

**YOU'LL  
NEVER  
WORK  
ALONE.**



CHAMBRE DES SALARIÉS  
LUXEMBOURG

## QUALITÉ DE TRAVAIL ET FORMATION CONTINUE EN TEMPS DE PÉNURIE DE MAIN D'OEUVRE AU LUXEMBOURG

PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉDITION 2025



# PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE QUALITY OF WORK INDEX 2025

## Qu'est-ce que l'étude Quality of work Index Luxembourg (Qow) ?

Afin de mieux comprendre la réalité du monde du travail en constante mutation et s'engager pour de meilleures conditions de travail, il est indispensable de disposer d'informations fiables. C'est pourquoi, depuis 2013, la Chambre des salariés (CSL), en collaboration avec l'Université du Luxembourg et un institut de recherche sociale (depuis 2014 : infas, Bonn, avec une succursale au Luxembourg) interroge régulièrement les salariés au Luxembourg sur leurs conditions de travail et la qualité du travail au Luxembourg dans le cadre de l'enquête représentative Quality of work Index Luxembourg (QoW).

Les thèmes abordés dans l'étude QoW comprennent les horaires de travail, la marge de manœuvre dans le travail, les exigences physiques et mentales, le niveau de stress au travail, la collaboration avec les collègues, les opportunités de formation continue et de promotion, la satisfaction liée à la rémunération, le degré d'implication dans les décisions de l'entreprise, l'appréciation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la satisfaction professionnelle, l'évaluation de la santé et du bien-être, ainsi que divers autres aspects.

Le thème spécial de cette année était : **Formation professionnelle continue et pénurie de main-d'œuvre : regards et expériences des salariés du secteur privé et des agents du secteur public.**

L'enquête s'adresse aussi bien aux salariés du secteur privé et des agents publics qui résident au Luxembourg qu'aux frontaliers qui résident en Belgique, en France ou en Allemagne. Entre juin et septembre 2024, un échantillon représentatif basé sur les données de la sécurité sociale luxembourgeoise (IGSS) de 3171 personnes âgées de 16 à 64 ans ayant un emploi régulier de 10 heures ou plus par semaine a participé à l'enquête.

Pour en savoir plus : <http://csl.lu/qow>

# TABLE DES MATIÈRES

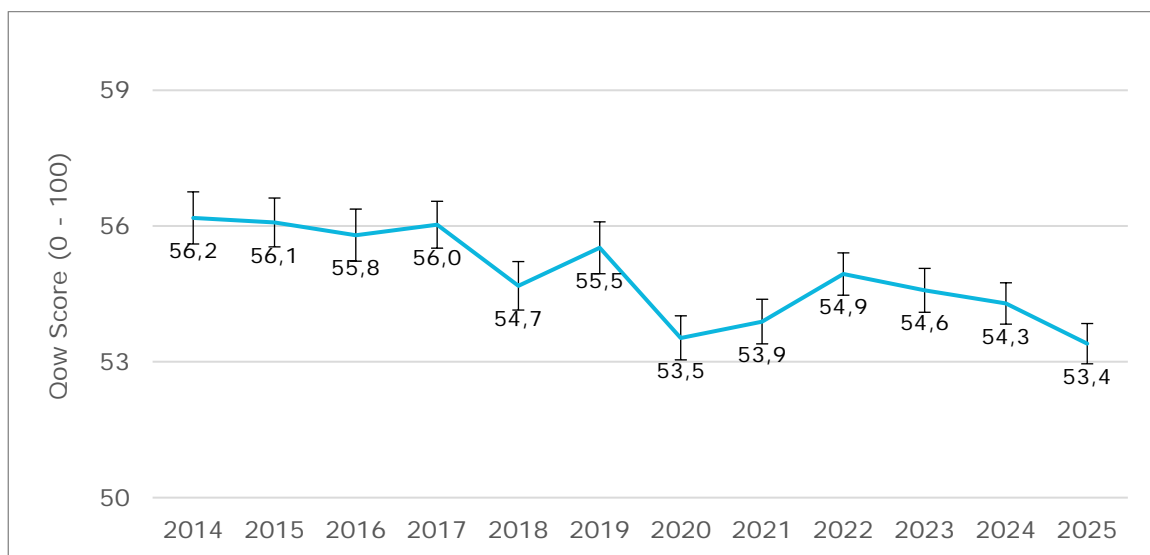
I.	La qualité du travail au Luxembourg en 2025 .....	4
1.	L'évaluation du niveau de la qualité de travail au plus bas depuis 12 ans.....	4
1.1.	Risques psychosociaux et physiques au travail, une tendance inquiétante .....	4
1.2.	Les ressources qui protègent et motivent les salariés s'érodent.....	6
1.3.	Bien-être au travail, aucune reprise durable après la pandémie .....	8
2.	L'évolution des problèmes de santé physique et mentale .....	9
3.	Conclusions.....	11
II.	Mobilité et télétravail .....	12
1.	Le Poids du temps de trajet dans la balance entre la vie professionnelle et la vie privée .....	12
2.	Télétravail, une consolidation post-pandémie .....	12
3.	Conclusions.....	14
III.	La Formation professionnelle continue vue par les salariés et agents publics...	15
1.	Accès à la formation professionnelle continue et utilité perçue.....	15
2.	Motivations et freins à la formation professionnelle continue .....	17
3.	Conclusions.....	19
IV.	Le vécu de la pénurie de main d'œuvre.....	19
1.	La perception de la pénurie de main d'œuvre dans leur secteur d'activité .....	19
2.	Impact de la pénurie de main d'œuvre vécue .....	21
3.	Conclusions.....	23
V.	Conclusions générales .....	24
	Bien-être, santé et organisation du travail.....	24
	Mobilité, temps de travail et télétravail.....	24
	Pénurie de main-d'œuvre et soutenabilité du travail .....	24
	La formation continue creuse les inégalités .....	25

# I. LA QUALITÉ DU TRAVAIL AU LUXEMBOURG EN 2025

## 1. L'ÉVALUATION DU NIVEAU DE LA QUALITÉ DE TRAVAIL AU PLUS BAS DEPUIS 12 ANS

En 2025, l'indice global de la qualité du travail (QoW-Index) atteint 53,4 points, le niveau le plus bas depuis 2014. Après une forte chute en 2020 liée à la crise sanitaire, suivie d'une légère reprise en 2022, la tendance est de nouveau à la baisse continue jusqu'en 2025. Avant la pandémie, l'indice restait relativement stable, oscillant entre 54,7 et 56,2. La tendance sur 12 ans de l'enquête reste négative et continue à s'accélérer.

Figure 1 : Évolution du Quality of Work Index



Données : QoW 2014 – 2025 ; graphique : CSL

Globalement, les groupes affichant les scores les plus élevés sont les dirigeants et cadres (57,8) ainsi que le secteur « information & communication » (56,1). Le télétravail se confirme comme un facteur favorable, avec un indice de 56,7 pour les télétravailleurs, contre 51,9 pour ceux travaillant sur site.

Les conducteurs de machines et ouvriers de l'assemblage restent le groupe de métiers affichant le score le plus bas (46,0). Du côté des secteurs, c'est le commerce, les transports et le secteur Horeca qui connaissent les valeurs les plus faibles (50,1).

Par ailleurs, des écarts modérés mais persistants se constatent selon le genre, la situation familiale ou le niveau d'éducation : les hommes affichent un score légèrement supérieur (+1 point), les parents isolés présentent une qualité de travail plus faible (51,9), et les salariés plus diplômés ont des scores plus élevés. Les frontaliers français restent également en dessous de la moyenne avec un indice de 51,2.

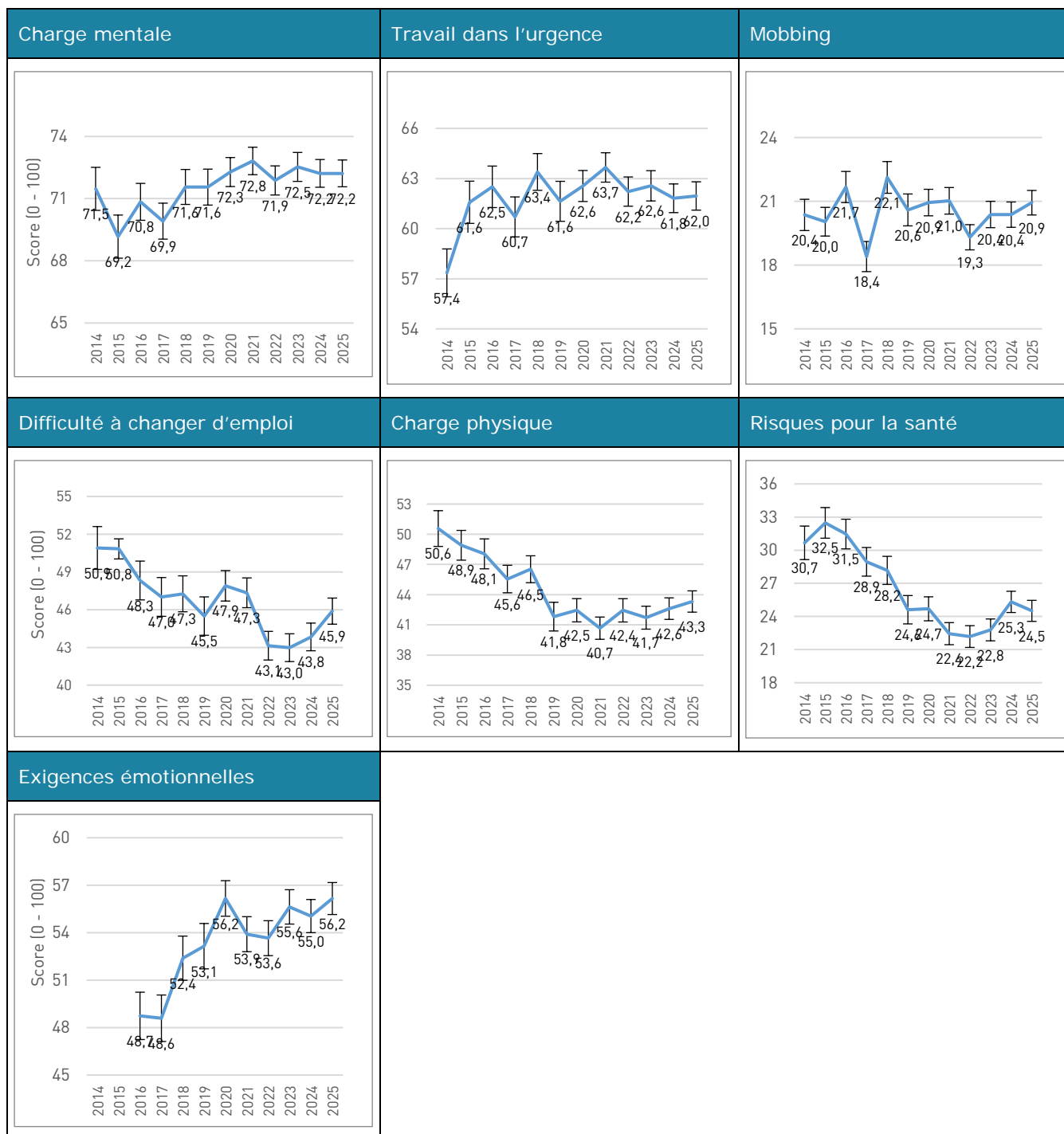
### 1.1. Risques psychosociaux et physiques au travail, une tendance inquiétante

Comme le montre la figure 2, en 2025, plusieurs dimensions du travail restent stables par rapport à l'année précédente : la **charge mentale** (effort de concentration et quantité d'informations à traiter), le **travail dans l'urgence** et le **harcèlement moral** (mobbing) ne présentent pas de changement significatif.

