



Une chaire de recherche
et d'enseignement de l'icam



RAPPORT D'ENQUÊTE

LE SENS DU TRAVAIL ET LES PRATIQUES DE MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES PRIVÉES FRANÇAISES DE PLUS DE 50 PERSONNES

Une collaboration avec
HEC Montréal et
l'institut de sondage BVA

Pour l'icam :

Laurent Falque,
titulaire de la chaire Sens & Travail,

Martin Berthelot et Thomas Steevens,
élèves ingénieurs de 5e année,
assistants de recherche.

Pour HEC Montréal :

Estelle Morin,
professeure en management.

Pour BVA :

Édouard Lecerf,
directeur général adjoint.



icam



Sommaire

L'originalité de cette étude	4
La méthodologie	4
La présentation de l'enquête	5
En préambule, l'importance du travail dans l'existence ?	7
Partie I - Pourquoi aller travailler ?	8
A- Quel sens donner à l'entreprise et au travail avant la crise de la Covid-19 ?	8
B- Que penser de la façon dont s'équilibrent mes relations au travail et mon travail en lui-même ?	11
C- Quelles orientations je donne à mon travail ?	15
Partie II - Comment je vis les effets du travail ?	21
A- Ce que nous révèlent les 3 indicateurs de l'engagement au travail.	21
B- En quoi l'état général de santé et le travail sont-ils interdépendants ?	24
C- Comment je vis mon travail ?	28
Partie III. Comment sont perçues les pratiques de management ?	34
A- Comment les collaborateurs perçoivent-ils les pratiques de leur manager ?	34
B- Quelle place occupent les indicateurs de management, et pour quelles performances	38
Conclusion sur l'enquête	41
Annexe : Une confrontation intergénérationnelle de l'enquête	45

Table des graphiques

Graphique 1 : L'importance du travail dans l'existence selon la position hiérarchique	8
Graphique 2 : Les motifs qui incitent à investir des efforts dans le travail selon la position hiérarchique	9
Graphique 3 & 4 : Les motifs qui incitent à investir des efforts selon les générations	10
Graphique 5 : Les motifs qui incitent à investir des efforts selon la taille de l'entreprise	12
Graphique 6 : Ce qu'ils pensent de leur travail selon leur position hiérarchique	13
Graphique 7 : Ce qu'ils pensent de leurs relations au travail selon leur position hiérarchique	14
Graphique 8 : L'importance accordée au travail entre managers et collaborateurs	15
Graphique 9 : Les relations au travail selon le secteur d'activité de l'entreprise	16
Graphique 10 : Les indicateurs de l'orientation donnée au travail	17
Graphique 11 : Mon travail comme vocation selon la position hiérarchique	18
Graphique 12 : Mon travail comme carrière selon les générations	18
Graphique 13 : Mon travail comme emploi selon le secteur d'activité de l'entreprise	19
Graphique 14 : L'orientation du travail selon la taille de l'entreprise	20
Graphique 15 : Les indicateurs d'engagement au travail selon la position hiérarchique	21
Graphique 16 : La concentration au travail selon les générations	22
Graphique 17 : L'énergie au travail selon les générations	23
Graphique 18 : Le bien-être psychologique selon la position hiérarchique	24
Graphique 19 : La détresse psychologique chez les chefs d'entreprise	25
Graphique 20 : La détresse psychologique chez les jeunes professionnels	26
Graphique 21 : Les sentiments positifs au travail selon la position hiérarchique	28
Graphique 22 : Les sentiments négatifs des cadres et des non-encadrants	28
Graphique 23 : La fierté au travail selon la taille de l'entreprise	29
Graphique 24 : Les réactions face au stress	30
Graphique 25 & 26 : Les différentes perceptions du management entre les managers et collaborateurs	31
Graphique 27 : Les différences de perception entre les managers et collaborateurs sur l'autonomie et la définition des objectifs	33
Graphique 28 : Les différences de perception entre les managers et collaborateurs sur la gestion des conflits et la visée du travail	34
Graphique 29 : L'importance des indicateurs pour mesurer le travail	35
Graphique 30 : Les différences de perception des indicateurs de performance selon la taille de l'entreprise	36
Graphique 31 : Les différences de perception des indicateurs de performance selon la position hiérarchique	36

L'originalité de cette étude

Cette enquête est originale, car elle met en évidence **le point de vue des différents acteurs d'une entreprise**, du chef d'entreprise à l'opérateur, sur le sens qu'ils donnent à leur travail et sur les pratiques de management. Nous disposons pour une fois d'un échantillon représentatif qui donne aussi la parole aux chefs d'entreprise. C'est suffisamment rare pour le mentionner. Ils ont répondu aux mêmes questions que les cadres, les techniciens, les agents de maîtrise, les employés et les ouvriers¹.

Mais l'originalité provient également du fait d'avoir **croisé les regards entre «encadrants» et «encadrés»**. Pour cela, nous avons demandé à la moitié des managers de répondre comme «encadrants» et à l'autre moitié de donner leur avis comme «encadrés». Nous avons ensuite distingué trois niveaux de managers, ceux qui sont chefs d'entreprise (143 entrepreneurs ou directeurs généraux), cadres supérieurs (70) et cadres intermédiaires (154). Les trois niveaux de «managés» sont représentés également par des cadres supérieurs (70), des cadres intermédiaires (172) et des non-encadrants (778)². Ces derniers n'ont pas de responsabilité de management, alors que les deux autres catégories sont, dans les faits, à la fois «encadrants» et «encadrés», parfois tiraillés entre les impératifs qui viennent «d'en haut» et la façon dont cela se passe «en bas». À notre connaissance, ce serait donc la première étude qui rend compte des écarts de perception sur les pratiques de management avec une autoévaluation par les managers eux-mêmes et une évaluation des managers portée par des collaborateurs directs³, et ce, à tous les niveaux de l'organisation.

Cette enquête invite à **se pencher sur le métier de manager**. À l'heure où les médias, ainsi

que les publications d'ouvrages et d'articles universitaires traitent bien davantage des questions de *leadership*, il est important de revenir sur ce métier. Car à trop se focaliser sur le *leader*, et donc sur l'identité de sa personne, un angle mort s'agrandit. Une zone d'ombre ne permet plus de voir que le métier de manager a bel et bien un contenu. Il assume différentes activités pour contribuer au «management des hommes et des organisations». Tout comme le contrôleur de gestion fait parler les chiffres tout au long du processus de production, de l'achat de matières premières jusqu'au service après-vente, le manager prend en charge une part importante de la mobilisation des personnes, de leur embauche à leur départ de l'entreprise. À ce titre, la motivation des équipes et l'engagement des personnes ne sont d'ailleurs pas réservés aux seuls *leaders*.

L'activité du manager s'inscrit par ailleurs dans des processus de gestion définis par l'entreprise, avec des jeux d'acteurs qui supposent de sa part un savoir-faire relationnel, ainsi que quelques notions en psychologie, sociologie et philosophie du travail.



-
1. D'habitude, ils sont sondés sur l'économie, leur morale, le rôle des dirigeants dans la crise du coronavirus... indépendamment des autres sondages adressés aux salariés de l'entreprise.
 2. 37,7 % sont des ouvriers, 31,7 % des employés, 23,3 % des professionnels de niveau intermédiaire et 7,3 % des cadres ou des professionnels de métier intellectuel.
 3. Attention, dans le cadre d'une enquête nationale, ce ne sont pas des comparaisons entre des «encadrants» et des «encadrés» qui travaillent ensemble. Nous croisons des réponses entre des catégories de personnes qui ont la même position hiérarchique.

La méthodologie

Pour récupérer les données nécessaires à l'enquête, l'icam, en partenariat avec HEC Montréal, a décidé de faire appel à l'institut de sondage BVA. Nous lui avons fourni un questionnaire composé de deux parties.

- La première comporte quatorze questions sur le sens du travail et sa place dans l'existence; sur les activités pour lesquelles les personnes sont prêtes à fournir des efforts; sur la façon dont sont vécus les effets du travail; et sur les pratiques de management et la place des indicateurs de performance.
- La seconde série de questions récupère les données personnelles de l'échantillon relatives à la position des personnes dans l'entreprise et, bien évidemment, les principaux critères de l'identité factuelle de chacun : le genre, l'âge, les années d'expérience professionnelle, le secteur d'activité de son entreprise, sa taille, le lieu de travail... Nous sommes également allés chercher d'autres informations utiles pour comprendre certains résultats, comme le niveau d'études, le passage ou non par une formation au management, l'engagement éventuel dans du bénévolat qui expliquerait un savoir-faire...

L'implication de l'institut de sondage BVA garantit une méthodologie selon la méthode des quotas⁴, afin que l'échantillon soit autant que possible représentatif de l'actuel tissu économique et social en France métropolitaine, en 2019.

Ce rapport commente les résultats fournis en grande partie par l'institut de sondage, avec des tris croisés⁵. Il montre des comparaisons en croisant, pour chaque question, des catégories

de personnes, selon la position dans l'entreprise, l'âge, le secteur d'activité... Mais vous trouverez aussi **des commentaires intitulés «Analyses statistiques issues du rapport de recherche»**. Ils proviennent de calculs réalisés avec HEC Montréal pour arriver à des conclusions plus approfondies sur des notions importantes, des concepts utiles pour affiner la compréhension des comportements, au-delà des seules réponses aux questions. Ces analyses aident à prendre de la hauteur⁶. Avec l'institut de sondage, nous avons, par exemple, des pourcentages sur l'importance du salaire, du niveau de vie et de la retraite. Avec l'étude académique, nous savons que ces trois critères expliquent l'orientation donnée au travail comme étant un attachement à l'emploi. Les deux méthodes d'analyse des données se complètent donc.

Enfin, il ne serait pas juste d'attribuer à des résultats d'enquête une vérité objective. Les chiffres ne sont que des points de repère, des points d'appui pour se situer. Le contexte de travail de chacun a sans aucun doute beaucoup plus d'influence que la vérité des chiffres.

Vous trouverez donc de temps à autre des interpellations, c'est-à-dire quelques questions qui invitent à une réflexion personnelle.

Le rapport de recherche, document de 220 pages, est disponible sur le site de la chaire Sens & Travail : www.icam-chaire-sens-et-travail.fr.

4. Méthode de recueil d'information non aléatoire basée sur la répartition connue d'une population (âge, sexe, situation géographique, catégorie socioprofessionnelle...). Une fois la dimension de l'enquête définie, il suffit de calculer le nombre d'individus par chaque critère choisi.

5. Ils permettent de mettre en évidence des différences sur les sous-populations étudiées ou l'existence de variables explicatives.

6. Par exemple, si vous voulez savoir quels sens les personnes donnent à leur travail, vous ne leur posez pas directement la question en ces termes lorsque vous faites de la recherche. Vous utilisez des questions plus précises qui existent au niveau international sur les différentes formes d'utilité du travail et d'intérêt pour les relations de travail.

La présentation de l'enquête

Comment donner du sens à son travail ? Quelle place le travail occupe-t-il dans une vie ? Quelle empreinte un manager laisse-t-il sur ses collaborateurs ?

Voici certains points abordés dans cette nouvelle étude sur le sens du travail et les pratiques de management. Cette enquête quantitative s'inscrit dans le prolongement de l'étude qualitative sur « *les dirigeants bâtisseurs de sens*⁷ », réalisée pendant trois ans par la chaire Sens & Travail, laboratoire de recherche en management créé par l'Icam en 2017. Le panel représentatif de cette enquête est composé de **1 487 dirigeants, managers et collaborateurs, tous membres d'entreprises de plus de 50 personnes**, en France métropolitaine, hors agriculture, sylviculture et pêche.

À l'heure actuelle, il est difficile de résumer l'idée de sens du travail au simple sens de l'emploi⁸, peut-être plus encore pour les nouvelles générations. Une étude de BPI fait comprendre qu'avant la crise du coronavirus, 83 % des petites et moyennes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire avaient des problèmes de recrutement, dont 46 % qui mentionnaient de sévères problèmes (BPI, 2018)⁹. Ces résultats montraient un changement dans ce que cherchaient réellement les nouveaux talents dans leur travail, avant l'arrivée de la pandémie. Car aujourd'hui, et peut-être davantage encore à la suite de l'expérience du confinement, parler du **sens donné au travail implique deux dimensions** : d'une part, le rapport au travail de la personne elle-même, et, d'autre part, le rapport aux autres par le travail, car ce dernier met en relation avec

un environnement. Le confinement¹⁰, décidé à la suite de l'arrivée du Covid-19 en France, a provoqué la pratique massive du télétravail. Bien que chacun fût contraint de travailler seul à domicile, cet enfermement forcé a démontré qu'une communication par les moyens modernes était une condition essentielle et nécessaire du travail. Sans relations, même virtuelles, travailler aurait été impossible.

La chaire Sens & Travail définit le travail comme « *viser quelque chose à faire, avec et pour les autres, dans un parcours semé d'embûches*¹¹ » (Falque, Henry, Izoard, 2019). Travailler n'est pas seulement réservé à une activité salariée. Produire de la valeur ajoutée¹², voilà l'arrière-plan que porte cette enquête. C'est aussi la raison pour laquelle nous avons sondé la place du travail dans l'existence.

Travailler, quelle expérience ! Pour mieux la saisir, nous reprenons deux approches : une conception du travail issue des travaux de Pierre-Yves Gomez¹³, économiste, et une compréhension du sens donné au travail d'un philosophe, Henry Fanchini¹⁴.

Les trois dimensions du travail :

- La **dimension objective** du travail est peut-être la plus directement visible, car le travail produit quelque chose. Une réalisation vient couronner l'effort, selon les « règles de l'art » du métier.
- La **dimension subjective** du travail rend compte du fait que la moindre tâche engage l'existence entière du travailleur. Il met la main à la pâte, est

7. Ouvrage publié en juin 2020 : Izoard-Allaux, S., Falque, L., *Bâtisseurs de sens*, Académia, L'Harmattan.

8. M.G. PRATT, B.E. Ashforth, *Fostering meaningfulness in working and at work*, 2003.

9. BPI, *Attirer les talents dans les PME-ETI*, p. 37.

10. Confinement du 16 mars 2020, date de début.

11. Morin, Estelle M., Falque, Laurent, Gradito-Dubord, Marc-Antoine. (2020). Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées. Rapport de recherche de la chaire Sens & Travail de l'Icam / HEC Montréal, Lille et Montréal.

12. Garder un jeune enfant, aider à préparer un examen ou montrer à ses grands-parents comment fonctionne un téléphone portable, n'est-ce pas travailler ?

13. *Le Travail invisible*, 2013.

14. « Caractérisation notionnelle du sens du travail », Mémoire de recherche sous la direction de Caroline Moricot, publié sur Research Gate, 2015.

plus ou moins affecté par ce qui se passe.

- La dimension collective du travail montre que, si une tâche peut être effectuée seul, ce n'est pas le cas du travail, qui est toujours réalisé à partir de, et avec, ce que les autres ont fait, font ou vont faire !

Les trois dimensions du sens donné au travail :

- Le sens comme direction c'est l'orientation qui montre une intention, un « aller vers... ».
- Le sens comme signification c'est cette capacité à comprendre, évaluer, interpréter le travail, pour révéler ce qui est caché, non visible ; la valeur du travail.
- Le sens comme sensation c'est ce qui donne du goût au travail, qu'il soit bon ou mauvais, et que nous percevons par nos cinq sens.

Vous découvrirez tout particulièrement dans ce rapport, ce vers quoi les personnes sont prêtes à porter leurs efforts, combien le travail embarque la personne dans toutes ses dimensions et une partie de son existence.

L'enquête interroge notamment la place

qu'occupe le travail dans la vie, comparativement à celle de la famille ou des loisirs. Elle permet également de voir l'orientation donnée au travail comme emploi, carrière ou vocation, ainsi que la place des émotions et de l'engagement dans le travail.

Étudier le travail tel qu'il est réellement vécu par les acteurs des organisations est aussi important sous l'angle des indicateurs de performance perçus par les collaborateurs que les facteurs de motivation amenant les personnes à s'investir dans leur travail.

Cette enquête **apporte un peu de renouveau** quant aux connaissances disponibles sur les pratiques de management ainsi que sur le sens du travail. Les objectifs et implications managériales sont de sensibiliser les entreprises sur ces questions de management et d'apporter des éléments de réponse pour, finalement, comprendre ce qui agit sur le sens *du* travail et le sens *au* travail.

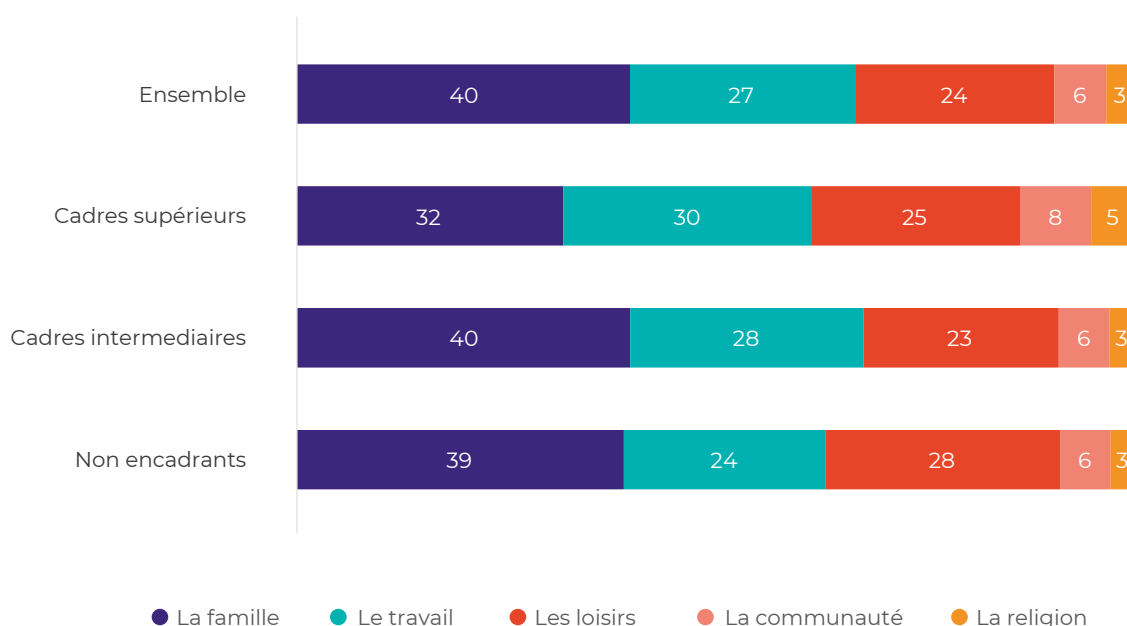
En préambule, l'importance du travail dans l'existence ?

