



Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines – Paris Sciences et Lettres

Avec nos partenaires



Séminaire Les attentes des jeunes au travail

TICKET FOR CHANGE : ACCOMPAGNER LE PASSAGE À L'ACTION DES INDIVIDUS EN QUÊTE DE SENS ET D'IMPACT

par

Éric D'ENGENIERES

Directeur général adjoint de Ticket for Change

Séance du 5 décembre 2022

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Ticket for Change accompagne depuis 2014 le passage à l'action des individus en quête de sens et d'impact, ainsi que la transformation des entreprises à travers l'engagement de leurs salariés. L'aspiration à davantage de sens au travail étant aujourd'hui largement partagée, sa mission consiste désormais moins à donner aux gens envie d'agir qu'à leur apporter les moyens de le faire en les accompagnant pour lever les différents freins qui peuvent s'opposer au changement : les sensibiliser aux différentes possibilités d'associer travail, sens et impact ; les aider à identifier leurs compétences, talents et envies ; leur fournir les outils et méthodes pour passer à l'action. Cette activité confère à Ticket for Change une position d'observateur des nouvelles attentes et aussi des différentes formes que peuvent prendre les "emplois à impact". Mettre davantage de sens dans son travail ne nécessite pas forcément de changer d'entreprise ni même de métier. Cela peut passer par le fait de transformer, de l'intérieur, l'organisation de son entreprise, ou encore d'injecter davantage de critères environnementaux et sociaux dans son travail quotidien. De leur côté, les entreprises disposent de plusieurs leviers pour accroître le sens au travail : mettre en place une stratégie de développement des talents, renforcer la RSE, veiller à incarner concrètement les valeurs, la culture et la raison d'être de l'entreprise, faire évoluer la gouvernance vers un meilleur partage du pouvoir et plus de transparence, renforcer la flexibilité de l'organisation.

Ont participé : Fanny Barbier (Entreprise et personnel), Sonia Bellit (LFI), Jean-Pierre Bouchez (Paris Saclay), Élisabeth Bourguinat (Chaire FIT²), Suzy Canivenc (Chaire FIT²), Claire de Colombel (Kea), Linda Constans-Lesne (Orange), Cyril Cosme (OIT), Gilles Crague (École des Ponts ParisTech), Frédéric d'Arrentières (Renault), Sylvia Di Pasquale (Cadremploi), Valérie Édery (Fabernovel), Catherine Gayda (Institut interdisciplinaire de l'innovation), Hélène Guinard (Renault), Bénédicte Ménard (Renault), Sara Mouette (ANCT), Vincent Nourrisson (Cetim), Agnès de Rauglaudre (ex Macif, Écllosion), Martin Richer (Management et RSE), Cécile Roche (Thales), Frédérique Sauvageot (Orange), Michèle Sebag (CNRS), Valentin Silvestre (Renault), Élise Tissier (BPIFrance), Thierry Weil (Chaire FIT²).

EXPOSÉ d'Éric D'ENGENIERES

Ticket for Change est une association d'intérêt général fondée en 2014, qui compte 25 salariés. Elle accompagne depuis une dizaine d'années le passage à l'action des individus et des organisations en quête de sens et d'impact. Mon propre parcours est un exemple de cette démarche puisque, après ma formation d'ingénieur agronome, je me suis réorienté, une première fois, vers l'édition puis, une deuxième fois, vers l'économie sociale et solidaire, avec pour objectif, dans les deux cas, de donner davantage de sens et d'impact à mon activité professionnelle.

Mon travail au sein de Ticket for Change me confère une position d'observateur de ces nouveaux besoins et de leur évolution. C'est ce qui m'a conduit à accepter de venir témoigner de notre expérience, sans aucune prétention d'exhaustivité dans mes constats ni dans mes analyses.

Ticket for Change

Ticket for Change s'est donné pour mission de réduire l'écart entre la proportion de personnes ayant envie de contribuer à résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux (94 % des Français, selon une étude de 2017) et celle des personnes ayant l'opportunité de le faire à travers leur travail (6 %). L'envie est manifestement là, mais le problème est de passer à l'action. La mission de Ticket for Change est d'aider les gens à sauter le pas pour mettre davantage de sens et d'impact dans leur travail.

