

sous la direction de
Mathieu Perona et Claudia Senik

Le Bien-être en France



Rapport *2020*

Observatoire du Bien-être

CEPREMAP

CENTRE POUR LA RECHERCHE ECONOMIQUE ET SES APPLICATIONS

Le Bien-être en France

Rapport 2020

Observatoire du Bien-être du Cepremap

Sous la direction de **Mathieu Perona et Claudia Senik**

Direction scientifique : **Yann Algan, Andrew Clark, Claudia Senik**

Conseillère scientifique : **Elizabeth Beasley**

Assistante de recherche : **Iris Laugier**

Directeur de la publication : **Daniel Cohen**

C E P R E M A P

CENTRE POUR LA RECHERCHE ÉCONOMIQUE ET SES APPLICATIONS

Ce rapport s'appuie sur les *Notes* publiées par l'Observatoire au cours des années 2018, 2019 et 2020, en particulier :

- Note 2018-06, « Diplôme, revenus et confiance », Elizabeth Beasley, Madeleine Péron et Mathieu Perona
- Note 2018-07, « Bonheur rural, malheur urbain ? », Madeleine Péron et Mathieu Perona
- Note 2019-01, « La France malheureuse », Mathieu Perona
- Note 2019-03, « Qui sont les Gilets jaunes et leurs soutiens ? », Yann Algan, Elizabeth Beasley, Daniel Cohen, Martial Foucault, Madeleine Péron,
- Note 2019-05, « La France et l'Europe », Mathieu Perona
- Note 2019-07, « Le passage à la retraite », Madeleine Péron, Mathieu Perona et Claudia Senik
- Note 2020-07, « Heurs et malheurs du confinement », Dylan Alezra, Sandra Hoibian, Mathieu Perona et Claudia Senik

ainsi que sur les notes de conjoncture publiées trimestriellement depuis juillet 2017.

Les éléments présentés dans ces notes ont été mis à jour à l'aide des informations les plus récentes. Le chapitre consacré au bien-être au travail est inédit. La partie historique a été écrite spécifiquement pour ce rapport par Rémy Pawin.

Les auteurs remercient Sarah Flèche et Andrew Clark pour leur relecture attentive et leurs commentaires.

© Les éditions du Cepremap, 2020
48, boulevard Jourdan – 75014 Paris
www.cepremap.fr

ISBN 978-2-9564629-2-7

5. Bien-être au travail

5.1 Le bien-être au travail

Les notions de bien-être et de qualité de vie au travail ont depuis quelques années pris une place importante dans les discours d'entreprise et les formations aux ressources humaines. Bien souvent, ces expressions évoquent des espaces de travail épurés, garnis de coussins et de tables basses, avec fruits et café à disposition et l'institution d'un *Chief Happiness Officer* dont la mission serait de faire en sorte que les salariés arrivent le matin avec le sourire. Si cette représentation relève pour partie de la caricature, elle reflète la manière dont entreprises et administrations ont pensé saisir deux résultats qui proviennent, *in fine* du domaine de l'économie du bien-être subjectif. D'une part, au-delà d'un certain niveau de revenu, le gain de bien-être résultant d'une augmentation de revenu ne serait que transitoire (voir par exemple Senik, 2014). Par ailleurs, ce gain dépend moins d'une amélioration de nos conditions matérielles – à laquelle on s'habitue vite – que d'un effet de comparaison avec nos pairs. Du point de vue des ressources humaines, il est tentant d'en déduire qu'au-delà d'un certain niveau de revenu, la politique salariale n'a qu'un effet limité sur l'engagement ou la satisfaction – celui de limiter le risque de démission (D'Ambrosio *et al.*, 2018). D'autre part, un ensemble important de recherches indique assez clairement que la satisfaction au travail des salariés a un impact significatif sur la productivité des entreprises et établissements (Krekel *et al.*, 2019 synthétise utilement cette littérature). Des expériences plus ponctuelles suggèrent qu'il ne s'agit pas seulement d'une situation où les employés les plus productifs graviteraient vers les entreprises offrant les meilleures conditions : des actions favorisant le bien-être au travail ont des conséquences mesurables sur la productivité au sein même des équipes. Des recherches récentes (Bellet *et al.*, 2019) ont montré que dans les plates-formes d'appel, des différences d'humeur se transmettent à la productivité à travers l'adhésion plus ou moins bonne aux consignes et rythmes de travail.

Mis l'un en face de l'autre, ces deux résultats placent entreprises et administration face à la question : comment améliorer le bien-être et la satisfaction au travail des collaborateurs autrement que par le salaire ? Les perspectives d'une plus grande productivité, mais aussi de plus de créativité et d'une meilleure résilience constituent évidemment une puissante motivation. Cette interrogation résonne d'une manière particulière dans le contexte du marché du travail français, de plus en plus polarisé en emplois peu et très qualifiés (Reshef and Toubal, 2019), et où plusieurs signes indiquent que le maintien de la productivité s'est fait au prix d'une intensification du travail. Dans bien des cas, les entreprises et administrations tâtonnent : télétravail ici, horaires

flexibles là, salles de détente ailleurs. Les options sont multiples, et se heurtent souvent dans les faits à des cultures d'entreprise marquées par des relations très verticales et empreintes de défiance. Dans certains cas, ces pratiques peuvent dériver vers une injonction au bonheur, où la responsabilité d'être bien dans son travail passe insidieusement de l'entreprise au salarié lui-même (Cabanas and Illouz, 2018 ; Purser, 2019).

La vogue des pratiques de pleine conscience et des plans de Qualité de Vie au Travail (QVT) est un signe de la phase d'expérimentation que nous traversons, où les connaissances sont encore limitées (« Learning at Work and Wellbeing », 2017). À ce stade, il nous paraît utile de souligner deux éléments. D'une part, il semble exister un écart entre l'image courante des programmes de qualité de vie au travail, axés sur la mise à disposition de services divers, et l'image que les salariés eux-mêmes donnent de ce qu'est un « bon boulot » quand on leur pose la question (Thomas Coutrot, 2018 ; « What Is a Good Job ? », 2017). Certes, l'ambiance de travail et les aménités sont citées, mais aux côtés de nombreux autres facteurs plus classiques, comme la sécurité de l'emploi, les perspectives de carrière, le développement de compétences ou la confiance de l'encadrement. La compensation entre les différentes dimensions existe, mais de manière limitée : un cadre de travail agréable n'empêche pas de souffrir d'une charge de travail trop lourde qui nuit à la vie personnelle, par exemple. D'autre part, les travaux sur le lien entre bien-être et productivité suggèrent que le lien entre les deux passe pour partie par une réduction du mal-être : la souffrance induit des comportements de démission ou de retrait qui ont naturellement des conséquences sur la productivité.

Afin de donner des points de repère dans ce domaine, nous débutons cette section sur le travail par un comparatif européen de la satisfaction au travail. Il apparaît que si la satisfaction au travail prise dans ensemble n'est pas moindre en France qu'en Allemagne ou au Royaume-Uni, certaines dimensions apparaissent particulièrement insatisfaisantes. Le salaire, l'impact sur la santé ou la qualité de l'encadrement représentent des points particulièrement douloureux. Afin de mieux comprendre ces aspects, nous explorons plus en profondeur les facteurs de l'insatisfaction au travail en France. Nous montrons qu'au-delà des facteurs connus de pénibilité, dont le stress, des motifs liés à l'absence de développement des compétences ou à la mauvaise qualité des relations contribuent fortement à l'insatisfaction. Afin d'aller encore plus loin dans l'analyse des relations, notre troisième partie s'intéresse plus particulièrement à la confiance dans les relations de travail, dans un contexte français de défiance.

5.2 La satisfaction au travail, une perspective européenne

5.2.1 LES FRANÇAIS ET LEUR TRAVAIL

Le travail occupe une place particulière dans la vie des Français. Des comparaisons internationales, comme celle de Davoine et Meda en 2009, montrent que les Français déclarent plus fréquemment que les autres Européens de niveau de richesse comparable que le travail est « très important » : à 70 % contre par exemple 40 % des Danois. Les Français voient dans le travail un lieu d'accomplissement en soi, indépendamment d'une rémunération qui, du reste, les satisfait peu. Pourtant, le travail constitue aussi un lieu de malaise : beaucoup considèrent qu'il occupe trop de place dans leur vie, au détriment en particulier de la famille, et qu'il exerce des conséquences négatives sur leur santé. Parallèlement, les Français sont très critiques à l'égard de leur management et, comme dans d'autres aspects de la vie, font beaucoup plus confiance à leurs relations directes (collègues, managers de proximité) qu'à l'entreprise où l'institution qui les emploie (un

point relevé par Fourquet, Mergier, et Morin en 2018). Dans cette critique, le sentiment d'une absence de reconnaissance joue un rôle central.

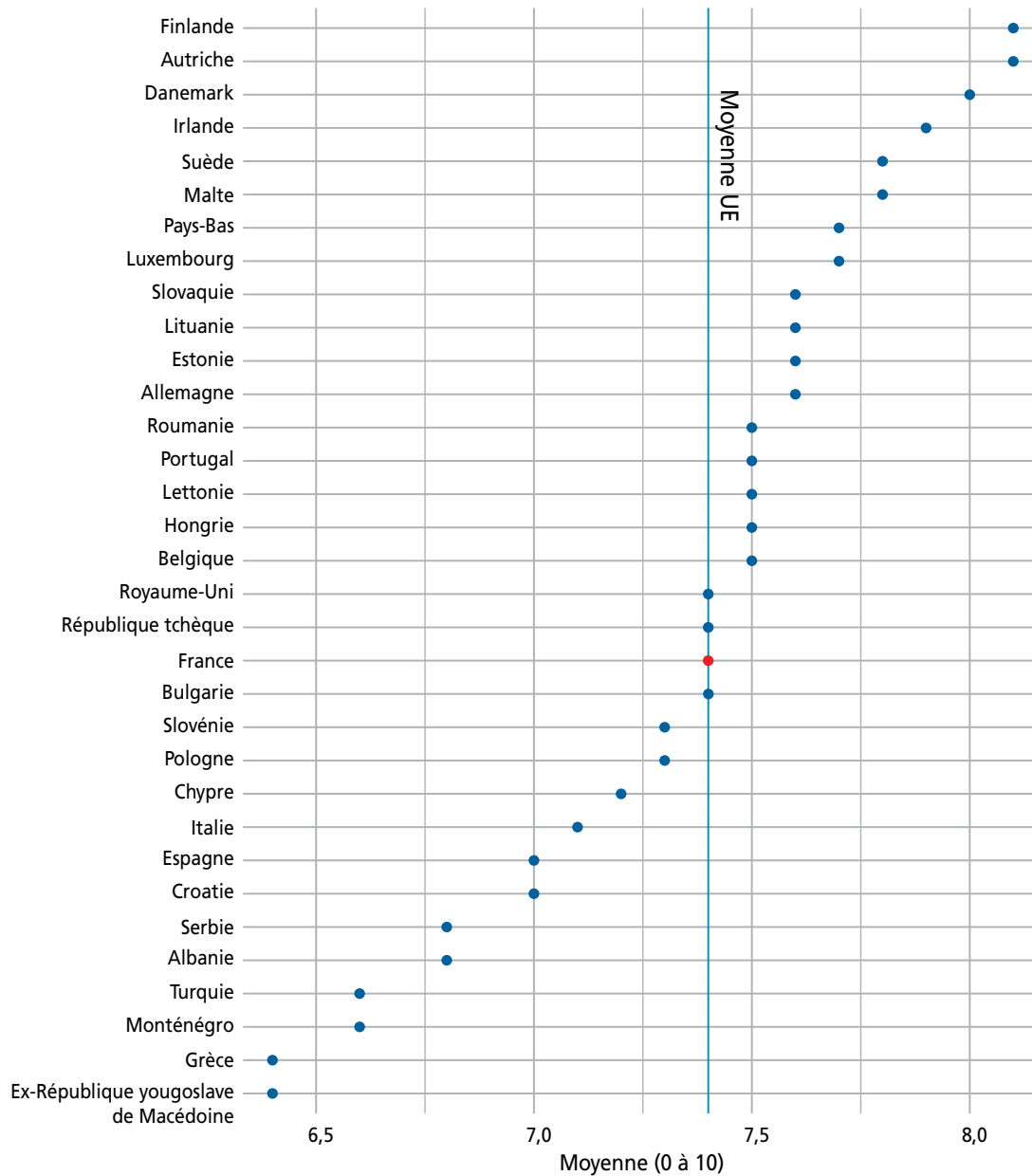


Fig. 5.1 – Satisfaction à l'égard de l'emploi actuel.

Source : Eurofound, European Quality of Life Survey 2016.

Quand on demande aux Français d'évaluer leur satisfaction vis-à-vis de leur emploi actuel, leur réponse se situe à la moyenne européenne. Sur une échelle de 0 à 10, la moyenne des réponses est ainsi de 7,4, ce qui place la France au même niveau que les Britanniques, devant la plupart

des pays d'Europe du Sud et de l'Est, et derrière les pays d'Europe du Nord. Les pays du Sud et de l'Est ayant un niveau de vie moyen plus faible, ce positionnement n'est pas particulièrement flatteur. Le constat est le même si on considère le niveau d'engagement : 67 % des Français interrogés dans l'Enquête européenne sur les conditions de travail déclarent se sentir engagés dans leur travail. Les Français sont là encore à la moyenne, au point de rencontre des trois grands blocs européens.

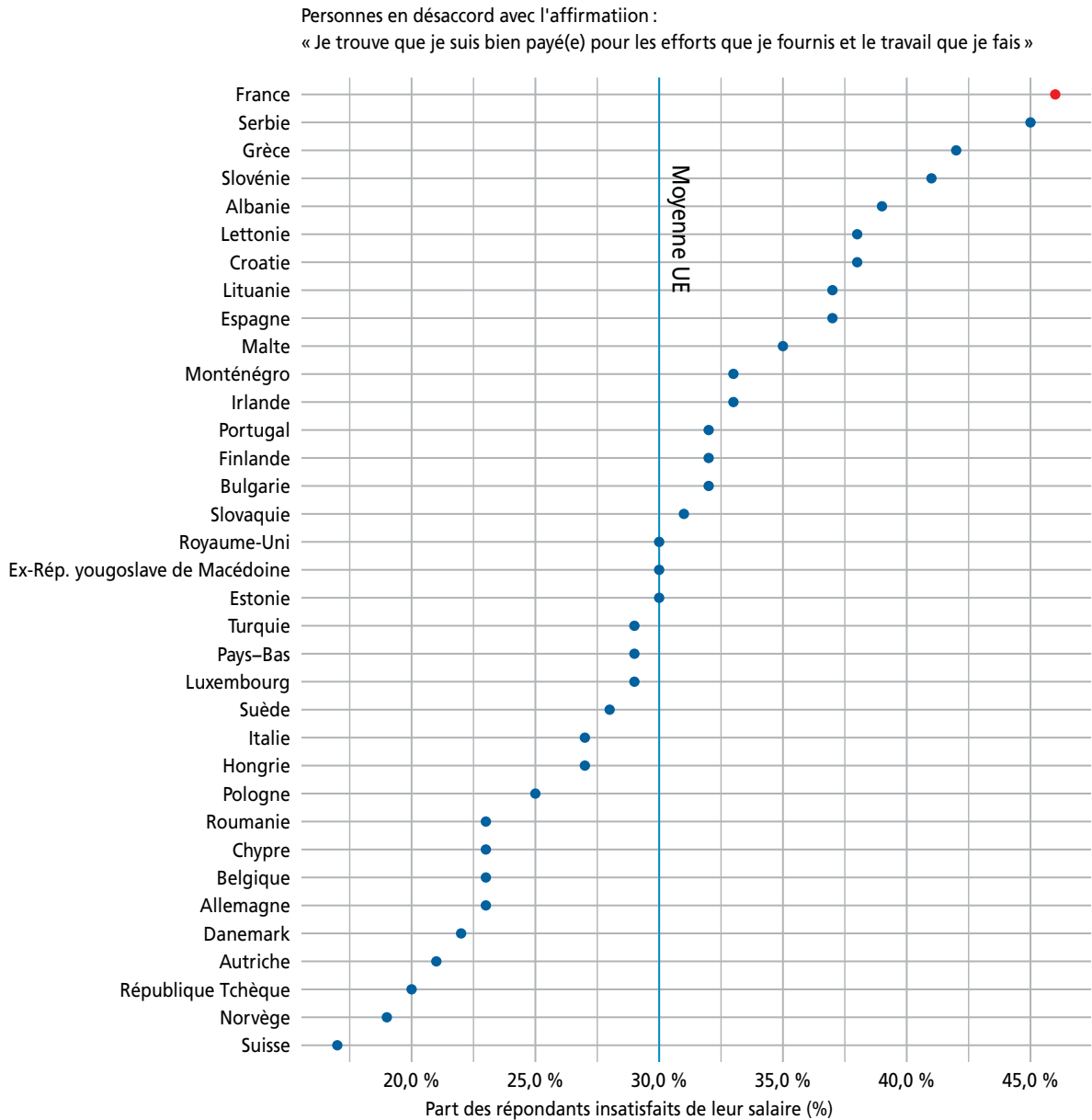


Fig. 5.2 – Insatisfaction salariale.

Source : Eurofound, European Working Conditions Survey 2015.