Cette enquête concerne directement la perception du travail par les personnes qui participent à sa réalisation. Nous avons interrogé les répondants sur la place et l'importance qu'ils accordent à leur travail, leur famille, leurs loisirs, la communauté ou la religion. C'est ce que l'on appelle la mesure de la centralité du travail.

Graphique 1 : L'importance du travail dans l'existence selon la position hiérarchique



Nous vous invitons à attribuer des points selon l'importance qu'ont pour vous les cinq domaines d'activités ci-dessous, dans votre vie.



Dans la vie, l'importance accordée au travail arrive en deuxième position, juste avant les loisirs. La famille est le domaine le plus important, avec une moyenne de 40 points attribués, suivie par le travail, avec une moyenne de 27 points, et les loisirs, avec 24 points. Les valeurs de la famille et du travail sont presque identiques chez les cadres supérieurs (et chez eux seulement). Pour les non-encadrants, la valeur du travail passe après celle des loisirs.

I – Pourquoi aller travailler ?

Aujourd'hui, il est important de comprendre la question de la motivation au travail. Quels sont les facteurs qui jouent vraiment sur l'envie de s'investir des collaborateurs ? Cette motivation incite à fournir des efforts dans le travail, et il est donc important d'en comprendre les facteurs influents. La taille de l'entreprise, l'âge du collaborateur et celui du manager peuvent, par exemple, montrer des différences dans ce qui motive les personnes à travailler.

A – Quel sens donner à l'entreprise et au travail avant la crise de la Covid-19 ?

L'empreinte du travail bien fait

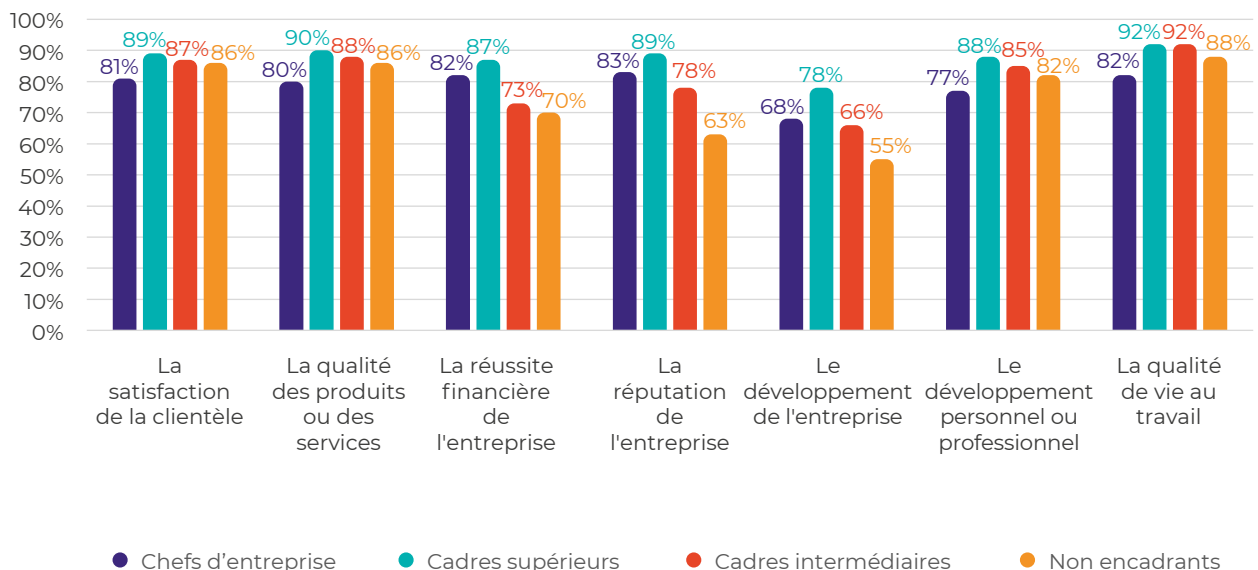
Quelle trace chacun va-t-il laisser par son travail ? Au moment de répondre à l'enquête, nous avons proposé plusieurs raisons pour lesquelles les personnes seraient prêtes à s'investir davantage. Les réponses nous indiquent ce à quoi elles tiennent.

Graphique 2 : Les motifs qui incitent à investir des efforts dans le travail selon la position hiérarchique



Voici une liste de motifs qui pourraient vous inciter à investir des efforts dans votre travail. Quelle importance cela a-t-il pour vous ?

% Important



Si nous regardons l'importance à accorder à ces différents motifs, les non-encadrants se montrent visiblement moins attachés au développement économique ou à la réputation de leur entreprise. Mais il est frappant de constater l'importance qu'ils accordent au travail en lui-même, évaluée par *la satisfaction de la clientèle* et *la qualité des produits et services* proposés. Ces deux dimensions sont d'ailleurs plus largement valorisées chez les cadres et non-encadrants que chez les chefs d'entreprise eux-mêmes. Dans le registre des conditions d'exercice de son travail, les efforts pour la qualité de vie l'emportent sur le développement personnel et professionnel.

Les analyses du rapport de recherche démontrent que 1) la satisfaction de la clientèle et 2) la qualité des produits ou des services entraînent les effets les plus importants sur le bien-être psychologique des répondants, l'engagement au travail et le sens du travail. La qualité de vie au travail arrive en troisième position dans la recherche du bien-être. C'est l'une des conclusions importantes de cette enquête.

Managers/collaborateurs : quel est l'impact de l'âge sur la motivation à faire des efforts ?

Vers quoi s'orientent les efforts lorsque l'on est manager ou collaborateur ? Existe-t-il des écarts selon la tranche d'âge ?

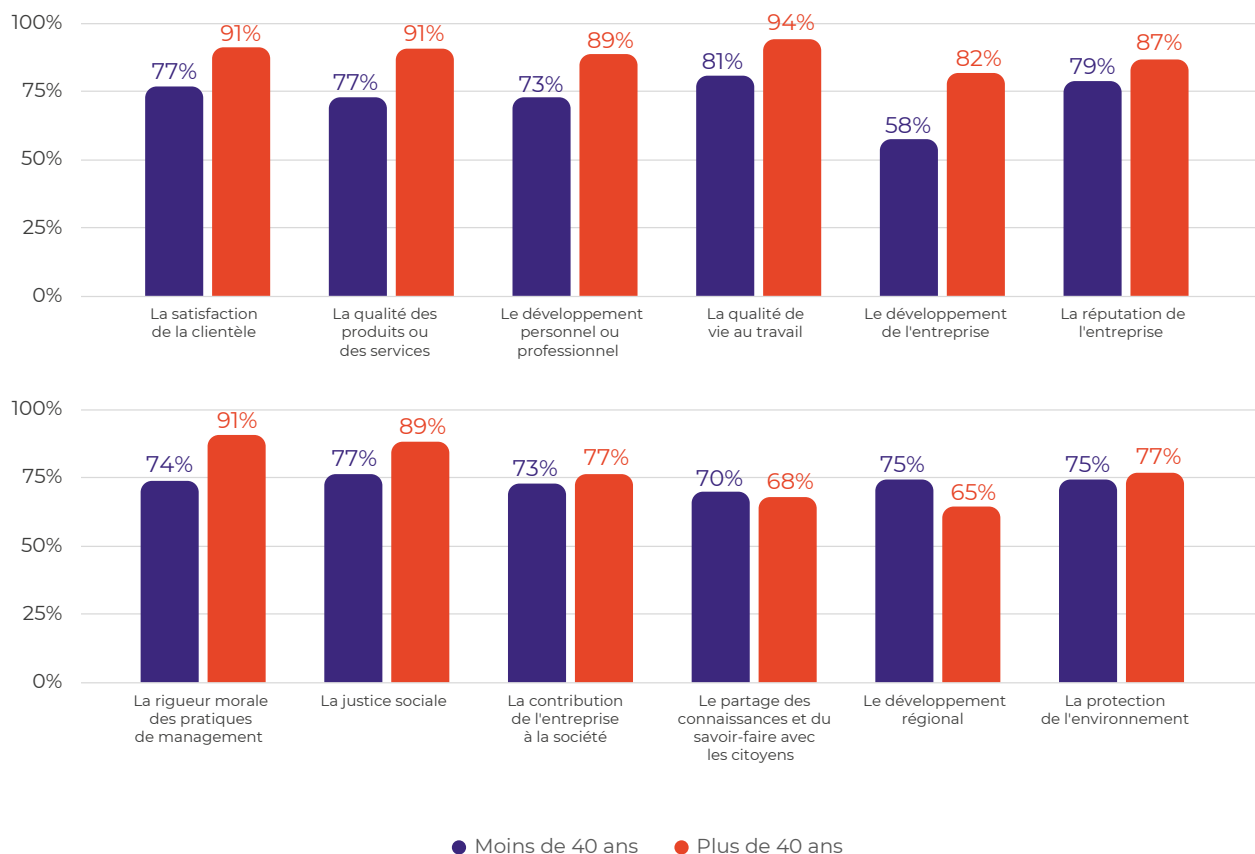
Vous noterez que les items choisis se regroupent, en partant de la gauche, autour de la valeur travail, du management des hommes, de la valeur entreprise et de l'exemplarité en management, et les quatre derniers items sur le partage des biens communs à la société.

Un point de bascule semble s'opérer à 40 ans du côté des managers.

Graphique 3 & 4 : Les motifs qui incitent à investir des efforts selon les générations



chez les managers : motifs qui pourraient vous inciter à investir des efforts dans votre travail



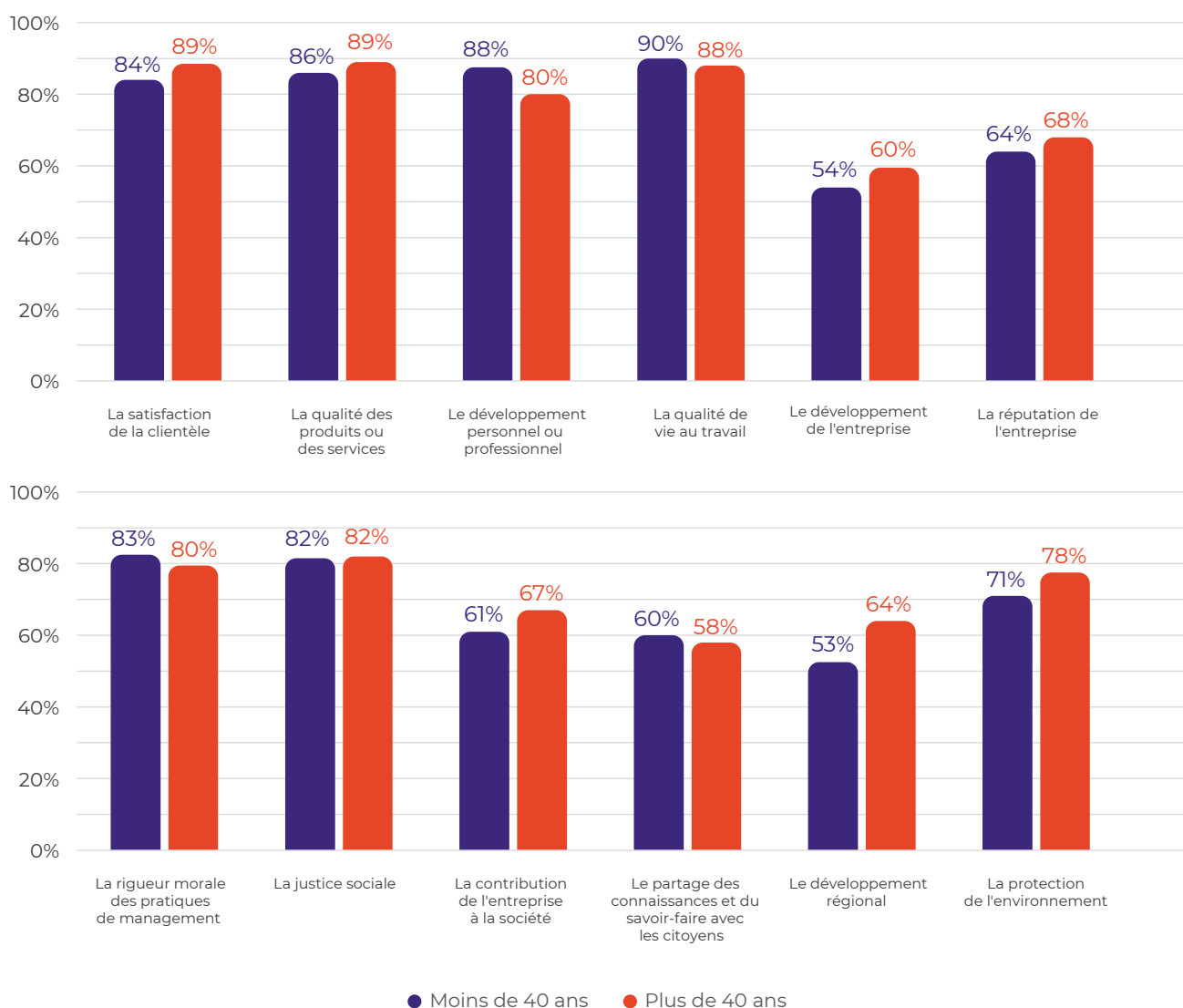
À propos de l'encadrement, les managers de moins de 40 ans investiraient globalement moins d'efforts dans leur travail, excepté sur le partage des biens communs (les quatre derniers items). Des écarts de 24, 16 et 17 points s'observent, respectivement sur le développement de l'entreprise, l'innovation et la rigueur morale des pratiques de management. De même que, sur la qualité des produits et des services, un étonnant écart de 14 points s'observe, allant de pair avec la satisfaction de la clientèle où, l'écart est de 18 points en faveur des managers de plus de 40 ans.

Interpellation : à partir du milieu de leur vie professionnelle, les managers ont-ils davantage conscience de ce qui compte pour réaliser un bon travail, le développement personnel de leurs collaborateurs, le développement de l'entreprise ? Ou bien est-ce un effet de génération ?

Alors que, du côté des collaborateurs, la tranche d'âge n'a pas d'impact sur le type d'efforts à produire.



chez les collaborateurs : motifs qui pourraient vous inciter à investir des efforts dans votre travail



Pour eux, l'écart entre générations est très faible sur les mêmes facteurs de motivation. Le plus important est de 8 points, concernant le développement personnel et professionnel.

Interpellation : comment expliquer que seulement la moitié des non-encadrants souhaitent investir des efforts dans le développement de l'entreprise ?

Selon la taille de l'entreprise, l'investissement dans le travail est-il différent ?

L'investissement en termes d'efforts au travail, qui peut dépendre pour une part de l'âge ou de la position dans l'entreprise, est aussi influencé par la taille de l'organisation dans laquelle j'exerce mon travail.

Graphique 5 : Les motifs qui incitent à investir des efforts selon la taille de l'entreprise



Voici une liste de motifs qui pourraient vous inciter à investir des efforts dans votre travail. Quelle importance cela a-t-il pour vous ?

% D'accord

100%

75%

50%

25%

0%

50 à 200
personnes

201 à 500
personnes

501 à 1 000
personnes

1 001 personnes
et plus

● La qualité de vie
au travail

● La réputation de
l'entreprise

● Le partage du savoir faire et des
connaissances avec les citoyens

88%

82%

89%

91%

77%

80%

72%

67%

66%

70%

67%

57%

B – Que penser de la façon dont s'équilibrent mes relations au travail et mon travail en lui-même ?