En revanche, certaines dimensions connaissent une hausse notable. Les **risques physiques** pour la santé et la **charge physique**, après plusieurs années de baisse entre 2014 et 2021, augmentent de nouveau. Les **difficultés à changer d'emploi** enregistrent leur première hausse significative depuis 2014, tandis que les **exigences émotionnelles** poursuivent leur tendance continue à la hausse.

Dans l'ensemble, les risques psychosociaux restent élevés, les risques physiques remontent et la mobilité professionnelle se complique, signalant un environnement de travail qui devient progressivement plus exigeant et plus contraignant pour les salariés.

**Figure 2 : L'évolution des dimensions ayant un impact négatif sur la qualité du travail**



Données : QoW 2014 – 2025 ; graphique : CSL

## 1.2. Les ressources qui protègent et motivent les salariés s'érodent

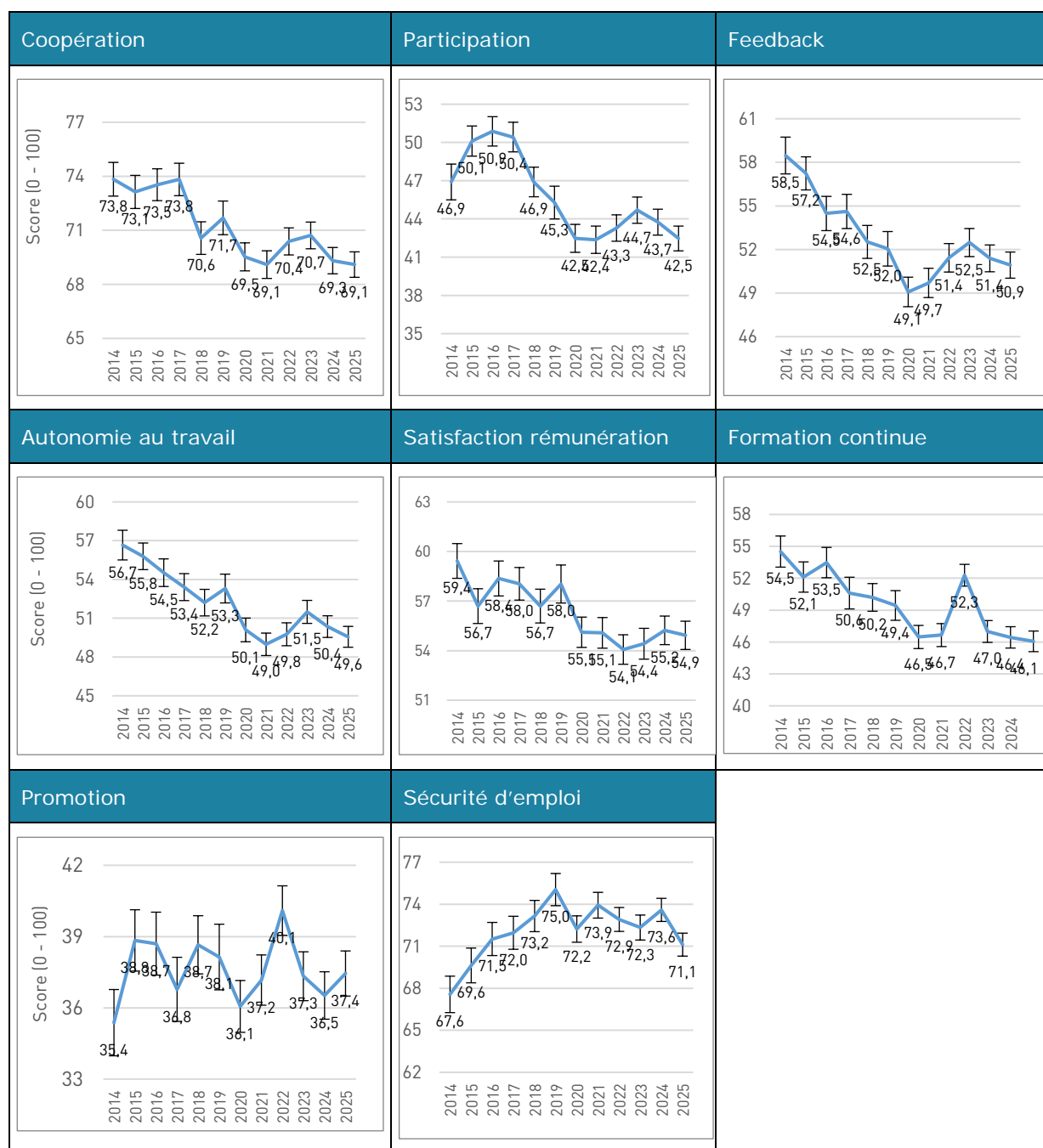
Sur une période de 12 ans, l'ensemble des ressources positives au travail montre une tendance générale à la baisse. Depuis 2020, la **participation aux décisions** et **l'accès à la formation continue** se stabilisent à un niveau faible, après la baisse observée avant et pendant la crise sanitaire. **L'autonomie au travail** et le **feedback** par rapport au travail restent modestes, sans reprise notable depuis la crise du Covid-19.

En 2025, la **coopération** entre collègues reste au plus bas, confirmant une tendance à la diminution observée depuis 2018. La **satisfaction salariale** a atteint son niveau le plus bas en 2022 et reste depuis stable. Les **perspectives de promotion** demeurent également globalement constantes, avec de légères variations annuelles.

En 2025, la **sécurité de l'emploi** connaît une nouvelle baisse (71,1 points contre 73,6 en 2024), mettant fin à plusieurs années de stabilité relative depuis le recul enregistré en 2020. Cette évolution contraste nettement avec la période 2019-2024, durant laquelle le sentiment de sécurité de l'emploi s'était progressivement renforcé. Parallèlement, les salariés expriment de plus en plus **d'inquiétudes liées à l'automatisation** et à l'introduction de progrès technologiques dans leur secteur. Ces préoccupations sont particulièrement marquées chez les **jeunes, les frontaliers, les salariés aux qualifications intermédiaires et dans les secteurs privé et technologique**, tandis que femmes, seniors, résidents et travailleurs du secteur public ou de la santé et de l'action sociale se déclarent généralement moins inquiets.

Dans l'ensemble, ces résultats signalent que les ressources positives au travail continuent de s'éroder progressivement, accentuant la fragilité des conditions de travail et limitant les leviers favorisant l'engagement et le bien-être des salariés.

**Figure 3 : L'évolution des dimensions ayant un impact positif sur la qualité du travail**



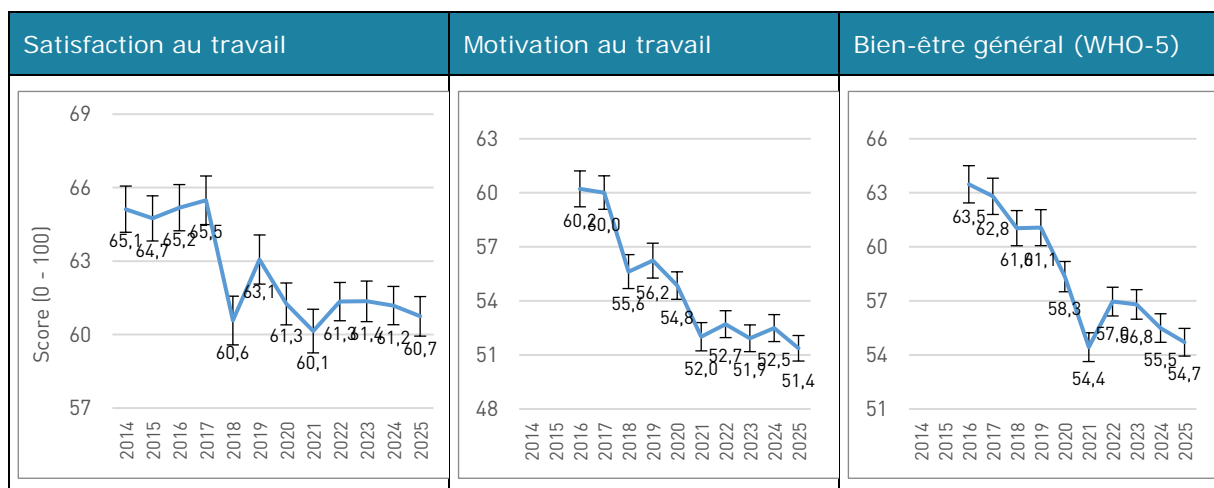
Données : QoW 2014 – 2025 ; graphique : CSL

### 1.3. Bien-être au travail, aucune reprise durable après la pandémie

Sur la figure 4, on observe qu'en 2025, les indicateurs de bien-être positif restent globalement stables par rapport à 2024. La **satisfaction au travail** (60,7 points) et le **bien-être général** (54,7 points) ne présentent pas de différences significatives, confirmant qu'ils demeurent en dessous des niveaux observés avant la crise du coronavirus. La **motivation au travail** enregistre son niveau le plus bas (51,4 points) depuis l'introduction de cette échelle de mesure dans l'enquête en 2016.

Ces résultats montrent qu'il n'y a toujours pas de reprise durable pour les aspects positifs du bien-être au travail après la pandémie, et que les salariés continuent de ressentir un environnement de travail moins favorable qu'avant 2020.

**Figure 4 : Les dimensions du bien-être**



Données : QoW 2014 – 2025 ; graphique : CSL

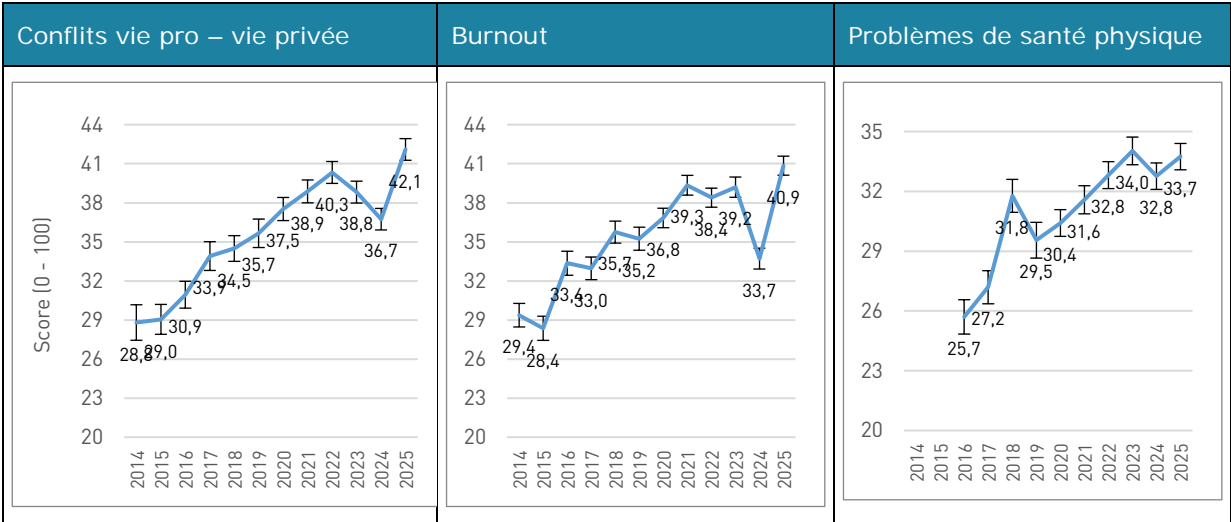
En 2025, les indicateurs liés au mal-être au travail montrent une tendance à la détérioration. Par ailleurs, après deux années de baisse, les **conflits entre vie professionnelle et vie privée** repartent à la hausse, atteignant 42,1 points, soit le niveau le plus élevé depuis le début de l'enquête. Cette évolution ramène la tendance vers celle observée entre 2014 et 2022, traduisant une perception en augmentation des difficultés à concilier obligations professionnelles et personnelles.