Lorsqu'on entre dans les aspects de la vie professionnelle, les Français expriment une opinion un peu plus positive que la moyenne européenne quand on leur demande s'ils ont le sentiment d'un travail bien fait, ou d'un travail utile. Dans la même veine, 69 % déclarent avoir le sentiment d'être reconnus comme il se doit pour leur travail, contre une moyenne européenne à 65 %. Les choses se gâtent toutefois lorsque cette reconnaissance doit se traduire en termes de rémunération. La satisfaction vis-à-vis du salaire consiste en effet un point particulièrement douloureux en France par rapport aux autres pays européens. Près d'un Français interrogé sur deux (46 %) considère qu'il n'est pas assez payé au regard de ses efforts et réalisations – le plus mauvais score du panel, et un élément qui se retrouve dans d'autres enquêtes^[41]. Réciproquement, la part de personnes qui s'estiment convenablement payées n'est que de 36 %, juste devant la Grèce (fig. 5.2).

Le fait que cette insatisfaction vis-à-vis du salaire coexiste avec un sentiment de reconnaissance nous incite à penser qu'elle est essentiellement liée à la place prépondérante que le revenu occupe dans la construction du bien-être subjectif en France, un point que nous avons traité dans l'ouvrage *Les Français, le bonheur et l'argent* (Algan *et al.* 2018). Les perspectives d'évolution professionnelle ne viennent pas contrebalancer significativement cette perception négative du niveau de rémunération : si les Français sont moins inquiets que les autres Européens pour leur emploi (77 % ne pensent pas risquer de perdre leur emploi au cours des 6 prochains mois, contre 69 % des Européens), ils sont aussi plus pessimistes sur leurs perspectives d'évolution de carrière.

En explorant plus avant cette enquête, nous constatons que le rapport des Français au travail comporte, quand on les compare aux autres Européens, quatre points noirs : l'impact du travail sur la santé, l'équilibre des temps de vie, les conditions de travail et le management. Nous allons les examiner ici tour à tour.

5.2.2 LE TRAVAIL ET LA SANTÉ

Pour les Français, le travail n'est certainement pas synonyme de santé. Un tiers (35 %) des répondants déclarent que leur travail affecte négativement leur santé (contre 25 % au niveau européen). Ils sont un quart à se sentir pas ou mal informés des risques pour leur santé ou leur sécurité liés à leur travail (contre 10 % au niveau européen). Au quotidien, les Français sont également un peu plus nombreux à déclarer que la fatigue liée au travail les empêche d'accomplir les tâches nécessaires à la bonne tenue de leur ménage. Dès lors, et cette perception joue certainement un rôle central dans la crispation autour des questions d'âge de la retraite, seuls 56 % des répondants Français pensent être capables de faire leur travail actuel (ou un travail similaire) jusqu'à leurs 60 ans. C'est la plus faible proportion au niveau européen (moyenne 73 %) (fig. 5.3).

Cette inquiétude sur la santé trouve d'après cette enquête une traduction réelle dans les pratiques. Si les Français sont moins absents que les autres Européens pour raison de santé, c'est sans doute en partie parce qu'ils viennent plus souvent au travail en étant malades : 62 % déclarent l'avoir fait l'année passée, contre 42 % des Européens.

Il ressort ainsi une image d'un monde du travail qui s'inquiète trop peu des conséquences de l'activité professionnelle sur la santé. L'insatisfaction qui en découle se lit également dans la perception négative l'impact du travail sur les autres domaines de la vie personnelle.

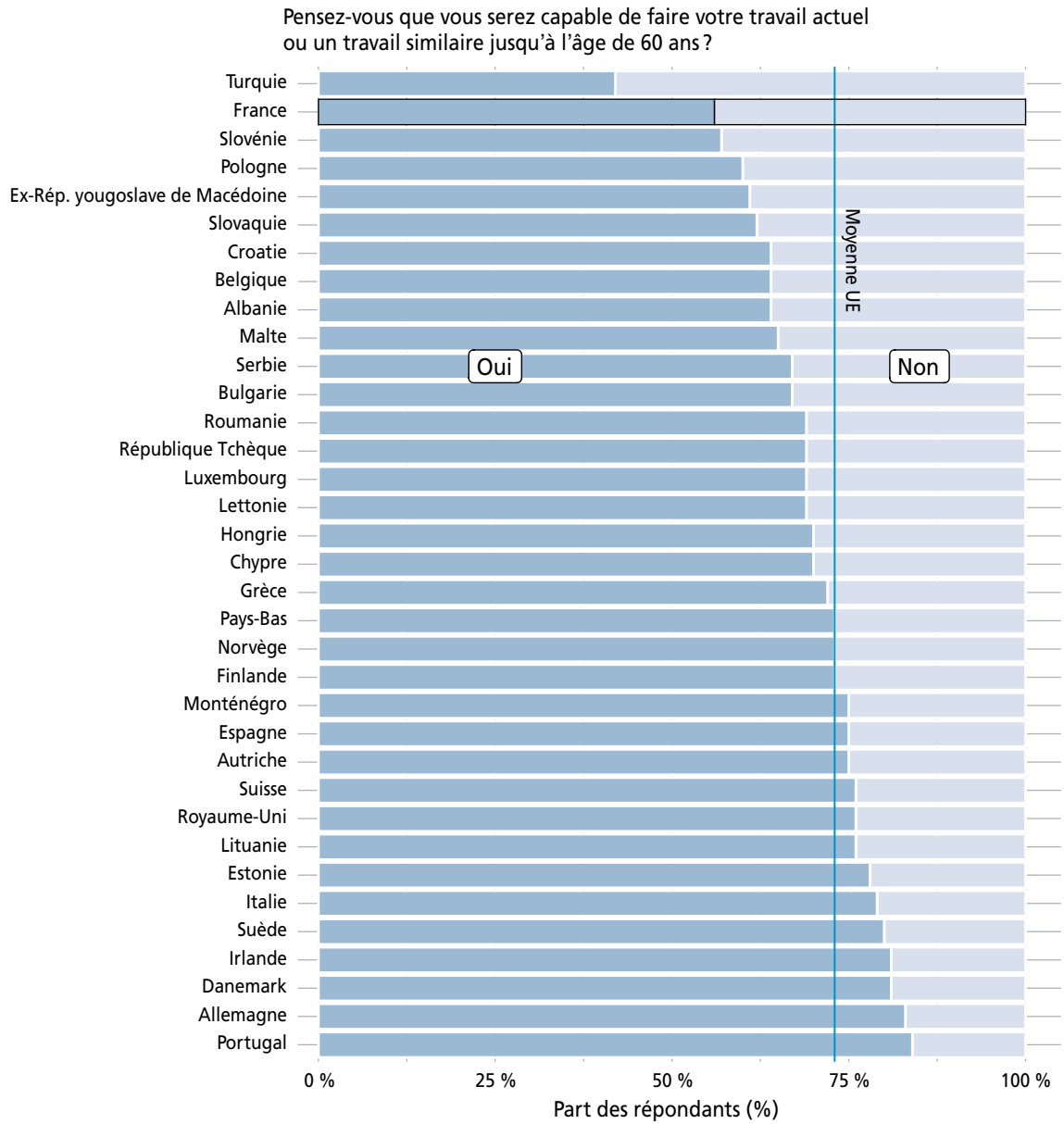


Fig. 5.3 – Poursuite du travail jusqu'à 60 ans.

Source : Eurofound, European Working Conditions Survey 2015.

5.2.3 L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE

Dans l'ensemble, les Français estiment que leur travail empiète trop sur leur vie personnelle. Plus que pour les autres Européens, les Français pensent au travail lorsqu'ils n'y sont pas^a. Un quart d'entre eux disent ainsi penser tout le temps ou la plupart du temps à leur travail, contre 14 % des Européens.

En termes de répartition du temps, les choses apparaissent plus polarisées. Si en moyenne, les Français sont un peu plus nombreux que les autres Européens à estimer que leur vie professionnelle empiète sur leur vie familiale, cette proportion est nettement supérieure chez les employés de bureau hautement qualifiés – ceux qu'on désigne en France comme les cadres. Cette polarisation des situations se traduit par des aspirations différenciées en termes de temps de travail.

Si une moitié des répondants se dit satisfaite de son temps de travail actuel, un tiers souhaiterait travailler moins – une proportion qui monte à 48 % (4^e place en Europe) chez les cadres, tandis que plus d'un travailleur manuel non qualifié sur quatre souhaiterait travailler plus (deuxième plus haut niveau européen). On lit ici les conséquences de l'organisation particulière du marché du travail Français. Une partie significative des non-qualifiés n'ont accès qu'à des contrats précaires ou un temps partiel subi, tandis qu'en haut de l'échelle, les cadres au forfait-jour ne trouvent pas dans les jours de RTT l'équilibre des temps de vie que permettent les 35 heures pour une grande part de la population.

5.2.4 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Si les Français sont inquiets des conséquences du travail sur leur santé et estiment y passer trop de temps, c'est sans doute qu'ils jugent sévèrement certains aspects de leurs conditions de travail. En ce qui concerne l'appréciation des conditions de travail dans leur ensemble, l'exposition aux discriminations ou le sentiment d'être traité équitablement, les Français se rangent plutôt dans la moyenne basse européenne, indiquant un environnement globalement peu accueillant. Deux points apparaissent toutefois comme particulièrement problématiques.

En premier lieu, les répondants français sont 24 % à déclarer être exposés à une forme de violence au travail, pour une moyenne européenne à 16 %. La définition retenue ici diffère légèrement de celle que nous mobilisons dans notre analyse plus détaillée des comportements hostiles^[42], pour laquelle nous obtenons 30 % de personnes exposées.

La figure 5.4 illustre toutefois une difficulté majeure des comparaisons internationales dans ces domaines : les réponses reflètent à la fois le degré effectif de l'exposition des répondants aux comportements ciblés *et* leur propension à identifier comme tels les comportements hostiles. Ainsi, le mauvais classement de la France doit probablement se lire comme le résultat de la conjonction entre une sensibilité aux comportements hostiles qui se rapproche de celle des pays du Nord de l'Europe, et une prévalence relativement élevée, comme en témoignent les autres indicateurs du climat social au travail en France.

a. Le récent comparatif de la Dares (Létroublon et Zilloniz, 2018) montre que les salariés à temps plein travaillent en moyenne une heure de moins que leurs homologues des autres pays européens (39 heures contre 40 heures), mais que les salariés à temps partiel travaillent en moyenne plus longtemps que dans les autres pays considérés.

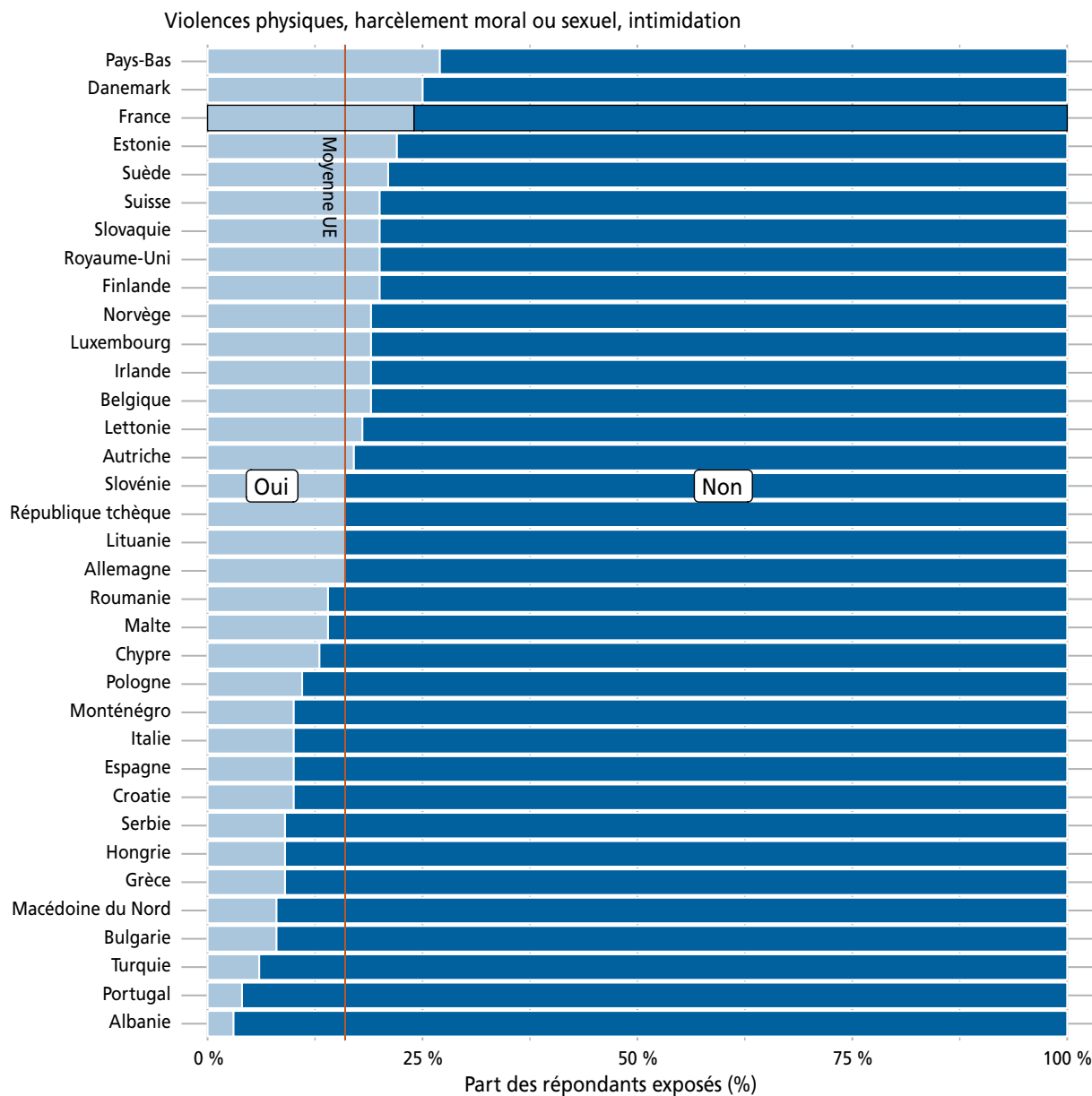


Fig. 5.4 – Exposition à des comportements hostiles au travail.

Source : Eurofound, European Working Conditions Survey 2015.

Il s'agit d'ailleurs du deuxième point particulièrement problématique au regard des conditions de travail. Sur la base d'un ensemble de questions, l'enquête EWCS construit un indice d'équité, de coopération et de confiance reflétant la qualité des relations de travail dans le pays (fig. 5.5). La France enregistre le quatrième plus mauvais score européen selon cet indice. Cette contre-performance traduit dans le monde du travail la prévalence de la défiance documentée dans (Algan, Cahuc, 2016). Elle peut également expliquer pourquoi les Français se retrouvent

en queue des pays Européens dans leurs réponses à la question « Je suis prêt.e à travailler plus dur que je ne l'ai fait jusqu'à présent pour aider l'entreprise ou l'organisation où je travaille à réussir »^[43].

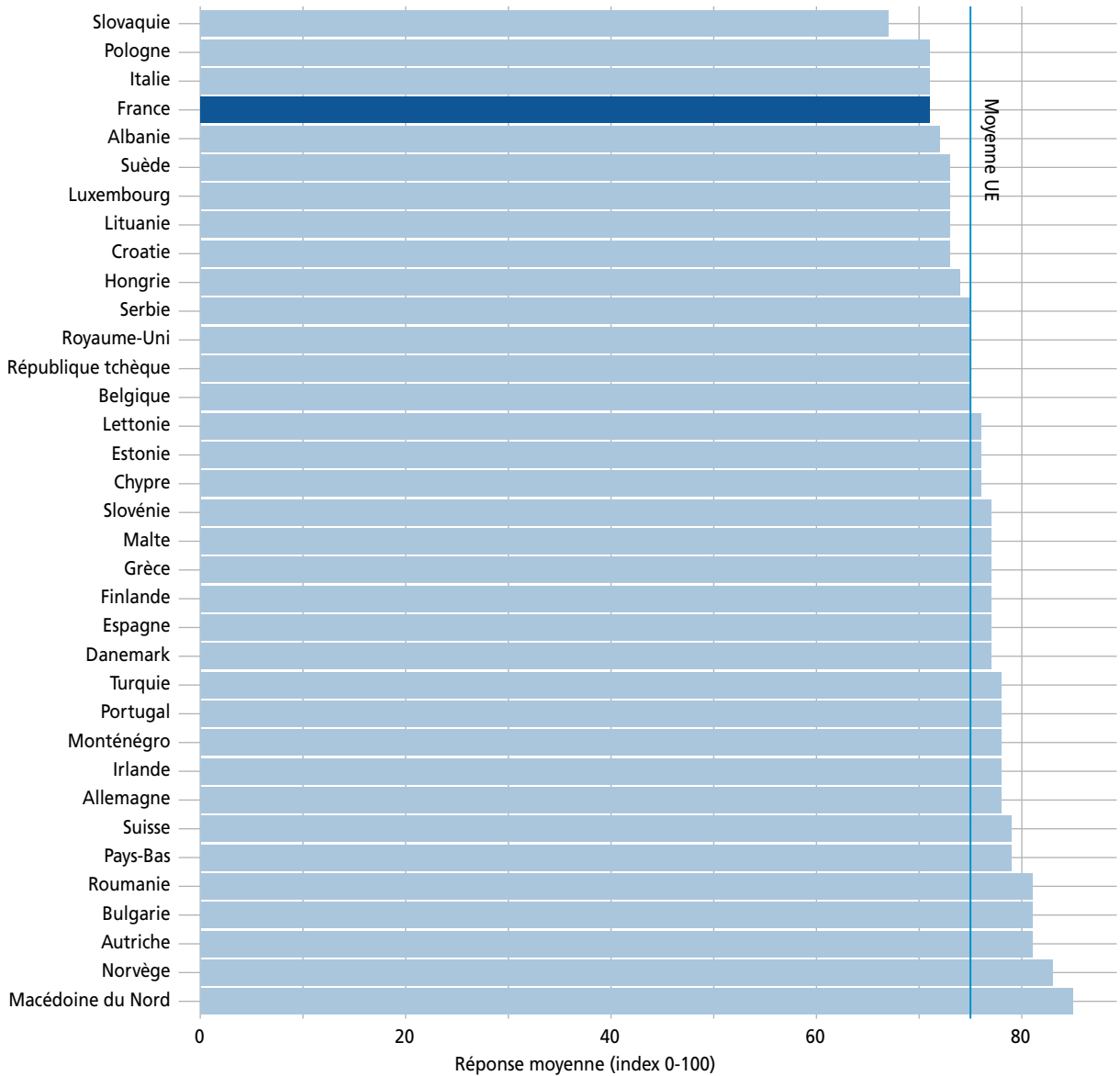


Fig. 5.5 – Index d'équité, de coopération et de confiance.

