

Le 22 juin 2023

# PROJET **Sens**

## Du sens à l'ouvrage

Comprendre les nouvelles  
aspirations dans le travail

Jean-Baptiste Barfety



Parrainé par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard





# PROJET **Sens**

L'association des DRH et dirigeants qui s'engagent  
pour redonner du sens au travail

**Jean Agulhon**

DRH du Groupe RATP

**Isabelle Calvez**

DRH groupe de Véolia

**Franck Carnero**

Directeur mission & Impact  
de la MAIF

**Laurent Gasse**

DRH du Groupe ADP

**Laurent Métral**

DRH et directeur de la  
communication du Crédit  
Mutuel Alliance Fédérale

**François Nogué**

DRH du Groupe SNCF

**Gervais Pellissier**

Directeur général adjoint  
du Groupe Orange

**François Roger**

DRH du Groupe Renault

**Claire Silva**

DRH d'AG2R La Mondiale

**Thibault de Tersant**

Directeur général adjoint  
et secrétaire général  
de Dassault Systèmes



# SYNTHÈSE

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.

Cinq ans après le rapport *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* 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, nous avons souhaité nous consacrer aux nouvelles aspirations dans le travail, pour redonner du sens à l'ouvrage. Pour ce faire, plus de 130 dirigeants, cadres, universitaires et salariés ont été consultés.

Le sens qui se diffusait par les institutions manque aujourd'hui aux individus, qui paradoxalement les désertent et ne leur apportent plus leurs suffrages ou engagement bénévole. En réaction, ils demandent de plus en plus à trouver un sens aux activités qui les occupent – en premier lieu à leur activité professionnelle. Les entreprises ont accompagné ce mouvement par l'idée d'engagement dans le travail. La logique de récompense ne suffit plus et la promesse de bien-être ne convainc pas. Puisqu'on y passe une grande part de nos vies éveillées et qu'on nous demande d'être engagés, il faut que cela ait du sens, disent en substance une part croissante des actifs.

On peut mettre beaucoup de choses derrière la question du sens au travail : une vocation écologique, une demande de plus grande autonomie ou le besoin d'avoir son mot à dire, d'être entendu. Il y a autant de dosages que de personnes au travail – diversité et subjectivité qui font prospérer la notion de sens au travail. Nous la définissons comme l'alignement ressenti entre ce qui se passe dans l'entreprise et ce qui est vécu par le salarié, ce qui passe notamment par un fil conducteur entre les missions, la participation à une transmission et la contribution à quelque chose de plus grand.

La finalité du travail est un premier levier de sens au travail, qui repose notamment sur l'utilité sociale des métiers, sur la capacité de l'entreprise à exprimer sa contribution à des défis qui la dépassent, sans perdre en route les salariés qui comparent les paroles et les actes. L'entreprise et les managers se trouvent astreints à une forme d'exemplarité, qui n'est pas sans difficultés.

Le contenu du travail contribue également au sens, lorsqu'il est clairement établi et permet un juste dosage dans les missions entre un sentiment de maîtrise mais aussi de progrès par l'apprentissage. Les conditions d'exercice doivent permettre à la personne de se reconnaître à travers son travail, de nouer des liens dans le travail en équipe, avec le produit et le client, alors même que ces liens porteurs de sens, sont aussi des lieux de frictions. Les processus administratifs et de décision contraints – certains process – sont un frein souvent cité.

Le management est un levier, quand il apporte de la reconnaissance et des *feedbacks* constructifs, qui sont cités comme faisant souvent défaut. Un besoin accru de présence et de dialogue a également été exprimé ainsi qu'une attention portée au travail réel et aux relations humaines dans les collectifs de travail. Le sens qu'une personne accorde à son travail dépend aussi de l'importance que son activité revêt aux yeux des autres. Le management doit être réaffirmé comme compétence et non seulement comme un titre pour progresser dans l'organisation. Il y a enfin une demande de pouvoir dégager du temps pour réaliser un travail plus poussé ou pour diversifier les formes d'engagement. Le poids de ces aspirations ne doit pas reposer sur les seules épaules du manager : plusieurs témoins soulignent l'importance d'un engagement du gouvernement de l'entreprise.



# AVANT-PROPOS



Il y a cinq ans, nous remettons le rapport *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* à quatre ministres, leur proposant de doter les entreprises d'une raison d'être, de créer une qualité de société à mission et de modifier le Code civil afin qu'une société ne soit pas seulement constituée dans l'intérêt des associés mais également gérée « en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Nous étions partis, avec le concours de Jean-Baptiste Barfety, du principe suivant Henry Ford, qu'une entreprise doit non seulement être profitable pour survivre mais aussi se donner une « raison d'être » pour orienter son action.

Il existe plus de 1000 sociétés à mission, dont les trois quarts ont été créées depuis 2010. Et encore plus de sociétés s'étant dotées d'une raison d'être dans leurs statuts.

Les salariés avec lesquels nous avons échangé depuis la sortie du rapport, accueillent positivement ces évolutions. Ils n'en voyaient toutefois pas les effets dans le sens de leur travail, reflétant par leurs témoignages, les chiffres préoccupants de la dégradation du rapport au travail.

Ces témoignages nous ont incité à parrainer ce *Projet Sens*, qui propose des pratiques susceptibles d'être mises en œuvre par les entreprises.

Nous souhaitons donc saluer la rigueur et la créativité de Jean-Baptiste Barfety et du collectif unique de DRH du *Projet Sens* pour ce texte qui apporte des clarifications utiles et des principes applicables concrètement dans les équipes, au plus près de la réalité du travail des Français.

Ce *Manifeste* de 10 engagements élaboré à partir des données et témoignages, constitue une première pierre pour renouveler notre rapport au travail.

Puissent un grand nombre d'entreprises de toutes tailles rejoindre le mouvement, pour répondre concrètement à ces nouvelles aspirations dans le travail.

Enfin, ce *Projet Sens* complète à travers l'engagement d'un collectif unique de DRH d'entreprises, la réflexion récemment menée dans le cadre des Assises du Travail. Le rapport *Re-considérer le travail*, qui formule des recommandations pour renouveler le dialogue social et pour changer les pratiques managériales pour accorder davantage d'autonomie et de responsabilité aux travailleurs.

Ces sujets sont d'une importance essentielle pour l'avenir de nos entreprises, nous sommes heureux de la prise de conscience des grands DRH et des propositions d'actions concrètes qui en découlent.



Jean-Dominique SENARD



Nicole NOTAT

# Manifeste pour redonner du sens au travail

## DU SENS À L'OUVRAGE

Chacun a le droit de voir au-delà de son travail immédiat : un fil conducteur par-delà ses missions et un sentiment de contribuer à quelque chose de plus grand. Ce ressenti intime est construit collectivement, c'est la grandeur et le défi du travail. Les organisations doivent favoriser la rencontre entre les aspirations individuelles et l'utilité sociale, qui est au cœur de la capacité de création et de la réussite, tant pour les individus que pour les organisations.

Cette quête ne peut se faire au détriment des autres droits et besoins fondamentaux dans le travail : sécurité, prévention en matière de santé, rémunération équitable, lutte contre les discriminations, respect des droits humains, négociation collective, adaptation continue et développement des compétences, gestion responsable des transformations, équilibre vie professionnelle et personnelle.

Les organisations signataires s'engagent donc, selon leurs métiers et cultures, à promouvoir une culture du sens au travail et à développer ce sens à travers la finalité, le contenu du travail, le management et le gouvernement de l'organisation.

- 1 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 ;
- 2 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 ;
- 3 SOUTENIR** les engagements sociaux et environnementaux des salariés lorsqu'ils peuvent être formateurs - dans l'organisation par des réseaux de salariés, parrainés par elle ou à l'extérieur ;

- 4 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 ;
- 5 IDENTIFIER** au sein des équipes les facteurs qui empêchent de bien faire son travail et les propositions pour renforcer l'entraide et la solidarité dans le travail ;
- 6 INVESTIR** dans le développement de tous les salariés et donner des perspectives d'évolution à ceux qui en sont dépourvus, notamment par l'enrichissement des missions, la gestion des parcours et la formation

- 7 SÉLECTIONNER** et reconnaître les managers sur leur capacité managériale, leur présence attentive et respectueuse à leur équipe, leurs retours fréquents sur le travail effectué (*feedbacks*) et non seulement sur les performances économiques ;
- 8 CRÉER LES CONDITIONS** d'une considération et d'une reconnaissance réelles, sans attendre les évaluations annuelles ;
- 9 S'ASSURER** de la juste place des salariés dans l'équilibre des intérêts avec les actionnaires, notamment à travers la négociation collective et le partage de la valeur.
- 10 LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE** soutient ces engagements et s'implique dans leur suivi.

# Introduction



Je n'ai jamais été heureux, je le sais, ni pacifié, que dans un métier digne de moi, un travail mené au milieu d'hommes que je puisse aimer. Je sais aussi que beaucoup, sur ce point, me ressemblent. Sans travail, toute vie pourrit. Mais sous un travail sans âme, la vie étouffe, et meurt.

**N'est-ce pas alors le véritable effort d'une nation de faire que le plus possible de ses citoyens aient le riche sentiment de faire leur vrai métier, et d'être utiles à la place où ils sont ?<sup>1</sup>**



Albert Camus

Le rapport au travail a été façonné depuis plusieurs décennies par la rareté des emplois : climat anxieux de désindustrialisation, de crises financières, de confrontations à des licenciements et des périodes de chômage dans les entourages proches. La porosité de l'entreprise aux questions de société, la question écologique, la réduction du chômage de masse et l'apparition de difficultés de recrutement, le tout catalysé par la pandémie de la Covid-19 et les développements rapides de l'intelligence artificielle, ont remis au cœur du débat public la question du travail.

Il ne s'agit plus seulement d'enjeux quantitatifs d'emploi – le chômage, les besoins de formation, la compétitivité, les cotisations sociales, le temps de travail, le partage de l'emploi, etc. – mais aussi de la question qualitative du travail : ses conditions, sa centralité, sa pénibilité, l'équilibre avec la vie personnelle, etc.

Il n'est pas surprenant qu'un récent sondage observe l'effondrement en trente ans de la proportion d'actifs affirmant que la place du travail dans leur vie était « très importante », passant de 60% en 1990 à 21% en 2022<sup>2</sup>. Les jeunes actifs comptent de moins en moins sur le travail pour donner un sens à leur vie. Le débat public, polarisé entre deux affirmations absolues d'une « valeur travail » et d'un « droit à la paresse », rend très peu compte de ces évolutions récentes, qui sont relatives au sens trouvé dans le travail.

---

<sup>1</sup> Albert Camus, « Le métier d'homme », *L'Express*, 14 mai 1955, republié in *Œuvres complètes.*, p. 1016.

<sup>2</sup> « Je t'aime, moi non plus : les ambivalences du nouveau rapport au travail », Ifop focus n°234 pour la Fondation Jean Jaurès, janvier 2023.

Les Français qui ne perçoivent ni le sens ni l'utilité de leur emploi sont aujourd'hui 29%<sup>3</sup>, c'est ce que l'anthropologue David Graeber a appelé les « emplois bidons »<sup>4</sup> dans un livre remarqué.

Le télétravail a mécaniquement réduit les interactions aléatoires et désintéressées entre collègues, autour de la machine à café. La proportion des relations motivées par le partage d'informations ou la résolution de problèmes s'est donc accrue, amenant certains de nos témoins à parler « d'une expérience au travail devenue plus transactionnelle ».

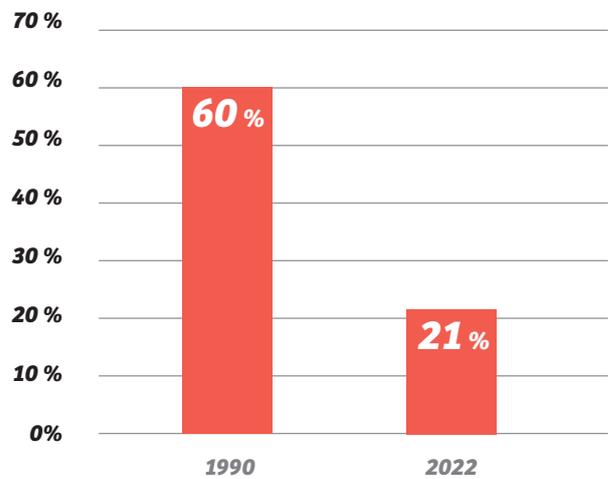
Si les Français expriment une moins grande importance du travail dans leur vie, c'est aussi parce qu'ils voient à 54% le travail en 2022 comme « une contrainte nécessaire pour subvenir à ses besoins » plutôt que comme « un moyen pour les individus de s'épanouir dans la vie »<sup>5</sup>.

Ces évolutions témoignent d'un désenchantement et d'une frustration croissants. De l'aveu de beaucoup d'actifs, le travail a perdu de son sens. Après des décennies à craindre l'absence de travail où « toute vie pourrit » selon Albert Camus, la personne au travail peut désormais mettre en balance cette inquiétude avec celle d'un « travail sans âme [où] la vie étouffé ».

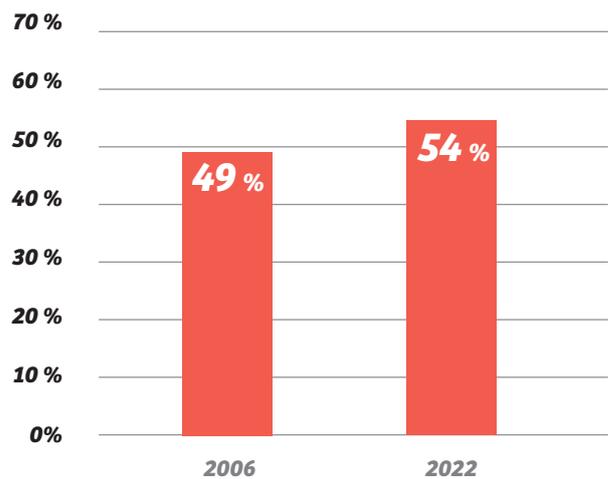
Pour 90% des salariés, il est important que l'entreprise leur permette de donner un sens à leur travail, mais seulement 14% des dirigeants affirment vouloir s'y mettre. Les autres 85% n'envisagent pas de le faire, soit parce qu'ils considèrent l'avoir déjà fait (62%) soit parce

que cela ne leur paraît pas important (23%)<sup>6</sup>. Comment expliquer un tel décalage entre les perceptions des dirigeants et des salariés ? Sans doute parce qu'ils ne pensent pas à la même chose : raison d'être et RSE pour les uns, management et contenu du travail pour les autres.

« Très important dans ma vie »



« Contrainte plutôt qu'épanouissement »



<sup>3</sup> *Le sens au travail et l'impact du Covid-19*, Dynata, juillet 2020.

<sup>4</sup> David Graeber, *Bullshit Jobs: A Theory*, Simon & Schuster, 2018.

<sup>5</sup> Alors qu'ils étaient seulement 49% en 2006, ce qui correspondait à une majorité d'actifs voyant le travail comme un moyen d'épanouissement selon l'étude Ifop précitée sur l'implication.

<sup>6</sup> Étude Ipsos, « Le déconfinement et le redémarrage de l'activité », juin 2020.

Il y a cinq ans, sortait le rapport *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*<sup>7</sup> remis à quatre ministres, leur proposant de doter les entreprises d'une raison d'être, de créer une qualité de société à mission et de modifier le Code civil afin qu'une société ne soit pas seulement constituée dans l'intérêt commun des associés mais également gérée « en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »<sup>8</sup>.

La plupart des dirigeants semblent convaincus. Des centaines de sociétés, parfois de très grande taille, regroupant plus d'un million de salariés, se sont dotées d'une raison d'être dans leurs statuts. Il existe plus de 1000 sociétés à mission, dont les trois quarts ont été créées depuis 2010. Les salariés accueillent positivement ces évolutions dans la direction des entreprises. Ils n'en voyaient toutefois pas les effets dans le sens de leur travail, reflétant par leurs témoignages les chiffres détaillés dans cette étude sur le rapport dégradé au travail.

Ces témoignages ont amené à la création du *Projet Sens*, pour comprendre les tenants de cette quête croissante de sens dans le travail et proposer des pratiques susceptibles d'être mises en œuvre par les entreprises. Sous le parrainage de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, s'est donc constitué un groupe de dix entreprises désireuses d'étudier le sujet et de s'engager pour réduire le décalage entre les attentes et la réalité en matière de rapport au travail. Groupe ADP, AG2R La Mondiale, Crédit Mutuel Alliance Fédérale, Dassault Systèmes, MAIF, Orange, Groupe RATP, Renault Group, SNCF et Veolia, qui comptent près d'un million de

salariés, ont mis en commun leurs données et les témoignages de leurs dirigeants et salariés, pour constituer cette étude.

**Nous avons décidé de dédier ce rapport au million de salariés des dix entreprises qui se sont prêtées à cette étude et par-delà, à tous les actifs qui s'intéressent à cette question et souhaitent que le management, la finalité et le contenu de leur travail leur permettent mieux qu'aujourd'hui de trouver des débouchés à leurs aspirations. Tous ont le droit au « riche sentiment, décrit par Albert Camus, de faire leur vrai métier, et d'être utiles à la place où ils sont ».**

---

<sup>7</sup> Rapport du 9 mars 2018, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, avec le concours de Jean-Baptiste Barfety, missionnés par les Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail.

