



# La grande enquête sur le ressenti collaborateur - 2024

par emocio.hr

# Table des matières

<b>2. Résumé Exécutif</b>	<b>3</b>
<b>3. Introduction</b>	<b>4</b>
1. Contexte et enjeux	4
2. A propos d'emocio	4
3. Objectifs de l'étude	5
4. Comment puis-je utiliser ces résultats ?	5
<b>4. État de l'Art</b>	<b>6</b>
1. Les ressentis des collaborateurs en France	6
2. Analyse des méthodologies des enquêtes traditionnelles	6
<b>5. Méthodologie Détaillée</b>	<b>7</b>
1. Mode de collecte	7
2. Description de la population étudiée & Méthode de calcul	7
<b>6. Résultats</b>	<b>9</b>
1. Ressenti général	10
2. Quels sont les principaux facteurs de satisfaction et d'insatisfaction ?	13
3. Existe-t-il un écart de valeurs entre les générations ?	15
4. Quels sont les leviers d'engagement les plus efficaces ?	17
5. Comment les nouveaux embauchés perçoivent-ils leur environnement de travail ?	20
6. Les perceptions des collaborateurs varient-elles en fonction de la taille de l'entreprise ?	21
<b>7. Conclusion</b>	<b>25</b>
1. Que retenir ?	25
2. Points d'attention et limites de l'étude	26
3. Vers une nouvelle enquête en 2025 ?	27
<b>8. Remerciements</b>	<b>28</b>
<b>9. Bibliographie</b>	<b>29</b>
<b>10. Annexes</b>	<b>30</b>
1. Tableaux de répartition des interviewés	30
2. Sujets les plus évoqués	31
3. Dimensions importantes par ancienneté dans la société	33
4. Thématiques évoquées selon l'âge	34
5. Classement de thématiques avec le plus fort taux d'implication	35
6. Thématiques pour les nouveaux embauchés	37
7. Thématiques positives & négatives par Taille d'entreprise	38
8. Corrélations (les plus fortes) entre les diverses thématiques	39

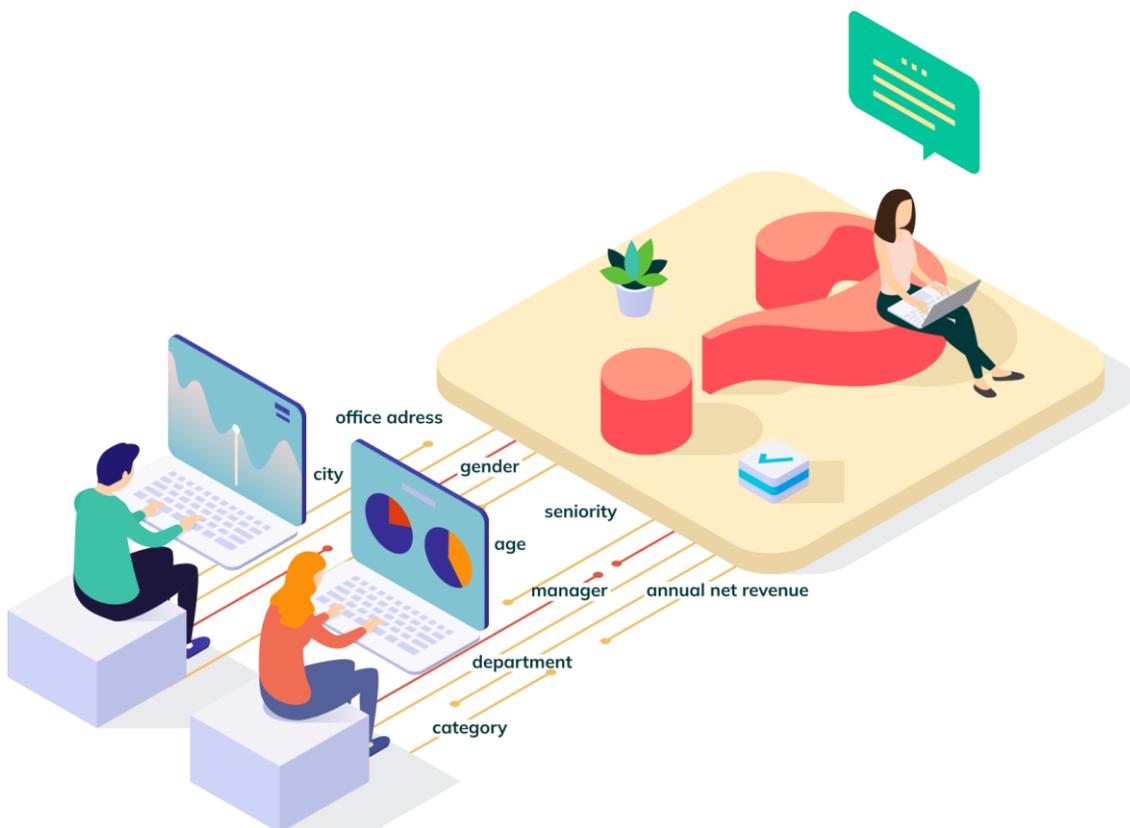


# 1. Résumé Exécutif

Cette étude, menée sur une période de six mois, explore les principaux leviers de l'engagement des collaborateurs au sein des entreprises françaises. La recherche met en lumière quatre facteurs clés :

1. **Accomplissement et Réalisation de Soi** : Le principal moteur d'engagement, où les employés recherchent un travail significatif et la reconnaissance de leurs contributions.
2. **Ambiance et Convivialité** : Un environnement de travail positif favorise une meilleure collaboration et une rétention accrue, notamment dans les entreprises de taille moyenne.
3. **Vision et Stratégie** : Les employés sont plus engagés lorsqu'ils comprennent et adhèrent à la direction stratégique de l'entreprise.
4. **Télétravail et Équilibre Vie Professionnelle/Vie Privée** : Bien que le télétravail ne soit pas une priorité absolue, il est étroitement associé à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, avec des effets positifs et négatifs.

**Recommandations** : L'étude suggère d'enrichir la diversité des tâches, d'améliorer la communication interne, et de mieux aligner la vision de l'entreprise avec les opérations quotidiennes. Se concentrer sur ces domaines permettra non seulement d'accroître l'engagement des collaborateurs, mais aussi d'améliorer la performance globale de l'entreprise.



# 2. Introduction

## 1. Contexte et enjeux

L'engagement des collaborateurs est primordial pour les entreprises. Il influence directement l'absentéisme, la productivité, et la performance globale.

Un faible engagement peut mener à la « démission silencieuse ». Les employés restent en poste mais réduisent considérablement leurs efforts, impactant négativement les résultats de l'entreprise.

Selon une étude de McKinsey les entreprises qui réussissent à maintenir un niveau élevé d'engagement des employés constatent une réduction significative de l'absentéisme, une meilleure rétention du personnel, et une augmentation de la productivité et de la rentabilité. Le simple phénomène du « quiet quitting » engendre un surcoût de la masse salariale totale de plus de 4% ([McKinsey & Company](#)).

L'engagement collaborateur se définit comme le niveau d'implication, de motivation et de satisfaction qu'un employé ressent à l'égard de son travail et de son entreprise. Cet engagement est un indicateur clé de la santé organisationnelle.

Or, en France, l'engagement des collaborateurs n'a jamais été aussi bas. Selon l'étude de Gallup, seulement **7 % des collaborateurs en France se déclarent engagés** dans leur travail ([Gallup, 2024](#)). Cette situation alarmante est exacerbée par le coût croissant du désengagement, qui s'élève à **13 250 € par salarié** français en 2023, selon l'Étude IBET de Mozart Consulting ([Mozart Consulting](#)).

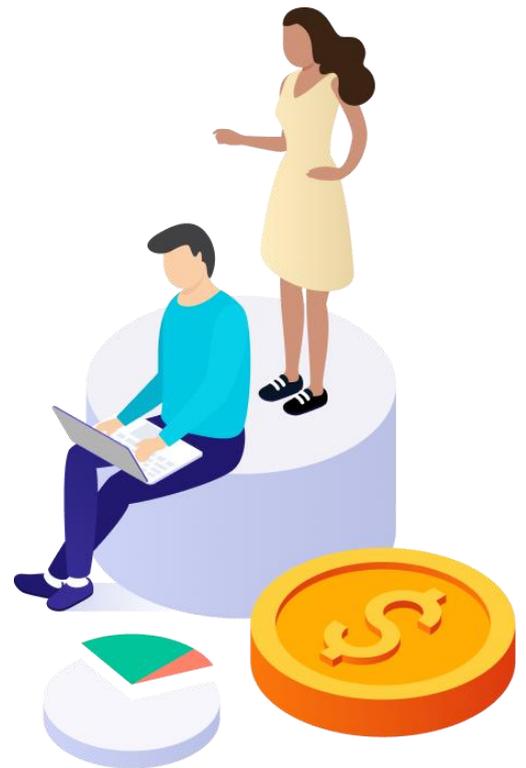
C'est dans ce contexte que s'inscrit "*La grande enquête du ressenti collaborateur par emocio.hr*".

Nous avons voulu comprendre quelles sont les sources profondes de ce désengagement massif et les leviers RH qui peuvent être actionnés pour améliorer l'engagement des collaborateurs.

En analysant les dimensions des ressources humaines en jeu, cette étude a pour objet d'identifier les éléments clés pour aider les entreprises à comprendre et inverser cette tendance.

## 2. A propos d'emocio

Emocio, basée à Grenoble, est une entreprise innovante spécialisée dans l'analyse des ressentis des collaborateurs. Notre mission est d'accompagner les entreprises dans l'élaboration de politiques RH plus performantes, axées sur l'engagement, l'acceptation, et la qualité de vie au travail.



Nous utilisons des outils avancés, notamment l'intelligence artificielle, pour analyser les données déjà présentes dans les entreprises et identifier les tendances clés. Nos algorithmes permettent de détecter les signes de désengagement et de mettre en lumière les aspects à améliorer.

Grâce à une approche claire et directe, nous transformons ces analyses en recommandations concrètes. Emocio aide ainsi les entreprises à renforcer le bien-être de leurs équipes et à améliorer leur performance globale.

C'est dans cet esprit que nous avons conduit "La grande enquête du ressenti collaborateur", avec pour objectif de comprendre les raisons profondes du désengagement des employés en France et de proposer des solutions efficaces.

### 3. Objectifs de l'étude

L'objectif principal de "La grande enquête du ressenti collaborateur par emocio.hr" est de comprendre les sources profondes du désengagement des employés en France.

Dans un contexte où l'engagement des collaborateurs est à un niveau historiquement bas, il est essentiel de cerner les facteurs qui influencent ce désengagement.

Cette étude vise à identifier les dimensions des ressources humaines qui impactent le plus l'engagement, telles que la reconnaissance, les conditions de travail, la communication interne, et l'équilibre vie professionnelle/vie personnel. Pour ce faire, nous laissons les collaborateurs s'exprimer librement sur leur ressenti, ce qui nous permet de capter des ressentis authentiques et non filtrés.

En mettant en lumière ces leviers, nous cherchons à fournir aux entreprises des recommandations concrètes pour améliorer l'engagement de leurs équipes. En outre, cette enquête explore dans quelle mesure ces facteurs influencent le bien-être des collaborateurs et leurs performances globales. L'objectif est de permettre aux entreprises de mieux comprendre les dynamiques internes qui affectent l'engagement et de développer des politiques RH plus efficaces pour répondre à ces défis.

