



Nouveaux regards sur le travail

“

Dans l’imaginaire collectif, le travail a toujours occupé une place centrale. Mais en 2022, tout le monde aspire-t-il à cette « bonne situation » idéale ? Est-elle encore l’alpha et l’oméga d’une vie réussie et épanouie ? Influencé par des tendances de fond accélérées par la crise sanitaire, le rapport au travail change. Une étude de l’association nationale des DRH révèle ainsi que 90 % d’entre eux reconnaissent que les candidats de la période post-Covid expriment des attentes différentes.

DOSSIER **CHRISTOPHE MILAZZO**

BÉNÉDICTE LIMON

MATHILDE PALFROY

Les jeunes, comme les moins jeunes, veulent diversifier leurs expériences, aspirent à plus d’autonomie, plus de sens. Ils recherchent un meilleur équilibre dans leur vie et ne font plus du travail leur seule priorité. Les parcours professionnels, auparavant en ligne droite, sont faits d’aller-retour, d’escales, de bifurcations.

Ce dossier tente de saisir ces grandes tendances et de voir comment elles obligent tous les maillons de la chaîne de l’emploi à s’adapter, depuis le monde de la formation jusqu’aux employeurs.

Michel Lallement, sociologue

« Une valeur centrale dans la société française »

Michel Lallement est sociologue du travail, professeur titulaire de la chaire d'analyse sociologique du travail, de l'emploi et des organisations du Conservatoire national des arts et métiers. Son dernier ouvrage, publié en 2019, s'intitule « Un désir d'égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques ».

Sociologue spécialisé dans les transformations du travail, Michel Lallement nous livre quelques clés pour mieux comprendre les évolutions du rapport que la société française entretient avec le travail.

Montée des indépendants, démission : la place du travail est-elle en train d'être bouleversée ?

La norme de l'emploi demeure celle du salariat. Le statut d'indépendant demeure le fait d'une minorité (10 % environ de la population active) et il est peu probable que la donne change rapidement. Un fait plus remarquable est la permanence de la précarité, qui concerne plus de 12 % des actifs. La baisse récente du taux de chômage provient d'ailleurs pour partie du recours par les entreprises à davantage de contrats de travail à courte durée. Cela n'est pas sans lien avec le phénomène de quiet quitting* observé récemment. Cette brusque montée des taux de démission n'a rien d'exceptionnel : un taux supérieur avait été observé début 2008. Il ne faudrait pas en tirer de conclusion hâtive, et surtout pas qu'il pourrait s'agir de la manifestation d'un déclin de la valeur travail. À mon avis, l'amélioration de la conjoncture sur le marché du travail et le refus de conditions de travail jugées peu satisfaisantes expliquent bien mieux le phénomène.

Quelle est la place du travail dans la société ?

Il demeure une valeur centrale dans la société française. Pour éviter le flou qui entoure souvent les prises de position à ce sujet, il faut préciser ce que l'on entend par travail. Une première distinction majeure oppose le travail comme pratique concrète (faire telle ou telle chose) au travail comme occupation d'un emploi.

Aujourd'hui, l'écrasante majorité des Français ont le sentiment d'effectuer un travail qui a du sens, la crise du Covid ayant renforcé pour près d'un tiers des actifs l'intérêt de leur activité professionnelle. Avec la diminution du chômage, l'importance accordée au fait de garder coûte que coûte l'emploi que l'on occupe pourrait en revanche avoir diminué. L'autre distinction importante invite à considérer le travail à la fois comme un pourvoyeur de revenu, comme un vecteur de sociabilité et comme un instrument de développement personnel. Au fil des années, ces deux dernières exigences ont pris de l'ampleur.

Y a-t-il des approches différentes selon l'âge ou les catégories socioprofessionnelles ?