<sup>8</sup> Art. 1833 du Code civil, al 2.

# SOMMAIRE

8	<b>Manifeste pour redonner du sens au travail</b>
10	<b>Introduction</b>
13	<b>Sommaire</b>
14	<b>Méthodologie</b>
15	<b>Chapitre 1. Un moment sens au travail</b>
16	1.1 La quête individuelle en réponse à l'individualisme
17	1.2 La mécanique grippée de l'engagement
18	1.3 La démission, visible ou silencieuse
20	Le sens, questionnement de « cols blancs » et de « cols bleus »
21	1.4 Un facteur d'engagement conscient et de fidélisation
23	<b>Chapitre 2. Qu'est-ce que le sens du travail ?</b>
24	2.1 Une proposition de définition
25	Travailler, même millionnaire
26	2.2 L'effet Graeber et l'effet Greta
27	2.3 Le sens ne se donne ni ne se reçoit
28	La parabole des tailleurs de pierres
29	<b>Chapitre 3. La finalité du travail</b> <i>Le sens vocationnel</i>
30	3.1 La raison d'être, nécessaire mais à décliner
31	3.2 L'exemplarité institutionnelle
32	Engagements sur la finalité
33	<b>Chapitre 4. Le contenu du travail</b> <i>Le sens intrinsèque</i>
34	4.1 Les missions du salarié : la carte et le territoire
35	4.2 Pouvoir se reconnaître à travers son travail
36	4.3 Un lien avec les équipes, le client, le produit
37	4.4 La fatigue des process
38	Engagements sur le contenu
39	<b>Chapitre 5. Le management et le gouvernement d'entreprise</b> <i>Le sens relationnel</i>
40	5.1 Sens et reconnaissance
42	Le sens est un château de cartes
43	5.2 Échanger sur la réalité du travail
45	5.3 « Un chef, c'est fait pour cheffer »
46	5.4 Équilibres et engagements
47	Engagements sur le management
47	5.5 Gouvernement d'entreprise
48	Engagements sur le gouvernement d'entreprise
50	<b>Annexe 1 – Personnes auditionnées</b>
54	<b>Annexe 2 – Définitions du sens au travail (Seonyoung, 2019)</b>
57	<b>Annexe 3 – Engagements spécifiques à certaines entreprises</b>

# Méthodologie

POUR CETTE ÉTUDE,  
NOUS AVONS CONSULTÉ :

**85 personnes**

en entretiens individuels  
(dirigeants, cadres, universitaires)

**6 groupes**

de discussion totalisant **53 salariés**

**5 réunions**

des DRH des entreprises membres

**4 groupes**

de travail de responsables RH

**50 verbatims**

**3000 pages**

environ de littérature internationale

## CHAPITRE 1

# Un moment sens au travail

**1.1 La quête individuelle en réponse à l'individualisme**

**1.2 La mécanique grippée de l'engagement**

**1.3 La démission, visible ou silencieuse**

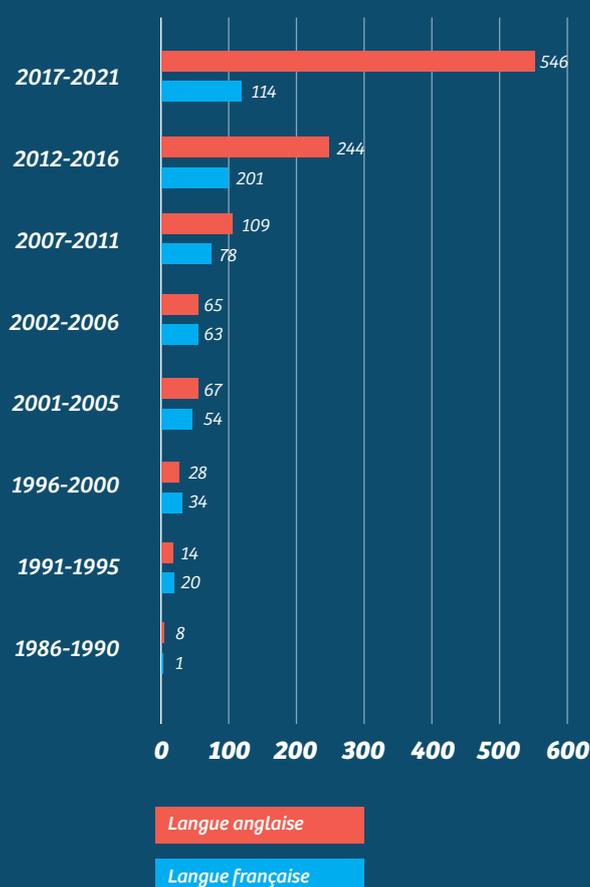
Le sens, questionnement de « cols blancs » et de « cols bleus »

**1.4 Un facteur d'engagement conscient et de fidélisation**

## Chapitre 1

# Un moment sens au travail

La question du sens au travail n'est pas nouvelle. Les grands penseurs du travail comme Karl Marx, Hannah Arendt ou Simone Weil<sup>9</sup> se la sont posée. Elle est cependant devenue un champ structuré de la recherche à partir de 1987 et des travaux du groupe international « Meaning of Work », date à partir de laquelle le nombre de publications sur le sens du travail, tant en langue anglaise que française, double tous les cinq ans.



### 1.1 La quête individuelle en réponse à l'individualisme

Un DRH s'est exclamé « On parle partout de «sens au travail», comme si la question était nouvelle et qu'on ne trouvait pas de sens à notre époque ! ». Aucune génération n'a le monopole de ces questionnements. Ils étaient cependant formulés différemment par le passé, avec une conscience sociale plus forte et sous des angles collectifs comme celui de la justice sociale. Le reflux maintes fois décrit<sup>10</sup> de forces structurantes de la société comme l'Église, le Parti, le Syndicat et l'État, a parachevé l'atomisation sociale. Le sens qui se diffusait par ces institutions manque aujourd'hui aux individus, qui paradoxalement les désertent et ne leur apportent plus leurs suffrages ou leur engagement bénévole.

Privé de recours à une conception de la nature humaine comme à de grandes utopies collectives, l'Homme est dans une recherche incessante de résultats dont l'histoire est le seul juge. Il cherche rétrospectivement et à tâtons, un sens aux actions qui se déroulent. Et cette quête de sens s'effectue désormais surtout à l'échelle individuelle. Un même acte pouvant avoir des significations différentes selon la personne qui l'interprète, cette question sous-

<sup>9</sup> Notamment dans *La Condition Ouvrière*, coll. « Folio-essais », Gallimard, 2002. Par exemple : « changer la nature des stimulants du travail [...]. Un des plus puissants, dans tout travail, est le sentiment qu'il y a quelque chose à faire et qu'un effort doit être accompli. Ce stimulant, dans une usine, et surtout pour le manœuvre sur machines, manque bien souvent complètement. [...] Il en serait autrement si l'ouvrier savait clairement, chaque jour, chaque instant, quelle part ce qu'il est en train de faire a dans la fabrication de l'usine, et quelle place l'usine où il se trouve tient dans la vie sociale », p. 344-345.

<sup>10</sup> Jérôme Fourquet, *L'Archipel français. Naissance d'une nation multiple et divisée*, Le Seuil, 2019, reprenant notamment les analyses d'Emmanuel Todd, *Après la démocratie. Essai sur la décomposition des démocraties*, Gallimard, 2008 ; Emmanuel Todd et Hervé Le Bras, *Le Mystère français*, Le Seuil, 2013.

entend désormais inconsciemment « quel est le sens *pour moi* ? ». Besoin de réponse individuelle à l'individualisme, le sens est la construction personnelle de guides autrefois collectifs et institutionnels.

Un dirigeant l'a exprimé sous cette forme : « Il y a 40 ans le besoin de sens était moins explicite. Il allait plus de soi. Le monde était plus hiérarchisé. Les rôles étaient plus cloisonnés. Les entreprises, les gouvernements, les syndicats étaient chacun dans leur couloir. La porosité s'est accentuée. Tout le monde se mêle de politique, de média, tout le monde a un avis sur tout. On demande un sens qui ne vient plus de la structure de la société. Les points de repère stables se sont effrités, sauf peut-être l'entreprise qui a un rôle croissant à jouer. Les clients et les salariés expriment que l'entreprise n'a pas de sens pour eux quand elle est focalisée sur un objectif uniquement financier. ».

## 1.2 La mécanique grippée de l'engagement

L'entreprise contemporaine est souvent plus taylorisée qu'on ne le croit, pour les « cols bleus » mais aussi pour les « cols blancs ». La plupart des actions sont encadrées par des règles et des processus, dont les salariés et les dirigeants se plaignent fréquemment mais qui structurent l'entreprise et paraissent difficiles à réformer.

Ces organisations ne sont pas entièrement bureaucratiques et la plupart s'écrouleraient sans l'énergie mise quotidiennement par les salariés soit pour appliquer ces processus, soit pour les contourner – dans les deux cas pour rendre le service ou « sortir le produit ». On retrouve le constat dressé par l'ergonomie d'un écart dans tout acte de travail entre le travail prescrit et le travail réel<sup>11</sup> et par la psychodynamique

du travail<sup>12</sup>. Ce qui conduit cette dernière « à réfuter la division traditionnelle entre travail de conception et travail d'exécution. Tout travail est toujours de conception. [...] Le travail est par définition humain, puisqu'il est convoqué là où précisément l'ordre technologique-machinal est insuffisant.<sup>13</sup> ».

Engagées, les personnes s'investissent et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement dans l'incarnation de leur rôle. Désengagés, elles dissocient leur moi personnel et leurs rôles professionnels, elles se retirent physiquement, cognitivement ou émotionnellement. Dans ce retrait que l'on peut qualifier de « chômage de soi-même », les personnes masquent leur identité, pensées et sentiments et adoptent un comportement automatique, robotique, bureaucratique<sup>14</sup>.

Les entreprises cherchent à entretenir cette énergie, à la fois comme huile dans les rouages et comme capacité à sortir du cadre quand la situation l'exige. On parle aujourd'hui « d'engagement » mais on utilisait davantage le terme « d'implication » dans les années 1980. Il paraissait alors incongru d'utiliser le même terme pour désigner l'emploi salarié et l'action dans une association, un parti ou un syndicat. Le reflux de ces formes d'engagement et la revendication nouvelle des entreprises de s'engager dans la *Société*, en cohérence avec leur raison d'être et leur mission, ont diffusé cette idée d'un engagement des salariés à travers leur travail.

<sup>11</sup> Guérin F., Laville A., Daniellou F., Durrafourg J., Kerguelen A. (1991), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Éditions de l'Anact, 2006, p.35.

<sup>12</sup> « Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite » Davezies, « Éléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail », *Colloque national de la Société française de psychologie, Clermont-Ferrand*, 1991.

<sup>13</sup> Christophe Dejourn, *Travail usure mentale, Essai de psychopathologie du travail*, Bayard Éditions, 1993, p.220.

<sup>14</sup> Kahn, « Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. » *The Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4, 1990, pp. 692-724.

Cet engagement demandé au salarié a longtemps reposé sur le levier de la récompense : rémunérations, avantages, prestige et perspectives de carrière. On « s'investissait » pour obtenir quelque chose en retour. Ce ressort ne se suffit plus à lui-même. C'est la raison pour laquelle se sont développés des discours et des pratiques sur le bien-être voire le bonheur au travail. Le *chief happiness officer*, les conciergeries d'entreprise ou le babyfoot pour faciliter la cohésion ne sont que la partie émergée de l'iceberg. Force est de reconnaître que cette pratique a davantage prospéré aux Etats-Unis qu'au pays de Descartes. Plusieurs personnalités interrogées ont critiqué l'essor d'une relation de « consommateur » vis-à-vis du travail. Des salariés ont mis en garde contre la « babyfootisation » ou autres mesures gadgets, qui évitent soigneusement de se confronter aux difficultés rencontrées par les salariés dans leur travail réel. Contrairement au *bien-être*, le sens au travail n'est pas un but uniquement intéressé. On accomplit une action significative car elle a de la valeur indépendamment de notre propre intérêt<sup>15</sup>. Il en est cependant resté des développements sur la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)<sup>16</sup>, qui vont s'ancrer dans la durée, justement parce qu'ils ne se limitent pas à l'environnement de travail mais abordent le travail réel et son contenu.

### 1.3 La démission, visible ou silencieuse

La démission silencieuse (« *quiet quitting* » en anglais, « *tang ping* » en chinois, littéralement « rester allongé »<sup>17</sup>) s'est étalée sur les réseaux sociaux en 2021 et 2022. Au sens strict, il ne s'agit pas d'en faire le minimum, mais de rester dans les bornes spécifiées par le contrat

<sup>15</sup> Van der Deijl, W. (2023), « Two Concepts of Meaningful Work », *Journal of Applied Philosophy*.

<sup>16</sup> Avec l'accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 sur la santé au travail.

<sup>17</sup> Faisant référence à l'attitude de certains jeunes chinois dénonçant le modèle de travail « 996 » (9 h à 21 h, six jours par semaine).

“  
le sens au travail n'est pas un but  
uniquement intéressé. On accomplit  
une action significative car elle a  
de la valeur indépendamment de  
notre propre intérêt

”

de travail. Le terme de *démission* ne serait donc pas approprié, car ses pratiquants ne prennent pas mentalement congé de l'entreprise, mais uniquement du stress, des pensées toxiques autour du travail. Ce n'est pas la grève du zèle ou le freinage, qui est un mouvement collectif et concerté exprimant une revendication. Bien qu'elle puisse susciter du mimétisme, cette démission silencieuse est une réponse individuelle à un mal-être individuel, un « mode de protection envers soi-même »<sup>18</sup>, un ralentissement des cadences pour éviter le surmenage<sup>19</sup>, une réaction au déséquilibre entre les efforts consentis et une reconnaissance insuffisante, un refus de la « culture de l'agitation » et de la « productivité toxique ». Les salariés concernés revendiquent de contraindre cette surcharge non dite mais sous-entendue à l'embauche, cette part de travail informelle et non-rémunérée<sup>21</sup>. Ils rétablissent d'autorité des limites entre vie professionnelle et vie privée.

<sup>18</sup> Roy, Anne-Sophie, « Le «quiet quitting» : se désengager du travail pour éviter l'épuisement », *Le Journal du Québec*, 20 août 2022, <https://www.24heures.ca/2022/08/19/le-quiet-quitting-se-desengager-du-travail-pour-eviter-lepuisement>

<sup>19</sup> Ahmed, Nilu, « Quiet quitting: why doing less at work could be good for you – and your employer », *The People Space*, 17 août 2022, <https://www.thepeoplespace.com/ideas/articles/quiet-quitting-why-doing-less-work-could-be-good-you-and-your-employer>

<sup>21</sup> Zitron, Ed, « Quiet Quitting and the Death of Office Culture », *Ed Zitron's Where Your Ed At*, <https://ez.substack.com/p/quiet-quitting-and-the-death-of-office>, août 2022.

Certains y voient un moyen de maintenir leur engagement : « *Même si "ça ne plaît pas du tout", les effets sont bénéfiques selon [un témoin] : "ça aide psychologiquement et ça a renforcé l'envie de faire mon travail". Même constat pour Thomas : «quand je sors de l'agence, c'est terminé. Déconnecter me fait tellement de bien qu'en retournant au travail je suis plus efficace" »*<sup>22</sup>. Le risque principal est cependant que l'attitude silencieuse ne se transforme en une réelle démission psychologique, un désengagement du salarié. Une universitaire propose un critère pour faire la part des choses : « *Si on souhaite se désengager de son travail pour se réaligner avec ses valeurs parce qu'on a l'impression d'avoir dérivé de ce qui est important pour nous, comme l'équilibre avec le travail et la vie familiale, je le vois comme un outil de conciliation. À l'inverse, si on fournit un effort minimum en raison d'un manque de reconnaissance de la part de notre employeur et que notre boulot a peu de sens à nos yeux, c'est peut-être signe qu'il est temps de réévaluer ses envies et ses choix professionnels.* »<sup>23</sup>.

Cette démission silencieuse constitue donc une réponse à la demande d'engagement des entreprises. Face à une exigence croissante, sans que leurs demandes d'augmentation ou de promotion n'aboutissent, certains font le choix de s'en tenir strictement à leur contrat. Cette réaction coïncide avec les chiffres que nous verrons au chapitre 5 : la proportion de salariés qui considèrent ne pas recevoir de l'entreprise à proportion de leur investissement est passée de 25% en 1993 à 48% en 2021<sup>24</sup>.

La demande d'engagement pourrait également contribuer aux discours d'appel à la « désertion » de jeunes diplômés<sup>25</sup> : « quitte à être engagé, autant que ça ait du sens » nous ont dit de jeunes salariés, en l'occurrence en faveur de la transition écologique. Il s'agit dans les deux cas, ainsi que dans celui américain de *Great Resignation* d'une réévaluation par les salariés de la qualité de leur emploi.

