

pluxee

Le travail : un refuge en période de turbulences?

**Pourquoi les salariés affichent
un optimisme confiant malgré la menace
de l'inflation et l'essor de l'IA**

Avancer avec audace vers l'avenir du travail



Aurélien Sonet
Directeur général du Groupe Pluxee

Tandis que le monde du travail bascule dans une ère nouvelle, les salariés accueillent cette mutation avec confiance et optimisme. C'est l'une des conclusions notables de notre nouvelle étude, qui s'attarde sur les perceptions des salariés face à l'instabilité mondiale et à la montée en puissance de l'IA. Cette enquête s'inscrit dans la suite du livre blanc *Les Nouvelles règles de l'engagement*, publié en 2025.

Malgré les inquiétudes que suscite l'augmentation du coût de la vie, 76% des employés interrogés restent positifs. La majorité des salariés fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation ainsi que d'une détermination tenace à aller de l'avant. Cet optimisme atteste la force des relations que les salariés tissent avec leur entreprise, considérée comme un pôle de stabilité auquel s'accrocher en période de turbulences.

« 76% des employés interrogés conservent un état d'esprit positif. Cet optimisme atteste de la force des relations que les salariés tissent avec leur entreprise, considérée comme un pôle de stabilité auquel ils peuvent s'arrimer en période de turbulences. »

Notre étude dévoile également la manière dont l'IA est perçue sur le lieu de travail. Bien que les salariés soient conscients que cette technologie va profondément transformer leur façon de travailler, ils sont 65% à l'avoir déjà adoptée, attirés par la promesse d'une simplification de leurs tâches et d'un travail plus intéressant.

Mais cet enthousiasme ne doit pas occulter un défi considérable qui reste à franchir : l'intégration et le succès des jeunes générations dans un marché du travail révolutionné par l'IA. Avec l'évolution des parcours professionnels et l'essor de nouvelles compétences essentielles, l'entreprise est appelée à devenir un relais incontournable pour intégrer de nouveaux talents, cultiver leur potentiel et leur permettre de s'épanouir.

Depuis plus de cinquante ans, Pluxee accompagne les évolutions du monde du travail en restant à l'écoute des salariés et des entreprises face aux profondes transformations qui le façonnent. Tandis que l'IA présage de nouveaux défis et des opportunités inédites, notre étude montre que la plupart des travailleurs sont prêts à se projeter positivement vers l'avenir. Il appartient désormais aux entreprises de les aider à en tirer le meilleur.

Une étude internationale

Cette deuxième édition de notre enquête mondiale a été réalisée conjointement avec Ipsos début 2026. Conçue pour explorer le rapport des salariés à l'engagement dans toutes les grandes zones géographiques, elle représente les réponses de milliers de personnes issues d'un large éventail de pays, de secteurs et de tranches d'âge ; elle s'appuie également sur un vaste ensemble de données internationales et d'échantillons représentatifs analysés par Antoine Solom, Consultant senior chez Focus, pour apporter des éclairages sur le moral des salariés dans une période marquée par l'incertitude et l'essor de l'IA.

14

pays

Le nombre de pays couverts par notre étude est passé de 10 en 2025 à 14 en 2026 : Brésil, France, Royaume-Uni, Espagne, Belgique, Roumanie, Turquie, États-Unis, Mexique, Inde⁽¹⁾, Italie, Chili, Allemagne et Colombie.

11000

répondants

(1) Afin de garantir la comparabilité des résultats entre les différents marchés, les réponses provenant d'Inde ont été exclues de l'analyse mondiale consolidée en raison des biais spécifiques qu'elles présentent au sein du jeu de données.



Jean-Baptiste Barfety

Expert en politiques publiques, spécialiste de l'évolution du travail et du rôle de l'entreprise dans la société

Auteur de travaux reconnus sur les facteurs structurels et politiques qui influent sur la quête de sens au travail, Jean-Baptiste Barfety s'est intéressé cette année à l'IA. Pour le dernier rapport du Projet Sens, intitulé *Travailler avec l'IA, décider entre humains*, il a mobilisé 17 entreprises représentant 1,5 million de salariés, compilé l'état de la littérature scientifique internationale et organisé des groupes de travail

réunissant des responsables RH et des cadres de terrain. Co-dirigeant d'un département de recherche consacré au travail au sein du Collège des Bernardins, ancien conseiller du ministère français du Travail et rapporteur du très influent rapport Notat-Senard, qui a inspiré la législation française sur les entreprises à mission, Jean-Baptiste Barfety construit des passerelles entre les travaux universitaires et la vie concrète des entreprises.

DÉCOUVREZ
NOS
EXPERTS



Antoine Solom

Consultant senior chez Focus, spécialisé dans la recherche, le conseil et la stratégie d'accompagnement des transformations

Antoine Solom apporte son expertise de latransformation organisationnelle auprès d'entreprises internationales telles que Pluxee. Il a précédemment cumulé près de trente ans d'expérience

chez Ipsos, notamment en tant que Lead Managing Director pour l'analyse RH et les solutions de conseil, et s'intéresse tout particulièrement aux cultures d'entreprise qui favorisent l'engagement.

Introduction

Prendre le pouls des salariés

État des lieux

Les collaborateurs ont une relation au travail toujours plus forte : en plus d'y consacrer un tiers de leur vie, ils sont également captivés par des séries télévisées centrées sur le monde du travail pendant leur temps libre. Ces productions ne s'inscrivent pas nécessairement dans un environnement de bureau classique, mais elles dressent néanmoins une description très réaliste et divertissante du monde du travail des années 2020 : la série *The Bear*, qui suit une équipe aux profils atypiques dans sa quête d'une étoile au Michelin pour leur restaurant à l'ambiance chaotique, en présente un exemple parlant. L'attractivité de ces fictions, dont le travail est la véritable vedette, provient de leur capacité à saisir les frustrations et les tensions qui caractérisent aujourd'hui tous les lieux de travail : la joie et le sentiment d'appartenance qu'ils peuvent procurer dans un monde toujours plus instable et l'incessante recherche d'un juste équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. **Grâce à leur forte charge émotionnelle, ces séries offrent une caisse de résonance aux sentiments des spectateurs, rejoignant ainsi les objectifs de notre étude et son interrogation des salariés à l'échelle mondiale.**

« Les collaborateurs ont une relation au travail toujours plus forte : en plus d'y consacrer un tiers de leur vie, ils sont également captivés par des séries télévisées centrées sur le monde du travail pendant leur temps libre. »



LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES NOUVELLES RÈGLES DE L'ENGAGEMENT

Le livre blanc publié par Pluxee en 2025 révélait qu'au cours de leur carrière, les salariés évoluent le long d'un spectre de l'engagement qui se décline selon huit nuances, allant du profil « Détaché » à celui du « Multi-engagé ». Ces différents types d'engagement sont largement déterminés par deux facteurs : l'importance accordée à la vie privée par rapport au travail, et si l'on privilégie plutôt le personnel ou le collectif.

Cette étude a également mis en lumière le phénomène de « l'Engagement Raisonné », selon lequel les salariés choisissent de s'investir dans leur travail de manière plus réfléchie afin de préserver leur vie personnelle ou leurs activités associatives.

Le livre blanc des *Nouvelles règles de l'engagement* mettait en avant la notion essentielle de réciprocité pour libérer tout le potentiel d'engagement des collaborateurs au sein des entreprises. Cette réciprocité implique de récompenser les contributions positives des salariés en leur ouvrant des opportunités d'évolution professionnelle, en leur donnant davantage d'autonomie et en leur offrant des avantages matériels et des relations humaines enrichissantes.

Une population active qui reste étonnamment optimiste

Cette année, les premiers résultats de notre enquête bousculent souvent les idées reçues. Malgré le flux continu d'informations négatives sur l'état du monde, et bien que la moitié des personnes interrogées se déclare inquiète pour l'avenir de son pays comme pour celui de la planète, nos données attestent un état d'esprit remarquablement positif chez les salariés. Parmi l'ensemble des répondants, 76 % se déclarent « enthousiastes », « heureux » ou « confiants », faisant écho aux résultats de l'enquête internationale en 2025.