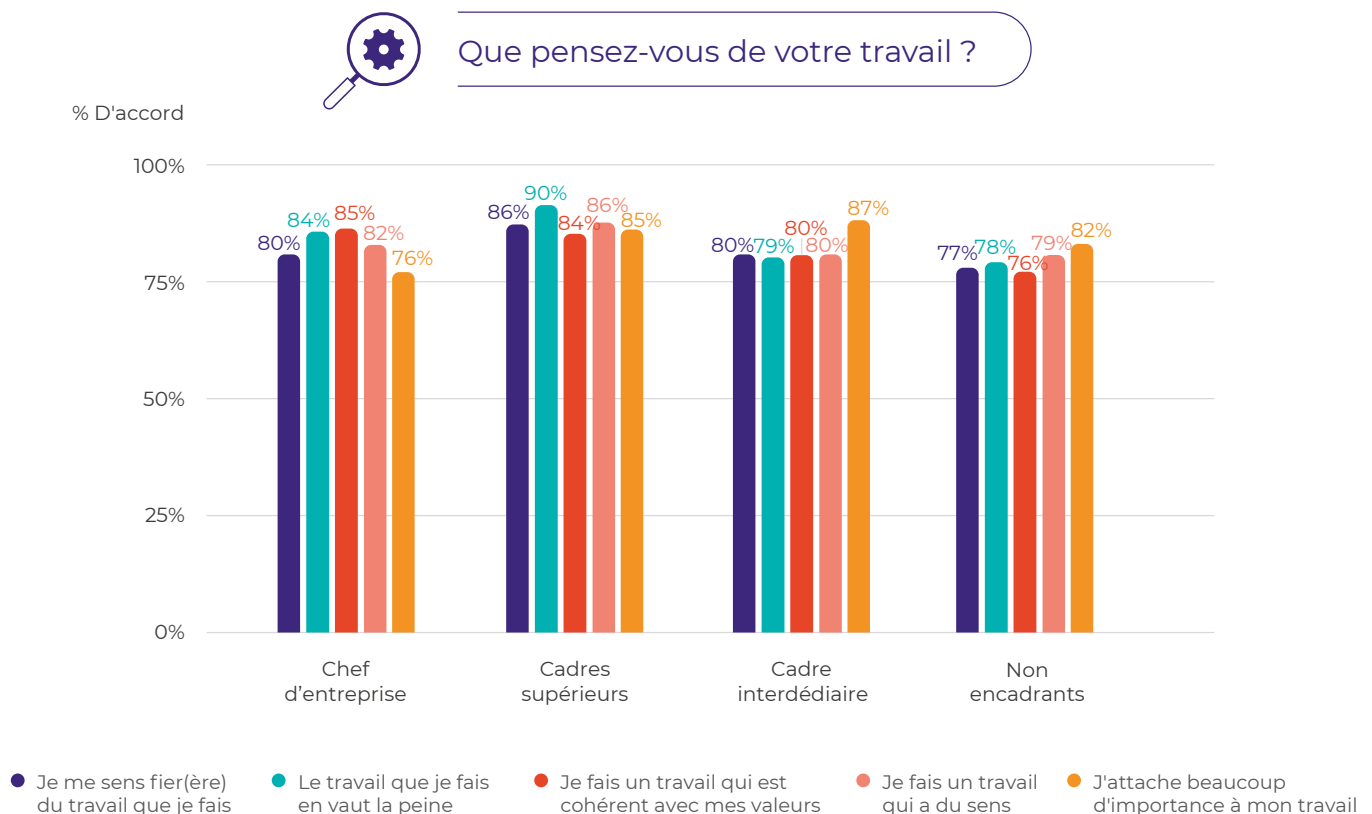
Le sens du travail, le sens au travail

Les études¹⁵ de Pratt et Ashforth, en 2003, ainsi que les enquêtes menées par Estelle M. Morin, en 2010, ont mis en avant une distinction entre sens **du** travail et sens **au** travail.

- **Le sens du travail** correspond directement au sens qu'a le travail lui-même, pour moi, personnellement, le sens que porte l'entreprise, la manière dont sont répartis les tâches, le rôle et la responsabilité de chacun.
- **Le sens au travail** correspond au sens que prennent les relations à l'occasion du travail. Il comprend tout autant les relations avec la hiérarchie, avec les membres de son équipe, avec les collaborateurs, ou encore avec les clients, les fournisseurs...

Regardons d'abord le sens *du* travail selon la position dans l'organisation. Très clairement, ce sont les cadres supérieurs les plus nombreux pour donner du sens à leur travail (84 % et plus sur les cinq critères), et, étonnamment, ce ne sont pas les chefs d'entreprise. Près d'un quart d'entre eux (24 %) n'attachent pas beaucoup d'importance à leur travail. Ils ont le score le plus bas comparativement aux autres positions dans l'organisation.

Graphique 6 : Ce qu'ils pensent de leur travail selon leur position hiérarchique



15. M. G. Pratt, B. E. Ashforth, Fostering meaningfulness in working and at work, 2003.

À noter que le sens du travail pour les cadres intermédiaires et pour les non-encadrants obtient un pourcentage quasi identique et une répartition proche. Sans doute est-ce un point auquel il faut prêter attention, afin de ne pas penser trop vite à une communauté d'appartenance entre les cadres.

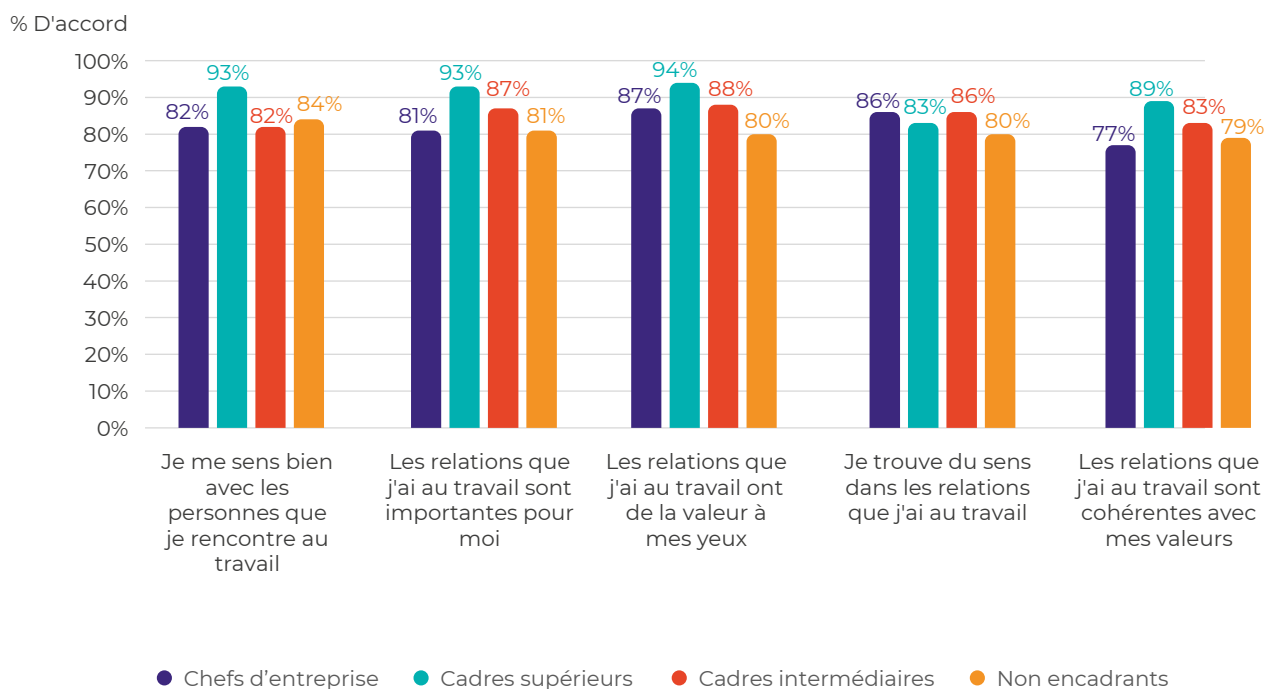
Interpellation : et si les cadres intermédiaires partageaient davantage de points de repère avec les non-encadrants qu'avec les cadres supérieurs? C'est une question qui apparaît plusieurs fois au cours de cette enquête.

À propos du sens au travail, tous se retrouvent en revanche pour valoriser de manière très claire l'ensemble des dimensions liées aux relations humaines dans le cadre du travail. Les cadres supérieurs sont ceux pour qui la satisfaction des relations humaines est la plus élevée sur quatre critères parmi cinq.

Graphique 7 : Ce qu'ils pensent de leurs relations au travail selon leur position hiérarchique



Que pensez-vous de votre travail ?



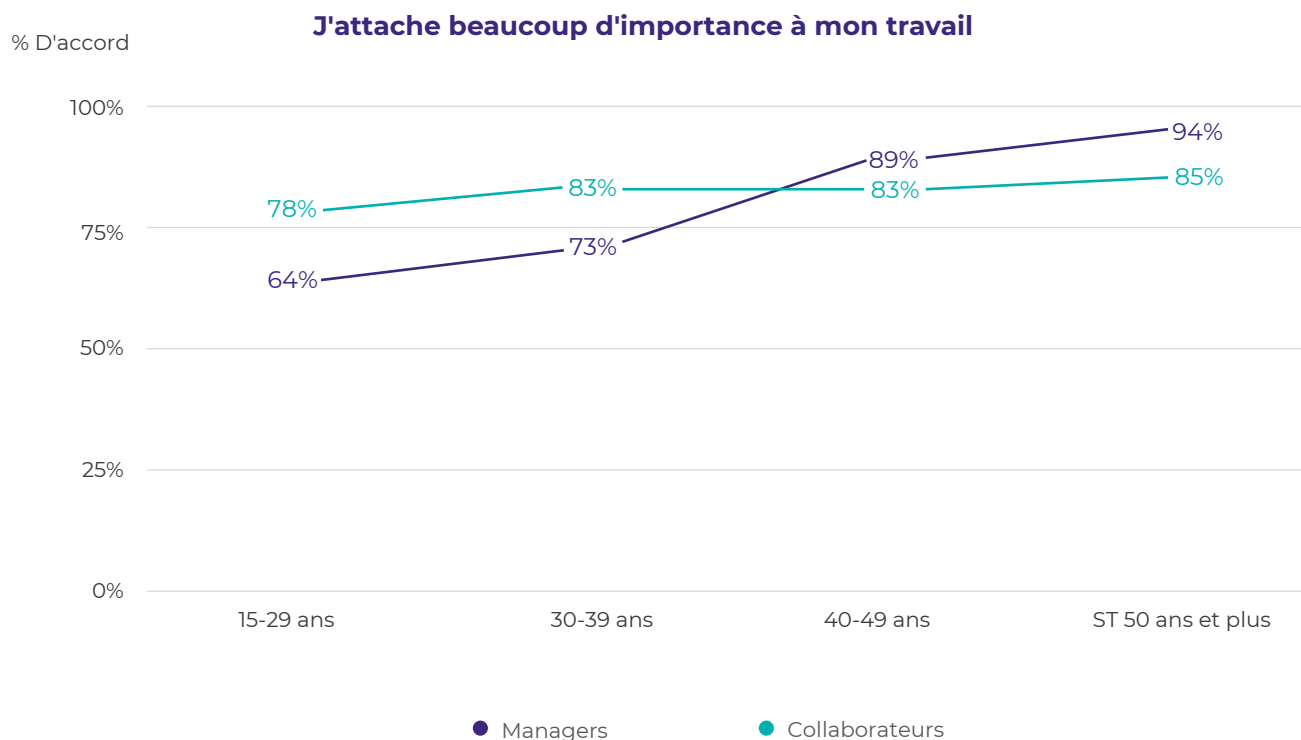
Le rapport de recherche renforce l'idée que des relations professionnelles de qualité sont importantes. Nous constatons, à l'heure où l'organisation du travail prend de multiples formes (travail à distance, par courriel et par les réseaux sociaux, ou bien encore travail dans des organisations dites libérées...),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

Interpellation : l'expérience du confinement et de son impact sur le travail a fait sentir l'importance et l'attachement plus ou moins grands aux relations par le travail. Qu'en reste-t-il pour chacun et pour les équipes?

Graphique 8 : L'importance accordée au travail entre managers et collaborateurs



Que pensez-vous de votre travail ?



Mais une question sur « l'importance accordée au travail » mérite d'y prêter attention. L'importance accordée à son travail augmenterait-elle avec l'âge dans des fonctions de manager, alors qu'elle est stable chez les collaborateurs ? Serait-ce la crainte de perdre son travail plus on avance vers la fin de vie professionnelle ? Ce travail deviendrait-il plus intéressant ? Ou tout simplement est-ce une question de génération ?

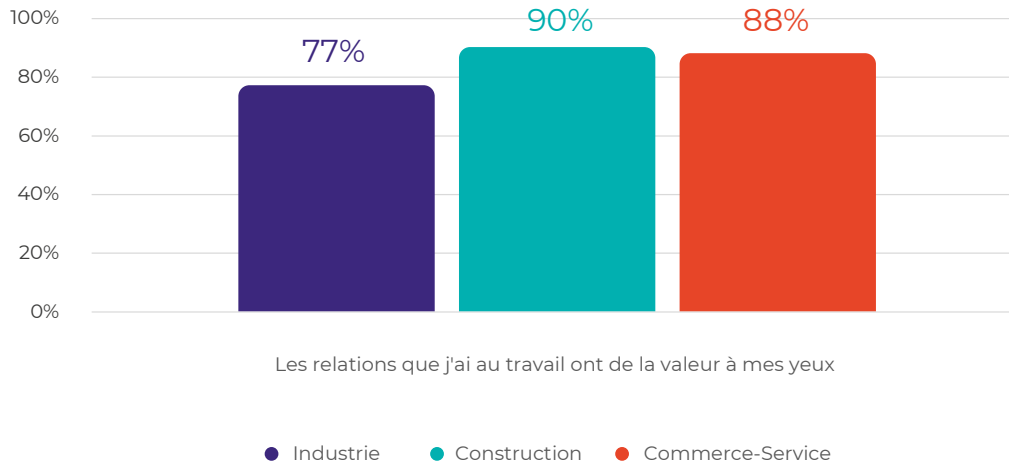
Le sens au travail selon le secteur d'activité

Qu'en est-il de l'influence du secteur d'activité sur le sens au travail ? Entre l'industrie, le commerce et les services, l'importance des relations liées à la fabrication ou au service n'est intuitivement pas la même, ce qui se retrouve ici.

Graphique 9 : Les relations au travail selon le secteur d'activité de l'entreprise



Les relations que j'ai au travail en fonction du secteur d'activité de l'entreprise



Les relations au travail sont moins « importantes à mes yeux » pour ceux qui travaillent dans l'industrie, avec 13 points d'écart avec la construction. Cet écart est accru chez les collaborateurs (16 points).

Interpellation : et vous, quelle importance accordez-vous au sens *du* travail et au sens *au* travail ?

C – Quelles orientations je donne à mon travail ?

Le travail comme emploi, carrière, vocation

Dans la perspective de recherche, l'enquête offre la possibilité de repérer l'orientation que donnent les personnes à leur travail. En effet, le travail peut être défini de plusieurs manières.

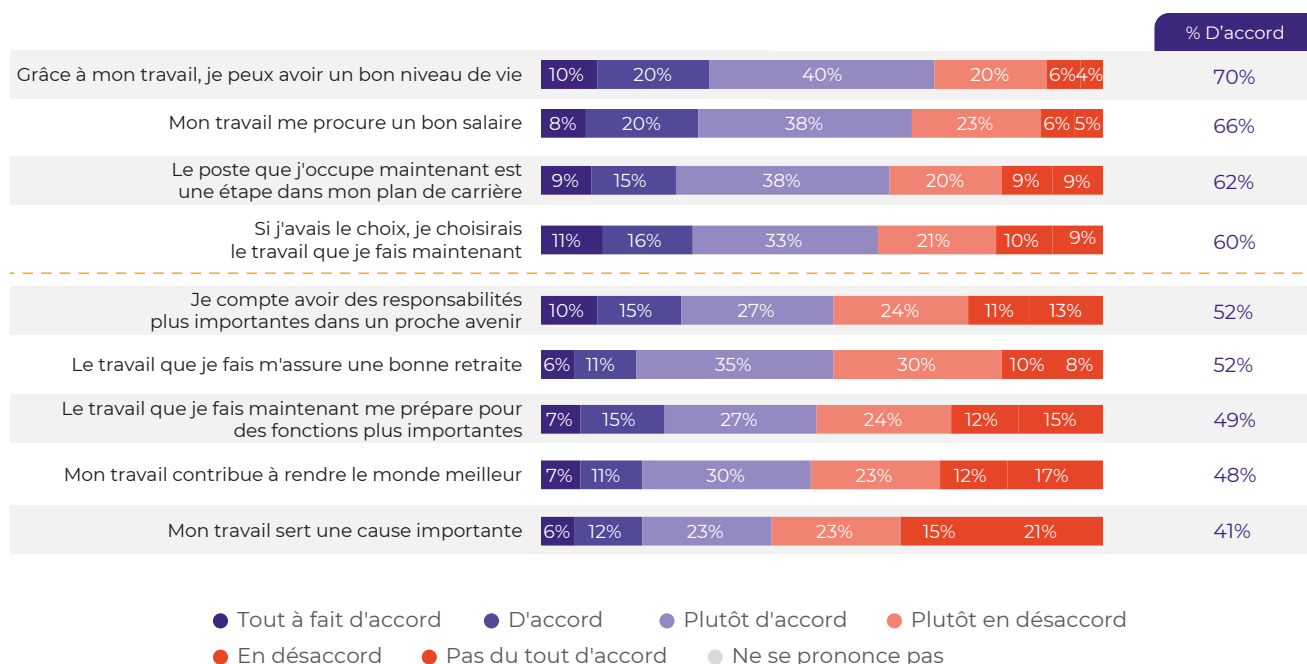
- *Un emploi*, associé à des contreparties comme la rémunération, le confort : mon travail m'assure un bon salaire, un bon niveau de vie, une bonne retraite.
- *Une carrière*, afin de bénéficier d'une évolution professionnelle. Le travail est vu comme une étape dans un plan de carrière. Mon travail me prépare à des fonctions importantes.
- *Une vocation*, qui fait apparaître l'idée d'un travail idéal pour contribuer à un noble service, une noble cause pour l'individu. Elle est notamment mesurée par les affirmations suivantes : « Mon travail contribue à rendre le monde meilleur », « Mon travail sert une cause importante ».

Au total, neuf critères font découvrir l'orientation donnée au travail.

Graphique 10 : Les indicateurs de l'orientation donnée au travail



Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes au sujet de votre travail actuel ?



Dans une période où le souhait de l'État est de repenser l'entreprise, notamment avec la loi PACTE¹⁶ (2019), et d'inclure des valeurs communes ainsi qu'une raison d'être à l'entreprise, les résultats montrent que les deux premiers critères restent sur une vision très centrée sur la contrepartie du travail. En regardant la position des deux premières orientations données au travail et les deux dernières, 29 points séparent la dimension « économique » du travail de la dimension « raison d'être ».

