

# Les Cahiers de CIME

n°6

**Anne Bastien**

CIME Innovation

**Natalia Bobadilla**

Maîtresse de conférences  
Université Sorbonne Paris Nord

**Loïc Fourot**

Enseignant-chercheur  
Ascencia Business School, ACT4Talents

**Martine Le Boulaire**

CIME Innovation

**Thierry Picq**

Professeur  
EM Lyon, ACT4Talents

avec la contribution de

**Anat Goren**

Directrice de ZAGO



Rapport au travail,  
sens et engagement

Des clés pour  
comprendre et agir

# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Résumé exécutif</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Introduction</b><br><b>Une intention pédagogique</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Chapitre 1</b>   |           |
| <b>La réalité de la crise du sens au travail : quelques enseignements liminaires tirés d'une sélection d'enquêtes quantitatives</b> | <b>6</b>  |
| 1.1 De quel sens au travail parle-t-on, à quoi fait-on référence ?  | 6         |
| 1.2 La grande démission ? La désertion ? Que nous disent les chiffres ?   | 7         |
| 1.3 Y a-t-il perte de sens au travail ?   | 8         |
| 1.4 Les jeunes générations sont-elles plus exposées ?<br>Tous les travailleurs sont-ils concernés ?                                 | 9         |
| 1.5 Le sens au travail : quelles attentes et pour qui ?   | 10        |
| <b>Chapitre 2</b>   |           |
| <b>Quelques repères conceptuels sur cette question du sens au travail</b>   | <b>12</b> |
| 2.1 Sens du travail ? Sens au travail ? Engagement ? De quoi parle-t-on ?   | 12        |
| 2.2 Les modèles scientifiques sur la question du sens au travail  | 13        |
| <b>Chapitre 3</b>   |           |
| <b>Ce que nous dit l'enquête terrain</b>  | <b>15</b> |
| 3.1 Premier constat<br>Plutôt que le « sens au travail », une préoccupation d'engagement  | 15        |
| 3.2 Deuxième constat<br>Les attentes des collaborateurs, entre évidences et émergences  | 16        |
| 3.3 Troisième constat<br>les dispositifs mis en place par les entreprises,<br>une lecture par les logiques d'action                 | 19        |
| <b>Chapitre 4</b>   |           |
| <b>Les pratiques à l'œuvre dans les entreprises :<br/>quels enseignements pour les entreprises ? pour les managers ?</b>            | <b>29</b> |
| 4.1 Des représentations multiples aux dissonances : vers la divergence  | 29        |
| 4.2 Des nouvelles formes d'engagement dans le travail et à l'extérieur du travail   | 30        |
| 4.3 Pour répondre aux défis de la dissonance :<br>faire évoluer la posture et les pratiques des managers                            | 31        |
| 4.4 Accompagner ces nouveaux équilibres : le rôle central de la fonction RH   | 33        |
| 4.5 Accompagner les managers  | 34        |
| 4.6 Comment aborder cette question concrètement au sein<br>de chaque organisation ?   | 34        |
| <b>Conclusion</b>   | <b>39</b> |
| <b>Remerciements</b>  | <b>40</b> |

# Résumé exécutif

Le sujet du sens au travail est au centre des préoccupations de toutes les entreprises, qui doivent faire face à des phénomènes de « quiet quitting », de « grande démission » et des enjeux d'attraction, de rétention et d'engagement. Chaque jour voit sortir un nouvel article de presse ou post pour évoquer une « perte de sens au travail ».

CIME a fait le choix de ne pas produire une nouvelle étude sur cette question beaucoup abordée mais d'adopter une posture pédagogique. Il s'agit dans ce document de partager avec les dirigeants, managers ou membres de la fonction RH un contenu compilé et panoramique des principales réflexions et angles d'attaque du sujet, pour qu'ils puissent, à leur tour, les partager avec leurs équipes. En effet, il nous a semblé qu'une des difficultés du sujet était de partager une représentation commune et une compréhension partagée de ce qui se cache derrière l'expression fréquemment invoquée de « donner du sens au travail ».

En premier lieu, si toutes les études convergent vers le constat de la dégradation du sens au travail, aucune ne s'accorde sur une définition unique et consensuelle du sujet ni ne fait ressortir de perception homogène de la part des répondants. La multitude des interprétations et la complexité de la notion de « sens au travail » démontrent la nécessité d'être prudent dans les généralisations qu'on peut en tirer.

Le sens est un processus permanent pour chacun, de recherche d'équilibre entre ses aspirations, son environnement, ses besoins, le contenu de son travail. Mais pour autant, les collaborateurs sont en attente d'une direction, d'un contexte, d'un management, de valeurs, de cohérence, qui vont leur donner envie de s'engager.

Il faut distinguer le sens du travail - dimension objective qui se rapporte aux tâches ou activités d'un travail (la nature des tâches, les conditions d'exercice de ces tâches, voire le type de compétences pour les effectuer) ; du sens au travail - dimension subjective basée sur le jugement personnel de l'individu sur son expérience de travail et l'importance qu'il y a accordée. Le sens au travail est un antécédent de l'engagement, c'est-à-dire de l'investissement physique, cognitif et émotionnel que met un individu dans son travail. Mais c'est aussi la résultante d'un processus (le sensemaking) sans cesse renouvelé de questionnement de ce qui s'est passé et de projection dans l'avenir par lequel les individus donnent un sens à leurs expériences collectives. La création de sens se réalise donc de façon collective, au travers d'interactions sociales.

L'analyse des pratiques d'une douzaine d'entreprises réalisée à partir d'entretiens avec des dirigeants, des DRH et des managers, nous montre que celles-ci se préoccupent davantage de l'engagement des salariés à travers leur travail que de sens proprement dit.

Ces entretiens nous ont aussi montré que d'un individu à l'autre, les attentes vis-à-vis

de l'entreprise sont très disparates et se traduisent par une sensibilité différente aux leviers proposés par les managers ou les dispositifs d'entreprise. Certains leviers apparemment bien repérés ne font pas toujours l'unanimité en termes de facteur d'engagement, et sont parfois porteurs de paradoxes et contradictions, en fonction des profils de populations ou des circonstances.

Face à la « crise de l'engagement » les directions d'entreprises mettent en œuvre une diversité de dispositifs que nous avons regroupé dans une typologie en 8 « logiques d'action », illustrées par des pratiques concrètes. Certaines logiques d'action déjà connues sont repensées (revisiter les conditions de travail, mieux recruter ou recruter différemment, exploiter les enquêtes annuelles dans une logique systémique, ...). D'autres logiques d'action sont plus nouvelles : faire tribu, développer la fierté d'appartenance. D'autres encore, incontournables : l'alignement de l'organisation et la transformation managériale.

Quels enseignements pouvons-nous tirer de tous ces témoignages, observations et analyses ?

Deux constats majeurs expliquent le désengagement au travail : la multiplicité et la divergence des représentations concernant le travail, l'organisation et la performance, les contradictions dans les pratiques organisationnelles qui ne s'alignent pas avec les besoins individuels et collectifs, jusqu'au point de devenir des dissonances.

Par ailleurs, l'individualisation au travail couplé à la digitalisation et au télétravail ont délité les liens sociaux entre les collaborateurs, que les individus tentent de retrouver à l'extérieur, dans d'autres initiatives plus collectives.

Face à l'engagement autrefois unique dans le travail, émergent de nouvelles formes d'engagement à l'extérieur de l'organisation, au sein de mouvements sociaux et citoyens, d'associations, de sociétés civiles et vers le bénévolat au sein d'organisations issues de l'économie sociale, solidaire et participative.

Face à ces enjeux, les managers de proximité ont un rôle à jouer et développent du mieux qu'ils le peuvent une panoplie de pratiques ou dispositifs que l'on peut qualifier « d'initiatives d'en bas », en complément des pratiques « par le haut », pilotées par les dirigeants.

Nous assistons par ailleurs, dans les organisations à un besoin et à des tentatives de rééquilibrage des rapports de force entre les collaborateurs et leur employeur. Dans ce contexte, il appartient aux Ressources Humaines d'accompagner les équipes de management dans la recherche de nouveaux équilibres, en permettant des réponses plus souples, plus individualisées aux attentes des salariés.

A l'issue de ce travail d'exploration de la question du sens au travail, il apparaît que nous sommes bien au milieu d'une période de mutation sans précédent, dans un processus de transition qui nous fait passer d'un modèle unique, basé sur l'emploi à vie, la présence de tous sur un même lieu aux mêmes horaires et une vision communément partagée du sens au travail basé sur des marqueurs solides et stables (salaire, sécurité, progression de carrière linéaire et verticale...), à une multitude de modèles, basée sur la diversité et la mobilité des activités, l'hybridation des temps et des lieux de travail et des visions multiples du sens au travail qui reflètent l'éclatement des besoins et attentes vis-à-vis de l'entreprise et la recherche de nouveaux équilibres vie personnelle/vie professionnelle.

Bien sûr cette évolution invite à développer des approches plus personnalisées de la relation de travail, tout en développant un projet et une identité collective. Mais le défi est d'ampleur pour le management de proximité qui est particulièrement confronté à gérer des tensions contradictoires et à imaginer des pratiques qui combinent individualisation et sens du collectif.

Il y a nécessité à cet égard, de repenser l'accompagnement des managers sur des sujets nouveaux pour eux qui ne peuvent relever de la stricte « formation » mais de l'accompagnement dans leur équipe naturelle de travail (facilitation).

# Introduction

## Une intention pédagogique

Encore une étude sur le sens au travail ? Le sujet est au centre des préoccupations de toutes les entreprises, qui doivent faire face à des phénomènes de « quiet quitting », de « grande démission » et des enjeux d'attraction, de rétention et d'engagement. Une simple recherche sur Google renvoie presque 300 millions de références de toute nature sur le sujet ! Chaque jour voit sortir un nouvel article ou post pour évoquer cette « perte de sens au travail ».

L'objet de ce document est différent. Il a essentiellement une vocation pédagogique. Son intention est de partager avec vous, dirigeant, managers ou membres de la fonction RH un contenu compilé et panoramique des principales réflexions et angles d'attaque du sujet, pour que vous puissiez, à votre tour, les partager avec vos équipes. En effet, il nous a semblé qu'une des difficultés du sujet était de partager une représentation commune et une compréhension partagée de ce qui se cache derrière l'expression fréquemment invoquée de « donner du sens au travail ». L'intention de ce document est donc de mettre à votre disposition de la matière informationnelle, conceptuelle, réflexive, pratique et opérationnelle pour vous permettre d'aborder le sujet avec vos équipes en toute objectivité et sous différents angles.

Le document est structuré autour de 4 chapitres principaux.

Le premier vise à vous faire économiser l'effort de consulter les nombreuses études et enquêtes qui cherchent à appréhender et mesurer le phénomène. Nous vous proposons donc une compilation sous forme de synthèse des enquêtes quantitatives récentes qui nous ont paru pertinentes sur le sujet.

Le second chapitre visite la littérature en sciences de gestion qui a abondamment étudié le sujet, sous des angles différents (économiques, sociologiques, générationnels, aspirationnels...) contribuant elle aussi à construire une image brouillée et confuse du sujet. Nous viserons dans ce chapitre à partager quelques repères conceptuels solides et grilles de lectures utiles pour prendre du recul.

Les chapitres 3 et 4 s'appuient sur le terrain et des interviews que nous avons menées auprès de collaborateurs, managers et responsables RH pour relever des pratiques à l'œuvre. L'idée n'est pas ici d'être exhaustif mais de fournir des supports de réflexion susceptibles d'aider à mieux comprendre les écarts entre les besoins implicites ou explicites des collaborateurs, les pratiques managériales et les dispositifs déployés par les fonctions RH. Nous rendons compte des logiques d'action à l'œuvre et en proposons une analyse.

Au sein de chaque chapitre, des mini-synthèses « que faut-il retenir ? » mettent en exergue les idées principales et vous fournissent des éléments clés de communication et de discussion avec vos équipes.

C'est ce travail de mise en conversation du sujet que nous vous encourageons à mener. Pour sortir d'une tendance malheureusement trop souvent observée de plainte et de fatalisme exprimés par l'ensemble des acteurs (managers et collaborateurs), autour d'une notion finalement abstraite et qui n'est pas comprise de la même façon par les uns et les autres.

Nous pensons qu'aborder ensemble le sujet de façon fine, ouverte et empathique est la première étape pour imaginer des solutions concrètes, singulières et adaptées à chaque contexte et entreprise, où l'ensemble des acteurs rentrent dans une démarche d'inter-compréhension, de définition et de construction d'un « sens qu'il leur est commun ». Nous espérons que vous trouverez, dans ce support pédagogique, les points d'appuis nécessaires pour ouvrir ces espaces de dialogue.

# Chapitre 1

## La réalité de la crise du sens au travail : quelques enseignements liminaires tirés d'une sélection d'enquêtes quantitatives

- La question du sens au travail est une préoccupation. Mais quelle réalité recouvre-t-elle exactement ?
- De quel sens au travail parle-t-on, à quoi fait-on référence ?
- Peut-on parler de « grande démission » ou de désertion du monde du travail en France ?
- Y a-t-il effectivement perte de sens ?
- Les jeunes générations sont-elles plus exposées ou bien tous les travailleurs sont-ils concernés ?
- Quels profils émergent des attentes des collaborateurs ?

Ainsi pour démarrer cette étude, nous avons voulu faire la part des choses et dessiner un état des lieux à la fois des tendances socio-économiques réelles et des perceptions des salariés. Afin d'avoir une vision la plus large et exhaustive possible, nous avons donc choisi de nous appuyer sur des enquêtes quantitatives existantes qui nous ont parues pertinentes sur le sujet. Cette étape liminaire nous a paru nécessaire pour permettre de placer nos analyses dans le contexte réel dans lequel les entreprises évoluent.

### 1.1 De quel sens au travail parle-t-on, à quoi fait-on référence ?

Un premier constat est que la notion de sens au travail telle que nous la percevons aujourd'hui est bien différente de celle des années 2000-2010, répandue essentiellement en France et portée alors par des enjeux de qualité du travail et de qualité de vie au travail<sup>1</sup> en réponse à des risques psychosociaux et de mal-être au travail<sup>2</sup>. De quoi parlons nous aujourd'hui ?

Essayons de lire la réponse à cette question en nous appuyant sur 3 enquêtes quantitatives emblématiques de ces dernières années sur le sujet : l'étude « Sens au travail ou sens interdit ? Pour s'interroger enfin sur le travail » du Cabinet Deloitte parue en décembre 2017<sup>3</sup>, l'enquête de l'ANACT « Les actifs et le sens au travail » administrée en 2022<sup>4</sup> et le Rapport Gallup 2022 « State of the global workplace – the voice of the world's employees », rapport qui donne comme chaque année une vision internationale du niveau d'engagement des travailleurs dans le monde<sup>5</sup>.

Que nous disent ces enquêtes ? Tout d'abord, qu'il ne semble pas exister de définition consensuelle sur la perception de ce qu'est le sens au travail : les questions posées visent autant à mesurer les attentes en termes de sens au travail qu'à comprendre ce que

1 Davoine L., Meda D., (2008). Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? *HAL Archives Ouvertes*

2 Bastien A., Lazzarara A., Lopez M., Stettes O., Sally Wilson, 2013, Qualité de vie au travail : Qualité du travail : quelles préoccupations en Europe ? Une analyse comparative de quatre États de l'UE, *Panorama n°309, Entreprise&Personnel*

3 Panel de 2300 personnes, représentant toutes les classes d'âge, 70% d'entre elles appartenant à la catégorie cadre, et 42 % étant en situation de management.

4 Sondage OpinionWay pour l'Anact : panel représentatif (classes d'âge, statut professionnel privé/public/fonctionnaire, catégorie socio professionnelle) de 1034 actifs : <https://www.anact.fr/sondage-4-actifs-sur-10-envisagent-de-changer-demploi-pour-un-travail-qui-aurait-plus-de-sens>

5 State of the global workplace – 2022 Report – The voice of the world's employees, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

les répondants mettent derrière cette notion. Les questions peuvent être explicites et ouvertes (« Que vous évoque la notion de sens au travail ? »), ou orientées via un système de réponses à choix multiple associées aux questions. Ces questions explorent **différents registres individuel, collectif, organisationnel**. Elles s'appuient plus ou moins explicitement sur une base académique, en l'occurrence celle de la grille de lecture proposée par la Dares<sup>6</sup>, élaborée sur la base des apports de la psychodynamique du travail<sup>7</sup> qui distingue **trois composantes du sens au travail** :

- Le sentiment d'utilité
- Le besoin de cohérence entre ses propres valeurs et celles portées par l'entreprise,
- Le travail comme source de développement des individus.

Les questions et les réponses proposées portent en creux l'approche dominante ou les tropismes de l'enquêteur : quand Deloitte met en avant la dimension organisation (l'activité réelle quotidienne, les valeurs de l'organisation ou la capacité de l'organisation à créer de la coopération et du travail en équipe), l'ANACT met en avant l'utilité du métier (faisant par exemple ressortir le sens plus fort donné dans les métiers de la Santé, surtout en 2022 dans une période encore marquée par le Covid), et le bien-être au travail (le plaisir au travail, la possibilité de s'exprimer ou de progresser, une meilleure reconnaissance, les aspects relationnels, les pratiques managériales en cohérence avec leurs valeurs ...). Le Rapport Gallup n'est pas en reste, montrant une approche plus anglo-saxonne du sens au travail, avec un centrage sur les leviers de l'engagement au travers de seulement 12 questions (je sais ce que l'on attend de moi, j'ai les moyens de faire mon travail correctement, mon manager encourage mon développement, au travail mes opinions comptent...).

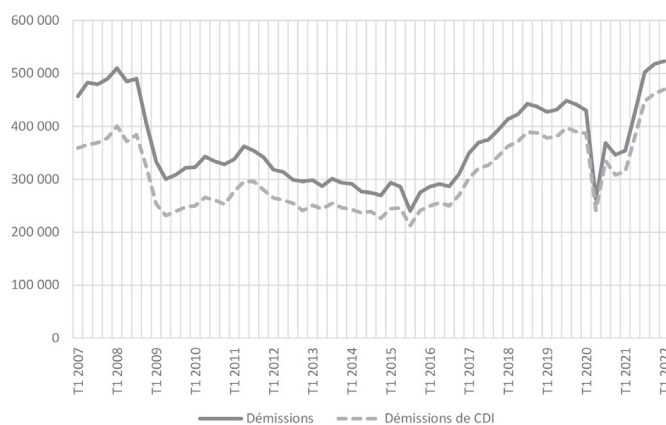
### Que faut-il retenir ?