Les trois convictions qui nous animent sont l'urgence d'agir compte tenu des enjeux sociaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés ; l'idée que le travail constitue un levier d'action très puissant, dans la mesure où chacun de nous lui consacre environ 70 000 heures au cours de sa vie ; et enfin la certitude que nous pouvons tous être acteurs de changement, quels que soient notre âge, notre métier, notre parcours.

Nous accompagnons trois types de bénéficiaires : des entrepreneurs sociaux et environnementaux souhaitant créer une organisation à impact positif ; des étudiants et personnes en transition cherchant un travail qui ait du sens pour eux et de l'utilité pour la société ; des dirigeants et salariés souhaitant contribuer à la transition écologique et sociale de leur organisation.

Nous ambitionnons d'avoir un impact direct sur les personnes et organisations que nous accompagnons, mais également un impact systémique sur le monde de l'éducation et celui du travail. Nous intervenons, par exemple, dans des établissements d'enseignement supérieur, afin d'informer les étudiants sur les emplois et carrières à impact. De son côté, notre filiale Corporate for Change (une SAS), intervient auprès des entreprises.

Nous nous appuyons sur une centaine de bénévoles et nous avons déjà accompagné plus de 150 000 bénéficiaires. Notre ambition, pour 2030, est de répliquer Ticket for Change afin d'engager un mouvement global du travail au service de la transition écologique et sociale.

Le désengagement des salariés

Selon une étude de l'institut Gallup datant de juin 2022, seulement 6 % des salariés se déclarent réellement engagés dans leurs missions, et, d'après une enquête de l'ANDRH, 80 % des adhérents de cette association sont confrontés à des difficultés de recrutement. Aux États-Unis, plus de 50 % des Millenials et de la Génération Z ont prévu de chercher un nouveau travail en 2022 (étude Adobe).

Serge da Motta Velga, chercheur et professeur de management à l'EDHEC, impute en partie ce phénomène à la crise sanitaire : « *Grâce au Covid, les gens se sont dit 'Ce que je fais n'est plus ce que je voulais faire, ce n'est plus mon but et j'ai envie de poursuivre mon rêve'* ». Selon lui, « *Une bulle était prête à exploser. Toute une génération de jeunes, surtout les jeunes diplômés, a des aspirations différentes. Ils ont envie de terminer leurs études, mais également de trouver un travail avec du sens. Ils veulent une situation géographique qui leur plaise, plus de flexibilité et plus d'autonomie* ».

Quelle différence entre quête de sens et quête d'impact ?

Quête de sens et quête d'impact ne renvoient pas exactement à la même chose. La quête d'impact apparaît comme l'une des composantes de la quête de sens.

La quête d'impact

Les professionnels de l'impact désignent généralement par ce mot « *les externalités positives ou négatives que dégage une entreprise du point de vue social et environnemental* ». Toute entreprise exerce naturellement, qu'elle le veuille ou non, un impact très large à la fois sur l'individu (qu'il s'agisse de son cadre et de ses conditions de travail, de sa santé physique et mentale, de sa liberté d'expression, de son autonomie, ou encore du développement de ses compétences) ; sur la société (à travers les liens sociaux créés, la citoyenneté, l'équité territoriale, la diversité culturelle, l'égalité des chances...) ; sur l'environnement (via l'éducation à l'environnement et la préservation de celui-ci) ; sur la politique (par exemple à travers l'innovation) ; et, naturellement, sur l'économie.

Sachant qu'il existe des impacts négatifs (pollution, gaspillage, chômage, burn-out...) et positifs (économies d'énergie, neutralité carbone, réinsertion professionnelle, amélioration de la qualité de vie...), une entreprise doit commencer par réduire ses impacts négatifs avant de chercher à développer des impacts positifs.

Lorsque l'on retient seulement l'aspect positif de l'impact, on peut l'appeler également *utilité sociale*, ou encore *contribution à la résolution des enjeux*.

En novembre 2021, nous avons mené avec l'IFOP une étude destinée à mesurer l'importance de l'impact pour les Français, à travers la question suivante : « *Si vous étiez actuellement en situation de choisir une activité professionnelle, le fait que celle-ci ait un impact positif sur l'environnement ou la société de façon générale serait-il pour vous un critère déterminant, important mais pas déterminant, secondaire ?* » La réponse majoritaire a été « *important mais pas déterminant* » (61 %), suivie de « *déterminant* » (22 %), puis « *secondaire* » (17 %). Au total, selon cette enquête, 83 % des Français estiment que l'impact social et environnemental de leur futur emploi est un critère de choix important, voire déterminant.