Le risque de **burnout** s'élève également à 40,9 points, et les **problèmes de santé physique** progressent légèrement à 33,7 points, soulignant une tension persistante sur les plans psychique et physique.

Ces indicateurs confirment que les contraintes et les pressions liées au travail continuent d'affecter la santé et le bien-être des salariés, signalant une situation hautement préoccupante.



Figure 5 : Les dimensions du mal-être



Données : QoW 2014 – 2025 ; graphique : CSL

2. L'ÉVOLUTION DES PROBLÈMES DE SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE

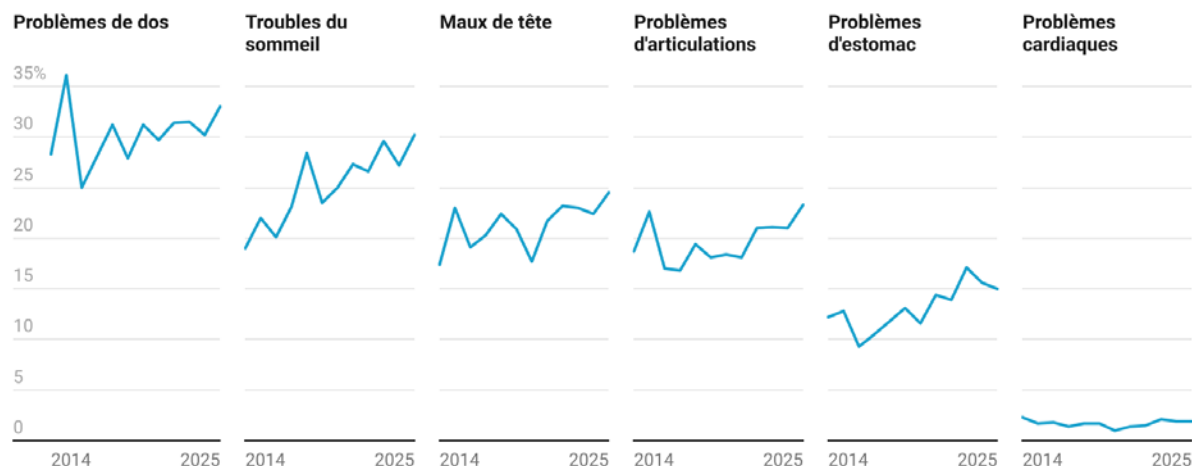
Passons à l'analyse des problèmes de santé physique dans leurs éléments constitutifs. En 2025, les **problèmes cardiaques** restent relativement rares et stables, autour de 1 à 2 %, sans tendance nette à la hausse.

En revanche, d'autres symptômes montrent une augmentation notable. Les **maux de tête** passent de 17,4 % en 2014 à 24,5 % en 2025, tandis que les **troubles du sommeil** progressent de 19 % à 30,2 %, traduisant un impact croissant du stress, de la charge de travail et d'autres facteurs psychosociaux sur la santé des salariés.

Les **problèmes de dos**, déjà fréquents, continuent de s'accroître, passant de 28,3 % en 2014 à 33 % en 2025, confirmant la persistance des douleurs musculo-squelettiques. Les **problèmes d'articulations** suivent une tendance similaire, augmentant de 18,7 % à 23,3 % sur la même période. Les **problèmes d'estomac** connaissent une progression plus modérée, de 12,2 % à 15 %, probablement liée au stress chronique ou à certaines habitudes de vie professionnelles.

En résumé, si les maladies cardiaques restent rares, l'ensemble des autres symptômes révèle une détérioration progressive de la santé physique des salariés, en particulier pour les troubles musculo-squelettiques, les maux de tête et les troubles du sommeil.

**Figure 6 : L'évolution des différents aspects de problèmes de santé physique, pourcentages cumulés des réponses « souvent » et « (presque) tout le temps »**



Graphique: Chambre des salariés • Source: Quality of work Index 2014 - 2025 • Créé avec Datawrapper

Le bilan global des problèmes de santé mentale entre 2014 et 2025 révèle une aggravation préoccupante chez les salariés et les fonctionnaires. Le **risque moyen et élevé de burnout** connaît une forte progression, passant de 16 % en 2014 à 36 % en 2025 (la baisse observée en 2024 s'explique par un biais de mesure dans le questionnaire<sup>1</sup>). Cette évolution traduit une augmentation continue des situations de surcharge, d'épuisement professionnel et de stress chronique.

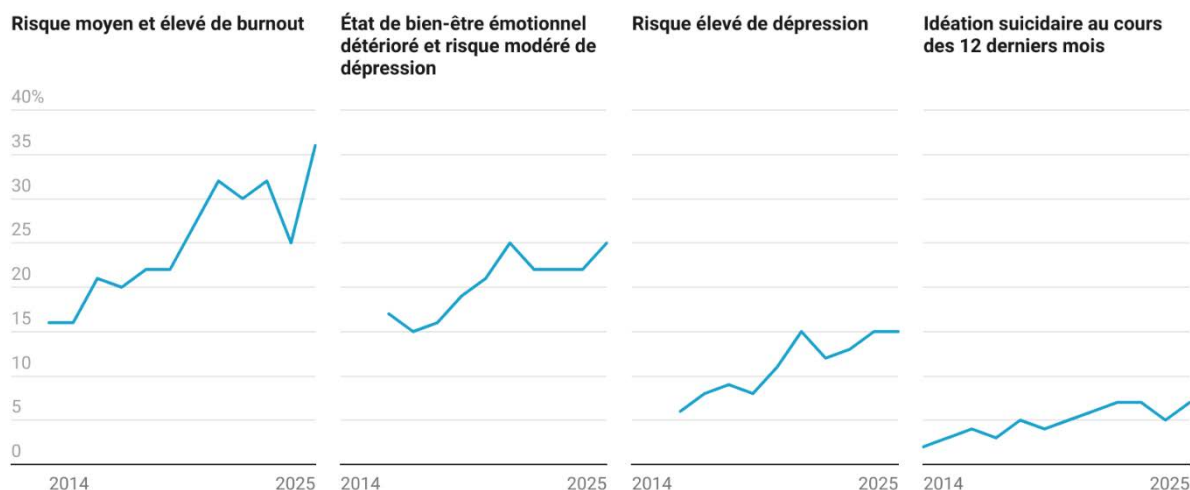
Le **bien-être émotionnel détérioré et le risque modéré de dépression** concernent 25 % des personnes en 2025, en légère hausse par rapport aux années précédentes, indiquant qu'un quart de la population active présente un état psychologique fragilisé. Le **risque élevé de dépression** reste moins fréquent, mais il a plus que doublé depuis 2014, atteignant 15 % en 2025.

Enfin, **l'idéation suicidaire** touche désormais 7 % des salariés et fonctionnaires, confirmant la tendance à la hausse observée depuis 2014 (2 %), avec une stabilité inquiétante autour de ce niveau depuis 2022.

En résumé, les indicateurs combinés montrent une aggravation significative de la santé mentale au travail sur la période 2014-2025, avec une augmentation du burnout, des états dépressifs et des pensées suicidaires. Ces constats soulignent la nécessité urgente de mesures de prévention, de soutien psychologique et de promotion du bien-être au travail.

<sup>1</sup> Remarque de l'Université du Luxembourg : cette forte baisse est d'autant plus remarquable que les autres dimensions du bien-être n'ont guère changé entre 2023 et 2024. Ce résultat doit donc être interprété avec prudence. Une explication possible pourrait être ce que l'on appelle l'effet d'ordre des items (par exemple Bandalos, 2021) : Dans le cadre de la dernière enquête (2024), les items de l'échelle de burnout ont été demandés à la suite d'une échelle nouvellement ajoutée, l'Occupational Depression Inventory (ODI ; Bianchi & Schonfeld, 2020). Le traitement préalable des items de l'ODI pourrait avoir influencé la perception ou l'évaluation des items liés au burnout. La proximité du contenu des deux échelles pourrait avoir conduit les personnes interrogées à donner des réponses moins prononcées sur l'échelle du burnout dans le contexte des items de dépression liés au travail auxquels elles avaient préalablement répondu.

**Figure 7 : L'évolution des différents aspects de problèmes de santé mentale, pourcentages**



Graphique: Chambre des salariés • Source: Quality of work Index 2014 - 2025 • Créé avec Datawrapper

### 3. CONCLUSIONS

L'analyse 2025 met en évidence une **dégradation générale et structurelle de la qualité du travail et du bien-être** des salariés et fonctionnaires. Après les fluctuations observées autour de la crise sanitaire, la tendance à la baisse de la qualité du travail se poursuit, confirmant une érosion progressive des conditions de travail sur le long terme.

Cela s'explique par une **dégradation de l'équilibre entre ressources et exigences au travail**. Les ressources protectrices et motivantes — telles que l'autonomie, le feedback, la participation aux décisions et la formation continue — ont reculé de manière significative, tandis que les exigences professionnelles et les contraintes se sont accrues (charge mentale, urgence, sollicitations physiques et émotionnelles, risques pour la santé et conflits entre vie professionnelle et vie privée). Cette combinaison de **moindres ressources et de pressions accrues** s'accompagne d'une **hausse marquée du burnout, du risque de dépression et des problèmes de santé**, illustrant une augmentation durable du stress au travail.

Cette dégradation n'affecte toutefois pas l'ensemble des salariés de manière uniforme. Les résultats mettent en évidence de **fortes inégalités selon le genre, les groupes professionnels et le pays de résidence**. Les femmes déclarent systématiquement davantage de pression émotionnelle, de conflits entre vie professionnelle et vie privée, de burnout et de problèmes de santé. À l'inverse, les cadres et professions académiques bénéficient de conditions de travail nettement plus favorables que les ouvriers, les opérateurs de machines ou les métiers de service. Les **travailleurs frontaliers résidant en France** apparaissent comme particulièrement exposés, affichant les **niveaux les plus faibles du Quality of Work Index**.

Dans l'ensemble, les résultats soulignent des défis structurels et la nécessité urgente de mesures de prévention, de soutien psychologique et de promotion du bien-être au travail pour limiter la détérioration des conditions de travail et protéger la santé des salariés.