Les analyses du rapport de recherche démontrent que les chefs d'entreprise, les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires mettent d'abord le travail comme un emploi, puis comme étant l'occasion d'une carrière. Quant au travail vécu comme une vocation, c'est le cas pour plus de six chefs d'entreprise sur dix et quatre cadres supérieurs sur dix. À noter un autre résultat majeur de cette enquête : chez les non-encadrants, près de 60 % considèrent que le travail n'est ni vraiment un emploi pour gagner sa vie, ni l'occasion d'une carrière, ni une vocation ! La fonction du travail fait alors partie de l'une des activités majeures qui structurent l'existence. N'est-ce pas ce qu'a démontré la période de confinement pour ceux qui, du jour au lendemain, devaient rester chez eux tout en étant indemnisés ?

Et lorsqu'on s'intéresse au travail comme vocation...

En dehors des chefs d'entreprise et, dans une moindre mesure, des cadres supérieurs, 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.

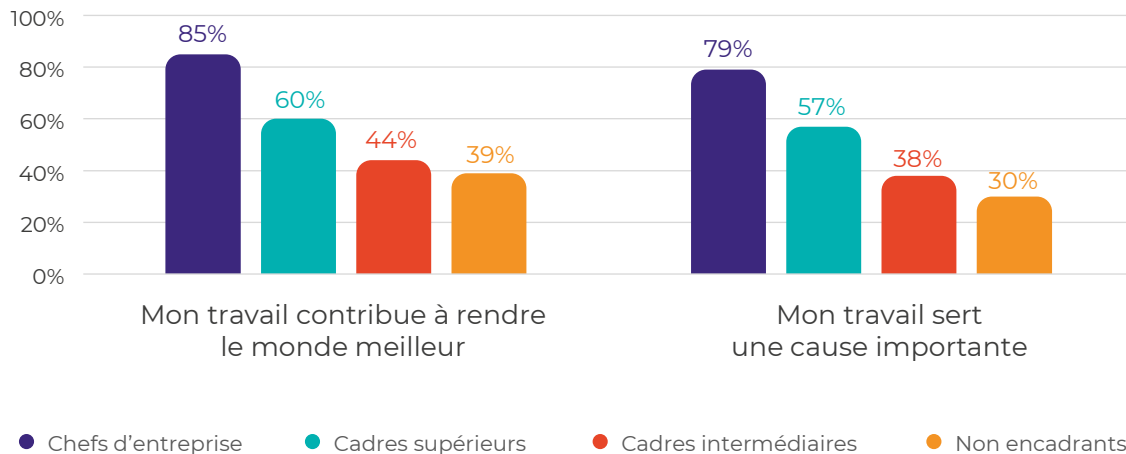
16. La loi PACTE : pour la croissance et la transformation des entreprises, 22 mai 2019.

Graphique 11 : Mon travail comme vocation selon la position hiérarchique



Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes au sujet de votre travail actuel ?

% D'accord



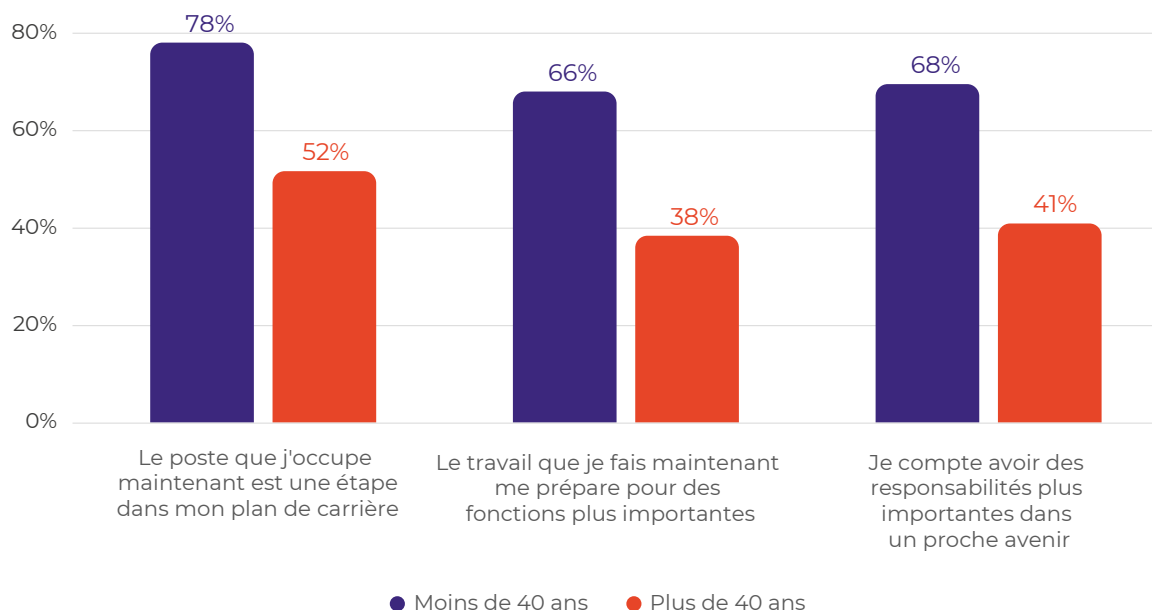
Interpellation : en regardant les personnes de l'équipe à laquelle j'appartiens, combien d'entre-elles seraient d'accord avec ces deux affirmations ou l'une des deux ?

Lorsque l'étude se tourne vers la différence entre générations, entre les moins de 40 ans et les plus de 40 ans, il apparaît assez logiquement que les plus jeunes voient leur travail comme une carrière plus que comme une vocation ou un emploi.

Graphique 12 : Mon travail comme carrière selon les générations



Jusqu'à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes au sujet de votre travail actuel ?



Ils sont quatre sur cinq à voir leur poste actuel comme une étape dans un plan de carrière, et deux sur trois se préparent pour des fonctions plus importantes. Pour une très grande majorité des jeunes, presque huit sur dix ne cherchent donc pas un emploi pour y rester, mais pour s'ouvrir des portes vers une possible évolution future.

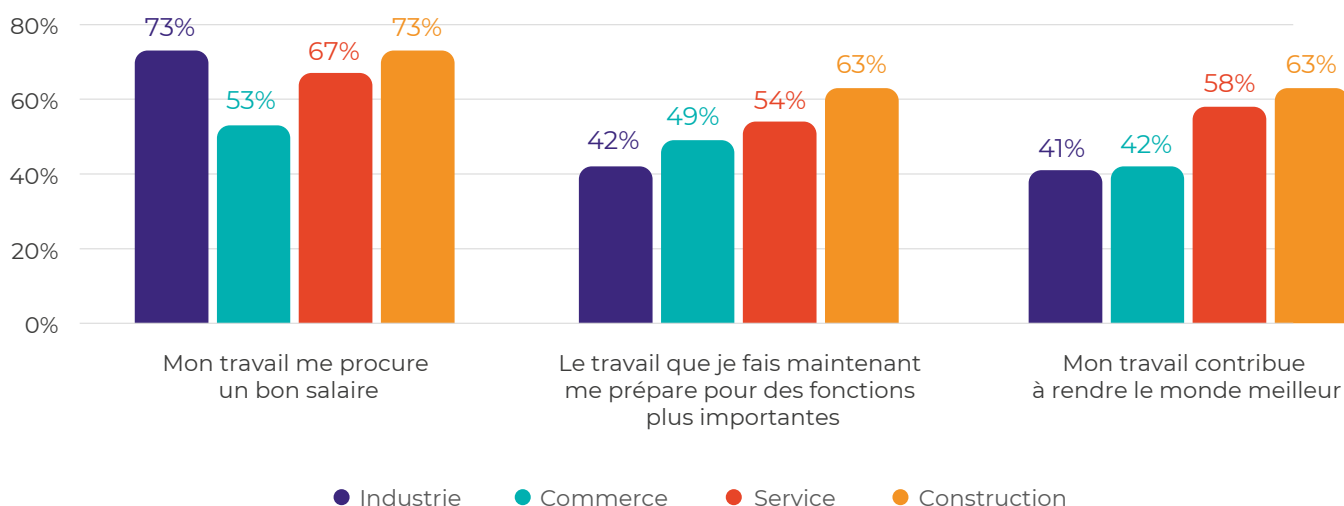
Quelles variations observe-t-on selon la taille le secteur d'activité ou la taille de l'entreprises ?

Cette orientation au travail peut également varier selon les secteurs d'activité, notamment car la nature du travail réalisé est différente selon que l'on se trouve dans l'industrie ou les services à la personne, par exemple. Cette différence entre secteurs aurait-elle un impact sur l'orientation du travail? Nous avons donc mis en opposition la vision du travail comme emploi, carrière et vocation selon ces critères.

Graphique 13 : Mon travail comme emploi selon le secteur d'activité de l'entreprise



Le travail comme salaire, carrière ou vocation en fonction du secteur d'activité de l'entreprise.



Les quatre secteurs n'offrent pas la même orientation donnée au travail.

- Le secteur de la construction l'emporte sur les trois critères du salaire, de l'évolution de carrière et de la contribution à un monde meilleur. Près des trois quarts (73 %) disent avoir un bon salaire et six employés sur dix se préparer à des fonctions plus importantes, et également six sur dix pensent contribuer à rendre le monde meilleur.
- L'industrie est perçue comme une activité où le salaire compte pour 73 % des personnes et où l'évolution de la carrière est cependant la moins valorisée (42 %). Et la contribution à rendre un monde meilleur (41 %) est minoritaire.

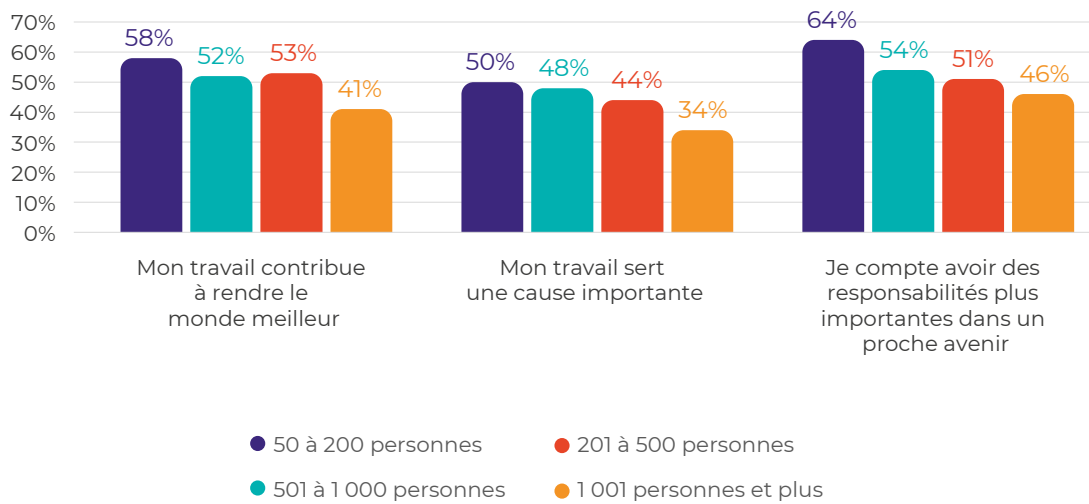
Et dans quelle mesure la taille de l'entreprise influence-t-elle l'orientation donnée au travail?

Il semblerait que les entreprises entre 50 et 200 personnes soient plus propices à certaines orientations données au travail.

Graphique 14 : L'orientation du travail selon la taille de l'entreprise



Le travail comme emploi, carrière ou vocation en fonction de la taille de l'entreprise



L'écart est de plus de 15 points entre l'entreprise de 50 à 200 personnes et la grande entreprise pour contribuer à rendre un monde meilleur et pour servir une cause importante.

II – Comment je vis les effets du travail ?

La crise du Covid-19 fut révélatrice de ce que travailler demande comme efforts, pour ceux qui le pouvaient encore. Il y a d'ailleurs eu pour ceux-là de l'engagement ou du désengagement. Quels effets le travail peut-il avoir sur l'individu, qu'ils soient profitables ou au contraire regrettables ? Quel est l'état d'esprit d'une personne lorsqu'elle réalise son travail ? Quelle sensation éprouve-t-elle ? Nous allons également mettre en lumière l'impact de la position hiérarchique et de l'âge.

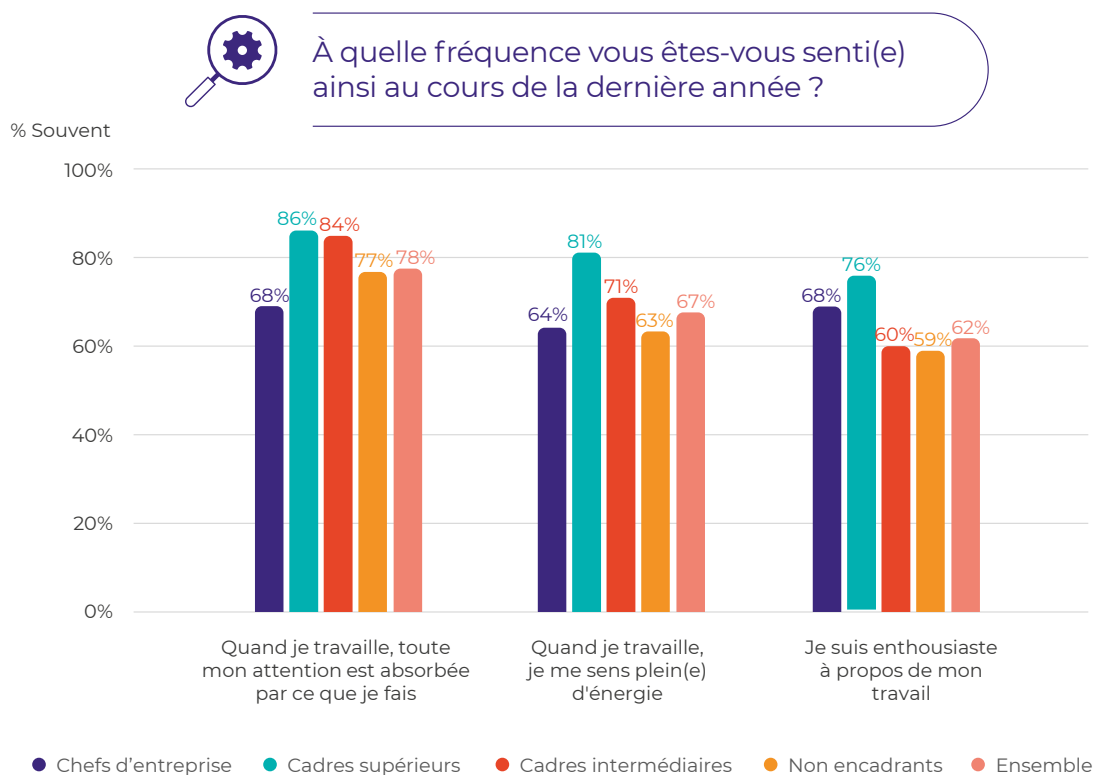
A – Ce que nous révèlent les trois indicateurs de l'engagement au travail

«L'engagement au travail, c'est 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. C'est ce que l'on entend généralement par "mobilisation", car la personne est pour ainsi dire "mobilisée" par son travail¹⁷.»

Concentration, énergie et enthousiasme

Si près de 80 % des répondants sont absorbés par leur travail, le pourcentage diminue de 10 points pour l'énergie déployée (67 %), et dans la même proportion quant à l'enthousiasme (62 %).

Graphique 15 : Les indicateurs d'engagement au travail selon la position hiérarchique



17. Extrait du rapport de recherche : Morin, Estelle M., Falque, Laurent, Gradito-Dubord, Marc-Antoine. (2020). Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées. Rapport de recherche de la chaire Sens & Travail – Icam – HEC Montréal, Lille et Montréal. Publié sur Research Gate et sur le site de la chaire Sens & Travail : www.icam-chaire-sens-et-travail.fr.

Les cadres supérieurs sont les plus nombreux à faire preuve «d'attention», «d'énergie» et «d'enthousiasme». Mais, de façon très étonnante, les chefs d'entreprise sont en proportion les moins absorbés par ce qu'ils font. Ils ne mobilisent pas non plus le plus d'énergie. Nous découvrons qu'ils se situent au même niveau que les non-encadrants.

Une autre façon de lire les résultats du côté du «verre à moitié vide» montre que 40 % des cadres intermédiaires et des non-encadrants ne sont pas enthousiastes dans leur travail. Mais au fait, est-il nécessaire d'être enthousiaste pour réaliser un bon travail ?

Dans le cadre de la recherche, davantage de critères ont été étudiés pour déterminer cette fois l'engagement au travail. Les analyses statistiques du rapport de recherche rapportent que 40 % à 60 % des chefs d'entreprise, cadres supérieurs et cadres intermédiaires s'investissent beaucoup dans leur travail, alors que, chez les non-encadrants, presque 40 % sont peu engagés et, à l'opposé, 30 % sont engagés. Les analyses démontrent également qu'avoir des relations professionnelles qui ont du sens renforce l'engagement d'une personne dans son travail.

Qu'en est-il de l'effort de concentration selon les tranches d'âge ?

