

**Contacts Presse Capgemini Consulting :**  
Claire Thiebaut  
Tel: 01 49 67 32 20  
E-mail: [claire.thiebaut@capgemini.com](mailto:claire.thiebaut@capgemini.com)

Hélène Delannet  
Tel: 01 49 67 31 25  
E-mail: [helene.delannet@capgemini.com](mailto:helene.delannet@capgemini.com)

**Contact Presse TNS Sofres :**  
Céline Rossignol  
Tel: 01 40 92 24 10  
E-mail: [celine.rossignol@tns-sofres.com](mailto:celine.rossignol@tns-sofres.com)

### **Etude « A l'écoute des Français au travail », Capgemini Consulting / TNS Sofres**

## **Désengagement des salariés et nécessaire transformation numérique : le top management français soumis à une double épreuve**

- Plus de 40% des salariés français sont en situation de désengagement, voire de désenchantement;
- Seule la moitié des managers français considère que les orientations stratégiques de leur organisation « vont dans le bon sens »
- Seulement 20% des « top managers » français perçoivent les outils digitaux comme très positifs pour la performance de leur entreprise, a contrario de leurs homologues européens
- En revanche, plus de 80% des salariés français voient les outils digitaux comme pouvant impacter positivement la performance de leur entreprise
- Une jeune génération de salariés de moins de trente ans plus confiante en 2014 qu'en 2007 envers leurs équipes dirigeantes (+ 9%)

Paris, le 23 juin 2014 – Capgemini Consulting, l'entité de conseil en stratégie et transformation du Groupe Capgemini, en partenariat avec TNS Sofres, référence des études marketing et d'opinion, publie la seconde édition de son enquête sur les Français au travail, neuf ans après la parution de la première édition. Objectif : se pencher sur la relation des salariés à leur entreprise et l'évolution de leur représentation du travail depuis 2005.

A partir des données recueillies auprès de plus de **7800** salariés de sept pays (voir méthodologie : p. 3), l'enquête dessine les nouveaux défis pour le management français à l'heure du numérique.

Pour Patrick Benoit, Directeur Associé chez Capgemini Consulting en charge de ce programme d'étude, « nous avons conduit cette enquête à une période critique de notre histoire : la société française est confrontée au défi d'un monde qui change de façon très rapide, alors que le modèle social historique d'après guerre a été bâti sur des principes de stabilité, de lisibilité, et de long terme. Cette étude nous montre à quel point nous allons devoir revoir les fondamentaux, y compris culturels et managériaux, de nos organisations ».

### **Un mouvement de défiance profond, qui atteint à la fois dirigeants et syndicats**

Fragilisé depuis les années 1970, le modèle social français semble aujourd'hui à bout de souffle. Il ne paraît plus répondre aujourd'hui aux attentes de nombre de salariés ou de cadres.

- L'étude montre que plus de 40% des salariés français sont en situation de désengagement, désenchantement ou d'angoisse ;
- Dans les plus grandes entreprises (> 1000 salariés), seul un manager sur deux dit avoir confiance dans son équipe dirigeante ;
- Moins d'un salarié non-manager sur deux dit avoir confiance dans les représentants du personnel ou les syndicats ;

Si ce modèle est fragilisé, c'est aussi qu'il ne répond pas non plus à l'évolution des attentes d'une jeune génération française dont la représentation du travail évolue fortement au regard des générations précédentes :

- Un travail plus « gagne pain » (+ 15 pts entre 2007 et 2014), moins « contacts humains » (-30 pts) : la jeune génération ne fait plus de l'entreprise un lieu durable de constitution de son insertion sociale.

## 2007- 2014 : des salariés plus satisfaits d'avoir un emploi qu'avant... tout en étant plus frustrés dans leur travail

La période allant de 2007 à 2014 voit la satisfaction au travail augmenter dans la plupart des pays, y compris en France (+ 9 pts).

Mais cette progression de la satisfaction apparente en France, probablement liée à l'augmentation de la « valeur d'avoir un emploi » dans une période de crise qui dure, cache deux mouvements plus profonds :

- La montée des oppositions et des crispations : la moitié seulement des salariés interrogés pense que les « changements dans l'entreprise sont plutôt bien gérés » ; par ailleurs, « le changement va dans la mauvaise direction » et « le changement perçu comme un risque » s'accroissent (respectivement, +8 pts et +7 pts).
- Le renforcement de la fragmentation de « l'entreprise biologique » et des attentes :
  - Des femmes toujours en attente d'égalité sur les chances d'évolution (10 pts d'écart de perception avec les hommes sur cette question) ;
  - Des jeunes beaucoup plus confiants en 2014 qu'en 2007 (« confiance dans l'équipe dirigeante » : + 8 pts) au contraire des « quadragénaires » en décrochage accentué (« confiance dans l'équipe dirigeante », -9 pts).

## Fragilité et doutes du management : un handicap majeur en France au regard des autres pays

Sur la plupart des attitudes, les positions exprimées par les salariés français sont plus déifiantes, plus crispées ou plus en opposition que dans les autres pays de l'étude.