Source : Eurofound, European Working Conditions Survey 2015.

5.2.5 LES MOYENS ET LES DISPOSITIFS

Le travail semble en effet constituer un lieu du déploiement du « paradoxe français », celui d'une satisfaction vis-à-vis de sa propre situation, une certaine confiance vis-à-vis de l'entourage immédiat, couplées à une insatisfaction quant à la situation générale du pays et une forte défiance dès qu'on sort du cercle proche.

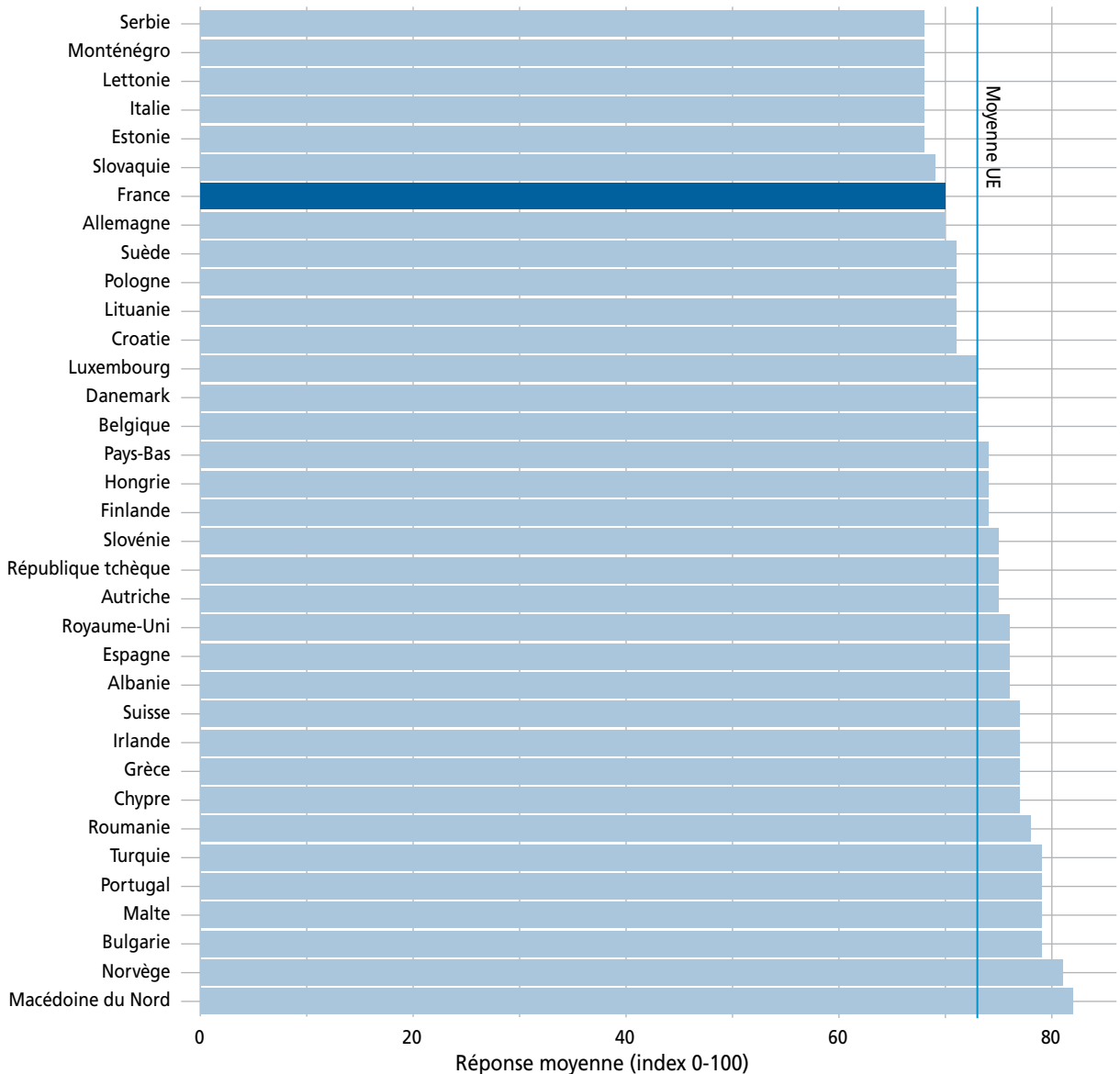


Fig. 5.6 – Index de qualité du management.

Source : Eurofound, European Working Conditions Survey 2015.

Ainsi, les Français déclarent évoluer dans un environnement de travail globalement favorable. Concernant l'aide qu'ils peuvent attendre de leurs collègues ou de leur manager, la connaissance des attentes ou l'autonomie de l'équipe, leurs réponses sont dans la moyenne européenne. Mieux, ils se placent dans la partie supérieure du classement sur les questions relatives à leur degré d'autonomie dans leur travail, la sensation que celui-ci leur permet d'apprendre des choses nouvelles ou leur possibilité de décider de l'organisation de leur travail – tous des éléments dont nous verrons plus loin qu'ils pèsent très lourd dans la satisfaction au travail. La pierre d'achoppement semble se situer au niveau des relations hiérarchiques. La France fait partie des plus faibles scores dans l'indice de qualité du management. De même, le sentiment positif d'autonomie et de capacité d'organisation tranche avec une opinion assez négative quant à l'influence sur les décisions importantes.

5.2.6 BILAN

Ce panorama sur la base des dernières données disponibles confirme la persistance d'une relation difficile des Français à leur travail. Ils y voient une source importante d'épanouissement, et ont le sentiment d'y consacrer des efforts importants, au point d'y perdre leur santé. Contrairement à d'autres enquêtes, l'*European Working Conditions Survey* ne fait pas apparaître un sentiment généralisé de manque de reconnaissance morale pour le travail effectué. En revanche, les Français sont très insatisfaits de la reconnaissance matérielle par le salaire, et ce d'autant plus qu'ils ont le sentiment de n'être pas traités de manière équitable et de faire face à un management de mauvaise qualité. Plus globalement, on voit apparaître dans le monde du travail la dissociation, régulière dans nos travaux, entre un domaine de la proximité – le manager, les collègues – qui sont jugés plus satisfaisants, et une échelle plus éloignée – l'entreprise, le management en général, les salaires (souvent fixés par le $n + 2$ ou plus haut), qui font l'objet de défiance et d'insatisfaction.

5.3 L'insatisfaction au travail

Comme dans plusieurs domaines du bien-être subjectif, les réponses les plus basses sur l'échelle indiquent les domaines où les problèmes sont les plus aigus. Ce sont aussi ceux où une action publique ou privée peut avoir les effets les plus importants. Nous nous intéressons donc dans cette section aux caractéristiques et environnements de travail des personnes qui déclarent un faible niveau de satisfaction vis-vis de ce domaine.

Nous disposons pour ce faire de deux sources principales d'information. L'enquête SRCV, déjà mobilisée précédemment dans cet ouvrage, interroge les répondants sur leur satisfaction vis-à-vis de leur emploi principal, sur une échelle de 0 à 10^[44]. Dans cette perspective, 15 % des répondants choisissent un score de satisfaction inférieur ou égal à 5. Dans la suite de ces travaux, nous les désignerons comme des personnes *insatisfaites* de leur travail. Pour donner un ordre de grandeur, si on étendait cette proportion à l'ensemble de la population en emploi, cela représenterait près de 4 millions de Français peu ou pas heureux dans leur travail. L'enquête Conditions de travail – risques psychosociaux de la Dares envisage cette question à un horizon plus lointain, en demandant aux enquêtés d'évaluer leur satisfaction vis-à-vis de leur vie professionnelle dans son ensemble, depuis qu'ils ont commencé à travailler. Dans cette perspective, c'est plus d'un actif occupé sur cinq qui, dans l'échantillon de l'enquête, déclare un faible niveau de satisfaction.

5.3.1 INSATISFACTION VIS-À-VIS DE L'EMPLOI PRINCIPAL

Lorsqu'ils doivent évaluer sur une échelle de 0 à 10 leur satisfaction vis-à-vis de leur emploi principal^[45], 15 % des enquêtés accordent un score inférieur ou égal à 5 et sont donc considérés dans notre analyse comme *insatisfaits*. Un large éventail de conditions de travail entre en jeu et impacte significativement la probabilité de se déclarer insatisfait de son emploi principal : la pénibilité physique et psychologique, les perspectives de carrière et la reconnaissance ainsi que la qualité des relations sociales. Un résultat important de notre analyse est que la probabilité d'être insatisfait de son emploi principal est plus fortement influencée par des conditions de travail difficilement mesurables ou observables. Par exemple, souffrir d'un manque de reconnaissance a un effet plus important que l'exercice d'un travail physiquement exigeant.

Les facteurs de l'insatisfaction

Nous distinguons trois blocs d'éléments formant les *conditions de travail* – entendues au sens large.

Le premier bloc, la pénibilité, mesure le risque purement physique ou physiologique, et inclut la fréquence du travail physiquement exigeant, à la chaîne ou demandant l'exécution de gestes répétitifs, l'exposition à des produits toxiques ou dangereux, le travail de nuit, ainsi qu'une mesure de la pénibilité psychique, proche du stress : il s'agit de la fréquence du travail sous pression.

L'exposition à ces formes de pénibilité structure les réponses vis-à-vis de l'insatisfaction (fig. 5.7). Par exemple, parmi les travailleurs à la chaîne, un quart se déclarent insatisfaits de leur travail, soit deux fois plus de chez les autres répondants. Le constat est similaire pour les postes de travail impliquant des produits toxiques ou dangereux, ou ceux physiquement exigeants, et dans une moindre mesure le travail de nuit. L'impact de la pression sur la satisfaction au travail est tout aussi important, puisqu'une personne sur quatre travaillant toujours ou souvent sous pression est peu satisfaite de son emploi. Si l'échantillon est bien représentatif de la population active occupée^[46], nous remarquons qu'en termes d'ampleur, l'insatisfaction au travail façonnée par un travail sous pression est aussi importante que celle liée à une activité professionnelle physiquement exigeante. En effet, rapportés aux 26,6 millions d'actifs occupés en France^[47] les individus souffrant de pression au travail représenteraient 2,1 millions d'actifs, proches des 1,9 millions de Français exerçant un travail physiquement exigeant et concernés par l'insatisfaction au travail.

La part d'insatisfaits parmi les individus travaillant à la chaîne ou effectuant des tâches répétitives est presque égale à celle chez les individus travaillant sous pression, mais cette forme de pénibilité psychologique touche plus de travailleurs que la première. Nous notons aussi que l'exposition à des produits nocifs ou dangereux est moins fréquente que l'exercice d'un travail physiquement exigeant (16,7 % contre 36,7 % des répondants) ; enfin 7,9 % des enquêtés travaillent toujours ou souvent de nuit. Les insatisfaits parmi ces individus représentent l'équivalent de 900 000 actifs occupés pour les produits nocifs, contre 364 000 pour le travail de nuit.

Au-delà des risques psycho-sociaux, les conditions de travail procédurales, non contractuelles, constituent des sources de satisfaction importantes. Dans un second bloc nous avons donc inclus un ensemble de mesures qui traduisent la vision des travailleurs sur leurs perspectives de carrière, leur épanouissement et le sentiment de reconnaissance dans le cadre du travail. Différents rapports et travaux, notamment ceux menés par *le What Works Centre for Wellbeing* mettent en avant l'importance de ces dimensions dans le bien-être au travail. Dans un ouvrage sur le bien-être au travail Claudia Senik (2020) montre l'importance de ces éléments dans la détermination et la genèse du bien-être au travail en France : la *possibilité de progresser* a notamment un effet très

favorable sur la satisfaction au travail. C'est pourquoi nous avons inclus dans ce bloc des mesures des perspectives de promotion et de l'emploi des compétences des répondants. Des éléments de la pyramide des besoins de Maslow (1943), tels que le besoin d'estime et de reconnaissance, sont aussi mis en avant comme des éléments essentiels de la satisfaction au travail. *A contrario*, le manque de reconnaissance comme source de stress et de mal-être est bien documenté, notamment dans les travaux regroupés dans le livre de Siegrist et Wahrendorf (2016) (*Work Stress and Health in a Globalized Economy*), au cœur de leur théorie de l'*effort-reward imbalance*. Celle-ci postule que le manque de reconnaissance des efforts serait à l'origine d'un stress et d'un mal-être accru au travail. Nous avons donc inclus une métrique supplémentaire à partir d'une question où le répondant indique si son travail est reconnu à sa juste valeur.

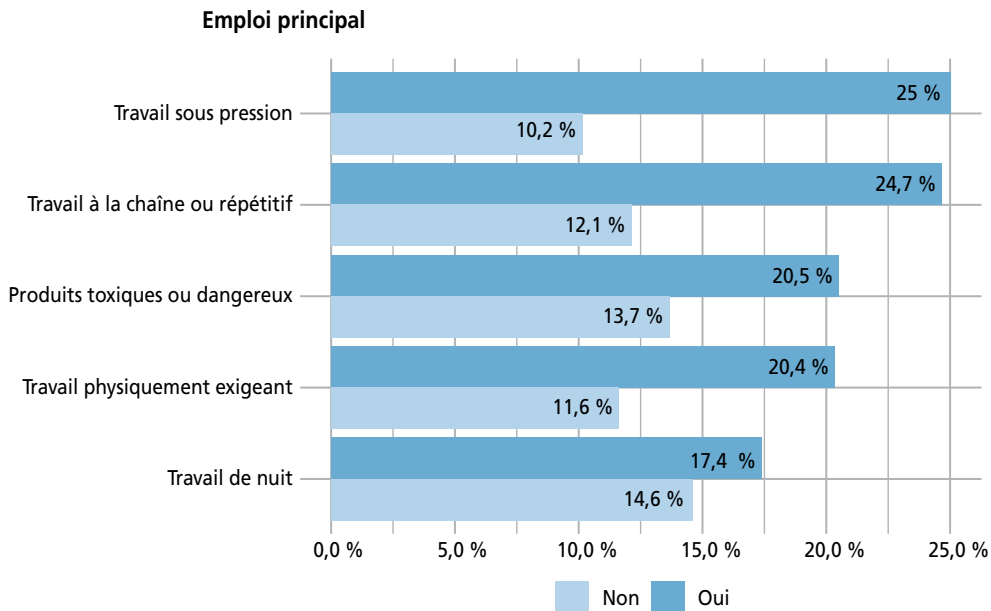


Fig. 5.7 – Part d'insatisfaits par condition de travail du bloc 1 : pénibilité.

Source : Enquête SRCV, Insee (vagues 2010 à 2017), données groupées et pondérées. $N = 59,348$.

Lecture : 24,7 % des individus travaillant toujours ou souvent à la chaîne se déclarent insatisfaits de leur travail contre 12,1 % des individus ne travaillant que parfois voire jamais à la chaîne.

Enfin, l'insécurité de l'emploi apparaît systématiquement comme un facteur important de mal-être au travail^[48]. Il s'agit en France et en Europe du facteur le plus puissant d'insatisfaction (Senik, 2020).

La figure 5.8 illustre le rôle de ces facteurs d'insatisfaction.

44 % des actifs enquêtés déclarent que leur travail n'est pas considéré à sa juste valeur par leur employeur^[49]. Parmi eux, un quart se déclarent insatisfaits de leur emploi principal, ce qui équivaut à plus de 3 millions d'actifs occupés. Le constat est le même concernant les perspectives de carrière, la sécurité de l'emploi ou les possibilités de promotion. Les visions pessimistes en termes de promotion sont particulièrement courantes : trois enquêtés sur cinq pensent ne pas avoir de possibilités de promotion dans leur entreprise, contre par exemple moins d'un sur cinq qui pensent perdre ou quitter leur emploi dans l'année à venir.

