



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

Avec nos partenaires



Séminaire Les attentes des jeunes au travail

PERTE DE SENS DU TRAVAIL : QUELLES SPÉCIFICITÉS POUR LES JEUNES ?

par

Thomas COUTROT

Institut de recherches économiques et sociales

Séance du 5 septembre 2022
Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Le sens du travail renvoie à trois grandes notions, l'utilité sociale, la cohérence éthique, mais aussi la capacité de développement personnel. La perte de sens du travail apparaît comme l'une des dimensions émergentes des risques psycho-sociaux, indépendamment des catégories socio-professionnelles, du genre ou encore de l'âge. L'idée que les jeunes seraient particulièrement exigeants dans ce domaine et que, dans le cas où ils ne trouveraient pas assez de sens à leur travail, ils opteraient plus facilement pour une mobilité professionnelle ou, à défaut, seraient menacés de dépression, semble ainsi battue en brèche par les études statistiques. Même le "remords écologique", que les jeunes sont plus nombreux à éprouver que leurs aînés, ne les conduit pas plus fréquemment que ces derniers à quitter leur emploi. Comprendre d'où vient un tel hiatus entre les représentations portées par les médias et la réalité mesurée sur le terrain pourra figurer parmi les enjeux du séminaire.

Ont participé : Valérie Archambault (Mines ParisTech), Frédéric d'Arrentières (Renault), Magali Bessières (Orange), Élisabeth Bourguinat (chaire FIT2), Marie-Laure Cahier (chaire FIT2), Suzy Canivenc (chaire FIT2), Claire de Colombel (Kea), Linda Constans-Lesné (Orange), Anne-Sophie Dubey (La Fabrique de l'Industrie), Valérie Duburcq (Orange), Valérie  dery (Fabernovel), Carine Faria (Renault), Sandrine Gorhy (Renault), Béatrice Lecomte (Michelin), François Levert (Michelin), Stéphanie Lozachmeur (Renault), François Pellerin (chaire FIT2), Fr d ricke Sauvageot (Orange), Valentin Silvestre (Renault), Laurence Ullmann (Michelin), Thierry Weil (chaire FIT2), Xinwen Zhang (Renault).

EXPOSÉ de Thomas COUTROT

Après avoir dirigé, de 2003 à 2022, le département Conditions de Travail et Santé à la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), qui dépend du Ministère du travail, je suis aujourd'hui chercheur associé à l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales).

Ces dernières années, j'ai beaucoup travaillé, avec Coralie Perez (CES, Université Paris 1), sur la question de la perte du sens au travail. La préparation de cette séance m'a donné l'occasion de rechercher d'éventuelles spécificités dans les attitudes des jeunes à cet égard.

Le sens du travail, dimension émergente des risques psycho-sociaux

La notion de sens du travail s'est imposée ces derniers temps dans le débat public et elle est au cœur des discours sur les "bifurcations professionnelles" post Covid.

Lorsque Coralie Perez et moi-même avons commencé à travailler sur ce thème, il y a quelques années, nous l'avons abordé comme une dimension émergente des risques psycho-sociaux (RPS). Les études de terrain menées par ma collègue mettaient en évidence, chez les salariés effectuant volontairement ou non une mobilité professionnelle, le fait que celle-ci résultait « *d'une perte de sens de leur travail* » liée aux conflits entre, d'une part, les finalités et les modes de gestion des entreprises et, d'autre part, les aspirations des travailleurs (voir Coralie Perez, « La déstabilisation des stables : restructuration financière et travail insoutenable », Travail et Emploi, DARES, 2014). Ces conflits pouvaient conduire soit à des ruptures de contrat de travail, soit à des problèmes de santé, dans le cas où les personnes restaient à leur poste.

Nous avons ensuite mené ensemble des travaux statistiques, qui ont été publiés dans un document d'études de la DARES, *Quand le travail perd son sens – L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie – Une analyse longitudinale avec l'enquête Conditions de travail 2013-2016*¹. Nous en avons tiré un petit ouvrage qui sera publié dans quelques jours sous le titre *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire* (La République des idées, Seuil).

