

Enquête nationale sur le sens du travail

Travailler pour-quoi et pour qui, selon sa position dans l'entreprise ?

Regards croisés sur les pratiques de management

Laurent Falque

Icam, titulaire de la chaire Sens et Travail
Laurent.falque@icam.fr

Estelle Morin

HEC Montréal, département management, Professeure en psychologie du travail

Edouard Lecerf

Directeur général adjoint BVA

Novembre 2019

Au sommaire

Pourquoi cette enquête est inédite et originale ?	3
Une enquête qui s'inscrit dans un programme de recherche en management	3
La synthèse en une page	5
Les trois idées fortes qui apparaissent selon la position que l'on occupe dans l'entreprise.....	6
1 Entreprise et travail, quelles valeurs partager ?.....	6
2 Des dirigeants sous pression	8
3 Les cadres intermédiaires : des relais pris en étau ?.....	9
Les regards croisés sur les pratiques de management	10
Les pistes d'actions ouvertes par cette enquête, pour les chefs d'entreprises et les managers.....	11
Pour les chefs d'entreprise :	11
Pour les managers, quel que soit leur niveau hiérarchique.....	11
Les questions posées.....	12

En résumé

Une étude exclusive réalisée par L'Icam et HEC Montréal auprès d'un large échantillon de dirigeants et de salariés met en relief de manière détaillée trois questionnements majeurs pour les entreprises aujourd'hui :

- La recherche d'un meilleur ajustement de tous autour des valeurs de l'entreprise et du travail
- Les effets du stress qui vont parfois jusqu'à neutraliser les capacités des chefs d'entreprise
- Le décalage souvent profond entre les intentions managériales et la perception des managés.

Enquête réalisée en France métropolitaine en septembre 2019 auprès d'un échantillon de 1487 personnes (436 dirigeants ou managers 1051 collaborateurs salariés). Les interviews ont été réalisées on line. La représentativité de l'échantillon a été assurée selon les critères de sexe, âge, secteur d'activité, taille et secteur de l'entreprise.

Pourquoi cette enquête est inédite et originale ?

L'enquête réalisée par BVA pour l'Icam et HEC Montréal est originale à au moins trois titres :

- **Par son ampleur** : avec environ 1500 personnes interrogées, l'échantillon constitué est à la fois très solide méthodologiquement et permet d'entrer dans le détail des réponses de chaque catégorie de population étudiée.
- **Par son questionnement** : se basant sur un corpus de recherche académique éprouvé dans le domaine, le questionnement permet d'étudier en profondeur des dimensions de la relation au travail rarement abordées
- **Par le choix des regards croisés** : en confrontant les déclarations des uns aux perceptions des autres, l'analyse se trouve grandement enrichie.

Mais dans le fond, le thème du sens du travail et de la place qu'il prend dans l'existence est abordé pour la première fois dans une enquête avec les mêmes questions pour toutes les catégories professionnelles, les générations, les hommes et les femmes, les territoires.

Une enquête qui s'inscrit dans un programme de recherche en management

Cette recherche s'inscrit dans la discipline académique des sciences de gestion, portée par une chaire de recherche d'une école d'ingénieurs en partenariat avec un laboratoire de recherche d'une université canadienne : le laboratoire Critéos¹ d'HEC Montréal dirigé par la professeure Estelle Morin.

Une des convictions majeures de la chaire consiste à promouvoir un changement de paradigme dans les modèles de management : *Développer le management du travail en lieu et place du management des hommes et des organisations*. Cette vision du management s'inscrit dans les courants de pensée du réseau académique constitué autour des professeurs Pierre-Yves Gomez (EM Lyon), Mathieu Detchessahar (Université de Nantes), Maurice Thévenet (ESSEC), François Hubaut (La Sorbonne).

L'analyse des résultats selon la position occupée dans l'entreprise

- **Pour mesurer la perception du travail** et le sens donné au travail selon la position occupée dans l'entreprise, ont été interrogés les chefs d'entreprise, les managers et les opérationnels qui n'ont pas de fonction d'encadrement. Les résultats rassemblent les réponses des personnes qui travaillent dans le secteur marchand de plus de 50 salariés (industrie, construction, commerce et vente). Pour chaque question, les listes des items proviennent soit de questions déjà utilisées dans d'autres recherches internationales, soit pour deux d'entre-elles de l'analyse d'interviews de dirigeants « hors du commun » étudiés depuis 2016 dans le cadre de la chaire Sens & Travail.
- **Quatre niveaux de responsabilités ont été sondés** : les chefs d'entreprise, les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et les non encadrants. Pour distinguer la population dite des *managers* de celle dite des *collaborateurs*, la moitié des managers (cadres supérieurs et cadres intermédiaires) ont reçu le questionnaire des collaborateurs, l'autre ayant reçue celle des managers.
- **La population des non encadrants** exercent un travail directement opérationnel. Ils sont en majorité de la catégorie des ouvriers et des employés mais cette catégorie prend également en compte les experts, qu'ils soient techniciens ou cadres.

¹ Centre de Recherche et d'Intervention pour le Travail, l'Efficacité Organisationnelle et la Santé,

– **L'analyse des résultats se présente de deux façons complémentaires :**

- ✓ *L'interprétation des pourcentages pour chaque item.* C'est le travail des instituts de sondage et que nous proposons ici avec BVA (cf. présentation jointe).
- ✓ *L'interprétation d'analyses statistiques* plus poussées qui se trouvent dans le rapport scientifique. Les items ne sont plus comparés les uns par rapport aux autres mais ils sont regroupés dans des catégories que l'on appelle des facteurs explicatifs pour analyser avec des notions plus globales. Cela donne l'occasion par exemple de voir si les personnes considèrent leur travail plutôt comme un emploi, comme étant l'occasion d'une carrière ou bien l'exercice d'une vocation². Il est alors possible d'étudier des corrélations et des liens de causalité entre des catégories. Dans cette synthèse nous introduirons quelques analyses de ces statistiques.