La réduction du chômage et les difficultés de recrutement ont été un déclencheur de cette reprise de contrôle des salariés sur leur vie professionnelle. Il n'y a pas en France de « grande démission » comme cela existe aux Etats-Unis, qui ont connu un décrochage de leur taux d'activité de 2,5% soit près de 4 millions de travailleurs. En France un mouvement similaire a été observé seulement dans le secteur de l'hôtellerie - restauration, dont le flux annuel de nouveaux entrants a brusquement chuté de 420 000 à 213 000 entrées en 2021<sup>26</sup>. Le nombre de démissions et ruptures conventionnelles a toutefois augmenté de 90 000 soit 17% en deux ans<sup>27</sup>, si bien que « les recrutements de plus en plus difficiles et [l]es pénuries de compétences » ont été un temps la première préoccupation des chefs d'entreprises, exprimés par 83% d'entre eux<sup>28</sup>.

<sup>22</sup> Le Figaro, Le «quiet quitting» : la «démission silencieuse» de ceux qui restent en poste mais décident de lever le pied, 30 août 2022.

<sup>23</sup> Joëlle Carpentier, citée par Roy, Anne-Sophie, « Le «quiet quitting» : se désengager du travail pour éviter l'épuisement », *Le Journal du Québec*, 20 août 2022, <https://www.24heures.ca/2022/08/19/le-quiet-quitting-se-desengager-du-travail-pour-eviter-lepuisement>

<sup>24</sup> Étude Ifop, janvier 2023, voir supra.

<sup>25</sup> Mathilde Gérard, « Des étudiants d'AgroParisTech appellent à «déserrer» des emplois «destructeurs» », *Le Monde*, 11 mai 2022.

<sup>26</sup> Barry V., Paloc C. et Obser J., « Hébergement – restauration : quelle évolution des effectifs avec la crise ? » DARES Focus, n°52, septembre 2021, cité par Bernard Gazier, « Crise sanitaire, relances et rapports de force sur le marché du travail : Quelques éléments de comparaison EU – France », *Fondation Cournot*, février 2022.

<sup>27</sup> Chiffres DARES, *Les mouvements de main-d'œuvre - séries annuelles*, 2022.

<sup>28</sup> Étude *ViaVoice* pour *Sopra Steria Next* et *Les Échos*, juin 2022.

## LE SENS, QUESTIONNEMENT DE « COLS BLANCS » ET DE « COLS BLEUS »

Des témoignages ont insisté pour qualifier le sens au travail de « problème de cols blancs », mais la perte de sens est également ressentie et exprimée par les « cols bleus ». Ainsi le savoir-faire permettant l'édification d'une « belle palette » dans les entrepôts logistiques, qui suscite la fierté, est mis à mal par l'introduction de la commande vocale, qui réduit cette activité à un pur travail physique d'exécution des ordres de l'ordinateur qui calcule les déplacements et envoi des instructions dans un casque audio<sup>29</sup>. Les aides-soignants expriment depuis longtemps la perte de sens en raison des indicateurs les empêchant de passer un temps décent avec les patients et l'impression d'être amené à les « maltraiter » au lieu de soigner.

Une étude britannique mesure un sentiment de sens au travail croissant à mesure que l'on monte l'équivalent des catégories socioprofessionnelles (NRS *social grade*) : des travailleurs non qualifiés ou intérimaires (groupes D et E), ouvriers qualifiés (C2), « employés de bureau ou de l'administration, cadre inférieur, profession administrative ou libérale inférieure » (C1), « Cadre moyen, profession administrative ou libérale intermédiaire » (B) aux « Cadre supérieur, profession administrative ou libérale supérieure » (A)<sup>30</sup>.

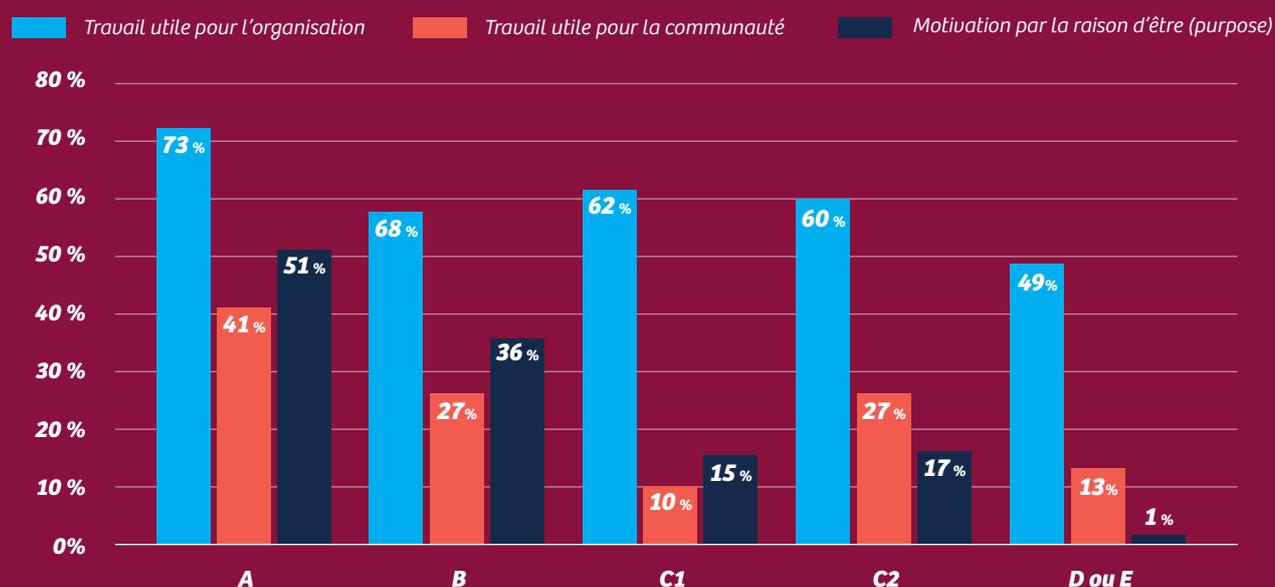
Une étude française présente une conclusion similaire : « les professions pauvres en sens sont plutôt peu qualifiées, mais il ne faut pas en inférer trop rapidement que le sens du travail serait l'apanage des professions qualifiées. En effet, les professions ayant les plus hauts scores de sens du travail sont les assistantes maternelles et, plus généralement, des professions du *care* (aides à domicile, agents d'entretien, aides-soignants, médecins...), auxquelles on peut adjoindre les enseignants, les formateurs et les professionnels de l'action sociale et de l'orientation »<sup>31</sup>. En effet sur les 15 métiers à plus fort sens du travail, on en trouve cinq présentant de faibles proportions de diplômés : assistantes maternelles, ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment, aides à domicile et aides ménagères, techniciens et agents de maîtrise du BTP et ouvriers qualifiés de la réparation automobile.

<sup>29</sup> Thomas Coutrot, Coralie Perez, *Redonner du sens au travail : Une aspiration révolutionnaire*, Seuil, 2022, faisant notamment référence aux travaux du sociologue David Gaboriau.

<sup>30</sup> Selon une étude *UK workinglives*, citée par Gifford, Bailey, "The meaning of work", CIPD.co.uk, Juin 2018.

<sup>31</sup> Coutrot, Perez, « Quand le travail perd son sens. L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie », *Documents d'études* n°249, DARES, 2021, p.15.

### Travail significatif par catégories professionnelles



La réduction du chômage diminue l'obsession de la concurrence des autres candidats. Les salariés se sentent davantage autorisés à se définir par eux-mêmes et non en comparaison avec les autres. L'utilité sociale dépendait du marché : être utile c'était trouver du travail, une place dans un grand fonctionnement économique et social. La possibilité du choix fait basculer la comparaison : non plus seulement entre les candidats mais également entre les entreprises et emplois potentiels.

#### 1.4 Un facteur d'engagement conscient et de fidélisation

Après la logique de récompense et celle du bien-être évoquée précédemment, le sens est un troisième levier d'engagement pour les entreprises, qui a été moins exploré, alors que les salariés le réclament régulièrement dans les verbatim recueillis lors des baromètres menés dans les entreprises.

##### Engagement conscient

Un responsable RH nous a dit : « Les gens parlent de sens au travail, parfois simplement pour dire qu'ils ne sont pas écoutés, qu'on ne leur demande pas leur avis. Ils réaffirment être un sujet et non une machine réalisant des opérations automatiques. ». La logique de motivation par la récom-

pense est une façon de mobiliser le salarié sans qu'il partage nécessairement l'objectif de son travail. Être amenés à agir dans une direction que l'on considère comme n'ayant pas de sens, conduit cependant à la frustration. Réclamer du « sens », c'est demander à reprendre le contrôle, à ne plus être incité dans diverses directions — au profit de décisions pour soi, que l'on peut assumer en pleine conscience et responsabilité. Un salarié a exprimé ce ressenti dans son entreprise : « Arrêtez d'inciter à l'action par le contrôle et la mesure permanente et donnez du sens plutôt que de chercher à contraindre. ». L'entreprise ne peut plus se contenter du symptôme qu'est le désengagement et doit remonter aux causes, c'est-à-dire se poser cette question du sens au travail, en se mettant à la place du salarié. Un dirigeant l'a formulé très simplement : « On pouvait auparavant être engagé sans forcément trouver du sens. Aujourd'hui il faut qu'il y ait du sens pour qu'il y ait engagement. ».

La question du sens peut exaspérer certains car elle entérine un renversement : la fin d'un engagement presque inconditionnel à l'entreprise, qui doit désormais donner aux salariés des raisons de s'engager. Cependant, comme nous le verrons dans le chapitre 2, le sens ne se donne ni ne se reçoit, chacun le vit dans



**Les salariés qui donnent un sens à leur travail sont 3x plus susceptibles de rester dans l'entreprise des salariés qui donnent un sens à leur travail**

Source : HBR, échantillon 20 500 salariés

son travail d'une façon différente et la démarche commence par la prise de recul que chaque salarié doit effectuer afin de prendre conscience des facteurs de sens qui sont prioritaires de son point de vue.

## Fidélisation

Le sens au travail est non seulement un facteur d'engagement, mais aussi de fidélisation des salariés. 43% des actifs envisagent de quitter leur emploi pour un autre qui ait plus de sens, dans les deux prochaines années<sup>32</sup>, ce chiffre est majoritaire chez les managers (52%) et les moins de 35 ans (59%). Ce type de sondages est fréquent et peut susciter des haussements d'épaules, puisque parmi ceux qui envisagent cette démarche, seule une minorité saute le pas.

Les chiffres du passage aux actes ne sont toutefois pas négligeables chez les cadres : depuis 10 ans, 22 % des cadres ont déjà démissionné d'un poste en CDI dans les deux années suivant leur prise de poste et près de deux fois plus chez les moins de 35 ans (42%)<sup>33</sup>. Une étude menée sur un large échantillon aux Etats-Unis montre que le sens au travail est le critère qui a le plus d'impact sur la rétention des salariés, davantage que la satisfaction, le rythme, le respect ou le leadership<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Étude OpinionWay, juin 2022.

<sup>33</sup> APEC, *Démissions précoces de cadres*, octobre 2022.

<sup>34</sup> "The Human Era @ Work", échantillon 20 500 salariés, *The Energy project & Harvard Business review*, 2014.

## CHAPITRE 2

# Qu'est-ce que Le sens du travail ?

### 2.1 Une proposition de définition

Travailler, même millionnaire

### 2.2 L'effet Graeber et l'effet Greta

### 2.3 Le sens ne se donne ni ne se reçoit

La parabole des tailleurs de pierres

## Chapitre 2

# Qu'est-ce que le sens du travail ?

Le sens en général est « ce qui correspond à une intention d'action vers le monde extérieur, justifiée aux yeux du sujet. Ainsi l'effort, source d'une souffrance physique et/ou psychique, doit se légitimer pour maintenir un bien-être et développer l'envie de le maintenir dans la durée, de le réitérer ou d'en fournir un nouveau ultérieurement »<sup>36</sup>.

Le thème du sens du travail peut émerger à partir du moment où les personnes n'attendent pas seulement un salaire et qu'elles ne se tournent plus vers la foi, l'engagement patriotique ou politique pour justifier leurs efforts dans le travail. On trouve près d'une trentaine de définitions dans la littérature internationale<sup>37</sup>.

La grande majorité de ces définitions fait reposer le sens sur plusieurs dimensions : l'approche par le sens s'oppose donc aux nombreuses méthodes de management qui se concentrent sur une dimension, comme le *leadership*, l'autonomie, la qualité, etc.



Sous toutes les acceptions du mot sens, nous retrouvons la même notion fondamentale d'un être orienté ou polarisé vers ce qu'il n'est pas, et nous sommes ainsi toujours amenés à une conception du sujet comme ek-stase et à un rapport de transcendance active entre le sujet et le monde.



Merleau-Ponty<sup>35</sup>

### 2.1 Une proposition de définition

Le sens du travail est une réponse à la triple question : *Que signifie le périmètre de mes activités, à quoi contribue notre production collective et comment va prospérer ce que j'ai peiné à construire ?* C'est une prise de recul dans trois dimensions par rapport à l'activité immédiate :

- un fil conducteur entre une multitude missions et de projets ;
- un sentiment de contribuer à quelque chose de plus grand, donnant une direction à l'entreprise au-delà d'une production immédiate ;
- une transmission entre mes prédécesseurs et mes successeurs.

<sup>35</sup> *Phénoménologie de la perception* (1945), Gallimard, coll. « Tel », 2002. p. 491.

<sup>36</sup> Lars Svendsen, *Petite philosophie de l'ennui*, Fayard, 2003, cité par Marc Loriol, « Sens et reconnaissance dans le travail », *Traité de sociologie du travail*, 2011.

<sup>37</sup> Voir la liste en annexe 2, établie par Seonyoung, A Review on Work Meaningfulness: Focusing on Cultural Contexts in Organizations, *Seoul Journal of Industrial Relations*, 2019.

Nous proposons la définition suivante :

**Le sens du travail est l'alignement ressenti entre ce qui se passe dans l'entreprise et ce qui est vécu et attendu par le salarié.**

On peut détailler la définition ainsi : l'alignement ressenti entre ce qui se passe dans l'entreprise et dans les collectifs de travail, en matière de management, de contenu et de finalité du travail ET ce qui est vécu et attendu par le salarié, ce qu'il retrouve de ses aspirations dans la signification de ses missions, de la direction collective de l'entreprise et de la transmission dans le travail.

## L'alignement ressenti entre

*ce qui se passe dans l'entreprise  
et les collectifs de travail :  
management, contenu,  
finalité du travail*

*ce qui est vécu  
et attendu par le salarié :  
direction, signification,  
transmission par le travail*



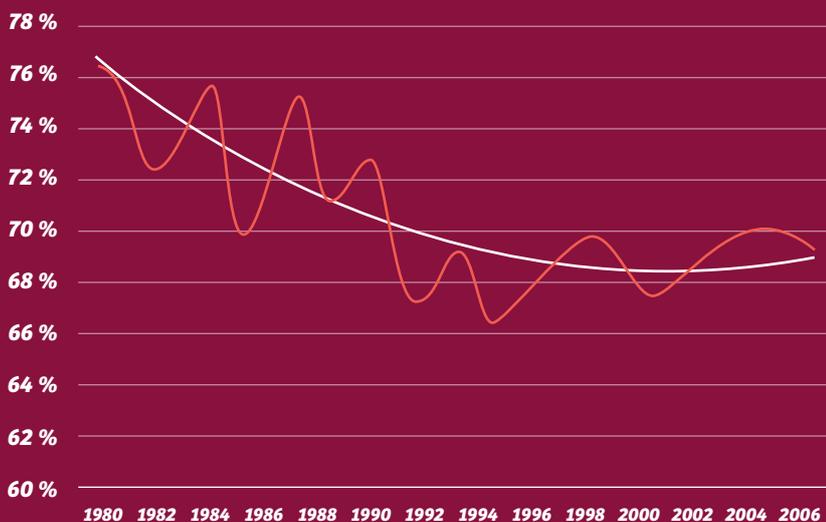
## TRAVAILLER, MÊME MILLIONNAIRE

Quand on imagine un soudain enrichissement par exemple aux jeux de hasard, on pense souvent aux dépenses qu'il va permettre, plus rarement aux conséquences sur son travail. Plusieurs salariés se sont posé la question dans les groupes de discussions préparatoires au rapport : « que ferais-je si je gagnais au loto ? ».

Or au-delà des définitions théoriques, c'est sans doute cela le travail qui a du sens, finalement : celui que l'on choisit ou que l'on continue après avoir gagné au loto. Cette question, moins anecdotique qu'elle n'y paraît, a été analysée par la recherche internationale dans les « études sur la loterie »<sup>38</sup>.

Entre deux tiers et les trois quarts des salariés continueraient à travailler « s'ils recevaient assez d'argent pour vivre aussi confortablement qu'ils le souhaitent pour le reste de leur vie », proportion qui diminue aux États-Unis depuis 1980, avec un léger redressement depuis les années 1990.

Cette proportion correspond bien à celle déjà mentionnée des 43% d'actifs qui envisagent de quitter leur emploi pour un autre qui ait plus de sens. Le décalage entre ceux qui envisagent et ceux qui passent à l'acte semble résorbé lorsque la question financière ne se pose plus.