Un thème déjà ancien dans la littérature gestionnaire

Le concept de sens du travail est très prégnant, depuis assez longtemps, dans la littérature de gestion. Celle-ci développe, notamment, l'idée que les salariés sont plus efficaces lorsqu'ils trouvent du sens à leur travail.

Dans cette littérature, l'approche dominante, que nous qualifions de nominaliste, s'appuie sur des questions telles que « *Mon travail a-t-il du sens pour moi ?* » (« *Is my work meaningful for me ?* »). La *meaningfulness* peut être décrite comme un état psychologique jouant le rôle de variable médiatrice entre, d'une part, les conditions de travail et d'emploi (conditions matérielles et physiques, salaire, environnement, soutien sur le lieu de travail...) et, d'autre part, le comportement des salariés dans l'entreprise ou sur le marché du travail (absentéisme, santé, mobilité...).

¹<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quand-le-travail-perd-son-sens>

Une approche minoritaire, que nous appelons essentialiste et que nous reprenons à notre compte, consiste à essayer de comprendre à quelles conditions objectives les salariés peuvent trouver du sens à leur travail. Parmi ces conditions, les auteurs citent souvent l'autonomie, le lien social, la reconnaissance ou encore l'intérêt du travail.

Un thème nouveau dans la littérature économique

En économie, l'intérêt pour la question du sens du travail est beaucoup plus récent. Certains auteurs parlent de « *récompenses non pécuniaires* » (Akerlog, Layard, Clark), quand d'autres évoquent la « *mission* » de l'organisation. L'expression « *travail ayant du sens* » apparaît pour la première fois dans un article publié par Milena Nikilova dans *Labour Economics* en 2020, sous le titre « *What makes work meaningful and why economists should care about it* ».

Paradoxalement, alors que le concept d'aliénation hérité de Marx aurait pu servir de base à une critique du travail sur la base de sa perte de sens, ce thème est complètement absent de la littérature économique hétérodoxe. Spencer est le seul, en 2015, à s'intéresser à cette question, en des termes encore assez flous : « *A meaningful work (...) not only meets our consumption wants but also meets our needs for freedom and creativity; it is work that enables us to develop and realize our potential* ».

Le seul auteur à avoir réellement popularisé l'idée d'un travail privé de sens est David Graeber, à travers la notion de *bullshit job*, mais il s'agit d'un anthropologue et non d'un économiste.

Une notion floue

Comme on l'a vu, la notion de sens du travail est très floue. Nous avons tenté de lui donner un contenu précis.

Le travail peut se définir comme « *une activité productive en partie finalisée par un but extérieur à l'activité elle-même* ». En effet, en transformant le monde par son travail, le travailleur se transforme lui-même, comme l'avait observé Marx : « *En même temps qu'il agit sur la nature extérieure et la modifie, il modifie sa propre nature et développe les facultés qui y sommeillent.* » Cette analyse a été largement confirmée par l'ergonomie, la sociologie du travail ou encore la psychodynamique du travail à travers, notamment, les travaux de Christophe Dejours, sur lesquels nous nous appuyons.

Sur cette base, la notion de sens du travail comporte, tout d'abord, une dimension externe, avec deux sous-dimensions : l'utilité sociale (« *Mon travail est-il utile aux autres ?* ») et la cohérence éthique (« *Mon travail me permet-il de respecter mes valeurs personnelles et professionnelles ?* »). Christophe Dejours parle, à ce sujet, de « *jugement d'utilité* » et de « *jugement de beauté* », quand Yves Clot oppose le « *travail bien fait* » et le « *travail empêché* ».

La notion de sens du travail recouvre aussi une dimension interne, la capacité de développement (« *Mon travail me permet-il de développer mes facultés, ma sensibilité, mon intelligence, mon expérience* »), ou encore ce que Christophe Dejours appelle le « *pouvoir vital* ».