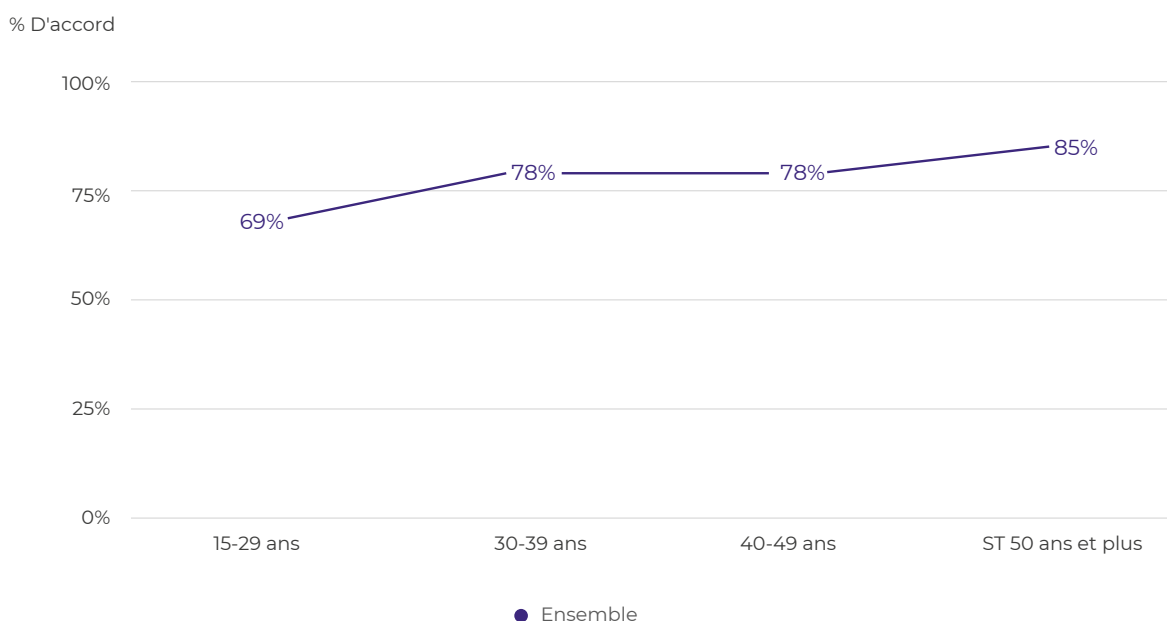
Chez l'ensemble des jeunes managers et collaborateurs de moins de 30 ans, la concentration fait défaut pour un tiers d'entre eux. Les plus anciens semblent mieux réussir à concentrer toute leur attention quand ils travaillent.

Graphique 16 : La concentration au travail selon les générations



À quelle fréquence vous êtes-vous senti(e) ainsi au cours de la dernière année ?

Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais



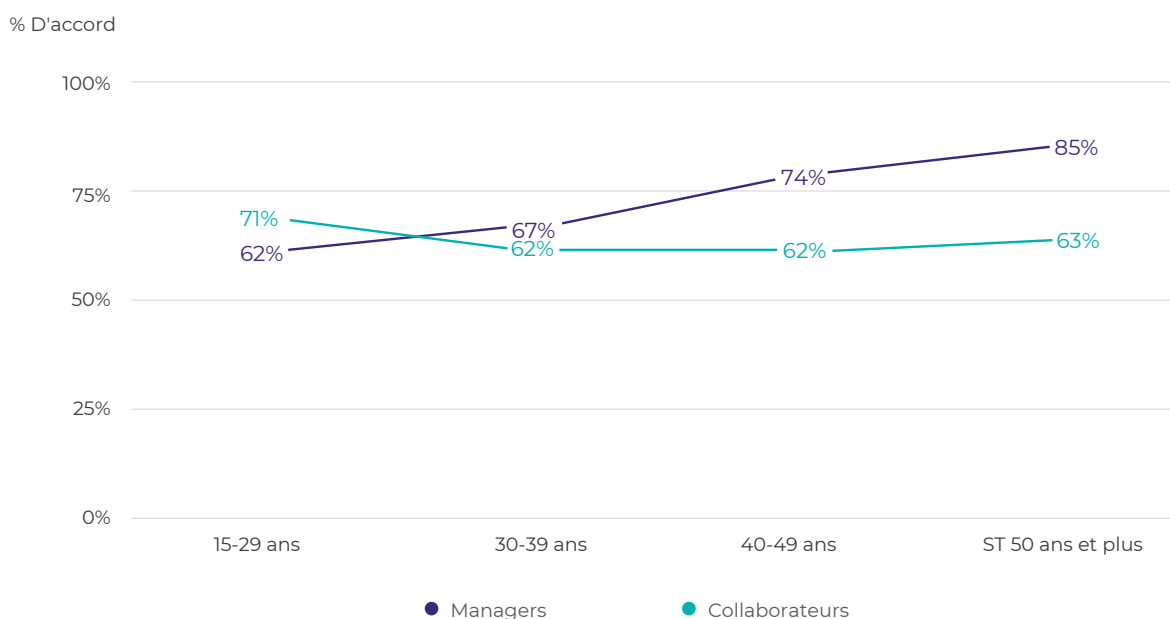
Une étude de Microsoft Canada¹⁸ révèle que 77 % des jeunes de moins de 24 ans nous disent : « Lorsque mon attention n'est portée sur rien de précis, j'ai le réflexe de prendre mon téléphone. » Cette étude nous montre également que les jeunes, soumis aux technologies numériques très tôt dans leur évolution – or, la tendance actuelle favorise ce contact avec les nouvelles technologies –, sont plus sensibles aux risques de perte d'attention.

Graphique 17 : L'énergie au travail selon les générations



À quelle fréquence vous êtes-vous senti(e) ainsi au cours de la dernière année ?

Quand je travaille, je me sens plein(e) d'énergie



Les jeunes collaborateurs sont sept sur dix à être pleins d'énergie quand ils travaillent. La proportion de personnes habitées de cette énergie au travail diminue visiblement passée la trentaine, et reste stable jusqu'à la fin de carrière. Pour les managers, l'énergie ressentie quand ils travaillent semble proportionnelle à l'âge, passant de six sur dix pour les moins de 30 ans à plus de huit sur dix pour les plus de 50 ans.

Interpellation : pourquoi, selon vous, les managers les plus expérimentés se sentent-ils plus facilement pleins d'énergie ?

18. Microsoft Canada, Capacité d'attention, 2015.

B – En quoi l'état général de santé et le travail sont-ils interdépendants ?

«L'état général de santé ne serait pas au mieux dans les entreprises privées de plus de 50 personnes, avec une sonnette d'alarme envoyée par des chefs d'entreprise. La moyenne de bien-être psychologique (6,2/10) et celle de stress et d'anxiété (3,4/10) sont comparables à celles de la population française¹⁹.»

Le bien-être et la détresse psychologique

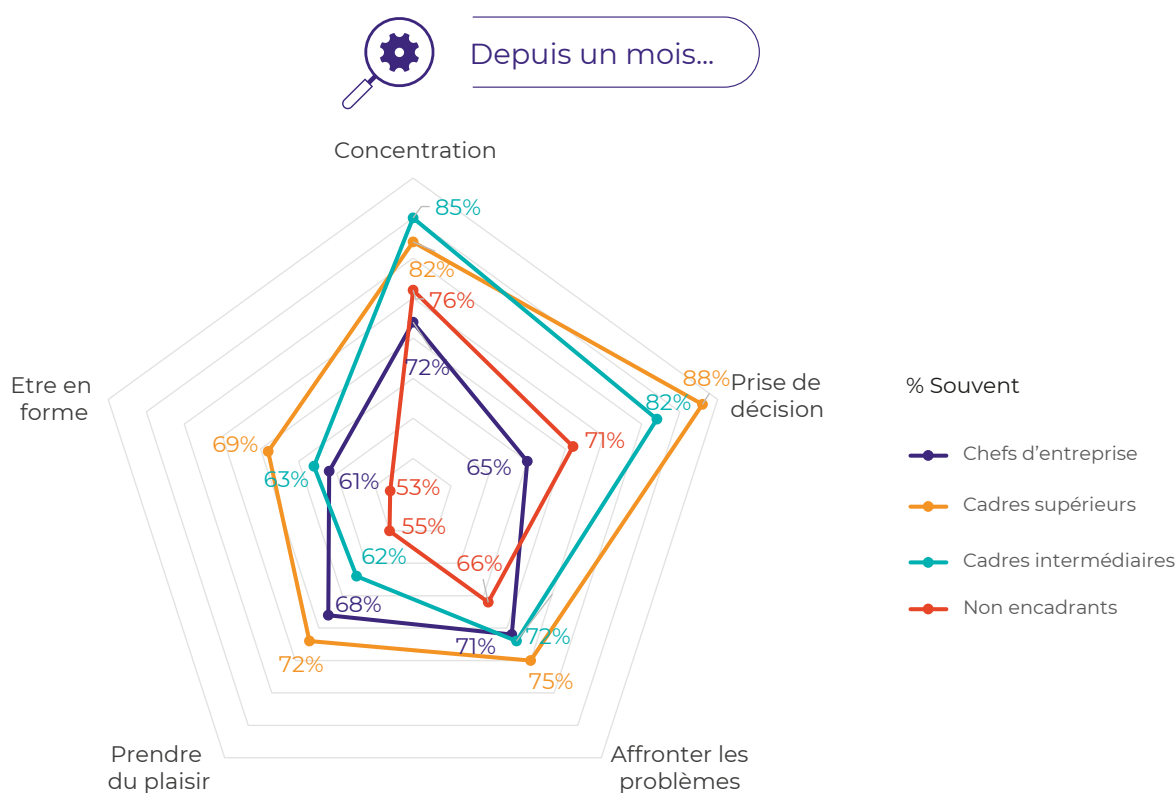
« Le bien-être psychologique est un état caractérisé par le sentiment d'avoir de l'énergie, de l'entrain pour accomplir ses activités, la sérénité et la confiance en l'avenir, la tolérance en face des difficultés et le goût d'être en présence des autres, voire de s'engager avec eux pour réaliser des projets. L'absence de bien-être n'est pas nécessairement un état de détresse psychologique²⁰.»

Les cinq indicateurs du bien-être psychologique

Nous avons identifié cinq indicateurs du bien-être psychologique au travail : la concentration, la capacité à prendre des décisions, la capacité à affronter ses problèmes, la capacité à prendre du plaisir dans le travail et enfin la capacité à être en forme.

Si, en moyenne, sept personnes sur dix estiment au cours du dernier mois être capables de *prendre des décisions* et de *faire face à leurs problèmes*, ces résultats sont contrastés selon la position occupée dans l'entreprise.

Graphique 18 : Le bien-être psychologique selon la position hiérarchique



19. Rapport de recherche, ibid.

20. Rapport de recherche, ibid.

La surface de bien-être psychologique est la plus importante chez les cadres supérieurs, qui sont les plus nombreux à prendre du plaisir au travail (72 %) et à se sentir en forme (69 %). Elle est la moins importante chez les non-encadrants, qui peinent à trouver du plaisir et à être en forme. Les cadres intermédiaires sont, eux, les plus concentrés sur leur travail. Et les chefs d'entreprise semblent visiblement les plus démunis pour ce qui relève de la prise de décision.

Les éléments du rapport de recherche nous ont conduits à associer le sens de la vie avec le bien-être psychologique. Il ressort de cela qu'une personne qui a une raison de vivre, ou qui trouve que la vie vaut la peine d'être vécue, ou qui arrive à donner du sens à ce qu'elle a vécu dans le passé, est plus susceptible de présenter des indices de bien-être psychologique. Alors que c'est le contraire pour une personne qui ne donne pas de sens à sa vie.

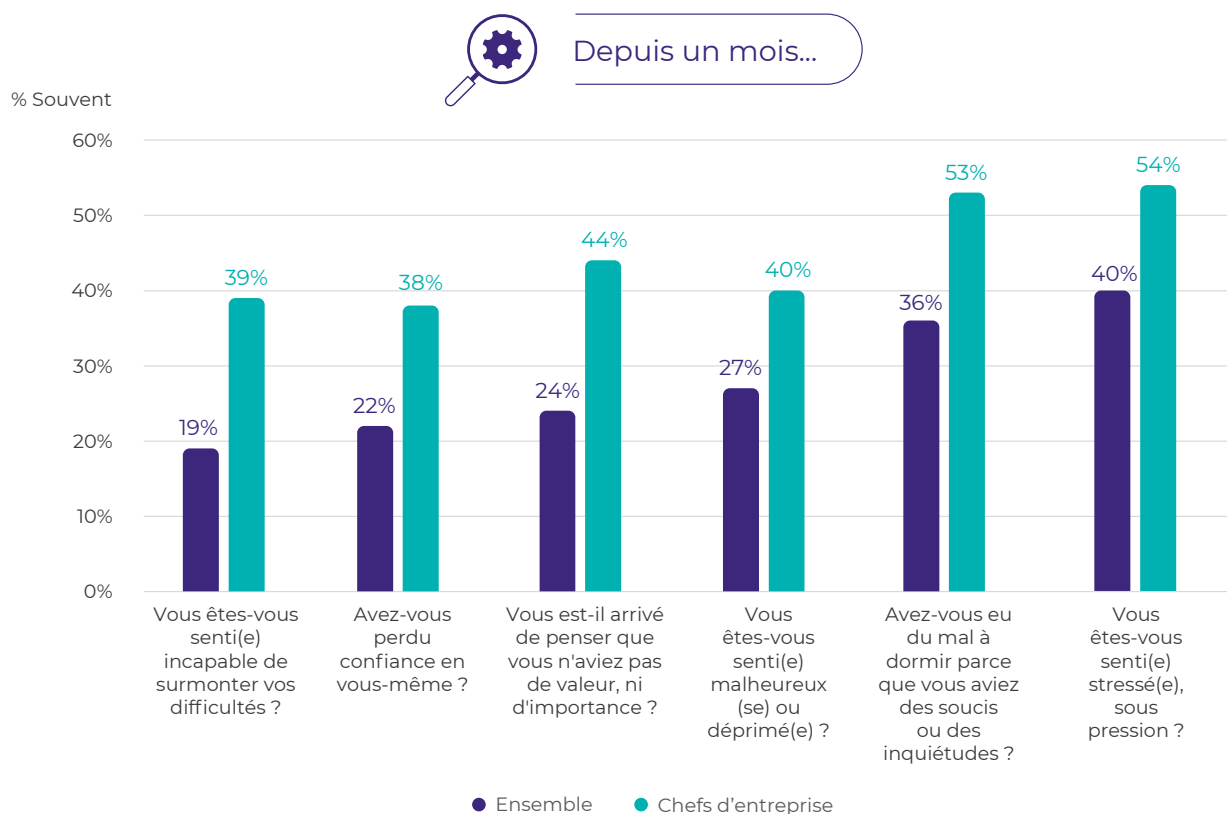
Les six critères de la détresse psychologique

« La détresse psychologique est un état caractérisé par l'épuisement, voire l'abattement, l'inquiétude, ou l'anxiété, la susceptibilité et l'irritabilité, et une propension à se tenir à l'écart des autres, à s'isoler ou à se désengager de la vie sociale. L'absence de détresse psychologique n'est pas nécessairement le signe de bien-être psychologique ²¹. »

Un répondant sur cinq estime avoir été incapable de surmonter ses difficultés au cours du dernier mois, et 40 % se sont sentis stressés et sous pression.

Mais regardons tout particulièrement les chefs d'entreprise et les jeunes de moins de 30 ans particulièrement affectés par les effets psychologique du travail.

Graphique 19 : La détresse psychologique chez les chefs d'entreprise



21. Extrait du rapport de recherche, ibid, 2020.

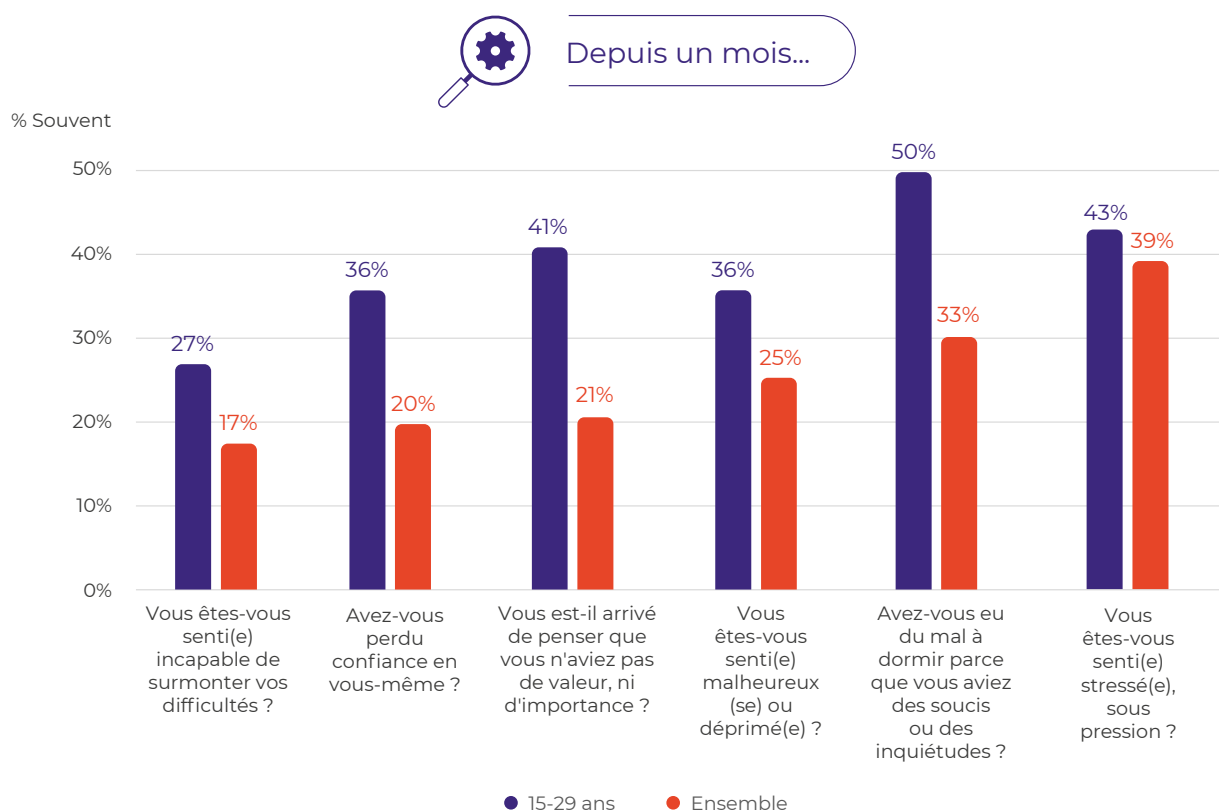
S'il est attendu des chefs d'entreprise qu'ils soient solides, toujours prêts à engager la bataille stratégique ou commerciale suivante, et capables de galvaniser les équipes autour d'un projet commun et partagé, la réalité est tout autre. Ils apparaissent plus bousculés que l'on veut bien le dire et ils ne sont en général pas prêts à l'avouer. La pression qu'ils disent ressentir impacte même leur état psychologique de manière profonde, puisque quatre chefs d'entreprise sur dix disent s'être sentis malheureux ou déprimés au cours du dernier mois, c'est-à-dire en septembre 2019, 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.