### 4. Comment puis-je utiliser ces résultats ?

Cette étude a été réalisée avec la participation bénévole des interviewés. Les résultats sont donc publics et utilisables par des tiers à condition de mentionner clairement la source.

Toute utilisation des données ou des conclusions présentées dans ce document doit faire référence à :

*"La grande enquête sur le ressenti collaborateur par emocio.hr"*

et inclure un lien vers notre site web [emocio.hr](https://emocio.hr) ou l'enquête [https://emocio.hr/the\\_big\\_study-24](https://emocio.hr/the_big_study-24).

Cette attribution est essentielle pour garantir la reconnaissance du travail effectué et pour permettre à d'autres de consulter les résultats complets de l'étude.

# 3. État de l'Art

## 5. Les ressentis des collaborateurs en France

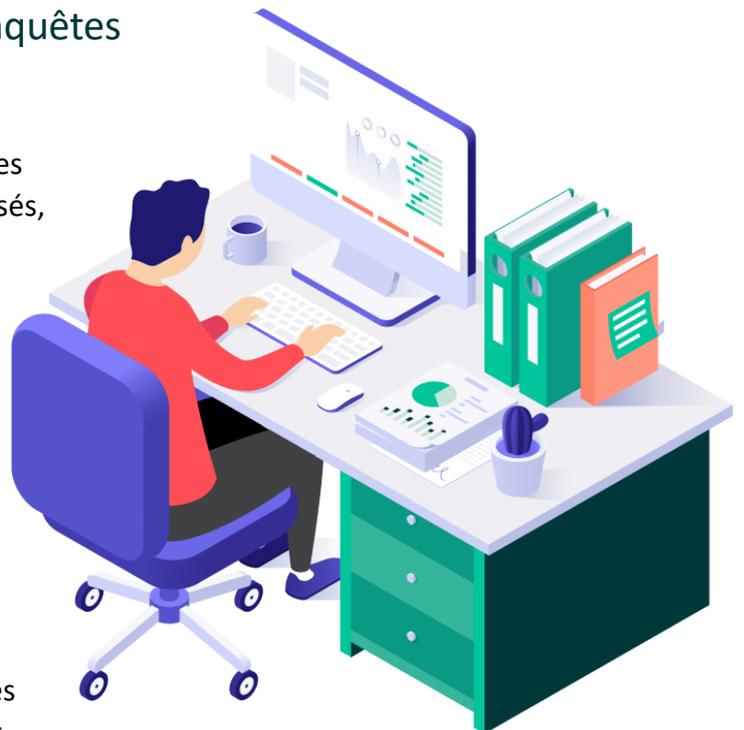
L'engagement des collaborateurs en France est un sujet d'inquiétude croissante. Les études récentes montrent une tendance à la baisse dans l'implication des employés, ce qui affecte directement la performance des entreprises. Le contexte économique, les évolutions des conditions de travail, et les attentes changeantes des employés contribuent à cette situation. Les études, illustrent cette crise de l'engagement, avec seulement 7 % des collaborateurs en France se déclarant engagés (Gallup, 2024).

## 6. Analyse des méthodologies des enquêtes traditionnelles

Traditionnellement, les enquêtes sur l'engagement des employés se basent sur des questionnaires standardisés, souvent administrés annuellement. Ces méthodes, bien qu'efficaces pour collecter des données quantitatives, présentent des limites importantes. Une partie de ces études est purement quantitative, demandant aux collaborateurs de classer ou de noter des sujets préidentifiés. Ce type d'approche ne permet pas de comprendre facilement les raisons sous-jacentes des ressentis des employés, car elle limite l'expression des motivations profondes.

De plus, la très grande majorité des études posent des questions orientées, telles que "Que pensez-vous des conditions de télétravail ?". Ce type de question influence souvent les réponses des collaborateurs, les amenant à se concentrer sur des aspects spécifiques plutôt que de s'exprimer librement sur ce qui est réellement important pour eux.

Ces méthodologies rigides peuvent ainsi passer à côté de facteurs essentiels et fausser les résultats, rendant difficile l'élaboration de stratégies RH adaptées. Comme le souligne l'article "Employee Survey Research: A Critical Review of Theory and Practice", les enquêtes traditionnelles sont souvent entachées de biais cognitifs et de limitations méthodologiques qui empêchent de capturer pleinement les complexités des sentiments des employés. Cela peut limiter l'efficacité des décisions basées sur ces données et réduire leur impact sur l'amélioration de la performance organisationnelle ([Lewis K. Garrad, 2020](#)).



# 4. Méthodologie Détaillée

## 7. Mode de collecte

La collecte des données a été réalisée via un appel à participation volontaire, diffusé sur plusieurs canaux pour maximiser la diversité et la représentativité des participants. Les réseaux sociaux professionnels, tels que HubFrance IA et Réseaux Entreprendre, ainsi que des communautés de professionnels et des réseaux d'alumni d'écoles, ont été utilisés pour solliciter les participants. De plus, l'enquête a bénéficié d'une promotion lors de salons professionnels renommés, tels que Tech & Fest 24 et Vivatech 2024, ce qui a permis de toucher un large éventail de profils. Enfin, des listes de volontaires déjà inscrits pour des enquêtes ont également été mobilisées.

### Modes de consultation

Pour offrir une flexibilité maximale aux participants, plusieurs modes de consultation ont été mis en place :

- **Téléphone** : Les participants ont pu s'exprimer via des entretiens téléphoniques.
- **Robot conversationnel** : Un robot conversationnel développé en interne, capable d'interagir en langage naturel, a été utilisé. Cet outil, traditionnellement employé par Emocio pour compléter les données existantes dans les entreprises clientes, permet d'obtenir des réponses détaillées tout en s'adaptant aux interactions des participants.
- **Formulaire libre** : Un formulaire en ligne a été proposé, permettant aux collaborateurs de partager librement leurs ressentis.
- **Entretien en face-à-face** : Des entretiens physiques en tête-à-tête ont été réalisés, offrant une interaction directe et personnalisée.

Dans chaque mode de consultation, les interviewers ont suivi des consignes strictes visant à ne poser que des questions ouvertes et le plus neutre possible. L'objectif était de favoriser une réflexion approfondie des participants sur leur ressenti et leur impact au sein de l'entreprise, selon une méthodologie définie par Emocio.

## 8. Description de la population étudiée & Méthode de calcul

Au total nous avons enregistré 2682 participations entre le 2 février et le 19 juillet 2024.

Sur la base du volontariat, chaque participant à l'étude était invité à fournir des informations relatives à son poste et à sa personne avant de partager librement ses ressentis sur sa situation professionnelle.

Les données recueillies incluaient des éléments tels que le type d'emploi, le secteur d'activité, l'ancienneté, le niveau de salaire, l'âge, le genre, et la région géographique. Cependant, chaque participant avait la liberté de ne pas répondre à certaines questions. Par exemple, un participant pouvait choisir de partager sa région de travail sans divulguer son salaire. Le tableau ci-dessous illustre le taux de partage des informations personnelles pour l'ensemble des participants de l'enquête :

Données personnelles	Taux de réponse
Région	83,19%
Age	82,94%
Genre	82,94%
Secteur	82,70%
Ancienneté	82,58%
Taille	82,09%
Salaire	81,60%

Les données relatives au poste ont ensuite été catégorisées selon les répartitions établies dans les enquêtes de l'INSEE. Par exemple, pour la taille de l'entreprise, les participants pouvaient choisir parmi les catégories suivantes : moins de 10 employés, entre 10 et 250 employés, entre 250 et 5000 employés, et plus de 5000 employés. L'objectif était de vérifier la validité de notre échantillon et de le comparer aux données de l'INSEE, afin de corriger les ratios si nécessaires.

Tableau 1: Taux de réponse par données personnelles

### Méthode de calcul :

Pour s'assurer que les statistiques fournies par notre étude reflètent la proportion de chaque catégorie dans la population française, une méthode de pondération a été appliquée à notre échantillon. Cette pondération a permis de corriger les écarts entre notre échantillon et les distributions de la population générale, telles que rapportées par l'INSEE. Concrètement, chaque classe de participants (par exemple, par âge, genre, taille de l'entreprise) a été ajustée pour correspondre aux ratios nationaux.

Comme les données de l'INSEE ne couvrent pas toutes les catégories pour une même année, la pondération s'est appuyée sur plusieurs études couvrant une période allant de 2017 (Insee, 2019) à 2023 (Insee, 2024). L'ensemble des sources utilisées sont disponibles dans la section [BIBLIOGRAPHIE](#).

Cette approche permet d'obtenir des statistiques les plus représentatives possibles, bien que des ajustements aient été nécessaires en raison des variations dans les données disponibles. Le tableau suivant présente un exemple de comparaison de la répartition par genre entre les participants de l'enquête Emocio et la base INSEE :

Taille de l'entreprise (en collaborateurs)	Ratio de l'enquête	Ratio référence Insee	Ratio corrigé (par pondération des participations)
Homme	52.66%	48.29%	46.88%
Femme	47.19%	51.71%	51.71%
Autre	0.15%	NC.	1.41%

Tableau 2 : Comparaison répartition genre participant Grande enquête emocio vs. Base Insee

La liste complète des répartitions de la population selon les différentes catégories démographiques est disponible en Annexe : [TABLEAUX DE REPARTITION DES INTERVIEWES](#)

# 5. Résultats

## Rappel sur l'utilisation des données

*Avant de présenter les résultats détaillés, il est important de rappeler les conditions d'utilisation des données recueillies. Toutes les informations présentées dans cette étude ont été anonymisées et agrégées afin de garantir la confidentialité des participants. Les données personnelles, telles que le genre, l'âge ou le secteur d'activité, ont été utilisées exclusivement pour des analyses statistiques globales et ne permettent en aucun cas d'identifier un individu spécifique.*

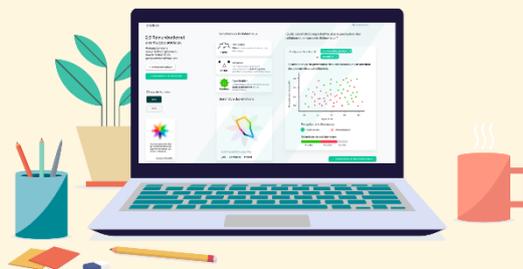
*Les résultats qui suivent sont basés sur les réponses fournies par les participants et reflètent les tendances générales observées dans l'échantillon étudié. Toute utilisation ou citation des données doit être accompagnée d'une référence claire à "La grande enquête du ressenti collaborateur par emocio.hr". L'objectif de cette présentation est de fournir des insights utiles et applicables pour améliorer l'engagement des collaborateurs au sein des entreprises, tout en respectant la confidentialité des données individuelles.*



## Les secrets de l'engagement Collaborateur en 2024

Découvrez les stratégies incontournables pour booster l'engagement collaborateur en 2024 et transformez votre entreprise en un lieu où chaque talent s'épanouit.

[Participer au webinar](#)



## 9. Ressenti général

L'évaluation du ressenti général des collaborateurs a été réalisée grâce à l'analyse de plus de 5000 idées exprimées librement par les participants. L'algorithme d'Emocio, conçu pour catégoriser et analyser les discours selon leur polarité, a permis de dégager des tendances claires en matière de satisfaction et de préoccupation au sein des entreprises.