La méthodologie

Pour mener notre étude, nous avons exploité les enquêtes Conditions de travail, des questionnaires auto-administrés qui ont été mis en œuvre à partir de 2013 pour mesurer l'exposition aux risques psycho-sociaux. Nous avons utilisé les enquêtes de 2013 et 2016, qui ont mobilisé des salariés de tous secteurs représentant un échantillon de 13 000 individus, dans lesquelles nous avons sélectionné une série de variables.

Pour le sentiment d'utilité, par exemple, nous avons retenu les variables « *J'ai l'impression de faire quelque chose d'utile aux autres* » et « *Je suis fier de travailler dans cette entreprise ou cette organisation* ».

Pour la cohérence éthique, « *Je dois faire des choses que je désapprouve* », « *J'éprouve la fierté du travail bien fait* » et « *Il m'arrive de faire trop vite une opération qui demanderait davantage de soin.* »

Pour la capacité de développement, « *J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles* », « *Je peux organiser mon travail de la manière qui me convient le mieux* », « *J'éprouve un sentiment d'ennui* », « *J'ai la possibilité de faire des choses qui me plaisent* ».

Qui trouve le plus de sens à son travail ?

Selon les résultats obtenus, toutes choses égales par ailleurs, les personnes ayant un diplôme inférieur au baccalauréat trouvent globalement davantage de sens à leur travail que les autres, de même que les personnes travaillant dans des TPE. Il en va de même pour les fonctionnaires et les autres personnes en contact avec le public, en raison d'un fort sentiment d'utilité sociale et de capacités de développement importantes, et en dépit de problèmes de cohérence éthique liés à la difficulté de répondre aux attentes du public.

Du côté de ceux qui trouvent moins de sens à leur travail, on peut citer les ouvriers, les personnes travaillant dans des entreprises de sous-traitance, et plus généralement les personnes soumises à des objectifs chiffrés. Cela peut concerner aussi bien les salariés du privé, avec *le Lean Management*, la traçabilité des opérations et le reporting permanent à tous les niveaux de l'organisation, que les fonctionnaires soumis au *New Public Management*. Le fait de subir des changements organisationnels récurrents perturbe également les repères professionnels et finit, pour beaucoup de salariés, par brouiller le sens réel du travail.

Parmi les métiers des personnes trouvant le plus de sens à leur travail, figurent aussi bien des professions très qualifiées (formateurs, enseignants, agents administratifs et commerciaux, ouvriers qualifiés, cadres des services administratifs, comptables et financiers...) que des métiers comme assistante maternelle ou aide à domicile.

De même, les métiers des personnes trouvant le moins de sens à leur travail sont souvent peu qualifiés (ouvriers de la manutention, caissières, agents de sécurité...) mais on trouve aussi dans cette catégorie des professions qualifiées, comme celle d'employé de la banque et des assurances.

Le genre n'a pas d'incidence particulière sur ces résultats. Les femmes trouvent en moyenne un peu plus de sens à leur travail, parce qu'elles sont davantage présentes dans les métiers en contact avec le public.

Pour en venir à la question qui nous occupe, parmi les 20 % de salariés qui trouvent le moins de sens à leur travail, on n'observe pratiquement pas d'effet lié à l'âge. En réalité, les moins de 29 ans sont un peu moins nombreux que les seniors à exprimer un manque de sens, mais ce n'est pas vraiment significatif.

Perte de sens et santé mentale

Nous avons étudié le rapport entre la proportion de salariés qui, entre 2013 et 2016, ont vécu une perte de sens dans leur travail et la proportion de ceux qui sont entrés en dépression sur la même période. Nous avons mené cette analyse au travers de quatre catégories de salariés : les cadres, les professions intermédiaires, les employés, les ouvriers. La corrélation est très marquée et il ne s'agit pas d'un problème de riches : les ouvriers sont aussi touchés que les cadres.