Quel que soit leur âge, les salariés (et les non-salariés) affichent des hiérarchies concernant leurs attentes vis-à-vis du travail assez similaires. Les plus jeunes donnent un peu plus d'ampleur à la volonté de faire du travail une opportunité de rencontre et de collaboration, de pouvoir bénéficier rapidement de formations et d'une évolution professionnelle. La quête de sens par le travail n'est pas davantage propre à une classe d'âge ou à des profils professionnels. La satisfaction de se sentir utile socialement est observable aussi bien dans les professions qualifiées (travailleurs sociaux, cadres administratifs...) qu'au sein de celles qui le sont moins (aides à domicile, assistantes maternelles...). Le problème, comme l'a révélé crûment la crise sanitaire, est que la reconnaissance (en termes de salaire notamment) par les employeurs est loin en général d'être à la hauteur des investissements consentis au quotidien pour effectuer au mieux son travail. ■

* grève du zèle



Pascale Monat-Gourbin souligne le manque de gratification des jeunes qui choisissent le secteur et attendent d'être appréciés pour leurs compétences.

Les attentes des jeunes

« Il faut changer notre façon de penser »

Face aux nouvelles attentes et postures des jeunes concernant le travail, les employeurs et le monde de la formation s'adaptent pour préserver l'attractivité du secteur.

Ces évolutions peuvent s'expliquer dès l'orientation. Par le passé, les jeunes entendaient parler du social de manière positive et détaillée avant de s'y engager. Désormais, beaucoup le rejoignent par continuité de filière, sans connaissance précise des métiers, des conditions de travail. Généralement, le rapport au travail deviendrait un rapport à un salaire, plus qu'à une mission ou des responsabilités. Le jour où ça ne va pas, les jeunes partent d'autant plus qu'ils ont choisi ce secteur pour se sentir utiles. « Je ne tomberais pas dans la caricature de dire qu'ils entrent de ce métier comme dans n'importe lequel », insiste Pascale Monat-Gourbin, responsable des formations sociales à l'ADEA. Confronté à la méconnaissance des réalités du monde du travail chez ses futurs travailleurs sociaux, l'ADEA a intégré dans ses formations la question du droit du travail, des conditions de travail, non présentes dans les référentiels. Pascale Monat-Gourbin pointe aussi

les relations hiérarchiques et l'organisation pyramidale des structures, plus difficiles à accepter pour les jeunes. « Ils ont un rapport plus égalitaire à la hiérarchie. Les plus anciens n'ont pas su la fluidifier. » Ainsi, quand des tensions surviennent sur certains terrains de stage, elles s'expliquent souvent par le positionnement des jeunes, incompris par les salariés en place.

Un nouveau rapport à l'engagement

Le développement de l'intérim dans le social, qui offrirait à certains de meilleures conditions de recrutement, de rémunération et la possibilité d'expérimenter est emblématique de l'évolution de la perception du travail. « Il y a 10 ans, nous découvriions que des jeunes pouvaient avoir cette idée après une formation parlant d'engagement, de confiance dans la relation... », raconte Pascale Monat-Gourbin. Naturel par le passé, le rapport à l'engagement s'est tellement transformé que l'ADEA a mis en place depuis deux ans des séquences pédagogiques

Qu'attendent les jeunes ?

- D'après Marie Baléo (Mines-Paristech) :
- o L'engagement social et environnemental des entreprises
 - o L'équilibre vie privée/professionnelle
 - o La flexibilité et l'autonomie dans le travail
 - o Le développement des compétences
 - o La prise en compte des singularités

Un jeune sur deux né après 1995 prévoit la disparition du CDI, remplacé par le CDD et le travail indépendant. (OpinionWay, décembre 2018)

En quête de sens

- Les trois aspects recherchés :
 - o Sentiment d'utilité sociale
 - o Cohérence éthique de son action avec ses valeurs
 - o Possibilité de s'épanouir et s'accomplir
- En février 2021, 95 % des moins de 25 ans entrant sur le marché du travail souhaitent exercer une activité qui a du sens (Opinion Way). Le Covid a accéléré ces tendances. En mai 2020, 19 % des 18-34 ans déclaraient ne pas avoir besoin de sens dans leur emploi. Fin 2020, ils n'étaient plus que 4 % (Monster).
- En 2021, d'après l'enquête sociologique « Et maintenant ? », 86 % des 18-24 ans seraient prêts à gagner moins pour un travail plus conforme à leurs valeurs.