### Première conclusion :

Le ressenti global des collaborateurs est globalement négatif, bien que marqué par de fortes divergences selon les groupes démographiques et les contextes professionnels. Les éléments de satisfaction tels que l'accomplissement personnel et les relations interpersonnelles dominent dans l'ensemble, mais certaines préoccupations notables, comme la charge de travail et la santé mentale, continuent de peser sur le moral des équipes.

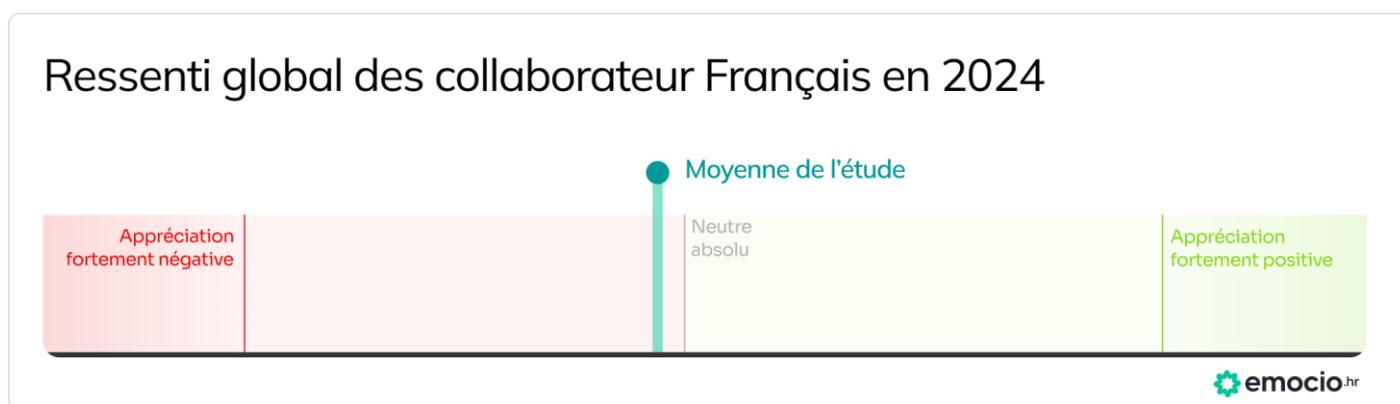


Figure 1 Ressenti global des collaborateurs au premier semestre 2024

### Éléments de satisfaction :

- **Accomplissement personnel** : La majorité des collaborateurs se sentent accomplis dans leur travail, trouvant un sens dans les tâches qu'ils effectuent et se sentant reconnus pour leurs contributions. Cet aspect est crucial pour le maintien de l'engagement et de la motivation.
- **Ambiance et relations professionnelles** : Un environnement de travail positif, caractérisé par une bonne entente et un esprit de camaraderie, est largement valorisé. Les équipes où règne une bonne ambiance montrent généralement un engagement plus élevé.

### Sources de préoccupation :

- **Charge de travail** : La surcharge de travail est une source récurrente de stress et d'insatisfaction. Les collaborateurs signalent des attentes parfois irréalistes ou un manque de ressources pour accomplir leurs missions.
- **Santé physique et mentale** : Les problématiques liées à la santé mentale, y compris le stress et l'anxiété, sont des préoccupations majeures qui affectent le bien-être général des employés.
- **Rémunération** : Bien que certains collaborateurs se sentent valorisés, la rémunération reste un point de frustration, notamment en termes d'équité et de transparence. Cela peut conduire à un désengagement progressif.

Les autres éléments de satisfaction ou d'insatisfaction sont disponibles en annexe dans [SUJETS LES PLUS EVOQUES](#)

## Les variables démographiques impactant le plus le ressenti global

Certaines variables démographiques ont un impact net et mesurable sur le ressenti global des collaborateurs. L'analyse statistique des données collectées montre des corrélations significatives entre le ressenti des employés et des facteurs tels que la taille de l'entreprise, l'ancienneté ou encore le niveau de revenu et l'âge. Ces variables, en influençant de manière directe ou indirecte l'expérience de travail, jouent un rôle crucial dans la formation du sentiment général de satisfaction ou d'insatisfaction.

La figure ci-dessous illustre ces corrélations en montrant la variation du ressenti global selon les différentes catégories démographiques étudiées.

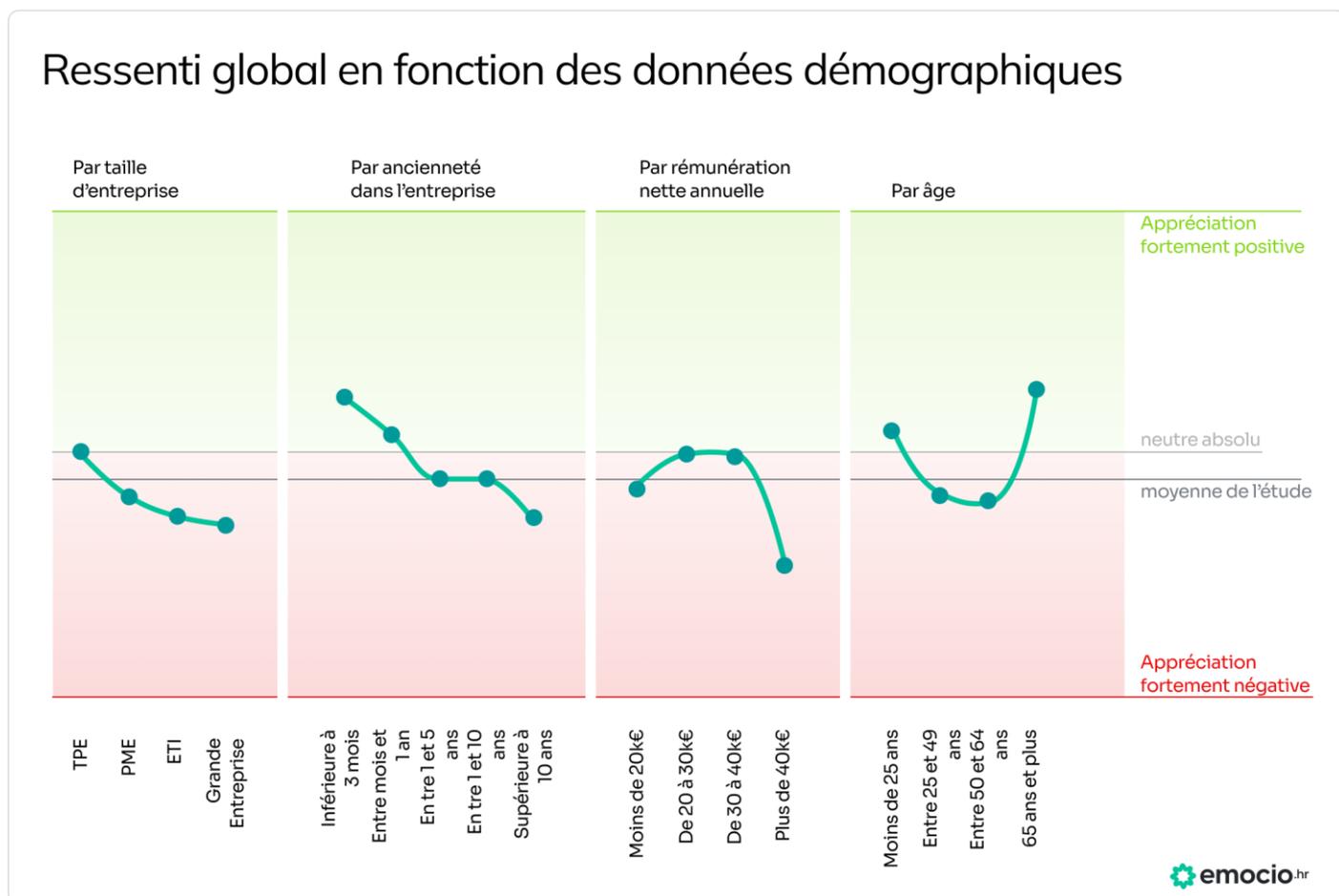


Figure 2 Représentation graphique de la variation du ressenti en fonction de l'âge, de la taille de l'entreprise, de l'ancienneté, et du revenu

### Principales conclusions :

#### 1. Taille de l'entreprise :

L'analyse montre une corrélation inverse entre la taille de l'entreprise et le ressenti global des collaborateurs. Les employés des petites entreprises (moins de 10 salariés) expriment un ressenti significativement plus positif que ceux travaillant dans des grandes entreprises (plus de 5000 salariés) avec en moyenne 25% d'évocations positives en plus. Cette tendance peut s'expliquer par une plus grande proximité hiérarchique et une communication plus fluide dans les petites structures (NDR).

#### 2. Ancienneté :

De manière similaire, le ressenti global est inversement proportionnel à l'ancienneté. Les collaborateurs ayant moins de deux ans d'ancienneté présentent un ressenti globalement plus positif, tandis que ceux ayant une ancienneté supérieure à dix ans montrent une baisse de

satisfaction (6 points de moins que la moyennes des collaborateurs), possiblement liée à la routine ou à une fatigue accumulée au fil des années (NDR).

### 3. Revenu :

Le revenu est également une variable fortement corrélée au ressenti global. Les salariés gagnants moins de 20 000 € nets par an affichent un ressenti global plus négatif, souvent en lien avec une perception d'injustice ou de manque de reconnaissance. À noter que si l'on constate, un ressenti négatif pour le segment gagnant plus de 40 000 € net annuels, il faut davantage le corrélérer au type de poste des participants de ce segment. En effet : 60% des répondant à plus de 40k€ annuel net sont des cadres dirigeants qui affichent de l'anxiété et de l'appréhension pour la pérennité de leur entreprise face aux incertitudes politico-économiques du premier semestre 2024.

### 4. Âge :

L'analyse des données révèle que les groupes d'âge extrêmes, les moins de 24 ans et les plus de 65 ans, présentent les ressentis les plus positifs. Les jeunes collaborateurs sont souvent motivés par les opportunités et la nouveauté, tandis que les plus âgés, proches de la retraite, ont des attentes différentes, souvent mieux alignées avec leur situation personnelle et professionnelle.

Il convient de noter que cette analyse ne prend pas en compte les variables liées à la région géographique de l'exercice professionnel, celles-ci feront l'objet d'une étude distincte.



## Les secrets de l'engagement Collaborateur en 2024

Découvrez les stratégies incontournables pour booster l'engagement collaborateur en 2024 et transformez votre entreprise en un lieu où chaque talent s'épanouit.

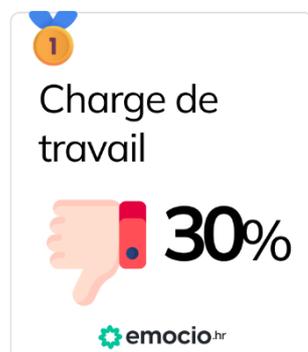
[Participer au webinaire](#)



## 10. Quels sont les principaux facteurs de satisfaction et d'insatisfaction ?

L'analyse des retours des collaborateurs met en lumière plusieurs thématiques récurrentes qui influencent significativement leur satisfaction ou leur insatisfaction au travail.