La comparaison entre le risque d'entrer en dépression lorsque l'on a connu une perte de sens dans son travail et ce même risque lorsqu'on n'a pas connu de perte de sens montre que la corrélation est légèrement plus faible pour les jeunes (moins de 30 ans).

La perte de sens comme motif de mobilité professionnelle

Entre 2013 et 2016, 17 % des salariés ont effectué une mobilité professionnelle. Nous nous sommes intéressés aux facteurs psychosociaux vécus en 2013 qui sont associés à cette mobilité. Il s'agit principalement du manque de soutien hiérarchique, de la forte intensité du travail et surtout du faible sens qu'ils trouvent à leur travail. Le fait de s'estimer insuffisamment payé n'apparaît pas comme un facteur significatif.

Ces résultats nous ont surpris car, jusqu'à présent, la littérature économique mettait surtout en avant l'intensité du travail et le manque de soutien hiérarchique comme indicateurs prédictifs de la mobilité professionnelle. C'est la première fois que le faible sens du travail est identifié statistiquement comme un facteur de mobilité. Sans doute est-ce aussi la première fois que cette question a été soulevée.

Ici encore, on n'observe pas d'effet significatif lié à l'âge. Les jeunes qui ne trouvent pas de sens à leur travail sont à peine plus nombreux à effectuer une mobilité que ceux qui trouvent du sens à leur travail.

Le conflit éthique environnemental, ou remords écologique

Ce que nous appelons conflit éthique environnemental, ou remords écologique, a été mesuré pour la première fois dans l'enquête Conditions de travail de 2019, à travers la variable « *J'ai l'impression que mon travail a des conséquences négatives sur l'environnement* ». Lorsqu'on demande aux personnes souffrant d'un remords écologique si elles envisagent de changer de profession dans les trois ans, elles sont nettement plus nombreuses que les autres à l'envisager.

Si les jeunes sont plus nombreux que les autres à ressentir un conflit éthique environnemental, et s'ils envisagent plus fréquemment que les autres générations une mobilité professionnelle, le lien statistique entre les deux n'est pas plus fort pour les jeunes que pour leurs aînés.

Autrement dit, le remords écologique joue autant pour déclencher les mobilités des personnes d'âge intermédiaire que celles des jeunes.

L'adhésion syndicale

Nous avons cherché à évaluer dans quelle mesure le fait de ne pas trouver de sens à son travail poussait les salariés à se syndiquer. Pour cela, nous avons pris en compte les salariés déclarant ne pas être syndiqués en 2013, et l'être en 2016, ce qui représente 4 % de l'ensemble.

Nous n'avons pas relevé d'effet significatif de l'absence de sens au travail sur le fait de se syndiquer, que ce soit pour les jeunes ou les moins jeunes, à ceci près que les salariés trouvant peu de capacité de développement dans leur travail en 2013 sont un peu plus susceptibles que les autres d'être syndiqués en 2016 (qu'ils soient jeunes ou non). Ceci renvoie sans doute au fait que les syndicats ne se sont pas encore vraiment saisis de la question du sens du travail pour en faire un motif de revendication.

Peu d'effets de génération dans le rapport au travail

Au-delà de cette question du sens du travail, si les médias recourent abondamment à des concepts ou pseudo-concepts tels que *boomers*, *millennials*, *digital natives*, générations X, Y, Z, Alpha, et théorisent le fait qu'il existerait des différences importantes, dans le rapport au travail, entre les générations anciennes et plus récentes, la recherche sociologique, de façon à peu près unanime, relativise fortement l'importance des effets de générations dans ce domaine.