**La multitude des interprétations et la complexité de la notion de « sens au travail » nous montrent la nécessité de bien préciser ce que l'on entend traiter dans cette étude, au risque sinon d'être dans le quiproquo ou dans les poncifs !**

## 1.2 La grande démission ? La désertion ? Que nous disent les chiffres ?

La Dares est un service d'études statistiques créé en 1993 pour éclairer le débat public et accompagner le ministère du Travail dans ses orientations. Il produit des données sur le marché du travail en toute indépendance, sous le contrôle de l'Autorité de la statistique publique. Il publie en 2022 le graphe suivant<sup>8</sup> :

Graphique 1 - Nombre de démissions et de démissions de CDI par trimestre en France



Champ : ensemble des établissements français employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.  
Source : Dares, Mouvements de main-d'œuvre.

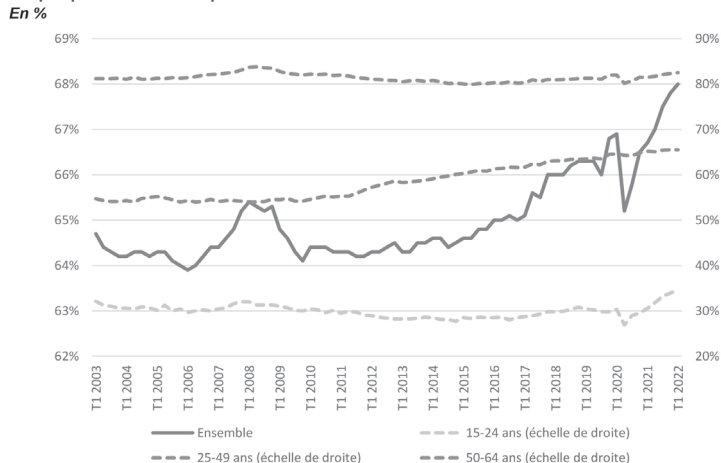
Certes le nombre de démissions de CDI a effectivement atteint un niveau historiquement haut fin 2021 et début 2022, un chiffre qu'il s'agit de relativiser : **rapporté au nombre d'emplois, le taux de démission est important, mais pas inédit** (2,1 % début 2022, 2,3% en 2001, 1,7% en 2008 ou 1,9% fin 2018). Or ce taux est un indicateur cyclique, très sensible à la conjoncture : il est bas pendant les périodes de crise (récession de 2008, période Covid),

<sup>6</sup> Dares, Étude 2021 « Quand le travail perd son sens »

<sup>7</sup> Dejours C. (2016), Travail vivant. T.2 : Travail et émancipation, Payot.

<sup>8</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>

Graphique 4 - Taux d'emploi des 15-64 ans en France



Champ : France hors Mayotte, personnes vivant en logement ordinaire, de 15 à 64 ans.  
Source : Insee, enquête Emploi.

et augmente naturellement pendant les périodes d'expansion (début des années 2000, période post 2008, période post-confinement lié au Covid).

Cet autre graphe de l'INSEE écorne également l'idée d'une désertion globale du marché du travail, ou encore l'idée d'une jeune génération en rupture totale avec le marché de l'emploi ou le goût du travail.

Par ailleurs, le taux d'emploi augmente aussi chez les seniors, sans doute sous l'effet de l'impact des réformes concernant l'âge de départ à la retraite. Et sur toutes les classes d'âge, le taux d'activité est revenu ou presque à son niveau prépandémie.

### Que faut-il retenir ?

**Point de grande démission donc, mais plutôt une véritable réallocation de ressources, une « grande rotation<sup>9</sup> », la possibilité de pouvoir s'orienter vers des métiers ou des entreprises plus attractives, en lien avec un dynamisme du marché du travail et un rapport de force favorable aux salariés. Cette fluidité du marché du travail pourrait cependant s'étioler avec le risque d'une période de récession, alors même que les projections montrent que le nombre d'actifs ne diminuerait qu'à partir de 204010.**

### 1.3 Y a-t-il perte de sens au travail ?

Reprenons nos trois enquêtes. Elles cherchent également à évaluer s'il y a perte de sens au travail. Les questions correspondantes sont également posées de manière différente :

- 55% des répondants Deloitte pensent que le sens au travail s'est dégradé dans les dernières années, pointant du doigt une moindre implication de leur organisation sur ce sujet.
- 5 ans plus tard, les répondants ANACT sont 80% à penser que leur travail a du sens, en lien avec leur contribution dans le contexte de la crise sanitaire ; mais 4 sur 10 envisageraient de quitter leur emploi pour un emploi davantage porteur de sens dans les deux ans à venir.
- Enfin les résultats Gallup sont sévères pour la France concernant le taux d'engagement. Alors que celui-ci atteint 21% au niveau mondial, l'Europe occupe le dernier rang avec un taux de 14% (tandis que le groupe Etats-Unis / Canada culmine à 33%). Et au sein de l'Europe, la France est avant dernière avec un taux d'engagement de 6%, en baisse de 1 point par rapport à l'année précédente ! Une contre-performance qui semble confirmer une perte de sens au travail particulièrement en France, pour peu que l'on fasse le lien entre sens au travail et engagement !

Pour mieux comprendre ce qui peut se jouer en France comparé au reste du monde et en particulier au monde anglo-saxon, appuyons-nous sur les enseignements d'une étude de la Fabrique de l'Industrie (École des Mines de Paris), parue en 2023 : **Les jeunes élites face au travail - Regards croisés entre Polytechnique et Harvard<sup>11</sup>**. Les auteures ont interrogé une vingtaine d'actifs récemment diplômés de ces deux écoles, donc des jeunes issus des CSP supérieures, sur leurs attentes et rapport au travail. L'étude montre une génération consciente de ses privilèges et encline à raisonner par arbitrage sur les dimensions constitutives du sens au travail. Mais si « les alumni de Harvard tendent à aborder le travail

<sup>9</sup> [https://www.xerficanal.com/economie/emission/Alexandre-Mirlicourtois-La-grande-demission-en-France-exagerations-et-clap-de-fin\\_3750975.html](https://www.xerficanal.com/economie/emission/Alexandre-Mirlicourtois-La-grande-demission-en-France-exagerations-et-clap-de-fin_3750975.html)

<sup>10</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6453758?sommaire=6453776>

<sup>11</sup> Mars 2023, Les jeunes élites face au travail, Anne-Sophie Dubey et Sonia Bellit, Collection La Fabrique, Paris, Presse des Mines



plutôt comme une transaction, c'est-à-dire un investissement de soi contre de l'argent », ceux de Polytechnique s'intéressent davantage à la nature relationnelle du travail et sont plus sensibles à « l'ambiance de travail et à la qualité des interactions avec leurs collègues », avec des attentes élevées concernant l'engagement de l'entreprise en matière environnementale ». Ce sujet étant « rarement évoqué par les alumni de Harvard qui, dans l'ensemble, tiennent des propos plus assumés sur la fonction instrumentale du travail ».

En France, les perceptions diffèrent également selon les profils des répondants : ainsi, dans l'enquête Deloitte, l'implication de leur organisation sur le sujet du sens au travail est perçue plus forte par les dirigeants puis par les cadres supérieurs, par les cadres et enfin par les non-cadres. Et dans le cadre de l'enquête ANACT, ceux qui sont davantage convaincus du sens de leur travail sont les CSP+, les managers et les moins de 53 ans, tandis que ceux qui envisagent de quitter leur emploi pour un emploi plus porteur de sens sont avant tout des jeunes, des managers et des femmes.

#### **Que faut-il retenir ?**

**Malgré leurs différences, ces études convergent sur le fait qu'il y a bien une perception globale de dégradation de sens au travail. Cette perte de sens est cependant perçue différemment selon le profil des répondants : les caractères de l'âge, du CSP, du genre sont retenus ici comme des variables déterminantes mais rendent difficilement compte de façon opératoire de ce qui se joue.**

#### **1.4 Les jeunes générations sont-elles plus exposées ? Tous les travailleurs sont-ils concernés ?**

Si les trois enquêtes (Deloitte, ANACT et Gallup) nous ont permis de tirer des enseignements intéressants pour la compréhension du sens au travail, elles sont moins appropriées pour une analyse par profil qui serait opérationnelle pour l'action des entreprises. Nous introduisons donc ici une nouvelle enquête, moins « institutionnelle » que les trois précédentes, mais plus adaptée à nos interrogations.

Il s'agit d'une enquête conduite<sup>12</sup> par SomanyWays, une start-up créée en 2015 par quelques trentenaires inquiets de cette question du sens au travail. Certes, les 15 000 répondants font partie pour la grande majorité de la génération Y (10 000 répondants de 27 à 45 ans, 3000 de plus de 45 ans et 2000 de moins de 27 ans), et des plus diplômés (10 500 répondants Bac+5 et plus, 2500 Bac +3 et +4, 1200 Bac +1 et +2, 800 Bac ou sans Bac). Mais la taille des échantillons dans chaque catégorie est significative. Un autre biais nous amènera à lire avec précautions les résultats avancés : le caractère spontané de l'enquête (non « administrée » comme on le fait d'un sondage en sélectionnant les répondants selon des critères de représentativité par rapport à la population globale), qui pose la question d'un certain parti-pris des répondants car a priori y figurent des personnes parmi celles qui sont déjà sensibilisées au sujet du sens au travail.

Plusieurs biais existent donc et il s'agira de prendre avec un certain recul les résultats, mais cette enquête retient notre attention car elle propose d'une part d'aller au-delà des idées reçues en s'intéressant davantage au profil des répondants, d'autre part d'établir une forme de typologie des profils des collaborateurs à raison de leurs attentes en termes de sens au travail, toujours utile pour l'action des entreprises.

Le premier constat de cette étude, est que le sens au travail est une préoccupation croissante : « Le sens au travail est un luxe qui concerne de plus en plus de personnes ». Mais « si nous sommes de plus en plus nombreux en quête de sens au travail, nous ne cherchons pas tous la même chose ». Elle met également en lumière les **top 3** (les 3 composantes jugées indispensables au travail : note de 5 sur 5) et les **flop 3** (les « surtout pas au travail » : note de 1 ou 2 sur 5) par les répondants et **unanimement partagés par les générations X, Y et Z :**

<sup>12</sup> « Sens dessus dessous : l'enquête Sens au travail » <https://www.somanyways.co/lp/enquete-au-travail>

Les top 3 selon l'enquête SomanyWays :

- La bonne ambiance de travail (62%)
- La possibilité de développer de nouvelles compétences (60%)
- La possibilité de proposer ses idées (51%)

Les flop 3 selon l'enquête SomanyWays :

- Une entreprise qui manque d'éthique (87%)
- La grande entreprise (57%)
- Le micro-management (45%)

Elle bouscule aussi les idées reçues et s'attache à les nuancer, en mettant en évidence par exemple :

- L'attachement au CDI, mais plutôt pour les Bac+2 ou moins, indépendamment de leur âge
- Le souhait par tous de progresser régulièrement, mais surtout pour les moins diplômés et les plus jeunes, de gagner toujours plus : « l'argent n'est pas une préoccupation première, encore moins pour ceux qui en ont déjà suffisamment »,
- Le besoin de flexibilité et de pouvoir décrocher en rentrant chez soi particulièrement ressenti par les plus de 45 ans
- L'envie de contribuer au monde d'après est certes une préoccupation surtout des Bac +5 et plus et des moins de 27 ans. Mais la quête de sens via la composante « utilité » serait celle de gens éduqués, ou encore bercés par des aspirations de jeunesse
- Enfin, toutes générations confondues, ils ne seraient que 14% à rechercher un environnement de travail sans cadre et 83% estiment important que leur manager les pousse à se dépasser. Ce qui est rassurant : l'engagement est encore bien présent au sein ces répondants.

Ces résultats font échos à un article récent de Marc Auriol, Directeur de recherche au CNRS, sociologue, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne13 : la notion de « génération Z » entrave l'intégration des jeunes sur le marché du travail. Selon Marc Auriol : « Si enfermer tous les jeunes sous une même étiquette peut, certes, fournir un outil de gestion pratique, cela reflète mal la diversité des situations ni la complexité des processus qui façonnent le rapport au travail. Il ne faudrait pas oublier de prendre en compte les parcours individuels ainsi que l'importance de la transmission d'un métier et de l'intégration au sein du collectif de travail pour donner un sens aux efforts consentis au quotidien ». Attention donc à ne pas assigner des conclusions à raisons des générations !

### **Que faut-il retenir ?**

**La quête de sens au travail semble plus contextuelle que générationnelle : le regard critique sur le monde du travail que l'on attribue généralement à la jeune génération concerne aussi les plus âgés... Ceux-ci l'expriment peut-être moins ou pas de la même manière !**

## **1.5 Le sens au travail : quelles attentes et pour qui ?**

SomanyWays s'intéresse également dans cette étude à ce qui motive les répondants, et propose en conséquence une grille de lecture à raison des aspirations de chaque individu, aspirations qui peuvent bien entendu évoluer dans le temps.

Cette typologie est sans doute restrictive et elle est à prendre comme un exemple parmi d'autres. Mais la logique sur laquelle elle est bâtie nous paraît intéressante à partager pour la suite : partir des aspirations individuelles, de la façon dont chaque individu envisage le travail comme moyen de se réaliser à titre personnel, pour mieux penser les leviers de motivation et donc d'engagement appropriés pour chacun individuellement. Ainsi, selon que l'aspiration principale du collaborateur est de « **réinventer demain** », d'« **avoir une utilité sociale** », d'« **avoir un statut social** », de « **s'épanouir personnellement** » ou de simplement « **gagner sa vie** », il sera motivé si on lui laisse carte blanche sur un projet, ou si on lui confie un travail qui lui donne le sentiment au quotidien de servir l'humanité, ou encore

par une progression de carrière, ou si son travail lui permet d'apprendre et de sortir de sa routine, enfin si son travail lui permet de vivre décemment ou de s'investir sur ses centres d'intérêt : « la vie est loin de se résumer au boulot ».

Cette approche rejoint les résultats issus de l'étude Deloitte : 85% des personnes interrogées considèrent que le travail a le sens que chacun lui donne, et 63% d'entre elles répondent en même temps que le sens au travail doit être donné par le manager.

Chacun a donc conscience que le sens est un processus permanent de recherche d'équilibre entre ses aspirations, son environnement, ses besoins, le contenu de son travail. Mais pour autant, les collaborateurs sont en attente d'une direction, d'un contexte, d'un management, de valeurs, de cohérence, qui vont leur donner envie de se lever le matin pour aller travailler, pour s'engager.

### **Que faut-il retenir ?**

**La typologie proposée ici n'est pas universelle mais elle invite à imaginer des leviers de motivation à raison des types d'aspiration des individus, une voie possible entre une approche purement individuelle et une voie généraliste basée sur un simple étiquetage a priori (les jeunes, les seniors, ...). De fait, la diversité des aspirations et donc des sources de motivation milite davantage pour une posture qui permet à l'entreprise de contribuer à donner du sens plutôt que de prétendre donner « Le » sens à chacun.**

### **Points de synthèse du chapitre 1**

- La notion de sens au travail telle que nous la percevons aujourd'hui est bien différente de celle des années 2000-2010 en France, limitée aux enjeux de qualité du travail et de qualité de vie au travail
- Toutes les études convergent vers le constat de la dégradation du sens au travail, mais sans s'accorder sur une définition unique et consensuelle du sujet ni faire ressortir de perception homogène de la part des répondants
- La multitude des interprétations et la complexité de la notion de « sens au travail » démontrent la nécessité d'être prudent dans les généralisations qu'on peut en tirer
- Par exemple, l'analyse des faits sur le phénomène de « grande démission » remet en cause l'idée d'une désertion globale du marché du travail, mais plutôt d'une grande rotation, sous forme de réorientation vers des métiers ou des entreprises plus attractives, en lien avec un dynamisme du marché du travail et un rapport de force favorable aux salariés
- La quête de sens au travail semble plus contextuelle que générationnelle. Si enfermer tous les jeunes sous une même étiquette peut fournir un outil de gestion pratique, cela reflète mal la diversité des situations ni la complexité des processus qui façonnent le rapport au travail
- Le sens est un processus permanent de recherche d'équilibre entre ses aspirations, son environnement, ses besoins, le contenu de son travail. Mais pour autant, les collaborateurs sont en attente d'une direction, d'un contexte, d'un management, de valeurs, de cohérence, qui vont leur donner envie de s'engager
- Une voie existe donc à creuser entre une approche de création de sens purement individuelle et une approche généraliste basée sur un simple étiquetage a priori (les jeunes, les seniors, ...)

# Chapitre 2

## Quelques repères conceptuels sur cette question du sens au travail

### 2.1 Sens du travail ? Sens au travail ? Engagement ? De quoi parle-t-on ?

Le sens au travail est devenu une notion tellement galvaudée que même la littérature académique opère une confusion entre sens au travail et sens du travail. Il s'agit pourtant de deux notions distinctes, même si l'on peine à en trouver des définitions explicites. Plus simplement, la métaphore du tailleur de pierre permet d'illustrer ce qui différencie ces deux notions : quand on demande à deux tailleurs de pierre de définir leur métier, l'un répond « je taille des pierres » et l'autre répond « je construis une cathédrale ».

Ce qui se rapporte aux tâches ou activités d'un travail (« je taille des pierres ») renvoie au **sens du travail (*meaning of work*)**. Cette dimension objective du sens repose sur la nature des tâches à effectuer, sur les conditions d'exercice de ces tâches, voire sur le type de compétences mises en œuvre pour les effectuer.

**Le sens au travail (*meaningful work*)** est au contraire défini comme « la mesure par laquelle un employé estime que son travail a de l'importance »<sup>14</sup>. Le sens au travail fait appel au jugement personnel de l'individu concernant sa propre expérience de travail. Il s'agit donc d'une appréciation très subjective, d'un enjeu presque intime et qui varie d'un individu à un autre. Cette appréciation personnelle du travail repose sur la nature de l'activité mais également sur les valeurs et croyances de chaque individu, sur ses relations aux autres (le regard des collègues, famille sur son travail ?)<sup>15</sup>. Ainsi défini, le sens au travail revêt par conséquent une dimension très globalisante qui intègre ce que recouvre le sens du travail.

C'est en prenant appui sur cette approche du sens au travail qu'en 1990, Kahn<sup>16</sup> a été le premier à affirmer que le sens au travail est un antécédent indispensable de l'**engagement**. L'engagement est en effet défini comme la relation affective qu'un individu éprouve à l'égard de son activité et/ou de son organisation et qui l'incite à déployer des efforts avec vigueur et dévouement, à vouloir s'investir physiquement, cognitivement et émotionnellement dans un rôle<sup>17</sup>.

Les organisations ont donc intérêt à développer par tous les moyens possibles cette relation affective au travail **en agissant sur les différentes composantes du sens au travail**, telles qu'elles ont été mises en évidence par différents modèles scientifiques.

14 Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Experience*, 16, 250-279.

15 Morin E. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. *Santé psychologique, études et recherches*, Irsst

16 Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

17 Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

## 2.2 Les modèles scientifiques sur la question du sens au travail

Depuis le milieu des années 2000, plusieurs modèles ont mis en lumière les concepts en jeu lorsqu'il est question de sens au travail. Trois de ces modèles ont retenu notre attention.