Mais ce n'est là qu'une partie du tableau. Si l'incertitude liée à l'instabilité mondiale n'a pas ébranlé la confiance générale des salariés, la crainte de l'inflation et de ses conséquences sur leur pouvoir d'achat préoccupe les salariés au quotidien : 70 % d'entre eux citent l'inflation comme leur principale source d'inquiétude, et 25 % déclarent qu'ils « y pensent constamment ». Parmi les pays d'Europe interrogés, la Roumanie, la France et l'Espagne sont particulièrement préoccupées par cette problématique, tandis qu'à l'échelle mondiale, la menace d'une crise économique imminente arrive en troisième position (59 %). Ensemble, ces deux préoccupations de nature financière éclipsent ainsi les craintes des

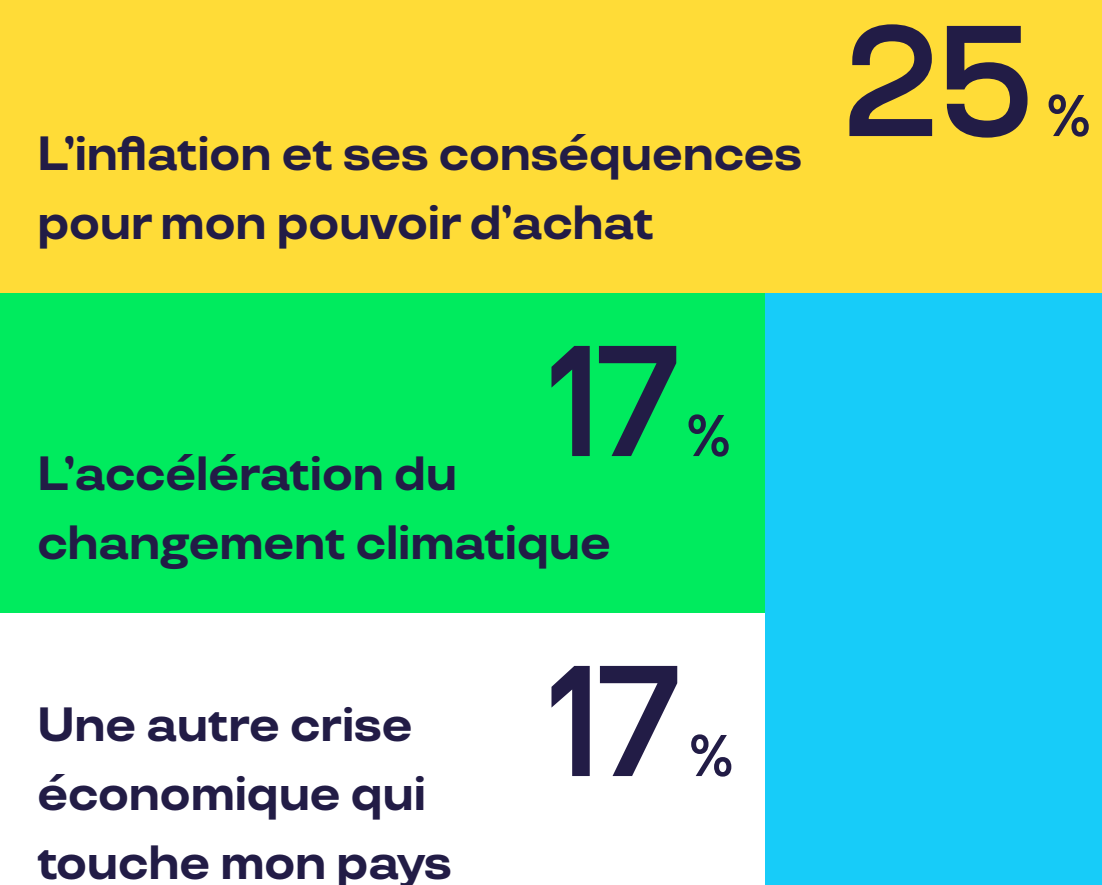
salariés relatives à l'accélération du changement climatique (2^e position), l'insécurité (5^e position), la guerre (6^e position) ou encore la perte d'emploi, cette dernière crainte fermant le peloton des préoccupations générales des salariés.

Pourquoi ces préoccupations sont-elles que si présentes dans les esprits ? Cela s'explique par leur impact très concret sur la vie quotidienne. Notre étude montre que dans la plupart des pays, plus de la moitié des travailleurs ont du mal à joindre les deux bouts, et sont parfois à découvert dès le 10^e jour du mois.

Du fait de cette pression croissante sur le budget des ménages, les salariés sont moins satisfaits de leur vie qu'ils ne l'étaient il y a un an. À l'échelle mondiale, ils attribuent encore une note relativement élevée de 7/10 à la question « Quel est votre degré de satisfaction dans votre vie actuelle ? », bien que l'Italie se distingue sur ce thème avec des travailleurs affichant un niveau de satisfaction plus faible. Par ailleurs, on observe en 2026 une baisse sensible dans la satisfaction des salariés vis-à-vis de leur vie personnelle, en chute de 8 % par rapport à l'année précédente. Cette tendance est particulièrement marquée au Brésil, au Mexique, en Espagne, en France et au Royaume-Uni.

« Antoine Solom précise que « Dans ce contexte général de moral positif, les États-Unis, le Mexique et la Turquie sortent du lot : le ressenti positif y dépasse les 85 %, et sa trajectoire est en hausse par rapport à 2025. »

Les trois principales préoccupations auxquelles les salariés « pensent constamment » en 2026

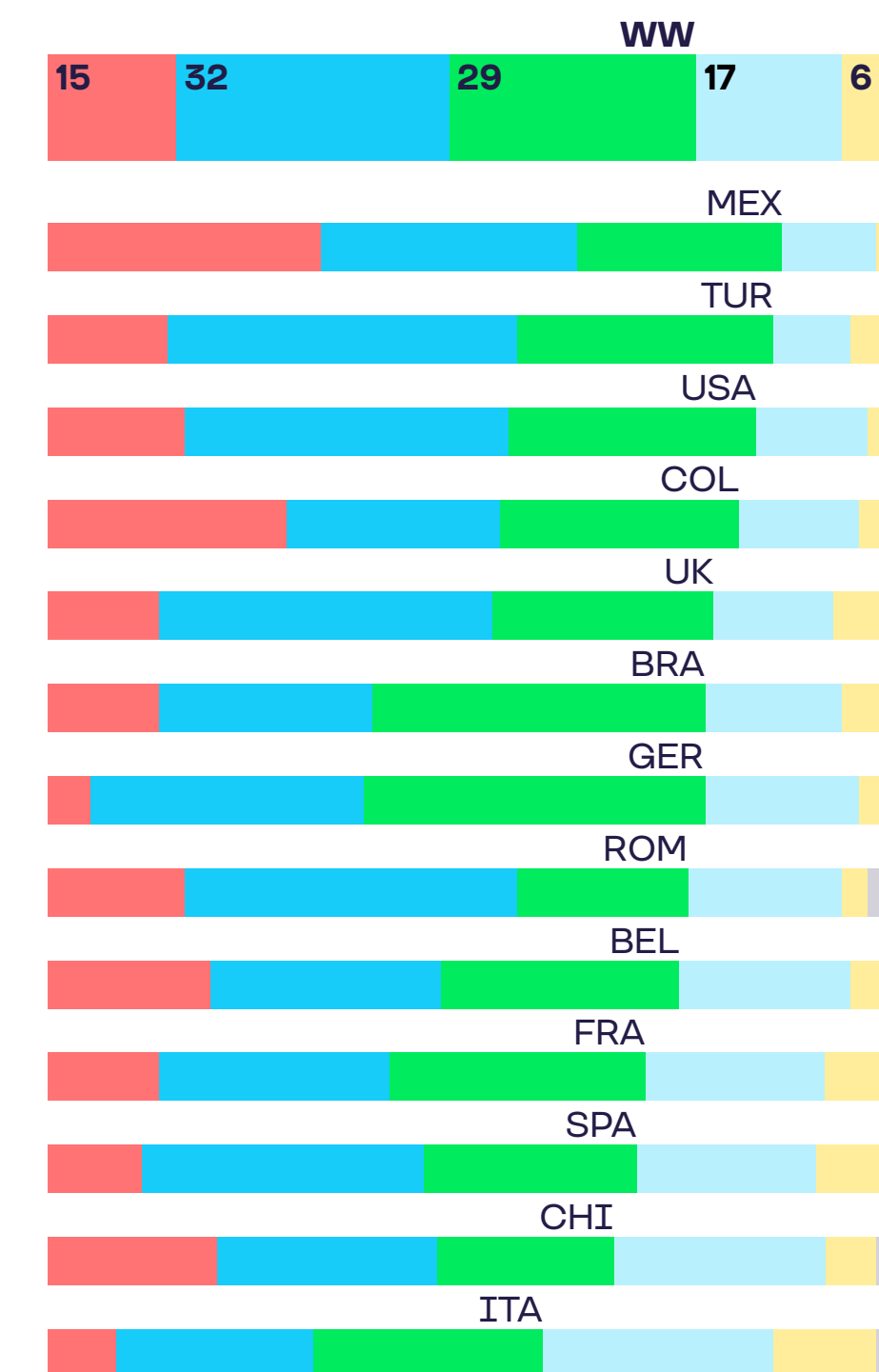


Q : « Quel est votre degré d'inquiétude concernant... » (%)