Échantillon de 15 420 américains. Highhouse & al (2010)

<sup>38</sup> Vecchio, R. (1990) The function and meaning of work and the job : Morse and Weiss (1955) revisited. *Academy of Management Journal*, vol. 23, no. 2, pp. 361-367 ; Highhouse, Zickar, Yankelevich (2010). Would you work if you won the lottery? Tracking changes in the American work ethic. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 349-357.

## 2.2 L'effet Graeber et l'effet Greta

En raison du dérèglement climatique et de l'engagement écologique croissant, la consommation est diversement valorisée, voire dévalorisée en faveur de la sobriété. C'est un divorce intellectuel entre les tenants d'un travail-vocation autour de l'engagement en faveur de la transition écologique et une proportion croissante déjà évoquée de Français qui ne travaillent « que pour l'argent », passée de 33 à 45%.

Cette confrontation de visions peut être vécue au sein d'une même entreprise et certains dirigeants nous ont rapporté les discussions avec leurs enfants : « Comment as-tu pu travailler autant pour ce secteur [polluant] ? ça n'a pas de sens de travailler autant pour ça ». De jeunes salariés nous ont aussi exprimé leur culpabilité de ne pas pouvoir agir pour la cause écologique qui les préoccupe. Certains ressentent une éco-anxiété, c'est-à-dire une souffrance liée à la prise de conscience écologique d'un avenir menacé. Le philosophe Glenn Albrecht, en observant les habitants d'une vallée australienne polluée par l'industrie minière<sup>39</sup>, a forgé le néologisme « solastalgie » – de l'anglais *solace*, réconfort et de nostalgie – pour rendre compte de l'anxiété et de la peine ressentie par ces habitants privés du réconfort du sentiment d'être chez soi. Ce serait plus généralement le sentiment d'impuissance face aux dérèglements climatiques, au risque de ne plus reconnaître notre planète, comme ces Australiens ne se sentant plus chez eux dans leur vallée défigurée.

La prise de conscience écologique et l'anxiété qui peut l'accompagner se retrouvent dans le travail, avec le sentiment paradoxal *d'inutilité voire de contre-productivité* – alors que l'on occupe une fonction dotée d'une utilité économique. Cette prise de conscience jette un nouveau jour sur l'idée de vocation au travail.

<sup>39</sup> Glenn Albrecht, « "Solastalgia". New concept in human health and identity », *Nature*, n° 3, 2005.



**Le travail-vocation**  
Contribution par  
le travail au lieu du  
retrait monastique



**La vocation**  
« appel particulier  
venant de Dieu »

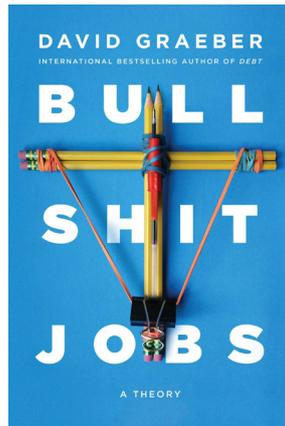


**La vocation écologique**  
Contribution écologique  
par l'engagement et plus  
seulement par la sobriété

Luther, l'initiateur du protestantisme, a été le premier à utiliser le même mot (« *Beruf* ») pour désigner à la fois l'appel divin et le travail. Dès lors, comme l'a montré Max Weber, le modèle n'est plus seulement la condition monastique de retrait du monde, mais la vie active. Le croyant sert Dieu en faisant œuvre utile ici-bas. On voit se produire un déplacement du même ordre avec la progression de l'engagement écologique : on ne se contente plus de mettre sa vie privée en accord avec ses convictions par une pratique de la sobriété – nouvelle ascèse – l'impératif de cohérence s'étend aux fonctions professionnelles que l'on exerce. L'obligation de contribuer à la société parce que l'on jouit de ses avantages, tendrait désormais à se doubler d'une obligation de contribuer à la transition écologique, parce que l'on jouit d'une planète encore vivable.

C'est ce que l'on pourrait appeler « l'effet Greta » du nom de la jeune militante écologiste qui a pratiqué la grève scolaire pour attirer l'attention sur l'inaction face au changement climatique. Cela consiste à ressentir un cas conscience à l'idée que l'on pourrait jouer un rôle plus utile ailleurs, compte tenu de ses convictions.

« Je ne  
trouve pas  
de sens »



**L'effet Graeber :** à la recherche du sens

**Échelle micro :** mon poste

**Frustration de l'absence de lien créé  
par le contenu, la finalité ou les  
relations au travail.**

Un deuxième cas de figure relève de « l'effet Graeber » – du nom de l'auteur du livre et du concept d'emplois bidons (« bullshit jobs »)<sup>40</sup> – où le sentiment de perte de sens ne provient pas de la comparaison à un potentiel mais à un passé.

### 2.3 Le sens ne se donne ni ne se reçoit

Deux chercheurs britanniques ont interrogé 135 personnes exerçant 10 professions très différentes sur les moments où ils ont trouvé que leur travail avait un sens et inversement sur les moments où ils se sont demandé « à quoi bon faire ce travail ? ». Contrairement à des attitudes comme l'engagement, les résultats de la perception du sens dépendent moins de l'environnement de travail que d'un ressenti personnel et intime. Les salariés ont ainsi cité des événements mettant en relation leur travail avec certaines pensées ou souvenirs de leurs parents ou de leurs enfants<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> David Graeber, *Bullshit Jobs: A Theory*, Simon & Schuster, 2018.

<sup>41</sup> Bailey, Madden "What Makes Work Meaningful – or Meaningless?" *MIT Sloan Management Review*, vol. 57, no. 4, 2016.



« Je pourrais  
sauver la  
planète »

**L'effet Greta :** la vocation écologique

**Échelle macro :** la planète

**Cas de conscience de pouvoir être plus utile  
ailleurs, compte tenu de ses convictions.  
Comparaison à un potentiel**

Les salariés prennent conscience du sens de leur travail notamment à travers les interactions sociales, par la façon dont les autres estiment leur travail. Offrir un soutien émotionnel, faire confiance, inclure dans des activités du groupe : tous ces actes témoignent que le salarié existe et compte pour les autres<sup>42</sup>. C'est une dynamique hautement sociale et contextualisée : le fait de relire le travail d'un subordonné peut être vu dans un cas comme la marque d'une considération et dans un autre comme un manque de confiance. Le témoignage d'une femme de ménage à l'hôpital est à cet égard édifiant. Elle ne voit pas d'inconvénient à nettoyer pour les malades, mais elle se plaint de devoir le faire pour les infirmières et les médecins, car ils sont valides et « responsables de leur propre désordre ». Elle y voit un manque de valorisation de son travail<sup>43</sup>. Cette réaction dessine le sens de son travail : participer à l'activité de soin en assurant les conditions d'hygiène. La prévalence et la dangerosité des maladies nosocomiales, c'est-à-dire contractées au cours d'un séjour dans un établissement de soins, montrent d'ailleurs l'importance de cette mission.

<sup>42</sup> Wrzesniewski, Dutton, Debebe, "Interpersonal sensemaking and the meaning of work", *Research in Organizational Behavior*, Volume 25, 2003, p.93-135.

<sup>43</sup> Wrzesniewski et al, *ibid*.

## LA PARABOLE DES TAILLEURS DE PIERRES



Un moine arrive sur un chantier où travaillent des ouvriers. Il interroge l'un d'eux :

«Que fais-tu ?

Je pose des pierres les unes sur les autres»  
répond-il. Le moine se dirige vers un second

et lui pose la même question :

«Je subviens aux besoins de ma famille».

Un troisième lui dit :

«Moi, je construis une cathédrale».

Enfin, un quatrième lui fait la réponse suivante :

«J'œuvre à la gloire de Dieu».

Tous concourent au même but, mais avec des degrés différents de conscience.



De multiples versions de cette anecdote médiévale circulent sur Internet. On la trouve notamment chez Peter Drucker en 1957 et dans un numéro de la Revue Esprit de 1933 .

<sup>44</sup> Mirko Mangolini, *Dante et la quête de l'âme*, Éditions Fernand Lanore 1999.

<sup>45</sup> Peter Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Brothers, 1957.

<sup>46</sup> André Ulmann, « Les fondements humains de la révolution », *Esprit* (1932-1939), vol. 1, no. 4, 1933, pp. 570.

**Après avoir observé l'essor de la question du sens au travail et analysé son contenu, les trois chapitres suivants détaillent ses trois leviers : la finalité, le contenu et le management.**

## CHAPITRE 3

# La finalité du travail

## *Le sens vocationnel*

3.1 La raison d'être, nécessaire mais à décliner

3.2 L'exemplarité institutionnelle

Engagements sur la finalité

## Chapitre 3

# La finalité du travail

## Le sens vocationnel



**On a défini une raison d'être et elle  
reste trop souvent au placard.**

**Il manque une innervation**



### 3.1 La raison d'être, nécessaire mais à décliner

Le financier Terry Smith a récemment critiqué Unilever pour ses engagements sociétaux et environnementaux. Il reproche au géant des biens de grande consommation d'avoir « perdu les pédales » en demandant à chacune des 400 marques du groupe de se doter d'une raison d'être, notamment à la fameuse mayonnaise *Hellmann's* alors que tout le monde sait que cela « sert simplement à faire des sandwiches ». Nous écrivions en 2018 : « Si quelques-uns pourraient être tentés d'en faire un objet marketing, la raison d'être fournira à la plupart des conseils d'administration un guide pour les décisions importantes, un contrepoint utile au critère financier de court-terme, qui ne peut servir de boussole ».

Cet exemple d'actualité permet de répondre à la critique fréquente selon laquelle la formulation d'une raison d'être serait un affichage d'altruisme tout en étant une démarche purement intéressée. Il est hypocrite d'afficher 400 raisons d'être correspondant à 400 marques, parce que les décisions importantes pour ces marques sont prises au niveau du groupe. C'est donc à ce niveau que doit être définie la raison d'être. À moins de vouloir des entreprises se définissant par la maximisation du profit et des compensations philanthropiques, l'indignation ne doit pas porter sur le fait d'énoncer une raison d'être, mais sur le décalage éventuel entre la parole et les actes. La raison d'être a été conçue pour amener le gouvernement de l'entreprise à se poser cette question des fins et à l'explicitier, en particulier à ses salariés. L'hypocrisie n'est pas de formuler une raison d'être mais de ne rien faire pour progresser vers cet idéal régulateur.

« L'entreprise est envahie par les doutes de notre culture » témoigne un dirigeant. **La raison d'être est donc sujette à une double exigence : exprimer une contribution sincère à des défis qui la dépassent, sans perdre en route les salariés qui comparent les paroles et les actes.** Un responsable RH considère que « la raison d'être a été mise trop haut », un autre corrige : « elle a été mise au bon endroit mais elle n'aurait pas dû rester là-haut, elle doit ruisseler. On a défini une raison d'être et elle reste trop souvent au placard. Il manque une innervation ».

Dans tous nos échanges avec les salariés et dans les verbatim de leurs réponses aux questionnaires écrits, la critique n'a jamais porté sur la déclaration d'une raison d'être ou d'une mission. Certaines critiques pointent le manque d'exemplarité dans le management, lorsque les comportements contredisent les valeurs affichées par l'entreprise, comme la bienveillance. D'autres, inversement, souhaitent un principe directeur, ainsi le salarié qui déclare : « Il n'y a plus de but dans cette société ». Ou cet autre : « Allez expliquer la gestion d'actifs à votre enfant de 9 ans qui a un copain dont le papa est pompier ! Personne dans notre entourage ne comprend ce qu'on fait. Et même une fois qu'on a expliqué l'utilité du métier, il nous faut encore visualiser notre contribution individuelle là-dedans. ».

Une fois le cap désigné, il reste beaucoup à faire mais à l'échelle de chaque équipe, chacune à sa façon, selon les métiers, les cultures et le style de management. C'est seulement lorsque cette démarche sera menée – en s'extrayant du flot quotidien pour échanger sur ce quotidien – que les salariés pourront voir l'intérêt de cette approche.

### 3.1 L'exemplarité institutionnelle

Parlant de la raison d'être, l'un de nos témoins disait « il faut faire descendre les nuages ». Comment y parvenir sans tomber dans les travers évoqués ?

Nous avons mentionné précédemment les facteurs d'engagement : le gain qui s'appuie sur la récompense et le bien-être qui repose sur *l'expérience collaborateur*. Le sens au travail repose quant à lui en grande partie sur l'exemplarité. C'est la cohérence dans la pratique qui permet de dépasser le paradoxe d'un sens adossé à un collectif mais ressenti individuellement. Au milieu de discours dépourvus de valeur car contredits par la réalité rencontrée sur le terrain, l'association d'une pratique cohérente avec le discours tenu, marque les esprits.



**Je ne veux pas que mes salariés passent pour des pollueurs, nous devons être nickel sur la réglementation, même si ça nous coûterait moins cher de payer les amendes**



Le sens au travail est ce qui existe au-delà de ma mission (*signification*) ; de l'entreprise (*direction*) et de ma personne (*transmission*). L'exemplarité joue un rôle central dans ces trois dimensions. Pour impulser une direction, il faut donner l'exemple, c'est-à-dire en prendre la tête, comme le chef militaire. Pour accéder à une signification, il faut d'abord avoir vu un exemple concept associé au signe le représentant. Enfin, la transmission porte sur ce que l'on a reçu en exemple et ce qui peut continuer à tenir lieu d'exemple.

L'exemplarité comme source de sens vaut dans les relations humaines et le management : le manager peut éclairer le sens de la contribution de chacun, fixer un cap et un cadre. Il respecte lui-même le cadre qu'il impose. C'est aussi l'exemplarité entre collègues et vis-à-vis de l'extérieur. Ainsi ce salarié qui déplore de

ne pouvoir se sentir exemplaire en tant que représentant de l'entreprise : « Piloter des fournisseurs sans stratégies claires et pérennes n'est pas du tout gratifiant. Encore moins quand on doit leur mettre la pression alors que la faute initiale est chez nous. ».

Cette logique d'exemplarité vaut aussi dans les stratégies d'entreprise. Ainsi les propos rapportés de ce dirigeant : « je ne veux pas que mes salariés passent pour des pollueurs, donc nous devons être nickel sur la réglementation, même si ça nous coûterait moins cher de payer les amendes que de changer nos process ». On peut trouver ou perdre du sens dans le travail selon l'image que l'on se fait du collectif auquel on appartient et auquel on contribue. En rejoignant l'entreprise et en s'associant à son image, on souhaite gagner sa vie, mais pas à n'importe quel prix : en construisant, non en détruisant.

Dans cette logique d'exemplarité, le rapport à l'enfance est souvent un déclencheur. On compare sa situation professionnelle à « ce qu'on voulait faire petit ». Plusieurs salariés ayant fait le choix d'une reconversion professionnelle attribuent à la parentalité le déclic concernant l'exemplarité attendue : « je ne me sentais pas capable d'expliquer à mon fils ou à ma fille ce que je fais ».

L'exemplarité vaut également en matière de justice organisationnelle. Interrogé sur le sens, un salarié lâche : « Expliquer à mes gars de continuer à faire des efforts pour ne pas avoir d'augmentation ni de perspectives à long



**Expliquer à mes gars de continuer à faire des efforts pour ne pas avoir l'augmentation ni de perspectives à long terme, voire qu'ils doivent faire autre chose car leur boulot sera transféré dans un pays où la main d'œuvre est moins chère, ça a du sens pour qui ? Les grands chefs qui touchent de belles primes peut-être...**



terme, voire qu'il faut qu'ils fassent autre chose car leur boulot sera transféré dans un pays où la main d'œuvre est moins chère, ça a du sens pour qui ? les grands chefs qui touchent de belles primes peut-être... ». Un dirigeant nous disait : « on ne peut pas demander aux salariés de s'engager dans une boîte dont les dirigeants donnent l'impression de tout s'autoriser » et appelait à la fois à une modération dans les rémunérations et à une gestion de l'emploi qui tienne compte d'une perspective d'engagement et de cohésion : « licencier ne doit pas être une facilité ». Un autre témoin abonde : « les gens sont très sensibles à l'hypocrisie et la confiance se construit progressivement : les salariés se souviennent par exemple longtemps des boîtes qui ont tout fait pour éviter les licenciements après la crise financière de 2008, qui ont mis les gens en formation, en chômage partiel ».

## ENGAGEMENT SUR LA FINALITÉ

**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 ;

**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 ;

**SOUTENIR** les engagements sociaux et environnementaux des salariés lorsqu'ils peuvent être formateurs – dans l'entreprise par des réseaux de salariés, parrainés par elle ou à l'extérieur.