A ce stade nous analysons les résultats selon la position hiérarchique dans l'entreprise. Mais nous disposons des analyses par taille d'entreprises, par secteurs d'activité, par générations, entre hommes et femmes et selon le lieu de résidence (Urbain / Rural)

² Par exemple l'item « *le travail me procure un bon salaire* » va être regroupé avec « *Grâce à mon travail, je peux avoir un bon niveau de vie* » et « *Le travail que je fais m'assure une bonne retraite* ». C'est trois items définissent le travail comme étant d'abord un emploi qui offre des contreparties financières

La synthèse en une page

**« Les dirigeants montrent des signes de lassitude.
Ils peuvent malgré tout faire confiance. »**

- La satisfaction de la clientèle et la qualité des produits et services sont des raisons d'investissements professionnels qui passent avant le travail pour l'entreprise en ce qui concerne les cadres et les non encadrants, et ceci à plus de 85 % (diapos 14 & 15).
- Les doutes, la lassitude des dirigeants voire leurs déprimés montrent qu'ils ne sont pas les premiers de cordée que l'on imaginerait volontiers (diapo 25).
- Mais ils peuvent compter sur les relations au travail qui ont une dimension positive pour plus de 80 % des répondants, quel que soit leurs positions dans l'organisation (diapos 18 et 19)
- Et peuvent faire confiance aux collaborateurs de premier niveau, car malgré des différences sur ce que leur apporte le travail (diapo 9), cela ne les empêche pas de reconnaître dans leur travail de la fierté et de la cohérence avec leurs valeurs, pour plus de 3/4 d'entre eux (diapo 11).
- Mais attention aux cadres intermédiaires presque pris en étau. Ils sont au moins autant affectés par les difficultés que les cadres supérieurs (diapo 26) qui se portent mieux (diapo 29).
- D'ailleurs les écarts de perception sur les pratiques de management se révèlent bien moins importantes entre chefs d'entreprise et cadres supérieurs qu'avec le reste de l'encadrement et leurs collaborateurs directs (diapo 36).

Quelques pistes pour renouveler les pratiques de management.

1. Donner les moyens de faire correctement son travail sans verser dans un excès de contrôle et de normes.
2. Penser à promouvoir ceux qui, issus de l'expérience terrain, ont des choses à dire sur le travail réel. Et participer ainsi au renouveau d'une communauté de travail qui traverse l'entreprise
3. Introduire le management du travail en lieu et place du management des hommes et des organisations et pour cela :
 - Rappeler l'utilité concrète du travail fait par chacun sans faire miroiter un horizon de sens qui soit trop lointain,
 - Se rappeler régulièrement entre managers et collaborateurs les points de vigilance à avoir au travail pour anticiper des comportements ou tirer des alarmes,
 - Se dire comment le travail que je fais dépend des autres et réciproquement

Pour aller plus loin

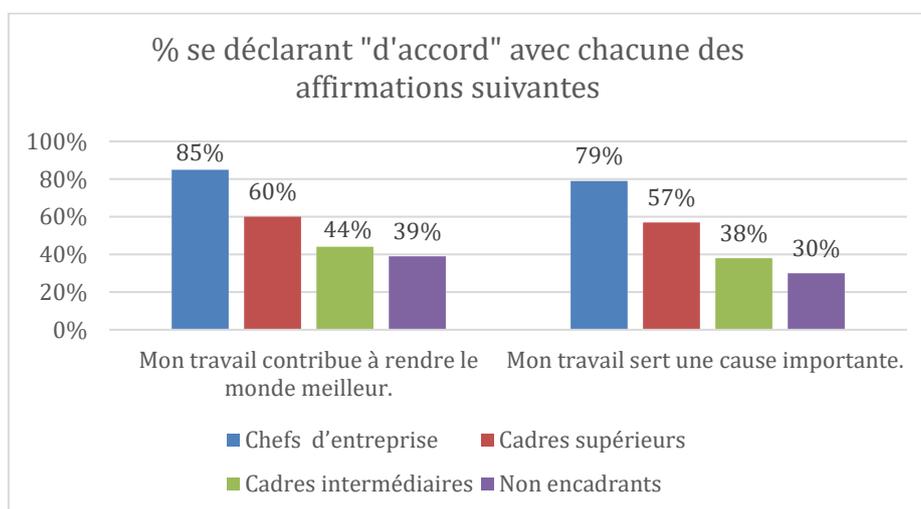
- Consulter sur le site internet de la chaire Sens et Travail, les principaux résultats de l'enquête sur le lien <https://www.icam-chaire-sens-et-travail.fr>
- Réalisez une enquête flash sur la perception du travail pour réduire les écarts et sources de difficultés.
- Animer dans votre entreprise des ateliers de coworking pour développer les pratiques de management du travail.