Dans le détail, les résultats montrent que l'impact social est un critère de choix déterminant pour 30 % des 18-24 ans et que son importance décroît avec le temps, passant à 25 % pour les 25-34 ans et à 21 % pour les 35-49 ans.

L'importance accordée à la quête d'impact varie assez peu en fonction des catégories socioprofessionnelles : ce critère est déterminant pour 29 % des catégories supérieures et pour 19 % des employés et ouvriers ; la proportion tombe à 16 % pour les professions intermédiaires.

La quête de sens

Le terme *sens* désigne tantôt la signification, la direction, ou encore la perception. Quand on parle de *sens au travail*, on pense à la fois à la signification du travail, c'est-à-dire à son utilité ; à la direction du travail, c'est-à-dire au but ou au projet professionnel que l'on poursuit, dans la durée, en travaillant ; et enfin à la cohérence que l'on perçoit ou non entre soi-même et son travail, entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle.

La notion de sens au travail recouvre ainsi trois composantes : l'impact du travail lié aux talents de la personne (c'est-à-dire la façon dont la personne active ses talents au service d'un impact social et environnemental), la culture de l'entreprise et enfin l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

On retrouve ces trois composantes dans les résultats d'une étude menée en mars 2022 par l'école de commerce Audencia, en partenariat avec le site de recherche d'emplois *Jobs that make sense*. À la question « *Comment se définit, pour vous, la quête de sens au travail ?* », 57 % des personnes interrogées ont coché la réponse « *Contribuer aux enjeux de la transition écologique et/ou sociale* », et 53 % « *Se sentir utile* », ce qui renvoie à la première de nos trois composantes. Puis viennent les réponses « *Appartenir à une organisation à impact positif sur la société et/ou la planète* » (42 %) et « *Partager les mêmes valeurs que son organisation* » (32 %), qui relèvent de la culture d'entreprise, avec un rappel de l'importance de l'impact ; et enfin « *Pouvoir concilier vie professionnelle et vie personnelle* » (37 %), qui renvoie à la troisième composante.

L'identification de ces trois grands thèmes nous oriente vers les leviers à actionner pour renforcer la capacité des entreprises à répondre à la quête de sens et d'impact de leurs salariés.

Les éléments que je vais maintenant présenter reposent sur l'expérience de terrain de Ticket for Change, et non sur des études scientifiques. De plus, certains résultent de constats ou d'analyses recueillis auprès des personnes ou organisations que nous avons accompagnées, quand d'autres

relèvent plutôt de l'intuition ou de la conviction. Non seulement ces sujets sont complexes mais ils sont relativement vierges : nous sommes encore en phase d'expérimentation et manquons de recul.

Quels sont les freins au passage à l'action ?

La mission de Ticket for Change consistant à aider les gens à passer à l'action, nous avons cherché à identifier les différents freins auxquels ces derniers sont confrontés et nous en avons tiré une "théorie du changement" recensant les étapes successives qu'ils doivent franchir.

La première de ces étapes, intitulée *Découvrir*, est le fait d'avoir envie de mettre davantage d'impact et de sens dans son travail. Si les personnes ignorent qu'il est possible d'associer sens, impact et épanouissement professionnel, il ne se passera rien, d'où les actions de sensibilisation que nous organisons.

Pour agir, il ne suffit pas de savoir que c'est possible ; il faut également avoir connaissance d'exemples concrets et inspirants, qui donnent envie de passer à l'action. Notre deuxième type d'intervention consiste à faciliter la rencontre entre les personnes que nous accompagnons et d'autres ayant déjà effectué cette démarche. Cette étape s'appelle *Avoir envie d'agir*.

Vient ensuite l'étape *Se connaître* : avant d'agir, il faut effectuer un exercice d'introspection afin d'identifier ses compétences et ses talents ; développer sa confiance en soi mais aussi dans le monde (beaucoup de jeunes ont du mal, actuellement, à avoir confiance dans l'avenir, ce qui constitue un frein au passage à l'action) ; et enfin, déterminer le sens et l'impact que l'on veut mettre dans son travail.

