise...

Un jeune parent va bien sûr interroger son rapport au travail : où mettre le curseur désormais ? Comment tout concilier au quotidien sans sacrifier sa famille ni sa carrière ?

## Une culture de travail renouvelée ?

L'étude de United Heroes est conforme avec ce que les jeunes parents nous confient sur le terrain :

- Un besoin de sécurité : une attention portée à la rémunération, aux avantages matériels et au confort, aux conditions de travail, à la sécurité de l'emploi.
- Un besoin d'un environnement humain positif : une attention portée à l'écoute et la bienveillance de son équipe, à une culture de travail qui promeut la souplesse et la confiance.

Comment l'incarner concrètement ? Je vois deux pistes d'action faciles à mettre en place et dont on peut observer les résultats de manière rapide et nette.

- 1. Renforcer le dialogue** : informer ses collaborateurs/trices de leurs droits et des avantages auxquels ils ont accès ; exprimer en transparence la culture et la vision de l'entreprise sur ces sujets ; interroger directement ses salarié.e.s sur leurs besoins et leurs attentes, instaurer des points obligatoires et réguliers avec l'équipe RH et avec les managers avant et au retour des congés maternité...
- 2. Former les équipes RH et les managers** : leur apprendre et leur donner les outils pour connaître et respecter le cadre légal et créer des process efficaces ; reconnaître les signaux de mal-être ou de désengagement chez les jeunes parents ; connaître la culture de l'entreprise sur ces sujets et en être de bons ambassadeurs.

La bonne nouvelle, c'est qu'il suffit de quelques semaines pour intégrer ces changements. On parle et investit beaucoup sur la marque employeur. On a là, avec l'enjeu parentalité, un terrain d'amélioration formidable et à moindre coût. Les résultats concrets : des salarié.e.s reconnaissants, investis, qui se sentent écoutés et reconnus.