Ainsi le sociologue Marc Loriol, dans son étude *Le(s) rapport(s) des jeunes au travail – Revue de littérature (2006-2016)* publiée en 2017 par l'INJEP (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire), souligne que, s'il existe de légères différences dans le rapport au travail entre jeunes salariés et moins jeunes, celles-ci sont nettement moins tranchées que ne le laissent supposer les discours et les représentations sociales véhiculés par les acteurs sociaux (salariés, employeurs, médias, spécialistes de gestion des ressources humaines). Selon lui, une part importante de ces différences doit être considérée comme une réaction ou une adaptation aux conditions de travail et d'emploi auxquelles sont particulièrement confrontés les jeunes salariés, plutôt que comme des caractéristiques intrinsèques à la jeunesse ou liées à des évolutions sociales qui dépasseraient le monde du travail (comme l'individualisme, le refus de l'autorité, l'impact des NTIC...). Enfin, ces différences liées à l'âge sont bien moins importantes que celles liées à l'appartenance sociale, au niveau d'éducation ou, dans une moindre mesure, au genre.

DÉBAT

Peu d'impact des catégories socio-professionnelles

Une intervenante : *J'avoue être surprise par le hiatus entre ce qu'on lit dans les médias sur les attentes des jeunes vis-à-vis du travail et les résultats de vos analyses. L'absence de différence entre les attitudes des jeunes et celles des moins jeunes se vérifie-t-elle pour toutes les catégories socio-professionnelles ?*

Thomas Coutrot : Je n'ai pas étudié cet aspect mais il mériterait, effectivement, d'être regardé de plus près. Cela dit, à la lecture des différentes études sociologiques que j'ai consultées, je n'ai pas l'impression qu'il y ait, à l'intérieur d'une même catégorie socio-professionnelle, de fortes disparités dans les attentes en fonction de l'âge.

Int. : *Vous avez indiqué que les effets de la perte de sens au travail sur la santé sont à peu près uniformes quel que soit le niveau de responsabilité, et donc la catégorie socio-professionnelle. En va-t-il de même pour la mobilité ? Certains salariés peuvent se permettre de démissionner, alors que d'autres n'ont pas forcément cette possibilité.*

T. C. : Comme nous l'indiquons dans notre livre, le lien entre manque de sens au travail et mobilité est tout aussi important pour les salariés les moins qualifiés que pour les plus qualifiés, même s'ils n'expriment pas leurs motivations de la même façon. Les personnes diplômées emploient des formules comme « *Je suis parti car je n'en pouvais plus de ce bullshit job* », alors qu'une aide-soignante ou une auxiliaire à domicile expliquera qu'elle a quitté son emploi « *parce qu'elle ne pouvait plus travailler correctement* ».

L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle

Int. : *L'une des attentes fortes exprimées par les jeunes concerne l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Ce thème est-il cité dans vos enquêtes ?*

T. C. : Il s'agit en effet d'une aspiration très importante, mais nous ne l'avons pas prise en compte dans nos analyses, dans la mesure où nous nous sommes concentrés sur l'activité travail, alors que la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle renvoie plutôt aux conditions d'emploi.

Int. : *Vos analyses montrent que la question du sens du travail se posait même avant la crise sanitaire, la guerre en Ukraine et la crise énergétique. Le développement du travail hybride est-il susceptible de changer la donne ?*

T. C. : Un an après le début de la crise sanitaire, la DARES a lancé l'enquête TraCov², qui visait à décrire les conséquences concrètes de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux des actifs. Les résultats de cette étude montrent que le développement du télétravail n'a pas eu beaucoup d'impact sur les trois dimensions que j'évoquais (sentiment d'utilité, cohérence éthique, capacité de développement). En revanche, pour les personnes exclues du télétravail (les travailleurs "de première et deuxième ligne"), elle met en évidence deux évolutions contradictoires : le renforcement du sentiment de faire un travail utile mais aussi du sentiment de ne pas pouvoir effectuer un travail de qualité. Dans ce domaine, pas plus qu'ailleurs, nous n'avons noté de différences liées à l'âge.