## CHAPITRE 4

# Le contenu du travail

## *Le sens intrinsèque*

- 4.1 Les missions du salarié : la carte et le territoire
- 4.2 Pouvoir se reconnaître à travers son travail
- 4.3 Un lien avec les équipes, le client, le produit
- 4.4 La fatigue des process

Engagements sur le contenu

## Chapitre 4

# Le contenu du travail

## Le sens intrinsèque

Adam Smith est connu pour son plaidoyer en faveur de la division du travail, appuyé sur l'exemple d'une fabrique d'épingles, où la productivité des travailleurs est décuplée par des gains de temps, de dextérité et par l'invention de machines issues de la spécialisation. On oublie cependant de citer cet autre extrait de son *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations* : « Dans le progrès de la division du travail [...] L'homme qui passe toute sa vie à accomplir un petit nombre d'opérations simples, dont les effets sont peut-être aussi toujours les mêmes ou presque, n'a aucune occasion d'employer son entendement, ou d'exercer ses capacités inventives à trouver des expédients pour surmonter des difficultés qui ne se produisent jamais. Il perd donc naturellement l'habitude d'un tel effort, et devient généralement aussi bête et ignorant qu'une créature humaine peut le devenir. »<sup>48</sup>. Les causes du progrès économique sont aussi celles de la ruine de l'esprit du travailleur.



**Non seulement que l'homme sache  
ce qu'il fait – mais si possible qu'il  
en perçoive l'usage –, qu'il perçoive  
la nature modifiée par lui. Que pour  
chacun son propre travail soit un objet  
de contemplation**



Simone Weil <sup>47</sup>

### 4.1 Les missions du salarié : la carte et le territoire

#### Variété des missions

Dans l'article fondateur du concept d'engagement<sup>49</sup>, le chercheur fait dépendre le sens au travail des caractéristiques des missions, des caractéristiques du rôle professionnel et des interactions professionnelles. Les missions significatives exigent selon lui à la fois des compétences routinières et des compétences nouvelles, pour permettre aux personnes d'éprouver un sentiment de compétence grâce à la routine mais aussi d'*apprentissage* grâce à la nouveauté. Les salariés ont souvent exprimé dans les entretiens le besoin de « se renouveler voire de se dépasser dans [leur] travail pour trouver du sens ».

**Lorsqu'une personne a le sentiment d'apprendre, de progresser et de répondre efficacement aux défis professionnels, elle est susceptible de se sentir plus compétente et efficace**

<sup>47</sup> S. Weil, « Journal d'usine » (1934), *Œuvres complètes*, volume II, 2, NRF Gallimard, 1991, p.171.

<sup>48</sup> A. Smith, *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), traduction de Paulette Taieb, PUF, 1995, tome IV, p. 877-878. Cité par François Vatin, « Pierre-Édouard Lemontey, l'invention de la sociologie du travail et la question salariale », *Revue du MAUSS*, vol. no 27, no. 1, 2006, pp. 398-420.

<sup>49</sup> Kahn (1990), *ibid.*

**dans son travail<sup>50</sup>. Plus le travail offre d'opportunités de développer les capacités de l'individu vers un futur désiré, plus il est significatif, car il explore un potentiel inexploité, réduit l'écart entre le moi actuel et un moi souhaité, dans un pont cognitif entre le présent et le futur<sup>51</sup>.** De ce point de vue, la tendance générale est à la dégradation : 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<sup>52</sup>. Le sens acquis dans la réalisation d'un potentiel au travail à travers la variété des missions, repose également sur une dose d'autonomie et de retour d'information sur le travail, abordés au chapitre 5.

### Clarté des missions

Ce qui a du sens, c'est le puzzle et non la pièce isolée. De la même façon, tout travail comporte des missions désirables et des tâches rébarbatives et le sens du travail se juge dans l'équilibre de l'ensemble. La clarté de la carte permet de mieux apprécier l'authenticité du territoire.

Cet équilibre est difficile à atteindre lorsque les objectifs et les moyens ne sont pas clairs. « Lorsque [les outils et dispositifs] ne sont pas expliqués, cela génère de l'anxiété pour les salariés qui ne comprennent pas leur utilité et ce que l'on attend d'eux par rapport aux outils. »<sup>53</sup>. Un salarié, à qui l'on a demandé si son travail

avait du sens, abonde : « De moins en moins car on remplace nos fonctions par des sous-traitants, nos missions sont de plus en plus en silo, on n'exécute qu'une partie des fonctions... Un travail est intéressant quand il y a un début, un milieu et une fin. »

C'est dans les temps morts que le salarié peut penser à cette vision globale sur son travail, ce qui demande une disponibilité d'esprit et la possibilité de s'extraire des urgences. En l'absence de clarté et de variété dans le contenu du travail, le salarié risque de se sentir réduit à sa seule position hiérarchique, à son lien de subordination.

### 4.2 Les missions du salarié : la carte et le territoire

**En contemplant le fruit de son travail, la personne se reconnaît elle-même d'une certaine façon, puisqu'elle perçoit la concrétisation de ce qu'elle a d'abord conçu intérieurement.** Marx<sup>54</sup> décrit ces modalités dans sa métaphore de l'abeille et de l'architecte<sup>55</sup>. Dans la citation en exergue, Simone Weil érige cette idée en objectif. La personne au travail a non seulement besoin de savoir avec clarté ce qu'elle est en train de faire et d'en percevoir la consistance pour la relier à la finalité, mais elle doit aussi pouvoir contempler son travail, pour s'y reconnaître.

<sup>50</sup> Masten, Reed, « Resilience in Development ». In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, pp. 117-131, Oxford University Press, 2002.

<sup>51</sup> De Boeck, Dries, Tierens, « The Experience of Untapped Potential: Towards a Subjective Temporal Understanding of Work Meaningfulness », *Jour. of Manage. Stud.*, 56:529-557, 2019.

<sup>52</sup> Eurofound, cité par Martin Richer, « Autonomie au travail : la France a tout faux ! », blog, 2016.

<sup>53</sup> Roche, « Donner du sens au travail : la question de la reconnaissance de l'utilité sociale ». *Journée de recherche Institut Psychanalyse & Management sur le thème : Le Travail du Sens*, Nov. 2014.

<sup>54</sup> « Une araignée fait des opérations qui ressemblent à celles du tisserand, et l'abeille confond par la structure de ses cellules de cire l'habileté de plus d'un architecte. Mais ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche. Le résultat auquel le travail aboutit préexiste idéalement dans l'imagination du travailleur. [...] [il] réalise du même coup son propre but dont il a conscience, qui détermine comme loi son mode d'action et auquel il doit subordonner sa volonté. » K. Marx, *Le Capital*, Livre I, section III, ch. 7, Pléiade, T. I, p. 727 - 728.

<sup>55</sup> Voir sur ce point les mises en garde contre une vision idéalisée du travail de Dominique Méda, *Le Travail, une valeur en voie de disparition ?*, (1995), Flammarion, 2010.

Une expérience microéconomique menée sur des étudiants d'Harvard explore l'effet de la perception concrète du fruit de son travail et l'importance de la conscience de cet aboutissement<sup>56</sup>. Deux groupes d'étudiants séparés sont payés à la tâche pour composer des personnages Lego de 40 pièces, avec une rémunération décroissant à chaque nouveau personnage réalisé, afin de mesurer combien de personnages ils vont composer. Le premier groupe peut contempler ses réalisations en Lego, tandis que le second groupe ne contemple jamais plus d'un personnage monté, puisque qu'on les démonte pour réaliser le suivant. Ce dernier groupe est surnommé « Sisyphes » par les économistes, en raison du sentiment d'absurdité que le procédé induit chez les étudiants. Ils construisent en moyenne dans ce groupe 7,2 Lego. Le premier

groupe, qui au contraire peut contempler son travail, réalise en moyenne 10,6 personnages.

Cette expérience d'un travail dépouillé de finalité, de sens relationnel, de variété et d'utilisation de compétences particulières dans le contenu, présente le sens minimal d'une réalisation concrète, qui peut être mobilisé ou frustré. Elle illustre l'importance de pouvoir contempler son travail pour s'y reconnaître.

Les étudiants sont prêts à travailler 47% de plus lorsqu'ils trouvent un sens, même minimal dans leur travail. Nous avons besoin de faire le lien entre notre travail et un objectif, même minime et éloigné de nos buts personnels. Nous ressentons un sentiment d'absurdité quand ce lien est rompu, car « l'homme possède le goût du travail efficace et déteste les efforts inutiles »<sup>57</sup>.

S'agit-il pour autant d'une incitation à ne pas verser une rémunération suffisante ? Qui peut souhaiter un contenu absurde du travail pour mieux négocier son salaire ? Il nous semble que la rémunération et le sens au travail sont deux considérations majeures qui doivent être traitées séparément, pour elles-mêmes.

### 4.3 Un lien avec les équipes, le client, le produit

Une expérience de terrain avec des collecteurs de fonds caritatifs illustre l'importance dans le travail du contact humain avec les bénéficiaires. Un premier groupe de collecteurs reçoit une lettre de remerciement des bénéficiaires de la collecte, tandis que le second groupe les rencontre. Les efforts et les résultats de ce second groupe sont nettement accrus : ils passent 142 % de temps en plus au téléphone et collectent 71 % de fonds en plus que le groupe témoin. La rencontre avec les bénéficiaires, le fait d'entendre leur histoire a animé l'objectif de travail en illus-



<sup>56</sup> Ariely, Kamenica, Prelec, « Man's search for meaning: The case of Legos », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 67, Issues 3-4, 2008, p.671-677.

<sup>57</sup> Pierre Naville (1955), *Essai sur la qualification*, Syllepse, 2012, p.18, cité par Yves Clot, « Prendre ses responsabilités ? De la santé au droit », *Sociologie du Travail*, 2019, vol. 61 (n° 2),

trant concrètement ce que leur travail signifiait pour les autres<sup>58</sup>.

Cette expérience est complétée par un sondage donnant des résultats proches. Interrogeant sur vingt raisons d'investir des efforts dans le travail comme la réputation de l'entreprise, sa réussite financière, l'innovation, le développement personnel ou professionnel, le sondage a fait apparaître que les trois motifs les plus valorisés sont : la qualité de vie au travail, la qualité des produits et services, la satisfaction du client<sup>59</sup>. Nous voyons ici pleinement l'un des paradoxes du sens au travail : il est lié à l'accomplissement de soi, mais dépend de l'autre pour sa réalisation.



### **Lettre de remerciement** Groupe témoin

### **Rencontre des bénéficiaires**

+ 142 % de temps d'appel  
+ 71 % de fonds collectés



Ces interactions doivent faire l'objet d'une attention particulière, car elles peuvent tout aussi bien se révéler source de gratification que de frustration. Elles apportent une appréciation et un retour d'information sur le travail qui font souvent défaut. Mais le travail au guichet ou dans un service client, exposé à une grande proportion de retours négatifs parfois virulents, peut être particulièrement décourageant. Une infirmière interrogée, a toujours trouvé que son travail avait un sens, mais témoigne qu'il en est vidé lorsqu'elle est obligée de faire sortir des patients du service avant qu'ils ne soient rétablis, afin de libérer des lits. Parallèlement, des maçons rapportent une perte de sens lorsqu'on leur demande d'utiliser des outils et techniques modernes pour gagner du temps dans

leur travail de restauration d'une cathédrale<sup>60</sup>. Nos entretiens ont produit des résultats similaires ; ainsi, un salarié nous rapportait : « Mon travail consiste à faire de la qualité, et n'a donc aucun sens lorsqu'on me demande de bâcler pour atteindre l'objectif quantitatif ».

Les fonctions support sont particulièrement sujettes à un éloignement du produit et du client<sup>61</sup>. Nos entretiens avec les salariés font pourtant apparaître que le client et le produit doivent être compris au sens large, en incluant le client interne et les produits intermédiaires, ce qui permet à chacun d'identifier l'utilité de son domaine au sein de l'entreprise. Une salariée exprimait ainsi : « je suis dans une entreprise de passionnés de voitures – ce qui n'est pas mon cas. Mais quand ma partie du travail a été bien faite, j'en suis fière ». Une autre nous a parlé de la « fierté de son geste métier réussi ».

## **4.3 La fatigue des process**

« Je ne me reconnais plus dans mon métier : j'ai l'impression d'être une pure administrative, je me sens frustrée même si je comprends que cela est nécessaire ». « On se sent seul dans son métier ; on ne sait pas toujours vers qui se tourner. Plus le temps d'échanger avec nos collègues : la tête dans le guidon. Remplissage de tableaux de suivi à répétitions [...] impression d'être en maternelle : manque de confiance ». À rebours du sens apporté par la relation au produit et au client, les processus de gestion se sont alourdis depuis des années pour atteindre un niveau d'emprise élevé sur le travail. La quasi-totalité de nos interlocuteurs a exprimé sa préoccupation vis-à-vis de cet envahissement et de la perte de sens qui en résulte.

<sup>58</sup> Grant, 2007, « Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference », *Academy of Management Review*, 32, p.393.

<sup>59</sup> *Étude sur la perception du travail des dirigeants, managers et collaborateurs*, BVA, 2019.

<sup>60</sup> Bailey, Madden, « What makes work meaningful - or meaningless? », *MIT Sloan Management Review*, 57, 2016.

<sup>61</sup> Kahn (1990), *ibid*. Cite par exemple le cas d'un membre du personnel de fonction support, qui considère son travail comme essentiel pour que les autres puissent faire le leur travail et qui perçoit pourtant qu'il « est considéré comme dénué de sens ».

Les salariés considèrent le *reporting*, parfois traduit en rapportage, comme un équivalent numérique de la paperasse et ne voient souvent pas en quoi il contribue concrètement à leur travail. Ainsi cet autre salarié : « Je passe mon temps à faire et défaire, et à devoir justifier de mes résultats plutôt que d'en apporter d'autres à l'entreprise. Le niveau administratif pour la validation de la moindre tâche est à un niveau sidérant. ». L'image du rouage d'une machine ou d'autres métaphores mécanicistes reviennent souvent dans les discours<sup>62</sup>.

Il ne s'agit pas ici de méthodes concourant visiblement à la bonne réalisation de son travail : les processus critiqués sont ceux qui s'immiscent entre la personne et la réalisation de son travail, qui sont une occasion manquée de rapport humain. Un cadre rappelait que *manager* consiste à donner une liberté à l'intérieur d'un cadre et qu'« avec les processus, il n'est même plus question de carte et de territoire, de représentation du travail et de sa réalité concrète, mais de suivre bêtement le GPS », dans une sorte de micro-management automatisé, donc sans échange possible. Le salarié d'une autre entreprise abonde en mettant la perte de sens sur le compte de ces mécanismes : « Au fil des ans nous avons perdu le sens du travail. De plus en plus de processus électroniques remplacent la vie réelle. Le comble étant la gestion des RH : les entretiens annuels sont devenus des *workflows* absurdes générant des mails et il n'y a plus d'échange réels entre

le manager et les collaborateurs. Les objectifs sont devenus des moments administratifs ». Un sondage montre que 66% des cadres du secteur privé trouvent qu'« il y a trop de paperasse et de gestion administrative dans [leur] travail », à peine moins que dans le secteur public (76%)<sup>63</sup>. Fait significatif : ce résultat n'a surpris aucun de nos interlocuteurs...

Cette bureaucratisation du travail va également à l'encontre de l'intérêt collectif de l'entreprise. Les périodes de crise ont été signalées par plusieurs interlocuteurs comme des moments de retour du sens au travail, non pas seulement en raison de l'adrénaline et des enjeux, mais grâce à la réduction des processus et aux boucles courtes de décision que la crise entraîne. Un salarié témoigne ainsi : « l'entreprise est devenue une machine, chacun dans sa *roadmap*, le système ne nous incite pas à dépasser notre périmètre et à s'entraider. C'est dans les crises que l'on relève le nez de nos indicateurs, qu'on regarde l'intérêt collectif et travaille vraiment ensemble. Ce qui fait la force des grandes entreprises est aussi ce qui casse le sens. ».

Plusieurs responsables RH ont affirmé le rôle de libération vis-à-vis des processus que doit prendre cette fonction.

<sup>62</sup> Pour une analyse poussée, voir Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, Fayard/Pluriel, 2020.

<sup>63</sup> Études Ifop sur la charge mentale professionnelle, 2019.

## ENGAGEMENT SUR LE CONTENU

### 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 ;

IDENTIFIER au sein des équipes les facteurs qui empêchent de bien faire son travail et les propositions pour renforcer l'entraide et la solidarité dans le travail ;

INVESTIR dans le développement de tous les salariés et donner des perspectives d'évolution à ceux qui en sont dépourvus, notamment par l'enrichissement des missions, la gestion des parcours et la formation.

## CHAPITRE 5

# Le management et le gouvernement d'entreprise *Le sens relationnel*

### 5.1 Sens et reconnaissance

Encadré : le sens est un château de cartes

### 5.2 Échanger sur la réalité du travail

### 5.3 « Un chef, c'est fait pour cheffer »

### 5.4 Équilibres et engagements

Engagements sur le management

### 5.5 Gouvernement d'entreprise

Engagements sur le gouvernement d'entreprise

## Chapitre 5

# Le management et le gouvernement d'entreprise

## Le sens relationnel

42 % des cadres de moins de 35 ans ont démissionné dans les deux ans suivant leur prise de poste<sup>64</sup>. Le décalage entre la description du poste et sa réalité est la première raison invoquée. On en conclut souvent qu'il suffirait d'améliorer l'embarquement des nouveaux salariés. Mais face à de tels chiffres, on ne peut se contenter d'adoucir simplement la transition : une profonde remise en question paraît s'imposer. La réduction du chômage donne aux salariés une plus grande latitude de se montrer exigeants sur la réalité concrète de leur travail. La finalité de l'entreprise et la rémunération ont déjà opéré un tri au moment de la candidature. Si le salarié a rejoint l'entreprise pour finalement en partir rapidement, c'est qu'il a eu de mauvaises surprises dans le contenu réel du travail et dans la qualité du management. La baisse du niveau du chômage n'est donc pas une cause mais un révélateur. On pourrait appliquer la sentence énoncée à propos des marchés financiers : « c'est quand la marée se retire qu'on voit ceux qui nageaient sans maillot de bain ».