L'étude montre par ailleurs que la particularité des positions exprimées par les salariés français, comparée aux six autres pays de l'étude, est particulièrement visible au sein du management, voire du « top management ». Par exemple :

- Une moitié seulement des managers français des grandes entreprises privées considère que les orientations stratégiques de leur organisation « vont dans le bon sens » contre plus de 60% (Brésil) à plus de 80% (Chine) dans les autres pays de l'étude.
- Seuls 20% des « top managers » français perçoivent « les outils digitaux comme très positifs pour la performance de leur entreprise » contre 40% (Espagne) à près de 70% (Brésil) d'opinions équivalentes chez leurs homologues étrangers ;

## Hope in Top French Management <sup>1</sup>

L'étude souligne donc que c'est avant tout les systèmes managériaux français qui doivent être remis en question pour être à même de répondre aux enjeux d'un monde plus complexe et en mutation accélérée. C'est ainsi le top management français qui est invité à s'interroger sur les limites des systèmes actuels, les enjeux de la « bascule numérique » et l'ampleur des transformations qui doivent être menées. Y compris au sein même des pratiques des équipes dirigeantes des organisations françaises.

Selon Eric Chauvet, Directeur au sein de l'unité Stratégies d'Opinion de TNS Sofres : « Parmi ses enseignements majeurs, cette étude, en mettant en évidence que les Français travaillant pour des groupes étrangers se sentent emportés par une dynamique plus positive, montre que le pessimisme actuel n'est pas que le fait d'un « peuple » désespérément pessimiste mais aussi la conséquence du modèle managérial français, dont les faiblesses sont probablement plus handicapantes dans le nouveau monde digital qu'elles ne l'étaient dans les décennies précédentes. Cela constitue aussi un message d'espoir : l'adoption de techniques de management différentes est possible et efficace, des centaines de milliers de salariés français les vivant déjà au quotidien. »

Pour Patrick Benoit, « La conjonction d'un désengagement massif des salariés et de ce nouveau monde digital, plus entrepreneurial, moins respectueux des rentes, des hiérarchies et des systèmes hérités, en mutation permanente, crée un défi pour nos organisations et nos systèmes managériaux. Mais elle ouvre en parallèle un éventail de possibles et des espaces pour inventer des réponses innovantes. Nous sommes confiants dans la capacité des équipes dirigeantes à s'engager et réussir dans cette voie ».

###

---

1 Référence au livre « *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle* », par le sociologue François Dupuy, qui a reçu le prix du livre RH en 2012.

## **Méthodologie :**

*Les données quantitatives ayant servi de base aux analyses de Capgemini Consulting ont été recueillies par TNS Sofres sur la base d'une structure de questionnaire très proche de celle de l'Observatoire International des Salariés (OIS) qui avait fait l'objet d'éditions en 2007 et 2009.*

*L'étude de janvier-février 2014, réalisée sur des échantillons représentatifs de plus de 7000 salariés sur sept pays différents : quatre grands pays européens (France, Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne) et trois autres grandes nations du monde (Chine, Etats-Unis, Brésil).*

*Pour ces différents pays, en dehors du Brésil, la continuité du questionnaire a permis de mesurer les évolutions entre 2007 et 2014, pour les entreprises de plus de 500 salariés.*

*De façon spécifique, la France a été couverte par 3000 interviews (800 dans les autres pays) afin de permettre des analyses plus approfondies avec des échantillons suffisants.*

*Le questionnaire couvrait les thèmes suivants: représentation du travail, climat psychologique, engagement, satisfaction, organisation du travail et management, reconnaissance, épanouissement, information, image de l'entreprise, perception de la stratégie et du changement, numérique.*

*Une quinzaine d'entretiens avec des membres des équipes de direction de grands groupes privés ou publics ont permis de conforter les enseignements issus des données quantitatives recueillies par TNS Sofres.*

## **A propos de Capgemini**

Fort de plus de 130 000 collaborateurs et présent dans plus de 40 pays, Capgemini est l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance. Le Groupe a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 10,1 milliards d'euros. Avec ses clients, Capgemini conçoit et met en œuvre les solutions business et technologiques qui correspondent à leurs besoins et leur apporte les résultats auxquels ils aspirent. Profondément multiculturel, Capgemini revendique un style de travail qui lui est propre, la « Collaborative Business Experience™ », et s'appuie sur un mode de production mondialisé, le « Rightshore® ».

Plus d'informations sur : [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

*Rightshore® est une marque du groupe Capgemini*

## **A propos de Capgemini Consulting**

Capgemini Consulting est la marque de conseil en stratégie et transformation du groupe Capgemini. Leader dans la transformation des entreprises et des organisations, Capgemini Consulting aide ses clients à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. La nouvelle économie numérique est synonyme de ruptures mais aussi d'opportunités. Les 3600 consultants de Capgemini Consulting travaillent avec des entreprises et des organisations de premier plan pour les aider à relever ces défis en menant à bien leur transformation numérique.

Pour de plus amples informations cliquez-ici : [www.capgemiconsulting.com](http://www.capgemiconsulting.com)

## **A propos de TNS Sofres**

Référence des études marketing et d'opinion en France, TNS Sofres est une société du groupe TNS, n°1 mondial des études ad hoc, et présent dans plus de 80 pays. TNS offre à ses clients des recommandations claires et précises pour les accompagner dans leurs stratégies de croissance. Son expérience et ses solutions d'études couvrent la gestion de marque & la communication, l'innovation, la relation client, et le retail & shopper. TNS nourrit une relation de proximité avec les consommateurs et les citoyens partout dans le monde, et développe une connaissance unique de leurs comportements et attitudes, en prenant en compte la diversité de leurs cultures, de leurs géographies et de leurs systèmes économiques. TNS appartient au Groupe Kantar, leader mondial en matière de veille, d'analyse et d'information à forte valeur ajoutée. Plus d'informations sur : [www.tns-sofres.com](http://www.tns-sofres.com)

Pour plus d'informations, rendez-vous sur [Twitter](#), [Facebook](#), [Youtube](#), [Google+](#), [LinkedIn](#) et sur nos applis [iPhone](#) / [Android](#).