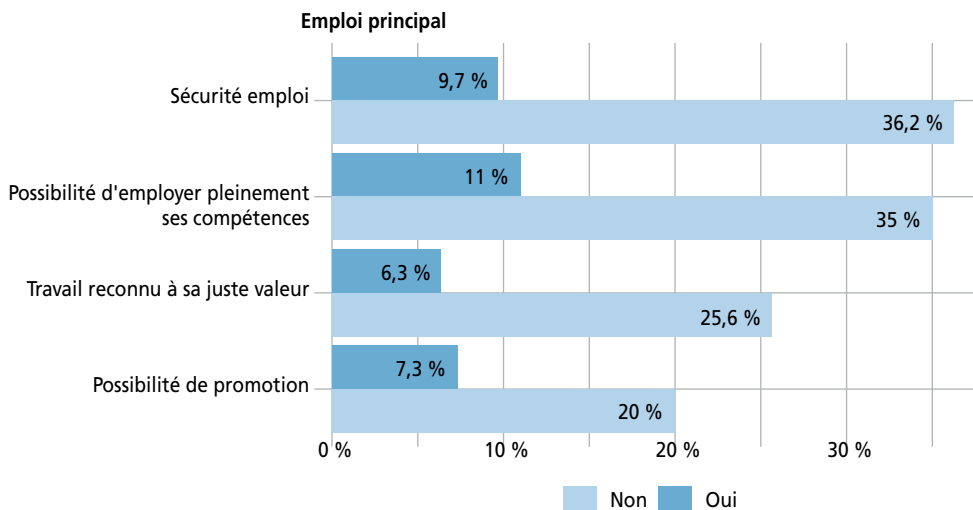


Fig. 5.8 – Part d'insatisfaits par condition de travail du bloc 2.

Source : Enquête SRCV, Insee (vagues 2010 à 2017), données groupées et pondérées. $N = 59\,348$.

Lecture : 35 % des individus déclarant ne pas pouvoir employer pleinement leurs compétences sont insatisfaits de leur emploi principal, contre 11 % de ceux qui le peuvent.

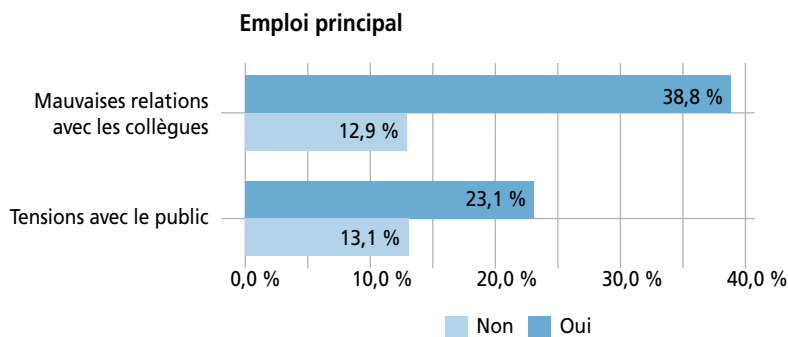


Fig. 5.9 – Part d'insatisfaits par condition de travail du bloc 3 : relations.

Source : Enquête SRCV, Insee (vagues 2010 à 2017), données groupées et pondérées. $N = 59\,348$.

Lecture : 38,8 % des individus ayant de mauvaises relations avec leurs collègues contre 12,9 % de ceux ayant de bonnes relations avec les collègues sont insatisfaits de leur emploi principal.

Le dernier bloc de conditions de travail vise à inclure à la qualité des relations sociales au travail. La décomposition de la satisfaction au travail en France à partir de l'enquête *Réponse* montre que le climat social en est le plus fort contributeur^a (Senik, 2020, graphique 5, page 41).

Nous considérons deux mesures de la qualité de l'environnement social des individus. Ces mesures s'apparentent chacune à l'une des six dimensions définies par Gollac et Bodier (2001)

a. Plus exactement, « avoir un score de climat social au-dessus de la médiane de l'échantillon correspond à un niveau de satisfaction au travail plus élevée de 25 points sur une échelle à 100 points ». C'est l'effet le plus important, relativement aux risques psycho-sociaux, à la progression et à l'autonomie.

comme des sources de risques psycho-sociaux au travail. D'une part, la mesure des mauvaises relations avec les collègues s'ancre dans la dimension *rappports sociaux au travail*. D'autre part, les tensions avec le public entrent dans la dimension d'*exigence émotionnelle* au travail. La part d'insatisfaits (fig. 5.9) est trois fois plus élevée chez les actifs occupés ayant des mauvaises relations de travail avec leurs collègues que chez ceux entretenant de bonnes relations de travail. Heureusement, l'étendue de ces mauvaises relations est moindre, et ne touche « que » 6 % des répondants. Enfin, en ce qui concerne le rapport avec le public (usagers, clients etc.), presque un quart des individus exposés à des tensions avec un public sont insatisfaits de leur emploi principal (soit 1 million d'actifs occupés), contre un répondant sur huit parmi ceux qui ne vivent pas ou peu de telles tensions.

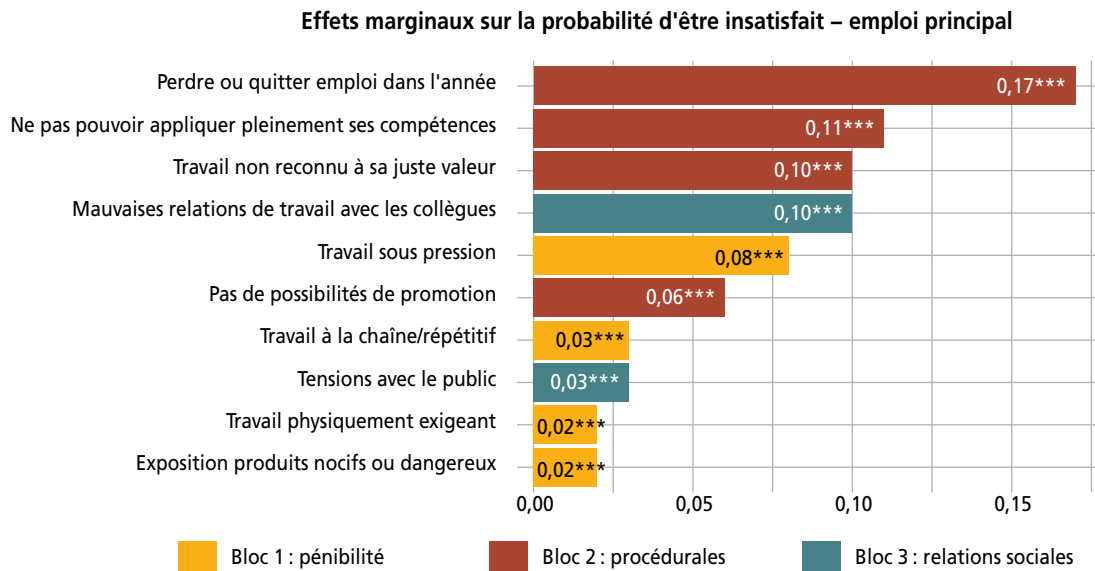


Fig. 5.10 – Conditions de travail explicatives de l'insatisfaction.

Source : Enquête SRCV, Insee (vagues 2010 à 2017), données groupées et pondérées. $N = 37\,291$.

Contrôles : sexe, éducation, âge, CSP, nombre d'heures hebdomadaires, salaire net, CDI ou non, nombre de salariés dans l'établissement, secteur, public ou non.

L'ensemble des effets marginaux présentés sont significatifs au seuil de 1 %.

Lecture : ne pas pouvoir appliquer pleinement ses compétences augmente de 11 points de pourcentage la probabilité de se déclarer insatisfait de son emploi principal par rapport à la catégorie de référence (pouvoir appliquer pleinement ses compétences).

Conformément à l'intuition, les trois blocs de conditions de travail contribuent à expliquer la probabilité de se déclarer insatisfait de son emploi principal^a. Nous représentons (fig. 5.10) les effets marginaux des conditions de travail ayant un effet significatif sur l'insatisfaction. Pour chacune des conditions de travail représentées, les mesures étant des variables discrètes, l'effet est

a. Nous avons conduit des régressions logistiques pour mesurer l'influence de chacune des conditions de travail considérées sur la probabilité de déclarer être insatisfait de son emploi principal.

à interpréter par rapport à sa modalité de référence. Pour chaque condition de travail, il s'agit de son contraire. Par exemple, la modalité de référence pour « mauvaises relations de travail avec les collègues » est « bonnes relations de travail avec les collègues ». Une valeur positive signifie que l'exposition à la condition de travail considérée augmente la probabilité de se déclarer insatisfait de son emploi principal.

Nous notons que les conditions de travail dont la mesure est moins directement observable par les supérieurs ou la direction – il peut être par exemple plus dur de percevoir qu'un individu trouve que son travail n'est pas reconnu à sa juste valeur que de noter que son travail est physiquement exigeant, ont un effet relativement plus fort sur la probabilité de se déclarer insatisfait de son travail. Si nous reprenons nos statistiques descriptives brutes, nous notons par exemple que l'écart en termes de part d'insatisfaits était à peu près équivalent entre les individus travaillant sous pression et les autres, et entre ceux travaillant à la chaîne et les autres. Ici, toutes choses égales par ailleurs, travailler sous pression a un effet marginal deux fois et demi plus fort que le travail à la chaîne sur la probabilité d'être insatisfait de son emploi principal. Nous raisonnons notamment à salaire net égal.

Remarquons que sur 4 des conditions de travail du bloc *compétences, perspectives de carrières, reconnaissance*, 3 d'entre elles ont les effets marginaux les plus forts sur la probabilité de se déclarer insatisfait de son emploi principal. Cela met en avant le fait qu'un pan de la satisfaction au travail repose sur la reconnaissance à leur juste valeur des actifs et à leur épanouissement. Il est aussi important de remarquer que l'insécurité de l'emploi ressort dans notre analyse aussi^a comme le facteur ayant l'effet le plus néfaste sur la satisfaction au travail des actifs occupés Français. L'environnement social, principalement les relations de travail de qualité avec les collègues, joue un rôle aussi.

Cette analyse confirme, au-delà des conditions de travail mesurant la pénibilité physique du travail, l'importance des éléments moins facilement mesurables et palpables – telles que les perceptions des salariés de la reconnaissance à leur égard, de leurs perspectives de promotion ou encore de la pression, dans la formation du mal-être et de l'insatisfaction au travail.

Qui sont les plus insatisfaits ?

Quelle est la composition socio-démographique des insatisfaits au travail ? La part d'insatisfaits est particulièrement élevée parmi les individus détenant un diplôme inférieur au bac (fig. 5.11). On trouve ensuite les diplômés d'un bac professionnel ou technologique et ceux diplômés d'un bac général. Cette part diminue ensuite avec le niveau d'études supérieures. Nous notons néanmoins des divergences selon les diplômes. En effet, à nombre d'années d'études équivalent, les diplômés d'un BTS ou d'un DUT sont plus insatisfaits que les diplômés d'un bac+2 provenant d'autres formations. Ce lien entre éducation et satisfaction au travail coïncident avec la relation croissante mise en évidence entre éducation et bien-être, au sens de la satisfaction dans la vie^[50].

Le lien entre l'éducation et satisfaction au travail semble provenir d'un effet CSP plutôt que de l'effet du salaire. En effet, à CSP donnée, le diplôme ne joue plus sur la satisfaction. La figure 5.12 suggère l'existence d'un effet *diplôme-CSP* : ainsi, deux tiers des cadres et professions intellectuelles supérieures, contre 1 % des ouvriers sont diplômés au moins d'un bac+3, et 6 % des cadres et professions intellectuelles supérieures contre les trois quarts des ouvriers se sont arrêtés avant le bac.

a. Cela est en accord avec les travaux de C. Senik (*Bien-être au travail : ce qui compte*, page 10) en France et en Europe.

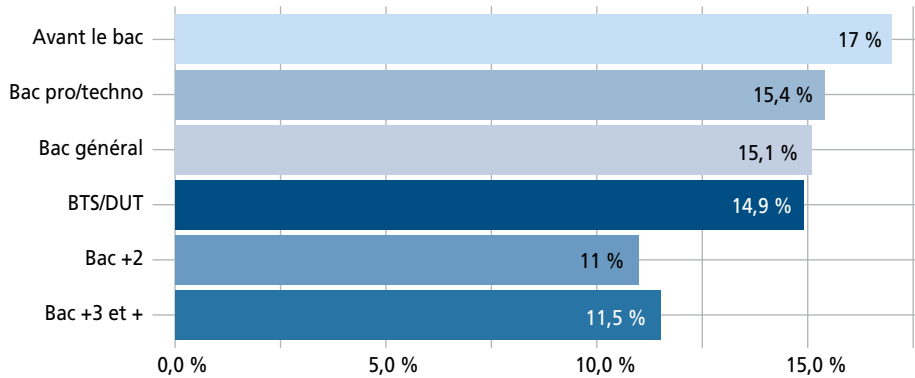


Fig. 5.11 – Part d'insatisfaits par niveau de diplôme – emploi principal.

Source : Enquête SRCV, Insee (vagues 2010 à 2017), données groupées et pondérées. $N = 57\,209$.

Les différences entre CSP : l'effet des conditions de travail

Avant tout, à sexe, âge, niveau d'éducation, caractéristiques de l'emploi (salaire net, nombre d'heures par semaine, CDI ou non) et à caractéristiques d'établissement fixées (nombre de salariés, secteur), les cadres, professions intellectuelles supérieures, professions intermédiaires ou employés sont moins susceptibles de se déclarer insatisfaits de leur emploi principal que les ouvriers^a.

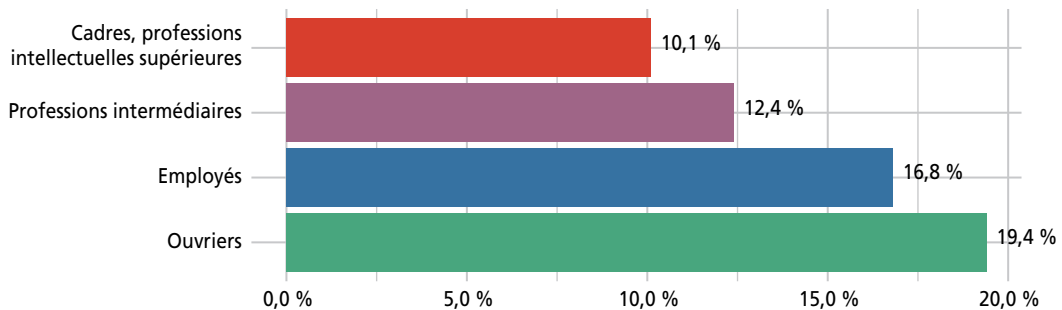


Fig. 5.12 – Part d'insatisfaits par CSP – emploi principal.

Source : Enquête SRCV, Insee (vagues 2010 à 2017), données groupées et pondérées. $N = 59\,101$.

La différence ouvriers-employés provient d'une exposition plus forte des ouvriers à la pénibilité : en effet, dès lors que l'on effectue l'analyse à pénibilité fixée (physique et pression), l'effet d'être employé plutôt qu'ouvrier sur la probabilité d'être insatisfait disparaît. De fait, les ouvriers sont plus fréquemment exposés à la pénibilité physique que les employés (fig. 5.13). Par exemple, les deux tiers des ouvriers ont un travail physiquement exigeant contre moins de la moitié des employés. En revanche, les employés et les ouvriers semblent être relativement proches en termes de perspectives de carrière et de reconnaissance (fig. 5.14).

a. L'effet marginal est de 6,1 points de pourcentage pour les cadres et professions intellectuelles supérieures, de 4 pour les professions intermédiaires et de 1,6 pour les employés.