La quatrième étape, *Passer à l'action*, se heurte également à plusieurs types de freins. Pour s'engager réellement dans le changement, il faut disposer des bons outils et de la bonne méthode ; ne pas rester seul, et par conséquent s'assurer le soutien d'une communauté d'action ; et enfin être bien accompagné, en l'occurrence sous la forme d'un mentorat, afin d'obtenir des réponses aux questions que l'on se pose.

Toutes les personnes que nous accompagnons ne sont pas forcément confrontées à l'ensemble de ces freins, mais ceux-ci sont néanmoins assez largement partagés. La théorie du changement que nous en avons tirée nous permet de structurer nos programmes afin de nous assurer de répondre aux difficultés rencontrées par les uns et les autres. Je vais maintenant vous proposer des exemples illustrant quelques-unes de ces étapes.

Découvrir les emplois à impact

La première étape, *Découvrir*, est moins évidente qu'il n'y paraît. On a tendance à croire qu'exercer un emploi à impact suppose forcément à travailler dans un certain type d'organisation et nécessite, par conséquent, de quitter son emploi actuel, par exemple pour lancer un projet à impact positif en créant sa propre entreprise ou organisation. En réalité, une grande diversité d'emplois peut répondre au besoin de sens et d'impact.

Il peut s'agir, par exemple, d'un métier classique dans une structure elle-même classique, mais avec un impact positif (par exemple, un ingénieur informaticien s'est mis à travailler sur la modélisation climatique chez Météo France), ou dans une organisation elle-même à impact positif (par exemple, quelqu'un est devenu responsable de la communication dans une ONG).

Il peut s'agir également, toujours dans une entreprise classique, d'un des nouveaux métiers liés à la transition écologique et sociale : consultant en bilan carbone, chef de projet énergies renouvelables, chef de projet biodiversité, conseiller en mobilité durable, expert ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance), éco-concepteur, etc. Tous ces métiers, pour lesquels assez peu de personnes sont formées, recrutent de plus en plus.

Il est également possible de conserver son métier en le faisant "transitionner" pour y injecter davantage de sens et d'impact positif (par exemple, un acheteur de l'industrie agroalimentaire modifie son cahier des charges pour y introduire des critères sociaux et environnementaux), soit en cherchant à transformer, de l'intérieur, l'organisation de son entreprise. Une personne, par exemple, a créé, au sein de son entreprise, une "académie du climat" chargée de former les salariés aux enjeux climatiques. Une autre a mis sur pied, dans un réseau de garages automobiles, un programme rendant les réparations accessibles aux ménages les plus démunis.

Comme on le voit, il est possible de développer le sens et l'impact du travail sans quitter son organisation et, parfois même, sans changer de métier, mais en faisant évoluer l'une ou l'autre.

Se connaître et activer ses talents

La troisième étape, *Se connaître*, va au-delà du fait d'identifier un métier porteur de sens et d'impact. Il s'agit, plus profondément, de s'inspirer de la démarche décrite sous le concept japonais d'*Ikigai*.

Celle-ci consiste à chercher le point de convergence entre ce que l'on aime faire, ce pour quoi l'on est compétent, ce pour quoi l'on peut être rémunéré, et l'impact que l'on veut avoir. Parmi ces quatre dimensions, deux relèvent de ce qui est propre à la personne (« *ce que j'aime* », « *ce dans quoi je suis bon* »), et deux relèvent du monde extérieur (« *l'impact que je veux avoir* », « *ce pour quoi je peux être rémunéré* »). Deux de ces dimensions se rattachent à l'émotionnel (« *l'impact que je peux avoir* », « *ce que j'aime* ») et deux au rationnel (« *ce dans quoi je suis bon* », « *ce pour quoi je peux être rémunéré* »). Le point d'intersection entre les quatre éléments, ou *Ikigai*, peut se définir comme une sorte de "raison d'être personnelle".

Nous mettons en œuvre cette pédagogie aussi bien au sein des entreprises que dans l'accompagnement individuel de personnes en phase de transition, à travers des bilans de compétences.

Passer à l'action

Passer à l'action en entreprise requiert une méthodologie, des outils, un cadre et une approche collective.

Chez Orange, nous animons depuis 2015 un programme intitulé *La petite fabrique*, qui s'adresse aux jeunes managers. Pendant six mois, nous accompagnons une trentaine d'entre eux pour les aider à activer leurs talents en lançant des projets à but social ou environnemental, tout en faisant évoluer leurs modes de travail en collaborant entre eux.