sur le sujet. Une alternante de 21 ans témoigne qu'il y a désormais plus de stress à signer un CDI qu'à changer de lieu de travail ou de métier. Chez les jeunes, le changement ne fait plus peur. Il est un élément positif, faisant partie de la vie. Surtout, Pascale Monat-Gourbin insiste sur le besoin de ne pas juger ces évolutions. « Il faut changer la façon de penser. On essaie de comprendre, de s'adapter, de se questionner pour voir comment leur donner envie. » ■



Pascale Monat-Gourbin

Parcours, engagement et vocations

Se sentir utile et pouvoir aider

Dans un contexte économique fragile et avec une demande d'aide en hausse, les travailleurs sociaux font état d'un fort besoin de reconnaissance et de légitimité, mais également du désir de mieux choisir la manière dont ils exercent.

La recherche de sens et la volonté d'aider sont l'essence même du social, avec des répercussions directes sur les carrières. De nombreux actifs se sont reconvertis dans le secteur, portés par des valeurs fortes, et une fois en poste, les bifurcations intra-secteur comme la création de nouveaux modes d'exercice deviennent de plus en plus fréquents.

Trouver sa juste place

Maud*, animatrice au sein d'un centre social après plusieurs expériences bénévoles, a voulu se centrer sur la prise en charge individuelle. Devenue assistante sociale, elle constate vite dans le cadre de son premier poste que la numérisation et la protocolisation des dossiers est compliquée pour beaucoup et que le manque de temps d'accompagnement

exacerbe la gravité de certaines situations. Un poids moral qui l'a amenée à choisir de travailler à mi-temps au sein d'une association. « C'est un métier où il faut se mettre à la portée des gens et prendre le temps de créer un lien avec eux. » Ce nouvel équilibre lui permet de mieux aider.

Choisir ses objectifs

Après avoir exercé dans un centre social et comme assistante socio-éducative, Leila a choisi de travailler en libéral. Conseillère en économie sociale et familiale, elle a validé le diplôme d'assistante sociale avant de se lancer. Elle reçoit dans son cabinet, partagé avec d'autres professionnels, mais travaille aussi à distance. « Être libérale, c'est pouvoir choisir sur quels domaines on veut aller, ou ne pas aller. C'est devenu com-

pliqué de bien orienter, les professionnels sont surchargés et souvent eux-mêmes en difficulté. Pour autant, j'aime ce que je fais. »

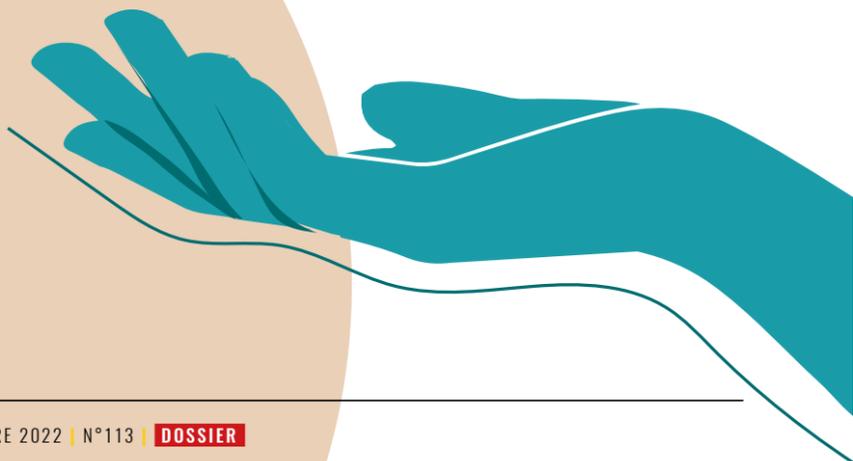
Respecter ses convictions

Initialement salariée du privé, Sophie* a rejoint le secteur social comme animatrice jeunesse dans un centre social dont le projet l'a passionnée au point de bifurquer. « Changer des parcours voués à l'échec, permettre à des jeunes d'accéder à leurs droits et de mieux réussir leur vie, c'est ça qui m'a motivé et qui a guidé mon parcours. » Éducatrice, chargée de prévention, puis responsable jeunesse, elle ressent une perte de sens après plus de vingt ans de terrain. L'organisation et le financement du travail social lui semblent manquer de continuité et de stabilité. Engagée par vocation, elle refuse de se suradapter, de renier sur ses valeurs et hésite aujourd'hui à rester dans le social ou à se réorienter. ■