Les trois idées fortes qui apparaissent selon la position que l'on occupe dans l'entreprise

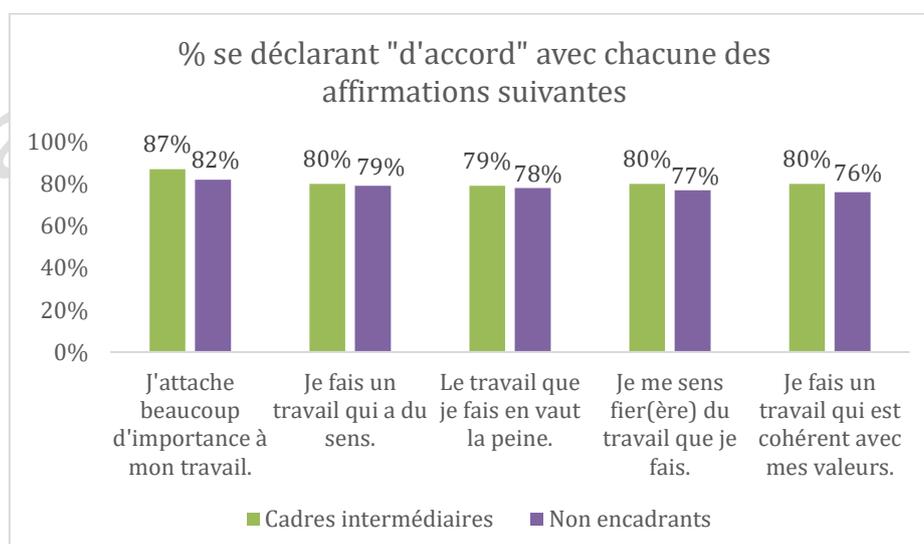
Quelle place est donnée au travail pour l'entreprise et quel est l'intérêt du travail pour chacun ? Quel regard porter sur ce que ressentent les chefs d'entreprise de leur travail ? Comment mieux prendre en compte l'exercice difficile des responsabilités de managers intermédiaires avec les non encadrants ?

1 ENTREPRISE ET TRAVAIL : QUELLES VALEURS PARTAGEES ?

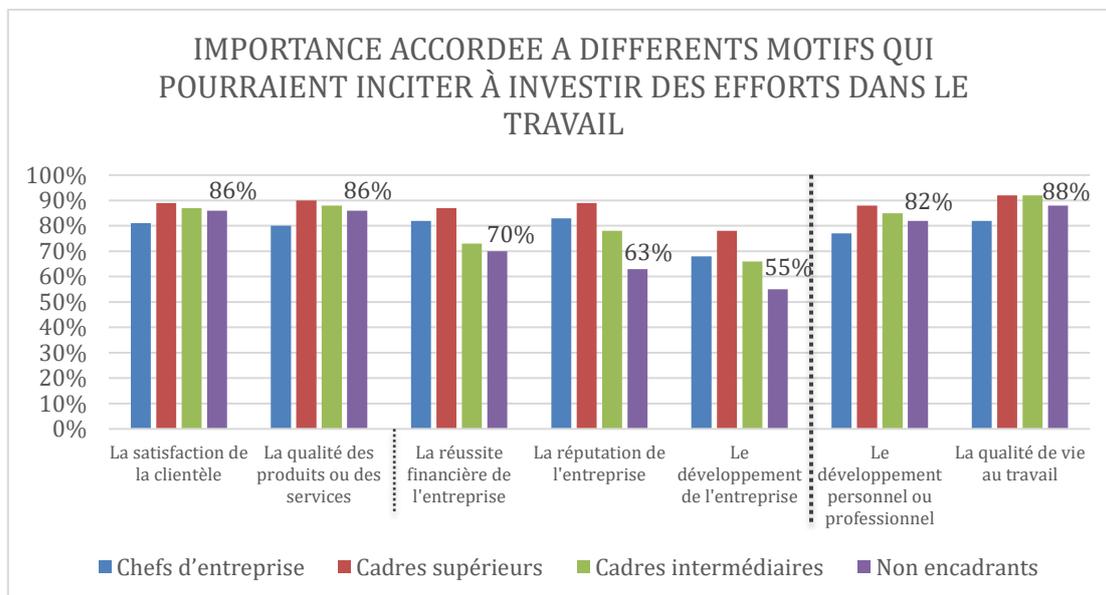
Alors que les entreprises se doivent aujourd'hui d'afficher une raison d'être et veulent revendiquer une « cause » qui aille au-delà de leur performance économique, un travail important reste à faire pour « aligner » les différentes strates sur la valeur de l'entreprise et la valeur du travail. Ainsi, en dehors de chefs d'entreprise et, dans une moindre mesure, des cadres dirigeants, l'idée que son travail « sert une cause importante » ou « contribue à rendre le monde meilleur » reste une idée éloignée pour une majorité de salariés.



Les catégories professionnelles les plus distantes de cette visée d'une « cause importante » ne sont toutefois pas dans un rapport simplement utilitariste à leur travail. Ils lui accordent de vraies valeurs, que ce soit dans le sens qu'ils lui donnent ou de la fierté qu'ils en retirent.