**Isma Lassouani**

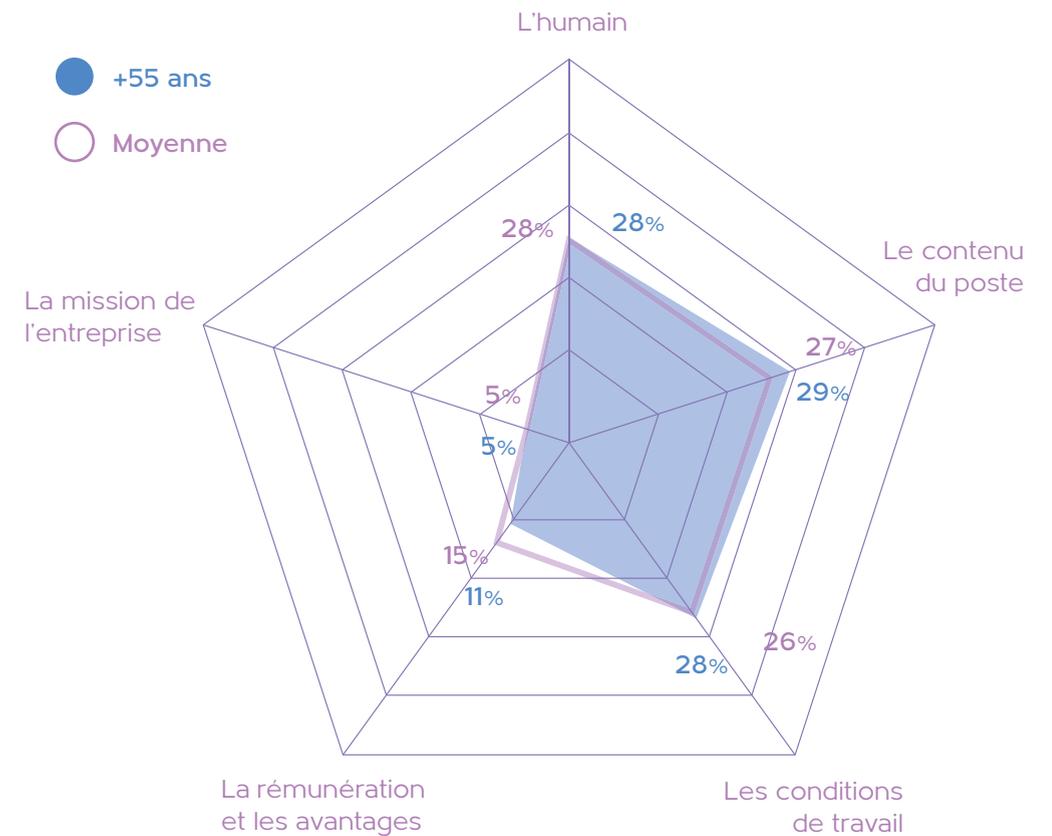
Co-fondatrice du cabinet Issence

Nous aidons les entreprises à devenir plus parent-friendly depuis 2019. Nous accompagnons le retour au travail à 360° : pour les salariés parents ainsi que pour l'entreprise et les managers.

## Continuer à s'épanouir

Les +55 ans veulent encore apprendre. Tandis que le salaire et les avantages sont une préoccupation de moins en moins importante (on cherche davantage la sécurité), le contenu du poste est quant à lui une top priorité, suivi de près par l'humain et les conditions de travail.

Parmi ces 5 éléments, lequel est le plus important pour vous au travail ?



+55 ans :  
génération  
donnant-donnant

Les +55 ans veulent un poste qui les rend utile à la société (1), leur permet d'exprimer leur créativité (2) et leur offre une sécurité financière (3).



# 3 questions à Valérie Gruau, fondatrice de



**La fin de carrière est un réel enjeu que les DRH devraient plus anticiper afin de garder leurs salariés seniors motivés et investis.**



**1. Contre beaucoup d'idées reçues, les salarié-es de +55 ans seraient de grand-es adeptes du télétravail, toute génération confondue. Remarquez vous que cela fait effectivement la différence, pour une entreprise souhaitant attirer cette cible ?**

Le télétravail est un plus pour les entreprises qui souhaitent attirer des profils plus matures et les fidéliser. Moins de perte de temps dans les transports, de station debout souvent pénible dans les transports en commun, de fatigue, moins d'interruption par les autres collaborateurs. En télétravail, on est moins dérangé pour des questions non fondamentales que quand on est au bureau. Il y a moins de ruptures dans les tâches et cela permet d'être plus focus. C'est un atout à mettre en avant par les recruteurs.

**2. 39% des +55 ans ont songé à quitter leur poste au cours des deux dernières années. Comme c'est le cas pour beaucoup de personnes en post-COVID - observez-vous, auprès de cette population, des changements radicaux ? (changement d'emploi soudain, reconversion, nouvelles envies...)**

Les entreprises poussent les seniors vers la sortie. 81% des ruptures de contrat des + de 50 ans ont été à l'initiative des employeurs (Etude APEC/Pôle Emploi). Ils songent peut-être à partir mais ils ne sont pas à l'origine du départ. La fin de carrière est un réel enjeu que les DRH devraient plus anticiper afin de garder leurs salariés seniors motivés et investis. Anticiper les aménagements de fin de carrières, former, permettent d'évoluer vers d'autres postes de travail, d'adapter les horaires, de prévoir une reconversion.

Il faut également prévoir des accompagnements adaptés en termes de santé et de bien-être au travail et accompagner vers le départ à la retraite. Les reconversions sont plus souvent subies [car les seniors ne trouvent pas de postes dans leur métier d'origine] que choisies. Les reconversions choisies se tournent souvent vers des métiers qui ont du sens, en l'occurrence dans les métiers du Care.



**Sur la dernière partie de carrière, les moteurs comme le niveau de rémunération, les perspectives d'évolution professionnelle, le titre du poste comptent moins. En revanche, le bien-être au travail est une attente forte.**



**3. Selon l'étude, la priorité des +55 ans serait un poste épanouissant dans un environnement humain sain. Cela arrive bien avant la rémunération et les avantages (18 points d'écart). Nouveau paradigme ?**

Sur la dernière partie de carrière, les moteurs comme le niveau de rémunération, les perspectives d'évolution professionnelle, le titre du poste comptent moins. En revanche, le bien-être au travail est une attente forte. Cela passe par un emploi intéressant, dans lequel on a une réelle valeur ajoutée qui est reconnue mais aussi par un environnement de travail agréable en termes de relations humaines et de conditions de travail. Les recruteurs doivent avoir ces marqueurs en tête lorsqu'ils travaillent leur marque employeur.