Chez Bonduelle, nous animons un programme baptisé *Tous acteurs !*, qui comprend six modules pédagogiques en ligne et a donné lieu à 39 ateliers, en France et au Canada, que ce soit

dans les usines ou au siège. L'objectif est que l'ensemble des collaborateurs s'approprient la mission sociétale de l'entreprise.

Les leviers dont disposent les entreprises

Pour identifier les leviers dont dispose une entreprise pour répondre à la quête de sens et d'impact de ses salariés, je vous propose de repartir de la définition évoquée plus haut, selon laquelle le sens au travail recouvre trois composantes : l'impact du travail lié aux talents de la personne, la culture de l'entreprise, et enfin l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Pour la première composante, l'entreprise peut, d'une part, mettre en place une stratégie de développement des talents (à travers une meilleure connaissance de soi, comme évoqué précédemment) et, d'autre part, renforcer sa démarche RSE en impliquant les salariés, qui peuvent ainsi mettre leurs talents au service d'un enjeu social ou environnemental. Les deux démarches se confortent mutuellement et produisent des résultats très bénéfiques au sein des entreprises que nous accompagnons.

Deuxièmement, l'entreprise doit non seulement définir ses valeurs, sa culture et sa raison d'être, mais également les incarner, car la notion d'exemplarité est prépondérante aux yeux des salariés. Elle peut aussi faire évoluer sa gouvernance vers un meilleur partage du pouvoir et une plus grande transparence de l'information, points auxquels les 18-25 ans sont particulièrement sensibles.

Enfin, pour assurer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, l'entreprise peut renforcer la flexibilité de l'organisation et chercher à améliorer le bien-être des salariés.

L'étude menée par Audencia et *Jobs that make sense* en 2022 confirme que les trois actions prioritaires pour favoriser le sens au travail consistent à renforcer l'impact positif des entreprises sur la société et/ou la planète (pour 58 % des répondants et 65 % des 18-24 ans) ; à faire en sorte que les entreprises soient exemplaires par rapport à leurs engagements (38 % des répondants) ; et enfin à assurer la flexibilité du temps de travail (36 % des répondants, 44 % des 25-34 ans).

Deux modèles pour favoriser le sens au travail

Les entreprises qui veulent progresser sur les enjeux de sens au travail peuvent s'inspirer de deux grands modèles.

La société à mission

Le premier est celui de la *société à mission*, définie par la loi Pacte de 2019. Ce concept s'inscrit dans une évolution qui, en partant de la démarche RSE (l'entreprise prend en compte les enjeux sociaux et environnementaux), et en passant par l'entreprise à raison d'être (qui se dote d'une raison d'être statutaire et d'un projet collectif de long terme), a abouti à la société à mission (l'entreprise se dote d'une raison d'être, d'objectifs concrets partagés avec l'ensemble des salariés, d'un comité de mission dans lequel les salariés sont représentés, et soumet sa démarche à vérification par un tiers).

Le nombre de sociétés à mission a été multiplié par deux en France en 2022. Il en existe actuellement 505, de toutes tailles et dans tous les secteurs, comme Maif, Harmonie mutuelle, EM Lyon, Jardinerie Botanic, Aigle, Crédit Mutuel Alliance Fédérale, Camif, Faguo, Slip français, Groupe Rocher, OpenClassrooms, etc.

La certification B Corp

Un autre modèle intéressant est la certification B Corp, décernée à 5 000 entreprises dans le monde, dont 200 en France : ENGIE Rassembleurs d'énergie, Haatch, Investir&+, Nature et Découvertes, Norsys, Phenix, Ulule, Veja...

La certification B Corp repose sur une évaluation globale de l'entreprise du point de vue de sa gouvernance, de ses relations avec la collectivité, de la gestion de ses clients, de la gestion de ses collaborateurs, de la préservation de l'environnement. Son intérêt n'est pas seulement de mesurer l'impact de l'entreprise mais aussi d'inscrire cette dernière dans une démarche structurée de transformation.

DÉBAT

La grande démission, un phénomène très exagéré ?

Un intervenant : *Le taux de démission actuel est souvent présenté comme inédit, alors qu'il n'a rien d'exceptionnel...*

Éric d'Engenières : C'est exact : il est le même qu'en 2008. En revanche, le taux d'engagement actuel est assez faible, et les entreprises rencontrent de réelles difficultés à recruter sur certains emplois.