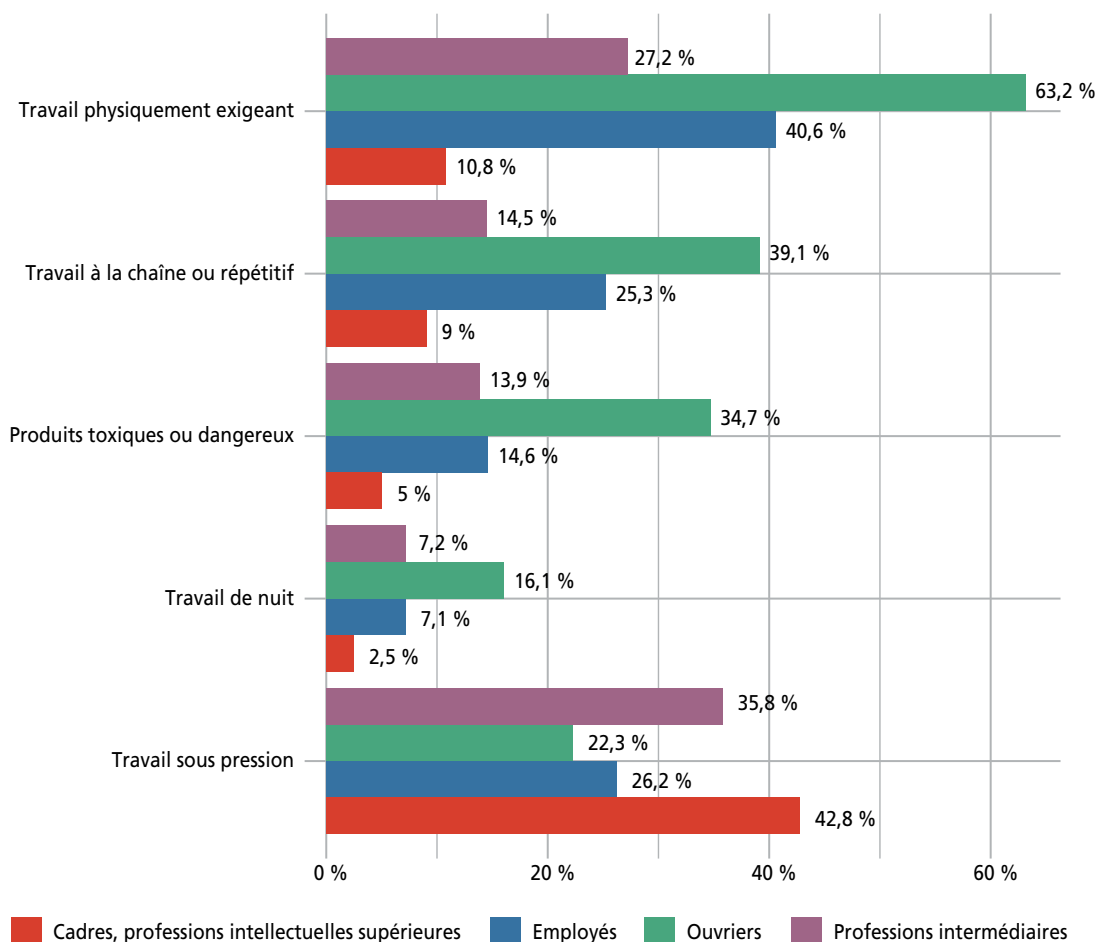


Fig. 5.13 – Part d'invididus exposés à la pénibilité, par CSP.

Source : Enquête SRCV, Insee (vagues 2010 à 2017), données groupées et pondérées. $N = 59\ 101$.

Une explication différente émerge pour les cadres, professions intellectuelles supérieures (CPIS) et les professions intermédiaires. Ce n'est plus la pénibilité, mais l'ensemble des perceptions concernant les *compétences*, *reconnaissance*, *perspectives de carrière*, etc. qui distinguent les sources de la satisfaction au travail des premiers par rapport aux ouvriers.

Pénibilité physique vs pénibilité psychologique

La pénibilité psychologique (travail sous pression), qui exerce un effet relativement fort sur la probabilité de se déclarer insatisfait de son emploi principal, est plus répandue chez les cadres et professions intellectuelles supérieures et les professions intermédiaires, que chez les ouvriers. 42,8 % des cadres et professions intellectuelles supérieures déclarent travailler toujours ou souvent sous pression contre 35,7 % des professions intermédiaires, 26 % des employés et 22,3 % des ouvriers. En revanche, lorsque l'on considère des composantes de la pénibilité physique (travail physiquement exigeant, à la chaîne ou répétitif...) les « cols blancs » (cadres et professions intellectuelles supérieures et professions intermédiaires) sont y moins exposés que les ouvriers.

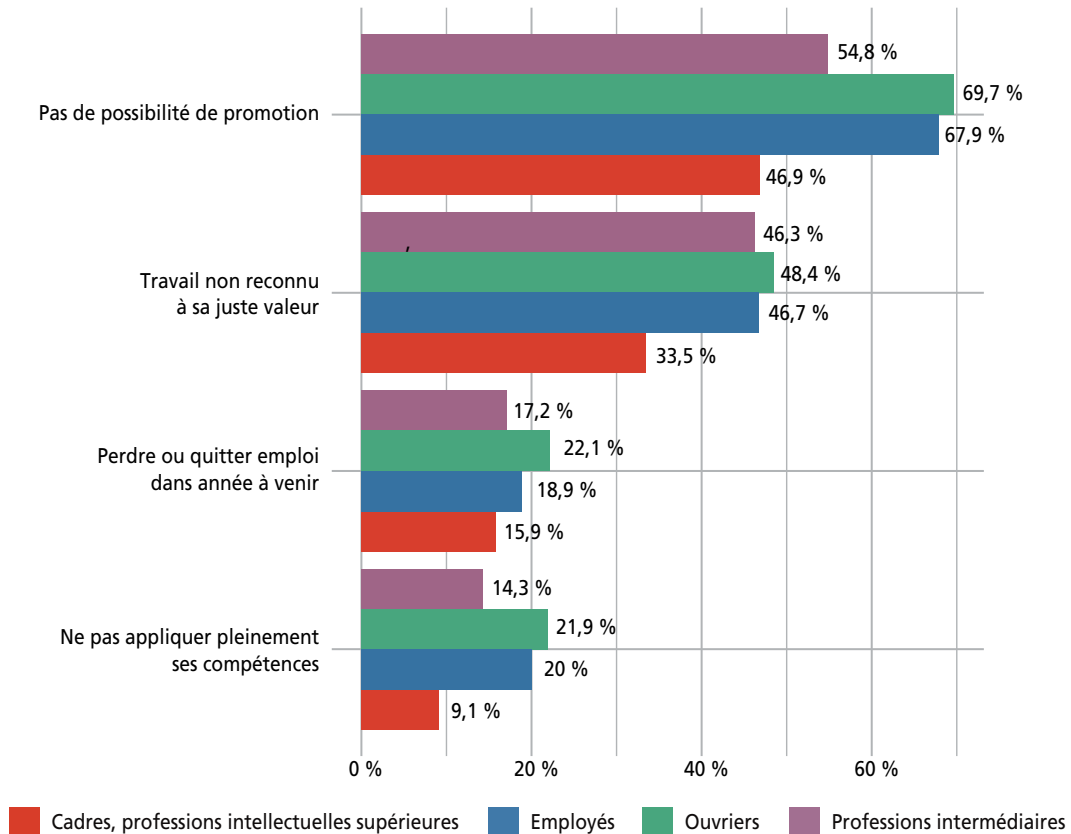


Fig. 5.14 – Part d’invididus exposés aux conditions du bloc 2, par CSP.

Source : Enquête SRCV, Insee (vagues 2010 à 2017), données groupées et pondérées. $N = 59\ 101$.

La figure 5.15 représente la part d’individus exposés à au moins une des dimensions de la pénibilité, par catégorie socio-professionnelle, selon que l’on prenne en compte ou non la dimension psychologique de la pénibilité. Quand on ignore la pression, un cadre et profession intellectuelle supérieure (CPIS) sur cinq est exposé à au moins une dimension de la pénibilité physique, contre deux professions intermédiaires sur cinq, plus de la moitié des employés et plus des trois quarts des ouvriers. En revanche, lorsque l’on ajoute la pression psychologique, la part des ouvriers affectés par au moins une des dimensions de la pénibilité au sens large n’augmente que très légèrement alors que celle des cadres fait plus que doubler. Limiter la définition de la pénibilité à ses composantes physiques mène donc à une forte sous-estimation de l’exposition des cadres et professions intellectuelles supérieures. Deux formes de pénibilité touchent de manière différenciée les catégories socio-professionnelles : une « *pénibilité cols blancs* » (psychologique) et une « *pénibilité cols bleus* » (physique).

Il est alors intéressant de noter que, alors que la part des ouvriers exposés à au moins une des dimensions de la pénibilité est une fois et demi plus élevée que celle des employés, la rémunération des ouvriers et des employés est quasiment égale (fig. 5.16), ce qui est cohérent avec la plus forte propension des ouvriers à l’insatisfaction.

Enfin, près des trois quarts des ouvriers déclarent ne jamais vivre de tensions avec un public, alors que plus de la moitié des employés, des cadres et professions intellectuelles supérieures

et deux tiers des professions intermédiaires déclarent en subir. (Toutes catégories socio-professionnelles confondues, environ deux individus sur trois déclarent entretenir de bonnes relations avec leurs collègues.)

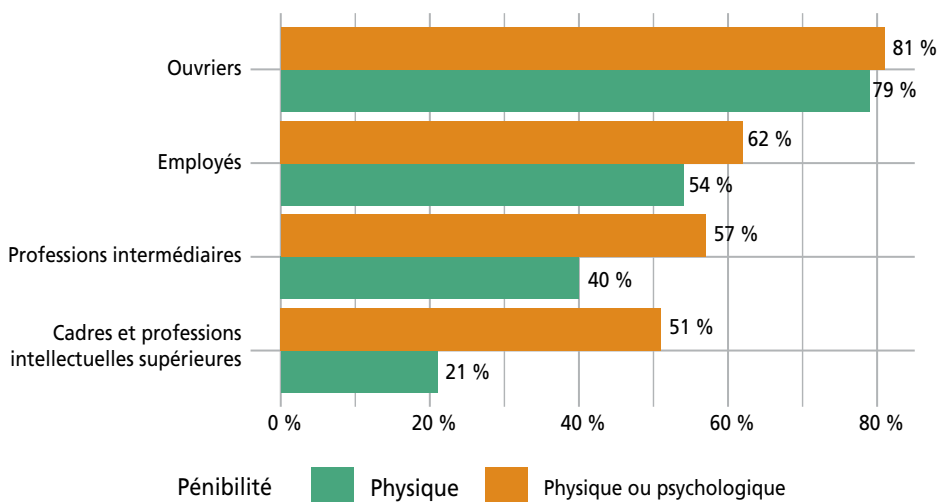


Fig. 5.15 – Part d’individus exposés à au moins une dimension de la pénibilité.

Source : Enquête SRCV, Insee (vagues 2010 à 2017), données groupées et pondérées.

$N = 29\,215$ pour la pénibilité physique ; $N = 36\,920$ pour pénibilité physique et psychologique.

Lecture : 21 % des cadres et professions intellectuelles supérieures sont exposés à au moins une dimension de la pénibilité physique. 51 % des cadres et professions intellectuelles supérieures sont exposés à au moins une dimension de la pénibilité physique ou psychologique.

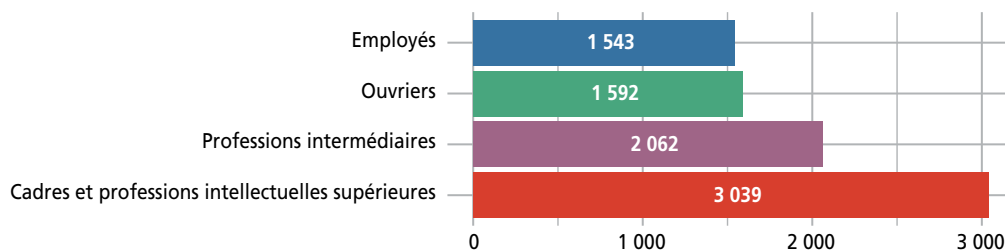


Fig. 5.16 – Salaire net mensuel, équivalent temps plein (en euros).

Source : Enquête SRCV, Insee (vagues 2010 à 2017), données groupées et pondérées.

$N = 82\,821$. En euros.

5.3.2 INSATISFACTION VIS-À-VIS DE LA VIE PROFESSIONNELLE DANS SON ENSEMBLE

Nous prolongeons ici l’étude de l’insatisfaction des travailleurs, non plus vis-à-vis de leur emploi principal, mais vis-à-vis de leur vie professionnelle dans son ensemble, grâce à l’Enquête conditions de travail et risques psycho-sociaux (CT-RPS, 2016). L’annexe 1 présente précisément la formulation de la question utilisée dans cette deuxième partie.

Ici encore, nous avons regroupé les conditions de travail en trois blocs : (i) pénibilité (physique et pression) (ii) conditions de travail procédurales (perspectives de carrière, reconnaissance...) et (iii) environnement social. Le tableau 5.1, p. 84, recense les métriques utilisées.

Ce sont les perspectives de carrières, et la reconnaissance au travail qui sont ici les plus déterminants, notamment l'adéquation de la formation avec le poste ou la possibilité de développer ses compétences. Le fait de considérer que ses perspectives de promotion sont satisfaisantes au vu des efforts fournis, se révèle un facteur d'insatisfaction très puissant (fig. 5.17)^a.

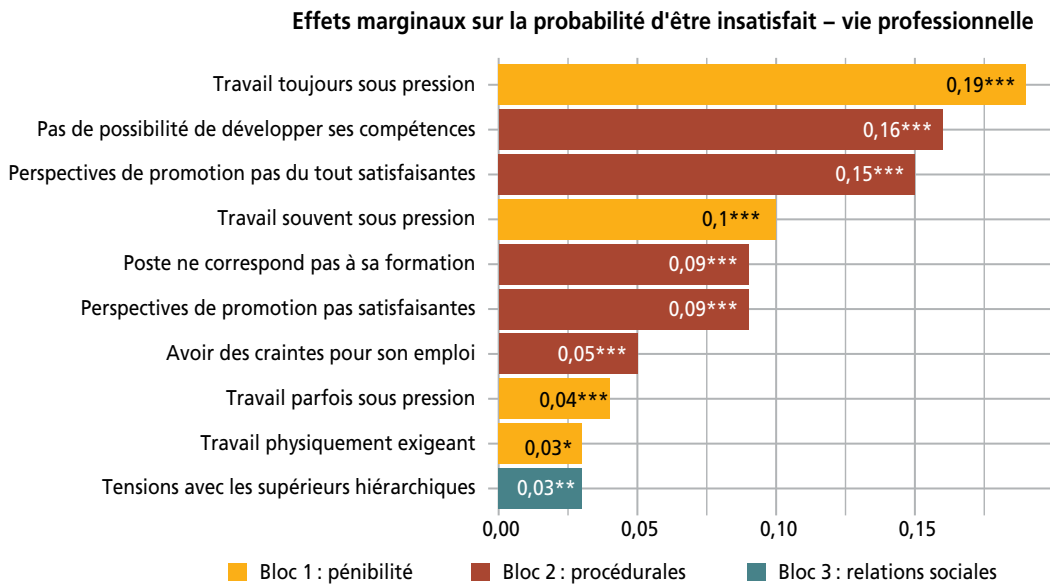


Fig. 5.17 – Conditions de travail explicatives de l'insatisfaction.

Source : Enquête Conditions de travail, Dares (2016), données pondérées. $N = 15\ 429$.

Contrôles : sexe, éducation, âge, CSP, nombre d'heures hebdomadaires, salaire net, CDI ou non, nombre de salariés dans l'établissement, secteur, public ou non, ensemble des conditions de travail.

Significativité : * < 0,1 ; ** < 0,5 ; *** < 0,01 (risque de première espèce).

Lecture : ne pas avoir la possibilité de développer ses compétences augmente marginalement la probabilité de se déclarer insatisfait de sa vie professionnelle dans son ensemble de 16 points de pourcentage. Cet effet marginal est significativement différent de 0 à un seuil de 1 %.

Sur l'ensemble des mesures de la pénibilité physique retenues, seul le fait d'avoir un emploi physiquement exigeant a un effet sur la probabilité de se déclarer insatisfait de sa vie professionnelle dans son ensemble. Ainsi, un manque de reconnaissance, une absence de perspectives en termes de mobilité hiérarchique et de progrès en termes de compétences sont des sources de mal-être potentiellement fortes non seulement vis-à-vis de la satisfaction dans l'emploi actuel, comme vu précédemment, mais aussi en ce qu'elles influencent la vision globale que les salariés ont de leur vie professionnelle depuis qu'elle a commencé.

a. Les effets marginaux sont à lire en fonction de la catégorie de référence de chacune des conditions de travail, reportée dans le tableau 1. Nous ne reportons que les conditions de travail qui ont un effet marginal sur la probabilité de se déclarer insatisfait de sa vie professionnelle significativement différent de 0.

Il semble au premier abord que les femmes sont en moyenne plus insatisfaites de leur vie professionnelle que les hommes : presque un quart des femmes le sont, contre moins d'un homme sur cinq. Mais lorsque l'on raisonne à salaire égal, être une femme n'a plus d'effet sur la probabilité d'être insatisfait, que ce soit de sa vie professionnelle dans son ensemble ou de son emploi principal^a.

L'influence du type de baccalauréat

Un cinquième des diplômés d'un bac général manifeste une forte insatisfaction concernant l'ensemble de la vie professionnelle. C'est plus que les diplômés d'un bac technologique ou professionnel (un quart), mais moins les diplômés d'un brevet ou équivalent (un tiers). Au-delà du bac, la part d'insatisfaits vis-à-vis de la vie professionnelle décroît continuellement avec le niveau d'études supérieures (fig. 5.18).