En dépit des bouleversements à l'échelle mondiale, les salariés conservent dans l'ensemble un état d'esprit étonnamment positif

76 %
se décrivent comme « satisfaits »,
« enthousiastes » ou « confiants »

Certains pays se détachent du peloton par leur positivité



■ Enthousiaste
■ Satisfait
■ Confiant
■ Inquiet
■ Déçu
■ En colère

Q : « Parmi ces termes, lequel correspond à votre état d'esprit actuel ? » (%)

Les trois paradoxes de l'engagement en 2026

Bien que les salariés interrogés à travers le monde fassent état d'une moindre satisfaction dans leur vie personnelle, une analyse plus approfondie révèle que leur satisfaction concernant leur vie professionnelle demeure relativement élevée et stable.

Ceci illustre la complexité croissante des réalités auxquelles les salariés sont confrontés, caractérisées dans nos conclusions par trois paradoxes frappants :

1

Le travail occupe une place moins centrale dans la vie des salariés, mais ces derniers sont toujours plus attachés à leur entreprise.

2

Dans un contexte de pressions financières persistantes, les travailleurs sont prêts à quitter un emploi qu'ils ne trouvent plus stimulant.

3

L'IA s'apprête à transformer le rôle des actifs, mais ceux-ci ne la redoutent pas pour autant.

Conjointement, ces trois paradoxes offrent un aperçu notable de l'état actuel de l'engagement des salariés face aux incertitudes au niveau mondial et au bouleversement technologique induit par l'IA dans le monde du travail.



Paradoxe #1

Le travail occupe une place moins centrale dans la vie des salariés, mais ces derniers sont toujours plus attachés à leur entreprise

L'évolution de l'Engagement Raisonné

Les incertitudes persistantes, la baisse du pouvoir d'achat et la moindre satisfaction dans la vie poussent les salariés vers de nouveaux arbitrages au travail afin de mieux préserver leur vie personnelle. Trois données illustrent cette tendance de fond. Premièrement, à la question « Dans quelle mesure êtes-vous impliqué dans votre travail ? », un nombre croissant de salariés, tous pays confondus, se reconnaît dans l'énoncé : « Je fais ce que me dit mon supérieur, mais je sais poser des limites si cela va trop loin » (38 % en 2026, contre 34 % en 2025). Deuxièmement, la proportion de ceux qui déclarent « Je travaille autant que possible » a baissé de 5 points (passant de 46 % à 41 %) au cours de la même période. Troisièmement, la part des salariés qui placent le travail au centre



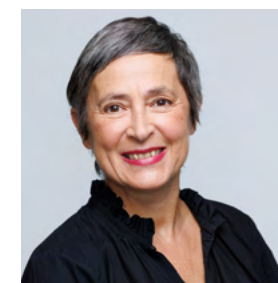
QU'EST-CE QUE L'ENGAGEMENT RAISONNÉ ?

Les Nouvelles règles de l'engagement est la première étude à avoir identifié le concept d'Engagement Raisonné pour désigner le phénomène, observé de façon cohérente à travers toutes les générations, selon lequel les salariés font le choix conscient de s'engager dans leur travail, sans pour autant dépasser certaines limites, sacrifier leurs valeurs personnelles ou renoncer à l'équilibre entre travail, engagements individuels et sociétaux. C'est une réponse pragmatique aux exigences d'un monde du travail souvent trop exigeant.

de leur existence a reculé de 19 % à 13 %. **Pris dans leur ensemble, ces éléments traduisent un recul de la centralité du travail dans la vie des salariés.**

Jean-Baptiste Barfety, ancien conseiller du ministère français du Travail spécialisé dans le travail, la transformation des entreprises et le bien commun, considère que **ce phénomène résulte de profonds changements structurels. À mesure que notre société devient plus individualiste, les gens ont tendance à privilégier leur vie personnelle au détriment de leur vie professionnelle.** Les données montrent qu'au Royaume-Uni comme en France, en Espagne et en Allemagne, les jeunes actifs accordent davantage d'importance au travail que leurs aînés. Souvent plus concentrés sur leur projet de retraite.

Pour autant, donner la priorité à sa vie personnelle n'est pas synonyme de désengagement pour les salariés interrogés. **Nous observons plutôt une approche que Jean-Baptiste Barfety avait identifiée dans le livre blanc de l'année dernière comme un « Engagement Raisonné* ».** M. Barfety décrivait ainsi la posture de 34 % des salariés en 2025 ; ce chiffre est en légère augmentation cette année pour atteindre près de 38 %, suggérant l'installation d'une tendance durable, et ceci, notamment en Europe.



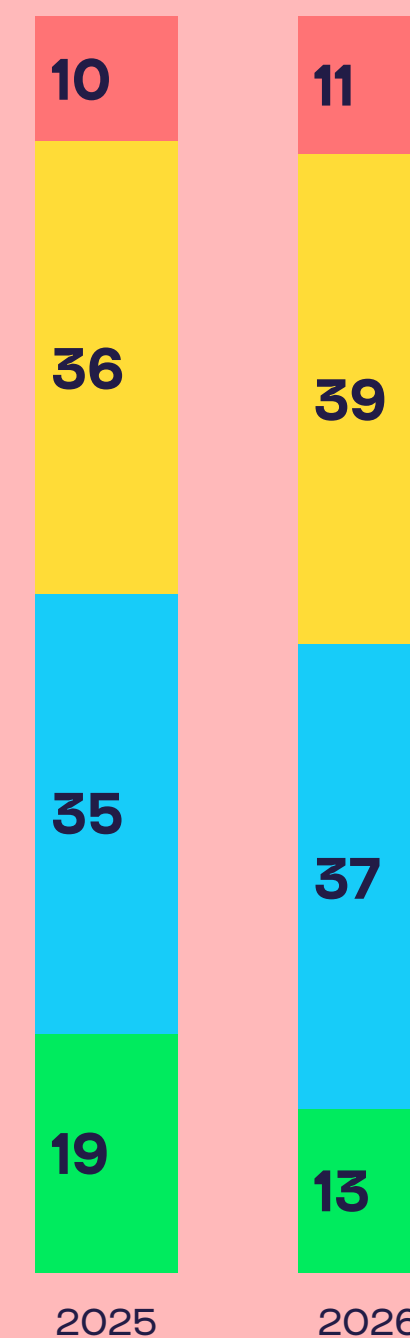
Laure Pourageaud
Directrice des ressources humaines du Groupe Pluxee

« Si les salariés posent aujourd'hui des limites dans leur façon de travailler, cela n'implique pas pour autant qu'ils se désengagent du travail. »

Un nombre croissant de salariés commence à privilégier la vie privée

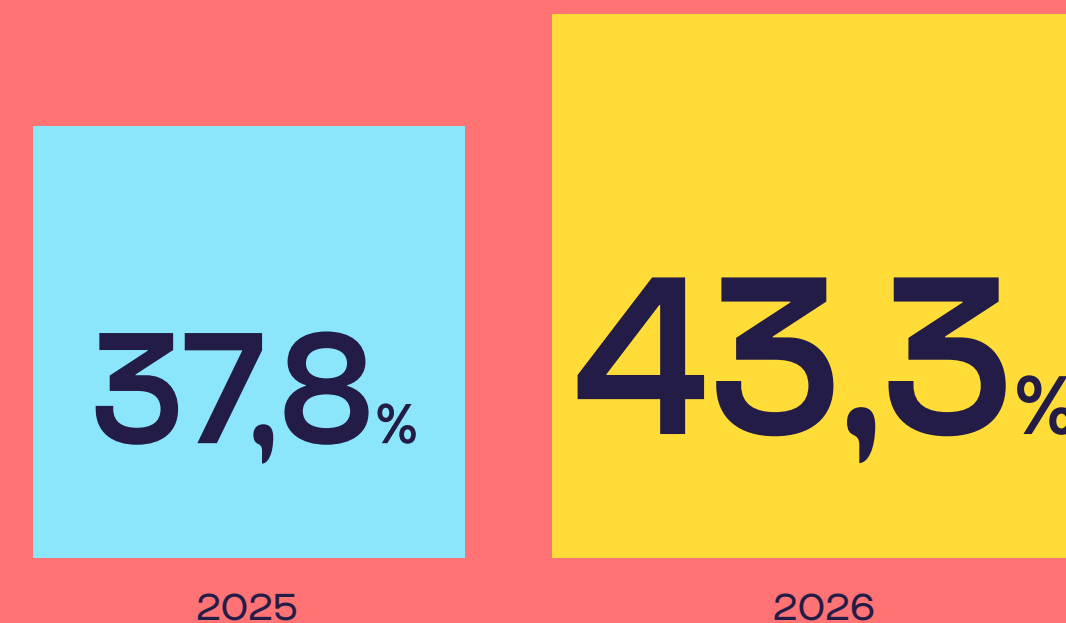
- Je pourrais faire n'importe quel travail, tant que j'ai du temps pour moi et pour ce qui compte vraiment.
- Mon travail est important, mais pas autant que le reste de ma vie.
- Mon travail est aussi important que le reste de ma vie.
- Mon travail occupe une place centrale dans ma vie.