### 5.1 Sens et reconnaissance

La question de la reconnaissance dans le travail n'est pas nouvelle dans la littérature managériale : elle porte sur le salaire, les statuts, les avantages, le sentiment d'évolution à travers le travail, mais aussi sur l'accès à la formation, le matériel, l'environnement de travail, l'organisation et la charge de travail<sup>65</sup>. Elle est nécessaire pour combler un désir existentiel. « *Il y a dans la requête d'estime un désir d'exister, non par affirmation vitale de soi-même, mais par la grâce de la reconnaissance d'autrui* », selon le philosophe Paul Ricœur<sup>66</sup>, qui précise : « *ce que j'attends d'autrui c'est qu'il me rende l'image de mon humanité, qu'il m'estime en me déclarant mon humanité* ». Dans le même esprit, un autre philosophe définit la reconnaissance comme « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification »<sup>67</sup>. L'importance qu'une personne accorde à son travail varie donc en fonction de l'importance que son activité revêt aux yeux des autres.

Cette question de la reconnaissance a été fréquemment mentionnée dans nos échanges, régulièrement mise en rapport avec le caractère machinal croissant du travail et la fatigue des process. Ainsi dans le témoignage de ce salarié : « On ne sait pas qui travaille sur nos projets, ni pourquoi on fait ce que l'on fait, c'est une perte de sens et de repères. [...] Il faudrait plus de re-

<sup>64</sup> Apec, *Démissions précoces de cadres*, octobre 2022 ; données sur 10 ans.

<sup>65</sup> Roche, « Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et variables affectant les perceptions des collaborateurs », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxvi, no. 67, 2021, p. 51-79.

<sup>66</sup> Paul Ricœur, *Philosophie de la volonté*, II, Finitude et culpabilité, Ed. Aubier, 1960.

<sup>67</sup> Emmanuel Renault, « Reconnaissance, institutions, injustice », *Revue du MAUSS*, vol. 23, no. 1, 2004, pp. 180-195.

connaissance du travail qui est fait. Des mots ou des écrits ne suffisent pas, il faut aussi de la présence, de l'humain. ». Les salariés expriment un besoin de reconnaissance lorsqu'ils ont l'impression d'être quantité négligeable, simple rouage d'une grande machine.

Les études quantitatives confirment ces témoignages. 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<sup>68</sup> – 52% estiment donc obtenir une reconnaissance matérielle à la hauteur de leurs efforts. Toutefois, les salariés déçus par le décalage entre leurs efforts et les récompenses, sont de 2,6 fois plus nombreux à exprimer un mal-être. Une formulation plus large de la reconnaissance donne des chiffres encore inférieurs : seulement 46 % des salariés voient alors une valorisation des efforts et des résultats dans leur entreprise<sup>69</sup>.

La reconnaissance peut être envisagée sous un double aspect : reconnaissance active, dans l'intention de reconnaître l'autre ou bien passive, dans la demande d'être reconnu. Paul Ricœur constate l'essor d'une politique de reconnaissance, correspondant au fait que la reconnaissance se présente désormais exclusivement dans son aspect passif de demande de reconnaissance. Cela fait selon lui peser un risque d'enfermement dans des revendications identitaires ou des logiques victimaires. Il avance que la reconnaissance doit fonctionner en couple avec la notion de capacité : il y a moins une demande de reconnaissance abstraite, dans l'absolu, qu'une reconnaissance de nos *capacités* et de notre spécificité<sup>70</sup>.

<sup>68</sup> Ifop, *Enquête sur l'implication professionnelle des Français et leur perception de la valeur travail*, octobre 2022.

<sup>69</sup> *Les perceptions et attentes des salariés français mises en perspective avec des éclairages internationaux*, Ifop focus n°189, février 2019.

<sup>70</sup> Paul Ricœur, *Parcours de la reconnaissance. Trois études*, Stock, coll. « Les essais », 2004.

**46%** 

des salariés indiquent que la valorisation des efforts et des résultats est une pratique managériale existante dans leur entreprise

**de 25% à 48%** 

des salariés pensent ne pas recevoir en proportion de leur investissement (de 1993 à 2022)

**x 2,6** 

Les salariés qui ressentent un déséquilibre entre leur efforts et les récompenses obtenues sont plus nombreux à déclarer un mal-être

## LE SENS EST UN CHÂTEAU DE CARTES

135 personnes interrogées dans une étude britannique sur leurs moments de sens au travail n'ont presque jamais cité la qualité du management dans ces souvenirs positifs, alors qu'ils ont cité les erreurs de management en tête des facteurs de destruction de sens<sup>71</sup>. Cela fait du sens au travail une sorte de château de cartes, plus facile à détruire qu'à construire. Cela correspond à l'affirmation au chapitre 2 d'un sens au travail personnel et subjectif, qui ne se donne, ni ne se reçoit mais qui se trouve et se choisit. On peut motiver quelqu'un à agir, sans pour autant qu'il trouve du sens à cette action.

Pour Wrzesniewski et al.<sup>72</sup>, les salariés sont attentifs aux indices interpersonnels laissés par leurs interlocuteurs dans le travail et ils se forment un sens en fonction de ces indices, car les gens partagent rarement de façon directe leurs jugements et opinions mais les diffusent inconsciemment. Quelques messages envoyés par la direction ou actes symboliques du manager pèsent peu et paraissent artificiels, en comparaison avec des dizaines ou des centaines de petits indices répétés quotidiennement de déconsidération. Ainsi de la femme de ménage à l'hôpital précitée se plaignant de devoir nettoyer les déchets des soignants. L'action descendante doit être prudente, étant donné qu'un même acte peut être très variablement reçu en fonction du contexte : l'étude cite Beth, l'assistante administrative fière que son patron ne passe pas derrière elle pour vérifier son travail, ce qu'elle interprète comme un indice de confiance, tandis qu'un manque de retour sur le travail peut au contraire être mal vécu dans un autre contexte. De ce point de vue, la perception du sens au travail présente des points communs avec la question de la reconnaissance.

Une expérience microéconomique illustre l'importance d'une reconnaissance même ténue. Des étudiants volontaires sur le campus du MIT sont payés pour exécuter une tâche fastidieuse : repérer deux mêmes lettres consécutives dans une page de lettres aléatoires. Ils sont rémunérés à la page déchiffrée, avec une rémunération qui décroît à chaque fois, afin de mesurer combien de pages ils acceptent d'analyser dans les différents scénarios. Dans un premier groupe, le volontaire écrit son nom sur la feuille analysée, que l'encadrant regarde et pose sur une pile de feuilles. Dans un second groupe, le

volontaire n'écrit pas son nom et l'encadrant pose la feuille sur la pile sans même la regarder. Dans un troisième groupe, le volontaire n'écrit pas non plus son nom et l'encadrant met directement la feuille à la broyeuse sans la regarder. Évidemment, la reconnaissance même minimale du travail vaut mieux que la broyeuse : les étudiants du premier groupe s'arrêtaient à 9 feuilles en moyenne, tandis que les étudiants du troisième groupe n'analysent en moyenne que 6,34 feuilles. Le résultat surprenant et instructif de l'expérience est que les étudiants du deuxième groupe dont le travail est simplement ignoré, présente des résultats très proches du groupe où le travail est broyé : 6,77 feuilles en moyenne. Ignorer le travail d'un salarié revient donc à le détruire sous ses yeux !



**Reconnu**  
9 x



**Ignoré**  
6,77 x



**Détruit**  
6,34 x

**Ces deux études montrent que le sens au travail peut être aussi facile à détruire qu'il est difficile à construire. La première règle pour le manager soucieux du sens au travail dans son équipe devient la même que le médecin, exprimée au début du serment d'Hippocrate : « *primum non nocere* », commencer par ne pas nuire.**

<sup>71</sup> Bailey, Madden "What Makes Work Meaningful – or Meaningless?" *MIT Sloan Management Review*, vol. 57, no. 4, 2016.

<sup>72</sup> Wrzesniewski, Dutton, Debebe, "Interpersonal Sensemaking and the meaning of work", *Research in Organizational Behavior*, Volume 25, 2003, p. 93-135.

## 5.2 Échanger sur la réalité du travail

Avant même de juger du niveau approprié de reconnaissance financière et non financière, la considération sincère de la personne au travail est indispensable. Cela était déjà le cas avant les confinements, mais la pandémie a exacerbé le besoin de présence et d'attention. Un salarié témoigne ainsi : « avec le COVID, nous n'avons plus vu certains collègues depuis deux ans, sans compter les nouvelles embauches et le *flex-office* qui n'arrange pas les choses ». Un autre développe : « Mon travail me passionne toujours, mais l'environnement global s'est fortement dégradé. Avec le télétravail, l'équipe n'est plus jamais réunie, ma hiérarchie est « satellisée », il n'y a aucune priorisation du *top management* bien sûr très exigeant ». De nombreux témoignages insistent sur l'absurdité à devoir passer le plus clair de son temps en visioconférence, même les jours non télétravaillés, car il y a toujours un partenaire extérieur, un membre de l'équipe ou une autre

division qui n'a pas les mêmes plannings de présence. Une responsable RH conclut : « Le rapport au temps est aussi important et joue sur le sens. Avec les KPI on est dans le futur, avec les bilans on est dans le passé. Mais on est très peu dans le présent, dans la spontanéité et dans la relation. Il est essentiel d'être présent à la personne. On peut donner n'importe quelle prime, rien ne compense le fait de ne pas prendre le temps avec les gens. ». Un dirigeant ajoute : « présent et pas protégé par de multiples couches hiérarchiques, il faut rester à portée de baffes ! ».

### Parler travail

Cette présence est notamment l'occasion de faire des retours d'information constructifs sur le travail de la personne. Beaucoup de témoignages déplorent le manque généralisé de ce feedback. Une étude mondiale de Microsoft montre que seuls 31% des salariés déclarent avoir déjà reçu de leur manager des conseils clairs en tête à tête, alors qu'ils sont par exemple 81% à avoir besoin qu'il les aide à hiérarchiser leur charge de travail. Cette responsabilité ne doit pas peser sur les seules épaules des managers de proximité, qui sont de plus en plus sollicités. Cela doit venir de leur propre hiérarchie : 80% des managers disent avoir besoin d'une plus grande clarté sur les priorités énoncées par les dirigeants<sup>73</sup>.

L'information doit aussi circuler en sens inverse : seuls 43 % des employés peuvent affirmer avec certitude que leur entreprise sollicite l'avis des salariés au moins une fois par an. Et même lorsque c'est le cas, 80 % des managers pensent que ce n'est pas assez souvent et 75 % des dirigeants disent que ce n'est pas assez exploitable. Les baromètres ne suffisent pas. Ce responsable RH affirme :

**Renault  
Group**

## ENGAGEMENT SPÉCIFIQUE AU GROUPE RENAULT

*Dans un contexte d'adaptation permanente de nos activités, Renault Group crée, au sein de ReKnow University, une Académie du Management et de la Culture, ayant pour objectif de renforcer chez nos managers et nos collaborateurs les comportements professionnels et les compétences qui leur permettront de répondre aux défis de la mobilité du futur.*

*Cette nouvelle Académie proposera notamment une offre de formation dédiée à l'accompagnement des managers de proximité, favorisant les environnements de travail collaboratifs et innovants, s'appuyant sur la responsabilisation des équipes et la pratique régulière du « feedback ».*

<sup>73</sup> Microsoft, "Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?", Work Trend Index special report, septembre 2022 ; échantillon de 20 000 actifs répartis dans 11 pays.

« Il y a une demande croissante de prise en compte de la parole. On a de plus en plus de sondages et baromètres, mais ils nous disent «est-ce que je suis écouté et entendu : est-ce que ça sert à quelque chose que je donne mon avis ? En pratique, qu'en faites-vous ?» — Si on regarde les choses honnêtement, il y a peu de projets où les avis vont alimenter de façon significative le devenir du projet. ».

### Un dialogue professionnel

Cette circulation de l'information ne doit pas se limiter pas à la chaîne hiérarchique. Des salariés expriment un manque d'espaces et de temps pour échanger sur leur travail, par exemple : « On discute peu entre nous des façons de travailler et de présenter les choses. C'est dommage ! »<sup>74</sup>.

Le travail hybride a rendu encore plus présent le besoin d'un dialogue dit *professionnel*, sur le travail réel. Différents dispositifs d'espaces de discussion ont été conçus<sup>75</sup>. L'un des concepteurs explique :

“  
**En relançant la délibération, c'est-à-dire l'échange, la pensée, le dialogue, on avait remarqué qu'on produisait des effets importants en matière de santé au travail [...]. Le dialogue sur le geste a une vertu... thérapeutique ou, soyons plus prudents « mutative », cela fabrique de la santé parce que cela fabrique de l'initiative. Donc, cela fabrique de la capacité d'agir. Et la santé, cela a à voir avec la capacité d'affecter son milieu par son initiative. C'est comme cela qu'on la définit. Ce n'est pas seulement l'absence de maladie, c'est la créativité. Au fond, notre dispositif dialogique est un dispositif de créativité professionnelle... Petit à petit, nous avons fait l'expérience que si on voulait que ces collectifs restent créatifs, d'une certaine manière, il fallait qu'ils aillent chercher des ressources, pas seulement en eux, mais dans l'organisation et jusqu'aux directions d'entreprise**<sup>76</sup>.



## ENGAGEMENT SPÉCIFIQUE AU GROUPE SNCF

*Dans le cadre du programme Humain « Sncf & Moi », le Groupe SNCF s'engage à développer l'écoute collective, les réunions d'expression des salariés et à ce que les outils métiers soient conçus en intégrant systématiquement un panel d'agents. Mieux tenir compte des propositions des agents sur la réalité de leur travail est en effet un facteur contribuant au sens qu'il y trouvent.*

L'accord national interprofessionnel *Qualité de vie* au travail a traduit dans le droit cette idée que « la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné

<sup>74</sup> Sandrine Frémeaux, « Sens au travail et management du travail », mémoire d'HDR. *Gestion et management*. Université de Nantes, 2014.

<sup>75</sup> Clot, Faïta, Fernandez, Scheller (2000). « Entretiens en autoconfrontation croisée : Une méthode en clinique de l'activité. » *Pistes*, 2 (1), 1-7 ; Lochard (2012). « L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration », *La Revue de l'IRE*, (3), 177-206 ; Detchessahar, Gentil, Grevin, Stimec (2015), « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? » @GRH, (3), 63-89

<sup>76</sup> Clot, Stimec, « «Le dialogue a une vertu mutative», les apports de la clinique de l'activité », *Négociations*, 2013/1.

au travail »<sup>77</sup>. Des recherches ont montré que l'existence de ces espaces de discussion et leur qualité ont un impact significatif pour prévenir l'épuisement professionnel<sup>78</sup>. Il ne s'agit pourtant pas seulement d'une question de bien-être mais aussi de sens au travail, car « le sens est avant tout une pratique créée par un échange permettant de s'accorder sur la valeur des choses dans un système subjectif hiérarchisé. En l'absence d'un langage (oral, écrit ou gestuel) commun, le sens se détériore et la finalité – tout autant que l'exécution – de ce qui est demandé reste incompréhensible pour les acteurs. Les observations [...] montrent d'ailleurs que selon les niveaux hiérarchiques, les fonctions, les spécialités, etc., la définition donnée aux mots (même dans une même langue) est souvent très différente d'un individu à l'autre. Sans lieu de rencontre et d'interaction, le dictionnaire de l'organisation n'est pas créé et partagé, ce qui nuit au sens du travail et à l'efficacité collective »<sup>79</sup>. Il ne suffit cependant pas de créer de tels espaces de discussion pour qu'ils permettent une réelle discussion sur le travail : la culture de l'entreprise et la qualité du management jouent beaucoup.

### 5.3 « Un chef, c'est fait pour cheffer »

Nous avons souvent entendu que la Covid-19, en cassant le rythme et les habitudes de travail, a amené les salariés à s'interroger sur le sens de ce qu'ils font. La pandémie a aussi mis en lumière le travail : chacun avait bricolé des moyens de continuer à travailler, soit en distanciel, soit

<sup>77</sup> Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 «Qualité de vie au travail», qui en précise le mode opératoire : « Ces espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service. Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie ».

<sup>78</sup> Abord de Chatillon, Desmarais, « Espaces de discussion, management et épuisement professionnel », @GRH, vol. 23, no. 2, 2017, pp. 13-36.