### Principaux facteurs d'insatisfaction



#### 1. Charge de travail

Avec près d'un tiers (29.6%) des salariés ayant un avis négatif :

La surcharge de travail est l'un des facteurs d'insatisfaction le plus fréquemment évoqué. Les employés soulignent que la répartition des tâches est souvent inégale, ce qui entraîne une pression excessive et nuit à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Un collaborateur exprime cette frustration :

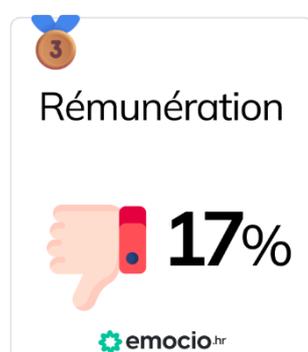
*"Le volume et la répartition des tâches sont mal gérés, ce qui augmente le stress et réduit la motivation." <sup>1</sup>*



#### 2. Santé physique et mentale

La santé mentale et physique des collaborateurs est un sujet de préoccupation important (22,7% des salariés). Les retours indiquent un stress croissant et un manque de soutien dans la gestion de la santé mentale au travail. Un participant confie :

*"Il y a un manque criant de soutien pour gérer le stress et maintenir une bonne santé mentale." <sup>1</sup>*



#### 3. Rémunération

17,2% des collaborateurs expriment régulièrement leur insatisfaction concernant la rémunération, en particulier en termes de transparence et d'équité. Un sentiment d'injustice est souvent évoqué, comme le souligne ce collaborateur :

*"Les critères de rémunération ne sont pas transparents, ce qui crée un sentiment d'injustice." <sup>1</sup>*



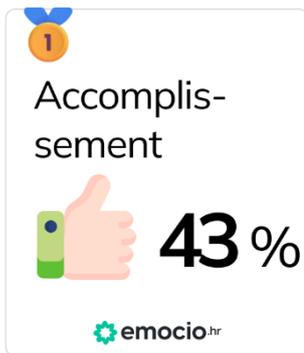
#### 4. Vision de l'entreprise et stratégie

La clarté et la communication autour de la vision et de la stratégie de l'entreprise sont également sources d'insatisfaction pour 7,7% des salariées. Ce manque de transparence peut créer de l'incertitude parmi les employés, surtout parmi les ouvriers et les cadres. Un cadre note :

*"La stratégie de l'entreprise n'est pas claire, ce qui crée de la confusion sur les objectifs à long terme et l'absence d'investissement au moment opportun" <sup>1</sup>*

<sup>1</sup> L'ensemble des citations utilisées sont données à valeur illustrative : afin de garantir la confidentialité des ressentis communiqués durant l'étude, un modèle d'Intelligence Artificielle Générative a été utilisé pour générer un texte basé sur les extraits réels sélectionnés.

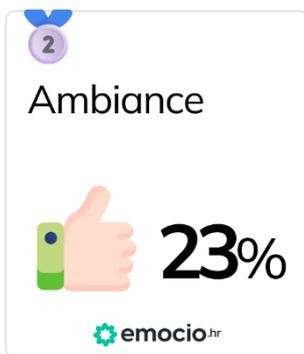
## Principaux facteurs de satisfaction



### 1. Accomplissement et réalisation de soi

Avec 43,3% des salariés les évoquant positivement : Les opportunités d'accomplissement personnel et de développement professionnel sont les sources majeures de satisfaction. Les collaborateurs valorisent la possibilité de progresser dans leur carrière tout en réalisant un travail qui a du sens. Un employé exprime ce sentiment :

*"J'ai la possibilité de me réaliser pleinement dans mon travail, ce qui est très motivant."<sup>2</sup>*



### 2. Ambiance et convivialité

Une bonne ambiance de travail et des relations interpersonnelles saines sont également fortement appréciées (22,5%). La convivialité et le soutien entre collègues créent un environnement de travail positif, comme en témoigne ce verbatim :

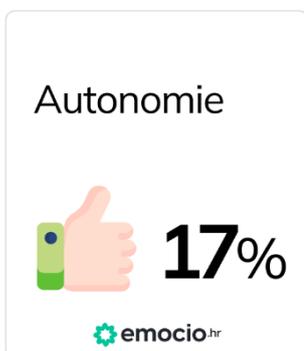
*"L'ambiance au travail est excellente, ce qui rend chaque jour agréable."<sup>2</sup>*



### 3. Variété et diversité des tâches

Près d'un salarié sur 5 (18,2%) note la possibilité de varier ses tâches comme un autre facteur clé de satisfaction. Les collaborateurs apprécient la diversité des missions qui leur sont confiées, car cela leur permet d'acquérir de nouvelles compétences et de rester engagés. Un employé remarque :

*"La variété des tâches me permet d'acquérir de nouvelles compétences et de ne pas m'ennuyer."<sup>2</sup>*



### 4. Autonomie et prise d'initiative

L'autonomie au travail est perçue très positivement par les employés (17,2%). La possibilité de prendre des initiatives et de s'organiser de manière indépendante renforce leur sentiment de responsabilité et d'implication. Un collaborateur souligne :

*"L'autonomie dont je dispose me permet de prendre des initiatives et de contribuer activement à l'entreprise."<sup>2</sup>*

<sup>2</sup> L'ensemble des citations utilisées sont données à valeur illustrative : afin de garantir la confidentialité des ressentis communiqués durant l'étude, un modèle d'Intelligence Artificielle Générative a été utilisé pour générer un texte basé sur les extraits réels sélectionnés.

## 11. Existe-t-il un écart de valeurs entre les générations ?

L'analyse des données traitées par **emocio** met en évidence à la fois des similitudes et des divergences dans les valeurs professionnelles des différentes générations au sein de l'entreprise. Le socle commun de valeur intergénérationnel reste large la figure ci-dessous illustre le recoupement entre l'ensemble des répondant et les thèmes évoqués par les segments les plus extrêmes (les moins de 25 et les plus de 65).

Recoupement des thèmes évoqués selon les tranches d'âge

Pour les moins de 25 ans



Pour les plus de 65 ans

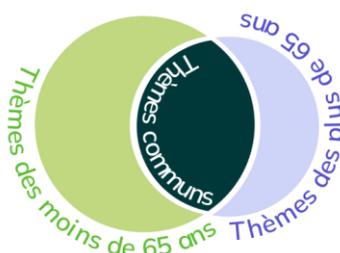


Figure 3 Recoupement des thématiques en fonction de l'âge

Similitudes entre les générations X, Y et Z

Les générations **X (nés entre 1965 et 1980)**, **Y ou Millennials (nés entre 1981 et 1996)**, et **Z (nés après 1997)** partagent de nombreuses valeurs communes :

### 1. Accomplissement et réalisation de soi

- Ces générations accordent une importance primordiale à l'épanouissement personnel et professionnel. Elles recherchent des opportunités qui leur permettent de développer leurs compétences, d'atteindre leurs objectifs et de contribuer de manière significative à l'organisation.

### 2. Ambiance et convivialité au travail

- Un environnement de travail positif et harmonieux est valorisé par l'ensemble de ces générations. La collaboration, le soutien mutuel et une bonne entente entre collègues sont considérés comme essentiels pour maintenir la motivation et l'engagement au travail.

### 3. Préoccupations concernant la charge et le rythme de travail

- Les préoccupations liées à la **volumétrie et au rythme de travail** sont récurrentes parmi ces générations. Une charge de travail excessive et un rythme soutenu peuvent conduire à du stress et de l'insatisfaction, soulignant le besoin d'une meilleure gestion du temps et des ressources.

## Évolution des priorités avec l'âge

Avec l'avancement en âge et en expérience, certaines priorités évoluent :

### • Santé et droit à la déconnexion

- Les collaborateurs plus âgés, en particulier ceux de la génération X, attachent une importance croissante à la **santé physique et mentale** ainsi qu'à l'**équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**. Le **droit à la déconnexion** devient une préoccupation

majeure, reflétant le besoin de préserver leur bien-être et de prévenir l'épuisement professionnel.

### Divergences avec les collaborateurs de 65 ans et plus

Les collaborateurs âgés de **65 ans et plus** se distinguent par des priorités différentes :

#### 1. Stabilité et sécurité

- Cette tranche d'âge privilégie la **stabilité de l'emploi** et la **sécurité financière**. L'accent est mis sur la consolidation des acquis et la préparation d'une transition en douceur vers la retraite.

#### 2. Reconnaissance de l'expérience

- Ils recherchent une **reconnaissance accrue de leur expérience et de leur expertise**, souhaitant être valorisés pour leurs contributions de longue date et leur savoir-faire.

#### 3. Préoccupations spécifiques de santé

- Les questions de **santé** prennent une dimension encore plus importante, avec une attention particulière portée aux conditions de travail adaptées et au maintien d'un environnement sain et sécurisé.

Malgré certaines différences, il existe une base solide de valeurs communes entre les générations X, Y et Z, centrées sur l'accomplissement personnel et une ambiance de travail positive. Les divergences les plus marquées se situent chez les collaborateurs de 65 ans et plus, dont les priorités sont orientées vers la stabilité, la sécurité et la reconnaissance de leur longue expérience.



## Les secrets de l'engagement Collaborateur en 2024

Découvrez les stratégies incontournables pour booster l'engagement collaborateur en 2024 et transformez votre entreprise en un lieu où chaque talent s'épanouit.

[Participer au webinar](#)



## 12. Quels sont les leviers d'engagement les plus efficaces ?

Grâce à son intelligence artificielle, Emocio a pu identifier les principaux leviers d'engagement au sein des entreprises en se concentrant sur les discours présentant les plus forts marqueurs d'implication des collaborateurs. Cette implication est mesurée en fonction de la récurrence d'un sujet pour un même participant, des émotions exprimées (colère, rejet, fierté, enthousiasme, etc.), ainsi que des intentions associées, telles que la projection, la prise d'initiative ou l'argumentation.

### Occurrence et intensité d'engagement des thèmes évoqués

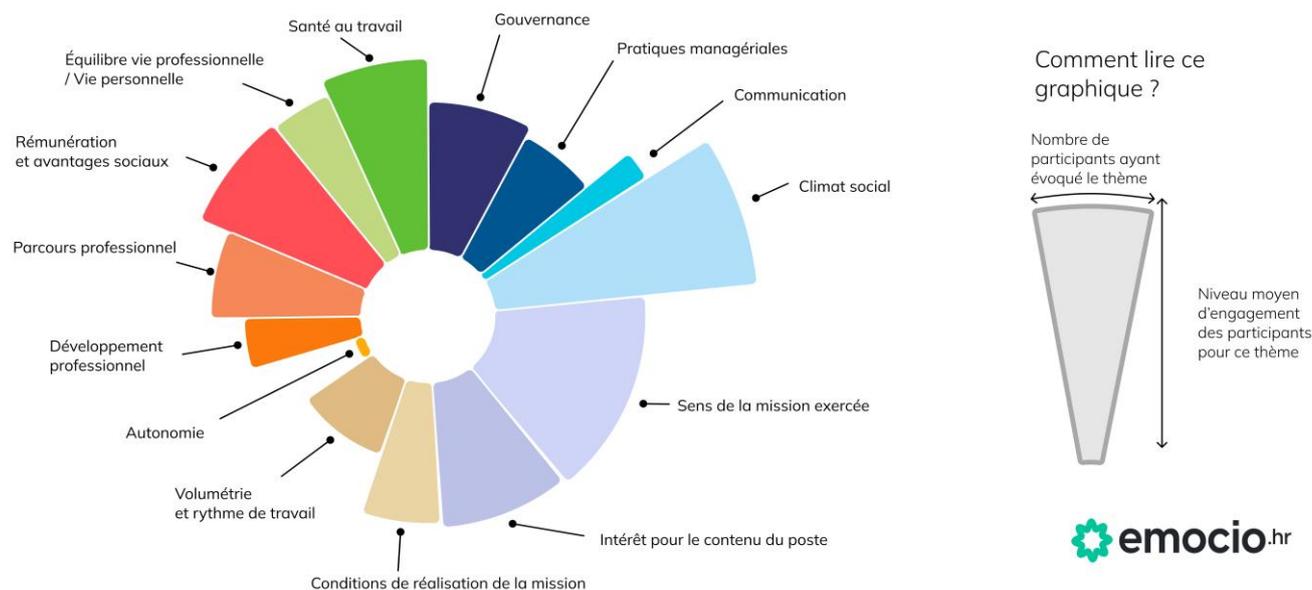


Figure 4 Diagramme de la fréquence et l'engagement par thématiques

L'analyse des thèmes et des corrélations fortes (voir détail : [CORRELATIONS \(LES PLUS FORTES\) ENTRE LES DIVERSES THEMATIQUES](#)) permet d'affiner encore davantage notre compréhension des leviers d'engagement. Voici les principaux enseignements, enrichis par les corrélations observées :

#### 1. Accomplissement et réalisation de soi (44% des répondants fortement engagés<sup>3</sup>)

L'accomplissement personnel<sup>4</sup> reste le levier d'engagement le plus puissant. Les collaborateurs montrent une forte implication lorsqu'ils ont la possibilité de se réaliser dans leur travail. Cette thématique est souvent corrélée avec d'autres aspects comme la **variété des tâches** et l'**investissement dans le poste**. Cela signifie que pour maximiser l'engagement, les entreprises doivent non seulement offrir des opportunités de réalisation personnelle, mais aussi veiller à ce que les tâches soient diversifiées et que les collaborateurs se sentent activement investis dans leur rôle.