### 2.2.1 Le sens au travail : une perception, par essence, subjective de l'individu

Cette approche centrée sur l'individu domine la littérature sur le sens au travail, notamment parce qu'elle est la première à s'être intéressée à cette notion. Elle est ancrée dans une perspective psychologique qui repose sur le principe d'interprétation subjective par l'individu de ses expériences de travail et de ses interactions avec l'environnement. Selon cette approche, le sens au travail est donc une notion éminemment personnelle et variable d'un individu à l'autre, qui se construit en fonction<sup>18</sup> :

- De caractéristiques propres à l'individu : ses valeurs et croyances ;
- De ses relations aux autres : la façon dont il perçoit le regard de ses collègues, des membres de sa communauté ou de sa famille ;
- De sa sensibilité « « spirituelle » » : le travail peut correspondre pour l'individu à une sorte de vocation et il revêt dans ce cas un sens qui dépasse les aspects matériels.

### 2.2.2 Le sens au travail est aussi impacté par des facteurs de motivation extérieurs à l'individu

Ce courant s'inspire de Herzberg<sup>19</sup> qui distingue deux types de facteurs de motivation : les facteurs extrinsèques ou « d'hygiène » (salaire, conditions de travail...) qui provoquent l'insatisfaction en deçà d'un niveau minimum mais n'ont pas d'effet stimulant au-delà de ce niveau ; et les facteurs intrinsèques ou « de motivation », comme l'intérêt du travail, l'autonomie, les perspectives d'évolution, la reconnaissance du travail accompli.

Dans la continuité de ce cadre théorique, Lips-Wiersma & Wright en 2012<sup>20</sup> bâtissent un modèle qui met en lumière les 4 dimensions d'un travail signifiant :

- « **Le fait de développer le soi** » : le travail permet d'être en accord avec soi-même ;
- « **Le fait d'exprimer tout son potentiel** » : le travail permet à l'individu d'exprimer toute sa créativité ;
- « **L'unité avec les autres** » : le travail offre l'occasion de ressentir le soutien des autres (reconnaissance managériale ou par ses pairs ...) ;
- « **Le service aux autres** » : le travail effectué apparaît comme important en ce qu'il apporte une contribution au monde, à un collectif, à l'organisation...

Ce second courant démontre s'il en était besoin que les individus sont plus susceptibles d'éprouver du sens lorsqu'ils se connectent à diverses sources de sens plutôt qu'à une seule.

### 2.2.3 Le sens au travail est la résultante d'un processus (le sense making) par lequel les individus donnent un sens à leurs expériences collectives

Cette approche introduite par Weick en 1979<sup>21</sup> est essentielle en ce qu'elle met en lumière la contribution du management et des organisations à la construction de sens. Le *sense making* est un processus sans cesse renouvelé de questionnement de ce qui s'est passé et de projection dans l'avenir. Weick<sup>22</sup> parle de « développement rétrospectif d'images plausibles qui rationalisent ce que les gens font ». La création de sens se réalise donc dans les interactions sociales.

18 Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127

19 Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959), *The motivation to work*, New York: John Wiley & Sons.

20 Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37, 665-685.

21 Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill

22 Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

Les modèles de création de sens (*sense making*) constituent des grilles d'évaluation des conditions existantes et des variables d'action. Parmi les plus réputés, le modèle d'Autissier et Wacheux<sup>23</sup> repose sur la distinction de trois niveaux par lesquels l'individu est susceptible de se nourrir pour construire sa propre réalité du sens au travail :

- **Individuel** : ce que l'individu recherche dans ses relations avec ses collègues, les conditions d'exercice de son activité, ses éléments de satisfaction et de valorisation ;
- **Collectif** : la façon dont l'individu se perçoit dans son collectif, son sentiment d'appartenance à un groupe institutionnel tel qu'un corps de métier ou un département/service ; la façon dont il se sent valorisé et reconnu ; l'équité de traitement qu'il perçoit (rétribution, autonomie et contrôle, partage des missions...) ; la facilité rencontrée dans l'exercice de son activité ;
- **Organisationnel** : la façon dont l'individu se sent en accord avec la stratégie, les produits, la culture, l'histoire, les valeurs, les modes de fonctionnement de l'entreprise au sein de laquelle il évolue.

À chacun de ces 3 niveaux, les individus sont en quête d'informations, de relations, d'actions et d'expériences à partir desquelles ils éprouveront (ou pas) une satisfaction.

L'intérêt de cette approche est de proposer trois niveaux possibles de création de sens observables et sur lesquels il est envisageable pour l'entreprise et pour le manager, d'intervenir. C'est ainsi un moyen d'interroger l'entreprise et sa ligne managériale sur sa capacité à créer du sens auprès des salariés.

Cette approche offre également un repère utile pour appréhender comment les quatre dimensions du sens au travail (le développement de soi, l'expression de son potentiel, l'unité avec les autres, le service aux autres) nourrissent la construction ou la restauration de sens par les organisations.

### **Points de synthèse du chapitre 2**

#### **– Il faut distinguer :**

- **Le sens du travail : Dimension objective qui se rapporte aux tâches ou activités d'un travail : la nature des tâches, conditions d'exercice de ces tâches, voire type de compétences pour les effectuer.**
- **Le sens au travail : dimension subjective basée par le jugement personnel de l'individu sur son expérience de travail et l'importance qu'il y a accordée.**

**– Les travaux de recherche qui développent une approche centrée sur l'individu sont ancrés dans une perspective psychologique qui repose sur le principe d'interprétation subjective par l'individu de ses expériences de travail et de ses interactions avec l'environnement.**

**– Le sens au travail est un antécédent de l'engagement, c'est-à-dire de l'investissement physique, cognitif et émotionnel que met un individu dans son travail.**

**– D'autres travaux de recherche appréhendent le sens au travail comme la résultante d'un processus (le *sense making*) sans cesse renouvelé de questionnement de ce qui s'est passé et de projection dans l'avenir par lequel les individus donnent un sens à leurs expériences collectives. La création de sens se réalise donc de façon collective, au travers d'interactions sociales.**

# Chapitre 3

## Ce que nous dit l'enquête terrain

Une douzaine d'entreprises ont contribué à notre étude et les résultats qui sont exposés ci-après sont issus d'une petite trentaine d'interviews de dirigeants, top managers ou DRH, ainsi que près d'une dizaine de groupes focus impliquant essentiellement une trentaine de managers de proximité (un seul a été centré sur des collaborateurs).

### 3.1 Premier constat – Plutôt que le « sens au travail », une préoccupation d'engagement

La demande de sens au travail est réelle dans la mesure où il y a bien une recherche d'une certaine forme d'alignement entre ce que propose l'entreprise en termes de management, de contenu et finalité du travail, de valeurs, et ce qui est attendu et ressenti par le salarié en termes de direction, de signification et d'interactions que le travail permet. Ce besoin d'alignement répond à des attentes qui peuvent être partagées, mais il dépend aussi beaucoup du ressenti personnel et intime de chaque salarié : ce n'est pas celui imaginé ou pire, imposé par la hiérarchie.

Cependant, la terminologie ne fait pas mouche : plutôt que le sens au travail, c'est plutôt l'engagement des salariés à travers leur travail qui fait sens, comme le montrent les réponses apportées à la question « qu'est-ce que le sens au travail pour votre entreprise ? pour vous en tant que dirigeant / manager / collaborateur ? » :

- « Le sens au travail s'inscrit dans une recherche de performance : la qualité du management induit l'engagement des collaborateurs, qui induit la performance durable »
- « La question du sens au travail est portée par les thèmes, les questions, le vocabulaire de notre enquête annuelle QVT : engagement, cohésion, motivation, fédérer autour ... »
- « C'est le rapport au travail qui conditionne le sens au travail et donc l'engagement du collaborateur »

Et pour certaines entreprises, si la question du sens au travail est un vrai sujet, il n'est pas forcément celui de l'entreprise : « Les gens ne viennent plus pour faire carrière, mais parce que les dynamiques de l'entreprise qu'ils rejoignent rencontrent, au moment où ils la rejoignent, leurs propres projets et aspirations. Ainsi, l'entreprise n'a pas à donner du sens. Elle a à faire des choix mais elle a aussi à expliquer ce qu'elle fait, pourquoi elle le fait, pour faire converger ses propres projets avec ceux des individus qui travaillent pour elle ou qu'elle veut recruter ».

Il est à noter mais sans surprise que les réponses apportées prennent une dimension plus stratégique ou plus opérationnelle selon que les questions sont posées à un membre de comité de direction ou DRH d'une part, ou à un manager de proximité d'autre part. Quand les premiers répondent :

- « Le sens au travail vient de l'envie d'être utile à plus grand que soi, d'œuvrer pour le bien commun, de la raison d'être au service des usagers »
- « Le sens au travail est là si ce que je fais est important, si je me sens compétent, si j'ai de la sympathie autour de moi »
- Ou encore : « c'est une notion qui dépend de la culture du pays d'implantation »

Les seconds répondent :

- « Il se révèle dans la matérialité, l'exécution de choses concrètes »
- « Il est là quand on est capable de répondre à des besoins de flexibilité (télétravail, organisation du travail...), de proximité (managériale, géographique...), de facilitation (dans le du travail comme dans la vie personnelle...) »
- « Il nécessite une cohérence : moins de process lourds et d'inertie dans le fonctionnement qui contredisent les discours de l'entreprise »

Le sens au travail est ainsi l'objet de projections inconscientes issues des convictions de chacun de ces acteurs dans sa position et sa posture : la centralité du travail dans les valeurs inspire la vision du sens selon les directions d'entreprise, alors que les managers de proximité énoncent une vision du travail chez leurs collaborateurs plus pragmatique et plus « transactionnelle », c'est-à-dire relevant d'un pacte provisoire entre l'entreprise et le salarié recherchant principalement un support à son développement personnel. Et cela est bien normal ! Mais comment expliquer un tel décalage entre les perceptions des dirigeants et celles des salariés ? Sans doute aussi parce que ces deux catégories d'acteurs n'évoquent pas la même chose : raison d'être et RSE pour les premiers et management et contenu du travail pour les seconds.

L'enjeu n'est pas tant de fondre ces deux visions, mais de les rendre mutuellement compréhensibles et de les articuler. Cette divergence d'appréciation de ce que « sens au travail » peut signifier va donc bien au-delà du constat d'une différence sémantique : il doit être pris en compte dans la recherche des leviers d'action à façonner qui doivent être compatibles voire concilier ces deux approches.

### **3.2 Deuxième constat - Les attentes des collaborateurs, entre évidences et émergences**

Les attentes des collaborateurs sont appréhendées dans notre étude, essentiellement « à dire de managers » (un seul groupe focus a été conduit avec des collaborateurs (profils jeunes diplômés, 30 ans ou moins). Sans être exhaustifs, les témoignages ont fait émerger des attentes pour lesquelles il n'y a pas de surprise : diminuer la surcharge de travail, « dé-siloter » et simplifier l'organisation, stabiliser à minima une organisation trop changeante pour permettre de s'y investir, favoriser la transparence et la compréhension du pourquoi on fait les choses, la fierté ou la satisfaction de constater sa contribution aux réalisations du collectif ou de l'entreprise, l'épanouissement apporté par le fait de travailler sur ses passions, ou de travailler sur des choses très concrètes, qui se voient., ou encore se sentir utile à quelque chose de plus grand que soi ... Ce sont bien entendu des éléments essentiels à prendre en compte pour penser les pistes d'action, mais ce n'est pas l'angle d'analyse que nous souhaitons développer ici, parce qu'il est davantage connu des entreprises.

Ces témoignages sont aussi venus confirmer les résultats émergeant des enquêtes quantitatives qu'ils nous ont permis de préciser, de nuancer : d'un individu à l'autre, une disparité des attentes impliquant une sensibilité différente aux leviers proposés par le manager ou les dispositifs d'entreprise, constituant un véritable défi pour ces derniers. Voici les points qui nous semblent devoir retenir notre regard critique pour aller au-delà des généralités et tenter une analyse plus opératoire.

#### **La RSE au cœur des préoccupations ?**

La conscience environnementale est au cœur des stratégies, discours et dispositifs des entreprises : projets de décarbonation, éthique dans les affaires, réemploi et économie circulaire... Certains collaborateurs se sentent très proches de ses enjeux et en font même une condition pour venir ou rester dans l'entreprise. Ce sont ceux-là même qui sont les plus moteurs, sont volontaires pour participer à des groupes de travail en lien avec ces enjeux de RSE. Ce sont aussi les plus sensibles aux dissonances issues d'un décalage entre la vision ou le discours stratégique RSE de l'entreprise et les décisions prises sur le terrain.

Mais d'autres en sont plus éloignés. Même s'il est clair que la stratégie est plus facilement partagée au sein de la couche dirigeante ou managériale de l'entreprise, la communication n'est pas seule en cause. D'autres causes expliquent que la conscience environnementale n'atteint pas tous les collaborateurs de la même façon, ou que cette conscience passe après d'autres critères.

Quand la conscience environnementale vient complexifier le travail ou dégrader les



conditions de son exercice, elle est perçue comme un frein plutôt que comme un levier de motivation. C'est le cas par exemple d'une politique de réemploi de matériel dans une activité de maintenance qui oblige à rechercher la pièce ou l'équipement dans les stocks de matériel de seconde vie, plutôt que d'acheter tout simplement le matériel neuf.

L'effet est tout aussi négatif quand le discours est en contradiction avec les actions : par exemple quand l'entreprise prône la décarbonation et investit en parallèle dans un projet qui implique de la déforestation d'ampleur, ou encore quand elle accepte de contractualiser avec un client sans éthique ou en contradiction avec les valeurs qu'elle revendique.

Enfin, quand le rapport au travail du collaborateur est essentiellement de gagner sa vie (pour vivre, pour assouvir une autre passion en dehors du monde professionnel...), ce dernier pourra décider de quitter l'entreprise pour 100 euros de plus ou moins de temps de transport quotidien même s'il est convaincu du bien-fondé de la stratégie RSE de l'entreprise.

### **Le désir d'autonomie et de missions nouvelles ?**

Les managers sont bien « confrontés » à cette attente. Confrontés car ils doivent faire face dans leur équipe à des postures très différentes sur ce sujet :

- Des collaborateurs très en demande, le plus souvent parmi les plus jeunes et qui sont impatients de pouvoir évoluer même s'ils n'ont pas encore fait le tour de leur poste ni développé les compétences
- Des collaborateurs qui demandent à avoir du temps pour eux, pour faire des choses qui leur tiennent à cœur, « pour se réaliser à côté du travail » : le travail vu comme un moyen et non comme une fin.
- Des collaborateurs (tout collègues confondus) dont le besoin de perspectives et de responsabilités nouvelles correspond davantage à un besoin de faire des choses nouvelles et / ou de se sentir identifié en tant qu'individu : « mon quotidien doit me montrer que je sors du lot éventuellement avec des tâches complémentaires à ma fiche de poste ». Ce sont ceux-là qui veulent être parties prenantes de la construction collective de la réorganisation, sont demandeurs d'une expérience de type « vis ma vie » leur permettant de découvrir d'autres métiers, pour bifurquer sur de nouveaux métiers renonçant ainsi à une progression classique de carrière, ou encore sont prêts à s'investir sur des missions transversales si tant est qu'on les accompagne et qu'ils estiment en avoir les compétences et moyens, ou au contraire sont démotivés si leur poste ne leur permet pas d'exprimer toute leur expertise ou compétences (c'est le risque par exemple quand l'entreprise, par facilité d'organisation, affecte un expert sur un poste plus généraliste finalement sous-dimensionné pour lui, où son expertise n'est utile que sur un pourcentage limité de son activité).
- Des collaborateurs qui au contraire, refusent plus d'autonomie parce qu'ils ne souhaitent pas prendre de responsabilités, soit parce que le contexte ne leur paraît pas favorable, soit parce que leur priorité est ailleurs sans que cela ne remette en cause leur engagement dans leurs tâches

### **Une perméabilité asymétrique entre les sphères personnelle et professionnelle**

Jusqu'à un passé récent, il y avait une frontière nette entre les deux sphères. Si la demande de plus d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle reste une constante, montrant là que ces deux sphères existent toujours, un autre phénomène émerge. La période du Covid a mis en évidence et accéléré la perméabilité de cette frontière. Avec le télétravail notamment, l'entreprise a dû aller plus loin en intégrant des contraintes personnelles des salariés et donc en permettant que le « personnel » puisse s'immiscer dans le « professionnel ».

Cela peut se traduire pour le manager par le fait de devoir accorder une flexibilité horaire pour permettre à un salarié d'aller chercher son enfant à l'école, accorder plus de télétravail pour alléger les temps de transport à un salarié plus éloigné, ou jouer un rôle d'assistant social pour aider un collaborateur à remplir un document administratif ou à gérer son budget. Dans cette logique, le rôle et la posture du manager sont fortement impactés. Sa proximité et son empathie sont fortement attendues, voire exigées, de même que sa capacité à résoudre les problèmes. Les collaborateurs n'hésitent plus à lui exprimer leurs « irritants » (par exemple, le sentiment d'iniquité perçu vis à vis d'un collègue), et s'attendent à ce qu'il prenne parti.

On aurait pu penser que cette perméabilité jouerait dans les deux sens. Cela ne semble pas être le cas, comme si les collaborateurs étaient de plus en plus conscients de leurs droits et de moins en moins conscients de leurs devoirs envers l'entreprise. Cela peut se manifester de plusieurs manières, par exemple :

- Même s'ils expriment un besoin de plus de lien social et de cohésion, le refus de participer à des moments de convivialité ou de cohésion en dehors du temps de travail (même quand les familles sont invitées, ces événements faisant plutôt venir les cadres et managers)
- Le refus de faire des heures supplémentaires, soit du fait du salarié, soit sous l'injonction de son conjoint
- L'incompréhension quand un manager propose une opportunité de s'impliquer ensemble sur un dossier pour apprendre et se développer : « qu'est-ce que j'ai à y gagner ? je ne vais quand même pas faire le boulot du manager ! »
- L'idée que le télétravail est devenu pour beaucoup un droit et non plus une solution d'aménagement du travail
- Une forme de désinvolture pour prendre des congés sans solde sans prévenir, et sans comprendre où est le problème

### **Ne pas être un pion dans le collectif**

Les collaborateurs expriment dans leur ensemble le besoin d'appartenance à un collectif, à une équipe, à une communauté. Ils sont très attentifs à l'ambiance de travail, les bonnes relations entre collègues et avec leur manager. Ainsi, s'agissant d'un turnover élevé des nouveaux entrants (dans les 3 mois et dans la 1ère année), l'hypothèse la plus probable avancée par une entreprise est que à ce stade, ces derniers n'ont pas eu le temps de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, ni d'avoir expérimenté les qualités de leur employeur ou manager, et sont donc capables de partir du fait du dynamisme actuel du marché de l'emploi pour retrouver un emploi ailleurs ou pour un salaire à peine plus important. Le collectif est donc essentiel et donne tout son sens à l'idée de développer un sentiment d'appartenance, de fédérer des communautés (promotions des nouveaux entrants, communautés métiers, ...), de renforcer les dynamiques de coopération, d'instaurer des espaces de dialogue, de partage, de coconstruction...