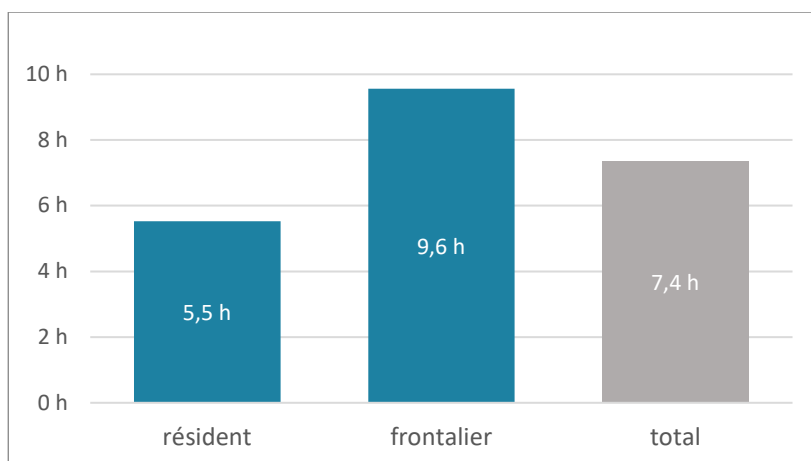
## II. MOBILITÉ ET TÉLÉTRAVAIL

### 1. LE POIDS DU TEMPS DE TRAJET DANS LA BALANCE ENTRE LA VIE PROFESSIONNELLE ET LA VIE PRIVÉE

Considérer uniquement le temps de travail pour analyser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée reste incomplet, car la plupart des salariés effectuent également un trajet plus ou moins long pour se rendre au travail. Ce temps de déplacement mobilise à la fois du temps, de l'énergie et des ressources financières.

Pour tenir compte de cet aspect, nous avons mesuré par le questionnaire le **temps de trajet** pour un simple trajet et pour des besoins de comparaison nous avons calculé le temps de trajet aller-retour, multiplié par 5 pour les salariés à temps plein.

**Figure 8 : Temps de trajet aller-retour (en heures) pour les salariés à temps plein travaillant 5 jours par semaine**



Données : QoW 2025 ; graphique : CSL

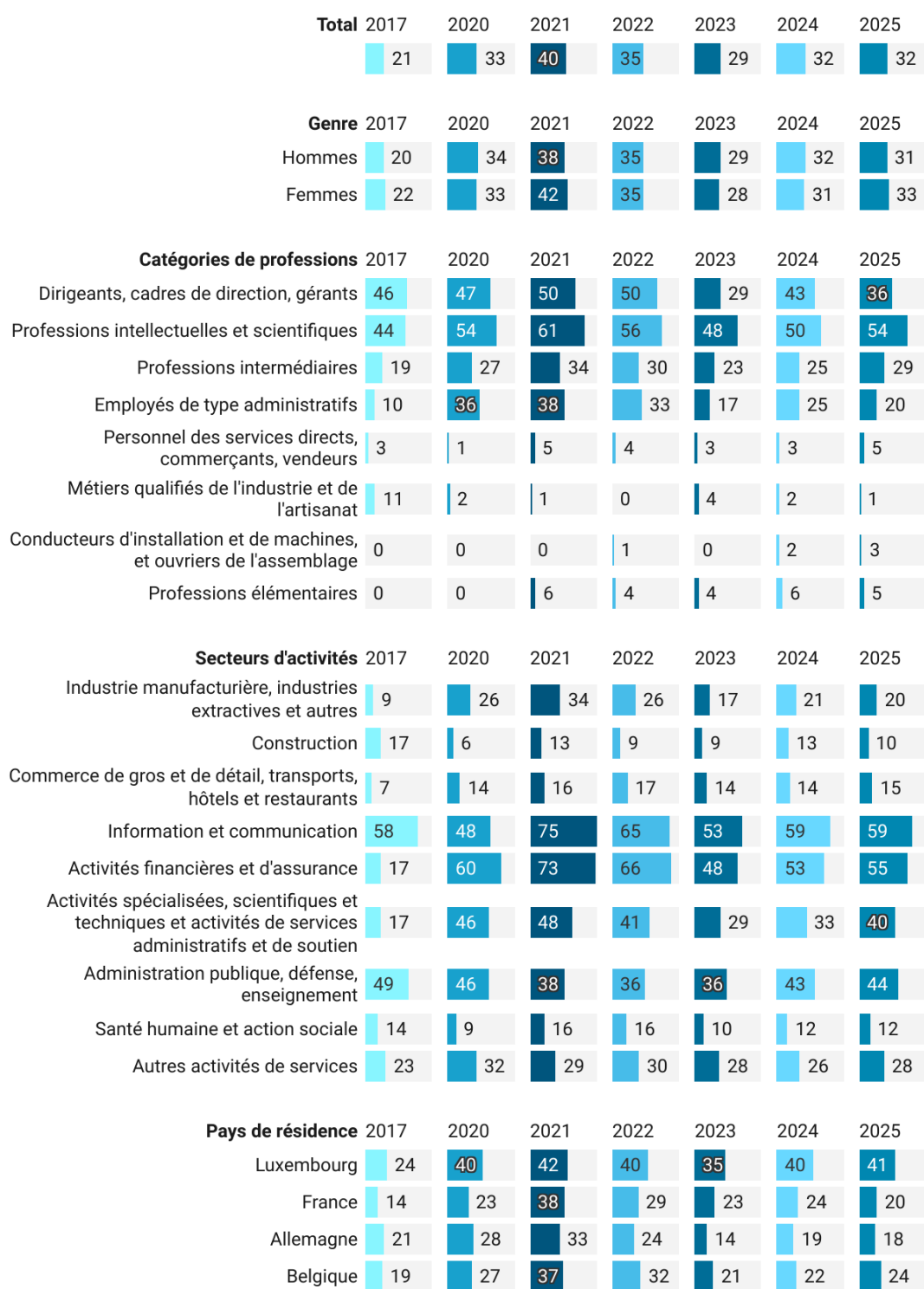
En 2025, les salariés à temps plein passent en moyenne 7,4 heures par semaine pour le trajet entre le travail et leur lieu de vie. Les frontaliers présentent un temps de trajet encore plus élevé, en moyenne 9,6 heures par semaine, soit 4,1 h de plus que les résidents (5,5 h).

Ces données confirment que la durée des trajets constitue un facteur important dans l'équilibre vie professionnelle–vie privée et dans la perception globale de la charge et de la satisfaction au travail, en particulier pour les salariés frontaliers qui passent davantage de temps en déplacement.

### 2. TÉLÉTRAVAIL, UNE CONSOLIDATION POST-PANDÉMIE

Le télétravail au Luxembourg reste globalement stable en 2025, avec 32 % des salariés et fonctionnaires concernés régulièrement, confirmant une consolidation plutôt qu'une nouvelle progression après le pic observé pendant la pandémie.

**Figure 9 : Le recours au travail à domicile (au moins plusieurs fois par mois) selon les catégories de travailleurs (2017 et 2020-2025) (en %)**



Graphique: CSL • Source: Quality of Work Index 2017, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 • Créé avec Datawrapper

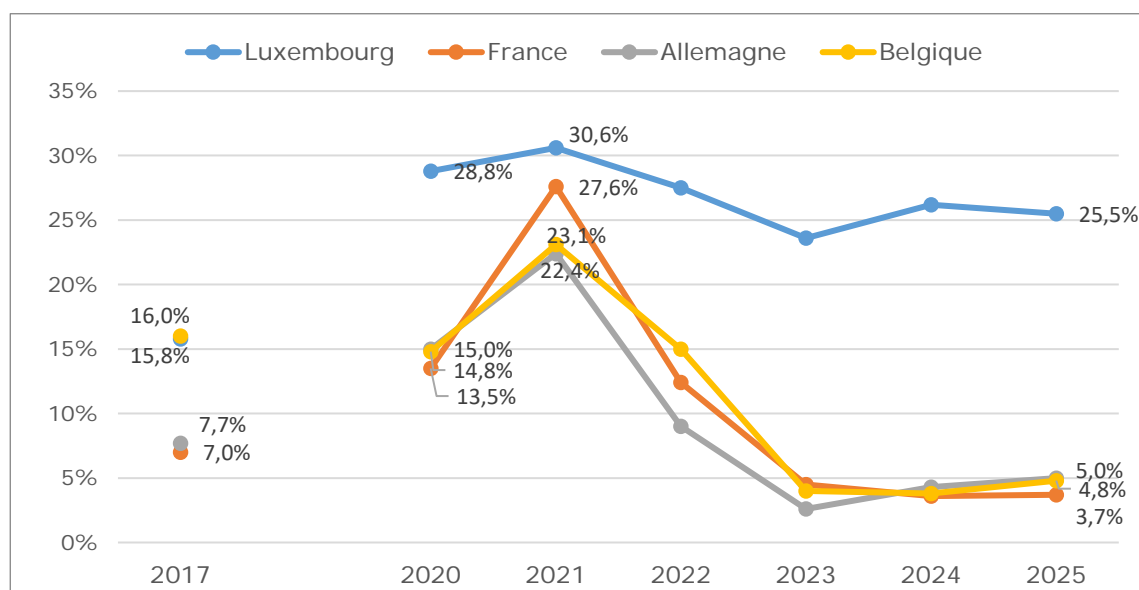
Les différences entre femmes et hommes sont faibles, les femmes télétravaillant légèrement plus (33 % contre 31 %). Les professions à faible possibilité de télétravail, comme les métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat, les conducteurs d'installations et machines, le personnel des services directs et de la vente ou les professions élémentaires, restent peu concernées (1 à 5 %).

À l'inverse, certaines professions et secteurs continuent de présenter des niveaux élevés et stables de télétravail. Les professions intellectuelles et scientifiques restent autour de 54 %, les dirigeants et cadres à 36 %, et les professions intermédiaires à 29 %. L'administration publique, la défense et l'enseignement affichent 44 %, tandis que les secteurs « information et communication » et « finances et assurances » maintiennent des proportions élevées, respectivement 59 % et 55 %. D'autres secteurs, comme les activités spécialisées et les services administratifs, voient une progression à 40 %.

La situation selon le pays de résidence reste contrastée lorsqu'on considère le **télétravail régulier**, entendu comme une **pratique à fréquence moyenne** (au moins plusieurs fois par mois). Les résidents luxembourgeois continuent de bénéficier d'un taux élevé de télétravail (41 %), tandis que les frontaliers présentent des niveaux nettement plus faibles (20 % pour les Français, 18 % pour les Allemands et 24 % pour les Belges).

Lorsque l'analyse se concentre sur le **télétravail fréquent**, c'est-à-dire une **pratique intensive** (au moins plusieurs fois par semaine ou quotidiennement), l'écart se creuse davantage. Les résidents luxembourgeois conservent un niveau élevé de pratique (25,5 %), alors que les frontaliers restent très minoritaires. Après un pic observé en 2021, lié aux dérogations fiscales et sociales post-Covid, la part de télétravail fréquent a fortement reculé chez les frontaliers pour atteindre en 2025 3,7 % pour les Français, 5,0 % pour les Allemands et 4,8 % pour les Belges, contre des niveaux nettement plus élevés en 2021 (jusqu'à 27,6 % pour les Français).

**Figure 10 : Le recours au travail à domicile (au moins plusieurs fois par semaine / quotidiennement) selon le pays de résidence entre 2017 et 2025**



Données : QoW 2025 ; graphique : CSL

### 3. CONCLUSIONS

Le **temps de trajet combiné au temps de travail** reste une **contrainte importante pour l'équilibre vie professionnelle-vie privée, en particulier pour les frontaliers** qui passent davantage de temps en déplacement.