**Valérie Gruau**

Fondatrice du site [seniorsavotreservice.com](https://seniorsavotreservice.com)

Spécialiste de l'emploi des seniors et des retraités depuis près de 15 ans, le site met en relation candidats seniors et recruteurs partout en France.

3.

# Motivation, équilibre, sens... : les solutions les plus efficaces

Regards croisés décideur-euses x salarié-es

Maintenant que l'on en sait plus sur le bien-être au travail au fil de la carrière, penchons-nous sur les solutions mises en place pour y répondre.

Dans cette partie de l'étude, les décideur-euses en charge du bien-être au travail dans leur entreprise ont été interrogé-es quant à leurs initiatives : Quelles solutions mettent-ils-elles en place ? Quels impacts observent-ils-elles ?...

Côté salarié-es, on s'est penché sur LA question : quelles solutions ont le plus d'efficacité sur la motivation, l'équilibre ou encore le sens au travail ?

Entreprises, on vous dit (enfin) par quoi commencer !

## Le bien-être en entreprise : un sujet qui fait l'unanimité

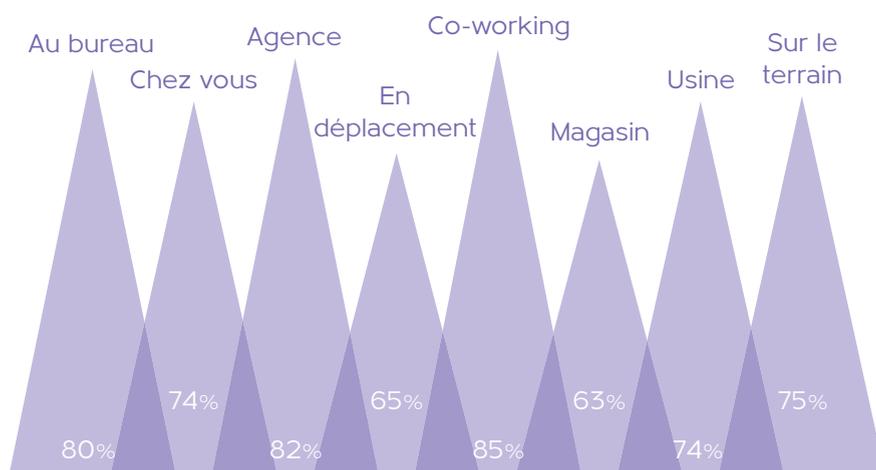
Tout âge confondu, près de **8 salarié-es sur 10** affirment que l'entreprise doit prendre des actions pour favoriser le bien-être au travail (ils-elles qualifient cela de "très important").

Attendez-vous de votre entreprise qu'elle prenne des actions pour favoriser votre bien-être au travail ?



### Le bien-être au travail : loin des yeux, loin du coeur ?

Hors bureaux, les salarié-es sont moins nombreux à attendre de leur entreprise qu'elle «prenne des actions pour favoriser le bien-être au travail»\*.

