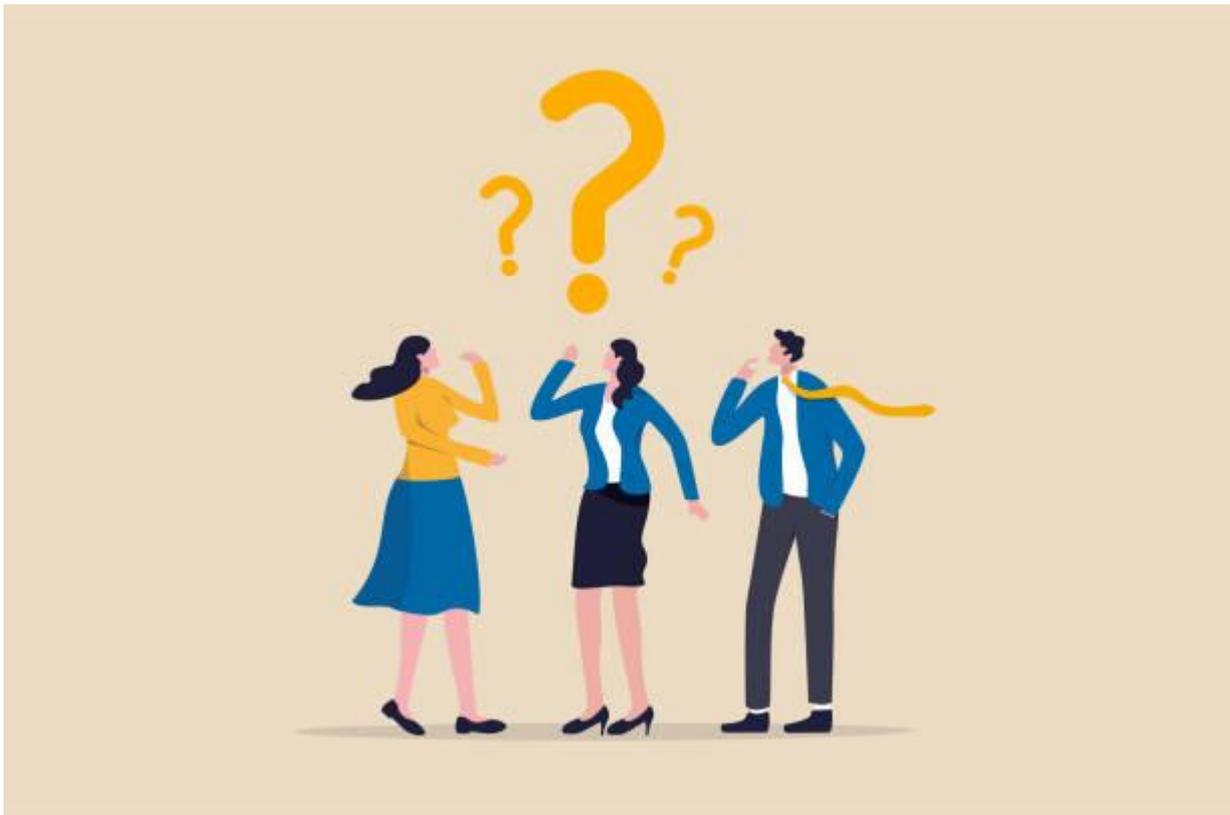


Un manifeste pour redonner du "sens au travail"

05/07/2023



Une dizaine de DRH, réunis au sein de l'association Projet Sens, parrainée par Jean-Dominique Senard et Nicole Notat, vient de publier un rapport comportant 10 engagements pour redonner du sens au travail. L'objectif est de fédérer les entreprises autour de propositions clefs qui porte à la fois sur la finalité du travail, son contenu et sur les modes de management.

C'est un travail d'envergure que viennent de livrer une dizaine de DRH de la RATP, de Veolia, de la SNCF, d'Orange, du Crédit Mutuel, de la Maif ou encore de Renault (1)... Réunis au sein de l'association Projet sens, parrainée par Jean-Dominique Senard et Nicole Notat, ils ont cherché à identifier les changements significatifs dans la perception du travail au cours des dernières décennies. Leurs réflexions, nourries par des

entretiens de 130 dirigeants, cadres, universitaires, salariés, ont donné lieu à un rapport "Du sens à l'ouvrage : comprendre les nouvelles aspirations dans le travail", présenté, le 22 juin, au siège de Renault.

Réalisé par Jean-Baptiste Barfety, également rédacteur du rapport Notat-Senard, à l'origine de la raison d'être, des entreprises à mission et de l'obligation pour les entreprises de prendre en considération leurs enjeux sociaux et environnementaux, il complète les analyses récemment menées dans le cadre des Assises du Travail.