Le **télétravail**, après avoir fortement progressé pendant la pandémie, **s'est globalement stabilisé**. Certaines professions et secteurs continuent d'y recourir largement, tandis que d'autres restent peu

concernés. Les différences selon le pays de résidence sont marquées, **les frontaliers ayant un recours beaucoup plus limité au télétravail fréquent que les résidents luxembourgeois.**

Dans l'ensemble, ces éléments montrent que le temps contraint reste élevé et que la possibilité de télétravailler reste un facteur différenciant important selon les professions, les secteurs et la situation résidentielle.

### III. LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE VUE PAR LES SALARIÉS ET AGENTS PUBLICS

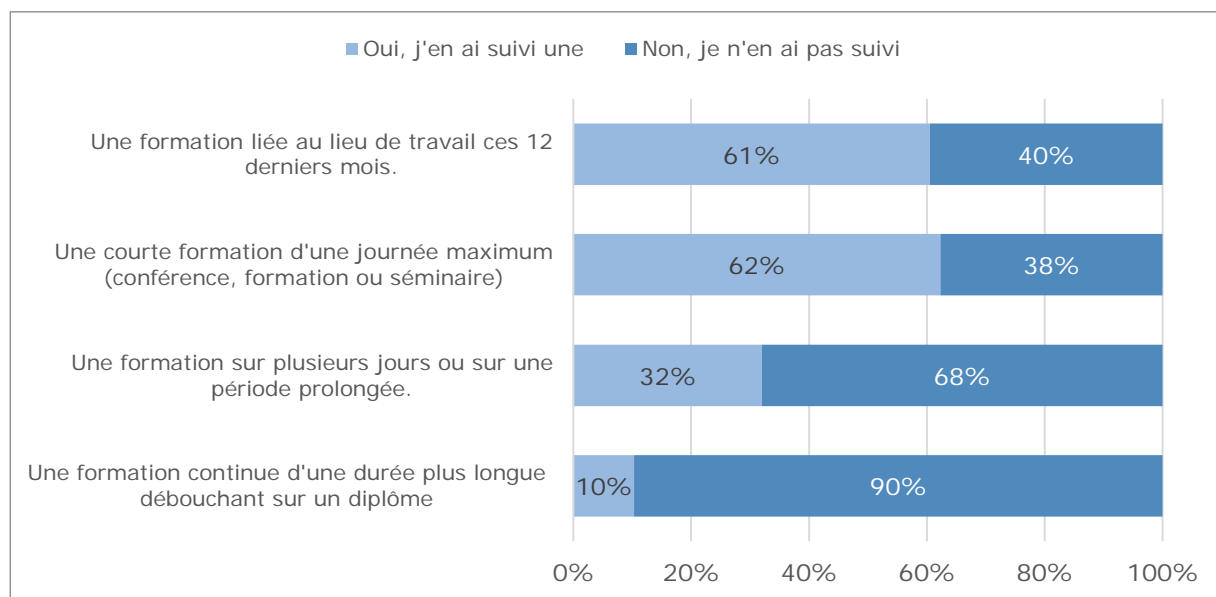
Les regards et expériences des salariés et agents du secteur public sur la formation continue sont un des thèmes spéciaux de l'édition 2025 de l'enquête.

#### 1. ACCÈS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET UTILITÉ PERÇUE

Concernant la question de l'enquête portant sur **l'évaluation globale des possibilités de formation continue dans l'entreprise**, seuls 29 % des salariés estiment disposer de possibilités importantes, 32 % les jugent « moyennes », tandis que 39 % déclarent bénéficier d'un accès très limité. Les salariés et agents publics âgés et les moins qualifiés sont les plus touchés par le manque d'offres, et de fortes inégalités apparaissent selon les professions : les cadres et professions intellectuelles supérieures disposent de beaucoup plus d'opportunités que les ouvriers et les employés d'exécution.

Pour approfondir cette question, l'enquête a également mesuré la **participation effective à différents types de formation au cours des 12 derniers mois**. (figure 11).

**Figure 11 : Participation à la formation continue dans les 12 derniers mois**



Données : QoW 2025 ; graphique : CSL

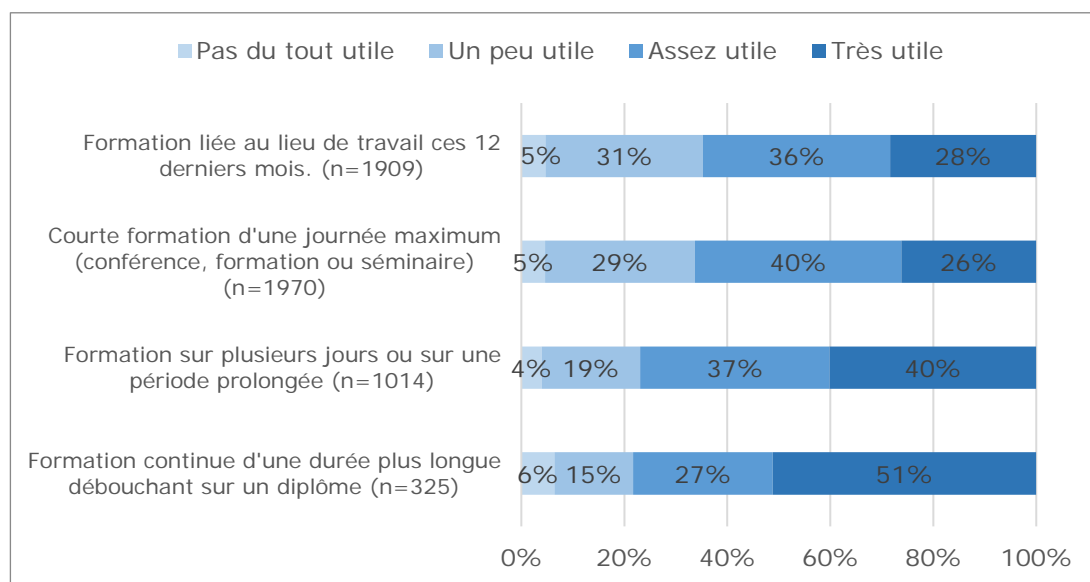
Ces données mettent en évidence une nette préférence pour les formations courtes et directement applicables, avec des taux de participation allant jusqu'à 61-62 %, au détriment des cursus plus longs, qui enregistrent 32 % pour les formations de plusieurs jours et seulement 10 % pour les formations diplômantes. La participation est globalement satisfaisante mais reste très hétérogène selon les secteurs et les métiers. Les cadres, professions intellectuelles et jeunes salariés participent davantage, tandis que les métiers physiques ou de service présentent des taux de participation plus faibles. La fréquence de participation est également plus élevée dans les secteurs des finances et

assurances, de l'administration publique, ainsi que de la santé et de l'action sociale, et plus faible dans le secteur de la construction.

Ces disparités soulignent des inégalités persistantes dans l'accès à la formation. Les métiers physiques, de service ou de production sont moins souvent concernés par les offres de formation, et les travailleurs âgés ou moins qualifiés sont désavantagés. À l'inverse, les cadres et jeunes professionnels bénéficient d'un accès plus large, avec une concentration notable dans les secteurs valorisant fortement la formation continue.

L'enquête a également évalué **l'utilité perçue des formations suivies** au cours des 12 derniers mois, selon le type de formation (figure 12).

**Figure 12 : Utilité perçue de la formation continue suivie les 12 derniers mois**



Données : QoW 2025 ; graphique : CSL

Globalement, les formations courtes et celles organisées sur le lieu de travail sont jugées utiles par environ deux tiers des participants, particulièrement dans les métiers manuels ou de service. Les formations de plusieurs jours offrent encore plus de bénéfices (environ 77% de participants les jugeant « assez » ou « très » utiles), surtout dans les petites structures et les secteurs techniques ou artisanaux. Les formations longues et certifiantes affichent l'utilité perçue la plus élevée (78 %) et une perception stable, quel que soit l'âge, le sexe, le type d'emploi ou la taille de l'entreprise.

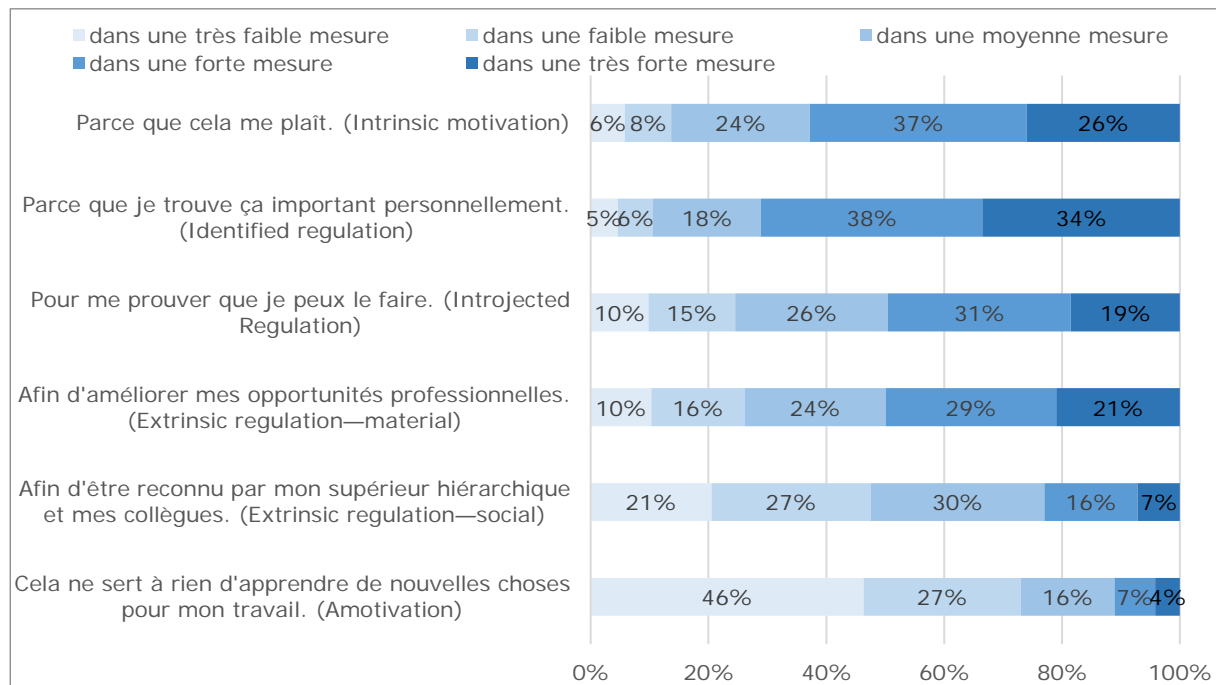
Une tendance générale se dégage : plus la formation est approfondie et certifiante, plus son utilité est stable et largement reconnue. Les formations courtes restent globalement positives mais font l'objet d'évaluations plus variables, selon le métier, le secteur et le niveau de qualification des participants.



## 2. MOTIVATIONS ET FREINS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

L'enquête a exploré différents types de **motivations à suivre une formation professionnelle continue**, allant de l'amotivation à la motivation intrinsèque, en passant par des motivations extrinsèques et introjectées.