Les analyses statistiques du rapport de recherche sur l'engagement au travail²² 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 %).

Du côté des jeunes de moins de 30 ans

Après une éventuelle période de vie étudiante, cette tranche d'âge n'est plus vraiment l'âge d'or. Ce serait une période durant laquelle l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle soulève des questions. Certains d'entre eux disent avoir le sentiment de devoir sauver une planète mal en point, confiée par leurs aînés.

Graphique 20 : La détresse psychologique chez les jeunes professionnels



22. 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.

Nous remarquons des indices élevés de détresse psychologique chez les moins de 30 ans. Ils sont 41 % à penser n'avoir aucune valeur ni aucune importance ! Dans quelle proportion est-ce lié à des facteurs personnels ou professionnels ? L'enquête ne le dit pas. Cette détresse psychologique invite peut-être à davantage d'écoute et d'attention aux situations de vie professionnelle et personnelle.

Avec les analyses statistiques, nous avons étudié dans le rapport de recherche la façon dont les différents niveaux hiérarchiques réagissent face au stress. Si l'ensemble des participants adopteraient 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 meilleure hygiène de vie pour tenir le coup, comme si la capacité à parler de ses difficultés était plus difficile au sein de l'entreprise pour les managers intermédiaires.

C – Comment je vis mon travail ?

Il est difficile de savoir vraiment ce que les personnes ressentent lorsqu'elles se mettent à travailler. C'est sans doute l'une des raisons qui expliquent l'importance des entretiens d'évaluation, moment en principe privilégié pour se parler et prendre du recul. Dans nos travaux, nous sommes particulièrement attentifs à mettre en avant cette dimension souvent oubliée qu'est la sensation²³ que procure le travail, car elle porte en elle plus ou moins de goût ou de dégoût.

« La sensation relève de l'affectivité des personnes. Pour la décrire, nous avons évalué les émotions positives et les émotions négatives qu'ils ont pu éprouver au travail durant les quatre semaines précédant leur participation à l'enquête. Cette affectivité est une composante importante de la subjectivité, car elle détermine notre humeur, notre attitude devant les événements et la perception de ce qui nous arrive. Avec la répétition des réactions affectives, des schèmes de réactions affectives s'établissent en s'intégrant à notre identité, marquant ainsi notre tempérament. Généralement, les personnes positives sont optimistes, elles font confiance aux autres et elles trouvent du sens dans ce qui leur arrive (Frieder, Wang et Oh, 2018 ; Pressman, Jenkins et Moskowitz, 2019). Les personnes négatives sont pessimistes, elles ont de la difficulté à surmonter les épreuves, et elles sont plus enclines à se sentir victimes des autres (Dejonckheere et coll., 2018 ; Zhao, Li et Shields, 2019) ²⁴. »

La gestion des émotions

Les bienfaits du travail sur les émotions

La majorité des répondants se sont sentis intéressés, animés et enthousiastes par leur travail, ce qui n'est pas le cas pour la fierté et l'inspiration au travail, les non-encadrants étant minoritaires.

Si l'intérêt pour le travail l'emporte au regard des autres bienfaits du travail, c'est dans des proportions bien moindres entre les cadres supérieurs (76 %) et les non-encadrants (60 %).

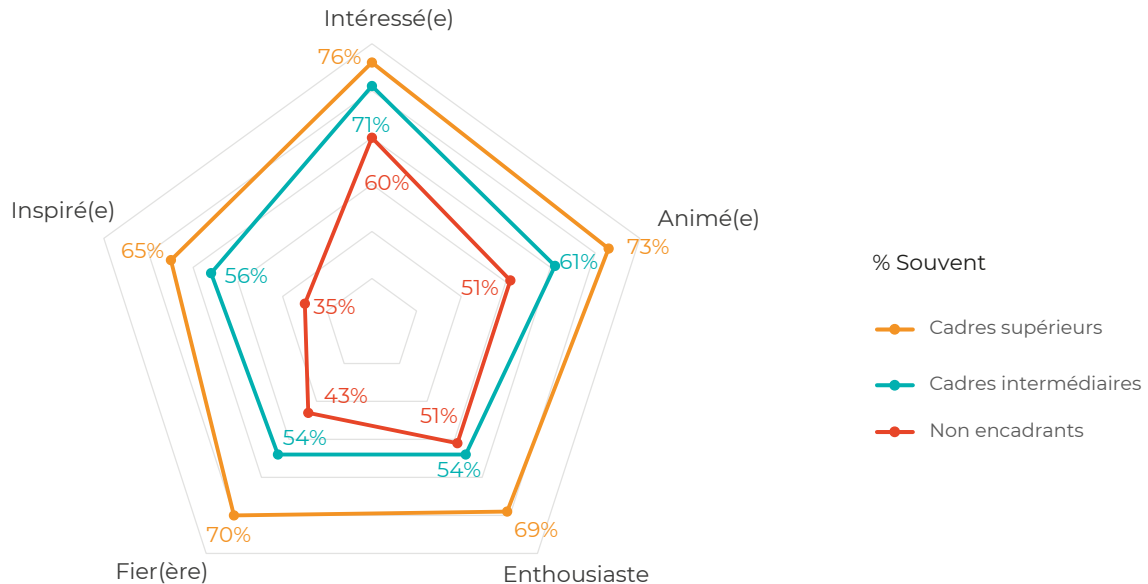
23. Le sens du travail en entreprise prend habituellement deux directions : la direction visée et la signification du travail, c'est-à-dire la capacité à interpréter, analyser. Voir Les trois dimensions du sens donné au travail, page 6.

24. Extrait du rapport de recherche, ibid., 2020.

Graphique 21 : Les sentiments positifs au travail selon la position hiérarchique



Voici des émotions ou des sentiments que vous pourriez ressentir quand vous travaillez. Au cours des 4 dernières semaines, vous vous êtes senti(e)...



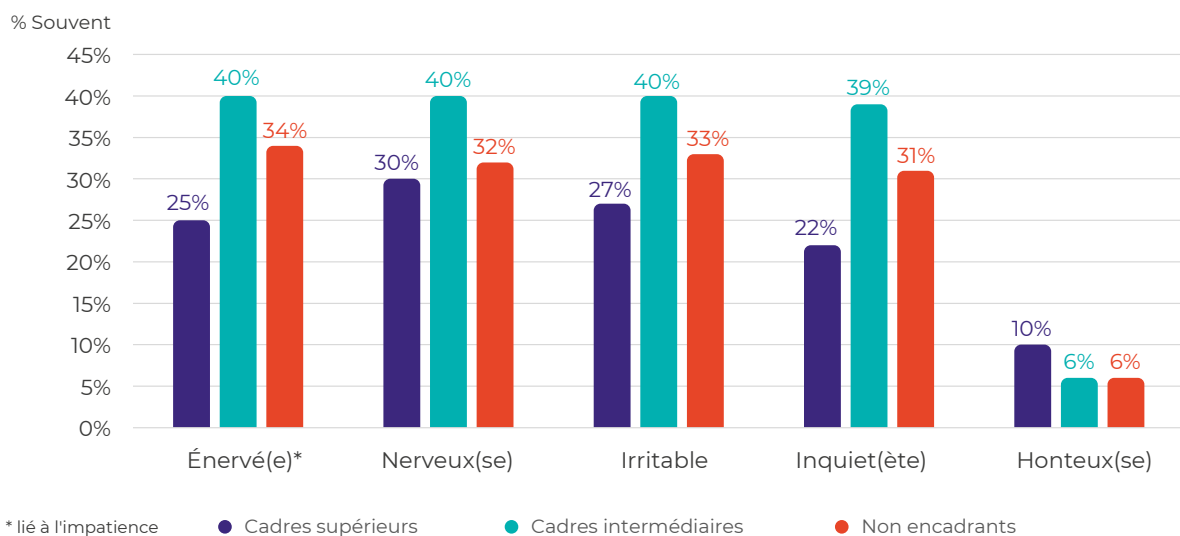
Les méfaits du travail sur les émotions

Ce sont les cadres intermédiaires qui sont les plus nombreux à ressentir des émotions négatives. Ils sont 40 % sur chacun des quatre critères.

Graphique 22 : Les sentiments négatifs des cadres et des non-encadrants



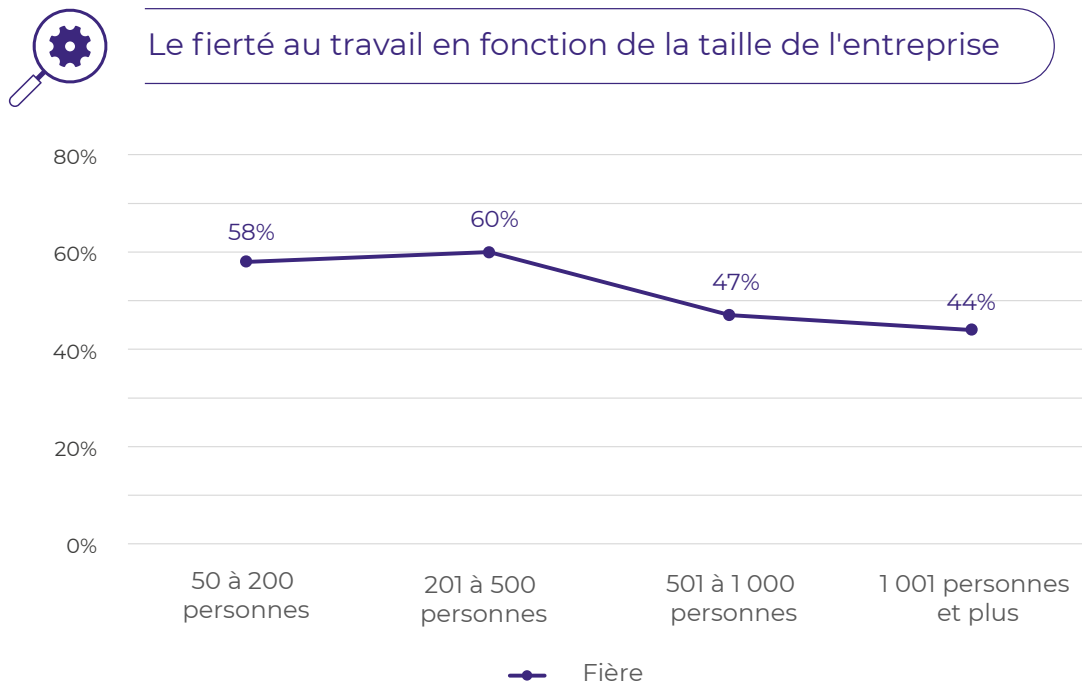
Voici des émotions ou des sentiments que vous pourriez ressentir quand vous travaillez. Au cours des 4 dernières semaines, vous vous êtes senti(e)...



Les cadres intermédiaires seraient-ils « pris en étau » ? Certains pourraient subir la double pression des cadres supérieurs, à qui ils doivent rendre des comptes, et des non-encadrants, qui leur font part de contradictions et de tensions dans la réalité du travail. Ces derniers sont d'ailleurs plus affectés par leur travail que les cadres supérieurs au cours du dernier mois.

La taille de l'entreprise influencerait-elle le sentiment de fierté ?

Graphique 23 : La fierté au travail selon la taille de l'entreprise



Plus l'entreprise est grande, moins la fierté serait en proportion présente chez les acteurs qui participent à son développement. Le manque de visibilité du travail individuel dans les grandes entreprises peut-il en être la raison ?

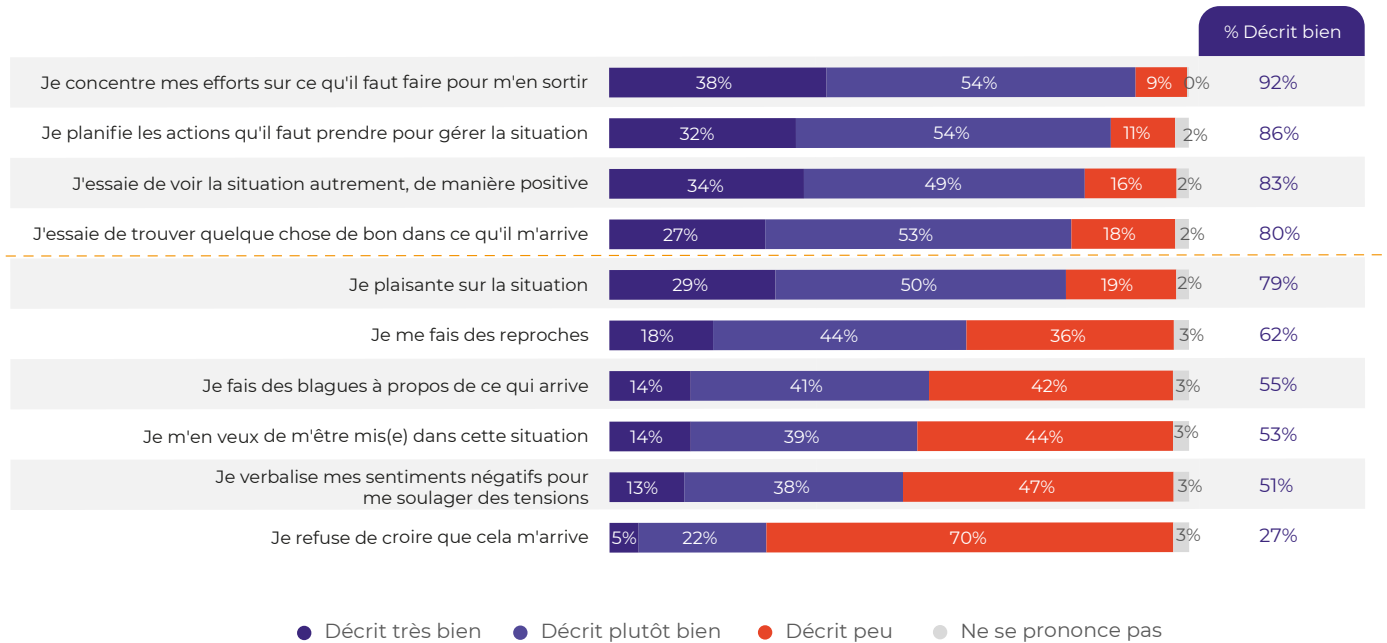
Les réactions face à des situations stressantes dans votre travail ?

Nous avons remarqué précédemment que 55 % des chefs d'entreprise, 35 % des cadres supérieurs et des non-encadrants, et 44 % des cadres intermédiaires s'étaient sentis stressés au cours du dernier mois. C'est une donnée bien réelle qui fait partie du travail. Il était donc intéressant d'interroger les méthodes utilisées pour gérer ces situations stressantes. Nous avons donc cherché à identifier les types de réactions face au stress. Autrement dit les stratégies d'adaptation au stress.

Graphique 24 : Les réactions face au stress



Dans une situation stressante...



Les répondants utilisent pour la majorité d'entre eux une grande variété de réactions. Au moins 80 % ont des réactions pragmatiques : concentration et planification sont celles que les personnes choisissent pour faire face à ces situations stressantes.

La verbalisation des sentiments (51 %) est une réaction parmi les moins fréquentes. Et, pourtant, plus d'une personne sur deux estime qu'elle a une part de responsabilité, car elle s'en veut de s'être mise dans cette situation.

III. Comment sont perçues les pratiques de management ?

L'originalité de cette étude porte sur le croisement des regards sur les pratiques de management (cf. L'originalité de l'enquête, page 3). Nous avons interrogé tous les niveaux hiérarchiques, pour moitié des managers et pour l'autre des managés, sur vingt pratiques très concrètes.

A – Comment les collaborateurs perçoivent-ils les pratiques de leur manager ?

Regards croisés sur vingt pratiques de management

En toute logique, des écarts de perception ²⁵ existent entre ce que les managers pensent de leur manière de manager et ce qu'en pensent les personnes managées.