"Le travail ne tient plus ses promesses"

A l'origine de ces nouveaux travaux, un constat : "La porosité de l'entreprise aux interrogations contemporaines en particulier écologiques, la réduction du chômage et la crise sanitaire, ont remis au cœur du débat public la question du travail et permis de découvrir qu'il ne tient plus ses promesses : 29 % des Français ne perçoivent ni le sens ni l'utilité de leur emploi".

Pour ce collectif, les causes ne sont pas à chercher du côté des enjeux quantitatifs d'emploi (le chômage, les besoins de formation, la compétitivité, les cotisations sociales, le temps de travail, le partage de l'emploi...) mais plutôt de la question qualitative du travail. Ce qui implique d'explorer les conditions de travail, sa centralité, sa pénibilité, l'équilibre avec la vie personnelle... Un chiffre les a interpellés tout particulièrement : la proportion d'actifs affirmant que la place du travail dans leur vie est "très importante", est passé de 60 % en 1990 à 21 % en 2022.

Le sens au travail est défini ici comme "l'alignement entre ce qui se passe dans l'entreprise et ce qui est vécu et attendu par le salarié".

Favoriser les "échanges entre les différents métiers pour rendre visible l'utilité des missions"

Une fois le diagnostic posé, ce projet prend la forme d'un Manifeste de 10 engagements pour renouveler notre rapport au travail. Le collectif appelle les entreprises à rejoindre le mouvement "pour répondre concrètement à ces nouvelles aspirations dans le travail". Avec, à la clef, trois leviers qui portent à la fois sur la finalité du travail, son contenu et sur les modes de management.

Le rapport insiste ainsi sur la nécessité d'organiser des échanges entre les différents métiers, pour "rendre visible l'utilité des missions de chacun, renforcer la compréhension mutuelle et rapprocher du client ou du produit final les salariés qui en sont éloignés". Il propose aussi de "relier la raison d'être de l'institution avec le travail de chaque équipe, par exemple à l'arrivée de nouveaux salariés ou lors de formations, pour que chacun visualise la pierre qu'il apporte à l'édifice". L'engagement passe également, pour son auteur, Jean-Baptiste Barfety, par le soutien des engagements sociaux et environnementaux des salariés, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise...

Donner des perspectives d'évolution aux salariés

Constatant que le contenu du travail se dégrade - la proportion des personnes dont le travail implique des tâches monotones est passée de 15 % à 21 % entre 2005 et 2013 pour tous les salariés confondus et de 23 % à 33 % pour les ouvriers, rapporte le manifeste en se référant à une étude d'Eurofound, citée par Martin Richer, le collectif préconise de "tenir compte des propositions des salariés sur la réalité de leur travail pour alléger les contraintes administratives et les processus de décision et renforcer leur autonomie". Il conseille également d'investir "dans le développement de tous les salariés et de donner des perspectives d'évolution à ceux qui en sont dépourvus, notamment par l'enrichissement des missions, la gestion des parcours et la formation".

Créer des filières d'experts aux côtés des filières managériales

Côté managérial, ils prônent pour une remise en question profonde. L'urgence est réelle "la proportion des actifs ayant le sentiment de donner plus qu'ils ne retirent de leur travail a presque doublé, de 25 % à 48 % entre 1993 et 2022", selon un sondage de l'Ifop de 2019 (2).

Pour ce faire, le management "ne doit pas être la seule voie de progrès dans l'entreprise". Ce qui implique de sélectionner les responsables hiérarchiques sur leurs aptitudes à manager (présence auprès de leur équipe, feedbacks...) et non sur leurs performances tout en créant, en parallèle, des filières d'experts. Une "dynamique peu observée actuellement".

Cette refonte doit également passer, pour les experts, par une considération et une reconnaissance "réelle" des salariés qui inclut le droit à l'erreur et le soutien aux initiatives qu'ils pourraient lancer.

Au-delà, ils assurent que la gouvernance a "aussi un rôle à jouer", sans remettre en cause toutefois la place et le rôle des administrateurs salariés dans ces instances de pouvoir.

(1) Jean Agulhon, DRH de la RATP ; Isabelle Calvezn DRH de Veolia ; Franck Carnero, Chief mission officer de la Maif ; Laurent Gasse, DRH d'ADP ; Laurent Métral, DRH et Directeur exécutif de la communication du Crédit Mutuel alliance fédérale ; François Nogué, DRH de la SNCF ; Gervais Pellissier, Directeur général adjoint d'Orane ; François Roger, DRH de Renault ; Claire Silva, DRH d'AG2R La Mondiale ; Thibault de Tersant, Directeur général adjoint et SG de Dassault systèmes.

(2) "Autonomie au travail : la France a tout faux !"

(3) Enquête sur l'implication professionnelle des Français et leur perception de la valeur travail.

Anne Bariet

Source URL: <https://www.actuel-rh.fr/content/un-manifeste-pour-redonner-du-sens-au-travail>