Mais les salariés attendent aussi beaucoup d'être distingués en tant qu'individus, de ne pas se sentir anonymes parmi d'autres :

- « Avoir un manager en forte proximité qui me connaît, qui me respecte, qui s'intéresse à mes aspirations et mes envies dans le travail, qui peut me demander mon avis, moi seul en face à face sur un sujet pourtant collectif »,
- « Bénéficier de feed-back circonstanciés (et pas uniquement réguliers) »
- « Percevoir l'équité de traitement (et non l'égalité) pour une reconnaissance plus juste » (cela peut concerner autant le regard critique sur le versement d'une prime égale pour tous, sur le niveau de salaire au regard du prix de l'immobilier dans la zone géographique de travail), ou encore sur la répartition des tâches ; en parallèle le constat est qu'il y a une montée des situations conflictuelles en lien avec une montée d'une forme d'individualisme
- « Être intégré dans de plus petites équipes »

### **Avoir du « temps pour soi »**

Cette attente est à mettre en lien avec « le travail n'est plus le levier de croissance sociale, une fin en soi » mais un moyen :

Ainsi un manager constate que les nouvelles demandes de temps partiel ne concernent plus les jeunes parents mais plutôt les plus de 50 ans

Un autre que les collaborateurs qui auparavant transformaient leur heures supplémentaires en rémunération, demandent aujourd'hui plutôt du temps libre en temps de repos ou en temps « pour se réaliser en dehors du travail » (tout en précisant que ce n'est pas un problème d'engagement : quand ces salariés sont sur le lieu de travail, ils répondent effectivement présent »)

Un troisième que les collaborateurs qui » demandent à prendre quelques mois de congés entre le diplôme obtenu et la vie active (cas des infirmières par exemple), ou un an pour faire le tour du monde, sont plus nombreux qu'avant »

### **Que faut-il retenir ?**

**Les attentes des collaborateurs ne peuvent plus être présumées. Le rapport au travail qui autrefois faisait converger les aspirations comme l'envie de carrière ou d'autonomie, contribue aujourd'hui à une forme d'éclatement de ces dernières. Si certains repères sont bien présents à l'instar des enjeux de RSE, de qualité de vie..., ce qui prédomine est la nécessité d'adopter une posture d'écoute pour comprendre les sources réelles de motivation comme de démotivation de chacun des individus. Un rôle à partager entre l'entreprise et le manager de proximité, ce dernier gardant une position à la fois privilégiée et exposée.**

### **3.3 Troisième constat - les dispositifs mis en place par les entreprises, une lecture par les logiques d'action**

Les directions d'entreprises ont pris conscience de ce qu'elles appellent une « crise de l'engagement », matérialisée par l'évolution des rapports de force entre elles et les collaborateurs, rapports de force qui touchent aux difficultés de recrutement, de rétention et de management. Ce constat les a conduit à mettre en œuvre une diversité de dispositifs, explicitement identifiés ou non comme pouvant stimuler l'engagement des collaborateurs, et pensés comme une réponse à la façon dont la crise de l'engagement s'exprime dans leur environnement propre. Ces dispositifs sont donc conçus via le prisme d'une logique d'action, à savoir l'objectif principal visé ou indirectement atteint.

Parmi la multitude de dispositifs, dans la continuité ou en rupture avec les modèles mentaux bien ancrés dans les modes de gestion classiques des organisations, nous avons voulu faire émerger des éléments de réflexion et d'inspiration, voire des outils, à la fois pour les directions et les managers des entreprises. Pour cela, la grille de lecture proposée par les logiques d'action est celle qui nous a paru la plus pertinente. Nous avons identifié huit logiques d'action, explicitées et illustrées ci-après par les dispositifs qui nous en ont paru les plus emblématiques.

#### **3.3.1 Écouter pour comprendre et agir**

Sont rassemblés ici les dispositifs d'écoute, jusque-là rien de nouveau, mais pensés comme un levier d'action systémique à la disposition des différents acteurs de l'entreprise pour favoriser l'engagement. Pour être plus clair, une enquête de climat social peut permettre de suivre l'évolution de l'engagement des collaborateurs à mettre en regard des actions qui sont menées par ailleurs par l'entreprise à cet effet. Mais elle ne devient un dispositif de stimulation de l'engagement que si elle est exploitée à cette fin et ce dans une logique systémique, pour aboutir à des actions concrètes et visibles par les collaborateurs. C'est le cas par exemple de l'enquête QVT chez **VINCI Facilities** ou de l'enquête annuelle d'engagement Wittyfit chez **Thales Alenia Space**, dont les résultats sont au cœur de la discussion avec les middle managers.

#### **L'écoute chez VINCI Facilities**

Le 1<sup>er</sup> dispositif qui est cité est celui de l'enquête QVT annuelle dont les items font écho à la culture et les valeurs de l'entreprise. Les résultats de cette enquête sont à la maille de l'équipe et donnent lieu à analyse aux différents niveaux hiérarchiques, lors de séance de partages : le Directeur Régional avec ses chefs d'entreprise, le chef d'entreprise avec ses managers de proximité, le manager avec son équipe. Au-delà de l'analyse, ces séances permettent le partage des bonnes pratiques, permettent d'identifier ce qui relève de l'entreprise ou d'un manager en particulier, et visent à aider à l'adoption de plans d'action aux différents niveaux nécessaires. Les résultats sont communiqués aux équipes avec un niveau de détail qui évite le risque de mettre en porte-à-faux un ou des collaborateurs. Les plans d'action sont suivis et accompagnés (accompagnement du chef d'entreprise, formations proposées par l'académie VINCI Energie....).

En complément, la démarche annuelle ECHO est un dispositif de people review

animé entre managers pairs, qui permet de mesurer au-delà des compétences et capacités à évoluer de chaque collaborateur, ses motivations et aspirations. Ce dispositif pousse ainsi naturellement le manager dans une posture d'écoute de chacun de ses collaborateurs.

Enfin, la DRH joue également et de plus en plus un rôle d'écoute, en fouillant davantage les entretiens de sortie et en prévoyant un suivi plus rapproché des collaborateurs dans les 3 premières années après leur recrutement

### **3.3.2 Recruter et intégrer autrement**

On pourrait penser qu'il s'agit simplement ici d'élargir son marché du recrutement notamment sur les métiers en tension. Les objectifs vont plus loin : orienter la culture managériale et les comportements des collaborateurs vers l'attendu ; augmenter les chances de fidélisation en adaptant les postes aux candidats et non l'inverse ; ou encore en pensant l'intégration pour qu'elle aide à développer un sentiment d'appartenance fort

#### **Le recrutement chez XPO Logistics**

XPO prend un soin particulier au choix des profils des recrutements en cohérence avec le leadership attendu de ses managers à tous les niveaux de la hiérarchie ; un leadership qui valorise le respect, la gentillesse, l'empathie, l'envie de développer les collaborateurs.

Pour ces managers, XPO privilégie des profils qui montrent des capacités d'adaptabilité et d'ouverture, qui donnent de l'importance à l'épanouissement de l'équipe basée sur la confiance et à un management individualisé basé sur l'analyse fine des besoins de chacun de ses salariés.

Pour ces collaborateurs, XPO joue également sur la diversification des profils en privilégiant les comportements, les habiletés, par exemple par un partenariat avec Pole Emploi pour des recrutements par simulation.

Enfin, malgré une très forte culture de la promotion interne, XPO autorise le recrutement de salariés qui ont quitté l'entreprise et souhaitent revenir après une expérience externe ... et certains reviennent effectivement plus riches de leur expérience ailleurs et témoignent de la culture « ouverte » de l'entreprise.

#### **Mieux recruter chez VINCI Facilities**

L'entreprise évite de recruter des profils d'experts pour un poste si l'expertise attendue ne peut s'exercer que partiellement : le risque est que le candidat se sente surdimensionné, non reconnu à sa juste valeur et cherche à bouger rapidement. Les entreprises chez VINCI Facilities préfèrent aujourd'hui revoir l'organisation pour justifier ce profil sur l'ensemble du poste, ou former un candidat moins calibré.

#### **L'intégration chez Thales Alenia Space**

L'entreprise a mis en place le dispositif YES (Young Employees Society), qui rassemble les nouveaux entrants dans une logique de cohortes. Les communautés YES sont très dynamiques et peuvent fonctionner en réseau. Elles favorisent la socialisation en proposant des événements de convivialité, de partage de l'expertise en donnant des espaces et des temps pour parler métier, et pour échanger avec d'autres communautés YES du groupe Thales sur le territoire français. Outre le fait que ce dispositif aide à mieux faire comprendre la diversité des métiers et connaître le groupe, il contribue à développer un attachement fort dès l'intégration.

### 3.3.3 Faire tribu

Les dispositifs sont ici pensés pour développer le sentiment d'appartenance à un collectif. Le maillage peut être fin, à l'échelle d'une équipe, d'une communauté par exemple de métier, d'une promotion par exemple de nouveaux entrants dans la fonction de managers, ou de l'entreprise. Il est à noter que ce qui était considéré comme particulièrement efficace autrefois, le séminaire hors les murs et empiétant sur le temps personnel ou encore les journée familles, ont de moins en moins de succès, notamment par les non managers ou les populations de techniciens. Si la sphère personnelle s'invite dans l'entreprise, l'inverse n'est pas vrai. La difficulté est de trouver d'autres leviers qui ne soient pas intrusifs, pour à la fois créer du lien et un attachement si ce n'est à l'entreprise, du moins à son collectif de travail.

#### Faire tribu chez HTH (Holding Textile Hermès)

Ce ne sont pas les difficultés de recrutement ou la rétention des talents qui préoccupent en priorité HTH, mais la capacité de l'entreprise à se réinventer sans cesse tout en restant fidèle à ses valeurs et à sa culture : la Maison HTH, authentiquement responsable depuis 1937. Et cela ne peut se faire qu'avec des équipes certes engagées, mais aussi convaincues de « vivre une odyssée humaine dans une « Maison de famille ». Faire tribu est donc essentiel pour HTH et beaucoup de leviers ont été mis en œuvre à cet effet :

- La construction du nouveau siège, le projet Passerelles, a été l'opportunité de penser une entrée commune unique dans les locaux, et des espaces permettant à tous les niveaux hiérarchiques (dirigeants comme ouvriers) de se croiser, de partager, d'échanger ; le site valorise par des symboles tous les métiers de HTH ; il est pensé comme un site refuge qui favorise le lien physique entre les populations
- En cohérence, le télétravail est exclu ! Même la demande de télétravail qui existait avant l'emménagement dans le nouveau siège a significativement diminué, chacun trouvant visiblement du sens à venir travailler sur place
- Derrière l'accueil est accroché un tableau sur lequel sont épinglés autant de papillons fabriqués avec des chutes de soie à cravate, que de collaborateurs. Lors de leur titularisation (CDI), les nouveaux entrants sont invités eux aussi à venir épingler leur papillon lors de la cérémonie éponyme.
- Les ailes d'Hermès est un dispositif du groupe, qui permet sur la base d'un tirage au sort de choisir 1000 collaborateurs (sur 15 000 au total pour le groupe) pour participer à un programme communautaire parmi 20 proposés (partir une semaine pour des projets aussi variés que restaurer des œuvres d'art à Rome ou encore construire une école dans des favelas au Brésil). Il y a une grande fierté à avoir un collègue de son équipe tiré au sort ou l'être soi-même.
- HTH organise des parrainages sur plusieurs mois pour les nouveaux entrants
- Plus classiquement, l'entreprise organise des journées métier : une journée conviviale pour les collaborateurs de même métier (imprimeurs, tisseurs, ...), pour mieux se connaître et créer des liens d'une autre nature
- Enfin, HTH prend soin de recruter parmi les candidats ceux qui ont un profil « Hermès compatible »

### 3.3.4 Développer la fierté d'appartenance

Les entreprises peuvent s'appuyer sur des leviers de motivation qui constituent naturellement une fierté pour leurs collaborateurs : le produit de luxe chez HTH, la contribution à une organisation fluide des prochains Jeux Olympiques à Paris pour les collaborateurs de Enedis Ile de France, la fierté de participer à l'aventure spatiale chez Thales, l'idée de sauver des vies chez HCL ou d'avoir une utilité sociale chez Pôle Emploi... il ne s'agit pas de dispositifs à proprement parler, mais d'une valorisation de la raison d'être de l'entreprise, et que l'entreprise doit savoir cultiver, à l'instar de Thales Alenia Space et sa journée porte ouverte aux collaborateurs et à leurs familles à l'occasion des 40 ans du site (une opportunité pour ces derniers d'expliquer et matérialiser avec fierté ce qu'ils font, ce qu'ils sont).

D'autres entreprises en ont conçu un dispositif à part entière tel que :

### **L'écoconception chez Egis**

L'écoconception consiste à intégrer la protection de l'environnement dès la conception des projets d'infrastructures, de bâtiments et de tout autres projets d'aménagement du territoire. Dans le cadre de son engagement EGIS affiche sa volonté de participer à la décarbonation, avec une organisation et des objectifs au niveau du Groupe et du Comex, mais aussi au niveau Business Line, via des référents (équipes de 3 à 4 personnes dans chaque entité). Cet engagement fait beaucoup échos chez les jeunes.

Cela se traduit notamment par une approche d'écoconception dans les projets (par exemple, une réflexion sur la gestion/réutilisation des déblais de chantier) ou sur ma contribution possible à mon niveau au bureau, ... A la BL Rail, 2 collaboratrices ingénieurs ont proposé d'animer des ateliers en lien avec ces questions. La BL a suivi cette initiative : les salariées volontaires se voient attribuer du temps pour y participer, sous réserve d'un engagement à une participation régulière à ces ateliers. Pour anticiper les réticences des managers confrontés à la gestion de l'activité, un code d'imputation a été créé à cet effet.

### **3.3.5 Soigner les conditions de travail**

Il s'agit ici des facteurs qui touchent d'avantage aux conditions d'exercice du travail qu'au cœur de l'activité : par exemple la rémunération, les rythmes de travail, le télétravail, la QVT...

Tout d'abord, il est à noter qu'aucune des entreprises de notre panel ne perçoit la rémunération comme un levier à envisager pour favoriser l'engagement, recruter ou retenir. Certaines entreprises déclarent être dans le haut des niveaux en termes de rémunération et toutes sont vigilantes à maintenir cet avantage. Aller au-delà reviendrait, selon elles, à s'engouffrer dans une spirale aux effets incertains voire risqués.

Concernant les rythmes de travail, à l'exception d'un exemple très atypique issu du monde de la Start-up (Chez Gladia, la possibilité de prendre en plus des 25 jours annuels légaux de congés, un nombre non limité de jours de congés en plus, pour peu que son manager soit d'accord), les dispositifs les plus fréquents sont ceux du télétravail. Alors que le système responsabilisant de Gladia ne donne pas lieu à des abus, le système du télétravail, y compris chez Gladia, est devenu implicitement un droit chez les collaborateurs.

A l'exception de HTH, il est présent dans toutes les entreprises de notre panel dès lors que l'activité l'y autorise. Et dans les autres cas, l'entreprise imagine d'autres solutions pour maintenir un niveau d'équité au sein des équipes.

### **Les dispositifs en lien avec le télétravail chez Enedis**

La période Covid est venue bousculer l'organisation du travail au sein de la plupart des équipes. Enedis a donc mis en place un dispositif visant à encourager celles-ci à co-construire avec leur manager leur Projet Collectif de Fonctionnement d'Équipe, plan qui vise à définir les rythmes et rites au sein de l'équipe et en interaction avec les autres équipes, et en lien avec le développement du télétravail. L'objectif : améliorer la performance du collectif et son bien-être (y compris celui du manager !)

La durée possible du télétravail est passé de 2 à 3 jours / semaine au lieu de 1 à 2 jours. Et en parallèle, notamment pour ceux qui ne peuvent télétravailler du fait de leur activité, a été mis en place un accord sur la flexibilité horaire ou la possibilité de prendre son poste directement sur le chantier

### **Une attention particulière portée à l'environnement de travail chez Egis**

L'accord télétravail qui a été mis en place donne beaucoup de flexibilité aux équipes : jusqu'à 60% de jours de télétravail par mois, et des marges de manœuvre donnée aux équipes pour s'organiser, la demande n'étant pas « plus de télétravail » mais « plus de flexibilité » et « faites-nous confiance ».

Par ailleurs, une expérimentation est conduite depuis octobre 2022 sur un site parisien, concernant l'organisation des espaces de travail : suppression des bureaux individuels (chaque collaborateur gardant un casier personnel) mais de nombreux espaces de travail répondant à des situations de travail variées (espace de créativité, espace de travail à 2, salles de réunion de tailles diverses., halle central pour rassembler les collaborateurs autour d'un coin café rassembleur...). Le nombre de postes de travail est de 2 pour 3 personnes.

Chez Allianz, on ne se préoccupe pas seulement de définir les rythmes et l'organisation du télétravail, mais aussi d'accompagner les collaborateurs dans l'optimisation et la maîtrise de leur propre temps de travail, dans un contexte où le travail à distance, l'éloignement, l'évolution des outils et processus sont venus bousculer les modes de travail des équipes.

### **Apprendre à mieux gérer la charge de travail chez Allianz et Allianz Trade**

Au sein d'Allianz, la thématique de la charge de travail est perçue comme très liée à la recherche de sens et de priorités. Comment mesurer la charge de travail à distance ? Comment s'assurer que l'efficacité collective est bien au rendez-vous quand on se voit moins pour progresser, fixer les priorités ensemble ou même répartir le travail ? Et pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? sont les questions qui guident les actions et dispositifs au sein de ses entités. L'objectif est de permettre à chacun de progresser en équipe, en définissant ensemble les priorités, en prenant le temps de se former et prenant conscience de la nécessité d'avoir ces temps de partage et d'échange. Cela peut se traduire par exemple par des décisions relatives aux espaces de travail (les nouveaux espaces «Vivre Allianz» Chez Allianz France), dans l'évolution des formations pour les managers et les leaders, et dans l'évolution du rôle de la fonction RH qui renforce son rôle de conseil et d'accompagnement du changement.

Dans cette logique, Allianz Trade lance actuellement un programme de « Workload Management » dans l'ensemble de ces entités avec l'ambition de créer un memento, une vision commune du travail ainsi que des outils d'accompagnement des managers et des équipes, outils qui seront personnalisés en fonction des cultures des entités de par le monde

D'autres dispositifs apparaissent plus traditionnels comme les ateliers sur la QVT (Thales Alenia Space) mais méritent d'être soulignés car ils donnent bien lieu à des actions concrètes et visibles par les collaborateurs.