Le profil des personnes accompagnées

Int. : *Sans doute les personnes relevant de catégories socio-professionnelles supérieures s'interrogent-elles davantage sur le sens de leur travail que les autres ?*

É. d'E. : Pour nos actions de sensibilisation, nous intervenons aussi bien auprès de lycéens dans des zones prioritaires que d'étudiants de niveau bac + 5. En ce qui concerne les missions en entreprise, le programme d'Orange est destiné aux jeunes managers de profil CSP+, tandis que celui de Bonduelle s'adresse aux équipes industrielles. Cela dit, d'après notre baromètre, le critère de l'impact est jugé déterminant par 32 % des cadres et professions intellectuelles supérieures, contre 15 % pour les ouvriers. Enfin, les personnes que nous accompagnons individuellement relèvent plutôt des profils CSP+, ou en tout cas d'un niveau d'étude Bac + 4 ou Bac + 5.

Int. : *Plus que la catégorie socio-professionnelle, n'est-ce pas le niveau de revenu qui est déterminant dans la quête d'impact ou de sens ? Selon la pyramide de Maslow, c'est seulement une fois que l'on a satisfait ses besoins prioritaires que l'on peut se consacrer à d'autres préoccupations. Si cette analyse se confirmait, l'entreprise pourrait déterminer à partir de quelle rémunération annuelle elle doit développer des politiques de sens au travail plus poussées...*

É. d'E. : La rémunération a toujours fait partie des cinq critères prioritaires dans la recherche d'un emploi. La nouveauté est l'émergence de critères tels que le sens et l'impact.

Quel est l'effet de l'âge ?

Int. : *Observez-vous une corrélation entre l'âge des personnes et la demande de sens ?*

É. d'E. : Que ce soit lors d'interventions en entreprises ou dans les accompagnements individuels, nous avons affaire à toutes les tranches d'âges, jusqu'à 60 ans et au-delà. Les chiffres de l'étude IFOP que nous avons réalisée en septembre 2021, *Les Français et l'importance d'une activité professionnelle à impact*, montre que si l'importance accordée à l'impact décroît avec l'âge, ce n'est que modérément. En d'autres termes, l'importance accordée à l'impact, et par extension au sens au travail, est assez peu dépendante de l'âge.

Int. : *Quand on vient de signer son contrat d'embauche, on est généralement plein d'enthousiasme et très engagé dans son travail. Avez-vous noté, au fur et à mesure que les années passent, une forme d'usure, de désenchantement ou de résignation qui viendrait modérer une demande de sens peut-être très vive au départ ?*

É. d'E. : Je ne dispose pas de données chiffrées sur cette question. La moyenne d'âge des personnes que nous avons accompagnées est comprise entre 35 et 39 ans, ce qui laisse penser que la question du sens n'est pas du tout spécifique aux moins de 30 ans.

J'ai le sentiment que les plus jeunes sont davantage animés par la volonté de changer le monde, quand les plus de 35 ans recherchent surtout une plus grande harmonie entre ce qu'ils sont, ce qu'ils font, leur vie familiale, l'impact que leur travail peut avoir.

Il est possible que le besoin de sens soit renforcé par une ou plusieurs expériences professionnelles de quelques années, au cours desquelles la personne a subi un management inadapté ou vécu un burn-out qui l'amènent à se dire « *Ce n'est plus possible, il faut que je change d'emploi* ».

Les autres attentes en matière de sens au travail

Int. : *Vous avez principalement parlé de la quête d'impact sur la transition écologique ou sociale, mais il existe aussi un mouvement, illustré par le livre L'éloge du carburateur, de Matthew B. Crawford, qui met plutôt en avant l'intérêt pour des métiers manuels, à l'opposé des "bullshit jobs".*

É. d'E. : Effectivement, même si le cœur de l'attractivité se trouve sans doute du côté de l'impact social et environnemental, on observe un mouvement important de revalorisation des métiers manuels (boulangers, ébénistes...) chez les 30-35 ans. Pour sélectionner les entrepreneurs que nous allons accompagner, nous recevons chaque année entre 200 et 250 projets et nous constatons une proportion croissante de projets liés à des métiers manuels, portés par des personnes venant de professions très différentes (consultant, acheteur dans l'agroalimentaire...). Ces personnes en transition sont principalement animées par la recherche de cohérence entre ce qu'elles aiment faire et leurs talents, mais pas nécessairement par l'impact de leur activité professionnelle.