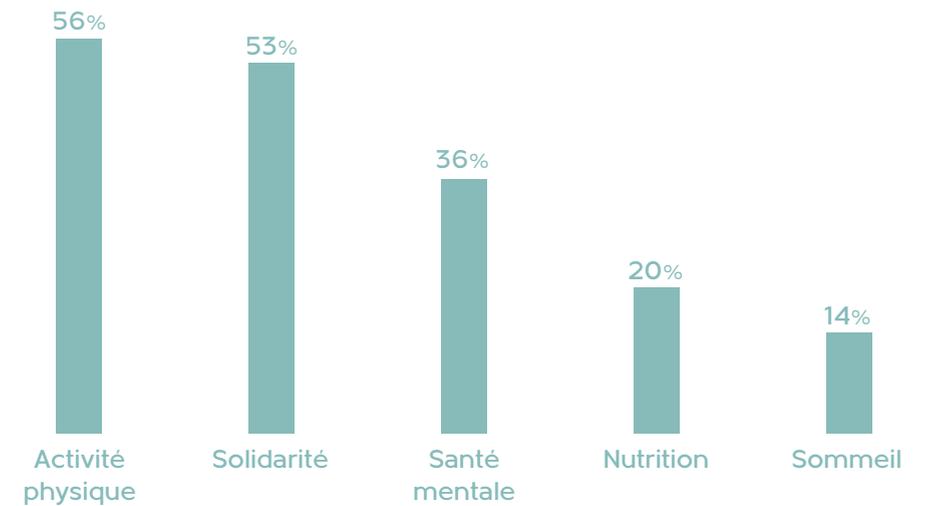


\*moyenne des personnes estimant "oui, très important" + "c'est mieux si elle le fait" à la question "Attendez-vous de votre entreprise qu'elle prenne des actions pour favoriser votre bien-être au travail ?"

## Le bien-être en entreprise : quoi de neuf ?

Les solutions favorisant la solidarité en entreprise connaissent un succès croissant, connaissant presque le même succès que les solutions d'activité physique et sportives en entreprise (4 points d'écart seulement vs 11 points l'an passé).

Par le biais de votre entreprise, avez-vous accès à des solutions dans les domaines suivants ?



### La question récurrente : "Je n'ai pas le budget d'une grande entreprise, par quoi commencer ?"

Si vous êtes une TPE ou une PME, misez sur ces 3 solutions sur lesquelles nous avons identifié un bond en termes de motivation et de Taux de Recommandation (voir la définition page suivante).

<b>Activité partagée avec les collègues</b> · +15% de motivation · +46 points de TR	<b>Solution à dimension solidaire</b> · +19% de motivation · +49 points de TR	<b>Solution avec impact sur la santé mentale</b> · +17% de motivation · +38 points de TR
---	---	--

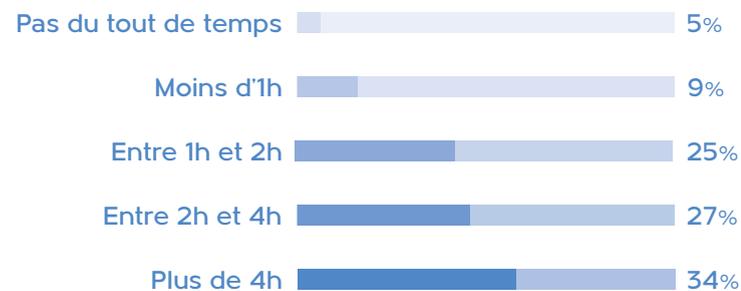
Note de lecture : Un-e salariée ayant accès à une solution solidaire note sa motivation au travail 19% supérieure comparé à un-e salariée n'ayant pas accès à ce type de solution.



## L'activité physique en entreprise :

De nombreuses entreprises optent pour des solutions favorisant l'activité physique en entreprise pour stimuler les troupes et favoriser la cohésion. Oui, mais qu'en pensent les principales et principaux intéressés ? L'activité physique fait-elle partie de la vie des salarié·es ?

Combien de temps attribuez-vous par semaine à une activité physique et/ou relaxante (course à pied, yoga, méditation, cyclisme, randonnée...) ?



# 50%

Seraient enthousiastes à l'idée de pouvoir partager cette activité physique avec des collègues et/ou leur manager.

# 22%

Partagent déjà des moments d'activité physique avec des collègues et/ou leur manager.

## qu'en pensent les salarié·es ?

Pourquoi seriez-vous enthousiaste à l'idée de pouvoir partager une activité physique avec vos collègues et/ou managers ?