#### **3.3.6 Optimiser l'organisation du travail**

Il s'agit de dispositifs facilitant la réalisation du cœur du travail :

- La simplicité ou la simplification des process,
- Le rôle réaffirmé des fonctions supports comme une aide réelle pour permettre aux productifs, aux techniciens ou encore aux managers de se concentrer sur ce qui est prioritaire dans leur activité
- La clarté de la stratégie, des missions et du lien entre ces missions et les contributions de chacun
- Le droit à sortir du cadre pour expérimenter, prendre des initiatives
- ...

### **La performance par la confiance chez Pôle Emploi**

La demande d'implication des agents de Pôle Emploi dans les façons d'accompagner les entreprises et les demandeurs d'emploi, portée par un sentiment d'utilité sociale, a toujours été forte. En 2017, une expérimentation de transformation culturelle et managériale a ainsi été lancée auprès de 25 agences volontaires, avec pour leitmotiv : laisser aux agents la possibilité de s'extraire des modalités de fonctionnement prescrites afin de choisir le comment agir. Les collectifs peuvent ainsi s'approprier le sens de leur action au niveau local et sont portés par des managers qui développent des compétences allant au-delà du simple pilotage d'indicateurs de performance. Après 6 années d'expérimentation, le bilan de cette démarche qui a été généralisée dès 2019 à toutes les agences souhaitant la déployer, laisse apparaître :

- Des résultats positifs : une amélioration durable de la qualité de vie au travail (+8pts sur l'indice QVT dans les agences partenaires) et une meilleure performance opérationnelle dans les accompagnements effectués ;
- Des enseignements clefs pour favoriser l'engagement par la confiance, au premier rang desquels figurent le partage du sens de l'action pour que chacun puisse se l'approprier, donner des marges de manœuvre à ceux qui réalisent l'action ainsi que limiter les demandes de reporting au strict nécessaire.

### **L'optimisation de l'organisation du travail chez Enedis**

La démarche « simplifions ensemble » s'appuie sur l'intelligence du terrain en proposant aux collaborateurs de s'impliquer pour simplifier, faciliter, sécuriser, supprimer les irritants du travail. Sont issus de cette démarche des initiatives telles que :

- Le « Kill chronophage challenge » (proposition par exemple de solutions pour remplacer des doubles saisies ou des tâches répétitives)
- L'analyse des situations dangereuses ou des « presque accidents » sur des postes source de risques avérés
- Le Plan Prévention réalisé par chaque manager au niveau de son équipe en fonction des spécificités de l'activité, de ses collaborateurs, ...

Par ailleurs, il existe dans le cadre de la démarche d'innovation nationale, un outil maison « La ruche » qui permet à chacun de « poster » des idées innovantes, idées qui peuvent être likées. Si elles confirment leur pertinence, leur mise en œuvre est approfondie pour une généralisation en respectant toutes les contraintes organisationnelles ou techniques (par exemple, il ne s'agit pas seulement de créer un petit logiciel dans le cadre du « Kill chronophage challenge », il faut ensuite pouvoir l'intégrer dans le SI avec toutes les contraintes d'optimisation et de sécurité nécessaires).

Enedis a testé également sur quelques unités pilote le programme « Pionnier » : lorsque l'une de ces unités souhaite expérimenter une initiative, l'entreprise la challenge mais dans tous les cas, la suit et la soutient, éventuellement en autorisant la transgression de règles explicites ou implicites de l'entreprise, à condition que cela soit annoncé et réversible. L'idée ici est de pouvoir remettre en cause s'il y a lieu le niveau national sur la qualité et l'efficacité du prescrit qu'il produit. Ces Unités se réunissent chaque trimestre pour partager, capitaliser, s'inspirer. L'enjeu d'Enedis est que toutes les unités puissent à terme être « pionnier ». Ce programme a par exemple permis de mettre en évidence le besoin de se faire autoriser des pratiques qui n'étaient pas interdites (logique de parapluie ou de l'autocensure qui bloque les évolutions, encore bien ancrée dans la culture) de simplifier des procédures inapplicables par l'opérateur, de tester des formats de reconnaissance particuliers sur certaines populations et de faire évoluer les représentations.

Enfin, Enedis a également organisé un transfert de tâches logistiques vers des



cellules spécialisées afin de permettre aux managers de se recentrer sur leur rôle de développeur de compétences.

### **L'efficacité des fonctions support chez VINCI Facilities**

Dans un contexte où les techniciens sont le plus souvent itinérants ou déportés sur le site du client, les entreprises de VINCI Facilities se trouvent face à une population dont les leviers de l'engagement passent plus difficilement par le sentiment d'appartenance à une communauté (sauf si cette communauté est un collectif restreint). Ils nécessitent plutôt de s'interroger sur leurs sujets de démotivation en lien avec le thème de la bonne exécution des conditions de travail : liberté d'action, autonomie dans sa propre organisation, et soutien efficace des fonctions support pour cela. L'efficacité à dépanner un véhicule, un portable ou à assurer la fonctionnalité des outils SI est donc essentielle. Les fonctions support sont effectivement reconnues comme telles lors de tous les échanges que nous avons pu avoir avec les représentants de VINCI Facilities.

### **Aider les collaborateurs à prendre conscience de leur contribution au travail chez Egis**

Egis est confronté à un changement d'organisation important. Le RH et le DG font le tour de l'ensemble des équipes pour présenter les axes stratégiques de cette réorganisation, en intégrant dans leur démarche un travail associé avec la direction de chaque équipe : comment cela va-t-il se traduire dans les faits pour l'équipe, pour les activités ? En quoi l'activité de l'équipe sert la vision stratégique... Ces différents points sont repris dans l'entretien d'évaluation par le manager à partir d'une question telle que : « comment, toi, tu participes aux orientations stratégiques de la BL ».

### **La communication chez Gladia**

Dans un contexte start-up, les salariés se sentent très concernés par la vision, le cap et les perspectives de l'entreprise. A partir d'une certaine taille (plus d'une dizaine de collaborateurs à ce jour), Gladia a dû mettre en place en réponse aux attentes de ces salariés :

Une réunion mensuelle « Debrief » pour présenter et échanger sur les éléments de santé financière de l'entreprise (chiffres, clients, évolution des produits, perspectives...)

Une réunion toutes les 2 semaines « Retro » dont l'objet est d'échanger sur ce vers quoi l'entreprise va, les risques, « ce qui nous freine, ce qui nous pousse ». Cette réunion permet de faire émerger les tensions, les points d'amélioration à mettre en œuvre... Elle donne lieu à des prises de décision sur 3 actions concrètes maximum à chaque fois

Une newsletter tous les 15 jours (chiffres, vie sociale, recrutements en cours...)

### **Encourager la rotation des postes dans la gestion des projets chez Elbit Systems**

Dans cette entreprise qui mène des projets de développement de systèmes technologiques avancés et de longue durée, il est essentiel d'intégrer dans le management des salariés de la mobilité inter projets, de la permutation de rôles tout au long du cycle de vie du projet, et de la mobilité entre les business units, de manière à entretenir l'engagement au travail via le renouvellement des missions et des tâches et l'intérêt au travail. Rester dans la compétition avec les autres entreprises de haute technologie sur les produits développés en restant à la pointe du progrès technologique est un facteur déterminant de la motivation des salariés

### 3.3.7 Accompagner les managers et la transformation managériale

Le titre ici n'est pas anodin : les discours et les pratiques montrent une prise de conscience de plus en plus partagée que manager est un métier qui ne s'improvise pas, et que manager suppose une interaction avec des managés qui milite pour un accompagnement dans l'action et in situ, afin également de faire bouger les collaborateurs.

Si certains dispositifs restent encore très « classiques » :

- Des formations sur les fondamentaux du management pour les nouveaux dans la fonction
- Des formations axées sur des points de progrès identifiés par l'entreprise : les leviers managériaux de la rémunération ou la communication managériale autour de la rémunération, la distinction entre erreur et transgression pour pouvoir envisager les erreurs comme une opportunité de progrès et non comme une sanction à appliquer, la diversité et l'inclusion, le handicap, la gestion des conflits., l'intergénérationnel dans mon équipe...
- Des formations à l'accompagnement des transformations
- Des webinaires pour aider à détecter les signaux faibles d'un désengagement et d'un risque de démission, pour donner des astuces pour communiquer / convaincre de rester...

D'autres sont plus nouveaux dans la mesure où autrefois réservés aux top managers ou managers intermédiaires, ils semblent se démocratiser à tous les managers : du coaching à la prise de poste, du co-développement pour progresser entre pairs, ou encore des ateliers sur des thèmes de travail partagés. Enfin, ce qui nous apparaît encore plus notable, c'est la présence croissante de dispositifs d'accompagnement in situ du manager dans son équipe naturelle. Si certaines entreprises n'en sont encore qu'à l'intention, d'autres ont déjà pensé leur organisation et leurs dispositifs en ce sens.

#### La dynamique d'accompagnement mise en œuvre chez Enedis

L'accompagnement des équipes in situ, à la demande du manager est une pratique de plus en plus courante chez Enedis. Il est assuré par des collaborateurs de la DTDM (la Direction des Dirigeants, des Talents et de la Dynamique Managériale, dont l'une des missions est la transformation managériale) ou par des facilitateurs internes (900 au sein de l'entreprise, qui peuvent consacrer en fonction de la sensibilité de leur Directeur d'Unité, de 10 à 80% de leur temps en accompagnement des équipes de leur unité). Ces facilitateurs (internes ou de la DTDM) interviennent par exemple pour coanimer dans une logique de transfert de compétences, les ateliers de co-construction du Projet Collectif de Fonctionnement d'Équipe.

### 3.3.8 Aligner l'organisation

Il s'agit ici pour l'entreprise d'envoyer des signaux cohérents en alignant stratégie, culture et organisation, quitte à remettre en question son organisation, ses pratiques de gestion, ses modes de fonctionnement.

#### Quand le business tient compte des ressources disponibles chez VINCI Facilities

Face à un marché de l'emploi structurellement pénurique dans son domaine, les entreprises de VINCI Facilities coordonnent business et organisation, en se donnant la possibilité de ne pas répondre à un appel d'offre si la ou les entreprises concernées estiment ne pas avoir les ressources à mettre en face (ne pas signer un contrat avec moins de 30% de ressources expérimentées et avec ancienneté dans l'entreprise par exemple), ou si l'appel d'offre est porté par un client qui ne partage pas la vision du Facility Management de VINCI Facilities, ce qui pourrait mettre en difficulté les équipes d'exploitation. Le suivi business / ressources est fait de concert par la Direction Générale et la DRH.

### **L'alignement de l'organisation chez Enedis**

C'est un volet clairement identifié de l'accompagnement de la transformation managériale. Il est conduit sur plusieurs axes :

La remise à plat de la politique de mobilité (auparavant au bon vouloir du manager de départ) pour augmenter les perspectives d'évolution en interne et la fluidité

L'expérimentation du programme Pionnier, pour permettre aux unités de proposer des projets qui peuvent bousculer le niveau national et donc faire sortir l'entreprise de son cadre

L'expérimentation du modèle d'évaluation des cadres managers pour officialiser à hauteur de 50% du bonus, les comportements et attitudes managériales attendus

La mise en place du CERNE (Contrat d'Engagement Réciproque Négocié Enedis) signé entre le manager et un jeune entrant : le premier s'engage sur un parcours de professionnalisation tandis que le deuxième s'engage à rester la durée nécessaire pour faire le tour de son poste et ne pas prétendre à une mobilité ou évolution prématurée

### **L'évolution du projet de transformation managériale chez HTH :**

Ce projet de transformation globale de l'entreprise, démarré en 2017, a déjà contribué à une évolution notable de la culture managériale dans une démarche très participative et « chemin faisant ». Cette démarche de transformation est poursuivie pour aller plus loin et s'adapter aux enjeux eux-mêmes en mouvement :

Les dispositifs d'accompagnement des managers sont déclinés aujourd'hui au niveau le plus fin, celui du chef d'équipe pour non seulement les accompagner sur les situations concrètes auxquelles ils sont confrontés, mais aussi pour identifier les situations qui posent problèmes et les faire remonter tout au long de la ligne managériale et jusqu'au CODIR. Il s'agit pour HTH de se mettre en capacité d'apporter des réponses cohérentes au plus près du terrain, c'est-à-dire au niveau du poste de travail et individu par individu

La professionnalisation des acteurs de la fonction RH, entamée dès 2016 sur leur rôle de facilitation intègre aujourd'hui une dimension plus psychosociale (intelligence émotionnelle, la régulation ou la médiation) développée également auprès de l'ensemble des managers, ou investit le champ de l'assessment (pour se professionnaliser dans les recrutements et le développement de profils « valeurs HTH compatibles »

Un travail de réflexion est actuellement conduit pour éclairer les liens entre organisation / culture et stratégie, dans une dimension durable de type « permanagement » ou en orientant l'innovation en réponse aux enjeux de l'environnement (recherche sur le cuir végétal par exemple)

### **Que faut-il retenir ?**

**Certaines logiques d'action ne sont pas nouvelles... mais elles peuvent être renouvelées (revisiter sa façon de penser les conditions de travail, mieux recruter non pas sur des critères de compétences seules mais sur des valeurs, exploiter les enquêtes annuelles dans une logique systémique, ...). D'autres logiques d'action nous apparaissent plus inhabituelles voire nouvelles : faire tribu, développer la fierté d'appartenance. D'autres encore, incontournables : l'alignement de l'organisation et l'accompagnement non pas des seuls managers mais de la transformation managériale.**

**Enfin, il est intéressant de noter que le levier de la rémunération n'est pas retenu dans notre panel comme levier de fidélisation, d'attractivité ou d'engagement. Selon certaines entreprises, les collaborateurs restent aussi et**

**surtout pour :**

- **L'ambiance de travail**
- **Les conditions de travail**
- **Leur manager de proximité**

### **Points de synthèse du chapitre 3**

— **Plutôt que le sens au travail, c'est plutôt l'engagement des salariés à travers leur travail qui fait l'objet de l'attention des entreprises.**

— **La question du sens au travail n'est pas forcément le sujet de l'entreprise. Les collaborateurs se rapprochent d'une entreprise parce qu'elle correspond, au moment où ils la rejoignent, à leurs propres projets et aspirations. L'entreprise n'a pas à donner du sens. Elle a à faire des choix et à les expliquer et valider la compatibilité avec ceux des individus qui sont prêts à s'y engager.**

— **D'un individu à l'autre, les attentes vis-à-vis de l'entreprise sont très disparates et se traduisent par une sensibilité différente des leviers proposés par les managers ou les dispositifs d'entreprise.**

— **Selon nos entretiens, certains leviers apparemment bien repérés ne font pourtant pas toujours l'unanimité en termes de facteur d'engagement, et sont parfois porteurs de paradoxes et contradictions, en fonction des profils de populations ou des circonstances :**

- **La RSE : une préoccupation partagée mais qui ne doit pas bousculer trop les habitudes de vie et de travail**
- **Le désir d'autonomie et de missions nouvelles, variable en fonction des populations et des périodes de vie**
- **Une perméabilité asymétrique entre les sphères personnelle et professionnelle, au profit des collaborateurs**
- **Le besoin de faire partie d'un collectif mais également de se distinguer en tant qu'individu**
- **Une diversité des formes d'expression du besoin d'avoir du « temps pour soi »**

— **Face à la « crise de l'engagement » les directions d'entreprises mettent en œuvre une diversité de dispositifs que nous avons regroupé dans une typologie en 8 « logiques d'action », illustrées par des pratiques concrètes recueillies lors de nos entretiens.**

— **Certaines logiques d'action déjà connues sont repensées (revisiter les conditions de travail, mieux recruter ou recruter différemment, exploiter les enquêtes annuelles dans une logique systémique, ...). D'autres logiques d'action sont plus nouvelles : faire tribu, développer la fierté d'appartenance. D'autres encore, incontournables : l'alignement de l'organisation et la transformation managériale.**

## Chapitre 4

# Les pratiques à l'œuvre dans les entreprises : quels enseignements pour les entreprises ? pour les managers ?

En croisant les éléments repérés lors des chapitres précédents avec les protagonistes de la douzaine d'entreprises rencontrées, des enseignements sont proposés qui peuvent aider les entreprises à identifier des leviers d'action.

Ces leviers concernent d'une part la prise de conscience du fait que les représentations du sens au travail dans l'entreprise ont tendance à diverger et qu'il s'agit de prendre dorénavant en compte des nouvelles formes d'engagement ; d'autre part, la posture et les pratiques des managers à faire évoluer ; enfin le rôle d'accompagnement indispensable de la fonction Ressources Humaines dans ces transformations notamment en direction des managers. Nous concluons ce chapitre par la proposition d'une grille de questionnement utile au passage à l'action au sein d'une équipe naturelle de travail.

### 4.1 Des représentations multiples aux dissonances : vers la divergence

Le désengagement au travail s'explique à travers deux mécanismes clés. Tout d'abord à travers la multiplicité et la divergence des représentations concernant le travail, la vision de l'organisation et la performance. Ensuite, par des contradictions dans les pratiques organisationnelles qui ne s'alignent pas avec les besoins individuels et collectifs jusqu'au point de devenir des dissonances.

#### **Des représentations divergentes concernant le travail**

Le cœur du problème est lié à une augmentation croissante des représentations qui divergent à tous les niveaux. Les modèles types des représentations ont évolué, le rapport au travail et sa place dans la vie des individus, la notion de performance et de la bonne ambiance de travail ont muté profondément. Il y a un sentiment général basé sur le fait que le travail est par nature une aliénation et que la « vraie vie » commence après celui-ci (Mingam, 2023).

L'accélération, la globalisation, le modèle de l'organisation capitaliste classique et le télétravail, ont renforcé le désenchantement, la promotion du bien-être et du besoin d'autonomie. Ce constat repose aussi et depuis plusieurs décennies dans notre pays, sur un long processus d'individualisation de la relation de travail qui a contribué à amoindrir la dimension collective du travail et à favoriser des modes de management très individuels (Coutrot 2022).

Dans ce contexte, l'organisation fait face à des représentations plus éclatées, plus évolutives, à une augmentation exponentielle des besoins qui deviennent de plus en plus individuels avec des sources de sens très divergentes et donc plus difficiles à gérer et à coordonner pour créer une dynamique d'action collective.

#### **Des pratiques organisationnelles mises en œuvre considérées parfois comme contradictoires**

La création du sens et de l'engagement suppose le respect du principe de cohérence. Toutefois, de nombreuses contradictions sont à l'œuvre allant jusqu'aux dissonances. Ces dernières s'opèrent à plusieurs niveaux : l'individu, l'équipe, les managers de proximité, le top management et l'organisation.

