

Les DRH sont confrontés au phénomène insidieux de la « démission silencieuse »

Le « quiet quitting », qui conduit des salariés à prendre leurs distances avec le travail, s'étend

Savoir manager les profils mercenaires pourrait bien être le défi 2023 pour les directeurs des ressources humaines. Un nouveau concept nourrit depuis quelques mois la littérature managériale, celui de *quiet quitting*. D'aucuns parlent de « démission silencieuse », pour désigner les salariés qui réduisent leur travail à ce qu'exige leur fiche de poste. Ils ne travaillent plus au-delà de leurs heures de travail, ne répondent plus aux mails, ne viennent pas toujours aux réunions.

Mais parler simplement de « désengagement » serait réducteur, voire erroné. « Les salariés ont rééquilibré leur niveau d'exigence entre ce qu'ils donnent et ce qu'ils reçoivent », expliquait Benoît Serre, vice-président délégué de l'Association nationale des DRH (ANDRH), lors d'une conférence bilan 2022 sur « les nouvelles organisations du travail ».

« Le désengagement est progressif et n'est pas exprimé. C'est pour ça qu'on parle de quiet quitting », témoigne Elliot Boucher, cofondateur d'Edusign, une start-up d'une

vingtaine de salariés dans le secteur de l'éducation, qui a récemment été confrontée au problème : « Un de nos développeurs en poste depuis un an et demi s'est ainsi mis à travailler un peu plus lentement que d'habitude, jusqu'à s'effacer et finalement quitter l'entreprise. Un deuxième salarié, arrivé depuis quelques mois seulement, a reproduit le même scénario, jusqu'à ce qu'on le mette sur un nouveau projet. Le premier était sur un projet peut-être moins intéressant que celui de ses collègues. »

Une fois le *quiet quitting* détecté, la start-up a pris des mesures de prévention pour casser la dynamique insidieuse et éviter l'hémorragie des départs : « La particularité d'Edusign est qu'on est tous à distance. Quand on demandait aux collaborateurs si tout allait bien, la réponse était toujours "oui". Alors on a mis en place un processus pour suivre les salariés, en restaurant des entretiens trimestriels, avec des objectifs sur le travail et sur leurs aspirations personnelles, afin de maintenir l'équilibre vie privée-vie professionnelle. On a ainsi décelé un troisième cas qui a été réglé. On va essayer de trouver le bon équilibre pour chacun. »

Trois profils

L'importance de la place préservée pour la vie privée est régulièrement exprimée par les jeunes dans les sondages d'opinion. Dans la dernière édition du baromètre « les jeunes et l'entreprise » réalisé par BVA pour La fondation Jean Jaurès et la Macif et publié fin novembre, 30 % des jeunes estiment ainsi qu'une entreprise doit leur permettre d'avoir du temps libre pour leur vie personnelle (36 % à partir de bac+3).

Le phénomène de *quiet quitting* regroupe des démissionnaires (pas tous) et des salariés en poste et en recherche active d'emploi. Son ampleur est difficile à chiffrer. « Ceux qui sont en veille [de changement de poste] sont de plus en plus nombreux dans la mesure où le marché de l'emploi se porte bien », note Benoît Serre. Plus d'un actif sur trois (37 %) serait concerné, selon un sondage IFOP réalisé mi-octobre auprès de

Les salariés veulent pouvoir privilégier leurs propres choix en permanence : famille, rythme, activité

2 000 personnes. Ce qui est établi, c'est que le nombre de démissions n'a cessé de progresser depuis un an, jusqu'à atteindre 523 107 au premier trimestre 2022, selon le ministère du travail.

Soit 2,7 % de démissionnaires parmi les salariés du privé sur la période. Ce taux, le plus élevé depuis 2008, « n'est pas associé à un nombre inhabituel de retraits du marché du travail », précise la Dares. De quoi conforter l'idée d'une hausse du turnover nourrie par un rééquilibrage entre les différentes aspirations des salariés, plutôt qu'une hypothèse de désengagement. Les salariés veulent pouvoir privilégier leurs propres choix en permanence : famille, changement de rythme, changement d'activité.