- **Questions à se poser pour les RH :**

<sup>3</sup> Fortement engagé : présentant au moins 2 des marqueurs d'engagement suivants dans la thématique associée : répétition de la thématique (au moins 3 fois), marqueur d'intention ou d'engagement, marqueur émotionnel fort.

<sup>4</sup> Une des dimensions incluses dans Sens de la mission exercée

- Comment pouvons-nous offrir une plus grande diversité dans les tâches pour renforcer le sentiment de réalisation personnelle ?
- Quelles politiques pouvons-nous mettre en place pour que les collaborateurs se sentent davantage investis et engagés dans leur rôle ?

## 2. Ambiance et convivialité (28%)

L'ambiance de travail<sup>5</sup> et la convivialité sont des moteurs d'engagement essentiels, particulièrement dans les entreprises de taille moyenne. Ce thème est fortement lié à **l'écoute, au conseil et à l'accompagnement**, indiquant que les collaborateurs apprécient un environnement où ils se sentent soutenus et écoutés. La corrélation avec **l'investissement dans le poste** renforce également l'idée que l'ambiance positive favorise l'engagement lorsque les collaborateurs voient leur contribution valorisée.

- **Questions à se poser pour les RH :**

- Comment pouvons-nous renforcer l'écoute et l'accompagnement au sein de notre organisation ?
- Quelles initiatives pouvons-nous entreprendre pour maintenir une ambiance positive, même dans des contextes de forte pression ou de changement ?

## 3. Vision de l'entreprise et stratégie (10%)

Les collaborateurs s'impliquent davantage lorsqu'ils comprennent et partagent la vision de l'entreprise<sup>6</sup>. Cette thématique est corrélée de manière significative avec les **circuits de prise de décision** et les **valeurs et culture organisationnelle**. Cela montre que pour que la vision d'entreprise soit un levier d'engagement efficace, elle doit être soutenue par une culture d'entreprise forte et des processus décisionnels clairs qui incluent les collaborateurs.

- **Questions à se poser pour les RH :**

- La vision de l'entreprise est-elle clairement articulée et comprise à tous les niveaux ?
- Comment pouvons-nous intégrer les collaborateurs dans les processus de prise de décision pour renforcer leur engagement ?
- Quels efforts sont faits pour maintenir une culture d'entreprise alignée avec les valeurs et la vision stratégique ?

## Note sur la rémunération

Bien que la rémunération soit un facteur d'engagement important, elle se classe en cinquième position, après la santé physique et mentale. Cela montre que la rémunération, n'est pas le principal moteur d'engagement pour les collaborateurs. La liste complète du classement peut être trouvée en annexe :

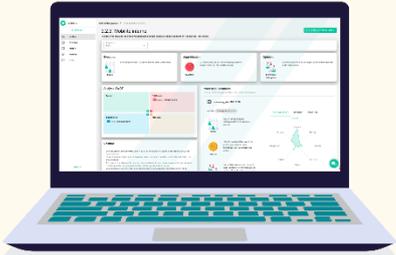
[CLASSEMENT DE THEMATIQUES AVEC LE PLUS FORT TAUX D'IMPLICATION.](#)

## Conclusion

Les résultats montrent que les leviers d'engagement les plus efficaces ne se limitent pas à la rémunération. L'accomplissement personnel, l'ambiance de travail, et la clarté de la vision de l'entreprise sont des facteurs essentiels. En se concentrant sur ces leviers, les responsables RH peuvent renforcer l'engagement des collaborateurs et améliorer la performance globale de l'entreprise.

<sup>5</sup> Une des dimensions constituant le climat social

<sup>6</sup> Une des dimensions constituant la gouvernance



## Découvrir la mesure de l'engagement par emocio

Découvrez en action la fonctionnalité Emocio de mesure de l'engagement avec notre démonstration en direct.

<https://links.services.emocio.hr/wpdemo>

## 13. Comment les nouveaux embauchés perçoivent-ils leur environnement de travail ?

L'analyse des perceptions des nouveaux embauchés (moins d'un an d'ancienneté) révèle des priorités spécifiques qui évoluent rapidement dès leur arrivée dans l'entreprise. Comparativement aux collaborateurs plus établis, les nouveaux arrivants se concentrent sur des aspects essentiels à leur intégration et à leur engagement initial. L'ensemble des thématiques peuvent être retrouvées en annexe : [THEMATIQUES POUR LES NOUVEAUX EMBAUCHES](#). Voici les thématiques principales, avec des points de comparaison avec des collaborateurs plus anciens.



### Thématiques perçues positivement

#### 1. Ambiance et convivialité

- **Nouveaux embauchés** : Dès les premiers mois, l'ambiance de travail et la convivialité sont des priorités majeures. Les nouveaux collaborateurs cherchent un environnement accueillant où ils peuvent facilement s'intégrer, établir des relations positives, et se sentir partie intégrante de l'équipe.
- **Comparaison** : Pour les collaborateurs plus anciens (1 à 10 ans d'ancienneté), l'ambiance reste importante mais devient secondaire par rapport à l'accomplissement personnel et l'intérêt pour le poste. Cela montre que, une fois bien intégrés, les collaborateurs commencent à valoriser davantage leur développement professionnel que l'ambiance générale.

#### 2. Accomplissement et réalisation de soi

- **Nouveaux embauchés** : À mesure qu'ils s'adaptent, les nouveaux embauchés commencent rapidement à rechercher un sentiment d'accomplissement personnel. Ils sont motivés par la possibilité de contribuer activement à l'entreprise, de se développer professionnellement, et de voir leurs compétences reconnues.
- **Comparaison** : Pour les collaborateurs plus anciens, l'accomplissement personnel reste une constante, mais ils deviennent plus attentifs à la diversité des tâches et à l'impact de leur travail. Cette transition souligne l'importance pour les RH de maintenir ce sentiment d'accomplissement au fil du temps.

#### 3. Écoute et accompagnement

- **Nouveaux embauchés** : Les dispositifs d'écoute, de conseil, et d'accompagnement sont fortement valorisés par les nouveaux arrivants. Ils recherchent du soutien pour comprendre leur rôle, s'adapter à la culture d'entreprise, et progresser dans leurs nouvelles fonctions.
- **Comparaison** : Chez les collaborateurs plus anciens, l'accompagnement prend d'autres formes, notamment à travers des opportunités de progression dans le poste et de développement de l'autonomie. Cela suggère que les besoins en matière de soutien évoluent avec l'ancienneté, nécessitant des ajustements dans l'approche RH.

### Thématiques perçues négativement

#### 1. Rémunération et rythme de travail

- **Nouveaux embauchés** : La rémunération est une source fréquente de frustration chez les nouveaux embauchés, souvent liée à une perception de décalage entre leurs attentes et la réalité du marché, ou à une perte de pouvoir d'achat. Le rythme de travail est également une préoccupation majeure, les nouveaux arrivants devant s'adapter à de nouvelles exigences professionnelles.
- **Comparaison** : Les collaborateurs plus anciens partagent également des préoccupations liées à la rémunération, mais celles-ci sont souvent associées à des sentiments de stagnation ou à une progression insuffisante. La charge de travail devient également plus complexe avec le temps, ce qui peut accroître le stress et les préoccupations liées à l'équilibre travail-vie personnelle.

## 2. Intégration et onboarding

- **Nouveaux embauchés** : Les difficultés d'intégration sont courantes parmi les nouveaux embauchés, signalant un besoin de processus d'onboarding plus robustes. Ces défis peuvent inclure un manque de clarté sur les attentes ou une absence de soutien adéquat lors des premières semaines.
- **Comparaison** : Pour les collaborateurs plus anciens, l'intégration n'est plus un souci majeur, mais les enjeux se déplacent vers la mobilité interne et la progression de carrière. Cela met en lumière l'importance d'un onboarding constant efficace pour faciliter une transition en douceur vers ces nouveaux défis.

## 3. Santé et sécurité

- **Nouveaux embauchés** : Le stress lié à l'adaptation rapide à un nouveau rôle peut affecter la santé physique et mentale des nouveaux collaborateurs. Les préoccupations en matière de santé et de sécurité, bien qu'émergentes, sont déjà présentes et peuvent s'intensifier si elles ne sont pas correctement adressées dès le départ.
- **Comparaison** : Chez les collaborateurs plus anciens, ces préoccupations prennent de l'ampleur avec l'âge et l'ancienneté, soulignant la nécessité pour les RH de mettre en place des initiatives de bien-être dès l'intégration pour prévenir les problèmes à long terme.

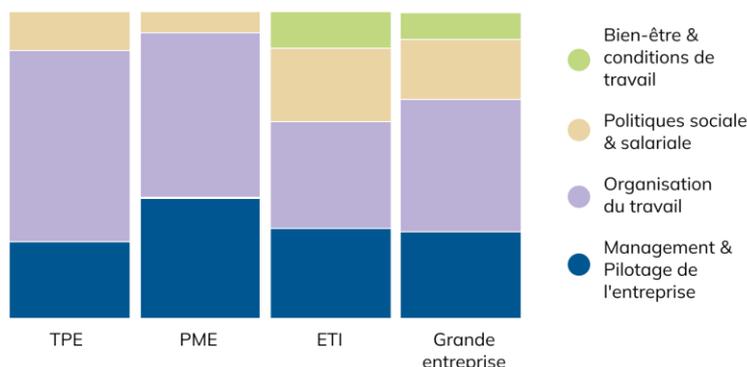
### Conclusion

Les nouveaux embauchés ont des priorités distinctes, centrées sur l'ambiance, l'accomplissement personnel, et le besoin d'accompagnement. Comparés aux collaborateurs plus établis, ils mettent un fort accent sur leur intégration et leur bien-être immédiat. Pour maximiser l'engagement des nouveaux arrivants, il est crucial que les RH se concentrent sur l'amélioration des processus d'onboarding, sur la gestion des attentes salariales, et sur le soutien continu au développement personnel.