- Manque de vision stratégique vs besoin de projection : Lorsqu'une organisation ne dispose pas d'une vision stratégique claire et convaincante, cela peut entraîner une certaine confusion, un manque d'orientation et un sentiment d'absence de but chez les salariés. Les salariés ont besoin de comprendre comment leur travail contribue aux objectifs généraux de l'organisation et de disposer d'une vision claire pour la croissance et le développement de leur travail.
- Contenu du travail vs. besoins individuels : Le contenu du rôle au travail n'est pas en adéquation avec les attentes de l'individu de se réaliser par le travail.
- Contrôle vs besoin d'autonomie : La mise en place d'un environnement trop structuré déséquilibre la possibilité pour les individus d'exercer leur autonomie.
- Individualisation vs besoin de lien social : Les individus recherchent l'autonomie personnelle, l'expression de soi et l'indépendance tout en éprouvant un besoin fondamental de liens sociaux, de relations et d'un sentiment d'appartenance.
- Distance/télétravail vs soutien managérial : Le travail à distance éloigne les managers de proximité de leurs équipes qui manifestent un besoin de proximité et de soutien.
- Éthique personnelle vs valeurs de l'organisation : Avec la crise écologique, le conflit entre l'éthique personnelle, les valeurs et la mission de l'organisation s'accroît.
- Lourdeur des procès vs agilité : La lourdeur des processus de travail empêche le développement de l'agilité qui prône un développement itératif et la nécessité d'un degré élevé d'autonomie ainsi qu'une prise de décision rapide.

Cet encadré montre que la perte d'engagement s'explique par un manque de compréhension des objectifs, de visibilité sur le long terme. Le manque d'adhésion est lié aux écarts entre l'identité de l'individu et les valeurs de l'organisation ou encore par une distance entre les managers intermédiaires et les équipes. De nombreuses contradictions alimentent cette perte de sens, allant des dirigeants qui déplorent le manque d'envie collective, aux salariés qui dénoncent un manque de liens sociaux et de soutien managérial.

Le risque du désengagement réside dans la limitation de la coopération avec l'entreprise, qui peut se traduire par un manque de proactivité, une perte de confiance envers l'organisation, la dés-identification, la démotivation en allant jusqu'au « quiet quitting » ou la démission.

#### **4.2 Des nouvelles formes d'engagement dans le travail et à l'extérieur du travail**

L'élément le plus déterminant est l'émergence de nouvelles formes d'engagement chez les salariés. Dans tout engagement, il y a une recherche de dépassement. Ainsi, pour dépasser l'individualisation croissante du monde de travail, les salariés se tournent vers des nouvelles formes d'engagement à l'extérieur de l'organisation au sein de mouvements sociaux et citoyens, les associations, les sociétés civiles et vers le bénévolat au sein des organisations issues de l'économie sociale, solidaire et participative.

Cette crise de sens est liée aussi au changement du rapport entre individuel et collectif. Le travail est une sphère cruciale de la vie sociale et le manque de collectif -exprimé comme une conséquence des transformations du monde du travail (digitalisation, télétravail) - explique pourquoi les individus cherchent du sens à l'extérieur du monde de l'entreprise.

Les mutations qui redéfinissent actuellement l'engagement entre sphères intérieures et extérieures du travail viennent questionner les frontières organisationnelles et les solutions possibles à déployer par les organisations.

Notre étude a mis en évidence les sources de dissonance dans les organisations qui, sous l'effet de la croissance rapide des effectifs, de la mise en place du télétravail et de la pression accrue de la concurrence et des actionnaires, deviennent plus formelles, plus distantes, plus hiérarchiques et davantage centrées sur la productivité, ce qui tend à dégrader les conditions de travail, mais également les relations de travail.

Pour recréer à nouveau de l'engagement, les organisations doivent mettre l'accent sur la proximité relationnelle, le bien-être au travail, l'auto-gestion et la responsabilité des salariés. Une autre option à creuser consisterait à soutenir l'engagement des salariés en dehors du travail à travers de dispositifs de mise en disponibilité pour consacrer du temps à d'autres projets non liés à l'entreprise. Aussi, la mise en place des démarches au sein de l'organisation pour monter des projets à l'initiative des salariés pourrait être intéressante comme une forme d'intrapreneuriat. C'est le sens des projets développés par des entreprises comme Accenture, Devoteam, HTH ou Google qui visent à faire de l'engagement en faveur de communautés externes à l'entreprise un élément des objectifs que doivent se donner les salariés dans leur plan de développement individuel annuel.

De plus, adapter les formes de contrat de travail pour proposer une possibilité de temps aux salariés pour se consacrer à d'autres projets personnels ou citoyens est une option à explorer. Dans les organisations alternatives, les tensions à ce propos s'atténuent à travers la mise en place d'un membership fluide (Bobadilla et al, 2023), qui signifie que les personnes partent et reviennent. Le fait de proposer cette possibilité permettrait d'intégrer le fait que l'engagement et ou la motivation ont des cycles. Donner le choix aux salariés d'agir, de faire une pause à un moment de leur carrière pourrait au contraire fidéliser davantage les collaborateurs. Pour cela, les organisations classiques doivent changer leur paradigme et repenser la place du travail dans la vie des individus et accepter une évolution dans le fait d'avoir des salariés qui ne veulent plus être aliénés par le travail.

### **4.3 Pour répondre aux défis de la dissonance : faire évoluer la posture et les pratiques des managers**

Pour répondre à une réalité faite d'attentes nouvelles des collaborateurs et de nouveaux paradoxes d'une part, et aux besoins de l'activité et des exigences de performance d'autre part, les managers de proximité peuvent développer une panoplie de pratiques ou dispositifs que l'on peut qualifier « d'initiatives d'en bas »<sup>24</sup> (que nous avons qualifiées de « bricolage managérial » dans notre étude précédente<sup>25</sup>). Nous avons extrait ces pratiques de l'analyse menée auprès de collectifs d'une trentaine de managers structurés en focus groupes.

Si certaines pratiques peuvent montrer un air de « déjà vu », comme dans le cas des dispositifs d'entreprise, elles nous semblent renouvelées dans la façon de les mettre en œuvre. Parmi celles-ci : la nécessité de proximité, l'exigence croissante vis-à-vis du manager, le besoin de répondre autrement aux besoins d'évoluer ou de se développer des collaborateurs qui le souhaitent, la nécessité de donner le sens en décryptant et en positionnant chacun face à la vision de l'entreprise.

#### **4.3.1 Développer une proximité à l'extrême**

Elle est au cœur des verbatims que nous avons entendu. Elle suggère d'aller au-delà des entretiens périodiques prévus par l'entreprise et nécessite une posture plus tournée vers l'écoute active pour :

##### **Soigner les conditions de travail au plus près des contraintes de chacun**

Ce qui était nouveau pendant la période de confinement du Covid est devenu pérenne aujourd'hui : le manager se doit de connaître et de tenir compte des facilités ou contraintes de ses collaborateurs par rapport au télétravail, aux temps de transport, aux horaires d'école ou de crèche, voire aux problèmes personnels du salariés... Il peut pour cela s'appuyer sur les dispositifs de l'entreprise (télétravail, flexibilité horaire...) ou aller encore plus loin par exemple en proposant un horaire décalé par rapport aux embouteillages ou en jouant sur le paramètre télétravail (certaines entreprises donnent des latitudes à leurs managers), et ce en toute transparence vis-à-vis de l'équipe

Dans certains cas, les contraintes personnelles peuvent déborder sur des sujets hors champ du manager ou de l'entreprise : aider un salarié à remplir des documents administratifs, à gérer son budget, à surmonter des épreuves personnelles.

<sup>24</sup> En écho aux travaux de Thomas Coutrot et Coralie Perez – Redonner du sens au travail : Une aspiration révolutionnaire - (2022)

<sup>25</sup> Rôles et compétences des managers dans les dynamiques de transformation et d'innovation-Cahier de CIME n°3-décembre 2021-

### **Valoriser la personne, faire qu'elle ne se sente pas comme un pion parmi d'autres**

Là où les échanges collectifs étaient priorités (échanges dans les réunions, co-construction...), une place nouvelle est donnée aux échanges en face à face : « tiens, sur ce sujet polémique, viens avec moi pour qu'on échange sur ta vision des choses »)

### **Coller aux attentes pour responsabiliser et engager dans l'action**

A l'instar d'une pratique rencontrée sur un des terrains d'enquête, on peut avoir une vision juste de ce qu'attend chacun de ses collaborateurs, ne pas s'arrêter à des hypothèses ou a priori, déconstruire les mythes, en ayant des feed-back réguliers et des perspectives en phase avec ses aspirations, pour certains une évolution de poste, pour d'autre un développement de compétences nouvelles...autour de questions très concrètes comme : « voulez-vous prendre plus de responsabilité ? quel est votre projet professionnel ? quelles sont vos attentes dans le travail ? »

### **Être à l'écoute et réagir aux signaux faibles**

Il s'agit pour le manager d'être dans une posture d'écoute pour identifier les plus impatientes à évoluer, soit pour les convaincre de l'intérêt pour eux de finir le tour de leur poste, soit pour les aider à comprendre leurs propres attentes, ou au contraire pour leur proposer des missions nouvelles pour maintenir leur intérêt dans leur travail et éviter le turnover.

### **Faire des feed-back constructifs et circonstanciés**

La technique du feed-back est aujourd'hui largement diffusée, avec des préconisations sur l'art et la manière de dire les choses de manière constructive. Certains vont plus loin dans ces préconisations. Plutôt qu'un simple feed-back, ils en appellent à la prise de conscience et la responsabilisation de leur collaborateur : « tu te souviens quand tu avais agi de cette façon l'année dernière ... », avec beaucoup plus d'impact.

#### **4.3.2 L'ambiance de travail versus l'exigence vis-à-vis du manager**

Cette idée fait écho à l'idée de « faire tribu ». Avec certaines populations, notamment de cadres ou ingénieurs, les rencontres « after work » sont encore appréciés. Mais les salariés sont de moins en moins enclins à donner de leur temps personnel y compris pour des temps conviviaux, les managers doivent donc redoubler d'imagination.

Ils doivent trouver des activités attractives et / ou pendant le temps de travail (escapes games, BBQ, yoga, conférences...), si tant est qu'ils aient le budget pour le faire. Ou se contenter de jouer la carte de la convivialité lors des réunions : chacun apporte à tour de rôle des croissants, repas pris en commun ...

Mais l'ambiance de travail ne peut plus être réduite à l'exercice de la convivialité sur les lieux de travail. Elle est aujourd'hui portée par les qualités managériales du manager : son empathie, son écoute active, la façon dont il prend en compte les attentes de chacun en préservant l'équité et les intérêts de l'entreprise, la façon dont il anime ses réunions et parvient à transmettre sa vision pour l'équipe et à reconnaître la contribution de chacun, sa capacité à mettre en œuvre des dispositifs d'entreprise de manière pertinente et cohérente ...

Et l'exigence des collaborateurs va plus loin : les collaborateurs attendent un manager irréprochable, toujours disponible, un manager sachant et qui répond immédiatement, un manager capable de réduire l'incertitude. Cette attente forte vis-à-vis du manager est une constante, y compris dans la start-up de notre panel. Il ne s'agit pas ici à proprement parler de l'attachement au manager : « certains collaborateurs ne sont attachés ni à l'entreprise ni à leur manager, mais à leur métier et aux conditions d'exercice de leur métier » !

#### **4.3.3 Innover pour développer autrement ceux qui le souhaitent**

Entre les collaborateurs qui ne souhaitent pas évoluer, ceux qui veulent bouger trop vite, ceux qui veulent bouger mais pour lesquels l'entreprise n'a pas de réponse ou de possibilité d'évolution immédiate... le manager est conduit à ruser pour proposer des alternatives qui peuvent répondre à tous les cas de figure rencontrés dans son équipe. Il ne manque pas d'imagination pour cela :

#### **Ouvrir sur d'autres activités / métiers de l'entreprise :**

- Organisation de Job datings
- Organisation de séquences « vis ma vie » avec une obligation de partager



ensuite au sein de l'équipe ce qui aura été vécu

- Conférences ou témoignages d'un autre salarié de l'entreprise pour faire découvrir une autre activité, un autre métier...
- Animation en binôme d'une réunion avec un autre manager, pour aider l'équipe à décrypter un sujet nouveau (par exemple le plan RSE)

#### **Donner des opportunités de se mettre en avant /d'acquérir de l'expérience**

- Proposition à des collaborateurs de prendre en charge des projets à enjeu qui demandent des compétences ou des qualités spécifiques à développer
- Encouragement à l'auto affectation de tâches
- Association d'un collaborateur sur un appel d'offre pour le faire progresser
- Responsabilisation d'une équipe via la nomination par celle-ci d'un « leader naturel » sur un projet transversal
- Le manager a le choix de pratiquer diverses expérimentations en test & learn au niveau de l'équipe ou d'une partie de l'équipe

#### **4.3.4 Manager par le sens / Décrypter**

Le manager est traditionnellement la personne qui donne le cap pour l'équipe. Il l'est aussi pour chacun des collaborateurs qui la compose, capable à la fois d'explicitier la vision de l'entreprise, mais aussi de valoriser les contributions de chacun en démontrant l'utilité du travail du collaborateur, reconnaissant la qualité de son travail, en lui donnant des opportunités de le faire grandir de manière sécurisée.

Si la multiplication des entretiens de face à face demande une grande disponibilité elle permet de valoriser chaque collaborateur en privilégiant les conversations individuelles,

la création d'espaces de dialogue et d'échange pour identifier les dissonances et trouver des leviers d'action en concertation avec les différents acteurs est aujourd'hui au cœur du rôle du manager au-delà de la traduction des objectifs de l'entreprise. Il s'agit dorénavant ici de savoir écouter et voir ce que les salariés attendent de l'entreprise - et non pas uniquement ce que l'entreprise attend d'eux.

#### **4.4 Accompagner ces nouveaux équilibres : le rôle central de la fonction RH**

Un certain nombre d'éléments repérés lors des interviews et des focus groupes milite pour une évolution du rôle des Ressources Humaines au sein des organisations. Nous assistons dans les organisations à un rééquilibrage des rapports de force entre les collaborateurs et leur employeur, d'abord pour des raisons démographiques liées à la moindre croissance de la population active mais également en raison de l'explosion de nouvelles formes de travail (free lance, slasheurs, phygital...). Dans ce contexte, il appartient aux Ressources Humaines d'accompagner les équipes de management dans la recherche de nouveaux équilibres, en permettant des réponses plus souples, plus individualisées aux attentes des salariés. Ces réponses devront continuer de s'inscrire dans un cadre mais qui sera plus ouvert aux nouvelles formes de travail. Une responsabilisation des salariés eux-mêmes est à inventer, en les associant par exemple à la définition de ce cadre.

Cette invitation par les Ressources Humaines à accompagner l'identification par les salariés, mais également par le management, de réponses aux nouvelles formes de collaboration milite, par extension, pour une autre évolution possible du rôle des Ressources Humaines : il leur appartient de créer de nouveaux espaces de dialogue, informels qui vont permettre la « confrontation » au quotidien des compréhensions et des attentes autour du sens à donner au travail. Le fruit de ce dialogue ne doit pas rester lettre morte, au risque de ressembler à ce qui est trop souvent observé à l'issue des enquêtes d'engagement. Au contraire, cette intelligence du terrain devra nourrir des expérimentations ou des dispositifs ad hoc (par exemple de co-développement) qui peuvent permettre de valoriser d'autres compétences ou appétences de la part des collaborateurs et ainsi contribuer à la performance des activités de l'organisation.

Au global, les Ressources Humaines, à qui il est souvent reproché d'occuper un rôle trop effacé, accaparées par la gestion administrative du capital humain de l'entreprise, pourraient au travers de ces évolutions, jouer un rôle plus actif de « community manager » afin de faire émerger les intérêts communs au sein de l'organisation.

#### **4.5 Accompagner les managers**

Tentatives par le haut et initiatives d'en bas sont complémentaires. Il ne s'agit pas ici de les mettre en concurrence ou de dire que ces dernières viennent combler les lacunes des premières. En revanche, il est clair que les managers ont besoin de s'appuyer sur des dispositifs d'entreprises aidants, et que les entreprises ont besoin de managers d'une part capables de décliner, en respectant l'esprit (à défaut du cadre strict), les dispositifs prévus, et d'autre part d'innover ou d'improviser pour faire face à des situations qu'elles ne peuvent anticiper. Cette étude nous a montré que les managers sont mis au défi de gérer de nombreux et nouveaux paradoxes : désalignement organisationnel, différences de traitement entre les salariés, perte de crédibilité des directions, vision stratégique floue, diversité d'engagement dans les équipes, décalage entre souhaits individuels et contraintes de l'activité, promotion du principe de subsidiarité vs une organisation de plus en plus prescriptive, déploiement désorganisé du télétravail, archipellisation des équipes...

Ce travail vient confirmer dans le prolongement de la dernière étude de CIME, le rôle central des managers de proximité et donc les dispositifs visant à les accompagner et les conforter. Impulser, conforter et nourrir ont été proposés en 2021 comme les nouvelles logiques d'action à mettre en œuvre à leur égard.

Qu'il s'agisse de répondre aux nouvelles attentes des salariés de l'entreprise ou d'animer de nouveaux espaces de dialogue, le rôle du manager de proximité en sortira renforcé, au risque cependant que les managers de terrain puissent se sentir démunis face à ces nouvelles responsabilités. Il importera donc que les Ressources Humaines puissent « équiper » les managers, en favorisant le développement et la propagation de compétences de facilitation, de « retour d'ambiance », de co-responsabilisation par exemple.

Et en effet, il y a nécessité de repenser l'accompagnement des managers sur des sujets nouveaux pour eux qui ne peuvent relever de la stricte « formation » mais de l'accompagnement dans leur équipe naturelle de travail (facilitation). L'entreprise est donc clairement attendue pour développer chez les managers confrontés à cette question, une capacité réflexive nourrie par la compréhension des environnements nouveaux du travail, le soutien au fonctionnement collectif et des capacités comportementales favorables à la prise de risque, à l'engagement et à la négociation de nouveaux pactes sociaux sur le terrain. Les programmes de leadership devront à cet égard, être entièrement revisités pour intégrer de nouvelles dimensions comme l'intelligence émotionnelle, les méthodes d'agilité ou la communication non violente. Adapter les systèmes de gestion et les processus RH pour orienter les comportements managériaux, font partie de la transformation de l'accompagnement des managers à opérer.

#### **4.6 Comment aborder cette question concrètement au sein de chaque organisation ?**

Nous proposons un questionnaire des collaborateurs pour comprendre la question du sens au travail dans une équipe. De nombreuses démarches d'enquête sur le travail, le climat social ou la qualité de vie au travail sont menées depuis plusieurs années dans bon nombre d'entreprises pour tenter de mesurer l'état de cette question à travers l'analyse que font les salariés de leur rapport au travail, au management et à l'entreprise. Une première étape passe par une démarche de questionnaire utile à l'action.