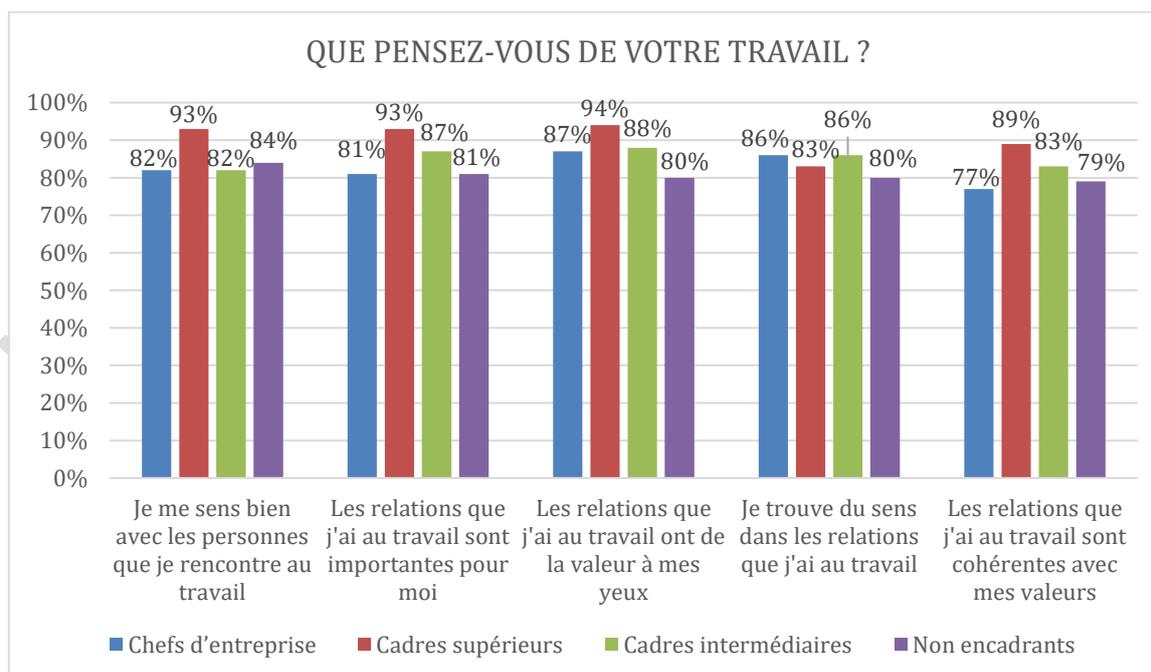


Et s'ils se montrent moins attachés au développement économique ou à la réputation de leur entreprise, il est frappant de constater l'importance qu'ils accordent sur les objectifs simples et directs que sont la *satisfaction de la clientèle* et la *qualité des produits et services* de l'entreprise. Ces deux dimensions sont d'ailleurs plus largement valorisées chez les cadres et non encadrants que chez les chefs d'entreprise eux-mêmes. Sur le registre des conditions d'exercice de son travail, les efforts pour la qualité de vie l'emportent sur le développement personnel et professionnel.



Apport de l'analyse statistique : C'est la *satisfaction de la clientèle* et la *qualité des produits ou des services* qui entraînent les effets les plus importants sur le bien-être psychologique des répondants. La qualité de vie au travail arrive en troisième position dans la recherche du bien-être.

Tous se retrouvent en revanche pour valoriser de manière très massive l'ensemble des dimensions liées aux relations humaines dans le cadre du travail.

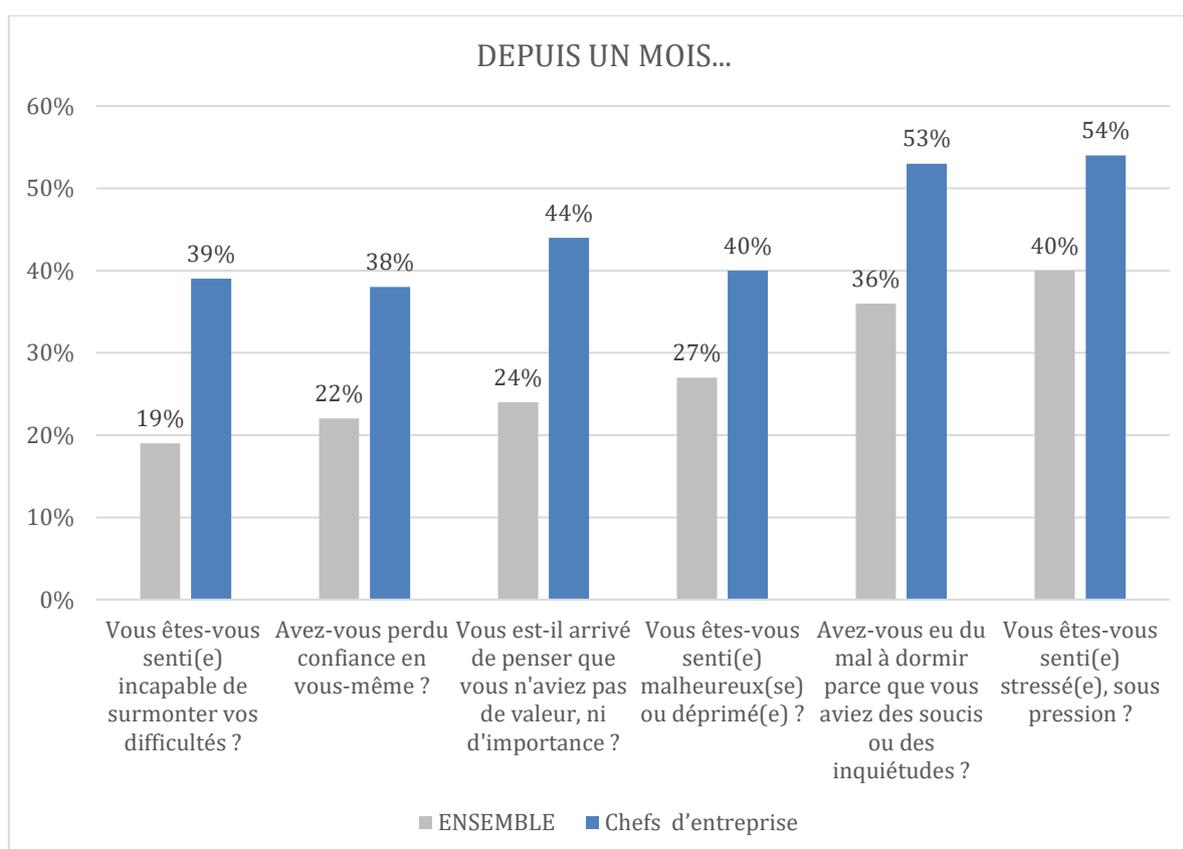


L'analyse statistique renforce l'idée que des relations professionnelles de qualité sont importantes. Nous constatons, à l'heure où l'organisation du travail prend de multiples formes (travail à distance, par mail et par les réseaux sociaux ou bien encore le travail dans des organisations dites libérées...) qu'avoir des relations professionnelles qui ont du sens renforce l'engagement d'une personne dans son travail.