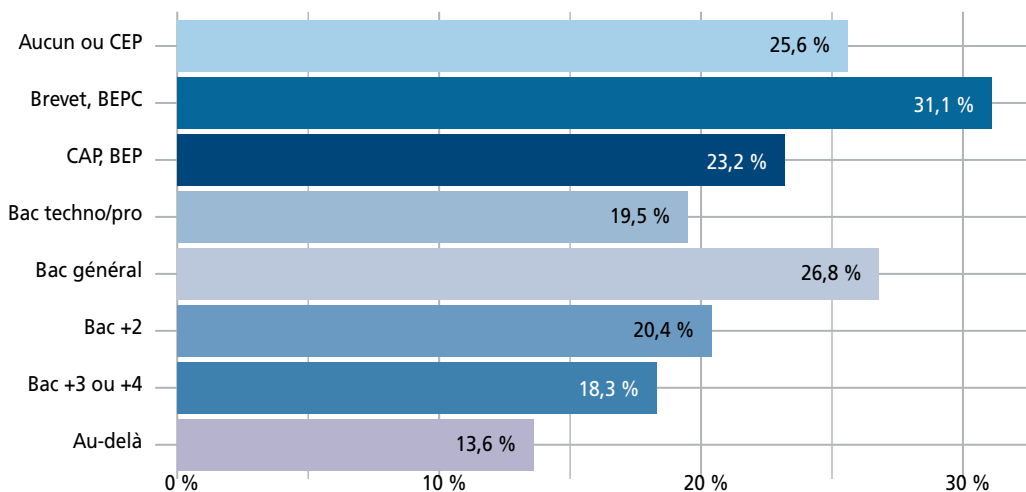


Fig. 5.18 – Part d'insatisfaits par niveau de diplôme – vie professionnelle.

Source : Enquête Conditions de travail, Dares (2016), données pondérées. $N = 22\ 415$.

Le cas particulier des cadres et professions intellectuelles supérieures

Les cadres et professions intellectuelles supérieures se distinguent de deux manières lorsque l'on analyse l'insatisfaction sous le prisme de la vie professionnelle dans son ensemble. Tout d'abord, comme cela était le cas pour l'insatisfaction vis-à-vis de l'emploi principal, moins d'un individu sur dix dans cette catégorie se déclare insatisfait. Or, comme dit précédemment, l'insatisfaction vis-à-vis de la vie professionnelle dans son ensemble touche un peu plus d'un répondant sur cinq et est ainsi plus fréquente que l'insatisfaction vis-à-vis de l'emploi principal.

a. Nous avons vérifié que cela ne s'explique pas plutôt par le nombre d'heures hebdomadaires (les femmes étant plus souvent à temps partiel). À niveau de diplôme, âge, catégorie socio-professionnelle et nombre d'heures hebdomadaires fixées, être une femme augmente la probabilité d'être insatisfait. Ce n'est qu'en résonnant à salaire net égal (en l'ajoutant aux contrôles) que cette différence disparaît.

Nous notons alors (fig. 5.19), que les cadres et professions intellectuelles supérieures sont la seule catégorie socio-professionnelle pour laquelle la part d'insatisfaits vis-à-vis de l'emploi principal est égale à celle vis-à-vis de la vie professionnelle. Toutes les autres catégories expriment une plus forte insatisfaction vis-à-vis de leur vie professionnelle dans son ensemble que concernant leur emploi principal, et cette différence ne se réduit pas à leurs conditions de travail observables.

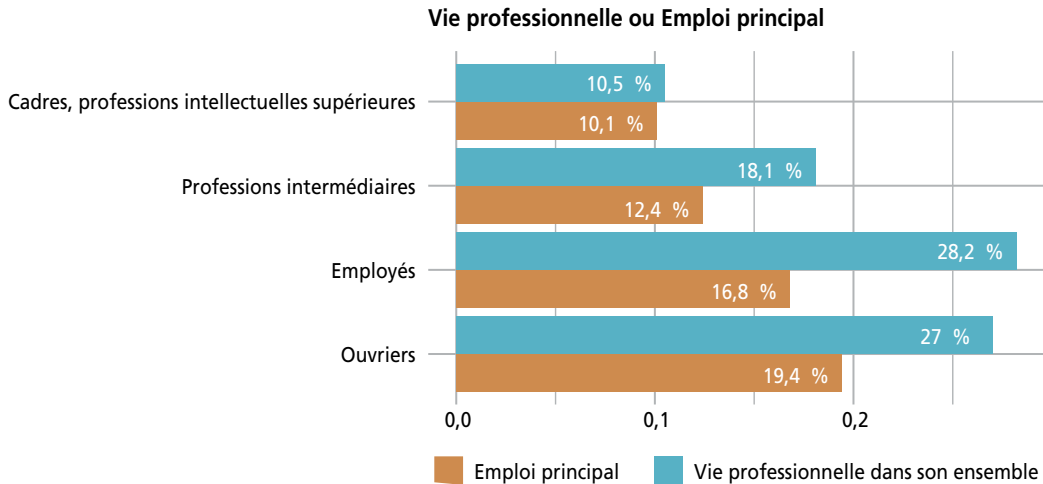


Fig. 5.19 – Parts d'insatisfaits par catégorie socio-professionnelle.

Sources : Enquête SRCV, Insee (vagues 2010 à 2017), données groupées et pondérées. $N = 59\ 101$ et Enquête Conditions de travail, Dares (2016), données pondérées. $N = 22\ 415$.

5.3.3 ANNEXES

Mesures de la satisfaction

SRCV (vagues 2010 à 2017)

Dans l'Enquête statistique sur les revenus et les conditions de vie des des ménages) de l'Insee, nous avons utilisé la question : « Sur une échelle de 0 à 10, quelle est votre satisfaction vis-à-vis de votre emploi principal ? ». Les réponses portent donc sur l'emploi actuellement occupé.

Conditions de travail et risques psycho-sociaux (CT-RPS, 2016)

Dans cette enquête le répondant doit indiquer son positionnement sur une échelle de 0 et 10 quant à sa satisfaction, « Nous allons maintenant nous intéresser à votre perception de votre vie professionnelle, en cours ou terminée, depuis que vous avez commencé à travailler. Sur l'ensemble de votre vie professionnelle, pouvez-vous noter de 0 à 10 votre niveau d'accord avec l'affirmation suivante : Pour l'essentiel, je suis satisfait(e) de ma vie professionnelle. » Cette question présente donc un caractère rétrospectif, obligeant les répondants à se rapporter à l'ensemble de leur vie professionnelle et pas seulement leur situation immédiate.

Mesures des conditions de travail

Tableau 5.1 – Conditions de travail, métriques utilisées.

DIMENSION 1 : PÉNIBILITÉ	SRCV (emploi principal)	CT-RPS (vie professionnelle)
Travail physiquement exigeant	Travail toujours ou souvent physiquement exigeant	Combinaison de : exécution du travail impose de rester longtemps debout, rester longtemps dans posture pénible ou fatigante à la longue, effectuer des déplacements à pieds longs ou fréquents, porter ou déplacer des charges lourdes, effectuer des mouvements douloureux ou fatigants, de subir des secousses ou vibrations
Exposition à des produits nocifs	Exposition toujours ou souvent à des produits nocifs ou toxiques	Exposition à des produits dangereux ou respirer des poussières et fumées.
Travail à la chaîne ou répétitif	Travail exécuté à la chaîne ou à travers tâches répétitives toujours ou souvent	Travail à la chaîne ou exécution de tâches répétitives
Mesure du bruit environnant		Intensité du bruit environnant au poste de travail (entendre ou non individu à 2 mètres de son poste de travail qui parle sans lever la voix)
Travail de nuit (pénibilité <i>physiologique</i>)	Toujours ou souvent	
Pénibilité psychologique	Travail exécuté toujours ou souvent sous pression	Fréquence du travail sous pression
DIMENSION 2 : conditions de travail procédurales, non contractuelles	SRCV (emploi principal)	CT-RPS (vie professionnelle)
Compétences	Pouvoir employer toujours ou souvent pleinement ses compétences	La position professionnelle correspond bien à sa formation
Reconnaissance	Travail reconnu toujours ou souvent à sa juste valeur par l'employeur	Avoir des perspectives de promotion satisfaisantes vus tous les efforts fournis
Progression	Avoir des possibilités de promotion dans son entreprise	Possibilité de développer ses compétences professionnelles
Stabilité/sécurité de l'emploi	Penser perdre ou quitter son emploi dans les douze prochains mois	Avoir des craintes pour son emploi pour l'année qui vient
DIMENSION 3 : environnement social	SRCV (emploi principal)	CT-RPS (vie professionnelle)
Collègues	Avoir toujours ou souvent de bonnes relations avec ses collègues	Vivre des situations de tension avec ses collègues
Supérieurs hiérarchiques		Vivre des situations de tension avec les supérieurs hiérarchiques
Public (usagers, patients, élèves, voyageurs, clients, fournisseurs...)	Vivre des situations de tension avec un public, toujours ou souvent	Vivre des situations de tension dans ses rapports avec son public

Tableau 5.2 – Modalités de référence des conditions de travail dont les effets marginaux sont présentés figure 5.17.

Dimension	Modalité de référence
Travail effectué toujours, parfois, souvent sous pression	Travail jamais effectué sous pression
Pas de possibilité de développer ses compétences	Possibilité de développer ses compétences
Perspectives de promotion pas voire pas du tout satisfaisantes vus les efforts fournis	Perspectives de promotion tout à fait satisfaisantes vus les efforts fournis
Poste ne correspond pas à sa formation	Poste correspond à sa formation
Avoir des craintes pour son emploi pour l'année à venir	Ne pas avoir de craintes pour son emploi pour l'année à venir
Tensions avec ses supérieurs hiérarchiques	Ne pas avoir de tensions avec ses supérieurs hiérarchiques
Travail physiquement exigeant	Travail non physiquement exigeant

5.4 Confiance et lien social au travail

La précédente section de ce chapitre a montré à quel point un défaut de considération et de développement des salariés ainsi qu'un mauvais climat social dans l'entreprise entraînent une faible satisfaction au travail. Au sein de l'Europe, la France est remarquablement mal classée sur ces dimensions, en particulier en ce qui concerne la qualité du management dans les entreprises et les relations, dès que l'on s'éloigne des collègues en contact direct. Nous tâchons donc dans cette section de mieux comprendre où, en termes de distance professionnelle et de catégories sociales, se brise la confiance dans les relations de travail, à l'intérieur de l'entreprise ou de l'administration.

Pour ce faire, nous mobilisons en premier lieu l'enquête *Conditions de travail et risques psychosociaux* (2016). Celle-ci confirme que la confiance de proximité, envers les collègues et l'encadrement immédiat s'associe fortement à la satisfaction au travail. La confiance, toutefois, ne se décrète pas : elle est la résultante d'une relation entre les parties prenantes, et découle du comportement des uns et des autres dans les relations quotidiennes. En nous appuyant sur des travaux antérieurs^{[51], [52]}, nous mettons en évidence que certains éléments contribuent significativement au sentiment de confiance : la *compétence* perçue chez ses collègues, leur *bienveillance*, au sens de leur attention pour l'intérêt du répondant, et leur *intégrité*, au sens de l'adhésion sincère à un système de valeurs stables. En second lieu, nous mobilisons l'enquête *Réponse* (2016) pour examiner la manière dont circulent le pouvoir et l'information. Plus particulièrement l'implication des salariés dans les décisions et la manière dont leur est transmise l'information au sujet de l'entreprise, conditionnent fortement la satisfaction vis-à-vis de l'ambiance sur le lieu de travail. Nous montrons combien la sensation d'un partage réel du pouvoir de décision avec les salariés conditionne le niveau de confiance ou de défiance de ces derniers, en particulier dans leur relation avec les évaluateurs.

5.4.1 MESURER LA CONFIANCE AU TRAVAIL

Nous avons retenu deux mesures subjectives de confiance au travail dans l'enquête *Conditions de travail et risques psychosociaux*. La première, que nous qualifierons ensuite de *confiance descendante*, mesure la perception qu'ont les salariés du niveau de confiance émanant de leurs supérieurs ou responsables à leur égard. Plus précisément, les salariés y indiquent la fréquence à laquelle ils considèrent que les supérieurs ou responsables de leur unité de travail font confiance aux salariés pour bien

faire leur travail. Cette mesure de la confiance résonne fortement avec l'un des étages de la pyramide de Maslow (1943), devenue un lieu commun en sciences économiques et du management : le besoin d'*estime* et de *reconnaissance*, à l'origine de la motivation et de la productivité des salariés.

D'un point de vue opérationnel, soulignons ici que la *confiance descendante* nous paraît très importante car il s'agit de l'une des sources de la productivité des salariés et elle est particulière en ce qu'elle n'est pas directement influençable par les supérieurs puisqu'elle émane d'un ressenti subjectif des travailleurs. Il existe néanmoins des instruments sur lesquels il est possible d'avoir une influence afin de favoriser un climat de confiance de la part des divers collaborateurs. Dans cette enquête, nous avons repéré une mesure de l'un de ces leviers potentiels : le niveau de confiance que les individus déclarent vis-à-vis de l'information qui provient de leurs supérieurs. Nous qualifierons cette mesure de *confiance ascendante*. Intuitivement, ce sentiment de confiance est plus directement influençable par les supérieurs que ne l'est la confiance descendante.

Tout d'abord, nous constatons que ces deux mesures ne dépeignent pas un monde du travail dominé par un sentiment de méfiance (fig. 5.20). Sur 10 répondants, près de 9 déclarent que les supérieurs font toujours ou souvent confiance aux salariés pour bien effectuer leur travail, et 8 disent faire toujours ou souvent confiance aux informations provenant de leurs supérieurs ou responsables.

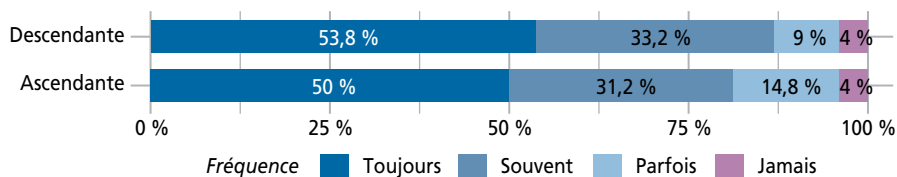


Fig. 5.20 – Distributions des métriques de confiance.

Source : Enquête CT-RPS (2016). Données groupées et pondérées. $N = 20\,549$; $N = 20\,601$.

Lecture : 50 % des salariés déclarent qu'ils font toujours confiance aux informations provenant de leurs supérieurs ou responsables. 33,2 % déclarent que les supérieurs ou responsables font souvent confiance aux salariés pour bien faire leur travail.

Il ne faut néanmoins pas omettre que près d'un salarié sur cinq déclare ne faire que parfois voire jamais confiance à l'information provenant de ses supérieurs ou responsables. Cela semble pointer une mauvaise circulation de l'information au sein d'un certain nombre d'unités de travail et coïncide avec le score relativement faible de la France en qualité de management par rapport à ses voisins européens. Comme dans le cas de l'insatisfaction, ces défiants devraient sans doute constituer la première cible d'actions visant à améliorer le climat de confiance au travail – ce qui passe plus probablement par des évolutions de pratiques d'encadrement que par des dispositifs de qualité de vie au travail.

Nous mettons en évidence (fig. 5.21) un point important sur la nature de la relation entre ces deux mesures : la méfiance et la confiance ascendante n'influencent pas de manière symétrique la confiance ressentie par les salariés de la part de leurs supérieurs. Il semble que la confiance se généralise plus que la défiance. En effet, parmi les individus qui déclarent qu'ils font toujours confiance à l'information qu'ils reçoivent de la part de leurs supérieurs, les trois quarts déclarent que ces derniers font toujours confiance à leurs salariés pour bien effectuer leur travail, mais la relation symétrique n'est pas vraie. Ainsi, la confiance des salariés envers l'information qu'ils reçoivent semble être un facteur clef.

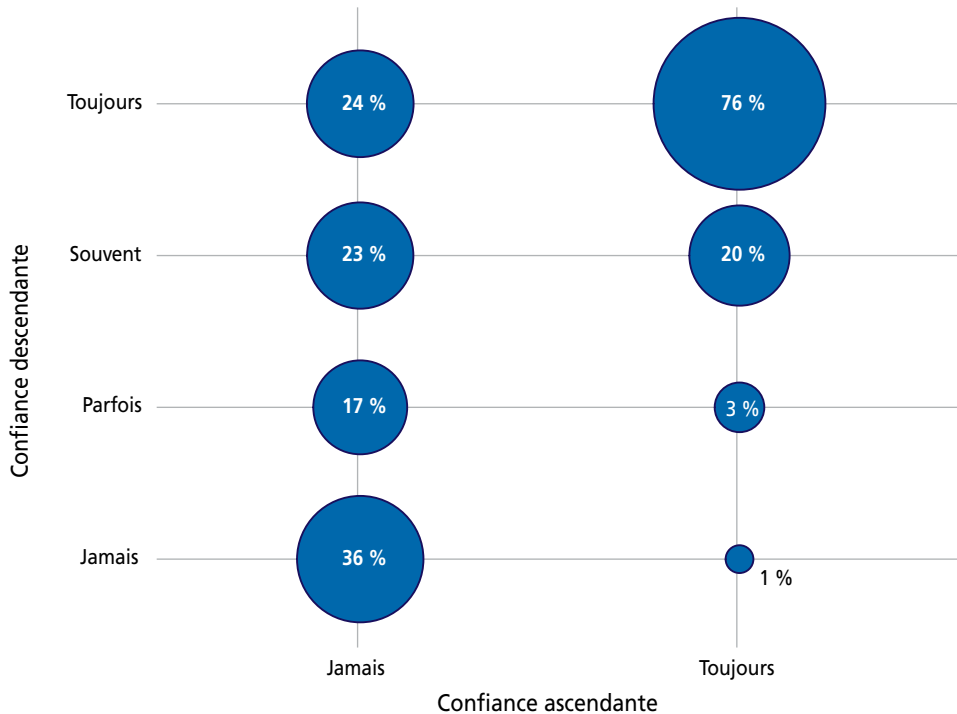


Fig. 5.21 – Confiance descendante selon le niveau de confiance ascendante.