Int. : *Dans les nouvelles attentes vis-à-vis du travail, on peut aussi mentionner le fait de travailler à distance afin de bénéficier d'un meilleur cadre de vie, ou encore de passer à la semaine de quatre jours.*

Int. : *Si l'on en croit Yves Clot, un des besoins fondamentaux, en matière de sens au travail, concerne la possibilité d'effectuer un travail de qualité, ce qui passe par le développement des compétences.*

É. d'E. : En effet, même la raison d'être ou la mission d'une entreprise n'ont aucun sens si elles ne peuvent pas s'incarner au niveau de l'individu à travers l'activation de ses propres talents. Nous croyons beaucoup plus à la transformation de l'entreprise par la transformation des individus qui la composent qu'à travers l'élaboration d'un texte sur les valeurs de l'entreprise... D'ailleurs, lorsque nous sommes sollicités par une entreprise pour l'aider à définir sa mission ou sa raison d'être, nous mettons en œuvre une démarche collaborative impliquant l'ensemble des salariés.

Int. : *Malheureusement, les entreprises mettent généralement en œuvre une gestion prévisionnelle des compétences adaptée à leurs propres besoins plus qu'à l'activation des talents des salariés en fonction de leurs aspirations individuelles.*

Sale boulot et sense-washing

Int. : *Certaines entreprises vous demandent-elles de faire le "sale boulot", c'est-à-dire d'accompagner les salariés "non alignés" vers la sortie ?*

É. d'E. : Cela ne nous est pas arrivé jusqu'à présent et ce n'est pas notre souhait. De plus, dans nos missions en entreprise, nous ne proposons pas d'accompagnement qui serait uniquement individuel. Notre objectif est plutôt de fédérer les équipes et de les engager vers une raison d'être.

Int. : *Avez-vous le sentiment que certaines entreprises cherchent à faire du "sense-washing" et à vous instrumentaliser ?*

É. d'E. : C'est une question que nous nous posons à chaque mission. Il est difficile, au départ, d'évaluer la sincérité de la démarche. En revanche, à l'issue de la mission, nous nous efforçons d'appréhender son impact, les effets qui en ont résulté. Si nous avons le sentiment d'avoir été instrumentalisés, nous n'acceptons pas de mener une deuxième mission dans l'entreprise en question.

Des dégâts collatéraux ?

Int. : *Avez-vous observé des dégâts collatéraux, au sens où des salariés, après avoir suivi votre programme, se rendent compte qu'ils aspirent à autre chose que ce qu'ils peuvent trouver dans leur entreprise et choisissent de la quitter ?*

É. d'E. : Il m'est difficile de vous répondre, car nous n'avons pas connaissance des parcours individuels de la cinquantaine de personnes qui suivent en général un programme. Les interventions en entreprise se font essentiellement sur le thème de la raison d'être, de l'engagement et de la démarche entrepreneuriale, et ont un impact généralement positif de ce point de vue. C'est plutôt lors des accompagnements individuels que nous avons affaire à des personnes en train de chercher leur voie.

Int. : *Néanmoins, une entreprise qui n'est pas certaine d'avoir fait tout ce qui était possible en matière de sens au travail hésitera peut-être à faire appel à vous car, à l'issue de votre programme, les participants seront peut-être déçus par les perspectives qu'elle peut leur offrir.*

É. d'E. : Dans nos interventions, nous proposons uniquement du sur-mesure, en fonction du stade d'avancement de la démarche au sein de l'entreprise, de façon à pouvoir adapter parfaitement le programme à ses enjeux.

Une incitation à transformer l'organisation

Int. : *Vos interventions dans les entreprises ont-elles pour effet d'inciter ces dernières à transformer leur organisation ?*

É. d'E. : En effet, car la question de la gouvernance et du mode de management est clé dans l'engagement des salariés au travail, et surtout dans leur désengagement. Le besoin d'autonomie et de responsabilité n'a jamais été aussi fort, en particulier chez la jeune génération. Le modèle de l'entreprise classique, pyramidale, est désormais très loin des aspirations de la plupart des salariés.