<sup>79</sup> Roche (2014), *ibid.*



**Avec la covid on s'est enfin occupé du travail. Les managers se sont mis à demander régulièrement « comment ça se passe pour toi ? »**



avec les masques et gestes barrières. Un témoin constate : « avec la covid on s'est enfin occupé du travail. Les managers se sont mis à demander régulièrement «comment ça se passe pour toi ? » ».

Nos témoins ont affirmé que les managers sont trop souvent des gestionnaires d'indicateurs. S'intéresser aux personnes et à leur bien-être est un premier pas, qui peut résoudre certaines difficultés. Cela peut aussi conduire à des mesures hors sujet : les salariés ont donné en exemple les babyfoots, les salles de sieste ou les meubles de designer. Trop insister sur la personne présente également le risque de mettre les difficultés au travail sur le seul compte de la psychologie. Ce n'est pas la seule explication : il y a aussi des questions de charge de travail, de manque de moyens ou d'informations pour mener à bien ses missions, ou encore des soucis de garde d'enfant, par exemple. La question « comment se passe le travail ? » est à l'intersection de la personne, de l'organisation et du contenu du travail, ce qui ouvre un échange sur les besoins réels. Les problèmes se situent parfois au cœur du travail et toute amélioration périphérique paraîtra accessoire à une personne mise en difficulté dans son travail même. Cela peut aussi être lié à des besoins personnels, mais il faut s'en saisir à travers la question du travail car les entreprises ne sont plus des organisations paternalistes – c'est sur la question du travail qu'elles sont le plus attendues, pas dans les à-côtés. Les difficultés de garde d'enfants ou de proche aidant par exemple peuvent se régler au niveau du travail, par un surcroît de flexibilité par exemple.

Plusieurs cadres et dirigeants ont donc insisté pour réaffirmer l'importance du management comme métier et compétence et non seulement comme un titre pour progresser dans l'organisation. Trop souvent encore, les personnes promues le sont pour leurs performances, mais elles ont de piètres qualités humaines ou un manque d'intérêt pour le management. Cela aboutit à des témoignages comme celui-ci : « le manager passe trop de temps à remplir des tableaux *Excel*, manque de temps pour entretenir des relations avec ses collaborateurs, il faut arrêter de nommer des personnes qui viennent d'autres services et ne comprennent pas nos problématiques, il faut redonner du sens à notre métier ».

Le management ne doit pas être la seule voie de progrès dans l'entreprise. Cela implique de sélectionner selon l'aptitude au management, de créer et de faire réellement fonctionner des filières d'experts par exemple. Or la dynamique actuelle est plutôt inverse. Plusieurs cadres témoignent de l'appauvrissement des procédures d'évaluation, centrées sur des questionnaires informatisés remplis séparément par le salarié et le manager : « On a beaucoup régressé sur la gestion RH. Quand on avait un support papier on le remplissait ensemble. Aujourd'hui chacun remplit sur le logiciel, sans dialogue réel. ». Certaines entreprises au contraire ont gardé ce moment d'échange et l'ont décontracté, en passant de l'entretien en face-à-face à la discussion lors d'une promenade côte-à-côte, avec des échanges portant sur le travail réel et ses difficultés, sur le sens au travail et les pistes de développement du salarié.

#### 5.4 « Un chef, c'est fait pour cheffer »

De nombreux témoignages nous orientent vers la question de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Un emploi à temps partiel, une organisation plus flexible du travail peuvent avoir des répercussions majeures sur cet équilibre et sur le sens de la vie d'une personne – en fonction de la place qu'elle souhaite accorder au travail. Cet équilibre ne modifiera pourtant

pas le sens que la personne trouve dans son travail : la finalité, le contenu et l'encadrement se maintiendront. Mais le travail doit être pris au sens large : l'activité professionnelle n'est qu'une forme de travail parmi d'autres, comme l'est le travail parental, le fait de prendre soin de proches âgés ou malades. Le fait que les personnes ne mènent pas ces activités dans le cadre d'un emploi entrant dans les circuits économiques mais dans une sphère domestique n'y change rien : ce sont des formes de travail qui sont parfois pris en charge dans des emplois salariés et dont la contribution au bien commun est souvent sous-estimée<sup>80</sup>. Prendre le mot travail dans un sens plus large conduit aussi à considérer la demande d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle comme une forme de répartition entre différentes formes de travail.

Les salariés témoignent d'une volonté de diversifier les formes de travail – pouvoir enseigner et former dans leur activité, faire du mentorat, de s'engager pour des causes qui leur importent – et souvent aussi de pouvoir dégager du temps pour réaliser un travail plus poussé. Ce type de demandes que l'on peut qualifier d'équilibre travail/travail, peut avoir des répercussions semblables sur le rythme de travail que les demandes concernant l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Elles en diffèrent cependant, car elles prennent leurs sources dans le travail, même s'il s'agit du travail sous différentes formes<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> Cynthia Fleury montre dans *Les Irremplaçables*, Gallimard, 2015, que le travail parental est intime mais aussi d'intérêt collectif, qu'« il n'y a pas d'éducation particulière qui ne fasse écho à l'éducation plus générale de l'humanité, et ce pour alimenter plus globalement la notion de progrès. L'éducation, si intime soit-elle, reste l'entreprise publique majeure, non parce qu'elle doit être confiée aux seules institutions publiques, mais parce qu'elle consolide la qualité du projet politique en tant que projet de la raison humaine. [...] Nous travaillons tous, en tant que parents et enfants, au progrès de l'éducation. L'amour dont nous enveloppons nos enfants irradie au-delà d'eux. Il nourrit un geste plus global, un geste qui n'est pas exclusivement intime, mais qui est humain. »

A l'intersection de ces deux demandes, figurent les réseaux de salariés consacrés aux transformations écologiques et sociales de l'entreprise. Les participants en sont très satisfaits car ces cercles leur permettent de sortir de ce qu'ils qualifient d'une forme de schizophrénie (quand ils se soucient personnellement de dégâts écologiques ou sociaux sans pouvoir agir dans leurs fonctions). Certains responsables RH s'en méfient, tandis que d'autres trouvent important que les salariés puissent « avoir ce type de respirations pas seulement en dehors de l'entreprise, mais aussi à l'intérieur » à condition de « canaliser les impatiences, c'est-à-dire que ce ne soit pas des groupes qui fassent la morale à tout le monde et que ces réseaux ne soient pas de l'entre-soi, un truc de bac+12 au siège ». Ces réseaux, transversaux par rapport aux équipes et aux hiérarchies, constituent de nouvelles formes d'engagement et de sociabilité dans l'entreprise.

## ENGAGEMENT SUR LE MANAGEMENT

### **SÉLECTIONNER et reconnaître les managers sur leur capacité managériale**

leur présence attentive et respectueuse à leur équipe, leurs retours fréquents sur le travail effectué (feedbacks) et non seulement sur les performances ;

### **CRÉER LES CONDITIONS d'une considération et d'une reconnaissance réelles,**

sans attendre les évaluations annuelles et encourager les initiatives en réaffirmant que l'erreur fait partie de tout apprentissage.

<sup>81</sup> Le temps ménagé à la vie personnelle peut être affecté à ces autres formes de travail, mais aussi au loisir. L'équilibre travail-travail – qui n'est ni plus désirable ni moins désirable que l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle – consiste en une répartition entre les différentes formes de travail.

## GROUPE RATP

### ENGAGEMENT SPÉCIFIQUE DU GROUPE RATP

*Le Groupe RATP s'engage à expérimenter dans une partie du Groupe une démarche pour identifier et trouver des solutions aux irritants et aux charges inutiles des managers afin qu'ils dégagent du temps pour assurer pleinement leur rôle, en étant au plus près de leurs équipes (construction et communication du sens, fabrication du dialogue et de l'intelligence collective entre les membres du collectif, attention portée à chacune et chacun, qualité du travail et responsabilisation).*

*Par ailleurs, pour permettre un meilleur équilibre des temps de vie, le Groupe étudie les conditions pour mettre en place de nouveaux modèles d'organisation du travail, à l'image de la semaine de 4 jours, qui sera expérimentée dans plusieurs métiers (maintenance, exploitation et tertiaire) d'ici fin 2023.*

## 5.5 Gouvernement d'entreprise

Pour changer la donne en matière de management mais aussi d'exemplarité institutionnelle et d'impact, les changements sur le terrain ne suffiront pas : le gouvernement de l'entreprise a aussi un rôle à jouer. Un ancien cadre dirigeant considère qu'« il faut du temps pour faire bouger ces facteurs de sens, qui doivent évoluer de concert, c'est pour ça qu'il faudra de plus en plus parler du facteur humain en conseil d'administration, sinon pas grand-chose ne bougera. ». Un autre abonde : « Il faut que le conseil ait une meilleure compréhension de cette question de facteur humain, au-delà du comité des rémunérations/nominations. Il y a parfois de grands écarts de discours entre les conventions annuelles du top

*management*, le conseil d'administration et la pratique RH. ». Un dernier précise : « il y a une machinerie financière qui oriente précisément l'entreprise, contraint les salariés et remonte au plus haut, mais dès que l'on parle de l'humain, il y a une sorte de pudeur : «c'est l'affaire de la direction». Mais maintenant que l'environnemental, le «E» d'ESG<sup>82</sup> prend une place croissante sous pression de certains investisseurs, l'humain va devoir retrouver de la centralité. ». Un administrateur de sociétés y voit le fait d'un décentrement dans le gouvernement de l'entreprise : « les conseils comptent trop d'administrateurs extérieurs comme moi, or le propre de l'entreprise c'est le travail ». Ce décentrement est également ressenti par les salariés, comme dans ce témoignage : « J'ai l'impression que ma hiérarchie préfère l'avis et les conseils de prestataires extérieurs pour définir la façon de travailler de demain plutôt que de faire confiance aux salariés sur le terrain ».

Au vu des témoignages reçus, la prise en compte du facteur humain par le gouvernement de l'entreprise est variable selon les entreprises. Un responsable RH précise : « La crise sani-

taire a été une période propice aux échanges sur le travail en conseil d'administration. On est passé d'un *focus* de talents/rémunérations, à celui du dialogue social, de la cohésion de tous les salariés. ». Quelles évolutions seraient susceptibles de favoriser une meilleure prise en compte de l'enjeu du sens au travail ? Tous nos interlocuteurs s'accordent sur l'importance de ne pas ajouter un nouveau *reporting* afin d'alimenter un tel échange. « Il faudrait évaluer avec rigueur la perte d'opportunité liée à la perte de sens au travail ». Un universitaire considère qu'« il n'y a pas de véritable progrès sur le sens au travail, parce que les entreprises se sont saisies du *sens* avec la raison d'être, mais pas du travail, alors que tout l'enjeu est d'articuler le travail, l'entreprise et l'impact. Il faut retrouver un alignement entre ce qui est produit et la manière de produire, qui a été rompu par la financiarisation. [...] Nous sommes dans des stratégies perdantes de surconsommation des ressources, car on ne fait plus le lien avec le travail réel. Notre société hyper productive ne se soucie pas assez de ses producteurs. C'est par pragmatisme que la question du sens au travail se pose. Parvenir à vivre malgré les problèmes croissants de sécheresse et de chaleur, ce sont des questions résolues dans le travail. On ne peut pas faire d'impact sans mettre le travail au cœur de la démarche. ».

<sup>82</sup> C'est-à-dire les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG), qui constituent les trois piliers de l'analyse extra-financière..

## ENGAGEMENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

**S'ASSURER de la juste place des salariés dans l'équilibre des intérêts** avec les actionnaires, notamment à travers la négociation collective et le partage de la valeur.

**LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE** soutient ces engagements et s'implique dans leur suivi.

# ANNEXES

**ANNEXE 1 - Personnes auditionnées**

**ANNEXE 2 - Définitions du sens au travail  
(Seonyoung, 2019)**

**ANNEXE 3 - Engagements spécifiques  
à certaines entreprises**

## ANNEXE 1

# PERSONNES AUDITIONNÉES

### MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

**Jean Agulhon**

DRH

**RATP**

**Isabelle Calvez**

DRH

**VEOLIA**

**Franck Carnero**

Chief mission officer

**MAIF**

**Laurent Gasse**

DRH

**ADP**

**Laurent Métral**

DRH et Directeur exécutif de  
la communication

**CRÉDIT MUTUEL ALLIANCE FÉDÉRALE**

**François Nogué**

DRH

**SNCF**

**Gervais Pellissier**

Directeur général adjoint

**ORANGE**

**François Roger**

DRH

**RENAULT**

**Claire Silva**

DRH

**AG2R LA MONDIALE**

**Thibault de Tersant**

Directeur général adjoint et SG

**DASSAULT SYSTÈMES**

### DIRIGEANTS

**Bruno Angles**

Directeur général

**AG2R LA MONDIALE**

**Edward Arkwright**

Directeur général

**GROUPE ADP**

**Valérie Baudson**

Directrice générale

**AMUNDI**

**Pierre-André de Chalendar**

Directeur général

**SAINT GOBAIN**

**Philippe Da Costa**

Membre du comité de direction, en  
charge de la RSE et de l'économie  
sociale et solidaire

Président de la Croix Rouge

**AG2R LA MONDIALE**

**CROIX ROUGE FRANÇAISE**

**Antoine Frérot**

Président du conseil d'administration

**VEOLIA ENVIRONNEMENT**

**Louis Gallois**

Ex-PDG de Safran, d'Aérospatiale,  
de la SNCF et ex-co-président d'EADS

**SAFRAN, AÉROSPATIALE,  
SNCF, EADS**

**Xavier Huillard**

Directeur général

**VINCI**

**Emery Jacquillat**

Directeur général

**CAMIF MATELSON**

**Hubert Joly**

Ex Directeur général

**BEST BUY**

**Florent Menegaux**

Président du groupe

**MICHELIN**

**Yves Perrier**

Président du conseil  
d'administration

**AMUNDI**

**Jérôme Saddier**

Président du groupe

**CRÉDIT COOPÉRATIF**

### DRH ET CADRES DIRIGEANTS

**Thierry Baril**

DRH

**AIRBUS**

**Muriel Barnéoud**

Directrice en charge de la  
RSE

**LA POSTE**

**Laurence Barthès**

DGA, Ressources Humaines  
et Systèmes d'information

**DASSAULT SYSTÈMES**

**Isabelle Bascou**

Directrice de l'axe TGV-Nord

**SNCF**

**Matthieu Birach**

DRH

**DOCTOLIB**

## ANNEXE 1

# PERSONNES AUDITIONNÉES

### Xavier Broseta

DRH

**CANAL +**

### Bénédicte Chrétien

DRH

**CRÉDIT AGRICOLE SA**

### Caroline Guillaumin

Directrice exécutive de  
la communication

**ORANGE**

### Pierre Hurstel

Ex DRH d'EY, Président  
TBS Éducation

**EY, TBS ÉDUCATION**

### Éric Janicot

Directeur du personnel

**MARINE NATIONALE**

### Luc Julia

Directeur scientifique

**RENAULT**

### Béatrice Mandine

Ex directrice de communication

**ORANGE**

### Anna Notarianni

Directrice de l'impact

**SODEXO**

### Isabelle Senéterre

DRH

**AMUNDI**

### Annick de Vanssay

DRH

**SODEXO**

### Michel de Virville

Directeur honoraire du Collège,  
ex-DRH de Renault

**COLLÈGE DES BERNARDINS**

## UNIVERSITAIRES

### Isabelle Berrebi-Hoffmann

Sociologue, directrice de  
recherche au **CNRS**

### Charles-Henri Besseyre

Professeur émérite **HEC Paris**

### Rodolphe Durand

Professeur **HEC Paris**, titulaire  
de la chaire «Joly Family Chair  
in Purposeful Leadership»

### Laurent Falque

Titulaire de la chaire sens  
et travail à l'**ICAM**

### Olivier Favereau

Économiste, Professeur  
émérite à **Nanterre**

### Sandrine Frémeaux

Professeur à **Audencia Nantes**

### Isaac Getz

Professeur à l'**ESCP  
Business School**

### Frédéric Gilli

Professeur associé à l'**école  
urbaine de Sciences Po**

### Gaël Giraud

Économiste, fondateur  
du programme de Justice  
environnementale de  
l'**Université de Georgetown**

### Pierre-Yves Gomez

Professeur-directeur de  
l'**IFGE à l'EM Lyon**

### Armand Hatchuel

Professeur au centre de  
gestion scientifique de  
l'**école des Mines**

### François Henry

Enseignant- Chercheur  
à l'**Institut Catholique  
d'Arts et Métiers**

### Philippe Lorino

Professeur émérite à l'**ESSEC**

### Nicolas Mottis

Professeur à **Polytechnique**

### Baudouin Roger

Co-directeur du département  
économie et société du  
**Collège des Bernardins**

### Alain Supiot

Professeur émérite au  
**Collège de France**

### Blanche Segrestin

Directrice du Centre de  
Gestion Scientifique de  
l'**école des Mines**

### Émilie Tardivel

Co-directrice de la **Chaire  
ICP-ESSEC Entreprises  
et Bien Commun**

### Maurice Thévenet

Co-directeur de la **Chaire  
ICP-ESSEC Entreprises  
et Bien Commun**

### Thierry Weil

Professeur à l'**école  
des Mines**, titulaire de  
la chaire «Futurs de  
l'industrie et du travail»