## Ce qu'ils·elles en disent

“Cela permet de créer des liens, d'ouvrir les perspectives de chacun en partageant ses expériences passées et sa vision actuelle. En somme, partager ces moments sportifs permet d'échanger sans les contraintes du bureau, et avec des barrières amoindries”

“C'est plus motivant de le faire ensemble et ça crée des liens. Cela nous éloigne du bureau pendant les heures de travail et nous fait bouger”

“Nous passons 70% de notre temps au travail, l'humain est indispensable pour venir travailler dans de bonnes conditions et favoriser la qualité du travail”

“L'esprit d'équipe et la cohésion passent par des moments de partage. Le sport engendrant un bien être mental et physique permet aussi d'apprendre à mieux se connaître”

“Car partager un moment d'activité physique et sportive avec un collègue permet de casser les codes du travail et créer un lien qui renforce la cohésion et l'entraide au boulot”

“Prendre soin de soi tout en créant du lien avec ses collègues, c'est motivant et bénéfique sur le long terme”

## Le bien-être en entreprise : impact décideur·euse

Quels sont les principaux bénéfices observés par les décideur·euses en charge du bien-être dans leur entreprise ? Investir sur l'épanouissement des équipes se traduit-il en ROI\* concret pour l'entreprise ? Assurément : **l'engagement des équipes** et **l'amélioration de la marque employeur** se détachent parmi la liste des bénéfices.

Question décideur·euses : Depuis la mise en place d'une politique bien-être au travail, quels bénéfices avez-vous constaté ?



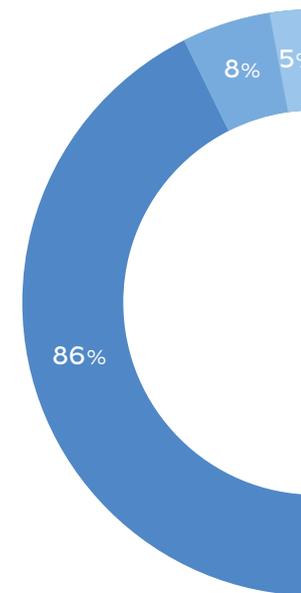
\*Retour sur investissement | \*\* Troubles Musculo-Squelettiques | \*\*\* Risques Psychosociaux

## Le bien-être en entreprise : entre ambitions et perceptions

Les décideur·euses en charge du bien-être sont **86%** à être aligné·es : la QVT, c'est un travail de tous les jours et un ensemble de petites actions du quotidien. Pourtant, les principales et principaux bénéficiaires de tels services (les salarié·es) ne sont que **17%** à reconnaître que leur entreprise les engage **au quotidien**.

### Décideur·euses Ambitions

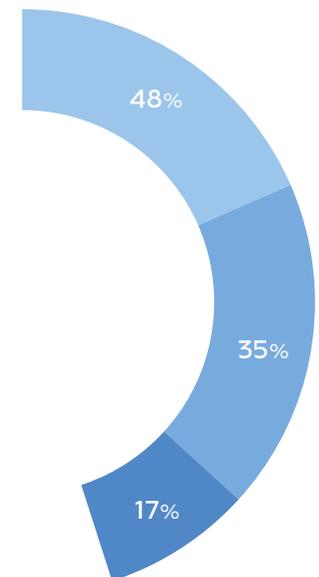
Pour vous, à quelle fréquence doit se travailler la qualité de vie au travail ?



- Au quotidien (petites actions de tous les jours)
- Ponctuellement (événements organisés)
- Jamais (ça se fait naturellement)

### Salarié·es Perceptions

À quelle fréquence votre entreprise met-elle en place des actions pour améliorer votre qualité de vie au travail ?



- Au quotidien (petites actions de tous les jours)
- Ponctuellement (événements organisés)
- Jamais (ou trop rarement)

# L'avis de Mathilde Salobir, DRH chez sportheroes

Prenez le temps d'établir un plan d'action concret pour engager vos équipes et susciter l'intérêt face à une nouvelle initiative / un nouvel avantage.