Le vice-président délégué de l'ANDRH, qui regroupe quelque 5 000 grandes et moyennes entreprises (PME et ETI), a identifié trois profils de salariés en *quiet quitting* : celui qui fait uniquement ce pour quoi on le rémunère, en s'assurant du bon équilibre vie privée-vie professionnelle ; celui qui a « le nez à la fenêtre », davantage concentré sur les occasions à l'extérieur que sur son travail ; et enfin le collaborateur à qui les conditions de travail ne conviennent plus, comme dans l'hôtellerie-restauration, où les employés ont réagi en augmentant la rémunération. A chaque profil, les DRH devront trouver une réponse adaptée.

Chaque cas est différent. La prise de distance s'amorce dès le recrutement. « Le candidat a pris le pouvoir », traduisent les recruteurs. Sur le métier de développeur, la concurrence est certes rude entre employeurs. « Mais le quiet quitting ne touche

pas que ce métier », précise Elliot Boucher. « Cette tendance concerne principalement les professions intellectuelles qui subissent un épuisement professionnel et ont besoin de comprendre ce qu'elles font et pourquoi, notamment dans le secteur des services », affirme Davy Tessier, CEO de la start-up Furious. « Le phénomène concerne en particulier les métiers techniques, peu qualifiés, et en particulier le secteur de l'hôtellerie-restauration », constate de son côté Adrien Scemama, responsable France du site d'annonces d'emploi Talent.com : « Il y a une grande fatigue des salariés, les entreprises ont trop tiré sur la corde », analyse-t-il.

Faible taux d'engagement

En appui de son propos, il rappelle l'étude Gallup *State of the Global Workplace Report 2022*, selon laquelle les salariés en Europe sont les moins investis du monde avec un taux d'engagement à 14 %. La France affiche un niveau d'engagement parmi les plus bas, avec un taux de 6 %, mesuré notamment sur leur possibilité de contribuer à l'entreprise et leur sentiment d'appartenance au collectif.

« Je ne pense pas que l'engagement soit touché, relativise Benoît Serre. Pendant deux ans les salariés ont vécu le travail autrement. Il s'agit de travailler tout autant, mais dans un modèle beaucoup moins contraignant. Il y a, en revanche, une certaine impatience à ce que les entreprises intègrent les alternatives découvertes pendant le Covid. »

Pour contrer le phénomène du *quiet quitting*, les DRH mènent des actions conjoncturelles ou structurelles selon les cas : rémunération variable introduite plus tôt dans la carrière dans le secteur high-tech, des avantages matériels au cas par cas, et plus d'autonomie dans l'organisation du travail pour tous. « Il y a une logique à redonner de la qualité du travail en s'assurant que les salariés se retrouvent dans la chaîne de valeur », analyse M. Serre. Le *quiet quitting* est une charge de plus sur les épaules du management de proximité. ■

ANNE RODIER

L'ARGOT DE BUREAU

CHRONIQUE PAR JULES THOMAS

Le « deep work », silence on bosse



Allez, je m'accorde une pause ! De toute façon, je n'arrive pas à faire autre chose que regarder mes mails, et c'est tout juste le début d'"après"... Je sais que je peux être efficace, et comme je compte partir à 19 heures, j'aurai largement le temps de faire ce machin-là. » Cette réflexion de Maxime, travailleur de bureau désabusé, est le symbole de trois tondances : la baisse de l'attention, le présentisme et la procrastination (remettre au lendemain ce que l'on est censé faire au plus vite). Face à ces fléaux, il existerait pourtant un mode de travail parfait : le « *deep work* ». *Deep Work*, c'est d'abord le nom d'un ouvrage à succès sur le développement personnel, publié en France en 2017 sous le titre *Deep Work. Retrouver la concentration dans un monde de distractions*. Son auteur, Cal Newport, professeur d'informatique à l'université de Georgetown (Etats-Unis), le dit haut et fort à Maxime : vous êtes nul, vous ne savez pas vous organiser et, en plus, vous vous plaignez d'être débordé et fatigué à ne rien faire. Si vous saviez vous concentrer le plus longtemps possible pour réaliser des tâches difficiles, vous deviendrez riche. Merci du conseil, Cal !

Ce gourou de la productivité avance en fait une théorie plus développée : le travail en profondeur serait un « état de concentration absolue qui pousse vos capacités cognitives jusqu'à leurs limites ». Il s'oppose strictement au travail dit « superficiel » (*shallow work* en anglais), qui consiste à faire croire aux autres (et à soi-même) que l'on est efficace.