## 14. Les perceptions des collaborateurs varient-elles en fonction de la taille de l'entreprise ?

L'analyse des perceptions des collaborateurs en fonction de la taille de l'entreprise révèle des différences significatives dans les priorités, les sources de satisfaction, et les motifs d'insatisfaction. Ces distinctions permettent de mieux comprendre comment la structure organisationnelle influence l'expérience des employés. Voici un aperçu des principales thématiques en fonction de la taille de l'entreprise, avec des comparaisons pour mieux saisir les dynamiques en jeu.

## Répartition des évocations positives par thèmes et tailles d'entreprise



## Répartition des évocations négatives par thèmes et tailles d'entreprise

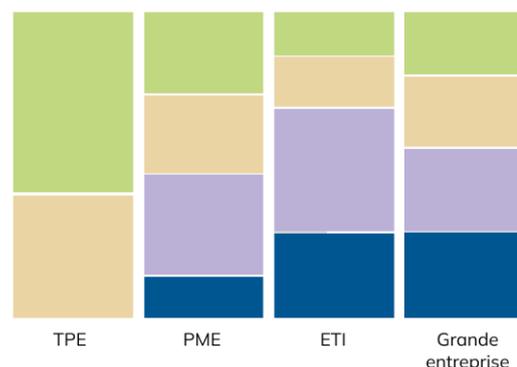


Figure 5 Répartition des grand thèmes abordés en fonction de la taille d'entreprise

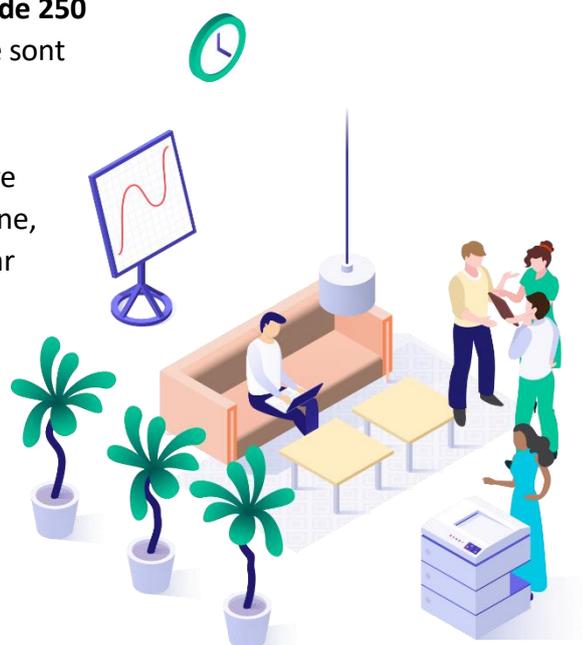
### Thématiques positives

#### 1. Accomplissement et réalisation de soi

- **Dans les grandes entreprises (250 à plus de 5 000 employés)** : L'accomplissement personnel est une constante, occupant une place centrale parmi les collaborateurs, indépendamment de la taille de l'entreprise. Dans les grandes structures, cet aspect est soutenu par la variété des tâches et des opportunités d'investissement dans le poste. Les employés dans ces entreprises bénéficient souvent de ressources plus vastes pour leur développement professionnel.
- **Dans les petites entreprises (moins de 10 employés)** : Bien que l'accomplissement personnel soit également important, il est souvent lié à un sentiment d'impact direct et de contribution visible à la vision et à la stratégie de l'entreprise. La proximité avec la direction et une communication plus fluide permettent aux collaborateurs de se sentir plus impliqués dans les décisions stratégiques.

#### 2. Ambiance et convivialité

- **Dans les petites et moyennes entreprises (moins de 250 employés)** : L'ambiance de travail et la convivialité sont fortement valorisées. Dans les petites structures, l'ambiance est souvent perçue comme plus « familiale », avec une entraide plus marquée entre les collègues. Dans les entreprises de taille moyenne, cet aspect reste crucial, bien qu'il soit complété par un intérêt pour l'investissement dans le poste et l'accompagnement.
- **Dans les grandes entreprises (250 à plus de 5 000 employés)** : L'ambiance reste un facteur de satisfaction, mais elle peut être éclipsée par la complexité des circuits de prise de décision et par des enjeux plus globaux comme la culture organisationnelle et l'autonomie dans le travail.



#### 3. Mobilité interne et progression

- **Dans les moyennes et grandes entreprises (10 à plus de 5 000 employés) :** La mobilité interne et la progression sont des thèmes récurrents et positifs, surtout dans les entreprises de taille moyenne à grande. Les collaborateurs apprécient les possibilités de changer de poste et de progresser dans leur carrière, ce qui est souvent plus facile dans des structures avec plus de postes disponibles et des processus formalisés pour la mobilité.
- **Dans les petites entreprises :** La mobilité interne est moins fréquemment mentionnée comme un point positif, probablement en raison du nombre limité de postes. Cependant, les collaborateurs valorisent les opportunités de progression au sein de leurs rôles, souvent facilités par des responsabilités plus larges.

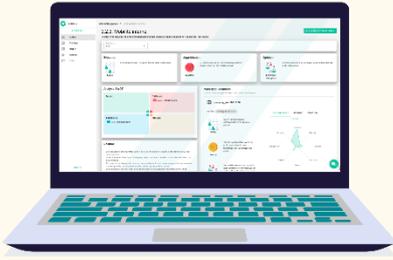
## Thématiques négatives

### 1. Rémunération

- **Dans les petites entreprises (moins de 10 employés) :** La rémunération est un sujet de mécontentement fréquent, souvent lié aux ressources limitées de l'entreprise. Les collaborateurs peuvent ressentir une frustration face à des salaires qui ne sont pas toujours compétitifs par rapport au marché.
- **Dans les moyennes entreprises (10 à 250 employés) :** Bien que la rémunération reste un point sensible, elle est souvent perçue en lien avec la charge de travail, les collaborateurs étant insatisfaits de ce qu'ils perçoivent comme un déséquilibre entre les efforts fournis et la compensation reçue.

### 2. Charge et rythme de travail

- **Dans les grandes entreprises (plus de 5 000 employés) :** Le rythme de travail est souvent une source de stress, en partie en raison des processus bureaucratiques et de la pression pour maintenir des niveaux de performance élevés. Les ressources financières et humaines allouées peuvent parfois sembler insuffisantes pour faire face aux attentes, créant un sentiment de surcharge.
- **Dans les petites et moyennes entreprises :** La charge de travail est également un point d'insatisfaction, mais elle est plus souvent associée à un manque de flexibilité et à des attentes mal communiquées. La progression au sein de l'entreprise peut également être perçue comme lente ou limitée.



## Découvrir la mesure de l'engagement par emocio

Découvrez en action la fonctionnalité Emocio de mesure de l'engagement avec notre démonstration en direct.

<https://links.services.emocio.hr/wpdemo>

### 3. Santé physique et mentale

○ **Dans les entreprises de toutes tailles** : Les préoccupations liées à la santé physique et mentale sont omniprésentes, mais elles se manifestent différemment selon la taille de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, les employés mentionnent souvent le stress lié aux processus complexes et à la pression pour atteindre des objectifs. Dans les plus petites structures, les employés peuvent ressentir une plus grande pression en raison de ressources limitées et d'un soutien insuffisant.

#### Conclusion

Les perceptions des collaborateurs varient significativement en fonction de la taille de l'entreprise. Alors que les grandes entreprises offrent souvent plus d'opportunités de progression et de développement personnel, elles peuvent aussi engendrer des frustrations liées à la bureaucratie et à la surcharge de travail. En revanche, les petites entreprises offrent un environnement plus convivial et une proximité avec la direction, mais les limitations en matière de ressources et de mobilité interne peuvent freiner l'engagement à long terme.

# 6. Conclusion

## 15. Que retenir ?

Cette étude a permis de mettre en lumière les principaux leviers d'engagement au sein des entreprises françaises, en s'appuyant sur les données recueillies et grâce à l'intelligence artificielle d'Emocio. Plusieurs éléments clés ressortent de cette analyse.

### **Accomplissement personnel et réalisation de soi**

L'accomplissement personnel s'est révélé être le levier d'engagement le plus puissant. Les collaborateurs, quelle que soit leur ancienneté ou la taille de l'entreprise, cherchent à se réaliser dans leur travail. Ils veulent voir leurs compétences reconnues et avoir l'opportunité de contribuer de manière significative à l'entreprise. Cet aspect est essentiel pour maintenir un haut niveau d'engagement, en particulier dans un contexte où les attentes professionnelles évoluent rapidement.

### **Ambiance et convivialité**

L'ambiance de travail et la convivialité restent des facteurs déterminants pour l'engagement des collaborateurs, notamment pour les nouveaux embauchés et ceux travaillant dans des entreprises de taille moyenne. Une atmosphère de travail positive, marquée par des relations interpersonnelles harmonieuses et un soutien mutuel favorisent non seulement l'intégration des nouveaux arrivants mais aussi la rétention des talents sur le long terme.

### **Vision de l'entreprise et stratégie**

La compréhension et l'adhésion à la vision de l'entreprise constituent un autre levier crucial d'engagement. Les collaborateurs souhaitent savoir où va l'entreprise, comprendre les objectifs stratégiques, et voir comment leur travail contribue à la réalisation de ces objectifs. Une communication claire et transparente sur la stratégie de l'entreprise est donc essentielle pour aligner les efforts des collaborateurs avec les objectifs organisationnels.

### **Télétravail : Une présence constante mais non prioritaire**

Un des constats frappants de cette étude est que, bien que le télétravail ne fasse pas partie des priorités les plus importantes pour les collaborateurs, il reste néanmoins cité régulièrement.

Le télétravail est particulièrement associé aux discussions sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, avec des avis partagés. Pour certains, il est perçu positivement, comme un moyen d'améliorer cet équilibre en offrant plus de flexibilité. Pour d'autres, le télétravail peut être source de stress, en brouillant les frontières entre le travail et la vie personnelle, ou en augmentant la charge de travail perçue. Ces perceptions montrent que le télétravail est une réalité complexe qui continue de susciter des opinions contrastées parmi les collaborateurs.

### **Comparaison des attentes selon la taille de l'entreprise**

L'étude révèle également que la taille de l'entreprise influence les perceptions des collaborateurs. Dans les petites entreprises, l'impact direct et la proximité avec la direction sont valorisés, tandis que dans les grandes structures, les collaborateurs sont plus sensibles à la diversité des tâches et à la mobilité interne.

Cela souligne la nécessité pour les entreprises d'adapter leurs stratégies RH en fonction de leur taille et de leurs ressources, afin de répondre au mieux aux attentes spécifiques de leurs collaborateurs.

En conclusion, l'accomplissement personnel, l'ambiance de travail, et une vision claire de la stratégie de l'entreprise se révèlent être les principaux moteurs d'engagement, bien plus que des aspects matériels comme la rémunération. Ces résultats offrent aux responsables RH des pistes précieuses pour renforcer l'engagement de leurs collaborateurs et construire un environnement de travail plus épanouissant et productif.

### **Pourquoi investir dans l'engagement ?**

Investir dans l'engagement des collaborateurs n'est pas seulement une initiative RH, c'est une stratégie commerciale essentielle. Des programmes bien conçus qui renforcent l'accomplissement personnel, favorisent une ambiance positive, et alignent les employés avec la vision de l'entreprise peuvent offrir des rendements significatifs. En effet, une augmentation de l'engagement se traduit directement par une amélioration du chiffre d'affaires et de la rentabilité, offrant un retour sur investissement tangible et mesurable.