*Prénom d'emprunt

Statistiques nationales de la DREES 2018

- Le nombre d'étudiants qui se destinent à une profession sociale diminue depuis 2010.
- **1,3 million** de travailleurs sociaux en France métropolitaine (520 000 intervenants à domicile, 400 000 assistants maternels, gardes à domicile ou assistants familiaux, 250 000 professionnels socio-éducatifs, 60 000 aides médico-psychologiques ainsi que 90 000 autres professions de l'action sociale).
- **9** femmes pour 10 professionnels.
- **87 %** exercent en contrat à durée indéterminée.
- **65 %** des employeurs des travailleurs sociaux sont des particuliers ou des associations.
- **43 %** des travailleurs sociaux exercent à temps partiel (contre 16% des autres salariés).
- **42 %** des travailleurs sociaux sont âgés de 50 ans ou plus (contre 30 % des autres salariés).



Simon Deliance, chef de service à l'ITEP Les Alaniers

« Ce n'est plus un métier de vocation »

Simon Deliance, chef de service de l'unité A de l'Institut thérapeutique éducatif et pédagogique (ITEP) des Alaniers, le constate. Le métier d'éducateur ou de moniteur spécialisé n'attire plus les jeunes par vocation. Une réalité qui oblige ce recruteur à trouver de nouveaux atouts pour attirer les candidats.

Le social, il a ça dans la peau. Simon Deliance travaille dans ce domaine depuis quinze ans.

Un métier passion qu'il revendique avoir choisi par vocation sans compter ses heures et son investissement personnel. « Très engagé » dans son travail de moniteur spécialisé puis d'éducateur spécialisé, il a constaté un changement d'état d'esprit certain lors des recrutements ces dernières années. « J'ai eu trois recrutements à mener cette rentrée sur une équipe de huit personnes, détaille-t-il. Les candidats évoquaient d'emblée les conditions de travail qu'ils souhaitaient et non pas leur motivation pour travailler au service des jeunes que nous accueillons. Ils me parlaient de tout sauf des enfants ! » Certains refusaient ainsi l'internat alors que c'était inscrit clairement dans la fiche de poste. « Travailler au service de l'humain aujourd'hui n'est plus valorisant alors que c'était une mission noble auparavant, analyse-t-il. Les professions du social sont devenues des métiers gagnepain comme les autres. » Face à ce constat, une nouvelle organisation du travail en internat a été mise en place à l'ITEP. « Avant, les éducateurs en internat travaillaient de 7 h 30 à 9 h 30 et de 16 h à 20 h 30. Maintenant leur journée est continue de 7 h 30 à 13 h 30 et ils ont des jours fixes d'internat. Ils y ont gagné en confort de vie personnelle. » Un planning qui est élaboré en concertation avec les équipes pour l'ajuster au mieux aux désirs de chacun.

Salaires pas attrayants

Simon Deliance se souvient encore des dizaines de candidatures pour un poste il y a cinq à dix ans en arrière quand aujourd'hui il peine à obtenir une ou deux réponses à une annonce. « Les salaires ne sont clairement pas attrayants avec une convention qui date de 1966 et des grilles salariales en dessous du Smic. » Le Ségur a en outre, créé « une forme d'injustice » selon lui pour les salariés des services généraux qui ne bénéficient pas de la revalorisation de 183 € par mois. 30 % du personnel de l'ITEP ont été concernés alors que le personnel de cuisine, de ménage, les services techniques ou administratifs font aussi « tourner la boutique » même s'ils ne sont pas considérés comme en contact direct avec le public. ■



Phénomènes

Plus de flexibilité

Une enquête de l'Association nationale des DRH en 2020 souligne que le travail hybride va devenir la norme avec, en moyenne, 2 jours de télétravail (87 % des salariés en souhaitent au moins 1 par semaine), 80 % recherchent des horaires de travail au moins partiellement flexibles. Enfin, 56 % des DRH affirment que les salariés attendent plus de personnalisation dans l'organisation du travail.