Int. : *De plus en plus d'entreprises réfléchissent au rôle positif que pourrait jouer le télétravail dans leur marque employeur. Celui-ci pourrait-il contribuer à freiner les vagues de départ que nous observons dans nos organisations ?*

T. C. : À mon sens, la possibilité de télétravailler ne joue qu'à la marge par rapport à la question du sens du travail, qui est vraiment déterminante dans la fidélisation des salariés ou, au contraire, leur mobilité. Comme je l'indiquais, le télétravail ne modifie pas la perception

²<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/le-vecu-du-travail-et-du-chomage-pendant-la-crise-sanitaire-liee-au-covid-19-2021>

que les salariés ont du sens de leur travail, y compris dans l'étude de la DARES, réalisée un an après le début de la pandémie, c'est-à-dire à un moment où le télétravail était massif et obligatoire. Les constats peuvent donc évoluer.

De façon subjective, il me semble que le télétravail peut permettre aux salariés de s'éloigner de la pression de la hiérarchie ou de celle des collègues, offrant ainsi une soupape de sécurité. De leur côté, les entreprises peuvent voir dans le télétravail une compensation offertes aux salariés à défaut de réviser les objectifs à la baisse ou de transformer les process. Peut-être, dans le fond, le télétravail permet-il d'éviter de remettre réellement en question l'organisation du travail...

La Grande démission

Int. : *J'ai le sentiment de voir, plus fréquemment qu'avant, des personnes quitter leur emploi sans en avoir trouvé d'autre au préalable. Si vous partagez ce constat, comment l'expliquez-vous ?*

T. C. : Lorsque le taux de chômage baisse, comme actuellement, cela entraîne mécaniquement l'augmentation du taux de démission. Les gens prennent davantage de risques parce qu'ils ont confiance dans le fait de retrouver un emploi.

Int. : *Le phénomène de la Grande démission semble plus prononcé aux États-Unis qu'en France, alors que notre pays est a priori plus protecteur que les États-Unis. Comment l'interprétez-vous ?*

T. C. : Le taux de démission est à peu près semblable dans les deux pays. Il s'établit autour de 3 % par an. En France, il serait même légèrement supérieur si l'on prenait en compte les ruptures conventionnelles, dont une partie s'apparente à des démissions négociées.

En revanche, aux États-Unis, il me semble, d'après les reportages que j'ai pu consulter, que les salariés évoquent moins souvent qu'en France la perte du sens au travail ou le conflit éthique environnemental pour justifier leur démission, et dénoncent surtout les conditions de travail (horaires, durée, conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle...). Mais ce serait à vérifier.

Int. : *Existe-t-il des études comparées entre Europe, États-Unis et Asie sur l'importance donnée au sens du travail ?*

T. C. : Pas à ma connaissance. Nous avons l'intention d'en réaliser une à partir de l'enquête européenne sur les conditions de travail, qui est en train d'être menée sur le terrain, et dont les résultats seront disponibles en 2023.

Les changements organisationnels récurrents

Int. : *Vous avez souligné l'impact négatif des changements organisationnels, récurrents dans les grandes entreprises. L'aversion au changement s'est-elle particulièrement accrue ces dernières années ? Est-elle plus fortement marquée chez les jeunes ?*

T. C. : La DARES a publié, il y a trois ans, une étude sur l'impact des changements organisationnels en matière de santé psychique. Selon cette étude, l'impact provient moins du changement lui-même que de la façon dont il est géré. Lorsque les salariés n'ont pas été consultés ou, pire, l'ont été mais sans que leur avis ne soit pris en compte, les changements

organisationnels ont des effets très négatifs sur leur santé psychique. Du point de vue de la prévention, il serait très important que les salariés participent, dans le meilleur des cas aux décisions stratégiques concernant le changement, ou *a minima* à la définition de ses modalités. Or, ces décisions sont généralement portées par de grands cabinets de conseil qui vendent des solutions clés en main et les déclinent dans toute l'organisation.