**Figure 13 : Motivations à suivre une formation professionnelle continue**



Données : QoW 2025 ; graphique : CSL

Les résultats montrent que la motivation intrinsèque est dominante, centrée sur le développement des compétences, l'évolution dans le métier et le maintien de l'employabilité. Ainsi, la majorité des salariés déclarent suivre des formations parce qu'elles leur semblent importantes personnellement ou parce qu'elles leur plaisent, tandis que la motivation extrinsèque, qu'elle soit liée à la reconnaissance sociale ou aux récompenses matérielles, est beaucoup moins présente. L'amotivation est relativement peu représentée, avec 11% des répondants estimant clairement qu'apprendre de nouvelles choses ne sert à rien pour leur travail.

La motivation intrinsèque est particulièrement élevée chez les jeunes adultes, les salariés diplômés et exerçant des professions qualifiées, ainsi que dans les secteurs à forte composante analytique ou relationnelle tels que la santé, l'administration publique, l'enseignement ou la finance. À l'inverse, la motivation est souvent plus faible chez les travailleurs peu qualifiés et les emplois manuels ou à forte pénibilité, notamment dans la construction, le nettoyage et le transport.

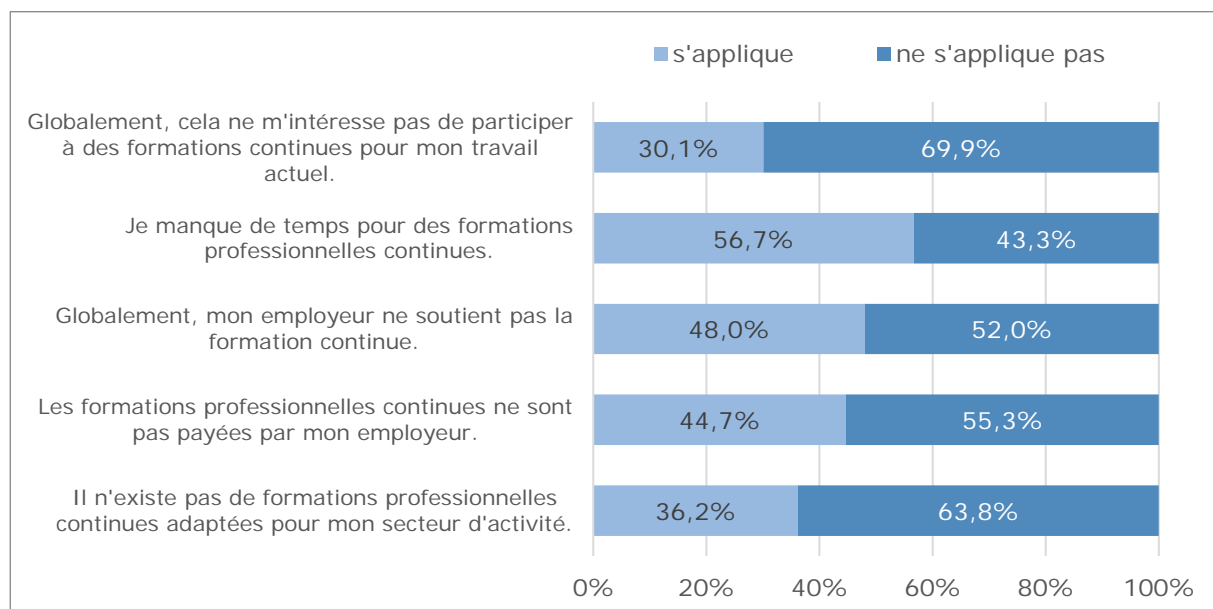
Les motivations influencent également les **domaines d'intérêt pour la formation continue**. La spécialisation suscite le plus d'intérêt, avec plus de la moitié des salariés très intéressés, en particulier parmi les diplômés supérieurs, les cadres, les salariés de grandes entreprises et les 25–44 ans. L'évolution de carrière intéresse près de la moitié des salariés, surtout les jeunes, les diplômés du supérieur et les cadres, mais l'intérêt diminue avec l'âge. La reconversion professionnelle attire un peu moins, avec un tiers des salariés très intéressés, principalement parmi les jeunes, les salariés précaires et ceux travaillant dans des secteurs pénibles, tandis que les salariés établis et qualifiés y sont moins sensibles.

L'enquête a également examiné les **canaux d'information** utilisés par les salariés pour se tenir informés des formations disponibles. Les sources interpersonnelles restent centrales, avec près de la moitié des participants citant les collègues, 42% les supérieurs hiérarchiques et 29% l'entourage personnel. Les canaux internes à l'entreprise, tels que la communication

ion interne et les services RH ou experts formation, sont également sollicités par plus d'un quart des salariés. Les sources externes, comme les établissements de formation ou les associations professionnelles, et les informations diffusées via internet, que ce soit par les réseaux sociaux ou les plateformes en ligne, sont moins utilisées.

En ce qui concerne les **freins à la formation**, le manque de temps constitue l'obstacle le plus fréquent, touchant près de la moitié des salariés, en particulier ceux âgés de 25 à 54 ans, diplômés du supérieur et travaillant dans des secteurs à rythme soutenu ou aux horaires atypiques, tels que les hôpitaux, la finance, l'IT, l'hôtellerie-restauration ou le transport. Le manque de soutien de l'employeur est signalé par plus d'un quart des participants et concerne surtout les métiers manuels, les petites entreprises et les secteurs du commerce, de l'hébergement et de la restauration, ainsi que l'IT et la communication. L'absence de financement par l'employeur est citée par 25 % des salariés, avec un impact plus marqué dans les petites entreprises et les secteurs privés à forte rotation, comme le nettoyage, l'artisanat, l'hôtellerie-restauration, le commerce ou les services. Les offres de formation inadaptées touchent un quart des salariés, principalement ceux exerçant des métiers peu qualifiés et dans les petites structures, tandis que le désintérêt personnel concerne un peu plus d'un salarié sur cinq, surtout parmi les salariés âgés et peu diplômés. Parmi ceux qui ne se forment pas, le manque de soutien et le coût non pris en charge apparaissent comme des obstacles beaucoup plus marqués que dans la population globale.

**Figure 14 : Freins à la formation professionnelle continue**



Données : QoW 2025 ; graphique : CSL

Certains freins sont particulièrement associés à l'**intention de quitter l'entreprise**. Le manque de soutien de l'employeur et l'absence de financement sont fortement liés à cette intention, respectivement pour 42 % et 40 % des salariés concernés contre 26% dans la moyenne nationale. À l'inverse, le manque de temps, l'absence de formations adaptées ou le désintérêt personnel sont moins fortement associés au départ, ce qui souligne le rôle déterminant de l'employeur dans l'accompagnement et le financement des formations, non seulement pour encourager la participation, mais aussi pour favoriser la rétention des salariés.

### 3. CONCLUSIONS

Les analyses mettent en évidence des **rapports à la formation fortement différenciés selon le niveau de qualification et les conditions de travail**. Les salariés les plus qualifiés manifestent une **motivation élevée** et une **capacité à se projeter** dans des parcours de développement des compétences, tandis que les moins qualifiés, souvent exposés à des emplois plus pénibles ou instables, présentent un engagement plus faible et une projection professionnelle limitée.

**La participation à la formation demeure globalement inégale** et se concentre majoritairement sur des **formats courts et opérationnels**. Cette dynamique s'accompagne d'un recours particulièrement faible à la formation dans les métiers physiques et de service, où les contraintes de travail et l'organisation des activités réduisent les possibilités d'accès.

Enfin, des **barrières organisationnelles et structurelles persistantes** — telles qu'un **déficit de culture de la formation et du développement personnel** dans certaines entreprises, un engagement limité, voire un **manque de soutien de la part des responsables d'entreprise**, ainsi que des **contraintes de financement**, une **offre parfois peu adaptée** et le **manque de temps** — contribuent à renforcer les écarts d'accès et de qualité entre les salariés, accentuant ainsi les inégalités existantes face à la formation continue.

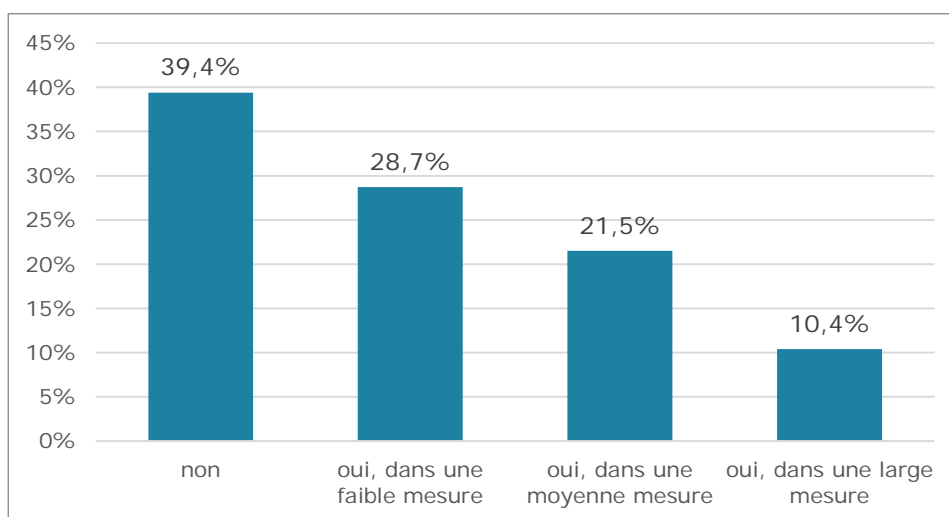
## IV. LE VÉCU DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE

L'autre thème spécial de l'édition 2025 du Quality of Work Index est le vécu du phénomène de la pénurie de main d'œuvre par les salariés et agents publics dans leur propre travail.

### 1. LA PERCEPTION DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE DANS LEUR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Le **phénomène de pénurie de main-d'œuvre est largement ressenti** par les salariés et agents publics. Plus de six personnes sur dix (60,6 %) déclarent qu'il touche leur secteur, et une proportion non négligeable d'entre eux (10,4 %) en fait l'expérience dans une « forte mesure ». (figure 15)

Figure 15 : Intensité vécue de la pénurie de main d'œuvre



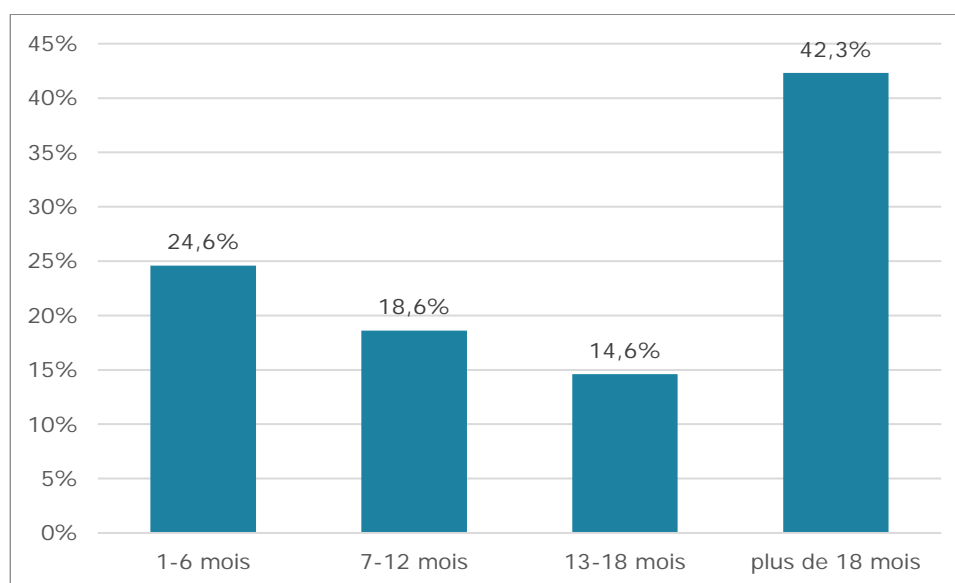
Données : QoW 2025 ; graphique : CSL

**Les résultats montrent que ce ressenti n'est pas homogène** et varie fortement selon les domaines professionnels. Les secteurs des hôpitaux, de la santé et de l'action sociale, ainsi que de l'hébergement et de la restauration, figurent parmi les plus durement touchés, avec des niveaux de vécu élevé. Le commerce et les garages, tout comme le transport de personnes, présentent également des taux importants de salariés déclarant une pénurie marquée, traduisant des tensions persistantes sur leurs marchés du travail respectifs.