Q : « Quelle importance accordez-vous au travail ? » (%)



Les salariés européens aux avant-postes de l'engagement raisonné

Pourcentage de salariés ayant répondu « Mon travail est important, mais pas autant que le reste de ma vie ».



Le travail, un refuge dans un monde incertain

Devant des salariés qui consacrent davantage de temps à leur vie personnelle et qui adoptent une posture plus raisonnée face aux contraintes professionnelles, on pourrait être amené à penser qu'ils accordent au travail une importance moindre qu'auparavant. Or les données suggèrent bien autre chose. **Le taux de satisfaction au travail demeure élevé (supérieur à 7/10 dans tous les pays étudiés). De plus, 87% des répondants déclarent « adorer » ou « apprécier » leur entreprise**, soit un pourcentage en hausse de 4 points par rapport à l'année dernière. Les pays européens penchent davantage vers « j'apprécie », mais la Turquie, les États-Unis, le Brésil, le Mexique, le Chili et la Colombie se situent résolument dans le camp « j'adore ».

Comment expliquer cette popularité persistante du travail ? **Pour Jean-Baptiste Barfety, les salariés d'aujourd'hui sont très investis émotionnellement dans leur entreprise parce que leur lieu de travail est devenu à leurs yeux un « refuge » sûr. Celui-ci « fonctionne comme un amortisseur, en neutralisant une partie des désagréments subis par ailleurs du fait de l'inflation et de l'instabilité mondiale ».** Jean-Baptiste Barfety ajoute que « nous voyons là un type de comportement comparable à celui de certains



Jean-Baptiste Barfety

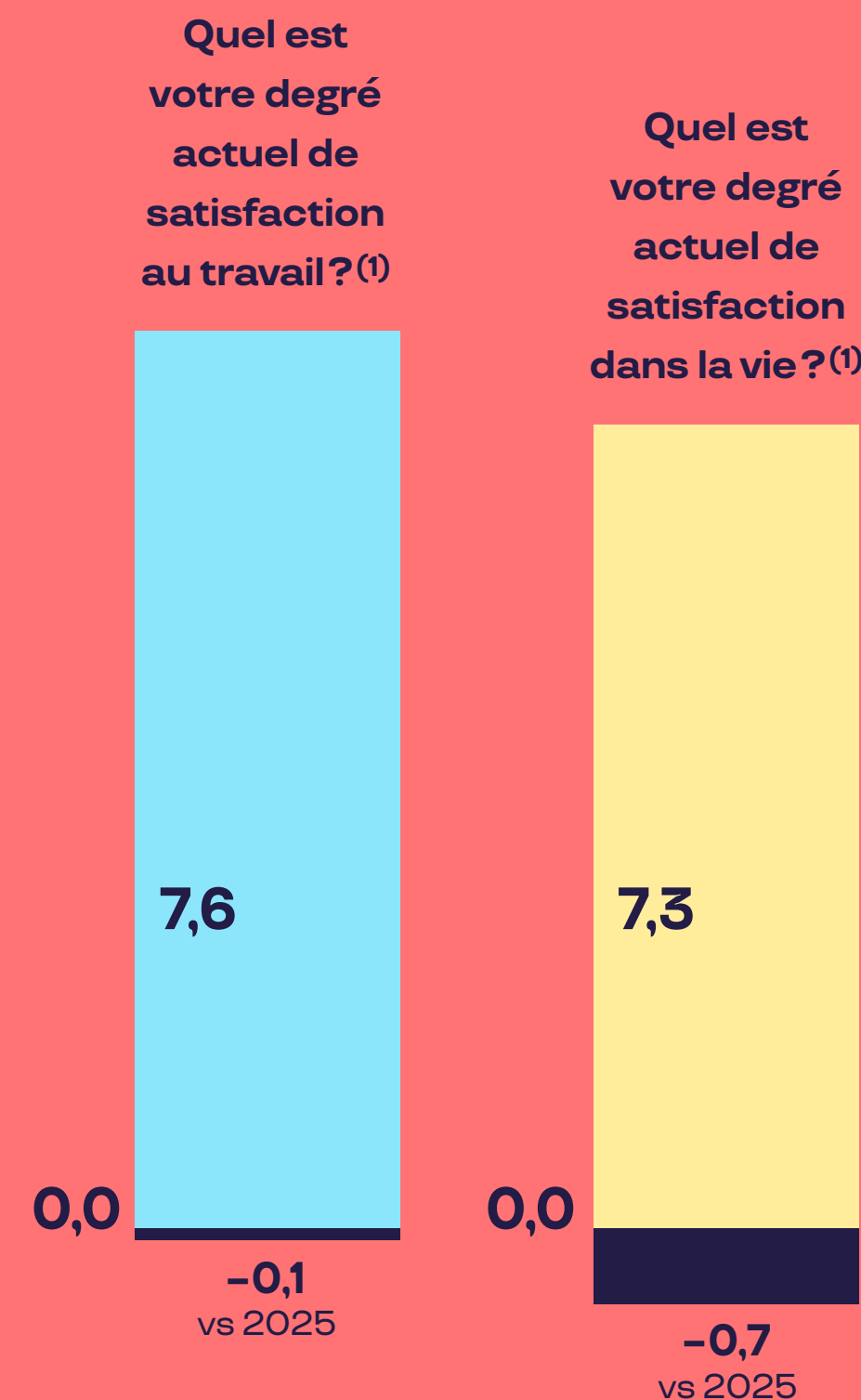
« À mesure que les institutions traditionnelles s'effacent, le lieu de travail reste un endroit où les adultes côtoient quotidiennement leurs pairs, partagent des expériences, s'impliquent, se sentent liés aux autres, donnent un sens à leur vie et s'épanouissent. »

Dans un contexte marqué par de fortes incertitudes, les individus entretiennent indéniablement un lien fort à leur entreprise

87%

des salariés déclarent
« adorer » ou « apprécier »
leur entreprise

Tandis que les travailleurs expriment une satisfaction sensiblement en recul dans leur vie personnelle, leur valorisation du travail reste à la fois élevée (supérieure à 7 dans tous les pays) et relativement stable



(1) « Notez votre emploi de 0 à 10, 0 signifiant "je le déteste" et 10 "je l'adore" ».

épargnants, qui dans des conjonctures difficiles investissent dans des valeurs refuges telles que l'or ou l'immobilier. »

Au-delà de son rôle d'amortisseur, une évolution sociétale plus large contribue à faire du travail un refuge : l'érosion de relais sociaux traditionnels, tels que les organisations religieuses, les partis politiques ou certaines formes de vie communautaire, renforce la place de l'entreprise comme espace de lien social. **« À mesure que ces institutions s'effacent, le lieu de travail reste un endroit où les adultes côtoient quotidiennement leurs pairs, partagent des expériences, s'impliquent, se sentent liés aux autres, donnent un sens à leur vie et s'épanouissent », note M. Barfety.** Les entreprises offrent désormais l'espace pour « tisser du lien », mais cela n'implique pas qu'elles soient devenues la seule source de stabilité pour les salariés : les amis, la famille et la communauté au sens large continuent bien entendu de jouer un rôle essentiel dans leur vie.