2 DES DIRIGEANTS SOUS PRESSION

On attend d'eux qu'ils soient solides, toujours prêts à engager la bataille stratégique ou commerciale suivante, capables de galvaniser les équipes autour d'un projet commun et partagé, et pourtant les chefs d'entreprise interrogés dans le cadre de notre enquête apparaissent plus bousculés que l'on ne veut bien le dire ou qu'ils ne sont en général prêts à l'avouer.

La pression qu'ils disent ressentir impacte même leur état psychologique de manière profonde puisque 4 chefs d'entreprise sur 10 disent s'être senti malheureux ou déprimé au cours de la période la plus récente. Au point de perdre confiance en eux-mêmes (38%) et de se dévaloriser (44%). Ils sont d'ailleurs presque aussi nombreux à s'être sentis incapables de surmonter leurs difficultés.

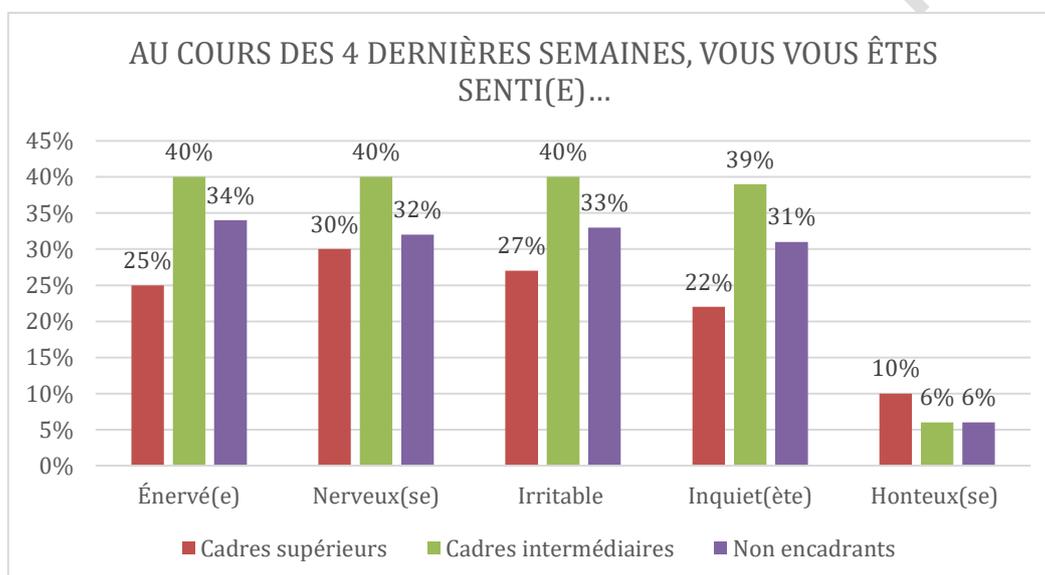


Ils sont en « première ligne » et plus de la moitié d'entre eux s'est senti stressée au cours du mois écoulé, au point d'avoir des difficultés à trouver le sommeil.

Les analyses statistiques sur l'engagement au travail³ montrent que ce blues des chefs d'entreprise se traduit dans leur degré de mobilisation au travail. En effet à peine 30 % se disent très engagés dans leur travail. Et si l'on compare la population des « peu engagés » au travail, la proportion des chefs d'entreprise (34,7 %) est plus importante que celle des cadres supérieurs (25,2 %).

3 - LES CADRES INTERMÉDIAIRES : DES RELAIS PRIS EN ÉTAU ?

Alors que les chefs d'entreprise affichent des symptômes importants de doute, les cadres intermédiaires constituent une catégorie comme « prise en étau » entre des dirigeants stressés et ceux qu'ils doivent encadrer.



L'origine de ces sensations négatives peut être associée aux situations de stress.

Avec les analyses statistiques nous avons étudié la façon dont les différents niveaux hiérarchiques réagissent face au stress. Si l'ensemble des participants semble adopter des comportements pragmatiques en planifiant des actions pour gérer la situation, en concentrant leurs efforts sur ce qu'il faut faire pour s'en sortir, en essayant de voir la situation de manière positive, les cadres intermédiaires ont un besoin de récupération différent des cadres supérieurs. Ils cherchent davantage à obtenir du réconfort ou du soutien de leurs proches alors que les cadres supérieurs se concentrent sur une hygiène de vie pour tenir le coup, comme si la capacité à faire part de ses difficultés était plus difficile au sein de l'entreprise par les managers intermédiaires.