En qualité de DRH d'une entreprise où les équipes se répartissent entre la France, l'Espagne et l'Australie (avec une partie des salarié·es en 100% télétravail), je sais combien la communication des initiatives RH est un exercice difficile et pourtant crucial. Mes conseils pour communiquer efficacement les initiatives et engager les équipes sont :

- Faire un rétroplanning : à chaque initiative son rétroplanning de communication avec des relances sur différents canaux, tout au long de l'année. La répétition, c'est la clé !
- Utiliser les moments informels : écrans, messagerie, e-mail, réunions hebdomadaires... mais aussi moments informels ! C'est idéal pour informer et engager face à un nouvel outil, avantage, événement interne...
- Événementialiser : osez bloquer du temps à vos équipes pour expliquer, former et répondre aux questions afin de stimuler l'usage et faciliter la compréhension.
- Responsabiliser les managers dans la démarche : cherchez des salarié·es volontaires pour être ambassadeur·rices de la démarche et aider à porter la bonne parole en interne.

Pour conclure, prenez le temps d'établir un plan d'action concret pour engager vos équipes et susciter l'intérêt face à une nouvelle initiative ou un nouvel avantage. Votre déploiement sera ainsi optimal !

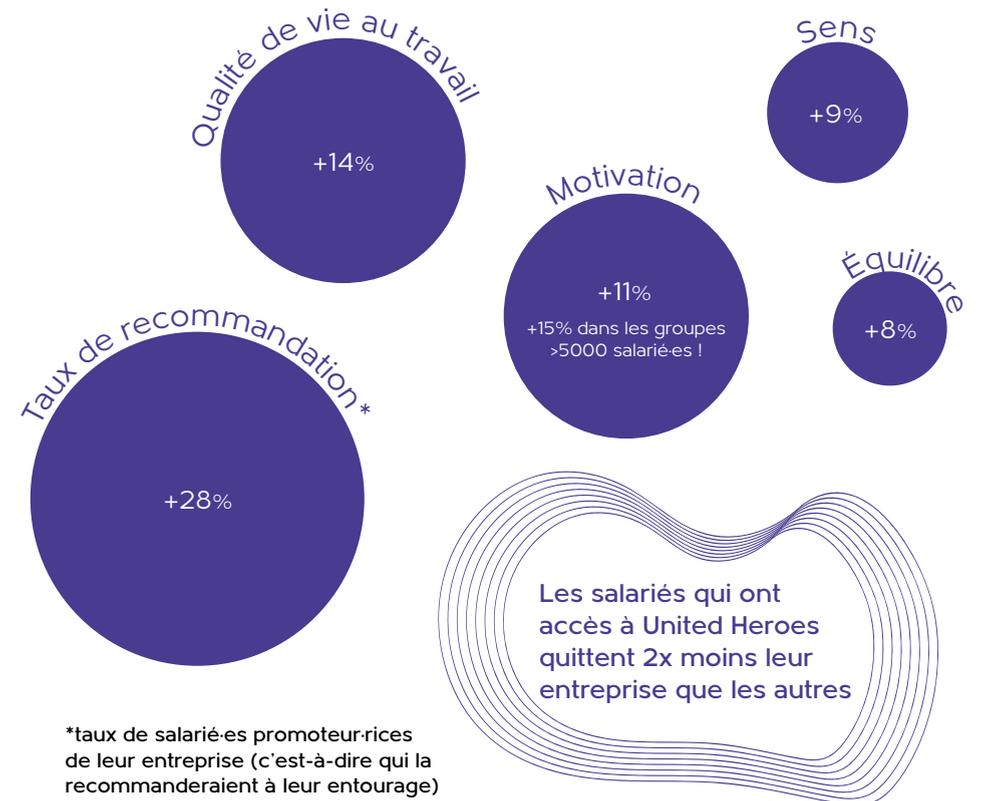


**Mathilde Salobir**  
DRH chez Sport Heroes

Depuis 2 ans, je prends soin des talents de Sport Heroes en veillant à leur épanouissement social, intellectuel et professionnel.

## FOCUS

# Zoom sur les salarié·es utilisateur·rices de United Heroes



Avez-vous déjà songé à quitter votre entreprise au cours des deux dernières années ?