Nous avons vu dans le chapitre deux que si le sens au travail peut être conçu comme le résultat de leviers inconscients et personnels comme le besoin de plaisir au travail, de réalisation de soi ou d'éthique dans les relations de travail, c'est aussi le produit d'une construction sociale. Il y a donc au moins trois composantes à la notion de sens au travail qu'il convient d'analyser dans un collectif de travail : le sens que chacun met dans son travail au quotidien, le sens que l'entreprise donne au travail fourni à ses collaborateurs et inspire à ses salariés, et enfin le sens que construit l'équipe dans laquelle le salarié est inséré.

Comment mener l'analyse à chacun de ces niveaux ? Nous présentons ci-dessous quelques pistes de questionnaire qui peuvent inspirer une démarche d'analyse sur ces trois niveaux.

### Au plan individuel,

Nous avons vu dans le chapitre précédent, les trois dimensions du sens au travail pour un individu : le sentiment d'utilité, le besoin de cohérence entre ses propres valeurs et celles portées par l'entreprise ; enfin, le travail vu comme source de développement. Ces trois dimensions peuvent être analysées en suivant un processus de questionnement en 4 étapes :

## EVALUATION INDIVIDUELLE

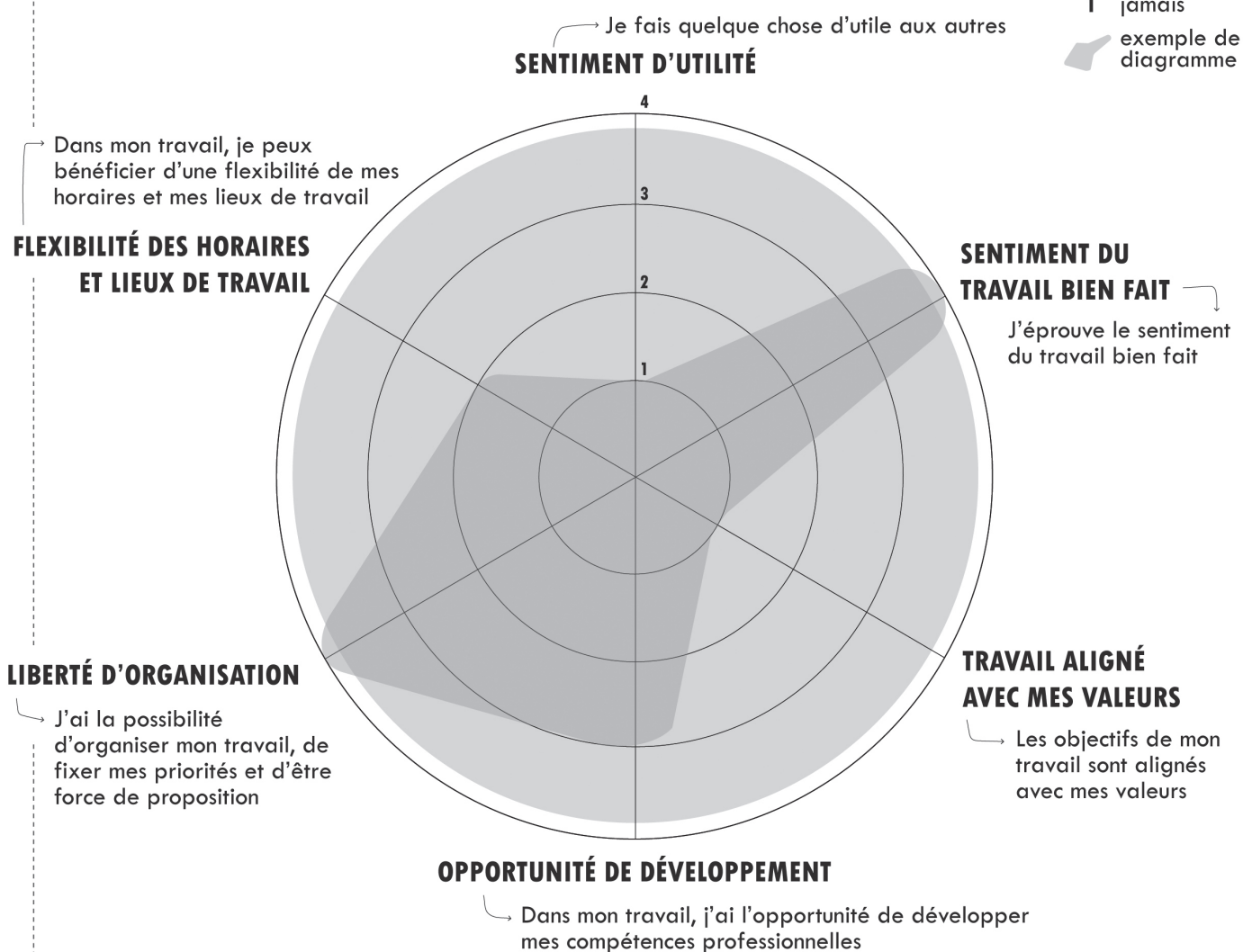
### 4 étapes à réaliser par chaque membre de l'équipe

1 Évaluez selon chaque critère votre perception du sens au travail

2 Réalisez votre diagramme personnel

- 4 toujours
- 3 souvent
- 2 parfois
- 1 jamais

exemple de diagramme



3 Là où la forme dessinée se rapproche le plus du centre, quelles en sont les raisons ?

4 Mettez en commun votre résultat avec ceux de votre équipe ; qu'en concluez-vous ?

### Questions à poser par le manager en synthèse avec son équipe

- Quels sont les acquis de l'équipe ?
- Quels sont ses points de difficultés ?
- Selon quels axes travailler un plan d'actions d'équipe ?

### Au plan de l'équipe de travail du collaborateur,

Le mode de fonctionnement de l'équipe naturelle de travail d'un individu contribue aussi à créer du sens. Il décrit les aspirations des individus à la sociabilité, à la reconnaissance et à l'épanouissement dans le travail. Le questionnement peut être intégré dans le même processus en 4 étapes :

## ÉVALUATION AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

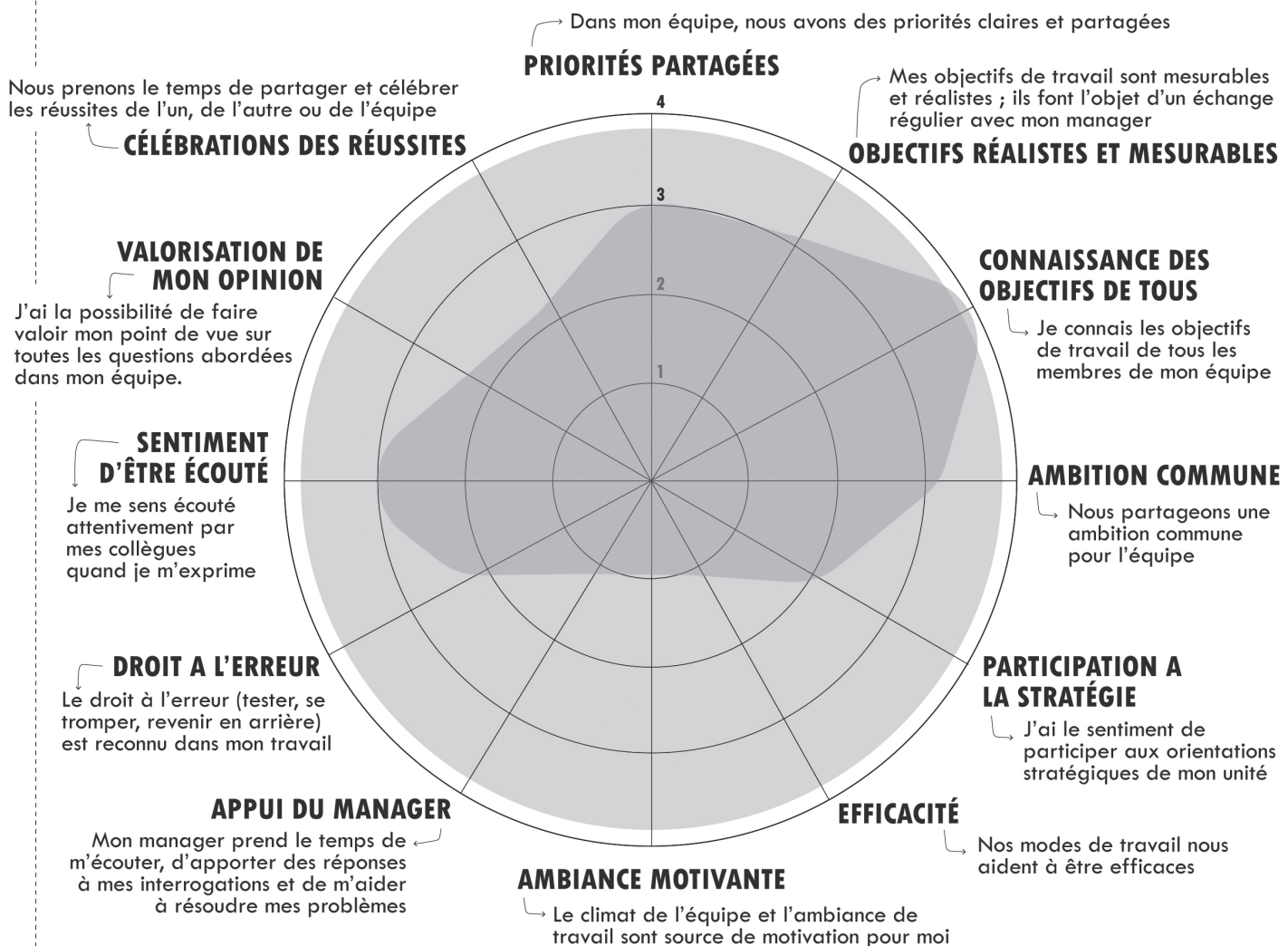
### 4 étapes à réaliser par chaque membre de l'équipe

1 Évaluez selon chaque critère votre perception du sens au travail

2 Réalisez votre diagramme personnel

- 4 toujours
- 3 souvent
- 2 parfois
- 1 jamais

● exemple de diagramme



3 Là où la forme dessinée se rapproche le plus du centre, quelles en sont les raisons ?

4 Mettez en commun votre résultat avec ceux de votre équipe ; qu'en concluez-vous ?

### Questions à poser par le manager en synthèse avec son équipe

- Quels sont les acquis de l'équipe ?
- Quels sont ses points de difficultés ?
- Selon quels axes travailler un plan d'actions d'équipe ?

## Au plan de l'entreprise,

Il est aussi important de mesurer les facteurs extérieurs à l'individu qui peuvent avoir un impact sur sa perception du sens au travail. Il s'agit de l'adhésion à la culture de l'entreprise et au contexte organisationnel. Le même processus en 4 étapes peut être utilisé sur un questionnaire concernant la perception de son entreprise :

# ÉVALUATION AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

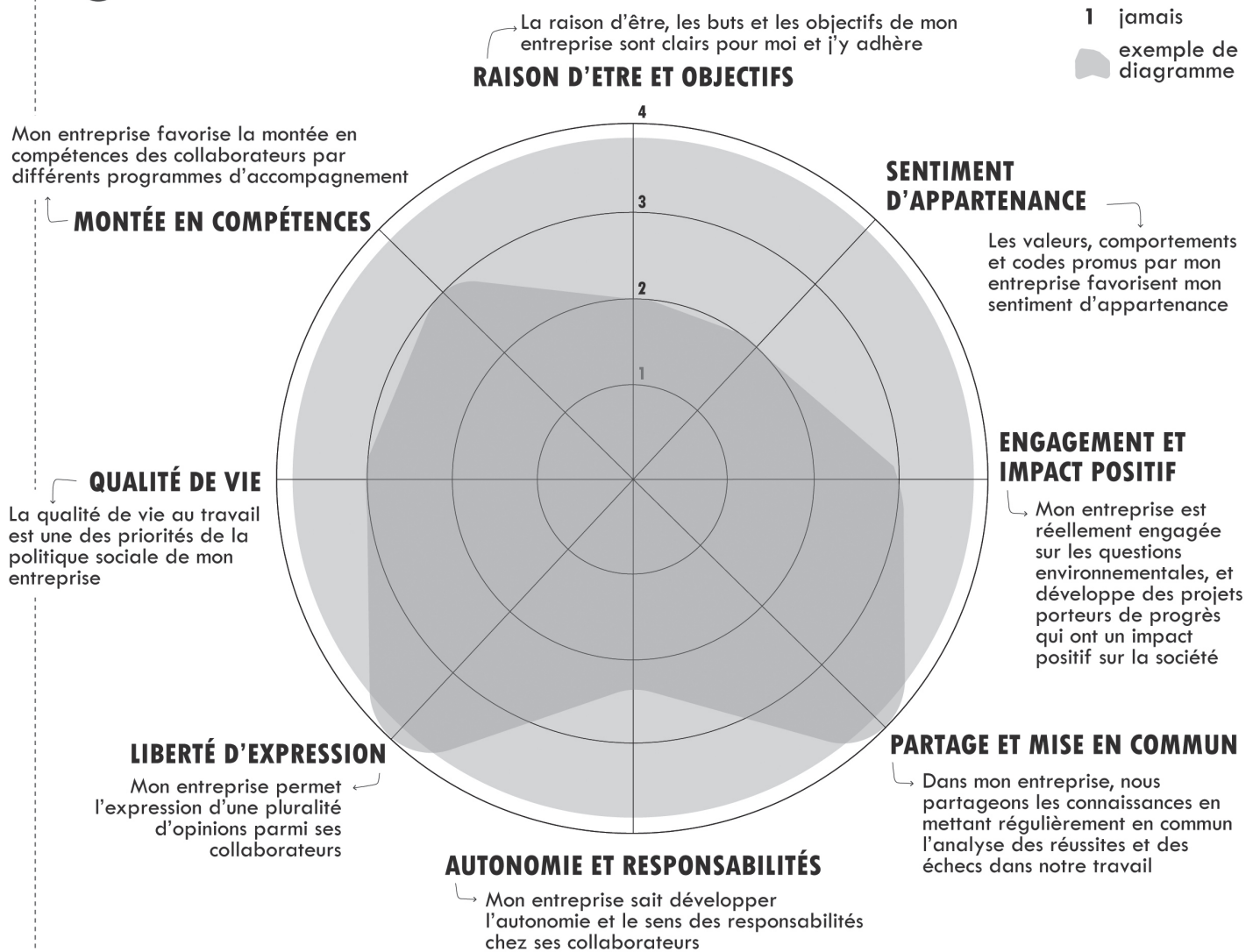
## 4 étapes à réaliser par chaque membre de l'équipe

1 Évaluez selon chaque critère votre perception du sens au travail

2 Réalisez votre diagramme personnel

- 4 toujours
- 3 souvent
- 2 parfois
- 1 jamais

exemple de diagramme



3 Là où la forme dessinée se rapproche le plus du centre, quelles en sont les raisons ?

4 Mettez en commun votre résultat avec ceux de votre équipe ; qu'en concluez-vous ?

## Questions à poser par le manager en synthèse avec son équipe

- Quels sont les acquis de l'équipe ?
- Quels sont ses points de difficultés ?
- Selon quels axes travailler un plan d'actions d'équipe ?

Pour chaque item des trois niveaux d'analyse proposés, quatre modalités de réponse peuvent être suggérées allant de la satisfaction totale « toujours » à la frustration maximale « jamais » avec des réponses intermédiaires telles que « souvent » ou « parfois ».

Le résultat de cette démarche d'analyse doit permettre à chaque manager d'identifier une sorte de typologie de représentations du sens au travail parmi ses collaborateurs lui fournissant une véritable analyse qualitative en prise directe sur leurs attentes croisées. Le questionnement individuel devra faire l'objet d'une mise en commun collective avec son équipe. L'idée n'est pas pour le manager de développer directement le sens au travail chez ses collaborateurs, mais les sujets récurrents du travail qu'il doit traiter en travaillant sur les leviers de l'engagement qu'il aura ainsi identifiés, sans oublier les facteurs de désengagement.

Il lui faudra s'attacher dans le choix de ses leviers, à bien distinguer les niveaux d'action pertinents :

- L'intention de l'entreprise
- Les dispositifs adaptés ou non pour répondre à cette intention
- La pertinence de cette intention qui rencontre ou non les attentes de tout ou partie de ses collaborateurs

#### **Points de synthèse du chapitre 4**

– **Deux constats majeurs expliquent le désengagement au travail :**

**La multiplicité et la divergence des représentations concernant le travail, l'organisation et la performance**

**Les contradictions dans les pratiques organisationnelles qui ne s'alignent pas avec les besoins individuels et collectifs jusqu'au point de devenir des dissonances**

– **À l'engagement unique dans le travail, émergent de nouvelles formes d'engagement à l'extérieur de l'organisation au sein de mouvements sociaux et citoyens, les associations, les sociétés civiles et vers le bénévolat au sein des organisations issues de l'économie sociale, solidaire et participative**

– **L'individualisation au travail couplé à la digitalisation et au télétravail ont délité les liens sociaux entre les collaborateurs, que les individus tentent de retrouver à l'extérieur, dans d'autres initiatives plus collectives**

– **Face à ces enjeux, les managers de proximité ont un rôle à jouer et développent du mieux qu'ils le peuvent une panoplie de pratiques ou dispositifs que l'on peut qualifier « d'initiatives d'en bas », en complément des pratiques « par le haut », pilotées par les dirigeants :**

- **Pousser à l'extrême la proximité**
- **Générer de la convivialité et de la qualité relationnelle managériale**
- **Générer de l'innovation managériale pour développer autrement ceux qui le souhaitent**
- **Créer des espaces de dialogue et d'échange pour co-créeer du sens localement**

– **Nous assistons dans les organisations à un rééquilibrage des rapports de force entre les collaborateurs et leur employeur**

– **Dans ce contexte, il appartient aux Ressources Humaines d'accompagner les équipes de management dans la recherche de nouveaux équilibres, en permettant des réponses plus souples, plus individualisées aux attentes des salariés**

– **Il y a nécessité de repenser l'accompagnement des managers sur des sujets nouveaux pour eux qui ne peuvent relever de la stricte « formation » mais de l'accompagnement dans leur équipe naturelle de travail (facilitation)**

# Conclusion

Rappelons l'intention de ce document : un support informatif, réflexif et pédagogique pour mettre en discussion dans vos organisations et au sein de vos équipes ce sujet de la perte de sens et plus globalement de l'évolution de la relation au monde du travail.

Nous avançons l'idée qu'il n'y a pas de crise de sens, mais une crise des sens, c'est-à-dire sur une multitude de définitions et de représentations de ce que signifie ce poncif tellement utilisé qu'il en perd... son sens !