³ Entendu comme étant l'énergie qu'une personne est disposée à investir dans son travail, l'attention qu'elle y porte et le degré d'identification à son travail

REGARDS CROISES SUR LES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Entre déclarations managériales et perceptions des « managés » les écarts sont souvent majeurs. En moyenne, ce sont près de 22 points qui séparent déclarations et perceptions⁴. Les écarts les plus faibles (10 points) concernent les dimensions liées à l'autonomie et la liberté laissées aux managés pour faire leur travail. A l'inverse, les écarts les plus forts se rapportent aux explications que donnent (ou donneraient) les managers (pour dire ce à quoi le travail va servir ou pour expliquer leurs propres décisions). Et plus encore à la gestion et l'anticipation des conflits, relativement mal maîtrisées par les managers et très minoritairement perçues par les managés. Au niveau intermédiaire (avec quand même environ 25 points d'écarts en moyenne entre les déclarations et les perceptions) on retrouve les dimensions liées à l'esprit d'équipe (soutien, discussion...).



Les analyses statistiques montrent que les collaborateurs, quel que soit le niveau hiérarchique attendraient de leur manager direct davantage d'accompagnement de leur propre travail. Ce résultat traduit des attentes fortes pour trouver ou retrouver des managers qui incarnent davantage la figure de facilitateur de la mise en œuvre du travail.

⁴ Libellé exact des questions posées : Aux managers et encadrants : « Comment managez-vous le travail de votre équipe. Pourriez-vous nous dire à quelle fréquence vous avez agi de la sorte au cours de l'année écoulée ? »
Aux collaborateurs : « Comment votre responsable direct (N+1) manage-t-il le travail de votre équipe ? Pourriez-vous nous dire à quelle fréquence il a agi de la sorte au cours de l'année écoulée ? »

Les pistes d'actions ouvertes par cette enquête, pour les chefs d'entreprises et les managers

POUR LES CHEFS D'ENTREPRISE

En priorité : retrouver leur force et leur esprit d'entreprise. Comment ?

1. Compter sur leurs collaborateurs directs, les cadres supérieurs qui sont plutôt enthousiastes et engagés dans leur travail.
2. Soulager leurs appréhensions concernant la valeur qu'attribuent les cadres intermédiaires et les non-encadrants à la qualité des biens et des services et à la satisfaction de la clientèle. Ce sont les motifs qui les stimulent le plus et qui donnent un sens à leur travail.
3. Chercher le soutien de leurs pairs, de leurs proches, oser partager davantage de doutes avec leurs collaborateurs directs, en particulier les envies de réussites et les craintes parfois excessives et mal contrôlées.
4. Dans certains cas, prendre du recul avec un accompagnateur extérieur, soit sur un sujet particulier ou bien sur des attitudes et comportements à développer.
5. L'analyse des situations, y compris dans leurs dimensions émotionnelles, renforce la résilience et préserve la santé (Boyatzis, 2015; Boyatzis, Rochford et Taylor, 2015; Boyatzis *et al.*, 2013).
6. Acquérir ou renforcer les saines habitudes de vie.

POUR LES MANAGERS, QUEL QUE SOIT LEUR NIVEAU HIERARCHIQUE

1. Donner une direction claire et utile : prendre le temps d'expliquer à quoi va servir le travail, prendre le temps d'expliquer les raisons des décisions.
2. Offrir du soutien à la résolution de problèmes : gérer les tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflit.
3. Être attentif à la sécurité et à la santé des membres de son équipe.

Les questions posées

[Q2] L'orientation donnée au travail

Nous désirons savoir, avec la question suivante, ce que représente le travail pour vous. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes au sujet de votre travail actuel ? Une seule réponse par ligne. Echelle : Pas du tout d'accord, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord

1. Mon travail me procure un bon salaire *
2. Le poste que j'occupe maintenant est une étape dans mon plan de carrière **
3. Si j'avais le choix, je choisirais le travail que je fais maintenant *
4. Le travail que je fais maintenant me prépare pour des fonctions plus importantes **
5. Mon travail contribue à rendre le monde meilleur
6. Grâce à mon travail, je peux avoir un bon niveau de vie *
7. Je compte avoir des responsabilités plus importantes dans un proche avenir **
8. Mon travail sert une cause importante
9. Le travail que je fais m'assure une bonne retraite *

[Q3] Pour mesurer la centralité du travail

Nous vous invitons à attribuer des points selon l'importance qu'ont pour vous les cinq domaines d'activités ci-dessous, dans votre vie. Attribuez ces points pour chacun des domaines d'activités sans tenir compte du temps que vous y passez afin que le total des cinq soit égal à 100. Par exemple, s'ils avaient une importance égale pour vous, chacun aurait 20 points.

1. Les loisirs (passe-temps, hobby, sports, yoga, sorties, etc.)
2. La communauté (bénévolat, organisations politiques, activités syndicales, etc.)
3. Le travail
4. La religion (activités religieuses ou spirituelles)
5. La famille

[Q10] L'engagement au travail

Les énoncés suivants décrivent ce qu'une personne peut ressentir quand elle travaille. À quelle fréquence vous êtes-vous senti(e) ainsi au cours de la dernière année? Une seule réponse par ligne. Echelle : Presque jamais - quelques fois par année, Rarement - une fois par mois ou moins, Quelques fois par mois, Souvent - une fois par semaine, Très souvent - quelques fois par semaine, Tout le temps - Chaque jour de travail.