Les différences entre professions confirment cette forte disparité. Les métiers de la santé se distinguent particulièrement, en concentrant les niveaux les plus élevés de vécu de pénurie : 22,2 % pour les professions de santé universitaires, 27,4 % pour les professions d'assistance et les auxiliaires médicaux, et 16,1 % pour les professions du soin et de l'accompagnement. D'autres domaines, tels que les métiers juridiques, sociaux ou culturels, ainsi que les professions qualifiées de l'artisanat ou de la transformation alimentaire, enregistrent également un vécu important de pénurie. Ce panorama souligne une tension accrue dans les secteurs à forte dimension humaine, relationnelle ou artisanale, où les besoins en main-d'œuvre qualifiée sont particulièrement difficiles à couvrir.

Un second graphique illustre **depuis combien de temps cette pénurie est observée**, permettant de distinguer les situations conjoncturelles des pénuries plus durables et structurelles. (figure 16)

**Figure 16 : Durée de la pénurie de main d'œuvre vécue**



Données : QoW 2025 ; graphique : CSL

Au-delà de l'intensité du phénomène, sa durée constitue un indicateur clé de sa profondeur. Pour 42,3 % des salariés, la pénurie dans leur secteur dure depuis plus de 18 mois. Ce pourcentage grimpe à 67 % chez ceux qui déclarent vivre la pénurie de manière forte, suggérant que, pour une large partie des travailleurs, cette situation n'est pas conjoncturelle mais s'inscrit dans un cadre structurel. Plusieurs secteurs se distinguent par des pénuries durablement installées : les hôpitaux (83,3 %), le transport de personnes (61 %), la santé et l'action sociale (50,5 %), l'industrie et la production (48,7 %), ou encore l'éducation et l'enseignement (48 %). Ces chiffres témoignent de tensions persistantes sur le long terme, souvent liées à des difficultés de recrutement, à une forte mobilité ou à une attractivité réduite.

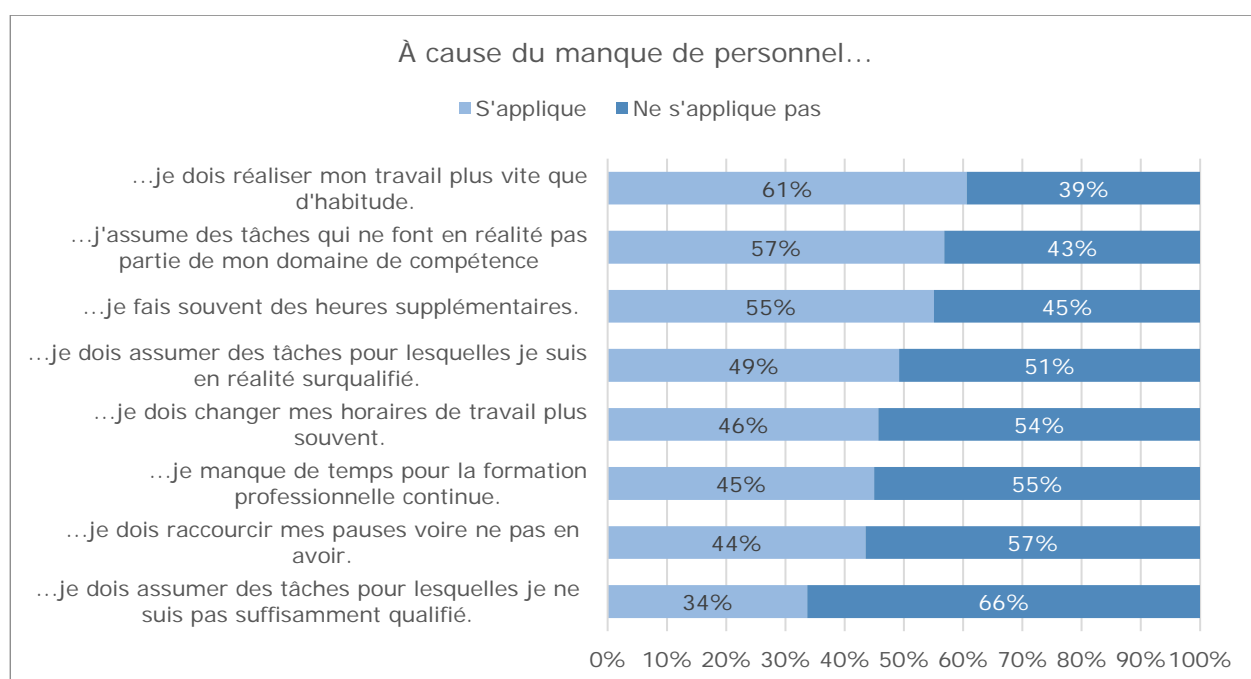
Les métiers les plus touchés par la **dimension structurelle du phénomène** confirment ces tendances sectorielles. Les professions d'assistance en santé et les auxiliaires médicaux, mais aussi le personnel enseignant, les conducteurs de véhicules et opérateurs d'équipements mobiles, ou encore les professions de santé universitaires, rapportent des situations où la pénurie dépasse très majoritairement les 18 mois. Cela indique que les tensions ressenties ne relèvent pas de fluctuations temporaires, mais d'un déséquilibre profond entre l'offre et la demande de compétences dans des segments clés du marché du travail.

Dans l'ensemble, le vécu de la pénurie de main-d'œuvre apparaît donc fortement diffusé dans la population active, mais avec des intensités et des durées variables selon les secteurs et les métiers. Les tensions les plus marquées se concentrent dans les domaines à forte vocation sociale, médicale, éducative ou artisanale, où les besoins en compétences sont élevés et la capacité d'attraction souvent limitée. Ce diagnostic met en évidence un phénomène qui dépasse largement les dynamiques conjoncturelles pour s'inscrire dans des transformations structurelles du marché du travail.

## 2. IMPACT DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE VÉCUE

Après avoir analysé l'intensité et la durée de la pénurie de main-d'œuvre dans les différents secteurs et métiers, il est important de se pencher sur **les conséquences concrètes pour les salariés directement concernés.**

**Figure 17 : Impact sur le travail de la pénurie de main d'œuvre vécue**

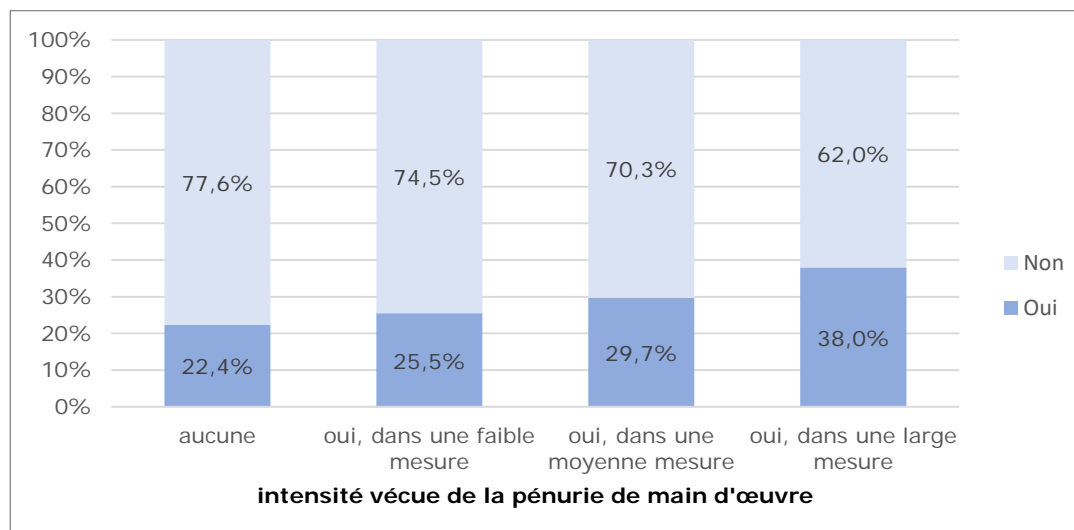


Données : QoW 2025 ; graphique : CSL

Parmi ceux qui déclarent subir la pénurie, ses effets se font sentir sur plusieurs dimensions de leur travail. La charge et le rythme de travail sont nettement augmentés : 61 % doivent travailler plus vite et 55 % effectuent davantage d'heures supplémentaires. Cette surcharge se double d'une polyvalence forcée, puisque 57 % des salariés réalisent des tâches hors de leur domaine de compétence, 34 % exécutent des tâches pour lesquelles ils ne sont pas qualifiés, tandis que 49 % sont amenés à des tâches pour lesquelles ils sont surqualifiés. L'organisation du travail est également perturbée : 46 % des salariés doivent changer fréquemment leurs horaires, 44 % raccourcissent ou suppriment leurs pauses, et 45 % manquent de temps pour suivre une formation continue. L'effet global de ces contraintes se traduit par une surcharge durable, une polyvalence imposée, une perte de stabilité et des freins au développement professionnel.

Ces conditions de travail affectent également l'**intention de changer d'emploi**. Parmi les salariés exposés à une forte pénurie, 38 % envisagent de quitter leur poste, contre 26 % dans la population globale, ce qui montre que le vécu d'une pénurie intense augmente fortement la volonté de départ.

**Figure 18 : Intention de changer d'emploi selon l'intensité vécue de la pénurie de main d'œuvre**



Données : QoW 2025 ; graphique : CSL

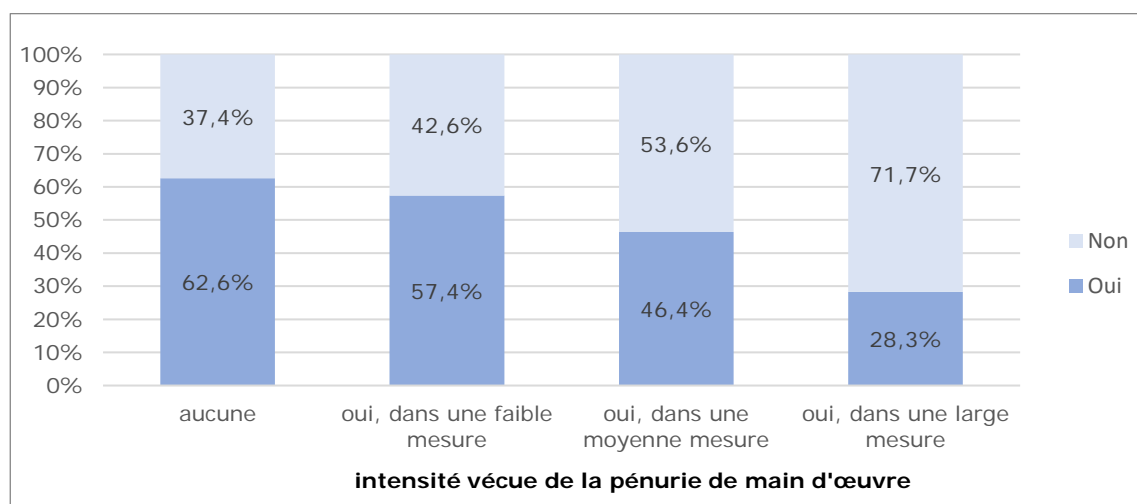
La **confiance dans la capacité à exercer son métier jusqu'à l'âge légal de la retraite** est fortement impactée par le vécu de pénuries de main-d'œuvre. Alors que 63 % des salariés non concernés estiment pouvoir faire le même métier jusqu'à la retraite, ce chiffre chute à 28 % chez ceux confrontés à une pénurie importante.

