

Synthèse # 49

# Les changements du rapport au travail

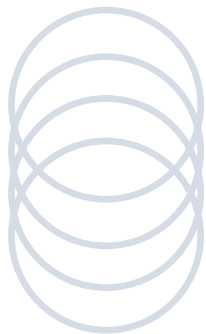
Juillet 2025





# Note de synthèse

« Détravail », « quiet quitting », « burn out », « bore out » mais aussi « nomadisme » ou « travail hybride »...les nouveaux concepts fleurissent ces derniers temps comme autant de signes de profondes mutations du travail et de la société.



En 2020, le Covid-19 a suspendu temporairement les routines professionnelles, catalysé l'essor du télétravail, et offert à des millions d'individus un temps inédit d'introspection. Nombreux sont ceux qui ont appuyé sur « pause », questionnant la centralité du travail, son utilité et sa place dans leur existence.

Néanmoins, la crise sanitaire a surtout accéléré et cristallisé des évolutions déjà en germe. On assiste en effet aujourd'hui à une déconstruction du modèle hérité de la Révolution industrielle, dans lequel le travail était à la fois obligation sociale, levier économique et pilier identitaire. À sa place, se développe un rapport plus subjectif, réflexif, où l'on se demande « pourquoi » et « pour qui » l'on travaille. Aujourd'hui, les signaux sont clairs : la place accordée au travail dans la hiérarchie des priorités est relativisée, et les aspirations dominantes se déplacent vers l'équilibre vie pro/vie perso, l'autonomie, la quête de sens, la qualité des relations humaines, voire le besoin de reconnaissance. Les mutations en cours ne traduisent pas une simple lassitude ou une volonté de rupture avec le travail, mais bien une reconfiguration en profondeur du sens qu'on lui attribue, de la manière dont il s'inscrit dans les parcours de vie, et des attentes – plus qualitatives que statutaires – qu'il suscite désormais.

Ces transformations n'épargnent évidemment pas le commerce : c'est l'ensemble du rapport au travail qui évolue, questionnant les modèles traditionnels du secteur et créant de nouveaux enjeux d'attractivité pour les talents et de nouvelles opportunités commerciales. À la croisée des mondes du travail et de la consommation, le commerce est particulièrement sensible aux dynamiques sociales à l'œuvre : difficultés de recrutement dans la vente, désaffection pour les horaires contraints, attentes croissantes d'utilité sociale et de sens au travail, mais aussi nouvelles pratiques d'achat côté consommateurs. Le défi est double : repenser les stratégies d'engagement et de fidélisation des collaborateurs tout en ajustant l'offre commerciale aux comportements de consommateurs eux-mêmes transformés par ces nouvelles aspirations.

## La centralité du travail en question

- Selon la sociologue Maëlezig Bigi (2022), « le travail s'est construit en Occident à travers une **triple promesse : s'intégrer socialement, économiquement mais aussi s'épanouir individuellement.** » Pour autant, ces attentes et l'importance désormais conférée au travail sont de plus en plus questionnées.
- Le **travail, longtemps sacralisé** ou au moins fondamental dans la définition de l'identité et du statut de l'individu, occupe aujourd'hui une **place moins prépondérante dans l'échelle des valeurs et des priorités personnelles.** De fait, la part de salariés estimant que le travail était « très important » n'était plus que de 24% en 2021, alors qu'elle était de 60% en 1990.
- Si le travail est moins central, c'est peut-être d'abord parce qu'on y passe moins de temps. « Travailler plus pour gagner plus » : et si ce slogan de la campagne présidentielle de 2007 avait désormais laissé la place au « **travailler moins pour vivre mieux** » ? Les Français étaient **68% à voir comme souhaitable la mise en place de la semaine de 4 jours** avec réduction du temps de travail à 32h.
- Cette perte de centralité du travail s'est ainsi accompagnée d'un changement de priorités : les actifs sont désormais **moins prêts à sacrifier leur vie personnelle au profit de leur vie professionnelle.** Selon un sondage Ifop pour Solutions solidaires (2022), **61% des salariés souhaiteraient désormais « gagner moins d'argent pour avoir plus de temps libre »,** contre seulement 39% qui préféreraient l'inverse.

## Malaise dans le travail

- La crise du Covid n'a fait que **renforcer une dynamique de désaffection vis-à-vis du travail.** Les nombreuses vagues de licenciements qu'a connues la France ces dernières décennies ont **fragilisé la confiance envers l'institution « travail ».** À cela s'ajoute une **perte de sens liée à la transformation du contenu même des métiers,** souvent réduits à des logiques court-termistes, automatisées, centrées sur les **indicateurs de performance.** Ainsi, **en 1993, 25% des actifs s'estimaient perdants au travail dans la balance entre ce qu'ils donnaient d'eux-mêmes et ce qu'ils retiraient de leur travail ; en 2021,** ce chiffre était passé à **48%.**
- La **qualité de vie au travail est à la fois menacée et au centre des préoccupations.** Le baromètre Actineo-L'ObSoCo (2023) montrait que la part des actifs de bureau satisfaits à l'égard de leur qualité de vie au travail avait **chuté de 10 points par rapport à 2019.** Le **sentiment de stress au travail continue de progresser** : 50% des Français se disent stressés, en augmentation de 4 points. Selon l'étude Fatigue Informationnelle menée par L'ObSoCo et la fondation Jean Jaures en 2024, **2 adultes sur 10 avaient été arrêtés pour burn-out ou épuisement professionnel** lors des 12 derniers mois.
- Un phénomène favorable au « **quiet quitting** » : 42% des actifs répondent positivement à la proposition « Vous vous sentez peu engagé dans votre travail, vous effectuez ce qui vous est demandé sans faire plus » ; un chiffre qui monte à 47% chez les moins de 35 ans.