Ce statut de refuge est cependant conditionné par un unique facteur déterminant : que la crainte du chômage reste faible parmi les salariés. « Jusqu'à présent, les entreprises sont parvenues à rassurer leurs salariés malgré les tensions sur le marché de l'emploi », explique Jean-Baptiste Barfety. « Mais la dynamique pourrait s'inverser en cas de forte détérioration sur ce front, car l'éventualité de licenciements massifs inciterait certaines personnes à percevoir leur entreprise comme une source d'instabilité plutôt que comme un amortisseur. »

Paradoxe #2

Dans un contexte de pressions financières persistantes, les travailleurs sont prêts à quitter un emploi qu'ils ne trouvent plus stimulant

La fidélité des salariés n'est pas inconditionnelle

Voyant qu'elles sont perçues comme un refuge, certaines entreprises pourraient être tentées de croire qu'elles ont maîtrisé les enjeux d'engagement et résolu les problématiques de rétention. Après tout, pourquoi les salariés quitteraient-ils un environnement sûr en période de crise ? **Mais notre étude montre que la perte d'emploi n'est pas à ce jour une préoccupation majeure pour les travailleurs, et que leur attachement à l'entreprise n'est pas fondamentalement lié à la crainte du chômage dans un environnement incertain. Les données indiquent également que la fidélité des salariés est désormais de plus en plus conditionnelle.** On observe une baisse significative des réponses attestant une fidélité inconditionnelle : l'énoncé « J'ai l'intention de rester aussi longtemps que possible » est en recul de 5 points par rapport à 2025.

Dans le même temps, les réponses exprimant une fidélité conditionnelle (« J'ai l'intention de rester tant que mon travail sera intéressant ») sont en hausse de 6 points au niveau mondial,

tendance particulièrement marquée en Europe occidentale tant chez les cadres supérieurs que parmi les plus jeunes générations.

Ce constat confirme une tendance identifiée dans notre étude l'année dernière, qui décelait déjà chez **les salariés une attente forte de réciprocité en échange de leur engagement. D'autres pans de notre enquête le confirment : les facteurs déterminants de leur épanouissement, de leur fidélité à l'entreprise et de leur engagement sont d'abord à trouver dans l'intérêt du travail, la diversité des tâches et la reconnaissance de leur implication.**

**La fidélité conditionnelle
gagne du terrain**

6 points

de salariés supplémentaires
expriment une fidélité
conditionnelle en 2026



Pourquoi les employés choisissent-ils de rester dans leur entreprise ?

Mais que faut-il exactement pour qu'un emploi soit suffisamment « intéressant », et que les salariés restent fidèles à leur entreprise plutôt que de chercher de nouvelles opportunités ailleurs ? Notre analyse des réponses des salariés révèle trois attentes principales.

Interrogés sur les priorités qu'ils souhaiteraient fixer à la fonction RH de leur entreprise pour les prochains mois, hors hausse des rémunérations, la réponse « le bien-être et les conditions de travail » arrive en tête à l'échelle mondiale (35%). Pour Jean-Baptiste Barfety, cela « s'inscrit dans la continuité de notre dernière enquête, qui identifiait la complexité des processus parmi les principaux éléments préjudiciables à la confiance des salariés. Ces processus requièrent une énergie et un temps considérables : des ressources précieuses que les salariés préféreraient consacrer à leur vie privée déjà éprouvée par l'inflation et l'érosion du pouvoir d'achat. »

La deuxième attente des salariés en matière de RH est que leur entreprise « reconnaisse les collaborateurs en fonction de leur implication et des résultats obtenus » (33%), suivie par une amélioration de la rémunération globale grâce à l'inclusion d'avantages sociaux (29%). Pour M. Barfety, ces réponses confirment encore les conclusions du livre blanc de 2025, qui révélait que les salariés « aspirent à des récompenses alignées sur leurs besoins réels, et qui contribuent à la productivité, à la créativité, à l'engagement et à l'excellence au travail ».

Le troisième besoin urgent évoqué par les salariés concerne le développement professionnel : ils sont 25 % à souhaiter « bénéficier d'un meilleur accompagnement individuel et de meilleures opportunités d'évolution de carrière », tandis que 21% voudraient que la fonction RH priorise « le développement des compétences par le biais de formations supplémentaires, notamment consacrées à l'IA ».



LES PAYS PHARES DE LA FIDÉLITÉ CONDITIONNELLE

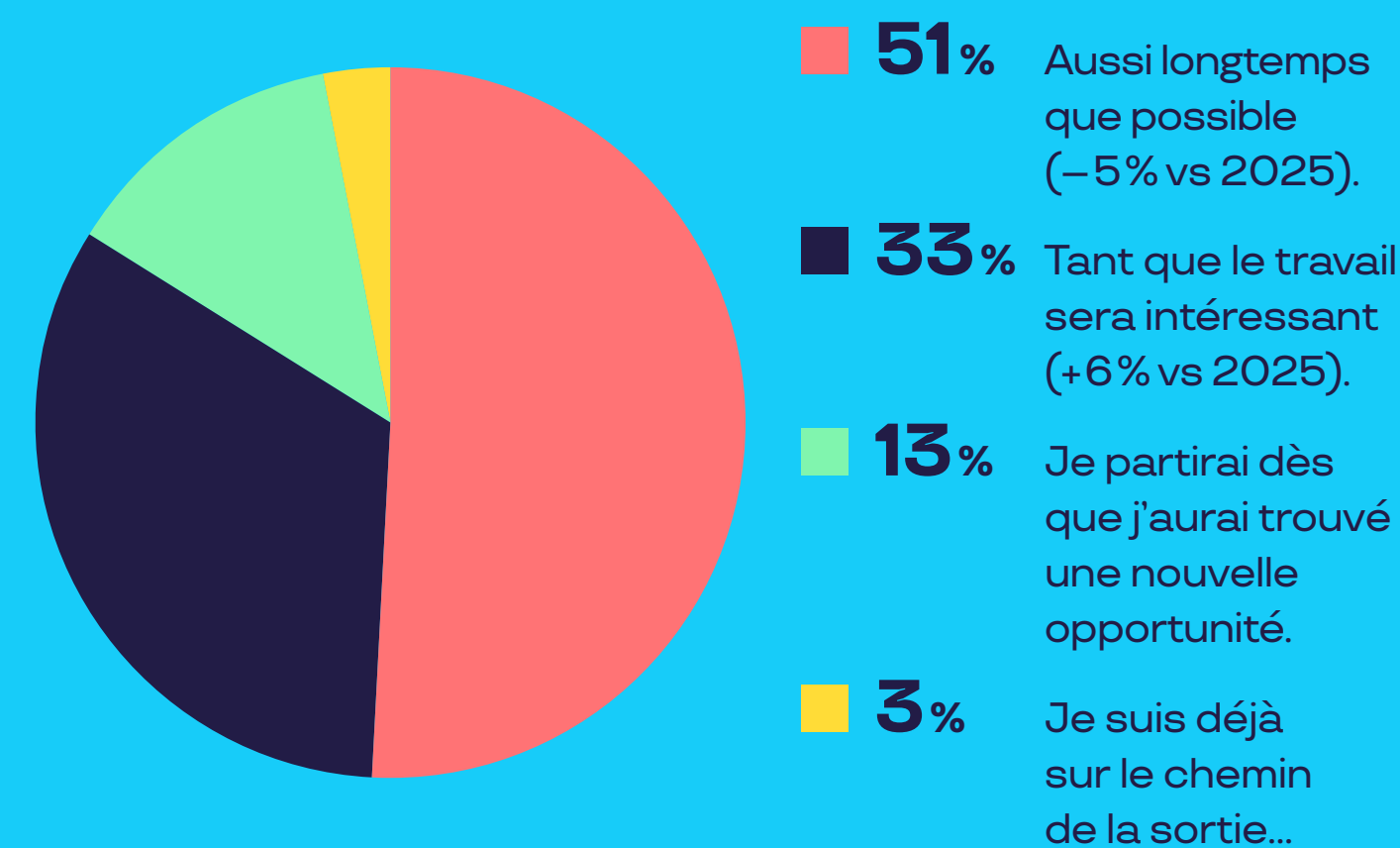
Parmi tous les pays couverts par notre enquête, la Belgique (40 %), la France (40 %) et le Royaume-Uni (39 %) affichent les pourcentages les plus élevés de salariés déclarant avoir l'intention de « rester tant que leur travail sera intéressant ». Ce chiffre est en hausse de 10 points en un an pour la Belgique et la France, et de 6 points pour le Royaume-Uni. Mais c'est la Turquie qui a enregistré la plus forte augmentation de l'enquête avec une hausse de 15 % depuis 2025.