Lorsqu'on considère les salariés touchés par une pénurie, qu'elle soit faible ou importante, la perception de leur capacité à continuer jusqu'à la retraite varie selon le type d'impact sur le travail :

- En moyenne, 54,3 % se disent capables de poursuivre leur métier, contre 45,7 % de réponses négatives.
- Ce taux de confiance diminue significativement dans des situations spécifiques :
  - 36 % de réponses positives contre 64 % de négatives lorsque les salariés effectuent des tâches pour lesquelles ils ne sont pas qualifiés.
  - 37 % de oui contre 63 % de non en cas de manque de temps pour la formation.
  - 37,5 % de oui contre 62,5 % de non lorsque le rythme de travail est trop rapide.
  - 39,3 % de oui contre 60,7 % de non en cas de suppression des pauses.

Ces résultats montrent que les contraintes liées à la pénurie de main-d'œuvre réduisent nettement la confiance des salariés dans leur capacité à poursuivre leur métier jusqu'à l'âge de la retraite.

**Figure 19 : Capacité projetée à exercer son métier jusqu'à l'âge légal de retraite selon l'intensité vécue de la pénurie de main d'œuvre**



Données : QoW 2025 ; graphique : CSL

De manière générale, plus la pénurie est intense, plus la **qualité du travail et le bien-être des salariés se dégradent** de façon progressive. Toutes les dimensions du Quality of Work Index montrent une détérioration nette, ce qui traduit une perte de contrôle, une augmentation du stress et une diminution des opportunités de développement personnel, vecteur essentiel de la qualité du travail. La pénurie ne se limite donc pas à un simple manque de main-d'œuvre : elle empêche le développement des compétences et détériore durablement les conditions de travail.

### 3. CONCLUSIONS

L'analyse du **vécu de la pénurie de main-d'œuvre au Luxembourg** révèle un phénomène à la fois **structurel** et **transversal**. Même si elle touche moins de la moitié des secteurs de manière intense, la pénurie s'inscrit dans la durée et affecte durablement le fonctionnement des entreprises, la qualité du travail et l'emploi, ainsi que le bien-être et le développement des compétences des salariés.

Le phénomène alimente lui-même la pénurie : les effets de **surcharge, de polyvalence forcée, de perturbation de l'organisation du travail et de limitation des opportunités de formation** contribuent à réduire l'attractivité des postes et à **accroître l'intention de départ**, créant un cercle où la pénurie renforce ses propres conséquences. Les secteurs les plus exposés, tels que la **santé, l'action sociale, l'éducation, l'hôtellerie-restauration ou le transport**, subissent particulièrement ces effets.

Ces constats mettent en évidence l'urgence de mettre en œuvre des stratégies ciblées, combinant des **politiques de recrutement adaptées, un renforcement de la formation continue et des mesures de réorganisation du travail**. Il est également essentiel de **soutenir le bien-être, la motivation et la capacité des salariés à poursuivre leur carrière**, afin de limiter l'impact de la pénurie et de stabiliser les secteurs les plus exposés.

En résumé, la pénurie de main-d'œuvre ne constitue pas seulement un manque ponctuel de personnel : elle structure profondément les conditions de travail et les trajectoires professionnelles, soulignant la nécessité d'actions coordonnées et durables pour rompre le cercle de la pénurie et soutenir la performance et la résilience des organisations.

## V. CONCLUSIONS GÉNÉRALES

L'édition 2025 du *Quality of Work Index* met en évidence une **dégradation progressive et multidimensionnelle des conditions de travail au Luxembourg**, confirmant des tendances structurelles déjà observées ces dernières années. **La qualité globale du travail atteint son niveau le plus bas depuis plus d'une décennie**, tandis que les **ressources** permettant aux salariés de faire face aux exigences professionnelles — coopération, autonomie, participation, sécurité d'emploi ou formation — **continuent de s'éroder**. Cette fragilisation touche plus particulièrement les professions exposées à des contraintes physiques, relationnelles ou organisationnelles, ainsi que plusieurs secteurs clés tels que **la santé, l'hébergement-restauration, le transport ou le commerce**.

Ces constats soulignent l'importance de **renforcer les ressources positives au travail, d'améliorer l'organisation et les conditions de travail**, et de **replacer durablement la qualité du travail au cœur des stratégies économiques et sociales**.

### Bien-être, santé et organisation du travail

L'absence de reprise durable du bien-être après la pandémie est manifeste. **La satisfaction, la motivation et le bien-être général restent inférieurs aux niveaux d'avant-crise**, tandis que les dimensions du mal-être — **conflits entre vie professionnelle et vie privée, burnout, troubles de santé physique ou mentale** — **continuent de s'aggraver**. L'augmentation des douleurs musculo-squelettiques, des troubles du sommeil, du risque de burnout et des états dépressifs témoigne d'une **surcharge de travail durable**, en particulier dans les secteurs et métiers les plus exposés.

Ces évolutions appellent un **renforcement des politiques de prévention**, une **adaptation des charges et des rythmes de travail**, ainsi qu'une **amélioration de l'organisation du travail** afin de limiter les **risques psychosociaux et physiques** et de garantir la **soutenabilité du travail à long terme**.

### Mobilité, temps de travail et télétravail

Le **temps de trajet domicile-travail** reste particulièrement **élevé pour les travailleurs frontaliers**, qui sont en plus **désavantagés par des restrictions liées aux règles fiscales et de sécurité sociale**, limitant leur accès au télétravail. Cette inégalité pèse fortement sur **l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**, augmente la fatigue, réduit le temps de récupération et **dégrade la qualité de l'emploi** pour ces salariés. Si le **télétravail s'est stabilisé** après le pic pandémique et constitue désormais une pratique durable, son **accès reste très inégal** selon les professions, les secteurs et surtout le pays de résidence.

Ces constats soulignent l'importance de donner aux salariés **plus de marges de manœuvre dans la gestion de leur temps de travail**, dans une logique de modernisation visant à **préserver et renforcer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**, notamment en évitant de multiplier des horaires atypiques imposés. Dans ce contexte, **l'augmentation du nombre de jours de télétravail autorisés sans impact fiscal pour les travailleurs frontaliers** constitue un levier clé pour rapprocher leur situation de celle des salariés résidents, réduire les temps de déplacement et améliorer l'attractivité des emplois.

### Pénurie de main-d'œuvre et soutenabilité du travail

La **pénurie de main-d'œuvre constitue un facteur aggravant central** de la dégradation des conditions de travail. Dans plusieurs secteurs essentiels, **son intensité et sa persistance entraînent une surcharge durable**, une **polyvalence imposée**, une **désorganisation du travail** et une **réduction des possibilités de formation**. Ces tensions accentuent **l'usure**



**professionnelle**, diminuent **l'attractivité des postes** et augmentent **l'intention de départ**, alimentant un cercle auto-entretenu qui fragilise durablement les secteurs concernés.

Face à ces constats, il apparaît nécessaire de **réduire la pression sur les collectifs de travail**, de **stabiliser les équipes** et de **renforcer l'attractivité des métiers**, notamment par une **meilleure reconnaissance des conditions de travail**, une **organisation plus soutenable** et des **politiques de ressources humaines favorisant la fidélisation**.

## La formation continue creuse les inégalités

La formation professionnelle continue constitue un levier central de sécurisation des parcours, mais elle reste mobilisée de manière inégale. Les résultats mettent en évidence des **inégalités persistantes d'accès et de participation**, qui tendent à bénéficier davantage aux salariés déjà les mieux dotés en qualifications.

Les écarts sont particulièrement marqués en matière de **motivation et de projection professionnelle**. Les salariés les plus qualifiés se projettent plus facilement dans des parcours de formation à moyen et long terme, tandis que les moins qualifiés – notamment dans les emplois pénibles, physiques ou peu valorisés – présentent un rapport plus distancié à la formation, souvent lié à un manque de perspectives professionnelles et de reconnaissance.

La **non-participation à la formation continue** s'explique principalement par le **manque de soutien de l'employeur**, surtout dans les petites entreprises du secteur privé, ainsi que par le **coût de la formation**, lorsqu'il n'est pas pris en charge. À ces freins s'ajoutent des contraintes de temps et une **offre de formation jugée peu adaptée aux métiers moins qualifiés**, tant dans ses contenus que dans ses modalités d'organisation.

Lorsqu'elle a lieu, la participation à la formation se concentre majoritairement sur des **formats courts et opérationnels**, au détriment de parcours longs, certifiants ou qualifiants. Cette tendance est particulièrement marquée dans les métiers physiques, de service et à horaires atypiques, où les contraintes organisationnelles limitent l'accès à des formations structurantes. Dans ce contexte, la formation continue contribue davantage à la consolidation des trajectoires des profils déjà favorisés qu'à la réduction des inégalités professionnelles.

## Recommandations

Face à ces constats, plusieurs leviers apparaissent essentiels pour faire de la formation continue un véritable outil d'égalité.

Il s'agit d'abord de **réformer le congé individuel de formation**, afin de permettre un accès effectif à des formations longues ou qualifiantes, y compris pour les salariés peu qualifiés. La mise en place d'**aides financières ciblées** permettrait de lever les obstacles liés aux coûts résiduels supportés par les salariés.

La proposition d'un **accompagnement individualisé de qualité** – incluant orientation, conseil et suivi des parcours – constitue un levier central pour soutenir la motivation et la projection professionnelle, en particulier pour les publics les plus éloignés de la formation. En parallèle, l'**adaptation de l'offre de formation** aux publics moins qualifiés, ainsi que le développement de parcours de reconversion et de montée en compétences, apparaissent indispensables.

L'**adaptation et l'optimisation des dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE)** doivent également être renforcées afin de mieux reconnaître les compétences acquises par l'expérience professionnelle. Enfin, l'ajustement des formats de formation aux contraintes des jeunes, des salariés précaires et des secteurs à forte rotation – y compris via des formations modulaires, capitalisables et en horaires décalés – ainsi que la **promotion de centres de formation sectoriels à gouvernance tripartite**, constituent des axes structurants.

Dans ce cadre, le **renforcement du rôle des employeurs** en matière d'accès, de financement et de valorisation des formations est également déterminant.

**L'objectif global reste de faire de la formation continue un levier d'égalité et de sécurisation des parcours professionnels.**