Source : Enquête CT-RPS (2016). Données groupées et pondérées. $N = 854$; $N = 10\,379$.

Lecture : Parmi les individus déclarant faire toujours confiance aux informations provenant de leurs supérieurs, 76 % pensent que ces derniers leur font toujours confiance pour bien réaliser leur travail. Cette part est de 24 % parmi les individus déclarant ne jamais faire confiance aux informations provenant de leurs supérieurs.

5.4.2 CONFIANCE AU TRAVAIL, DIPLÔME ET CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

Afin d'obtenir une précision acceptable de nos statistiques, nous avons groupé en deux catégories de réponses ces mesures. Nous avons regroupé d'une part les individus *qui répondent jamais* ou *parfois* et d'autre part ceux qui répondent *souvent* ou *toujours*.



Fig. 5.22 – Confiance par niveau de diplôme.

Légende : Confiance ascendante $N = 8\,401$ (moins que le bac) et $N = 13\,507$ (plus que le bac) ; confiance descendante : $N = 8\,367$ (moins que le bac) et $N = 13\,474$ (plus que le bac).

Les individus diplômés au moins d'un baccalauréat déclarent plus souvent de forts niveaux de confiance que ceux qui ont un niveau d'éducation inférieur (fig. 5.23). Ce phénomène ne se limite pas à la vie professionnelle. En effet, dans une note de l'Observatoire étudiant la relation entre confiance interpersonnelle et éducation^[53], cette même charnière apparaissait au niveau du baccalauréat.

En analysant ces mesures de la confiance par catégorie socio-professionnelle, nous notons que les ouvriers déclarent moins souvent que les autres un haut degré de confiance vis-à-vis des informations venant de leurs supérieurs ou responsables. La part d'ouvriers déclarant faire toujours ou souvent confiance aux informations qu'ils reçoivent est aussi significativement plus faible que la moyenne de l'ensemble de l'échantillon.

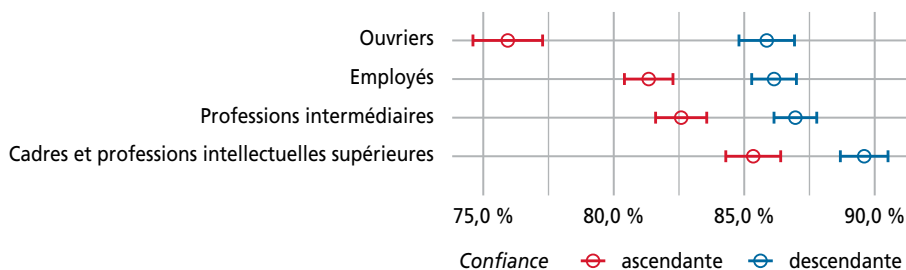


Fig. 5.23 – Confiance par catégorie socio-professionnelle.

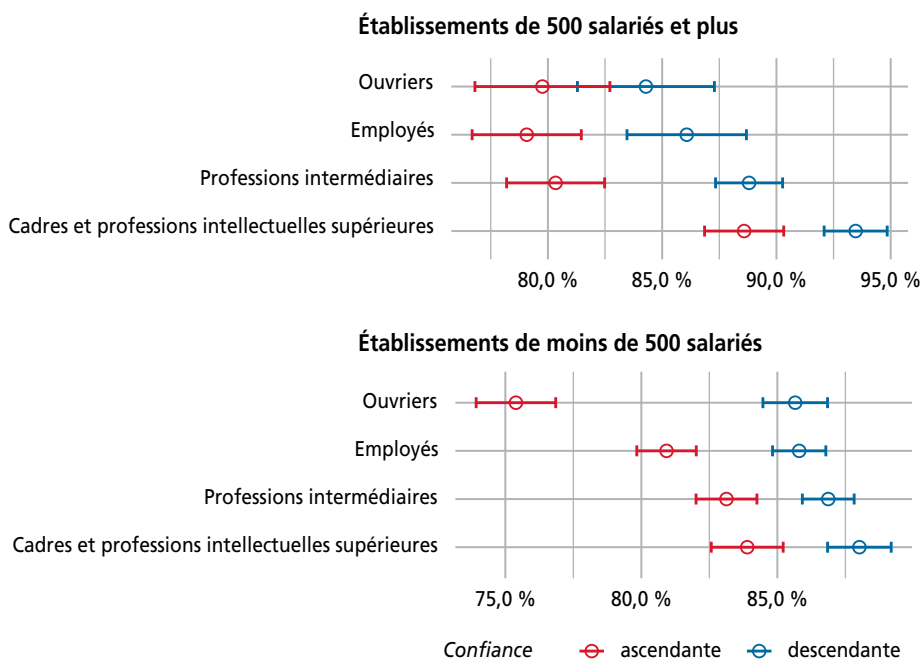


Fig. 5.24 – Confiance par catégorie socio-professionnelle.

Source : Enquête Conditions de travail N = 650, 2 113, 1 824, 1 173 pour les établissements de 500 salariés ou plus ; N = 3 189, 5 098, N = 4 888, N = 2 726 pour ceux de moins de 500 salariés.

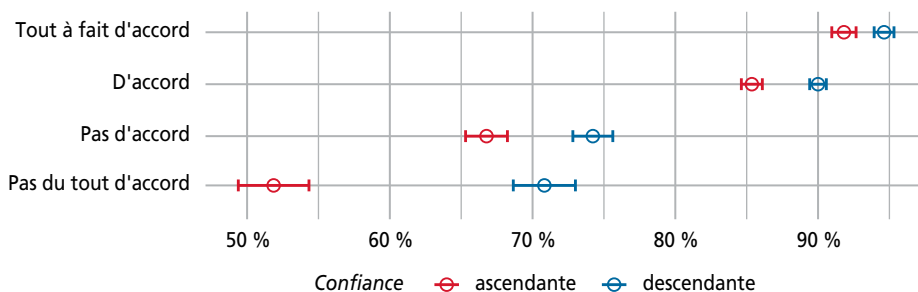
Pour les deux mesures de la confiance, les cadres et professions intellectuelles supérieures se distinguent par une fréquence relativement plus forte à déclarer un fort niveau de confiance. Au-delà de la possibilité que cela reflète une structuration de la confiance par catégories socio-professionnelles, nous considérons l'hypothèse que cette position des cadres et professions intellectuelles supérieures (CPIS) provienne d'un *effet longueur de chaîne* : plus un établissement est grand, plus il est probable que les CPIS soient relativement plus proches que les autres des instances de direction. En effet (fig. 5.24, haut), lorsque l'établissement emploie plus de 500 salariés, les CPIS se distinguent clairement des autres, tandis qu'il n'existe plus de différence significative entre professions intermédiaires, employés et ouvriers pour les deux mesures de la confiance. De même, dans les établissements plus petits (fig. 5.24, bas), il n'existe plus de différence significative systématique entre les CPIS et les autres, pour les deux mesures de la confiance.

5.4.3 LES FACTEURS DE LA CONFIANCE

Nous nous appuyons ici sur le cadre analytique de Mayer, Davis et Schoorman (1995) qui décrivent trois facteurs de la confiance : *compétence*, *bienveillance* et *système de valeur*^a. À l'aide de l'enquête *Conditions de travail et risques psycho-sociaux* nous tentons de cerner ces facteurs. Nous vérifions que les indicateurs de compétence, bienveillance et valeur sont effectivement fortement associées à nos deux mesures de la confiance (fig. 5.25 à 5.27).

Encadré 5.1. Mesures des facteurs de la confiance au sens de Mayer, Davis et Schoorman (1995)

- *Compétence* : l'ensemble des aptitudes, des compétences et des caractéristiques qui permettent à une partie d'exercer une influence dans un domaine spécifique.
 - * *Mesure* : les personnes qui évaluent mon travail le connaissent bien (de pas du tout à tout à fait d'accord)
- *Bienveillance* : la mesure dans laquelle un individu pense qu'un autre lui veut du bien, sans être motivé par une réalisation de profit. [...] La bienveillance est la perception d'une intention positive de la part d'un individu à son encounter.
 - * *Mesure* : mon supérieur prête attention à ce que je dis (de pas du tout à tout à fait d'accord)
- *Valeur* : une relation de confiance implique que l'individu qui fait confiance doit avoir la perception que l'individu de confiance adhère à un ensemble de principes qu'il trouve acceptable.
 - * *Mesure* : je suis traité de façon équitable au travail (de pas du tout à tout à fait d'accord)

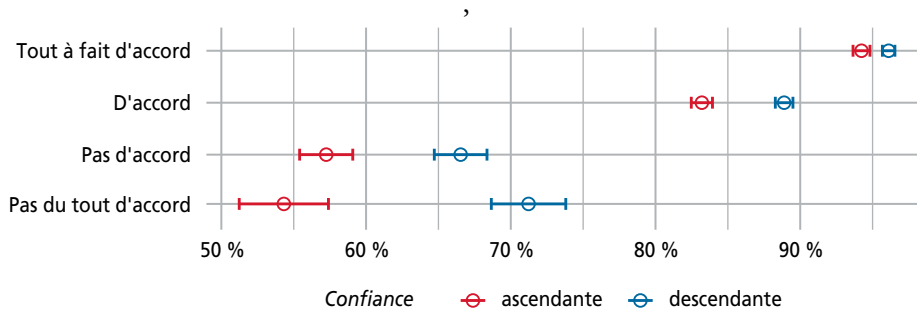


Les personnes qui évaluent mon travail le connaissent bien (de tout à fait à pas du tout d'accord).

Fig. 5.25 – Confiance par mesure de la compétence.

$N = 19\,751$ (ascendante), $N = 19\,697$ (descendante).

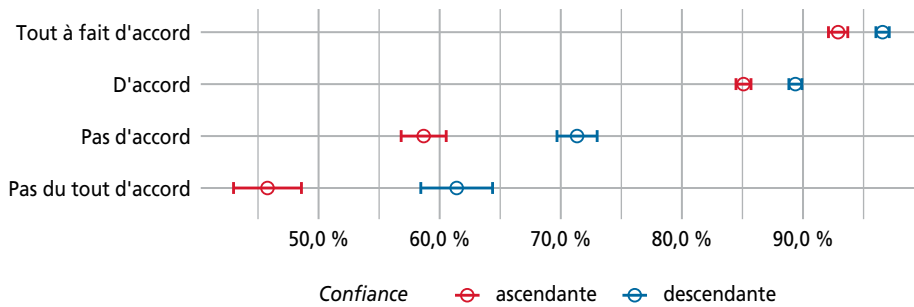
a. Nous définissons avec précision les concepts de Mayer, Davis et Schoorman (1995) ainsi que nos mesures dans l'encadré méthodologique 5.1.



Mon supérieur prête attention à ce que je dis (de tout à fait à pas du tout d'accord).

Fig. 5.26 – Confiance par mesure de la bienveillance.

N = 2 0 003 (ascendante), N = 19 944 (descendante).



Je suis traité de façon équitable au travail (de tout à fait à pas du tout d'accord).

Fig. 5.27 – Confiance par mesure du système de valeur.

N = 20 167 (ascendante) ; N = 20 115 (descendante).

5.4.4 CONFIANCE ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Nous montrons ici qu’il existe une relation forte entre les mesures de confiance et le niveau moyen de satisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur vie professionnelle (fig. 5.28). Les travaux antérieurs de Helliwell et Huang (2010) montraient, de même, qu’au Canada, l’effet de la confiance au travail (mesurée par la confiance envers le management) exerçait un effet plus que proportionnel sur la satisfaction dans la vie.

5.4.5 CLIMAT SOCIAL, BIEN-ÊTRE ET DÉFIANCE

L’enquête Réponse, menée par la Dares, a justement pour but l’étude des relations et des modes de participation des différents acteurs dans le monde du travail. Nous l’exploitons afin d’analyser le lien entre des composantes de la perception qu’ont les travailleurs de la justice procédurale dans leur établissement et leur bien-être. Nous retenons deux mesures : (i) la prise de participation des salariés aux décisions sur différents thèmes et (ii) la circulation de l’information. Nous montrons que ces composantes structurent fortement la satisfaction vis-à-vis du climat social.

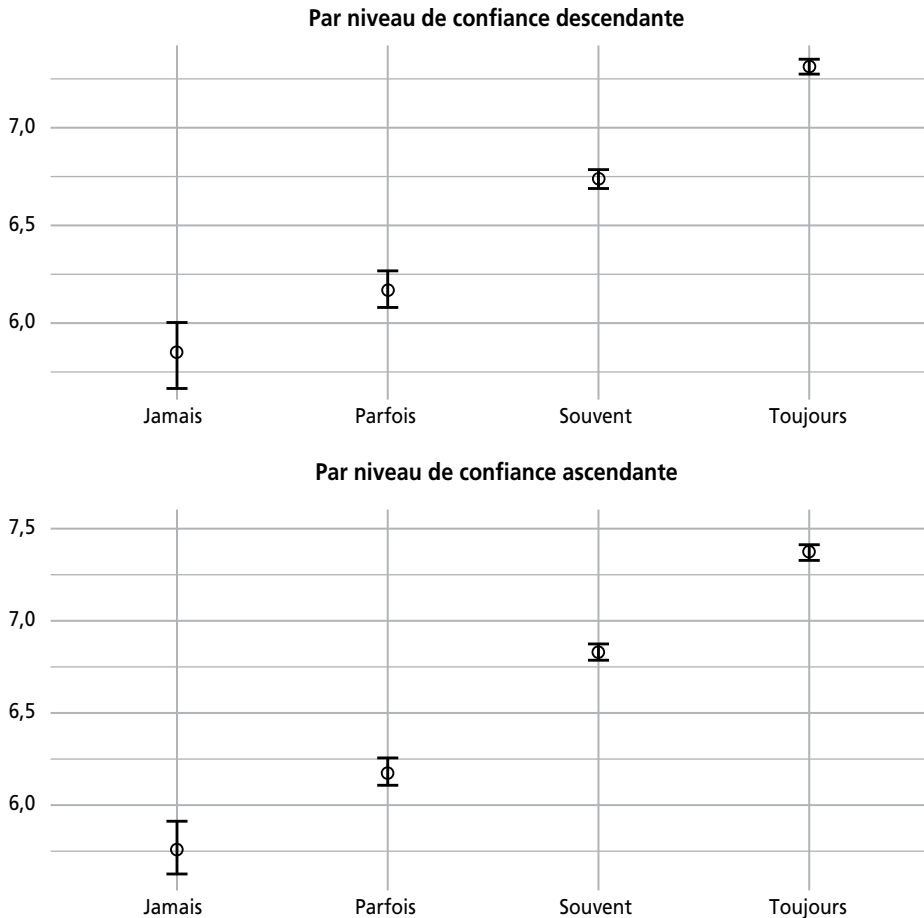


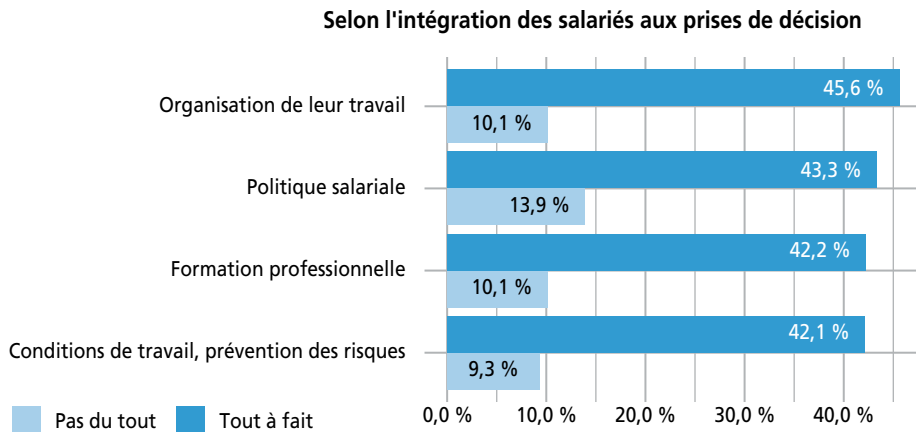
Fig. 5.28 – Satisfaction moyenne vie professionnelle.

$N = 20\ 391$ (ascendante) ; $N = 20\ 339$ (descendante).

Le premier bloc de questions porte sur le sentiment qu'ont les salariés concernant la possibilité ou non de participer aux prises de décisions au sujet de différents thèmes (politique salariale, organisation de leur travail...). Pour les 4 thèmes abordés, la part d'individus déclarant être très satisfaits de l'ambiance au travail varie énormément selon la perception du répondant quant à la possibilité de participer aux prises de décision (fig. 5.29). La part d'individus déclarant être très satisfaits de l'ambiance sur leur lieu de travail est entre 3 et 4 fois plus importante chez les individus qui ont le sentiment que les salariés peuvent tout à fait prendre part aux décisions, que chez ceux qui n'en ont pas du tout l'impression^a.

Nous dressons le même constat quant à la qualité de la circulation de l'information (fig. 5.30). Pour différents thèmes, nous observons que selon que les individus déclarent en avoir été bien informés ou non, la part de très satisfaits vis-à-vis de l'ambiance sur le lieu de travail diverge fortement.

a. Ces derniers répondent aussi de 2 à 4,5 fois plus souvent ne pas du tout être satisfaits de l'ambiance



Diriez-vous que les salariés de votre établissement ont la possibilité de participer aux décisions concernant...