Int. : *La structure matricielle des grandes entreprises a-t-elle un effet sur la perception du sens du travail, par rapport à l'organisation plus agile des start-up, par exemple ?*

T. C. : Comme je l'indiquais, les salariés des petites entreprises trouvent davantage de sens à leur travail que ceux des grandes. C'est probablement en partie lié au fait que les structures des petites entreprises sont plus légères et rendent plus faciles les interactions au quotidien avec les collègues, les chefs et le patron, mais je ne connais pas d'études sur la question.

Le refus du travail

Int. : *Il y a vingt ans, on parlait de la génération Y dans des termes très proches de ceux que l'on emploie aujourd'hui à propos de la génération Z. Dans quelle mesure, à chaque génération, n'instrumentalise-t-on pas celle qui vient d'apparaître sur le marché du travail pour porter les revendications de tous les salariés, à savoir obtenir de la reconnaissance, de l'autonomie, le droit de participer aux décisions, toutes choses qui donnent du sens au travail ? Même la génération de 1968 réclamait déjà de l'autonomie et de l'émancipation.*

T. C. : Je suis assez d'accord avec cette façon de présenter les choses, même si l'on observe, malgré tout, des phénomènes assez nouveaux, comme le mouvement de refus du travail, porté par une littérature théorique et des associations promouvant le non-travail.

Int. : *Existe-t-il des statistiques sur l'ampleur de ce phénomène ?*

T. C. : C'est un mouvement très minoritaire, qui bénéficie toutefois d'une audience médiatique et politique non négligeable.

L'autonomie, un facteur d'attractivité ?

Int. : *A-t-on fait la preuve qu'accorder davantage d'autonomie aux salariés accroît l'attractivité d'une entreprise ?*

T. C. : Des modèles comme ceux de la sociocratie ou de l'holocratie, qui redistribuent le pouvoir de décision dans l'organisation et instaurent des boucles de contrôle mutuel entre les différents niveaux de l'entreprise paraissent très intéressants sur le plan théorique. On peut toutefois douter de la possibilité d'appliquer ces modèles à de grandes entreprises, compte tenu des contraintes organisationnelles et financières pesant sur elles.

Int. : *L'autonomie des salariés est devenue un thème à la mode et, comme beaucoup d'entreprises ne tiennent pas leurs promesses à cet égard, cela ne fait que renforcer la déception des salariés.*

T. C. : La déception est d'autant plus grande qu'en réalité, depuis une vingtaine d'années, et en dépit du discours managérial dominant, les enquêtes révèlent plutôt une réduction de l'autonomie dans le travail. Cela dit, nous allons vers une période de récession qui risque de

faire passer au deuxième plan ce type de revendications. Ce serait dommage, car l'autonomie au travail est très importante non seulement pour l'efficacité des entreprises mais pour la santé des salariés.

Int. : *Pour ma part, j'observe, dans mon entreprise, une sorte de confusion entre le souhait d'une délégation d'autorité jusqu'au plus bas niveau de l'organisation, avec, par exemple, la possibilité d'engager des dépenses, et l'implication des personnes dans les améliorations concernant leur travail, qui laisse souvent à désirer...*

Proposition de thèmes à creuser

Int. : *Pour la suite de nos travaux, peut-être serait-il intéressant d'analyser les raisons du hiatus entre ce que disent les médias sur les attentes des jeunes au travail et les mesures statistiques qui nous ont été présentées, en sachant que le discours médiatique sert souvent d'appui aux revendications des jeunes.*

Int. : *Dans nos réflexions, nous nous focalisons sur l'entreprise, mais ne faudrait-il prendre également en compte le climat d'insécurité économique, climatique et sanitaire, qui pèse sans doute sur la perception qu'ont les gens de leur travail ?*

Int. : *On peut noter, à ce propos, que des personnes qui culpabilisaient de travailler pour des entreprises d'armement l'assument davantage depuis la guerre en Ukraine...*

Int. : *Il pourrait être intéressant de solliciter Laetitia Vitaud (autrice et conférencière sur le futur du travail) et Luc Bretonnes (fondateur de NextGen) dans le cadre de ce séminaire.*