## **16. Points d'attention et limites de l'étude**

Il est important de souligner plusieurs aspects qui pourraient avoir influencé les résultats de cette étude :

### **1. Contexte temporel et influence des événements externes**

- L'étude s'est déroulée sur une période de six mois, de février à juillet 2024. Durant cette période, plusieurs événements d'actualité ont pu impacter les perceptions et les ressentis des collaborateurs. Parmi ces événements, on peut citer les élections européennes, les élections législatives, ainsi que la préparation des Jeux Olympiques pour les Franciliens. Ces contextes politiques et sociaux ont probablement influencé les préoccupations des collaborateurs et ont pu introduire des variations dans les réponses recueillies.

### **2. Modèles d'interview et recueil des ressentis**

- Cette étude est la première de ce genre réalisée par Emocio, en s'appuyant sur plusieurs modèles d'interviews. Bien que les analyses statistiques n'aient pas relevé d'écarts significatifs entre les différentes méthodes, ces variations dans les méthodes de recueil des données, que ce soit via le robot conversationnel ou par des interviewers humains, peuvent avoir introduit des différences dans l'expression des ressentis.

### **3. Taille de l'échantillon**

- Bien que l'échantillon utilisé soit suffisant pour dégager des tendances et tirer des conclusions préliminaires, il reste relativement modeste par rapport à l'ensemble de la population active française. Cette limitation implique que les résultats doivent être interprétés avec prudence, et que des études supplémentaires seraient nécessaires pour confirmer ces tendances à plus grande échelle.

En gardant ces points à l'esprit, les résultats de cette étude fournissent néanmoins des insights précieux pour comprendre les leviers d'engagement des collaborateurs, tout en reconnaissant les limites liées au contexte et à la méthodologie utilisée.

## 17. Vers une nouvelle enquête en 2025 ?



Forts des enseignements tirés de cette première étude, nous envisageons une nouvelle enquête à plus grande échelle pour 2025. Cette fois-ci, nous souhaitons nous associer à des partenaires capables de prendre en charge ou de financer les actions de collecte des données, ou encore de diffuser eux-mêmes l'enquête au sein de leurs réseaux. Cette collaboration permettra d'élargir la portée de l'étude et d'affiner encore davantage les analyses pour offrir des « insights » plus profonds et représentatifs.

Si vous êtes intéressé par un éventuel partenariat, nous vous invitons à prendre contact via ce formulaire. Nous serions ravis de discuter des possibilités de collaboration et de la manière dont nous pourrions travailler ensemble pour enrichir cette étude.

Laissez-nous vos coordonnées via le lien suivant :

<https://links.services.emocio.hr/tbs25>



Pour ceux qui souhaitent simplement participer à la prochaine enquête en tant que répondant, vous pouvez [vous inscrire dès maintenant ici](#).

Enfin, si le contenu de ce document vous a plu, n'hésitez pas à le partager sur vos réseaux sociaux. Votre soutien contribue à faire connaître nos travaux et à sensibiliser un public plus large aux enjeux de l'engagement collaborateur.

*Merci de votre intérêt et de votre participation !*

# 7. Remerciements

Nous tenions à remercier Réseaux Entreprendre Isère, Hub France IA ainsi que le village by CA Sud Rhône Alpes pour nous avoir permis de diffuser l'enquête sur leur réseau.

Merci également à CPME38 et l'Association des centraliens de Lyon pour leur confiance et leur participation.

Aux relecteurs de l'équipe Eline, Maxime, Pauline et Patrick pour leur œil critique et leurs suggestions.

A Elise Romefort pour les éléments graphique.

A GEM Junior entreprise pou avoir majoritairement assurer la récolte des derniers ressenti.

Enfin et surtout merci à tous les participants à cette enquête qui se sont prêté au jeu sous bien des formats.

## 8. Bibliographie

- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace Report*. Récupéré sur <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Insee. (2018, 02 27). *Tableaux de l'économie française* . Récupéré sur Insee: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3303564?sommaire=3353488>
- Insee. (2019, 12 03). *Les entreprises en France* . Récupéré sur Insee: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4255846?sommaire=4256020>
- Insee. (2020, 02 27). *Emploi par activité*. Récupéré sur insee: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277675?sommaire=4318291#titre-bloc-3>
- Insee. (2023, 12 12). *Revenus salariaux - Données annuelles 2020*. Récupéré sur Insee: [https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381326#tableau-figure1\\_radio2](https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381326#tableau-figure1_radio2)
- Insee. (2023, juin 29). *Salaires dans le secteur privé : caractéristiques des individus*. Récupéré sur Insee.fr: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7456913?sommaire=7456956>
- Insee. (2024, 02 19). *L'essentiel sur... les entreprises*. Récupéré sur Insee: [https://www.insee.fr/fr/statistiques/5424748#tableau-figure3\\_radio2](https://www.insee.fr/fr/statistiques/5424748#tableau-figure3_radio2)
- Insee, Dares. (2022, 06 30). *Emploi, chômage, revenus du travail* . Récupéré sur Insee: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6453700?sommaire=6453776>
- Lewis K. Garrad. (2020). *Employee Survey Research: A Critical Review of Theory and Practice*. Dans W. H. Macey, *Employee Surveys and Sensing: Challenges and Opportunities*. Oxford University Press. doi:<https://doi.org/10.1093/oso/9780190939717.003.0023>
- McKinsey & Company. (s.d.). *The hidden costs of quiet quitting, quantified*. Récupéré sur mckinsey.com: <https://www.mckinsey.com/uk/our-insights/the-mckinsey-uk-blog/the-hidden-costs-of-quiet-quitting-quantified>
- Mozart Consulting. (s.d.). Étude IBET. Récupéré sur <https://ibet.fr/>
- Tableau de bord de L'économie française*. (2024). Récupéré sur Insee: [https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/tableau/50\\_MTS/53\\_SRA](https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/tableau/50_MTS/53_SRA)

# 9. Annexes

## 18. Tableaux de répartition des interviewés

<i>Taille de l'entreprise (en collaborateurs)</i>	<i>Ratio de l'échantillon</i>
<i>Moins de 10</i>	27.5%
<i>10 à 250</i>	39.3%
<i>250 à 5 000</i>	21.0%
<i>Plus de 5 000</i>	12.1%
<i>Non exploitable</i>	2.6%

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Ratio de l'échantillon</i>
<i>Services</i>	22.85
<i>Industrie</i>	21.37
<i>Commerce</i>	15.13
<i>Construction</i>	9.50
<i>Information et Communication</i>	5.64
<i>Transport &amp; Logistique</i>	4.60
<i>Banque et Assurance</i>	3.71
<i>Immobilier</i>	2.82
<i>Autre</i>	14.53

<i>Secteur Géographique</i>	<i>Ratio de l'échantillon</i>
<i>Auvergne-Rhône-Alpes</i>	22.85
<i>Ile-de-France</i>	21.37
<i>Occitanie</i>	15.13
<i>Hauts-de-France</i>	0.15
<i>Nouvelle-Aquitaine</i>	9.50
<i>Provence-Alpes-Côte d'Azur</i>	5.64
<i>Bourgogne-Franche-Comté</i>	4.60
<i>Bretagne</i>	3.71
<i>Grand Est</i>	2.82
<i>Centre-Val de Loire</i>	1.19
<i>Normandie</i>	0.45
<i>Pays de la Loire</i>	0.15
<i>Étranger</i>	3.12
<i>Non exploitable ( « un peu partout », « chez moi », « en France », etc.)</i>	9.32

<i>Ancienneté</i>	<i>Ratio de l'échantillon</i>
<i>Moins de 3 mois</i>	2.38
<i>Moins d'un an</i>	7.28
<i>1 à 5 ans</i>	31.05
<i>5 à 10 ans</i>	26.89
<i>Plus de 10 ans</i>	32.39
<i>Non exploitable</i>	6.01

<i>Taille de l'entreprise (en collaborateurs)</i>	<i>Ratio de l'échantillon</i>
<i>Homme</i>	52.66%
<i>Femme</i>	47.19%
<i>Autre</i>	0.15%

<i>Âge</i>	<i>Ratio de l'échantillon</i>
<i>Moins de 24 ans</i>	9.32
<i>25 - 49 ans</i>	59.76
<i>50 - 64 ans</i>	30.03
<i>65 et plus</i>	0.89

<i>Rémunération nette annuelle</i>	<i>Ratio de l'échantillon</i>
<i>- de 10k€</i>	2.41
<i>10k€ à 20k€</i>	30.98
<i>20k€ et 30k€</i>	30.37
<i>30k€ et 40k€</i>	15.19
<i>+ de 40k€</i>	21.05

<i>Profession</i>	<i>Ratio de l'échantillon</i>
<i>Ouvrier</i>	15.36
<i>Profession intermédiaire</i>	6.48
<i>Employé</i>	49.85
<i>Cadre ou Chef d'entreprise</i>	28.31

## 19. Sujets les plus évoqués

<i>Dimension</i>	<i>Définition</i>	<i>Polarité moyenne</i>	<i>Rang</i>
<i>Accomplissement &amp; réalisation de soi</i>	Opportunités offertes aux employés de développer leur potentiel et atteindre un sentiment de satisfaction personnelle et professionnelle.	0.64	1.0
<i>Charge de travail</i>	Volume et répartition des tâches assignées aux employés dans l'exercice de leurs fonctions.	-0.73	2.0
<i>Ambiance et convivialité</i>	Atmosphère générale au sein de l'équipe et de l'entreprise, incluant les relations interpersonnelles et le sentiment de camaraderie.	0.67	3.0

<i>Rémunération</i>	Structure et compétitivité des salaires et des augmentations, ainsi que la transparence des critères de rémunération.	-0.34	4.0
<i>Santé physique et mentale</i>	Initiatives et programmes pour promouvoir et maintenir la santé globale des employés, tant sur le plan physique que psychologique.	-0.93	5.0
<i>Variété et diversité des tâches réalisées</i>	Pertinence du rôle de chaque employé dans la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise, et la perception de l'utilité de leur travail.	0.92	6.0
<i>Circuit et prise de décision</i>	Ensemble des principes et des comportements qui définissent l'identité de l'entreprise et influencent les interactions entre les employés.	-0.18	7.0
<i>Autonomie</i>	Niveau de liberté dont disposent les employés pour s'organiser, prendre des décisions et proposer des améliorations dans leur travail.	0.99	8.0
<i>Montée en compétence</i>	Mécanismes non académiques de développement des compétences, tels que le mentorat, le tutorat,..	0.97	9.0
<i>Investissement dans le poste</i>	Niveau d'engagement personnel des employés dans leurs missions et leur volonté de contribuer activement au succès de l'organisation.	0.72	10.0
<i>Écoute et conseil</i>	Mécanismes et pratiques permettant aux employés de partager leurs préoccupations et de recevoir du soutien professionnel et personnel.	0.82	11.0
<i>Utilité et impact des tâches réalisées</i>	Pertinence du rôle de chaque employé dans la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise, et la perception de l'utilité de leur travail.	0.42	12.0
<i>Promotion et changement de poste</i>	Facilité avec laquelle les employés peuvent changer de poste, de département ou de région géographique au sein de l'entreprise.	0.17	13.0
<i>Vision et stratégie de l'entreprise</i>	Partage des objectifs à long terme et des plans d'action pour les atteindre, à tous les niveaux de l'organisation.	-0.39	14.0
<i>Intensité du travail</i>	Cadence à laquelle les employés sont tenus de travailler, incluant les périodes de forte activité et les délais imposés.	-0.58	15.0
<i>Relation avec autrui</i>	Qualité des interactions avec les ressources internes à l'organisation contribuant à la réalisation de la mission.	0.41	16.0
<i>Équilibre vie pro / vie perso</i>	Disposition physique des bureaux et des espaces de travail, incluant les avantages et	-0.17	17.0

	inconvénients des configurations ouvertes vs. fermées, l'ergonomie des postes,...		
<i>Évolution de la fiche de poste</i>	Possibilités offertes aux employés d'évoluer et progresser dans l'exercice de leur fonction.	-0.99	18.0
<i>Flexibilité et aménagement des horaires</i>	Capacité des employés à moduler leurs horaires de travail pour mieux concilier leurs obligations professionnelles et personnelles.	-0.31	19.0
<i>Accueil et intégration</i>	Processus et pratiques pour intégrer les nouveaux employés afin qu'ils deviennent rapidement opérationnels et engagés aussi bien à l'entrée dans l'entreprise que lors d'une nouvelle prise de poste.	-0.98	20.0
<i>Télétravail</i>	Politiques et pratiques liées au travail à distance et à la combinaison de travail en présentiel et hors les murs de l'entreprise.	0.19	21.0