1. Quand je travaille, je me sens plein(e) d'énergie
2. Je suis enthousiaste à propos de mon travail,
3. Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais

[Q9] Pour distinguer le sens du travail du sens au travail

En évaluant chacun des items suivants pensez au travail que vous faites tous les jours et aux personnes avec qui vous êtes en relation, peu importe leur statut. Une seule réponse par item. Echelle : Pas du tout d'accord, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord J'attache beaucoup d'importance à mon travail

1. J'attache beaucoup d'importance à mon travail
2. Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux *
3. Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs *
4. Le travail que je fais en vaut la peine
5. Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi *
6. Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs
7. Je me sens fier(ère) du travail que je fais
8. Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail *
9. Je fais un travail qui a du sens
10. Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail *

[Q6] L'empreinte d'un travail bien fait

Voici une liste de motifs qui pourraient vous inciter à investir des efforts dans votre travail. Quelle importance cela a-t-il pour vous ? Une seule réponse par item : Pas du tout important, Un peu important, Modérément important, Assez important, Très important, Extrêmement important

1. Le développement de l'entreprise
2. La réputation de l'entreprise
3. La réussite financière de l'entreprise
4. La satisfaction de la clientèle
5. La qualité des produits ou des services
6. L'innovation (sociale, technologique ou organisationnelle)
7. Le soutien à l'accomplissement du travail *
8. Le développement personnel ou professionnel *
9. La qualité de vie au travail *
10. La rigueur morale des pratiques de management *
11. La reconnaissance des contributions individuelles *
12. La justice sociale *
13. La contribution de l'entreprise à la société **
14. Le partage des connaissances et du savoir-faire avec les citoyens **
15. Le développement régional **
16. La protection de l'environnement **

[Q8] La gestion des émotions

Voici une liste de 10 énoncés identifiant des émotions ou des sentiments que vous pourriez ressentir quand vous travaillez. Au cours des 4 dernières semaines, vous vous êtes senti(e) ... Une seule réponse par ligne. Echelle : Pas du tout, Un peu, Modérément, Assez, Beaucoup, Complètement

1. Intéressé(e) *
2. Animé(e) *
3. Enthousiaste *
4. Fier(ère) *
5. Irritable
6. Honteux(se)
7. Inspiré(e) *
8. Nerveux(se)
9. Inquiet(ète)
10. Énervé(e)

[Q14] L'état général de santé

Comment allez-vous depuis un mois ? Évaluez la fréquence des états suivants pour décrire comment vous vous êtes senti(e) dernièrement. Depuis un mois, Une seule réponse par item.

Echelle : Rarement voire aucune fois, Quelquefois, Souvent, Presque tout le temps

1. Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez ?
2. Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes ? *
3. Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose ?
4. Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions ?
5. Vous êtes-vous senti(e) bien dans votre peau, en forme ?
6. Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression ? *
7. Vous êtes-vous senti(e) malheureux(se) ou déprimé(e) ? *
8. Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés ? *
9. Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes ?
10. Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes ?
11. Avez-vous perdu confiance en vous-même ? *
12. Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur, ni d'importance ? *

[Q13] Les stratégies d'adaptation au stress

Vous trouverez ci-dessous une liste de réactions possibles. Lesquelles décrivent le mieux votre manière habituelle de réagir à des situations stressantes qui concernent votre travail ? Dans une situation stressante, une seule réponse par item. Echelle : Ne me décrit pas, Me décrit un peu, Me décrit assez bien, Me décrit bien, Me décrit très bien, Me décrit tout à fait.

1. Je concentre mes efforts sur ce qu'il faut faire pour m'en sortir.
2. J'essaie de voir la situation autrement, de manière positive.
3. Je plaisante sur la situation.
4. Je trouve du réconfort dans ma foi et mes croyances religieuses.
5. Je pratique la méditation pour prendre de la hauteur.
6. Je trouve du réconfort auprès de mes proches.
7. Je planifie les actions qu'il faut prendre pour gérer la situation.
8. J'essaie de trouver quelque chose de bon dans ce qu'il m'arrive.
9. Je fais de l'exercice, des activités physiques ou sportives.
10. Je prends du temps pour moi afin de retrouver mes forces.
11. Je m'assure de bien dormir, car le sommeil est important pour mon équilibre.
12. Je fais attention à mon alimentation.
13. Je me fais des reproches.
14. Je verbalise mes sentiments négatifs pour me soulager des tensions.
15. Je prends quelque chose pour me soulager des tensions (Sucreries, médicaments, alcool, drogues, etc.).
16. Je refuse de croire que cela m'arrive.
17. Je fais des blagues à propos de ce qui arrive.
18. Je m'en veux de mettre mis(e) dans cette situation.
19. Je prie pour m'aider à m'en sortir
20. J'obtiens le soutien de mes proches.

[Q7] La dynamique bienveillante

Quand nous songeons à notre travail, nous pouvons ressentir toutes sortes de sentiments. Évaluez dans quelle mesure les énoncés suivants décrivent les états que vous ressentez aujourd'hui au sujet de votre travail.

Quand je travaille ...

Echelle : Ne décrit pas mes sentiments, Décrit un peu mes sentiments, Décrit plutôt bien mes sentiments, Décrit bien mes sentiments, Décrit très bien mes sentiments, Décrit vraiment mes sentiments

1. Je me sens profondément porté(e) par une dynamique d'ouverture à l'autre
2. Je me sens profondément porté(e) par une dynamique d'ouverture à l'inconnu
3. J'ai le sentiment que je participe à une œuvre utile pour l'avenir
4. Je donne de ma personne pour aider les autres à surmonter les obstacles dans leur travail
5. Je persévère dans le travail qui m'est confié malgré le manque de reconnaissance

[Q11D] Le sens de la vie.

Nous aimerions explorer le lien possible entre le sens que vous accordez à votre travail et le sens de la vie. Seriez-vous disponible pour partager votre vision avec nous à ce sujet ? Oui / Non. Quand je pense à ma vie, Une seule réponse par ligne

Echelle : Pas du tout d'accord, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.