Entreprise qui ne met pas en place United Heroes



Entreprise qui met en place United Heroes



-  Oui, et j'ai sauté le pas ! J'ai commencé un nouvel emploi
-  Oui, j'y ai pensé
-  Non, je n'y ai pas songé



## Conclusion

Pour commencer cette étude, nous avons posé une question forte :  
"Pourquoi faisons-nous face à une telle vague de désengagement ?"

Des salaires pas au niveau dans un contexte inflationniste ? Une quête de sens généralisée ? Une qualité de vie au travail pas assez prise en considération ?

Si l'étude nous a appris une chose, c'est que toutes ces raisons sont à la fois justes et erronées.

La rémunération, les initiatives de bien-être en entreprise, les avantages CSE... Ces outils alimentent sans nul doute la satisfaction des équipes. Cependant, **ils ne sont ni ultimes, ni magiques.**

Le "bien-être au travail" prend autant de définitions qu'il n'y a de stades dans une carrière, d'évolutions personnelles, de CSP ou encore de modes de travail (présentiel / à distance).

Avant de décider quel levier activer, il est essentiel de se demander au préalable :

- Qui sont les populations sur lesquelles je souhaite agir ? (cadres, ouvrier-es, 100% télétravail...)
- À quel moment de leur carrière ou de leur vie ces personnes se situent-elles ? (jeunes diplômés, majorité de jeunes parents, fin de carrière...)

Tout comme ce fut récemment le cas en marketing et en publicité, l'ère de la masse (marketing de masse, publicité de masse...) est révolue. Chaque initiative est pensée pour une persona sujette à des besoins très spécifiques, à qui l'on adresse une proposition de valeur personnalisée.

La rémunération en est probablement le meilleur exemple. L'étude montre de façon flagrante des degrés d'importance différents que l'on soit un-e nouvelle arrivant-e dans le monde du travail ou - par exemple - un-e salarié-e sénior. Dans un cas, la rémunération est généralement moyenne ou basse et le principal enjeu sera de la faire progresser. Dans l'autre cas, elle a déjà atteint un certain seuil (du moins, des efforts ont peut-être été faits en ce sens), ce qui permet de concentrer ses préoccupations sur d'autres aspects de son travail.

Ainsi, l'étape préliminaire de toute démarche QVT est de réfléchir à son "Employee Value Proposition" (EVP) afin d'établir le mix d'outils approprié qui saura répondre aux besoins d'une population.

Si cela peut paraître évident, il s'agit pourtant d'un élément plus complexe que la rémunération en tant que telle.

Alors oui : il n'existe pas de solution miraculeuse qui puisse garantir une QVT exceptionnelle et rapide, façon "programme minceur mensonger".

Cependant, cette étude confirme un sentiment que nous sommes - ou étions - peut-être nombreux-euses à partager : **le facteur humain joue un rôle puissant dans la définition du bien-être des salarié-es.** Il s'agit même de la raison n°1 pour laquelle on quitte (ou songe à quitter) son entreprise, et de la raison n°3 pour laquelle on reste (notamment les collègues).

Alors en temps de morosité géopolitico-économique, resserrer les liens et investir dans une meilleure cohésion des équipes serait-il LE chantier prioritaire ?

Comme le prouve cet Observatoire - les initiatives bien-être ont des effets prouvés sur la motivation, le sens trouvé dans le quotidien, l'équilibre de vie des salarié-es, et fait exploser le nombre d'ambassadeur-rices au sein de l'entreprise (le fameux taux de recommandation\*).

**Mais l'étude nous apprend qu'il existe un grand écart entre ce que les entreprises pensent avoir mis en place et ce que les collaborateur-rices pensent avoir à disposition.**

Souvent, ce n'est pas le fruit d'un manque d'initiatives de la part des entreprises. Le problème semble résider dans la communication et le déploiement des actions dans l'entreprise ou dans l'adéquation des solutions avec les véritables besoins des salarié-es.

Alors, prêtes à construire votre EVP\*\* et à montrer à vos talents combien ils sont compris ?

\*définition page 58

\*\* Employee Value Proposition