L'essor de la flemme

Depuis la crise sanitaire, si 51 % des actifs affichent une motivation inchangée, 37 % se disent moins motivés. En 1990, 60 % des sondés répondaient que le travail était très important dans leur vie. Ils ne sont plus aujourd'hui que 24 %.

Une vague de démissions

Après les États-Unis, la France assiste à des taux de démission inédits depuis quatorze ans : 520 000 par trimestre, dont 470 000 de CDI entre fin 2021 et début 2022. Un phénomène qui s'expliquerait par les interrogations sur le sens de l'emploi pendant la crise, un rattrapage des démissions mises entre parenthèses pendant le confinement.

Thierry Nicolosi, directeur général de l'Adapa

« Être attentif aux évolutions de la société et aux attentes des salariés »

Confrontées aux attentes des futures recrues et des salariés actuels, les structures adaptent leurs politiques RH et leur modèle organisationnel. À l'écoute de ces évolutions, l'Adapa mise sur le dialogue, la reconnaissance et l'autonomisation des équipes.

Quelles évolutions du rapport au travail constatez-vous ?

Je suis marqué par des études qui montrent que les salariés sont insatisfaits de leurs conditions de travail et revendiquent une recherche de sens. La spécificité du domicile est qu'il y en a un ! Lors du Covid, les salariés ont fait des efforts considérables, plus ou moins bien reconnus. Beaucoup se sont interrogés sur la conciliation entre vie privée et professionnelle, le sens de leur métier, leurs perspectives de carrière et il y a eu une hausse de la mobilité. Une autre tendance est la revendication à l'autonomie, à ne pas être soumis à une hiérarchie.

L'engagement se perd ?

L'Adapa choisit de recruter prioritairement en CDI à temps plein. Or il y a un refus fréquent des candidats à être intégrés durablement, notamment chez les jeunes ! Le CDD permet d'être relativement libre, d'expérimenter. Nous avons du mal à stabiliser les nouveaux embauchés. Cette tendance s'accroît dans nos secteurs où les éléments de fidélisation (dont la rémunération) sont fragiles. On doit consolider ce qui a été développé : formation socle, plan de développement des compétences, tutorat...

Cela oblige-t-il à penser le recrutement autrement ?

Il faut être très ouvert, ne pas tant rechercher le diplôme que des positions comportementales, le potentiel, l'envie de faire ce métier. Beaucoup trouvent une vocation après une reconversion, en découvrant un métier. Aujourd'hui, nous recrutons en « vendant » l'institution, en faisant la promotion des métiers sans masquer les difficultés. La valorisation passe par l'expérience de nos salariés, ce qu'ils retirent du travail. Il y a aussi une incitation forte à entrer dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de parcours. La montée en compétences permet de favoriser les évolutions de carrières et d'élargir le champ d'interventions : de l'entretien du logement à l'aide à la personne.

Faut-il transformer le travail lui-même ?

Une revendication importante est qu'il soit facteur d'épanouissement. Depuis 2019, nous quittons le modèle organisationnel classique pour des équipes à responsabilités élargies, semi-autonomes. Huit à dix salariés travaillent ensemble sur les situations, s'impliquent dans la coordination, le repérage des difficultés, font remonter de l'information et la traitent. Cela les rend plus autonomes, plus responsables et crée de la solidarité professionnelle.



Le métier s'enrichit. Difficile de dire si ça renforce l'attractivité, mais le fonctionnement d'une structure comme la nôtre doit changer par rapport aux tendances de fond.

Est-ce une question de dialogue ?

Le dialogue social conditionne la capacité à intégrer la diversité des situations. Aujourd'hui, on fait du sur-mesure, on s'adapte aux personnes recrutées pour que chacun trouve son compte. Il y a une attente de reconnaissance importante qui ne passe pas que par le salaire, même si un combat reste à mener sur la revalorisation financière. L'Adapa essaie d'être attentive aux évolutions de la société et aux attentes des salariés. ■