Antoine Solom

« Cette envolée de la fidélité conditionnelle souligne l'importance des processus de développement des compétences et de la mobilité professionnelle qui en est le corollaire, dans une période de profonde mutation impulsée par l'IA. »

L'évolution de la fidélité conditionnelle apparaît clairement lorsque les réponses des salariés indiquant une « fidélité inconditionnelle » (« J'ai l'intention de rester aussi longtemps que possible ») diminuent, tandis que celles impliquant une « fidélité conditionnelle » (« J'ai l'intention de rester tant que mon travail sera intéressant ») augmentent.



Q : « Quel est votre degré d'investissement dans votre emploi ? » (%)

Les trois grandes priorités RH pour s'attirer la fidélité conditionnelle, selon les salariés

Se concentrer sur le bien-être et les conditions de travail des salariés

35%

Reconnaître les collaborateurs en fonction de leur implication et des résultats obtenus

33%

Améliorer la rémunération globale par l'inclusion d'avantages sociaux

29%

Paradoxe #3

**L'IA s'apprête à transformer le rôle
des travailleurs, mais ceux-ci
ne la redoutent pas pour autant**

L'IA au travail : bien accueillie ou source d'inquiétude ?

Dans les universités états-uniennes, les cérémonies de remise des diplômes sont traditionnellement de grandes célébrations de l'optimisme. Ce fut donc assez étonnant que les orateurs de renom invités au printemps dernier soient conspués par les étudiants pour avoir vanté les mérites de l'IA. Les huées ont été interprétées comme le symptôme d'un décalage entre des figures de l'establishment promptes à promouvoir cette technologie et de jeunes diplômés qui y voient une menace pour leurs perspectives d'insertion professionnelle.

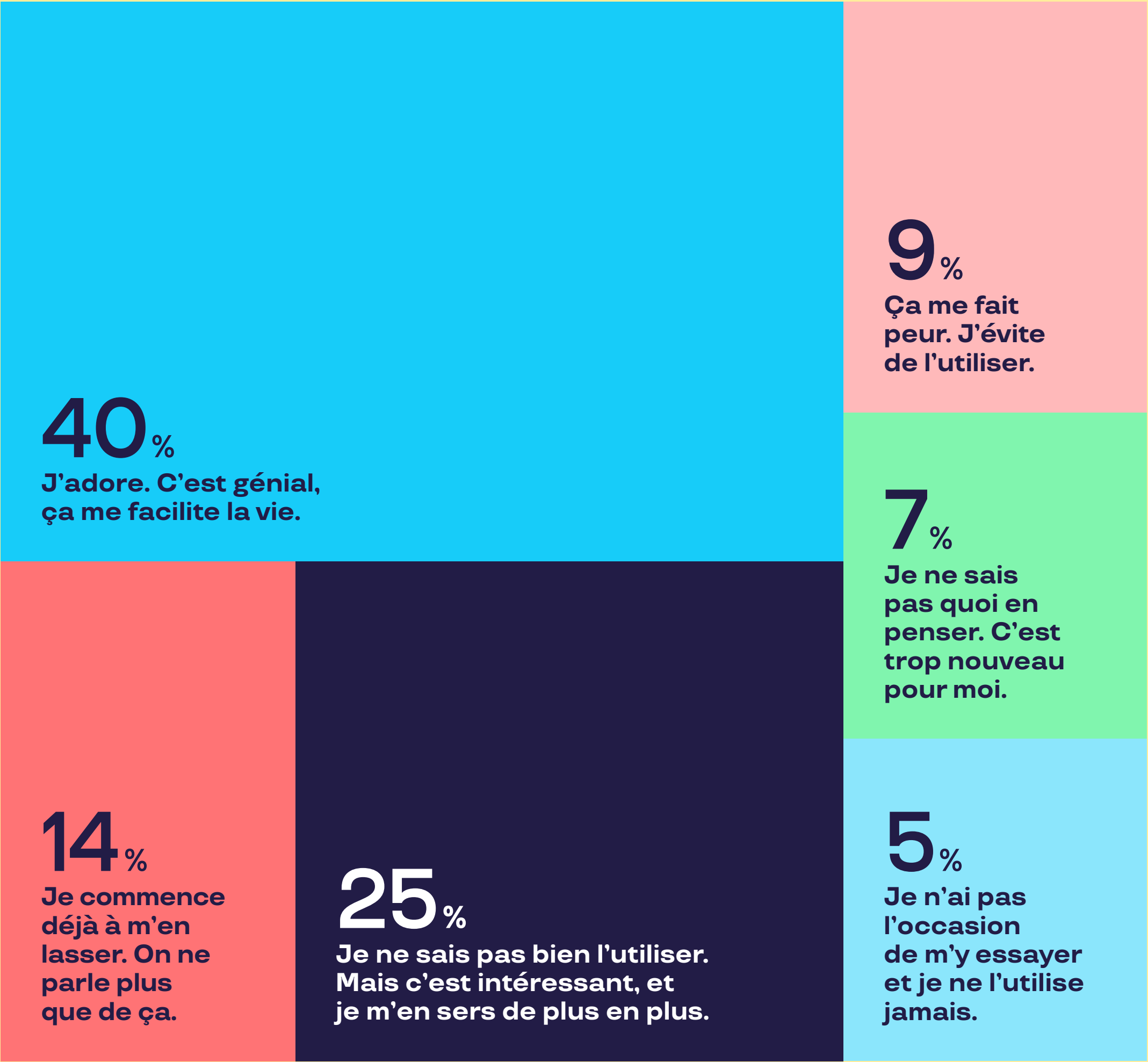
Mais qu'en est-il des travailleurs déjà intégrés dans le monde du travail ? Craignent-ils eux aussi l'IA, considérée comme l'élément qui s'apprête à rendre leur emploi obsolète ? **Jean-Baptiste Barfety explique que « l'une des conclusions les plus remarquables de cette enquête est que dans toutes les géographies, les salariés comprennent que l'IA**

va impulser une transformation radicale du monde du travail, mais il semble pourtant qu'on ait surestimé leur inquiétude face à cette nouvelle technologie et à ses conséquences futures pour l'emploi. »

La révolution de l'IA est accueillie favorablement par 65 % des salariés. Plus étonnant peut-être, 40 % d'entre eux qualifient l'IA de « formidable » et déclarent « adorer » l'utiliser. Ce groupe pro-IA est particulièrement important en Turquie et dans les Amériques, notamment aux États-Unis, au Chili, au Brésil, au Mexique et en Colombie.

Un deuxième ensemble représentant 25 % des travailleurs reconnaît qu'il maîtrise mal les outils d'IA, mais les trouve attrayants et serait prêt à les utiliser plus fréquemment. Seuls 9 % des répondants rejettent fermement l'IA, dont ils admettent qu'ils « en ont peur » et qu'ils évitent donc d'utiliser.

Contrairement aux idées reçues, les salariés ont une perception positive des débuts de l'ère de l'IA



Q : « Quelle est votre opinion de l'IA ? » (%)



Jean-Baptiste Barfety

« L'engouement des salariés pour l'IA pourrait en faire un véritable levier d'engagement à l'avenir. »

Ces données montrent que la plupart des employés sont ouverts à l'utilisation de l'IA, mais surtout qu'ils ne craignent pas que l'IA les remplace, contrairement aux discours négatifs ambiants. **40 % sont convaincus que leur emploi ne disparaîtra pas**; cette perception est particulièrement prévalente chez les salariés de plus de 55 ans (54 %), ce qui est assez remarquable pour une tranche d'âge qui s'attribue des compétences relativement faibles en IA (68 % se déclarent