## Travailler mieux : la montée de la thématique du sens au travail

- Si le **travail a perdu de sa centralité,** les **Français y restent attachés,** tout en mettant des avants des **attentes relativement nouvelles,** notamment autour de la question du sens qu'on lui accorde, pour soi et pour la société.

- Le sens au travail relève à la fois de son **utilité sociale, de sa cohérence éthique, et de la manière dont il contribue au développement de l'individu** lui-même. D'après une enquête menée par Opinion Way pour l'Anact (2022), **un actif sur cinq s'interroge désormais davantage sur le sens de son travail** qu'avant la pandémie, en particulier chez les moins de 35 ans. Par ailleurs, plus d'un **quart des répondants de l'enquête avait déjà quitté un emploi pour cette raison**, et **un tiers envisage de le faire**.
- Cette exigence de sens se traduit notamment par une volonté **d'alignement entre les valeurs personnelles des salariés et celles de leur entreprise**. Dans une étude de L'ObSoCo menée en 2025, 1 actif sur 4 répondait « qu'il soit en phase avec mes valeurs » à la question « qu'attendez-vous surtout du travail ? ».
- Ces **tensions entre valeurs individuelles et pratiques organisationnelles** sont également visibles dans les **conflits éthiques vécus au travail**. Selon la DARES (2016), 61% des actifs occupés déclaraient devoir faire des choses qu'ils désapprouvent dans le cadre de leur activité professionnelle.
- Au-delà des attentes précédemment citées, le **besoin d'être reconnu au travail, symboliquement et financièrement**, apparaît comme une attente fondamentale des Français. Les actifs (et *a fortiori* les catégories populaires) cherchent, d'abord, un métier qui **leur permette de vivre décemment** et d'être reconnus. 57% des jeunes interrogés citent en premier le respect, et 44% la confiance pour évoquer la valeur qui leur donnerait le plus envie de rejoindre une entreprise.

### Des trajectoires professionnelles plus fragmentées...

- Et quand ils sont insatisfaits, les salariés sont plus enclins à changer de poste. La stabilité dans un même poste ou une même entreprise tout au long d'une carrière n'est plus un **idéal majoritaire**. Aujourd'hui, 42% des salariés français se déclarent en recherche active ou à l'écoute du marché, d'après une étude Robert Half (2025). **Le turnover s'est établi à 14,95% en 2023**, toujours **au-dessus du niveau pré-Covid** (10,95% en 2020).
- Les **jeunes actifs d'aujourd'hui sont appelés à changer d'employeur 13 à 15 fois** au cours de leur vie. La **pluriactivité progresse** aussi : c'est le phénomène **des « slashers »**, qui concerne désormais 1/4 des actifs ; une pluriactivité complètement choisie pour 62% des personnes interrogées.

### Recruter et fidéliser : les défis du commerce

- Les entreprises du commerce évoluent dans un marché de l'emploi tendu. Cette tension relève d'une **inadéquation croissante entre les attentes nouvelles des salariés** (quête de sens, équilibre vie pro/perso, besoin de reconnaissance) et les **contraintes classiques du secteur** (horaires décalés, travail le week-end, fractionnement du temps de travail).
- Selon l'enquête « Besoins en main-d'œuvre » de France Travail, ce sont ainsi plus de 247 430 projets de recrutements qui sont prévus par les entreprises du secteur commerce (détail et gros) en 2025. Et **40% d'entre eux sont jugés difficiles par les employeurs**.
- Face à ces difficultés, certaines entreprises ont instauré des **dispositifs innovants**. L'entreprise Orange a par exemple déployé en 2022 un dispositif permettant aux salariés ayant au moins 10 ans d'ancienneté de **s'absenter entre trois et douze mois**, avec maintien de 70% du salaire. L'entreprise Carrefour **offre ainsi un jour de congé aux femmes ayant recours à la PMA**, et 12 jours de congé supplémentaires pour les femmes atteintes d'endométriose. Depuis 2023, le groupe Auchan a mis en place une **cellule de pair-aidance**.

- Dans le même temps, les évolutions sociétales récentes révèlent une **aspiration croissante des salariés - en particulier des plus jeunes - à évoluer dans des environnements professionnels fondés sur la confiance, l'autonomie et la reconnaissance**. Près de 3 jeunes sur 10 âgés de 18 à 24 ans estiment que le principal manque du management actuel réside dans l'absence de confiance et d'autonomie.