Le *shallow work* représente toute l'hostilité de l'environnement de travail moderne, fait d'une foule de tâches purement logistiques, non exigeantes sur le plan intellectuel et qui empêchent de se consacrer au cœur de son emploi : intégrer des notifications, répondre aux mails, surveiller son téléphone de peur de manquer quelque chose, alors que, justement, les notifications sont supposées éviter de manquer ce quelque chose... Ajoutez à cela le bruit dans l'open space. Le *deep work* est une tentative de réponse face à tous ces facteurs de déconcentration, puisqu'il s'agit de se concentrer sur un seul objectif.

La méthode consiste à maximiser ses capacités en structurant sa journée. C'est une discipline avec ses rituels : éteindre son téléphone, fermer les onglets nocifs (Twitter, mails) et établir des limites – en toute diplomatie – avec d'éventuels collègues, avant de se mettre en mode « machine de guerre ». Les blocs de *deep work* durent, idéalement, de une à deux heures. Evidemment, qui dit *deep work* dit *deep pause*. Comme de bonnes lasagnes, les tranches horaires sont finement entrelacées, mais il n'y en a pas autant que dans un mille-feuille de tâches sans saveur. C'est seulement quand le *deep work* arrive à son terme que le salarié est autorisé à reprendre le *shallow work*. Et non l'inverse (bonjour Maxime).

Le concept est symbolique de l'individualisation du travail : il réussit l'exploit de réunir méthodes de développement personnel et exigences de productivité accrues. La conclusion de notre professeur, si on le croit, est même réjouissante : si l'on devient stratège du *deep work*, deux gros blocs devraient suffire pour effectuer correctement son travail... Soit quatre heures par jour, au grand maximum. Qui a dit que la semaine de vingt heures était un truc de fainéants ? Allez, au boulot.. ■

Les entreprises face à l'impératif de transition écologique

Les Rencontres RH du 6 décembre ont fait le point sur les mesures prises pour réduire les différents types d'émissions

Les Rencontres RH

Où en sont les entreprises sur le climat ? Une vingtaine de responsables des ressources humaines – et pour l'occasion, certains responsables de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) – ont échangé sur leur posture face à la nécessaire transition écologique des entreprises, mardi 6 décembre à Paris, à l'occasion des Rencontres RH, rendez-vous mensuel de l'actualité du management organisé par *Le Monde* en partenariat avec ManpowerGroup et Malakoff Humanis.

Chargée d'introduire les débats, Anne Le Corre, cofondatrice du Printemps écologique, nouveau syndicat de « salariés qui veulent transformer les entreprises », a tout de suite écarté les différentes formes de greenwashing et d'hypocrisie sur le sujet, comme « la compensation carbone qui revient depuis des décennies à planter des arbres pour se donner bonne conscience ». « Il faut prendre la me-

sure des transformations que la situation demande, or il s'agit de transformer l'intégralité des modèles de production. D'ici deux à trois ans, on va demander aux entreprises comment elles s'alignent sur l'accord de Paris, ça va devenir réglementaire. » « 52 % des DRH mènent actuellement une réflexion sur le climat, 41 % ont mis en place un plan de réduction de l'impact carbone, et 22 % un plan de mobilité douce », énumère la DRH du groupe Afnor Laurence Breton-Kueny, également vice-présidente de l'Association nationale des DRH, citant leur baromètre de rentrée, réalisé auprès de 462 de leurs 5 000 adhérents.

« On voit que le forfait mobilité durable est la première porte d'entrée de ces questions, à condition déjà de ne pas le voir simplement comme un outil pour les salariés citadins », estime M^{me} Le Corre. Ce forfait existe chez BNP Paribas Asset Management, Saint Gobain, Keolis ou la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), mais ne mobilise pas encore les foules. Les entreprises agissent d'abord sur les catégories 1 et 2 de leur bilan carbone, dites « scopes ». Elles

comprennent leurs émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre. ManpowerGroup vise ainsi une baisse de 60 % de ses émissions sur les scopes 1 et 2 en 2030, par rapport à 2019.

L'action passe aussi par la sensibilisation des salariés, qui ne sont pas tous prêts à changer leurs habitudes. « Il y a un équilibre à trouver entre prise de conscience collective et accompagnement individuel des salariés, qui peut prendre du temps », dit Jérôme Friteau, DRH de la CNAV.