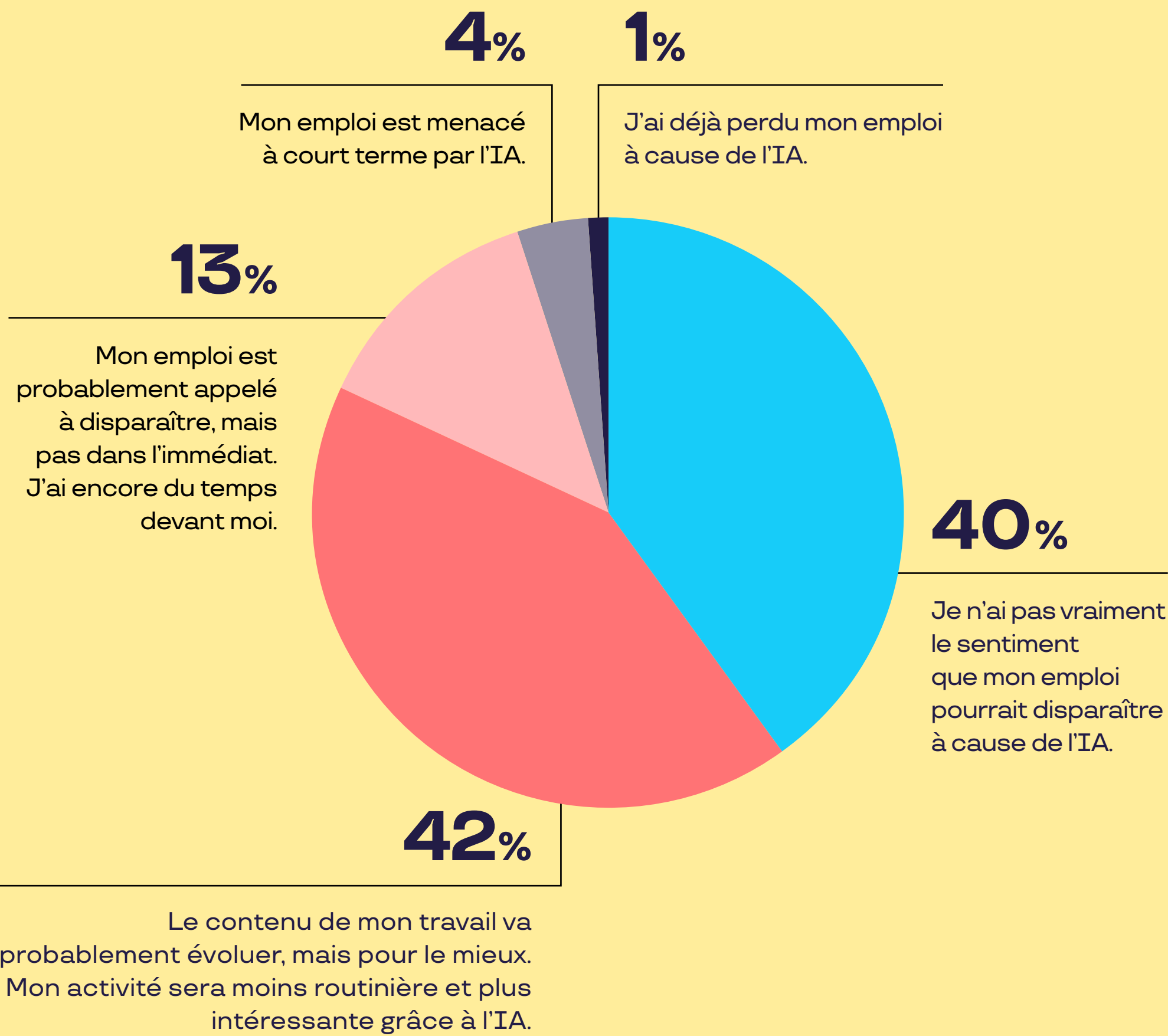
« débutants » ou « peu familiarisés » avec cette technologie). **Une proportion encore plus importante (42 %) convient que le contenu de son travail est vraisemblablement appelé à évoluer, « mais de manière positive », et affirme que l'IA rendra le travail « moins routinier et plus intéressant ».** Ce point de vue est dominant parmi les cadres, les ingénieurs et les salariés qui ont déjà volontairement adopté les technologies d'IA.



65%

des salariés se réjouissent de la révolution de l'IA

Dans leur majorité, les salariés ne craignent pas que l'IA fasse disparaître leurs emplois, mais constate son potentiel pour transformer leur activité



Q : « Quel sera l'impact de l'IA sur votre emploi? » (%)

Les espoirs que placent les employés dans l'IA

Comment expliquer l'optimisme et la résilience des salariés face à l'une des plus profondes mutations du monde du travail depuis la révolution industrielle ? Pour Jean-Baptiste Barfety, cette attitude tient en partie à l'attachement émotionnel que les salariés éprouvent pour leur entreprise, et qui les amène à se sentir protégés contre des licenciements consécutifs notamment à l'adoption de l'IA. Ce sentiment de sécurité a fourni aux salariés un point d'appui pour s'adapter de manière autonome aux changements à venir. Ainsi, la plupart des salariés qui ont régulièrement recours à l'IA dans leur travail affichent aussi une confiance et une curiosité suffisantes pour étoffer eux-mêmes leurs compétences au fil de l'eau (39%), plutôt que d'être formés par leurs managers (9%) ou par leurs collègues (9%).

Un autre facteur explicatif entre ici en jeu. Le principal attrait de l'IA évoqué par les salariés qui aiment l'utiliser est qu'elle leur « facilite la vie » : elle est pratique et leur fait gagner du temps. Or 31% des salariés estiment aussi que l'enjeu majeur de leur entreprise pour les années à venir consiste à « gagner en efficacité » ; dès lors, Jean-Baptiste Barfety attribue cette réception favorable de l'IA à l'espoir que cette technologie catalysera à terme la simplification des processus, plutôt que d'ajouter une couche supplémentaire d'outils, de contrôles et de procédures qui alourdiraient encore leur travail quotidien.



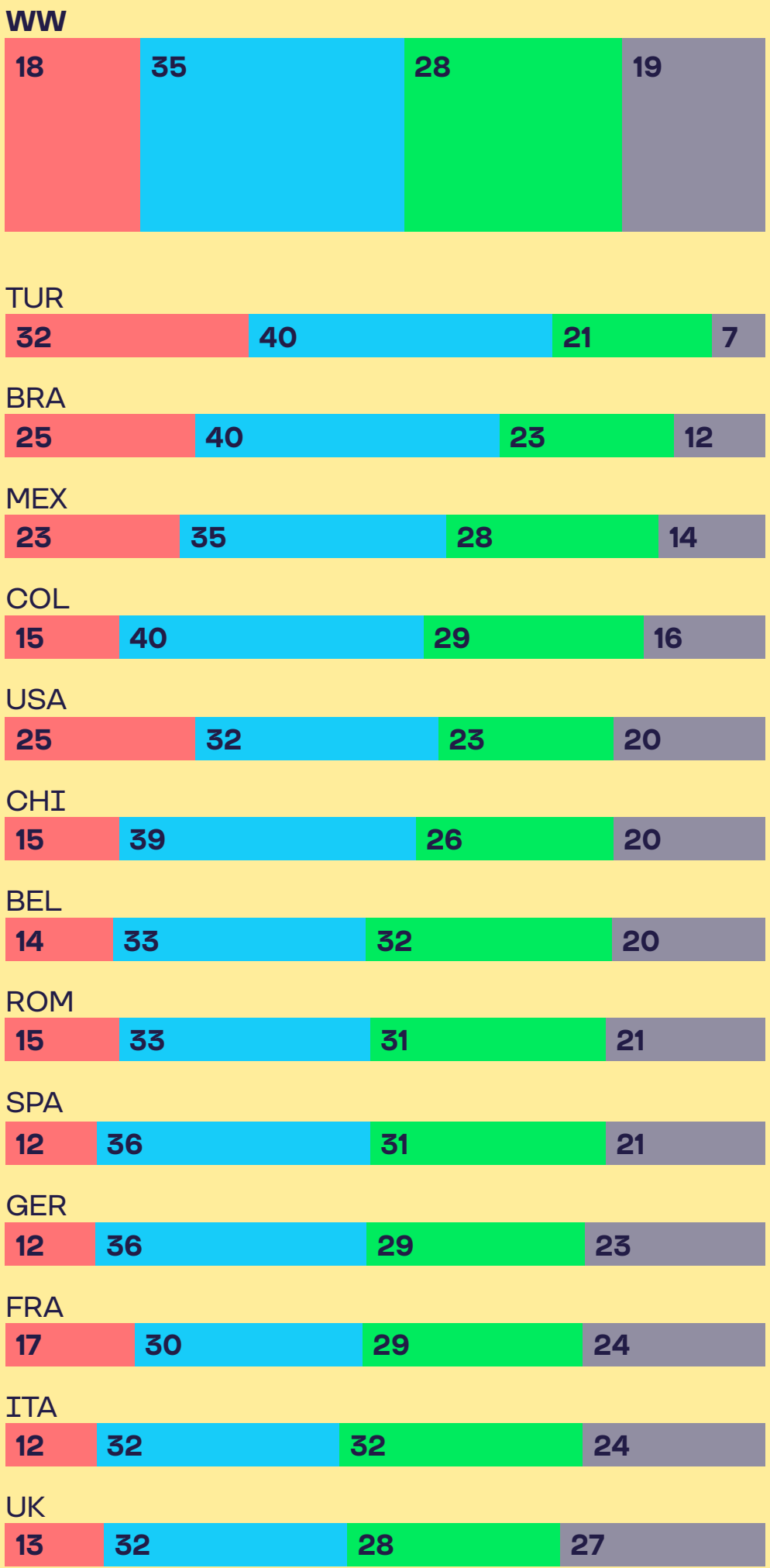
Antoine Solom

« L'IA est devenue une sorte d'assistant personnel que l'on mobilise selon ses besoins, et qui répond à deux problématiques essentielles pour des salariés : gagner du temps et gagner en simplicité et en efficacité. »

L'usage de l'IA devient une habitude, mais son adoption varie selon les pays

L'IA s'intègre progressivement dans le quotidien des salariés, mais son adoption reste inégale. Plus de la moitié des salariés dans les Amériques et en Turquie utilisent l'IA tous les jours ou plusieurs fois par jour, contre moins de la moitié dans les pays européens.