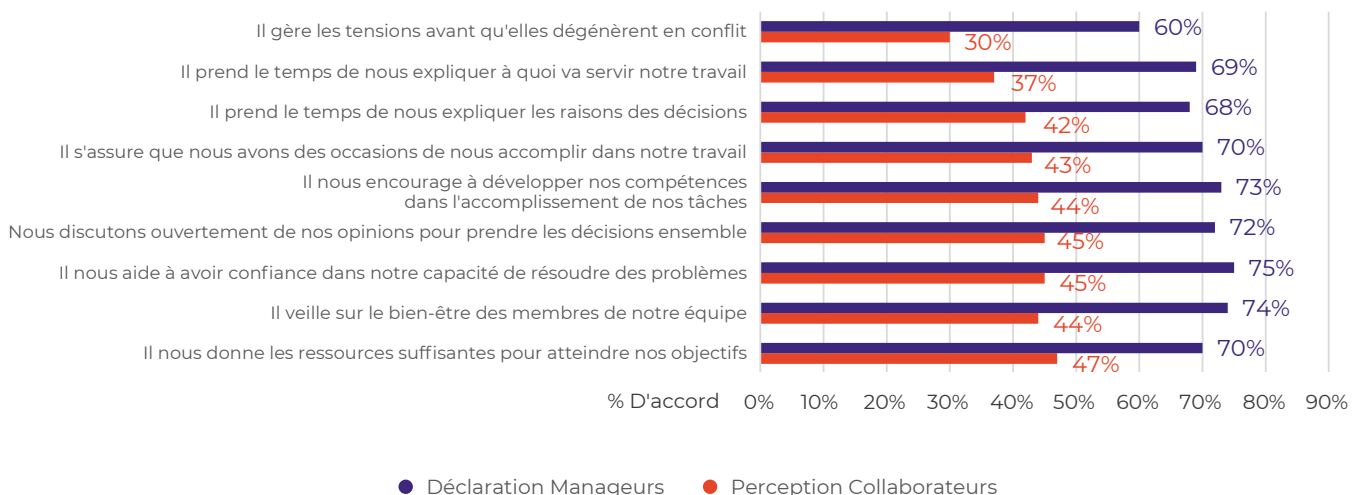
L'écart moyen est de 22 points.

Mais plus intéressants sont les items pour lesquels existe un grand écart (plus de 30 points) et ceux pour lesquels ils sont non significatifs (10 points).

Graphique 25 & 26 : Les différentes perceptions du management entre les managers et les collaborateurs



Comment votre responsable direct (N+1) manage-t-il le travail de votre équipe ?



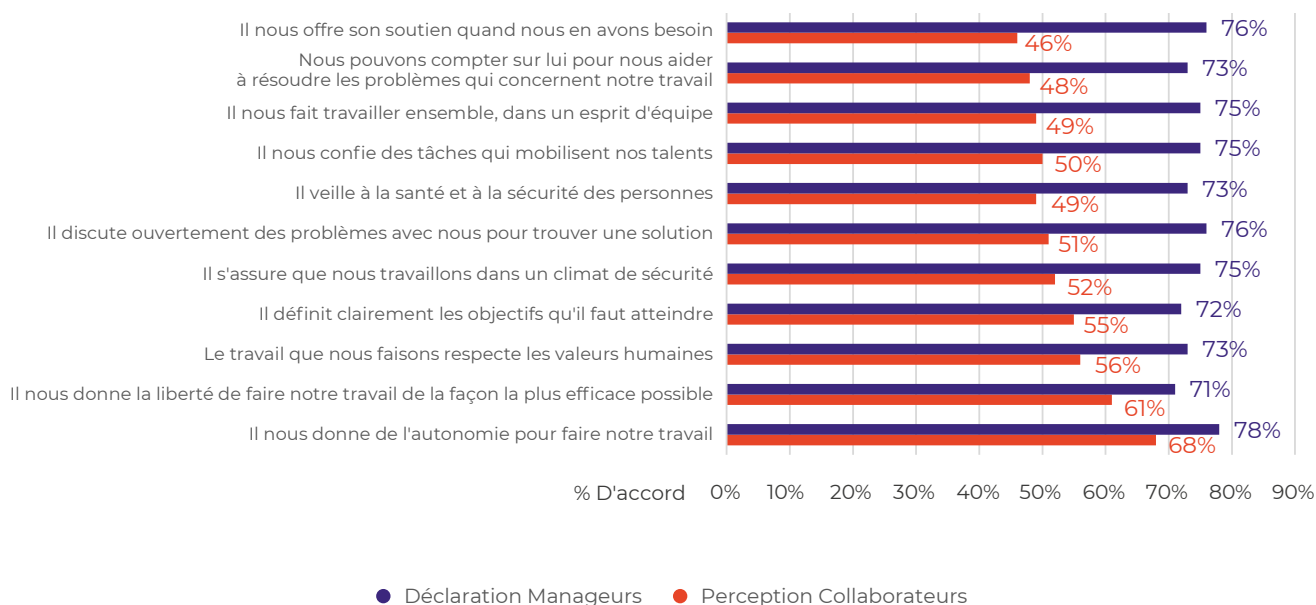
25. Libellé exact des questions posées.

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 ? »



Comment votre responsable direct (N+1) manage-t-il le travail de votre équipe ?



Les écarts les plus faibles (10 points) concernent les dimensions liées à l'autonomie et à la liberté laissées aux managés pour effectuer leur travail. À l'inverse, les écarts les plus importants se rapportent au pourcentage d'explications que donnent ou donneraient les managers (sur l'utilité du travail ou l'explication des décisions). De plus, les managers seraient particulièrement attendus sur la gestion et l'anticipation des conflits, et, visiblement, ils ne répondent pas vraiment aux attentes sur ces points-là. Dans le niveau intermédiaire du graphique se retrouvent les pratiques associées à l'esprit d'équipe (soutien, discussion...), avec tout de même environ 25 points d'écart entre les déclarations et les perceptions.

Les deux points forts des managers vus par les collaborateurs sont l'autonomie et en second vient la définition des objectifs.

Les analyses statistiques du rapport de recherche montrent qu'en situation de manager, les chefs d'entreprise, les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires pensent qu'ils donnent une direction claire et utile à leurs collaborateurs directs, qu'ils soutiennent leur autonomie et le développement de leurs compétences, et qu'ils les aident à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent. Lorsque les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et les non-encadrants évaluent leur supérieur hiérarchique immédiat, l'étude rapporte que les cadres supérieurs ont le plus de reconnaissance pour leur manager immédiat, chef d'entreprise. La majorité des cadres intermédiaires et non encadrants reconnaissent de leur supérieur direct sa capacité à les soutenir dans le développement de leurs compétences.

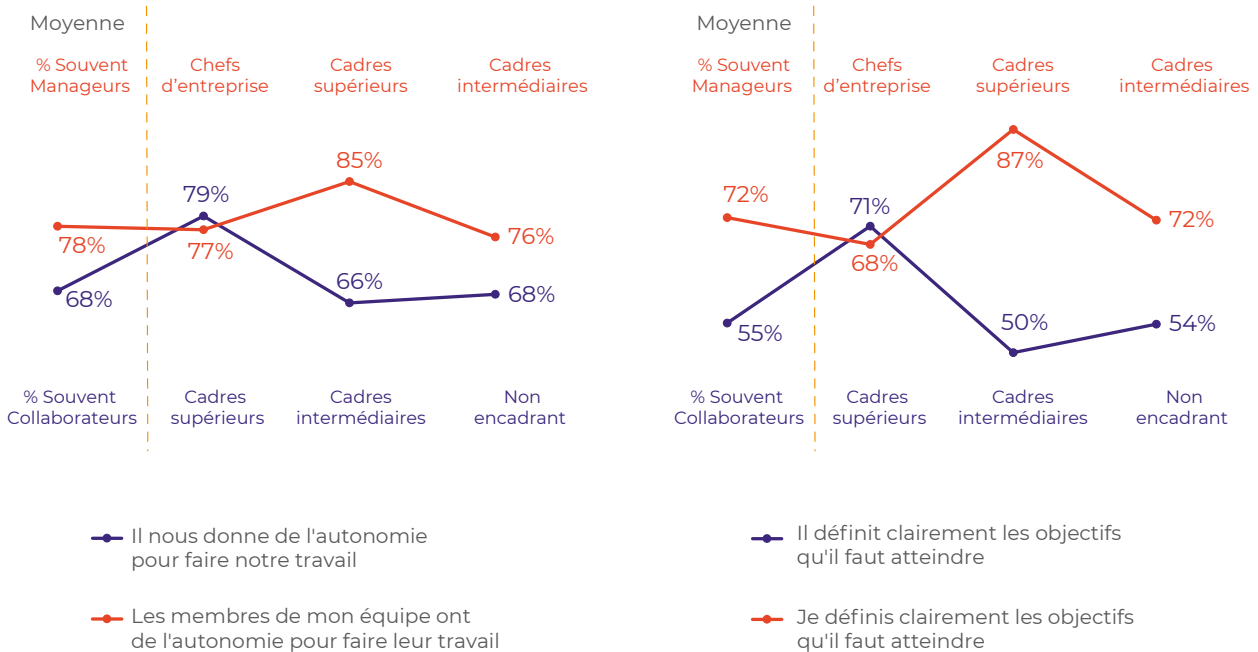
Définition des objectifs et autonomie selon la position dans l'organisation

Mais, dans ces écarts, les chefs d'entreprise et les cadres supérieurs partagent la même perception, avec une satisfaction à plus de 70 %.

Graphique 27 : Les différences de perception entre managers et collaborateurs sur l'autonomie et la définition des objectifs



Comment votre responsable direct (N+1) manage-t-il le travail de votre équipe ?



Le plus grand écart de perception se situe entre les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires, avec 37 points sur la capacité à définir clairement un objectif et 19 points sur l'autonomie.

Utilité du travail et gestion des tensions selon la position dans l'entreprise

Si les chefs d'entreprise et les cadres supérieurs ont sensiblement la même perception quant aux explications données sur l'utilité du travail – 60 % pour les cadres supérieurs contre 68 % pour les chefs d'entreprise –, en ce qui concerne la gestion des tensions, l'écart est beaucoup plus important (27 points).

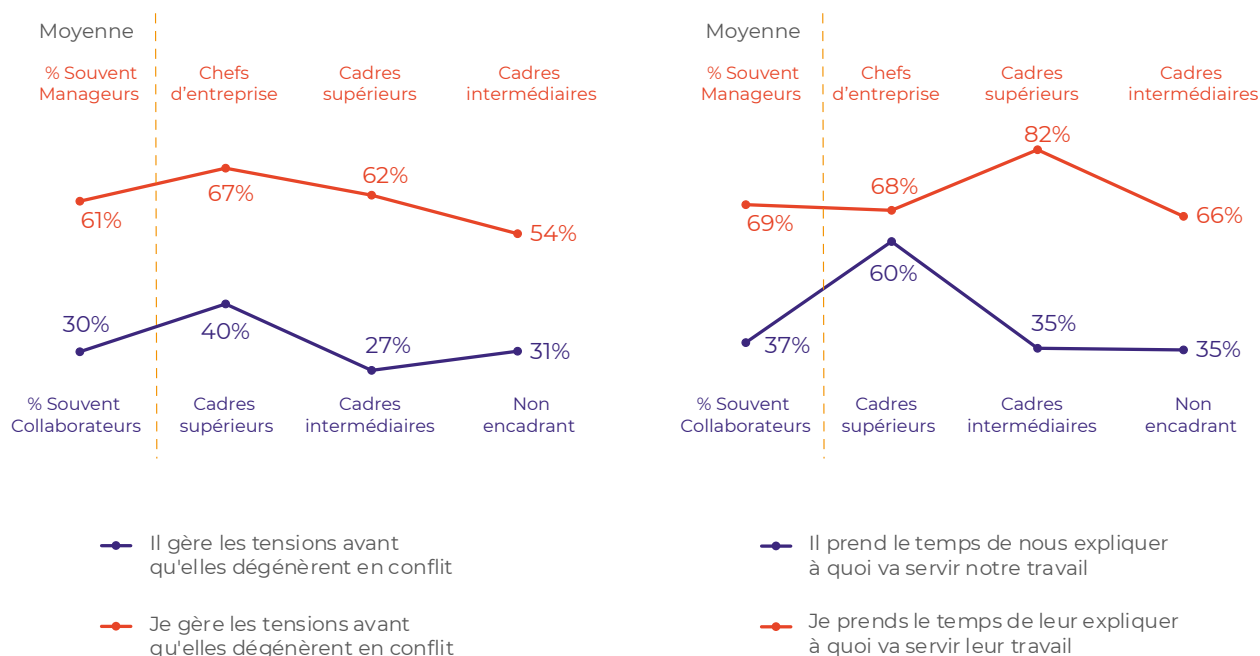
Les deux points faibles des managers vus par les collaborateurs portent sur cette gestion des tensions et l'utilité du travail. Entre cadres intermédiaires et cadres supérieurs, la présence d'un écart très important (47 points) inviterait à prendre davantage de temps pour expliquer le travail, débattre sur la question.

Interpellation : comment expliquer un écart si important entre les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires ?

Graphique 28 : Les différences de perception entre managers et collaborateurs sur la gestion des conflits et la visée du travail



Comment votre responsable direct (N+1) manage-t-il le travail de votre équipe ?



B – Quelle place occupent les indicateurs de management, et pour quelles performances ?

« Nous avons sélectionné huit indicateurs de performance qui orientent l'effort à porter sur le travail (graphique 29). Ils correspondent à trois grandes orientations :

- 1. La valeur de l'effort pour l'entreprise** (le développement de l'entreprise, la réussite financière, la réputation de l'entreprise, la satisfaction de la clientèle, la qualité des produits ou des services, et l'innovation et la créativité)
- 2. La valeur de l'effort pour les personnes** (la qualité de vie au travail, le soutien à l'accomplissement du travail, le développement personnel ou professionnel, la rigueur morale des pratiques de management, la reconnaissance des contributions individuelles et la justice sociale)
- 3. La valeur de l'effort pour le partage des biens communs** (la contribution de l'entreprise à la société, le partage des connaissances et du savoir-faire avec les citoyens, le développement régional et la protection de l'environnement) ²⁶.

26. Extrait du rapport de recherche, ibid., 2020.

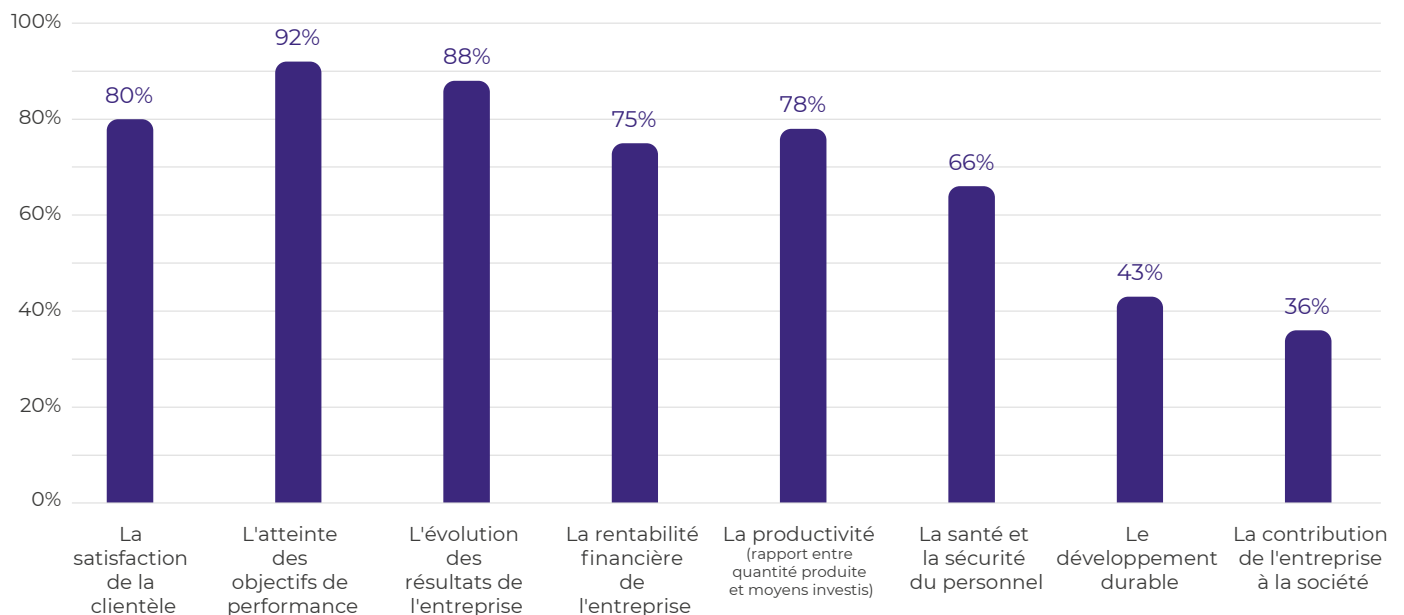
Objectifs, résultats et satisfaction de la clientèle, le top 3 des indicateurs

Les indicateurs de performance et d'objectifs sont les plus présents dans le travail pour 92 % des répondants. Ils indiquent le besoin qu'ont les entreprises de mesurer et d'optimiser leur performance. Il faut satisfaire le client (80 %) ou encore que l'entreprise évolue (88 %), qu'elle soit rentable et productive. Ce besoin de « *reporting*²⁷ » (Gomez, 2019) est donc très présent dans les entreprises d'aujourd'hui.