## ANNEXE 1

# PERSONNES AUDITIONNÉES

### RESPONSABLES RH ET EXPERTS

#### **Bertrand Ballarin**

Ex-directeur des relations sociales

**MICHELIN**

#### **Nicolas Barrier**

Employee Experience General Manager

**RENAULT**

#### **Olivier Carlat**

Directeur des relations sociales

**VEOLIA**

#### **Servane Challan Belval**

Responsable de la Politique et Stratégie RH

**GROUPE ADP**

#### **Sophie Chantegay**

Responsable de transformation RH

**RATP**

#### **Reynald Chapuis**

DRH en charge de la transformation

**CRÉDIT MUTUEL ALLIANCE FÉDÉRALE**

#### **Pierre-Albéric d'Alançon**

Directeur de cabinet du DRH

**ORANGE**

#### **Anissa Deal**

Responsable du développement des richesses humaines

**MAIF**

#### **Florence Datcharry**

Directrice Talents, Engagement & Accompagnement managérial

**SNCF**

#### **Stanislas Delatte**

Chef du bureau condition du personnel

**MARINE NATIONALE**

#### **Ludovic de Gromard**

Fondateur, spécialiste du coaching digital

**CHANCE**

#### **Béatrice Guéguiniat**

Responsable de projets: organisation du temps de travail, télétravail, futur du travail

**MAIF**

#### **Laura Marques**

Directrice des relations et de l'innovation sociales chez Amundi

**AMUNDI**

#### **David Nahon**

Expert en réalité virtuelle

**DASSAULT SYSTÈMES**

#### **Laurent Rebischung**

Directeur du développement RH

**GROUPE BOLLORÉ**

#### **Bettina Reveyron**

Social Impact Lead

**DOCTOLIB**

#### **Florence Rodet**

Chief social innovation officer

**AMUNDI**

#### **Valérie Sagnol**

Directrice Politique Industrielle et performance sociale

**SNCF**

#### **Miguel Valcarcel**

Vice-président, Employer Strategy & Industrial Relations

**RENAULT**

### REPRÉSENTANTS DE SALARIÉS ET D'ASSOCIATIONS

#### **Hervé Andorre**

Administrateur représentant les salariés

**DASSAULT SYSTÈMES**

#### **Mohand Asroun**

Secrétaire du comité social et économique

**DASSAULT SYSTÈMES**

#### **Quentin Bordet**

Président

**LES COLLECTIFS**

#### **Georges Delbrel**

Secrétaire du Comité Social et Économique

**AMUNDI**

#### **Anne Le Corre**

Co-fondatrice

**PRINTEMPS ÉCOLOGIQUE**

#### **Angel Prieto**

Co-fondateur

**POUR UN RÉVEIL  
ÉCOLOGIQUE**

#### **Alexis Treilhaes**

Co-fondateur

**LES COLLECTIFS**

Les centrales syndicales ont été informées des travaux au début de la démarche, mais l'actualité chargée par les mobilisations contre la réforme des retraites n'a pas permis d'organiser les rencontres envisagées. Des entretiens pour recueillir et intégrer leur point de vue sont prévus.

## ANNEXE 1

# PERSONNES AUDITIONNÉES

### SALARIÉS RÉUNIS EN GROUPES DE DISCUSSION

Ahlam	Imane	Thibault
Alexandre	Jerome	Thomas
Alexia	Julia	Vincent
Angeline	Julie	Virginie
Anissa	Julien	Xavier
Annabelle	Julien	Yesin
Antony	Khadija	
Arnaud	Laurence	
Arvinth	Lauriane	
Asmaa	Maite	
Baba	Marie	
Céline	Marie-Line	
Carine	Marion	
Cécile	Natacha	
Cédric	Nicolas	
Claire	Nicolas	
Claire-Anne	Philippe	
Damien	Quentin	
Emmanuel	Rihab	
Florian	Sanae	
Franck	Soriya	
François-Xavier	Soukeyna	
Gregory	Steve	

# DÉFINITIONS DU SENS AU TRAVAIL

SOURCE	DÉFINITION
HACKMAN & OLDDHAM (1976)	"The degree to which the individual experiences the job as one which is generally meaningful, valuable, and worthwhile."
KAHN (1990)	"...a feeling that one is receiving a return on investments of one's self in a currency of physical, cognitive, or emotional energy. People experienced such meaningfulness when they felt worthwhile, useful, and valuable as though they made a difference and were not taken for granted."
RUIZ QUINTANILLA (1991)	"...values, beliefs, and expectations that individuals hold," composed of "Work Centrality (defined as the degree of general importance that working has in the life of an individual at any given point in time)," "Work Goals (the relative importance of 11 work goals and values that are sought or preferred by individuals in their work life)," "Societal Norms About Working (the entitlement and the obligation norm towards work)," and "Work Definitions (rationales or reasons for doing or being engaged in working, personal outcomes or states resulting from the engagement in working activities, and constraints or controls related to the performance of work)."
SPREITZER (1995)	"...a fit between the needs of one's work role and one's beliefs, values, and behaviors."
WRZESNIEWSKI & DUTTON (2001)	"...individuals' understanding of the purpose of their work or what they believe is achieved in the work."
PRATT & ASHFORTH (2003)	"...the work and/or its context are perceived by its practitioners to be, at minimum, purposeful and significant."
CHALOFSKY (2003)	"integrated wholeness" of "sense of self ", "the work itself ", and "sense of balance"
MAY, GILSON, & HARTER (2004)	"...the value of a work goal or purpose, judged in relation to an individual's own ideals or standards."
PODOLNY, KHURANA, & HILLPOPPER (2004)	"...supports some ultimate end that the individual personally values and affirms the individual's connection to the community of which he or she is a part."
CHENEY, ZORN, PLANALP, LAIR (2008)	"...a job, a coherent set of tasks, or any endeavor requiring mental and or physical exertion that an individual interprets as having a purpose."
GRANT (2008A)	"...a judgment of the general value and purpose of the job, with no reference to the people who it affects."
LIPS-WIERSMA & MORRIS (2009)	"Thus, when someone experiences his or her work as meaningful this is an individual subjective experience of the existential significance or purpose of work."

# DÉFINITIONS DU SENS AU TRAVAIL

- MICHAELSON (2009)** "...enables self-realization and service to others while fitting what the market demands."
- BUNDERSON & THOMPSON (2009)** "...a sense of significance, purpose, or transcendent meaning."
- ROSSO, DEKAS, & WRZESNIEWSKI (2010)** "...work experienced as particularly significant and holding more positive meaning for individuals."
- LIPS-WIERSMA & WRIGHT (2012)** "...individual subjective experience of the existential significance or purpose of work."
- STEGER, DIK, & DUFFY (2012)** "...work that is both significant and positive in valence (meaningfulness), growth- and purpose-oriented."
- YEOMAN (2014)** "...a fundamental human need, which all persons require in order to satisfy their inescapable interests in freedom, autonomy, and dignity."
- TABLAN (2015)** "...actualizes certain human potentials: creativity, autonomy, abilities and talents, identity, and sociality. This is not simply a matter of personal preference, for the cultivation of these goods is necessary to fulfill a human end or purpose..."
- AMABILE & PRATT (2016)** "...work that is perceived as 'positive' and significant in some way."
- BAILEY & MADDEN (2017)** "...when an individual perceives an authentic connection between their work and a broader transcendent life purpose beyond the self."
- BAILEY, MADDEN, ALFES, SHANTZ, & SOANE (2017)** "...work that is personally enriching and that makes a positive contribution."
- BOTH-NWABUWE, DIJKSTRA, & BEERSMA (2017)** "...the subjective experience of existential significance resulting from the fit between the individual and work."
- LEPISTO & PRATT (2017)** "...an individual level phenomenon positively associated with one's work."
- MARTELA & PESSI (2018)** "...meaningfulness in the broadest sense is about work significance as an overall evaluation of work as regards whether it is intrinsically valuable and worth doing. Furthermore, we argue that there are two key sub-dimensions to this work significance: Broader purpose as work serving some greater good or prosocial goals. And self-realization as a sense of autonomy, authenticity and self-expression at work." "The subjective experience of work as intrinsically significant and worth doing, the experience that one is able to realize oneself through work, and the work serving a broader purpose. The latter two are taken to be two key dimensions or types of intrinsic value that together define what makes work feel significant."

# DÉFINITIONS DU SENS AU TRAVAIL

**LYSOVA, ALLAN, DIK,  
DUFFY, & STEGER  
(2019)**

"...work that that is personally significant and worthwhile."

**SHIGIHARA  
(2019)**

"...how people subjectively construct the significance, value, worth, or purpose of their lives."

**ALLAN, BATZ-BARBARICH,  
STERLING, & TAY  
(2019)**

"...the global judgement that one's work accomplishes significant, valuable, or worthwhile goals that are congruent work with one's existential values."

**ROTHAUSEN & HENDERSON  
(2019)**

"...a positive psychological state resulting from an evaluation of whether one's job, or job-related experiences or outcomes fulfill purposes one considers worthwhile, where positive evaluations result in states of felt rightness and meaningfulness."

## ANNEXE 3

# ENGAGEMENTS SPÉCIFIQUES À CERTAINES ENTREPRISES

### ENGAGEMENT SPÉCIFIQUE AU GROUPE RENAULT



Dans un contexte d'adaptation permanente de nos activités, Renault Group crée, au sein de ReKnow University, une Académie du Management et de la Culture, ayant pour objectif de renforcer chez nos managers et nos collaborateurs les comportements professionnels et les compétences qui leur permettront de répondre aux défis de la mobilité du futur.

Cette nouvelle Académie proposera notamment une offre de formation dédiée à l'accompagnement des managers de proximité, favorisant les environnements de travail collaboratifs et innovants, s'appuyant sur la responsabilisation des équipes et la pratique régulière du « feedback ».

### ENGAGEMENT SPÉCIFIQUE DU GROUPE SNCF



Dans le cadre du programme Humain « Sncf & Moi », le Groupe SNCF s'engage à développer l'écoute collective, les réunions d'expression des salariés et à ce que les outils métiers soient conçus en intégrant systématiquement un panel d'agents. Mieux tenir compte des propositions des agents sur la réalité de leur travail est en effet un facteur contribuant au sens qu'il y trouvent.

### ENGAGEMENT SPÉCIFIQUE DU GROUPE RATP



Le Groupe RATP s'engage à expérimenter dans une partie du Groupe une démarche pour identifier et trouver des solutions aux irritants et aux charges inutiles des managers afin qu'ils dégagent du temps pour assurer pleinement leur rôle, en étant au plus près de leurs équipes (construction et communication du sens, fabrication du dialogue et de l'intelligence collective entre les membres du collectif, attention portée à chacune et chacun, qualité du travail et responsabilisation).

Par ailleurs, pour permettre un meilleur équilibre des temps de vie, le Groupe étudie les conditions pour mettre en place de nouveaux modèles d'organisation du travail, à l'image de la semaine de 4 jours, qui sera expérimentée dans plusieurs métiers (maintenance, exploitation et tertiaire) d'ici fin 2023.

## ANNEXE 3

# ENGAGEMENTS SPÉCIFIQUES À CERTAINES ENTREPRISES



## CONTRIBUTION RATP - S'ENGAGER POUR FAVORISER UNE EXPÉRIENCE AU TRAVAIL ÉPANOUISSANTE

**En pleine transition et fort de son histoire, de sa culture et de son expertise, le groupe RATP a placé la dimension humaine au cœur de ses orientations stratégiques 2030. Porté par la conviction que le travail doit être synonyme de réalisation de soi plutôt que de contrainte, le Groupe prend des engagements concrets pour agir sur tous les leviers favorisant l'épanouissement des salariés, dont certains seront discutés dès la négociation du prochain accord Qualité de Vie et Conditions de Travail.**

Le sens au travail, qui se définit à travers la perception qu'a l'individu de son travail et de son rapport à celui-ci, repose en grande partie sur l'expérience réelle qu'il en a et de l'interprétation qu'il en fait. En 2021, une large consultation interne a permis faire émerger le sens global de la mission de l'entreprise et de le traduire dans une raison d'être. Aujourd'hui, le Groupe RATP continue à s'engager au travers de plusieurs mesures pour offrir une expérience quotidienne au travail qui fait sens et où chacune et chacun se sent considéré et reconnu.

### [PRENDRE SOIN DE LA SANTÉ]

Priorité numéro un, le Groupe adresse le sujet de la santé avec une approche holistique. En complément des moyens importants alloués aux conditions de travail, l'entreprise formera ses managers pour en faire les premiers préventeurs des équipes, elle poursuivra ses investissements pour innover (exosquelettes, outil d'aide à la déconnexion...) et sensibiliser sur des sujets comme les addictions. Sans oublier l'accès à une offre de soins de qualité proposé par les Espace Santé et un dispositif avantageux de prévoyance et de mutuelle qui aident à mieux faire face aux impacts financiers liés à la maladie. L'élargissement des dispositifs de congés spéciaux pour éviter la désinsertion professionnelle en cas de maladie grave ou de soins lourds feront l'objet d'une prochaine négociation en 2023.

### [DONNER DU POUVOIR D'AGIR SUR LE CONTENU DU TRAVAIL]

Le Groupe expérimentera des dispositifs de dialogue sur le contenu du travail et les critères du travail bien fait impliquant les salariés au sein de plusieurs métiers et à plusieurs niveaux de l'organisation. Ces échanges auront notamment pour objectifs de trouver des solutions aux irritants, d'éliminer progressivement les charges de travail inutiles et ils permettront in fine à chacune et chacun de se sentir considéré et reconnu dans son travail.

### [DONNER LES MOYENS DE RÉALISER SON POTENTIEL]

Si chaque année le groupe RATP forme 3 salariés sur 4 au sein de ses 10 écoles dédiées aux métiers du transport, elle continuera à proposer des dispositifs originaux pour permettre à chacune et

## ANNEXE 3

# ENGAGEMENTS SPÉCIFIQUES À CERTAINES ENTREPRISES

chacun de se développer et de contribuer au progrès, à l'image des programmes Vox (innovation participative), Smart (entreprenariat pour défricher les nouvelles pistes de croissance du Groupe), Mentorat (soutien dans le cheminement) ou encore Université de la Transformation (ouverture en matière de culture économique, de conduite des transformations et d'orientation client).

### [ÉQUILIBRER LES TEMPS DE VIE]

En complément du télétravail déjà mis en œuvre, le Groupe étudie les conditions pour expérimenter des modèles d'organisation du travail plus souples. La semaine de 4 jours sera expérimentée dans plusieurs métiers (maintenance, exploitation et tertiaire), les roulements actuels feront l'objet d'un ré-examen pour en diminuer la pénibilité et en augmenter l'attractivité.

### [FACILITER LA VIE QUOTIDIENNE POUR UNE PLUS GRANDE SÉRÉNITÉ AU TRAVAIL]

L'offre de logement pour les salariés augmentera de 50%. Elle sera élargie et adaptée en fonction de la composition familiale. Un « parcours salariés logé » sera construit d'ici la fin de l'année 2023. Les aides pour faire face aux événements imprévus comme le dispositif proche aidant se poursuivront et le budget alloué à la réservation de berceaux dans les crèches sera également revu à la hausse dès la rentrée 2023.

### [RECONNAÎTRE LES RÉUSSITES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES]

Début 2023, le Groupe RATP a mis en place une nouvelle politique de rémunération permettant de mieux valoriser les contributions individuelles tout en continuant à porter la plus grande attention aux bas salaires et à la cohésion du corps social (la contribution de l'entreprise à la réussite des JOP et de la coupe du monde de Rugby sera, par exemple, reconnue).

### [ENCOURAGER DES RELATIONS POSITIVES ENTRE TOUS]

Pour cultiver l'esprit collectif qui l'anime, l'entreprise conjuguera l'organisation d'événements collectifs porteurs de sens (Fresque Climat, journée de solidarité) et des programmes de sensibilisation à toutes les formes de diversité ou de lutte contre les discriminations. Pour désamorcer les conflits, elle développera son dispositif de médiation, qui a déjà fait ses preuves.

La quête de sens est désormais un paramètre structurant des choix professionnels : 43% des actifs envisagent de quitter leur emploi pour un autre qui ait plus de sens. Beaucoup d'employeurs tentent de répondre au désengagement des salariés lié à cette perte de sens par des logiques de récompense et de bien-être, passant à côté d'une revendication plus complexe qui vient interroger les emplois dans toutes leurs dimensions.

Le *Projet Sens* est l'association des DRH et dirigeants engagés pour redonner du sens au travail. L'étude *Du Sens à l'ouvrage*, menée par ce collectif et réalisée avec la participation de plus de 130 salariés, dirigeants, DRH, managers et universitaires, analyse ces nouvelles aspirations dans le travail. L'objectif du *Projet sens* est de fédérer les entreprises s'engageant par la signature d'un *manifeste* de 10 engagements pour redonner du sens au travail.

Retrouvez ce rapport et les suites du projet sur le site

[www.Projet-Sens.fr](http://www.Projet-Sens.fr)

[contact@projet-sens.fr](mailto:contact@projet-sens.fr)