1. J'ai du mal à donner un sens à ce qui se passe dans ma vie.
2. J'ai une bonne idée de ce que j'essaie d'accomplir dans ma vie. *
3. Même en considérant l'immensité de l'univers, je peux dire que ma vie compte. * et **
4. Ma vie ressemble à une suite d'événements non liés.
5. J'ai des buts qui me guident dans la vie. *
6. Que ma vie ait existé ou pas, cela ne changerait pas grand-chose.
7. Considérant ce que j'ai vécu dans son ensemble, le sens de ma vie m'apparaît clairement. *
8. J'ai une raison de vivre pour laquelle cela vaut la peine d'exister. * et **
9. Je suis certain(e) que ma vie a son importance. * et **

[Q5] - La perception croisée des pratiques de management entre managers et collaborateurs

Comment votre responsable direct (N+1) manage-t-il le travail de votre équipe ? Pourriez-vous nous dire à quelle fréquence il a agi de la sorte au cours de l'année écoulée ?

Comment managez-vous le travail de votre équipe ? Pourriez-vous nous dire à quelle fréquence vous avez agi de la sorte au cours de l'année écoulée ?

Version Collaborateur	Version manager
1. Il prend le temps de nous expliquer les raisons des décisions. *	1. Je prends le temps de leur expliquer les raisons des décisions. *
2. Il définit clairement les objectifs qu'il faut atteindre. *	2. Je définis clairement les objectifs qu'il faut atteindre. *
3. Il prend le temps de nous expliquer à quoi va servir notre travail. *	3. Je prends le temps de leur expliquer à quoi va servir leur travail. *
4. Il nous donne la liberté de faire notre travail de la façon la plus efficace possible. **	4. Je leur donne la liberté de faire leur travail de la façon la plus efficace possible.
5. Il gère les tensions avant qu'elles dégènèrent en conflit.	5. Je gère les tensions avant qu'elles dégènèrent en conflit.
6. Il nous fait travailler ensemble, dans un esprit d'équipe.	6. Nous travaillons ensemble, dans un esprit d'équipe.
7. Il nous donne les ressources suffisantes pour atteindre nos objectifs.	7. Je leur donne les ressources suffisantes pour atteindre leurs objectifs.
8. Le travail que nous faisons respecte les valeurs humaines. **	8. Le travail que nous faisons respecte les valeurs humaines. **
9. Il discute ouvertement des problèmes avec nous pour trouver une solution.	9. Je discute ouvertement des problèmes avec eux pour trouver une solution.
10. Il veille sur le bien-être des membres de notre équipe.	10. Je veille sur le bien-être des membres de mon équipe.
11. Il nous donne de l'autonomie pour faire notre travail. **	11. Les membres de mon équipe ont de l'autonomie pour faire leur travail.
12. Il s'assure que nous avons des occasions de nous accomplir dans notre travail. ****	12. Je m'assure qu'ils ont des occasions de s'accomplir dans leur travail. ****
13. Il nous aide à avoir confiance dans notre capacité de résoudre des problèmes. ****	13. Je les aide à avoir confiance dans leur capacité de résoudre des problèmes. ****
14. Nous pouvons compter sur lui pour nous aider à résoudre les problèmes qui concernent notre travail.	14. Ils peuvent compter sur moi pour les aider à résoudre les problèmes qui concernent leur travail.
15. Nous discutons ouvertement de nos opinions pour prendre les décisions ensemble.	15. Nous discutons ouvertement de nos opinions pour prendre les décisions ensemble.
16. Il veille à la santé et à la sécurité des personnes. ***	16. Je veille à la santé et à la sécurité des personnes. ***
17. Il s'assure que nous travaillons dans un climat de sécurité.) ***	17. Je m'assure que les membres de mon équipe travaillent dans un climat de sécurité.
18. Il nous offre son soutien quand nous en avons besoin. ***	18. Je leur offre mon soutien quand ils en ont besoin. ***
19. Il nous confie des tâches qui mobilisent nos talents. ****	19. Je leur confie des tâches qui mobilisent leurs talents. ****
20. Il nous encourage à développer nos compétences dans l'accomplissement de nos tâches. ****	20. Je les encourage à développer leurs compétences dans l'accomplissement de leurs tâches. ****

INVITATION

4^{ème} Journée de la
Chaire Sens & Travail



PROGRAMME

9h : Vie d'équipe et construction du sens du travail, jusqu'où aller dans l'engagement communautaire ?

- Avec **Jean-Luc Bernaud**, Professeur des Universités en Psychologie, CNAM Paris, et **Mathilde Baudé**, Doctorante en psychologie de l'orientation au CNAM

10h30 : La fabrique de l'opinion et l'état de la société française

- Avec **Edouard Lecerf**, Directeur Général Adjoint de l'Institut de Sondage BVA, analyste partenaire de l'enquête Sens & Travail

14h : Analyse de l'enquête nationale sur le Sens du Travail

- Les principaux résultats pour remettre nos pendules à l'heure avec **Laurent Falque** (Icam), **Edouard Lecerf** (BVA), **Estelle Morin** (HEC Montréal)
- Renforcer nos convictions ou apprendre à douter ? Travaux en équipes intergénérationnelles sur quelques résultats
- Repartir avec de nouvelles idées sur le rapport au travail et les pratiques de management

18h : Apéritif de clôture

Lieu : Icam, 6 rue Auber, 59000 Lille

Inscription obligatoire en ligne
sur www.icam-chaire-sens-et-travail.fr