Graphique 29 : L'importance des indicateurs pour mesurer le travail



Répartition des différents types d'indicateurs



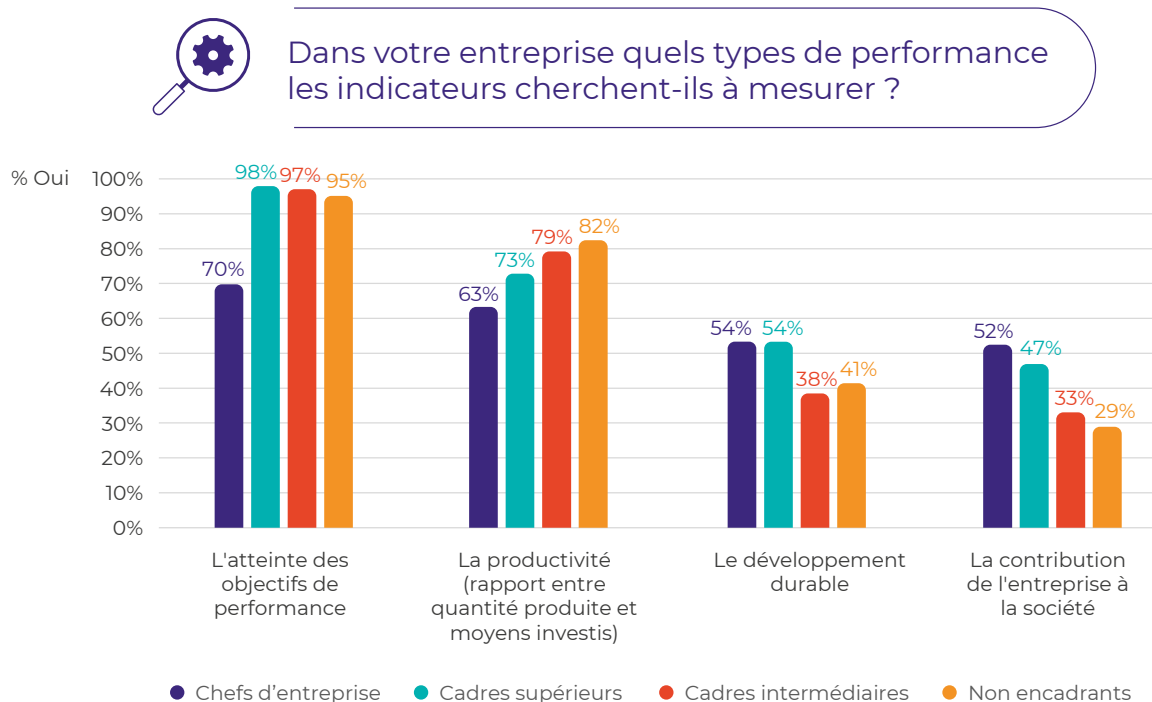
Cependant, nous observons de larges disparités. Même si elles semblent évidentes, elles sont révélatrices du mode de management des organisations. La direction par objectifs est très bien implantée (92 %) dans les entreprises de plus de 50 salariés; les indicateurs de productivité également (78 %). Avant la crise du Covid-19, les indicateurs de développement durable (43 %) et de contribution de l'entreprise à la société (36 %) étaient les moins utilisés (54 %).

L'importance des indicateurs de performance selon la position dans l'entreprise et selon la taille de l'entreprise

Quelle que soit sa position dans l'entreprise, l'atteinte des objectifs de performance est l'indicateur le plus présent, excepté pour les chefs d'entreprise. Ces derniers en fixent à leur personnel encadrant, mais, pour ceux qui sont propriétaires de leur entreprise, ils n'ont pas de comptes à rendre.

27. P.Y. Gomez, L'Esprit malin du capitalisme, 2019.

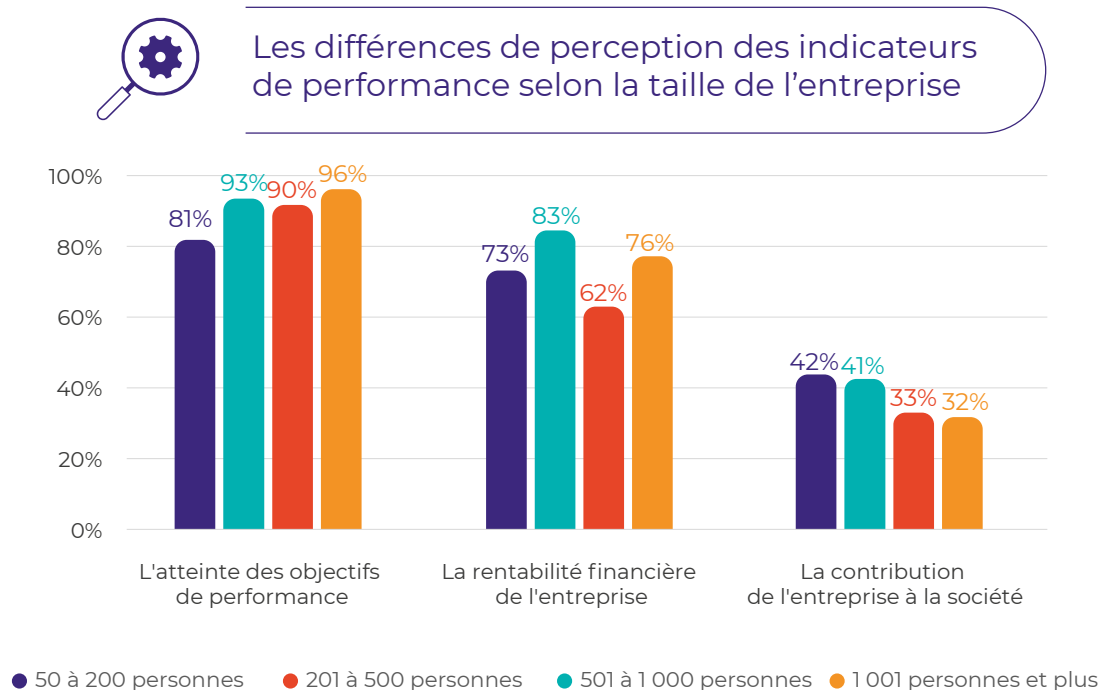
Graphique 30 : Les différences de perception des indicateurs de performance selon la position hiérarchique



Les non-encadrants sont en proportion les plus nombreux à prendre en compte les indicateurs de productivité. Enfin, la contribution de l'entreprise à la société et le développement durable ne sont présents que pour 1/3 à peine des cadres intermédiaires et non encadrants.

Les indicateurs de pilotage des organisations selon la taille de l'entreprise

Graphique 31 : Les différences de perception des indicateurs de performance selon la taille de l'entreprise



La taille de l'entreprise influence de manière significative l'usage des indicateurs. Évidemment, l'atteinte des objectifs est toujours très présente. Elle concerne 96 % des personnes dans les grandes entreprises. Plus l'entreprise est grande, moins l'indicateur de «l'impact de l'entreprise pour la société» semble concerner ceux qui y travaillent.

Interpellation : pour vous et pour votre équipe, quels indicateurs sont-ils utilisés pour mesurer les avancées du travail ?

Conclusion sur l'enquête

Avec cette enquête, nous avons pu obtenir un ensemble très riche de données sur la perception du travail chez les hommes et les femmes qui évoluent dans les entreprises privées de plus de 50 personnes. Cela nous a permis de mieux comprendre ce que pensent les dirigeants et collaborateurs de leurs expériences du travail, du sens qu'ils lui donnent et des pratiques de management avant la crise de la Covid-19.

Nous avons démontré que deux facteurs de motivation – **la satisfaction du client et la qualité du produit ou des services – ont le plus d'effets sur l'engagement au travail, le sens du travail et le bien-être psychologique.** Ils sont finalement assez simples, ont beaucoup d'impact et invitent donc les managers à rester proches de leurs collaborateurs qui rencontrent des difficultés, pour les aider à les surmonter. Nous avons également réalisé, grâce au croisement de certaines données à plusieurs endroits, que les cadres supérieurs sont invités à se rapprocher davantage de l'encadrement intermédiaire visiblement assez en difficulté. Tout ceci reste bien évidemment à pondérer en fonction de critères qui influencent par ailleurs le sens du travail et les pratiques de management, comme la tranche d'âge ou la taille de l'entreprise.

L'un des points les plus importants consistait à reprendre la distinction mise en évidence par la recherche entre sens *du* travail et sens *au* travail. Nous prenons donc conscience que les personnes accordent autant d'importance aux relations créées par leur travail qu'au travail effectué proprement dit. Cependant, le secteur de l'industrie serait celui où les personnes sont les moins nombreuses à trouver du sens aux relations qu'elles y développent, bien que les trois quarts (77 %) y trouvent du sens comparativement aux 90 % dans le secteur de la construction, et un peu moins dans les services et le commerce.

Il était important de soulever la question de l'orientation que les personnes donnent à leur travail, comme emploi, carrière et vocation. Nous confirmons l'intuition que, chez les cadres, l'idée d'un travail comme vocation est plus présente que chez les non-encadrants, qui, eux, perçoivent plus souvent leur travail comme un simple emploi. À cette position dans l'entreprise, nombreux sont ceux à ne voir dans le travail qu'une activité qui structure l'existence. L'expérience du confinement l'a douloureusement rappelé à ceux qui devaient rester cloîtrés chez eux. De plus, nous avons également constaté que les jeunes perçoivent davantage leur travail comme une carrière; ils ne conçoivent leur emploi actuel que comme une étape dans leur évolution professionnelle.

Ensuite, nous avons interrogé des personnes sur leur manière de vivre leur travail sur les critères de la concentration ou de l'enthousiasme. Un manque de concentration apparaît davantage chez les jeunes, ainsi qu'une surprenante montée d'énergie des managers, avec l'âge et l'expérience.

Vient ensuite la question du bien-être et de la détresse au travail. Les cadres supérieurs étaient les plus enclins à se sentir à l'aise au travail, notamment autour des sujets tels que la capacité à prendre des décisions, à affronter les problèmes ou encore à prendre du plaisir au travail. Concernant la détresse au travail, nous réalisons clairement que les plus affectés par ce phénomène sont les chefs d'entreprise et les jeunes. Les chefs d'entreprise sont «en première ligne» face aux problèmes qui impactent l'entreprise, et sont directement touchés. Les jeunes sont également très affectés par cette détresse, pour des raisons qui touchent peut-être tout autant au registre de la vie personnelle qu'à celui de la vie professionnelle.

Nous avons aussi étudié les différents types de réactions face au stress, et réalisé qu'en général, dans des situations stressantes, environ 80 %

des répondants adoptent une approche assez pragmatique de la situation, afin de surmonter le problème auquel ils sont confrontés.

Enfin, en questionnant les répondants sur leur perception de leurs pratiques de management ainsi que sur la manière dont ils perçoivent les méthodes de management de leurs supérieurs directs, un net décalage surgit sur certains points entre ce que pensent transmettre les managers à leurs équipes et la façon dont celles-ci les jugent. On note des divergences importantes sur les questions de soutien et d'esprit d'équipe, avec un écart allant jusqu'à 30 points. Mais les jeunes managers sont moins affectés par cet écart.

Et depuis cette enquête, le confinement !

Nous venons, en France, de traverser une période de confinement encore jamais vue dans l'histoire. L'effet sur le travail est décisif. Une grande partie de

la population a été dans l'incapacité de travailler. Une autre a mis toute son énergie pour s'en sortir, dans des conditions parfois bien difficiles. Cette période a bouleversé les manières de coopérer en équipe. Les relations de travail toujours perturbées par la distanciation sociale et la nécessité de maintenir le télétravail pour certains laisseront des traces. Comment va évoluer la question de la transformation du travail et de la cohésion d'équipe ?

C'est pourquoi la chaire Sens & Travail a réalisé une seconde enquête auprès des dirigeants et des cadres, tous secteurs d'activité confondus, pour dessiner de nouvelles perspectives et aider les entreprises sur ce qui les attend. Vous pouvez la consulter les résultats de cette deuxième enquête sur le site de la chaire Sens & Travail : « Derrière les masques ».

Lille, le 30 juin 2020

Annexe : Une confrontation intergénérationnelle de l'enquête

Le 6 février 2020, la chaire Sens & Travail a organisé une journée durant laquelle 150 étudiants et 80 professionnels²⁸ étaient invités pour travailler ensemble sur les résultats de cette enquête. C'est un événement annuel depuis 2017. Elle a commencé par la présentation de l'enquête. Puis, durant l'après-midi, des ateliers ont rassemblé huit à neuf personnes (six étudiants et deux à trois professionnels), qui ont croisé leurs analyses autour des graphiques. S'est ensuivi un temps d'échanges entre générations autour des graphiques.

À la suite de ces échanges intergénérationnels, nous avons demandé à chaque étudiant et à chaque professionnel ce qu'il avait retenu de ses discussions avec l'autre génération : *étudiants, qu'avez-vous retenu des professionnels ? Professionnels, qu'avez-vous retenu des étudiants ?* L'objectif était ensuite de récolter ces résultats puis de les étudier pour réaliser une étude des différents points de vue selon les générations²⁹.

À la veille de la crise de la Covid-19, ces professionnels étaient conscients du fait que les jeunes recherchaient un emploi qui corresponde à leurs attentes ; en particulier en ce qui concerne la préoccupation environnementale, éthique et relationnelle. Ce désir est si fort qu'il fait parfois « peur » aux entreprises, dont l'un des membres a déclaré : « *Les entreprises ont peur de la capacité des jeunes à quitter un travail pour chercher leur bonheur ailleurs* » (I-42). Ces propos semblent montrer qu'au sein des entreprises, les dirigeants et les managers se sentaient démunis avant la crise et avaient l'impression que les jeunes leur échappaient.

Cependant, les professionnels qui ont une plus grande expérience du travail n'hésitent pas à utiliser cette notion à la mode, mais si ambiguë, du bonheur au travail, déclarant que le « bonheur au travail se construit, il ne faut pas l'attendre » (I-52). Pour conseiller les étudiants, ils insistent sur l'importance de prendre du temps pour « *apprendre à se connaître soi-même* » (I-116), définir son projet

28. Le public était donc composé de personnes ayant quasiment toutes un niveau d'étude supérieur.

29. Une analyse de contenu de la totalité des réponses a été effectuée. Cette analyse consistait à rassembler les résultats dans une même base de données puis à effectuer un triple codage des mêmes données par trois étudiants différents. Les résultats ont ensuite été croisés pour obtenir des données communes qui peuvent être exploitées.

professionnel selon ce qui compte vraiment à leurs yeux.

Avec un travail qui contribue aux grands enjeux de la société, participer à ces missions est très certainement source de fierté. Cependant, dans d'autres contextes, «il n'est pas possible d'être fier de son travail sans raison, mais il existe des raisons d'être fier de son travail», disait l'un d'eux, quand celui-ci est de qualité. Cette fierté est souvent le fruit d'un travail d'équipe et soude les personnes. De plus, «*La fierté apportée par un projet est synonyme d'enthousiasme au sein de l'équipe*» (I-82). Le collaborateur est valorisé par le travail de qualité qu'il réalise. Pour cela, il est important qu'il soit visible aux yeux des managers, et que ces derniers valorisent ce qui est bien fait et comprennent ce qui ne va pas.

De plus, les professionnels confirment que «*Le travail idéal n'existe pas, il faut être réaliste*» (I-52). Il est tout de même possible de participer à l'amélioration de l'entreprise sur ces points. C'est une idée que les étudiants affirment avoir retenue : «*On peut agir quotidiennement, individuellement pour faire avancer un projet global, en particulier au niveau écologique*» (I-133). Il est important pour les jeunes d'être acteurs du changement. C'est eux qui tiendront les rênes des entreprises de demain.

Lors de cette quatrième Journée de la chaire Sens & Travail, une grande partie des échanges concernaient :

- pour les jeunes : la place que sont supposées prendre leurs valeurs personnelles dans leur travail;
- pour les professionnels : la surprise de remarquer des valeurs communes ainsi que des différences liées à leur évolution professionnelle.

Les étudiants cherchent une certaine cohérence entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, en particulier sur les questions de valeurs; ce qui a d'ailleurs surpris les professionnels, qui constatent «*une grosse réaction des étudiants sur les valeurs humaines*» (I-163) ainsi qu'une nécessité pour les étudiants d'être exigeants sur ces valeurs : «*Il y a des valeurs avec lesquelles on ne transige pas : on ne travaille pas dans un cadre qui ne nous permet pas de les exprimer*» (I-135).

Ensuite, des échanges assez similaires portaient entre les générations sur l'importance d'une valeur commune, claire et propre à l'entreprise. «*Les entreprises les plus performantes/stables sont celles qui ont instauré un socle de valeurs fortes pour leurs collaborateurs*» (I-81). Bien que

des valeurs soient propres à l'entreprise, il n'est pas exclu qu'un nouvel employé avec des valeurs différentes apporte un regard nouveau. «*Il y a des valeurs propres à l'entreprise et il y a des valeurs que l'on peut lui apporter*» (I-131).

Ces valeurs restent communes entre les générations. Les professionnels et les étudiants déclarent tous «*se sentir proches des valeurs*» ou encore «*partager la même vision*» que l'autre génération. «*Nous sommes identiques malgré les générations qui nous séparent, nous nous posons les mêmes questions sur le sens*» (I-179) est une phrase qui illustre bien ces valeurs communes. Le travail peut également amener à une remise en question, voire à une évolution de ces valeurs. «*Je retrouve des valeurs que j'avais il y a vingt ans mais auxquelles je suis moins sensible actuellement*» (I-22). Ce changement peut s'expliquer par une appropriation des valeurs propres d'une entreprise par un individu après avoir travaillé longtemps pour elle.

Les professionnels ont beaucoup conseillé les étudiants. Le plus important enseignement qu'ils aient reçu consiste à rester «lucide sur le rôle que les étudiants veulent jouer». «Accepter de faire le deuil de vouloir changer/sauver le monde seul. Réussir à agir à son échelle.»

C'est à la nouvelle génération qu'incombe la tâche de prendre le relais et d'instaurer un changement adapté aux nouveaux enjeux. Elle est celle qui tiendra les rênes des entreprises de demain et qui aura un rôle à jouer sur ces nouvelles pratiques de management. Nous réalisons aujourd'hui l'importance de comprendre et valoriser le travail, qui ne se déroule jamais comme prévu. C'est un grand enjeu que de prendre du temps pour comprendre ce que le travail produit comme objets et comme services, tout comme les effets qu'il a sur les personnes. Un étudiant avait peur «*de ne pas avoir le temps d'être en relation avec les autres*» (I-101). Des compétences essentielles qui méritent de rester présentes dans les entreprises de demain, a fortiori après l'expérience de confinement du printemps 2020.

**Analyse réalisée par Thomas Steevens,
élève ingénieur en 5^{ème} année,
assistant de recherche**