Fig. 5.29 – Parts de très satisfaits de l'ambiance.

Source : Enquêtes Réponse, vague 2017. Données groupées et pondérées. Observations (dans l'ordre descendant du graphique). N = 25 477 ; N = 24 786 ; N = 24 602 ; N = 25 095.]

Lecture : 45,6 % des individus qui répondent que les salariés de leur établissement ont tout à fait la possibilité de participer aux décisions concernant l'organisation de leur travail sont très satisfaits de l'ambiance sur leur lieu de travail. Cette part est de 10,1 % parmi ceux qui répondent que les salariés de leur établissement n'en ont pas du tout la possibilité.

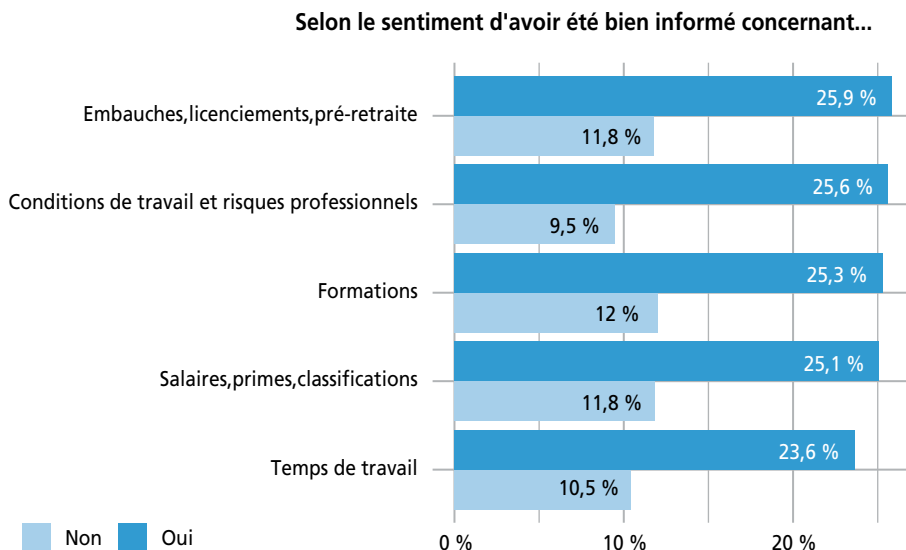
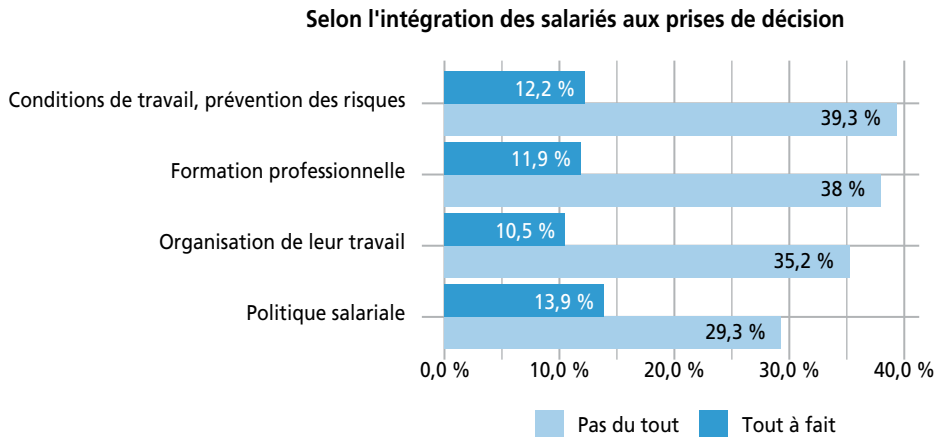


Fig. 5.30 – Parts de très satisfaits de l'ambiance.

Source : Enquêtes Réponse, vagues 2011 et 2017. Données groupées et pondérées. Observations (dans l'ordre descendant du graphique). N = 45 757 ; N = 45 912 ; N = 42 217 ; N = 46 174 ; N = 45 850.

Lecture : 25,6 % des individus considérant avoir été bien informés des conditions de travail et risques professionnels sont très satisfaits de l'ambiance sur leur lieu de travail, contre 9,5 % de ceux considérant ne pas en avoir été bien informés.

Deux questions de l'enquête Réponse pouvant être considérées comme des mesures de la *compétence* au sens de Mayer, Davis et Schoorman (1994) : les personnes dont le travail a été évalué au cours des trois dernières années doivent indiquer si (i) elles pensent que la personne qui évalue leur travail le connaît ou non et si (ii) elles considèrent que les critères retenus pour évaluer leur travail sont pertinents ou non.



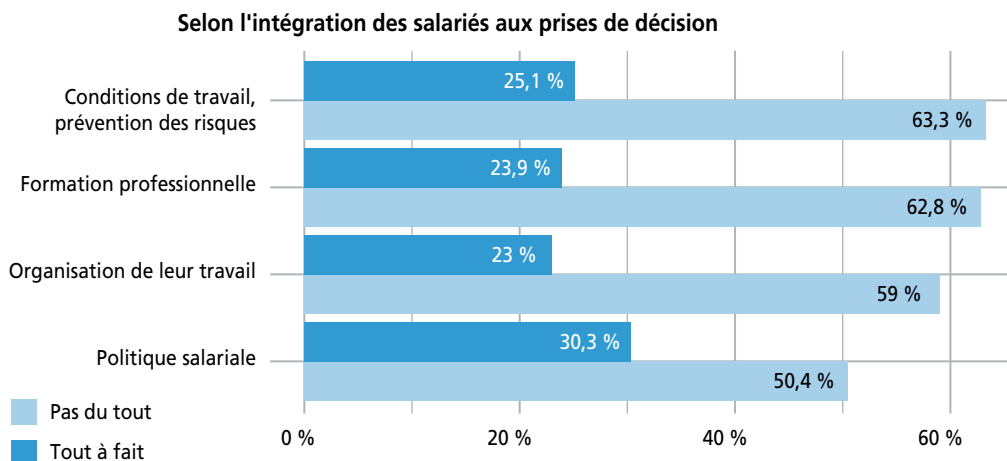
Diriez-vous que les salariés de votre établissement ont la possibilité de participer aux décisions concernant...

Fig. 5.31 – Parts d'individus méfiants envers leur évaluateur.

Source : Enquêtes Réponse, vague 2017. Données groupées et pondérées. Observations (dans l'ordre descendant du graphique) $N = 19\,693$; $N = 19\,400$; $N = 20\,000$; $N = 19\,502$.

Lecture : 39,3 % des individus qui pensent que les salariés de leur établissement ne peuvent pas du tout participer aux décisions concernant leurs conditions de travail et prévention des risques déclarent que la personne qui évalue leur travail ne le connaît pas. Cette part est de 12,2 % parmi les individus qui pensent que les salariés peuvent tout à fait participer à ces prises de décision.

Le contraste est très fort selon que les salariés ont le sentiment ou non de pouvoir participer aux prises de décision dans leur établissement (fig. 5.31 et 5.32). Par exemple, parmi les individus ayant le sentiment que les salariés peuvent tout à fait participer aux décisions concernant l'organisation de leur travail, 12 % déclarent que la personne qui les évalue ne connaît pas leur travail et 23 % que les critères retenus pour évaluer leur travail ne sont pas pertinents. Ces parts font plus que doubler parmi ceux qui ont le sentiment que les salariés ne peuvent pas du tout prendre part à ces décisions : 35 % considèrent que la personne ne connaît pas leur travail et 59 % que les critères retenus ne sont pas pertinents. Cette même structuration en termes de défiance vis-à-vis de l'évaluateur et l'évaluation se retrouve vis-à-vis de la qualité de la circulation de l'information. (fig. 5.33 et 5.34).



Diriez-vous que les salariés de votre établissement ont la possibilité de participer aux décisions concernant...

Fig. 5.32 – Parts d'individus ne trouvant pas les critères d'évaluation pertinents.

Source : Enquêtes Réponse, vague 2017. Données groupées et pondérées. Observations (dans l'ordre descendant du graphique). N = 18 135 ; N = 17 886 ; N = 18 377 ; N = 17 969.

Lecture : 63,3 % des individus qui pensent que les salariés de leur établissement ne peuvent pas du tout participer aux décisions concernant leurs conditions de travail et prévention des risques trouvent que les critères retenus pour évaluer leur travail ne sont pas pertinents. Cette part est de 25,1 % parmi les individus qui pensent que les salariés peuvent tout à fait participer à ces prises de décision.

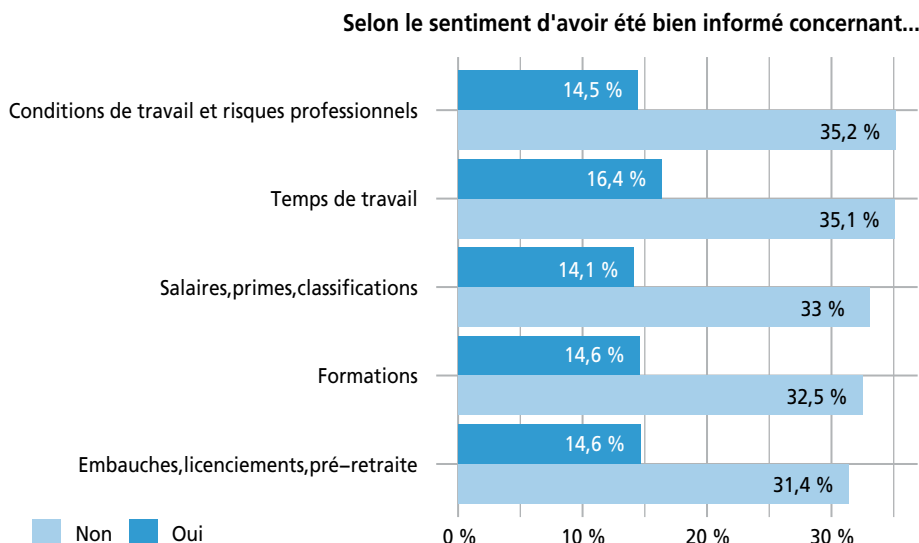


Fig. 5.33 – Parts d'individus méfiants envers leur évaluateur.

Source : Enquêtes Réponse, vagues 2011 et 2017. Données groupées et pondérées. Observations (dans l'ordre descendant du graphique). N = 30 363 ; N = 30 650 ; N = 31 017 ; N = 30 576 ; N = 29 762.

Lecture : 35,2 % des individus déclarant ne pas avoir bien été informés des conditions de travail et risques professionnels pensent que la personne qui évalue leur travail ne le connaît pas, contre 14,5 % de ceux qui déclarent en avoir été bien informés.

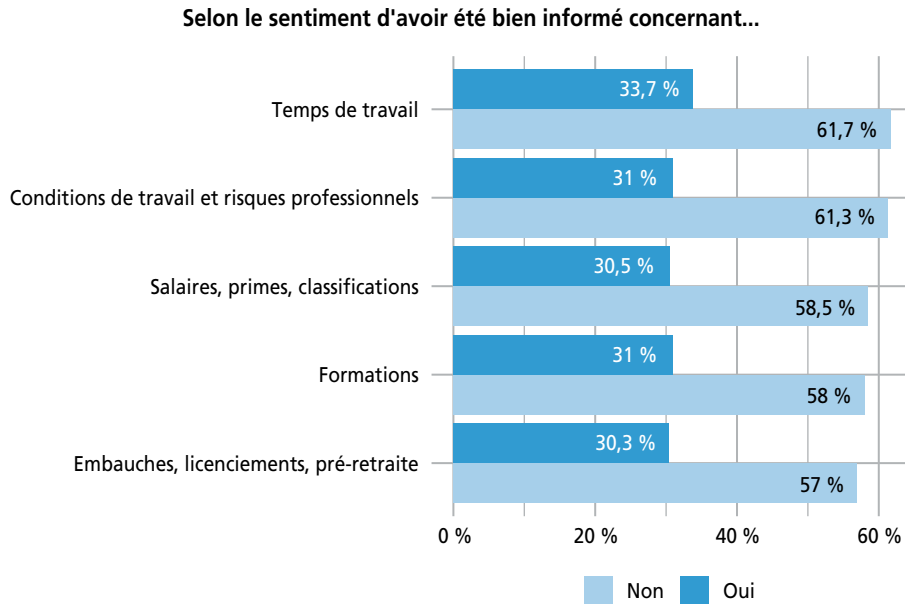


Fig. 5.34 – Parts d'individus ne trouvant les critères d'évaluation pertinents.

Source : Enquêtes Réponse, vagues 2011 et 2017. Données groupées et pondérées. Observations (dans l'ordre descendant du graphique). $N = 27\,993$; $N = 27\,746$; $N = 28\,302$; $N = 27\,965$; $N = 27\,239$.

Lecture : 61,7 % des individus qui déclarent ne pas avoir été bien informés des temps de travail trouvent que les critères retenus pour leur évaluation ne sont pas pertinents. Cette part est de 31 % chez ceux qui considèrent en avoir été bien informés.

Ces résultats suggèrent qu'un processus de prise de décision dont les salariés se sentent exclus et une transmission délétère de l'information sont des menaces pour l'instauration et le maintien d'un climat social de confiance ainsi que pour la satisfaction des salariés. Cette analyse résonne avec les travaux de Algan, Cahuc et Shleifer (2012) qui indiquent qu'une organisation excessivement verticale limite les interactions et la construction d'une coopération propice à un climat de confiance.

5.5 Bibliographie

- Y. Algan, E. Beasley et C. Senik, avec A. Gethin, T. Jenmana et M. Perona, *Les Français, le bonheur et l'argent*, Opuscules du Cepremap, n° 46, Paris, Éditions rue d'Ulm, 2018.
- Y. Algan, P. Cahuc, *La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit*, Opuscules du Cepremap, n° 9, Paris, Éditions Rue d'Ulm, 2016.
- E. Beasley, M. Péron et M. Perona, « Diplôme, revenu et confiance », *Note de L'Observatoire du bien-être du Cepremap*, n° 2018-06, 2018.
- S. Beaud, *80 % au bac... et après ? : Les enfants de la démocratisation scolaire*, Paris, La découverte, 2003.
- C. Bellet, J-E De Neve, et George Ward, « Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity ? », *Document de travail du Cepremap*, n° 1905, octobre, 2019.
- E. Cabanas, et E. Illouz, *Happycratie : comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, traduit par Frédéric Joly, Paris, Premier Parallèle, 2018.

- A. Clark, D. Masclot, M.-C. Villeval, « Effort and comparison income : experimental and survey evidence », *Industrial and Labor Relations Review*, 63 (3), pp. 407-426, 2010.
- T. Coutrot, 2018, « Travail et bien-être psychologique – ministère du Travail », *Document d'études*, Paris, Dares, 2018.
- C. D'Ambrosio, A. E. Clark, et M. Barazzetta, « Unfairness at Work : Well-Being and Quits », *Labour Economics*, 51, 307-16, 2018.
- L. Davoine, et D. Méda, « Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens ? », *Informations sociales*, n° 153 (3), 48-55, 2009.
- Eurofound, « Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update) », *Publications Office of the European Union*, Luxembourg, 2017.
- J. Fourquet, A. Mergier, et C. Morin, « Inutilité ou absence de reconnaissance : de quoi souffrent les salariés français ? », *Fondation Jean-Jaurès*, 2018.
- M. Gollac et M. Bodier, *Le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*, 2011.
- C. Krekel, G. Ward, et J-E. De Neve, *Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance : Evidence from 1.8 million Employees*, 2019.
- I. Laugier, « Étendue et perception de la violence au travail », *Note de L'Observatoire du bien-être du Cepremap*, n° 2020-03, 2020.
- C. Létroublon et S. Zilloniz, « Comparaisons européennes des durées du travail : illustration pour huit pays », *Document d'études*, n° 220, Dares, 2018.
- A.H. Maslow, « A theory of human motivation », *Psychological review*, vol. 50, n° 4, p. 370, 1943.
- R. Mayer *et al.*, « An Integrative Model of Organizational Trust », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 709-734, 1995.
- Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, « Les parcours dans l'enseignement supérieur : devenir après le baccalauréat des élèves entrés en sixième en 1995 », *Note d'information*, n° 12.05, 2012.
- E. Raineau-Rispalet et M. Perona, « Les femmes et le sentiment d'(in)sécurité », *Note de L'Observatoire du bien-être du Cepremap*, n° 2018-04, 2018.
- R. Purser, « The Mindfulness Conspiracy », *The Guardian*, June 14, 2019, sect. Life and style, 2019.
- A. Reshef et F. Toubal, *La polarisation de l'emploi en France, ce qui s'est aggravé depuis la crise de 2008*, Opuscule du Cepremap, n° 50, Paris, Éditions Rue d'Ulm, 2019.
- C. Senik, *L'économie du bonheur*, Paris, Seuil, 2014.
- C. Senik, *Bien-être au travail : ce qui compte*, Presses de Sciences Po, 2020.
- J. Siegrist and M. Wahrendorf, *Work stress and health in a globalized economy*, Springer, Berlin, Heidelberg, 2016.
- What Works Wellbeing, « *Learning at Work and Wellbeing* », 2017.
- What Works Wellbeing, « *What Is a Good Job ?* », 2017.