L'importance de la formation

« 85 % de nos collaborateurs disent qu'on est légitimes à agir en matière de RSE, mais seuls 8 % disent savoir comment faire », témoigne Anne Ramon, directrice RSE de Malakoff Humanis. « On a mis des indicateurs RSE dans les accords d'intéressement, c'est un vrai levier, et on tient aussi à ce que tout soit discuté avec les partenaires sociaux », ajoute Olivier Ruthardt, DRH du groupe mutualiste.

Cependant, le véritable enjeu demeure le scope 3, qui englobe le reste des émissions indirectes de l'entreprise, et représente sou-

vent la grande majorité des émissions totales, 90 % chez Kingfisher France (magasins Castorama, Brico Dépôt) : « Au-delà de l'information de nos collègues, tout repose sur la chaîne de valeur, la traçabilité des produits, constate le DRH Gino Balderacchi. Si des produits plus verts sont bien vendus, cela nous aide à demander aux fournisseurs de faire encore plus de produits décarbonés ! »

Il faut changer : les représentants ont relevé le caractère global de l'évolution à mener. « Les RH ont un rôle fondamental et structurant sur l'impact que les grandes entreprises doivent avoir, estime Patrick Sochnikoff, directeur RSE groupe de Sodexo. Chez nous, les scopes 1 et 2, c'est 1 % de nos émissions. On n'a pas le choix de considérer le scope 3, et puis, au fond, on est tous le scope 3 de quelqu'un. »

« Par pitié, ne définissez pas une stratégie RSE, définissez juste une stratégie, clame de son côté Marc Sabatier, fondateur du cabinet de conseil Julhiet Sterwen. Pour vraiment progresser sur la RSE, il faudra passer par des choses qui font plus mal : les modèles industriels, la nature des produits et services. »

La formation revient, enfin, dans les propos de chacun. Par sa « sustainable academy », BNP Paribas Asset Management veut par exemple former 100 % de ses gérants et commerciaux sur le sujet. « Il y a un lien entre évolution des métiers et évolution des business », décrit Anne Le Corre. Il faut notamment instaurer des prérequis de formation lorsqu'on recrute des gens sur des postes à responsabilité, car ils doivent être

exemplaires. » « Ce n'est plus un engagement, c'est juste une mise en conformité », appuie à ce sujet M. Sochnikoff.

Si les rencontres se sont closes par des applaudissements mutuels, la cofondatrice du Printemps écologique a rappelé l'urgence de la situation : « Il faut hiérarchiser nos actions et efforts pour nous concentrer sur ce qui est important en termes d'impact. » ■

JULES THOMAS

Ont participé aux Rencontres RH du 6 décembre : Marion Azuelos, DRH BNP Paribas Asset Management ; Gino Balderacchi, DRH, Kingfisher Group ; Régis Blugeon, directeur des affaires sociales, Saint-Gobain ; Laurence Breton-Kueny, DRH, groupe Afnor, et vice-présidente de l'ANDRH ; Nathalie Denoyes, directrice des ressources techniques et de l'environnement, Institut Pasteur ; Jérôme Friteau, directeur des relations humaines et de la transformation, CNAV ; Aymeric Guégan, directeur RSE, Colas Rail ; Solène Hébert, DRH, Harmonie Mutuelle ; Marine Humbert, DRH, PIAS France ; Charlotte Lazimi, directrice associée, Havas ; Christophe Le Bars, directeur général adjoint, Sup des RH ; Anne Le Corre, cofondatrice et administratrice du Printemps écologique ; Clément Michel, DRH, Keolis ; Régis Mulo, DRH, Ipsen ; Anne Noël-Baron, Environmental Lead Officer, ADP ; Anne Ramon, directrice RSE et communication, ManpowerGroup Humanis ; Gwenaëlle de la Roche, directrice de la communication, ManpowerGroup France ; Olivier Ruthardt, DRH, Malakoff Humanis ; Marc Sabatier, fondateur et directeur général, Julhiet Sterwen ; Patrick Sochnikoff, directeur RSE groupe, Sodexo ; Jules Thomas, journaliste au « Monde » ; Gilles van Kote, directeur délégué du « Monde ».