D'une approche relativement homogène dans les années 2000, où le sens au travail reposait avant tout sur le sens du travail, c'est-à-dire sur la nature des tâches à effectuer, sur les conditions d'exercice de ces tâches, voire sur la qualité de vie autour de ce travail, toutes les enquêtes montrent qu'il y a depuis quelques années une explosion de diversité sur ce que différents segments et profils de populations mettent derrière cette formule. Avec le risque de confusion quand on ne prend pas le temps d'une analyse en finesse, qui sort des catégorisations trop simplistes (les jeunes, les femmes...)

Il faut donc être méfiant vis-à-vis des généralisations hâtives et notre travail vous invite à prendre du recul sur toutes les affirmations à vocation universelle. Le meilleur exemple est celui de « la grande démission », dont une analyse plus factuelle écorne l'idée reçue d'une désertion globale du marché du travail, ou encore que les jeunes générations auraient perdu le goût du travail.

Ce qui semble indiscutable, c'est que nous sommes au milieu d'une période de mutation sans précédent, dans un processus de transition qui nous fait passer :

D'un modèle unique, basé sur l'emploi à vie, la présence de tous sur un même lieu aux mêmes horaires et une vision communément partagée du sens au travail basé sur des marqueurs solides et stables : salaire, sécurité, progression de carrière linéaire et verticale...

À une multitude de modèles, basé sur la diversité et la mobilité des activités, l'hybridation des temps et des lieux de travail et des visions multiples du sens au travail qui reflètent l'éclatement des besoins et attentes vis-à-vis de l'entreprise et la recherche de nouveaux équilibres vie personnelle/vie professionnelle.

Cette évolution invite à développer des approches plus personnalisées de la relation de travail, tout en développant un projet et une identité collective. Le management de proximité est donc particulièrement confronté à gérer des tensions contradictoires et à imaginer des pratiques qui combinent individualisation et sens du collectif.

Sur le plan méthodologique, il est donc nécessaire de se doter de grilles de lectures, comme celles que nous avons partagé dans ce document, pour vous équiper, vous permettre de rentrer dans la finesse de chaque situation et coconstruire les réponses adaptées à chaque contexte.

Pour cela, nous vous invitons à (re)créer un dialogue sur le sens au travail dans votre entreprise, associant l'ensemble des parties prenantes (direction, managers, collaborateurs) et d'expérimenter ensemble, des dispositifs appropriés pour tenter de faire converger les attentes et aspirations de vos collaborateurs avec un projet d'entreprise qui peut momentanément y répondre.

Ce document vise donc à vous fournir des bases solides de réflexion et des ressources pour nourrir ces échanges.

Nous vous proposons même d'aller un peu plus loin au travers de l'outil de questionnement proposé plus haut.

# Remerciements

La présente étude a été menée entre septembre 2022 et aout 2023 auprès de 13 entreprises qui ont bien voulu ouvrir leur terrain pour enrichir nos travaux. Nous leur adressons nos plus sincères remerciements, ainsi qu'à tous leurs représentants qui ont bien voulu partager leur vision, leurs témoignages et leurs expériences autour de la question du sens au travail.

Pour chacune de ces entreprises, nous vous proposons ci-après quelques lignes permettant d'éclairer notamment leurs enjeux en matière de sens au travail.

## **1/ ALLIANZ**

Allianz est l'un des leaders mondiaux de l'assurance, présent dans 70 pays, proposant des couvertures d'assurance de biens, de personnes et de responsabilité ainsi que des services de gestion d'actif. Avec 159 000 employés à travers le monde, 122 millions de clients, Allianz a généré un chiffre d'affaires en 2022 d'environ 150 milliards d'Euros pour un bénéfice opérationnel de 14 milliards.

Le groupe Allianz détient plusieurs filiales en France et notamment la filiale française d'assurance, Allianz France, ainsi que Allianz Trade. Basée à Paris, Allianz Trade est le leader mondial de l'assurance-crédit et un spécialiste reconnu dans les domaines de la caution, du recouvrement, du crédit commercial structuré et du risque politique. Allianz Trade est présent dans 52 pays et emploie 5 500 personnes.

Les métiers de l'assurance et de la finance sont en grande transformation, et le travail à distance s'est généralisé. Parmi les nombreux défis : le sentiment d'appartenance à renforcer, ainsi que la qualité de la collaboration, la question de la charge de travail à distance, et plus largement celle du sens au travail.

## **2/ALGOSEC**

Algosec est une entreprise américaine de sécurité informatique spécialisée dans la sécurité des systèmes d'information. Elle accompagne ses clients pour élever le niveau de sécurité de ses systèmes d'information au travers d'activité telles que des audits de sécurité, tests d'intrusion et analyse des risques. L'entreprise compte 530 salariés dans 27 pays. Le terrain d'enquête a porté sur sa filiale en Israël.

## **3/ EGIS**

Egis est une entreprise d'ingénierie qui dépend du groupe Caisse des Dépôts. Les domaines d'activité d'Egis englobent les transports, le génie civil et le bâtiment, tant en France qu'à l'international. Le périmètre étudié est la BL Rail France, qui s'est particu-



lièrement développée (1600 personnes aujourd'hui dont 900 en France et 700 à l'international). 80% des collaborateurs sont des cadres, ingénieurs dans des domaines variés qui interviennent sur des projets de solutions de transport (conception du système de transport, conception du système, consultation des entreprises, suivi., mise en œuvre du système retenu.) impliquant des expertises technologiques pointues, mais aussi par exemple sociologiques.

Même si le secteur des transports est en lui-même porteur de sens (fierté des collaborateurs à travailler sur des solutions de mobilité, attractivité pour des passionnés du train, préservation de l'environnement), pour autant la pénurie d'ingénieurs fait que le sens au travail est une question importante pour l'entreprise.

#### **4/Elbit Systems LTD**

Elbit Systems est une entreprise israélienne dans le domaine des hautes technologies, fondée en 1967 et basée à Haïfa. Entreprise internationale, présente dans un grand nombre de programmes de défense, de sécurité intérieure et commerciaux dans le monde entier, la société, qui comprend Elbit Systems et ses filiales, est active notamment dans les domaines de l'aérospatiale, des systèmes terrestres et navals, des systèmes de commandement, de contrôle, de communication, d'informatique, de renseignement, de surveillance et de reconnaissance («C4ISR») ... L'entreprise se concentre également sur la modernisation des plateformes existantes, le développement de nouvelles technologies pour les secteurs de la défense, de la sécurité intérieure et des applications commerciales, ainsi que sur la fourniture d'une gamme de services de soutien, notamment des systèmes de formation et de simulation.

Elbit Systems a réalisé un chiffre d'affaires de 5,3 milliards de dollars en 2022 avec un effectif global mondial d'environ 20 000 personnes. L'entreprise vise un leadership mondial en matière de systèmes de haute technologie innovants pour les mondes de la défense et civils.

Elle est organisée en 4 divisions : aérospatial militaire, systèmes d'armes terrestres, surveillance, reconnaissance et cybersécurité, naval de défense qui comportent chacune environ 5 000 salariés.

L'étude porte sur la division du naval de défense implantée en Israël, Europe et Etats Unis.

Les valeurs principales de Elbit Systems sont organisées autour du Elbit Systems values que les employés sont encouragés à mettre en œuvre dans leur conduite professionnelle qui doit y être alignée et pour lesquelles ils sont constamment formés.

#### **5/ENEDIS**

Enedis est une filiale à 100% d'EDF, créée en 2008 lorsque les marchés de l'énergie ont été totalement ouverts en Europe, pour séparer les activités de production, de transport et distribution de l'électricité. Spécialisés dans la distribution, les 38 000 salariés d'Enedis ont donc vocation à construire, développer, maintenir le réseau à destination des consommateurs et à raccorder les différents acteurs impliqués dans la production (éolien, ...) ou dans de nouvelles formes de distribution (bornes électrique voitures). Enedis est ainsi au cœur de la transition écologique. L'entreprise est organisée au travers de 25 directions régionales de 1000 à 2000 personnes chacune opérant sur le terrain, et de fonctions Corporate nationales dont la Direction des Dirigeants, des Talents et de la Dynamique managériale.

Chez Enedis, on ne parle pas de manière explicite de rapport ou de sens au travail, mais de leviers d'engagement, l'ensemble de ses actions s'appuyant sur la conviction d'une équation essentielle :

« Qualité du management => Engagement des collaborateurs => Performance durable d'Enedis »

#### **6/Une entreprise de haute technologie dans le domaine de la loterie**

Cette entreprise qui a souhaité être anonymisée dans notre enquête est issue d'une start up créée en 2007 dans le domaine des solutions digitales destinées à l'industrie du jeu d'argent. Sur la période son effectif est passé de 70 à 300 salariés implantés aux Etats Unis, Ukraine et Israël. C'est la filiale israélienne qui a servi de terrain d'enquête pour cette étude.

### **7/Gladia**

Gladia est une start up créée en Janvier 2022 par un ingénieur dans le domaine de l'Intelligence artificielle générative (IA). Elle fournit aujourd'hui des services de transcription audio (Speech-to-text) et a pour objectif à terme de devenir une plateforme IA complète permettant l'intégration, le stockage et l'exploitation de données non structurées et structurées.

L'entreprise développe son activité principalement à destination des entreprises.

Gladia qui compte 13 salariés est composée essentiellement de développeurs (ingénieurs, bac +5) et de commerciaux. Ses effectifs augmentent à mesure du succès de la commercialisation de son produit qui se développe de manière significative.

L'ambition de l'entreprise est de s'imposer comme un acteur clé dans son domaine en mettant en avant l'originalité de ses solutions techniques.

L'enjeu vis à vis des équipes est de leur donner une vision de long terme malgré la relative jeunesse de l'entreprise ; de créer de la fierté d'appartenance via le produit développé en montrant la contribution unique de chacun ; de manager en développant des pratiques innovantes loin des stéréotypes des entreprises « établies ».

### **8/ Hôpital Lyon Sud au sein des Hospices Civils de Lyon (HCL)**

Les HCL sont le deuxième Centre Hospitalier Universitaire de France avec 13 hôpitaux, un budget de plus de 2 mds d'euros et 24 000 professionnels de santé présents sur le territoire lyonnais. Les Hospices Civils de Lyon constituent le premier employeur de la région Rhône Alpes.

Les Hospices civils de Lyon rassemblent des établissements de santé organisés en groupements ainsi que des services transversaux organisés en pôles. Les HCL possèdent également plusieurs instances décisionnelles ou consultatives comme le conseil de surveillance, présidé par le maire de Lyon.

L'Hôpital Lyon Sud, au sein des HCL, est un établissement de plus de 1000 lits, référence pour le traitement de plusieurs affections (dont la cancérologie). Il est associé à un campus universitaire de 4 000 étudiants.

L'étude porte sur la Direction des soins qui gère tout le personnel médical et paramédical de Lyon Sud soit 2500 à 3000 personnes environ, hors médecins (1000 environ).

Les soins sont organisés en Unités de soins (20 personnes environ)

Il y a 4 groupements au sein des HCL, dont Lyon Sud. Le groupement est un dispositif qui régit la coopération entre plusieurs établissements sur un même territoire pour inciter les établissements à mutualiser leurs équipes. Chaque directeur de groupement jouit d'une bonne autonomie.

### **9/ Holding Textile Hermès (HTH)**

La Holding Textile Hermès (HTH) est la filière textile du Groupe Hermès. Avec un effectif d'environ 1200 personnes, son activité est à 80 % industrielle, depuis le tissage, l'impression, jusqu'à la confection d'accessoires (cravates, carrés, étoles...). Ses débouchés sont pour 80% internes, et pour 20% externes (clients parmi les grandes maisons du luxe). Elle est multisites.

Elle a entamé dès 2016 un projet de transformation globale de l'entreprise, motivé notamment par des perspectives fortes de développement, nécessitant la mise en œuvre d'une organisation plus professionnelle, plus processée, sans sacrifier pour autant à son âme ni à sa culture (une culture d'artisanat d'art, source de motivation et de créativité). La volonté de se « réinventer sans cesse », de « vivre une odyssée humaine dans une maison de famille » sont deux des 5 piliers de la promesse employeur.

Ces enjeux orientent HTH vers une démarche holistique et participative de la transformation combinant notamment l'évolution de la culture managériale, l'effet fédérateur de nouveaux espaces de travail, la recherche de leviers pour développer la capacité et l'envie des collaborateurs à se réinventer, la professionnalisation de la fonction RH...

### **10/ Pôle Emploi**

Pôle emploi est un établissement public à caractère administratif, chargé du retour à l'emploi des demandeurs en France. La structure compte 57.500 agents dont 4.000 managers (responsables d'équipes et d'agence) au service de la recherche d'emploi et de l'indem-

nisation des demandeurs d'emplois.

Les conseillers en insertion professionnelle qui constituent la part la plus importante des effectifs de Pôle Emploi sont issus de formations variées en sciences humaines, économiques et sociales. Ils sont répartis sur tout le territoire et selon différentes configurations : agences, plateformes de service etc...

Pôle Emploi s'adresse à tous les demandeurs d'emploi, quel que soit leur niveau d'études. Pôle Emploi remplit deux missions : indemniser les demandeurs d'emploi et assister les personnes dans leur recherche d'emploi par des conseils, de la formation et des bilans. Côté employeurs, Pôle Emploi assure également une prospection du marché du travail afin de collecter des offres d'emploi et accompagne les employeurs dans leurs recrutements ; la mise en relation de l'offre et de la demande d'emploi...

En termes d'enjeux majeurs pour cette organisation, Pôle Emploi deviendra au 1er janvier 2024 France Travail, avec pour objectif de simplifier l'entrée dans le monde du travail. France Travail rassemblera dans un même réseau, Pôle emploi, les missions locales (jeunes), Cap emploi (personnes en situation de handicap), les collectivités territoriales, les organismes et associations d'insertion et les CAF, avec pour mission, l'« *accueil, l'orientation, l'accompagnement, la formation, l'insertion, le placement des personnes recherchant un emploi ou rencontrant des difficultés sociales* ». Cette transformation devra permettre de renforcer la proximité et la disponibilité, avec une offre de services personnalisés, fondés sur une expertise approfondie du marché du travail en France.

### **11/Thales Alenia Space**

Thales Alenia Space est une co-entreprise franco-italienne, détenue par Thales (67 %) et Leonardo (33 %). Thales Alenia Space a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 2,2 milliards d'euros en 2022 et emploie 8500 personnes dans 10 pays, avec 17 sites en Europe et une usine aux Etats-Unis.

En France, TAS compte 4600 salariés (dont 78% d'ingénieurs et cadres) répartis sur les sites de Cannes et de Toulouse. Les activités permettent de concevoir, réaliser et livrer des systèmes satellitaires pour communiquer, sécuriser et défendre des territoires, géolocaliser les personnes et les objets, partout dans le monde, observer notre planète, optimiser l'utilisation de ses ressources et celles de notre système solaire. C'est le « Space for life ».

Les enjeux majeurs pour TAS sont liés à la transformation de la filière spatiale qui impliquent de préserver les parts de marchés face à la concurrence des entreprises traditionnelles mais aussi des nouveaux entrants et acteurs. Il s'agit de s'inscrire dans une vision du futur de l'espace qui intègre les questions de développement durable et de souveraineté. Les mutations profondes des métiers, la nécessité de continuer à innover, l'évolution de l'organisation, le maintien et le développement des compétences, et la mobilisation et l'engagement des collaborateurs, des anciens aux plus jeunes font partie des enjeux spécifiques de TAS.

### **12/VINCI Facilities**

VINCI Facilities est née du rachat en 2010 par VINCI Energie de CEGELEC et FACEO. Malgré la culture forte de VINCI Energie et la mise en œuvre au sein de la nouvelle entité du modèle d'organisation VINCI (un groupe constituée d'une constellation de petites entités pilotées par des chefs d'entreprise en très forte autonomie et responsabilité), VINCI Facilities a su construire sa culture propre (ses collaborateurs ne se sentent pas des ex de Cegelec, ou des ex de VINCI Energie). Elle a été aidée en cela, notamment depuis 2015, par un contexte de développement soutenu et par sa stratégie de diversification sur des activités nouvelles plus orientées service :

Intégration de nouveaux collaborateurs (recrutements ou croissance externe), provenant d'univers très différents (maintenance, nettoyage, hospitality management...),

Déploiement du Programme « Esprit de service » adressé à l'ensemble des collaborateurs (managers et techniciens)

A l'origine positionnée sur la maintenance multi technique des bâtiments, VINCI Facilities s'est donc orientée vers de nouvelles activités, pour définir aujourd'hui ainsi sa raison d'être : le soin des bâtiments (garantie technique et cycle de vie du bâtiment), soin des occupants (expérience des occupants des bâtiments de ses clients), soin de l'environnement (conseil aux clients pour une meilleure performance environnementale, engagement bas carbone). VINCI Facilities a pour cela du acquérir sur le marché des compétences nou-

velles, notamment via la croissance externe : rachat de OPAL, société de service dans l'hôtellerie de luxe (hospitality management), et d'un cabinet d'architecture intérieure pour les compétences en conception des espaces de travail.

### **13/XPO Logistics**

XPO Logistics est une entreprise de solutions de transport, issue du rachat en 2015 par l'entreprise américaine du même nom, de Norbert Dentressangle, entreprise beaucoup plus grande alors que l'acheteur avec un changement radical de la culture : culture américaine d'une entreprise conduite par un investisseur, à comparer avec une entreprise familiale qui trouve ses origines dans les années 1950 et qui reste empreinte de l'image de son dirigeant Norbert Dentressangle.

Le secteur du transport se porte plutôt bien même si c'est un secteur à faible marge. C'est un secteur qui tente de se renouveler (certaines entreprises étant plus avancées que d'autres) pour adopter des business models plus respectueux des problématiques d'environnement : développement du transport par container sur voies ferrées et barges (le multimodal). XPO, dont la performance économique est bonne, est également dans cette logique. L'entreprise a beaucoup appris de XPO (efficacité, réactivité, ...) et se prépare à l'avenir sereinement même si XPO Europe est actuellement mis en vente.

L'entreprise compte 7000 salariés en France, 15 000 en Europe. Son organisation repose sur des agences (10 à 70 personnes selon les agences), pilotées par des directeurs d'agence avec un fort niveau d'autonomie (ils sont responsables de leur PNL). Cependant, l'organisation garde un mode de gouvernance / de fonctionnement encore pyramidal. Les effectifs se répartissent en 3 grandes catégories :

- Les conducteurs routiers (les conducteurs, une vingtaine de moniteurs en support des conducteurs)
- Les ouvriers (les manutentionnaires, les caristes, les laveurs, les mécaniciens)
- Les sédentaires (les exploitants qui encadrent les conducteurs routiers, les commerciaux, les directeurs d'agence, les fonctions supports)

Le Code de la propriété intellectuelle, n'autorisant aux termes de l'article L122-5 2° et 3° alinéa, d'une part, que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement des auteurs ou des ayants droit ou ayants cause est illicite » (article 122-4).

Toute représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.