### Le travail hybride, nouveau paradigme

- La pérennisation du travail à distance après la crise a largement popularisé l'expression d'« effet cliquet », le **télétravail s'étant imposé comme une pratique désormais difficilement réversible**. Aujourd'hui :
  - 47% des entreprises françaises intègrent désormais le télétravail
  - 22% des salariés du secteur privé télétravaillent au moins une fois par mois
  - 46% des Français seraient prêts à quitter leur emploi s'il ne leur est pas possible de travailler depuis chez eux
- Un retour en arrière d'autant plus difficile que **le travail à distance fait l'objet d'un plébiscite par ceux qui le pratiquent**. L'Observatoire du télétravail mené par L'ObSoCo (2023) permettait en effet de voir que 82% des télétravailleurs étaient satisfaits, dont 37% de « Très satisfaits ».
- Actuellement, le nombre moyen de jours télétravaillés s'élève à 1,9 par semaine. La proportion de salariés souhaitant télétravailler plus a triplé entre 2021 et 2023, passant de 14% à 44%.

### L'impact du télétravail sur la consommation

- Depuis deux décennies, le **domicile est devenu un hub**, un centre où convergent loisirs, sociabilité mais également consommation, via un **recours accru au e-commerce**. Une tendance qui peut s'avérer renforcée par le télétravail, notamment dans le cas des courses alimentaires.
- Dans le même temps, l'essor du télétravail participe à nourrir **l'importance grandissante de la proximité et des formats commerciaux connexes**.
- L'évolution des rythmes d'achat ne se limite pas aux jours de fréquentation, mais touche également les **créneaux horaires privilégiés par les consommateurs**. Comme le relate Le Monde (2021) : « Le travail à distance a écrasé les heures de pointe. Depuis la généralisation du télétravail, Monoprix a, en effet, constaté une évolution de la fréquentation en magasin. Celle-ci se traduit par un **lissage sur la journée** avec un pic d'affluence observé à la mi-journée moins marqué, confirme le distributeur. »
- Selon une étude BVA pour Sodexo / Toqla (2023), 35% des personnes pratiquant le télétravail **profitaient de leur pause pour faire des courses ou du shopping**.
- Le télétravail a naturellement fait émerger de **nouveaux besoins d'aménagement**. Si 65% des télétravailleurs disposent d'un espace dédié au travail dans leur logement, seul ¼ des actifs se disent pleinement satisfaits de leurs conditions matérielles de télétravail. L'Institut d'études et de promotion de l'ameublement (IPEA) a ainsi enregistré une hausse des ventes de meubles et de décoration d'intérieur de 35,8% en juin 2020.

## Implications pour les métiers du commerce



**Des politiques QVCT à la culture QVCT ?** L'influence du travail sur la santé inquiète salariés et RH, nécessitant de passer d'aménagements ponctuels à des réorganisations structurelles intégrant reconnaissance, autonomie, sens et équilibre de vie. Il faut ancrer dès la formation une culture de prévention partagée où tous les acteurs sont formés à reconnaître les signaux faibles et co-construire des pratiques favorables à la santé.



**Ne plus subir la discontinuité des parcours.** Les parcours professionnels deviennent non linéaires avec reconversions et pluralité d'activités, nécessitant des formats d'emploi diversifiés (temps partiel choisi, contrats de mission, périodes sabbatiques) pour que cette discontinuité ne soit pas subie. Un changement culturel est nécessaire pour percevoir ces parcours non linéaires comme une composante normale de la vie professionnelle.



**Enfin absorber le « choc » du télétravail.** Le travail hybride forcé a créé un choc irréversible obligeant à repenser modèles de gestion et structures, nécessitant que les managers développent des compétences pour animer des équipes dématérialisées et créer une culture d'équipe virtuelle. La sociabilité virtuelle enrichit le présentiel, les managers devant orchestrer cette dualité via rituels virtuels et espaces de collaboration informels.



**Repenser les missions et les métiers pour faire du travail un vecteur de sens.** Les logiques productivistes (court-termisme, *reporting*, contrôle, indicateurs financiers) vident le travail de sa substance. Les entreprises doivent penser les métiers comme des « missions » en insistant sur le « pourquoi » autant que le « comment » pour redonner du sens à l'activité.



**Le rôle des managers amené à être plus crucial que jamais.** Les managers sont appelés à faire confiance, et à laisser de l'autonomie et de la flexibilité aux salariés dans l'organisation de leur travail..., tout en maintenant du lien à l'heure du travail hybride et en apportant suffisamment de reconnaissance à leurs équipes. C'est à travers eux qu'un nouveau rapport au travail pourra se réinventer ; ce qui nécessite des formations pour s'adapter à ces mutations.



**Nouvelles configurations professionnelles, nouvelles façons de consommer.** Le télétravail a éclaté les rythmes de consommation, obligeant les commerces à gérer des flux irréguliers et à former leurs équipes en conséquence. Les commerces de proximité doivent désormais combiner présence physique et digitale (livraison, click & collect) pour s'adapter à cette nouvelle flexibilité des clients.