## 20. Dimensions importantes par ancienneté dans la société

### En positif

Moins de 24 ans	25 - 49 ans	50 - 64 ans	65 et plus
Ambiance et convivialité	Accomplissement & réalisation de soi	Accomplissement & réalisation de soi	Écoute et conseil
Promotion et changement de poste	Investissement dans le poste	Autonomie	Charge de travail
Accomplissement & réalisation de soi	Variété et diversité des tâches réalisées	Ambiance et convivialité	Flexibilité et aménagement des horaires
Montée en compétence	Utilité et impact des tâches réalisées	Écoute et conseil	Trajet domicile travail
Charge de travail	Ambiance et convivialité	Montée en compétence	Rémunération

### En négatif

Moins de 24 ans	25 - 49 ans	50 - 64 ans	65 et plus
Rémunération	Charge de travail	Circuit et prise de décision	Prévention et sécurité
Accueil et intégration	Santé physique et mentale	Charge de travail	Accomplissement & réalisation de soi
Intensité du travail	Équilibre vie pro / vie perso	Rémunération	Utilité et impact des tâches réalisées
Prévention et sécurité	Intensité du travail	Santé physique et mentale	Investissement dans le poste
Investissement dans le poste	Rémunération	Promotion et changement de poste	Relation avec autrui

## 21. Thématiques évoquées selon l'âge

### En positif

Moins de 24 ans	25 - 49 ans	50 - 64 ans	65 et plus
Ambiance et convivialité	Accomplissement & réalisation de soi	Accomplissement & réalisation de soi	Écoute et conseil
Promotion et changement de poste	Investissement dans le poste	Autonomie	Charge de travail
Accomplissement & réalisation de soi	Variété et diversité des tâches réalisées	Ambiance et convivialité	Flexibilité et aménagement des horaires
Montée en compétence	Utilité et impact des tâches réalisées	Écoute et conseil	Flexibilité et aménagement des horaires
Charge de travail	Ambiance et convivialité	Montée en compétence	Rémunération

### En négatif

Moins de 24 ans	25 - 49 ans	50 - 64 ans	65 et plus
Rémunération	Charge de travail	Circuit et prise de décision	Prévention et sécurité
Accueil et intégration	Santé physique et mentale	Charge de travail	Accomplissement & réalisation de soi
Intensité du travail	Équilibre vie pro / vie perso	Rémunération	Utilité et impact des tâches réalisées
Prévention et sécurité	Intensité du travail	Santé physique et mentale	Investissement dans le poste
Investissement dans le poste	Rémunération	Promotion et changement de poste	Relation avec autrui

## 22. Classement de thématiques avec le plus fort taux d'implication

Classement	Sujet	Renforcé par	Affaibli par
1	Accomplissement & réalisation de soi	<p>mise en place de nouveaux projets</p> <p>contribution à la pérennisation de la société</p> <p>montée en compétence</p>	complexité de leur travail ou ressource humaine (collègue, turnover) impactant leurs missions
2	Ambiance et convivialité	repas partagés entraide et initiatives de l'entreprise pour maintenir un bon équilibre et renforcer l'esprit d'équipe	<p>Tensions et stress lors de défaillances (panne machine, perte de données)</p> <p>Mauvaise communication entre divers services/département</p> <p>Sentiment d'injustice salariale</p>
3	Vision et stratégie de l'entreprise	Augmentation de l'activité et mise en place de nouveaux projets	<p>Incertitudes conjoncturelles</p> <p>Mauvais résultats financiers</p> <p>Concurrence</p> <p>Positionnement / stratégie non comprise</p> <p>Manque de considération</p>
4	Santé physique et mentale	Initiatives pour améliorer les conditions de travail (rotation des tâches aménagement de l'emploi du temps)	<p>Horaire</p> <p>Pression de la performance</p> <p>Mauvaise communication interne</p> <p>reconnaissance</p>
5	Rémunération	<p>Primes et des avantages financiers</p> <p>Transparence sur les salaires</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>Pouvoir d'achat</p> <p>Absence d'augmentation sur la durée</p> <p>Absence de promotion</p> <p>Charge de travail / objectif</p>
6	Charge de travail	<p>Organisation efficace</p> <p>Salaire</p> <p>Non-renouvellement de poste dans l'équipe</p>	<p>Pression de la performance</p> <p>Problème de santé</p>

7	Reconnaissance et considération	<p>Changement de responsable</p> <p>Initiatives pour maintenir l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle (horaire, télétravail, semaine à 4 jours)</p> <p>Responsabilité &amp; augmentation</p>	<p>Charge de travail</p> <p>Respect des diversités</p> <p>Clarté des retours</p>
8	Utilité et impact des tâches réalisées	<p>Relation avec les clients</p> <p>Relation avec les tiers</p> <p>Protection ou transmission</p>	<p>Inadéquation entre les objectifs et les moyens</p> <p>Respect des diversités</p>
9	Flexibilité et aménagement des horaires	<p>Possibilité d'être présent pour les événements familiaux</p> <p>Initiatives de l'entreprise pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, comme des sessions sur la gestion du stress</p> <p>Télétravail</p>	Pause non modulable

## 23. Thématiques pour les nouveaux embauchés

### En positif

Moins de 3 mois	Moins d'un an	1 à 5 ans	5 à 10 ans	Plus de 10 ans
Ambiance et convivialité	Accomplissement & réalisation de soi	Accomplissement & réalisation de soi	Accomplissement & réalisation de soi	Accomplissement & réalisation de soi
Promotion et changement de poste	Montée en compétence	Investissement dans le poste	Ambiance et convivialité	Rémunération
Accomplissement & réalisation de soi	Équilibre vie pro / vie perso	Variété et diversité des tâches réalisées	Investissement dans le poste	Ambiance et convivialité
Montée en compétence	Ambiance et convivialité	Utilité et impact des tâches réalisées	Conditions matérielles (outils numériques et équipements )	Relation avec autrui
Charge de travail	Évolution de la fiche de poste	Écoute et conseil	Écoute et conseil	Investissement dans le poste
Espaces de vie	Écoute et conseil	Autonomie	Montée en compétence	Autonomie

### En négatif

Moins de 3 mois	Moins d'un an	1 à 5 ans	5 à 10 ans	Plus de 10 ans
Rémunération	Intensité du travail	Télétravail	Charge de travail	Santé physique et mentale
Accueil et intégration	Santé physique et mentale	Charge de travail	Santé physique et mentale	Promotion et changement de poste
Prévention et sécurité	Accueil et intégration	Rémunération	Utilité et impact des tâches réalisées	Charge de travail
Relation avec autrui	Charge de travail	Espaces de vie	Rémunération	Budget et personnel
Reconnaissance et considération	Rémunération	Relation avec autrui	Équilibre vie pro / vie perso	Flexibilité et aménagement des horaires

## 24. Thématiques positives & négatives par Taille d'entreprise

### En positif

moins de 10	10 à 250	250 à 5 000	plus de 5 000
Accomplissement & réalisation de soi	Ambiance et convivialité	Accomplissement & réalisation de soi	Accomplissement & réalisation de soi
Utilité et impact des tâches réalisées	Accomplissement & réalisation de soi	Ambiance et convivialité	Variété et diversité des tâches réalisées
Écoute et conseil	Investissement dans le poste	Investissement dans le poste	Ambiance et convivialité
Vision et stratégie de l'entreprise	Écoute et conseil	Circuit et prise de décision	Relation avec autrui
Évolution de la fiche de poste	Promotion et changement de poste	Rémunération	Autonomie
Ambiance et convivialité	Montée en compétence	Télétravail	Valeurs et culture de l'organisation

### En négatif

moins de 10	10 à 250	250 à 5 000	plus de 5 000
Rémunération	Charge de travail	Vision et stratégie de l'entreprise	Intensité du travail
Promotion et changement de poste	Rémunération	Charge de travail	Budget et personnel
Santé physique et mentale	Santé physique et mentale	Flexibilité et aménagement des horaires	Charge de travail
Investissement dans le poste	Utilité et impact des tâches réalisées	Évolution de la fiche de poste	Santé physique et mentale
Flexibilité et aménagement des horaires	Accueil et intégration	Santé physique et mentale	Diversité
Équilibre vie pro / vie perso	Partage de l'information	Exemplarité du supérieur hiérarchique	Accueil et intégration

## 25. Corrélations (les plus fortes) entre les diverses thématiques

Thème d'origine	Thème associé	Coefficient de corrélation
Vision et stratégie de l'entreprise	Circuit et prise de décision	0.645497
Valeurs et culture de l'organisation	Instances (syndicat, RH, etc.)	0.679366
	Variété et diversité des tâches réalisées	0.679366
Circuit et prise de décision	Vision et stratégie de l'entreprise	0.645497
	Instances (syndicat, RH, etc.)	0.679366
Reconnaissance et considération	Avantage sociaux or rémunérations	0.645497
Partage de l'information	Flexibilité et aménagement des horaires	0.679366
Liberté d'expression	Conditions matérielles (outils numériques et équipements )	0.679366
	Formations	0.679366
Ambiance et convivialité	Investissement dans le poste	0.730297
Instances (syndicat, RH, etc.)	Valeurs et culture de l'organisation	0.679366
	Circuit et prise de décision	0.679366
Variété et diversité des tâches réalisées	Valeurs et culture de l'organisation	0.679366
Investissement dans le poste	Ambiance et convivialité	0.730297
Conditions matérielles (outils numériques et équipements )	Liberté d'expression	0.679366
Budget et personnel	Autonomie	0.781736
Télétravail	Flexibilité et aménagement des horaires	0.679366
Relation avec autrui	Autonomie	0.679366
Autonomie	Budget et personnel	0.781736
	Relation avec autrui	0.679366
Formations	Liberté d'expression	0.679366
Avantage sociaux or rémunérations	Reconnaissance et considération	0.645497
	Espaces de vie	0.781736
	Trajet domicile travail	0.679366
Espaces de vie	Avantage sociaux or rémunérations	0.781736
Flexibilité et aménagement des horaires	Partage de l'information	0.679366
	Télétravail	0.679366
Trajet domicile travail	Avantage sociaux or rémunérations	0.679366