- Très fréquemment, plusieurs fois par jour.
- Régulièrement, presque tous les jours.
- Occasionnellement, près d'une fois par semaine.
- Rarement.



Q : « Vous utilisez l'IA... » (%)



Comment préparer les entreprises à l'IA ?

Les entreprises doivent désormais s'assurer que l'IA sera bien ce catalyseur de changement que les salariés espèrent pour gagner en efficacité et améliorer leur bien-être au travail. C'est une condition importante pour maintenir cette perception positive de l'IA et permettre aux entreprises d'en exploiter pleinement le potentiel. **Nos données soulignent une corrélation manifeste entre la confiance des salariés dans l'avenir, leur engagement général et leur désir d'adopter les outils d'IA.**

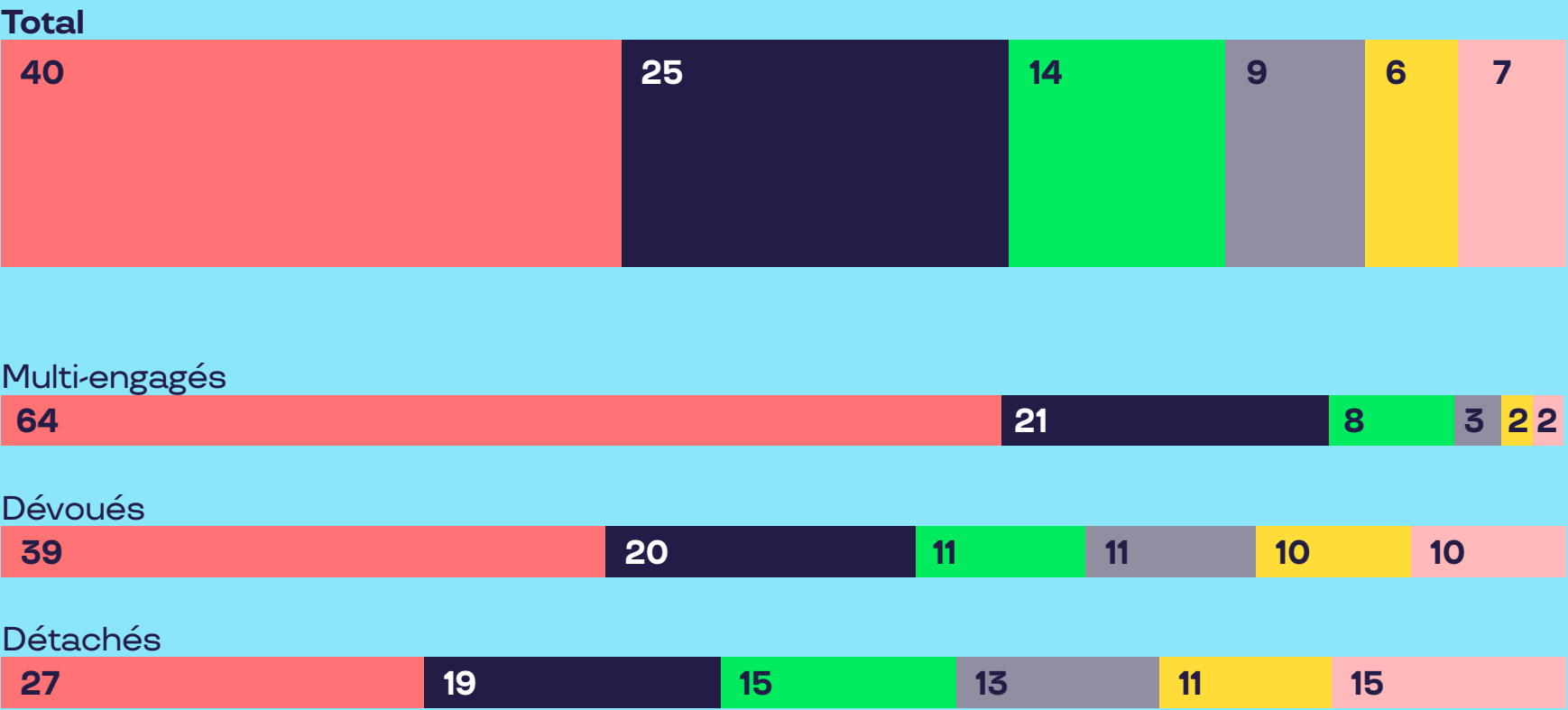
En nous appuyant sur le « spectre de l'engagement » issu de notre enquête précédente, nous avons croisé les différentes perceptions de l'IA avec les huit types d'engagement dont relèvent les salariés interrogés. Le niveau d'engagement le plus élevé correspond aux « Multi-engagés », ces salariés qui accordent la priorité au travail mais sont néanmoins activement impliqués dans la

vie de leur communauté. **64% d'entre eux se déclarent passionnés par l'IA et l'utilisent fréquemment.** À mesure que l'on approche l'extrémité opposée des types identifiés, les pourcentages diminuent : 39% des « Dévoués » sont enthousiastes à l'égard de l'IA, et seuls 27% du groupe le moins engagé, celui des « Détachés », sont friands de cette technologie émergente. Ce dernier groupe est le plus susceptible d'être « effrayé » par cette technologie et le moins susceptible de l'avoir déjà utilisée. Quelle conclusion en tirer ? Plus les employés sont engagés et curieux du monde qui les entoure, plus ils sont susceptibles d'adopter l'IA.

En matière d'IA, une fracture des savoirs semble se creuser entre différents groupes de salariés. Les entreprises résolument tournées vers l'avenir peuvent cependant réduire ces écarts grâce à une promotion active des compétences liées à l'IA et à des initiatives visant à former les salariés, quel que soit leur profil d'engagement. Pour mémoire, notre étude précédente a établi que les profils d'engagement ne sont pas figés, et peuvent évoluer au cours d'une carrière. **Nous présenterons dans nos futurs travaux les leviers essentiels pour transformer les usages individuels de l'IA en un véritable atout collaboratif pour les entreprises, afin qu'aucun collaborateur ne soit délaissé dans la révolution de l'IA.**

Engagement et utilisation de l'IA : une corrélation cruciale pour les entreprises

Sur le Spectre de l'Engagement, les salariés dont le profil intègre pleinement les dimensions professionnelle, personnelle et communautaire sont les plus prompts à adopter l'IA (comme illustré ici par les « Multi-engagés »). À l'inverse, les « Détachés » forment le groupe le moins ouvert aux outils d'IA.



- J'adore. C'est génial, ça me facilite la vie.
- Je ne sais pas bien l'utiliser. Mais c'est intéressant, et je m'en sers de plus en plus.
- Je commence déjà à m'en lasser. On ne parle plus que de ça.
- Ça me fait peur. J'évite de l'utiliser.
- Je ne sais pas quoi en penser. C'est trop nouveau pour moi.
- Je n'ai pas l'occasion de m'y essayer et je ne l'utilise jamais.

pluxee

Nous créons des expériences collaborateur durables et personnalisées, au travail comme au-delà. Nous aidons les entreprises à attirer et à fidéliser leurs talents grâce à des solutions d'avantages et d'engagement. Présents dans 28 pays, nous contribuons, depuis cinquante ans, à créer un impact durable pour les personnes, les entreprises et la planète.

Contact

Cecilia de Pierrebourg :
cecilia.depierrebourg@pluxeegroup.com.

Crédits

Conception éditoriale et graphique : **HAVAS** Paris.



www.pluxeegroup.com