



J.-B. BARFETY

## Jean-Baptiste Barfety

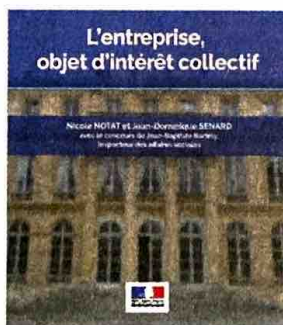
# « La demande de sens au travail est une demande de lien »

### L'INVITÉ

Ancien élève de l'ENA, de l'Essec et maître de conférences à Sciences Po, Jean-Baptiste Barfety a exercé à l'Inspection générale des affaires sociales de 2016 à 2020. Il est coauteur du rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », remis en 2018 au gouvernement par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, à l'origine des sociétés à mission. Quatre ans après, il a fondé le Projet Sens pour diffuser la notion de sens au travail.

### LE CONTEXTE

29 % des Français ne perçoivent ni le sens ni l'utilité de leur travail. Fort de ce constat, Jean-Baptiste Barfety a réuni dix dirigeants et DRH de grandes entreprises autour de la question du sens au travail. Leurs échanges ont donné lieu à un nouveau rapport, « Du sens à l'ouvrage : comprendre les nouvelles aspirations dans le travail », publié en juin 2023, ainsi qu'à un manifeste « pour redonner du sens au travail », en dix engagements. Il présentera le Projet Sens, vendredi 17 novembre, à l'occasion de la 21<sup>e</sup> édition des Entretiens de Valpré, qui se tiennent à Écully (Rhône), les 17 et 18 novembre.



**Vous aviez déjà abordé la question du sens en entreprise en 2018, dans le rapport commandé par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, pourquoi souhaitez-vous la traiter à nouveau à travers le Projet Sens ?**

La création du statut d'entreprise à mission en 2018 avait posé la question du sens d'un point de vue collectif, mais il restait encore la moitié du chemin à faire, pour apporter des réponses concrètes aux salariés.

Avec Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, les parrains du projet, nous avons pris contact avec dix dirigeants et DRH d'entreprises, qui totalisent un million de salariés. Nous nous sommes réunis à cinq reprises parallèlement aux 138 entretiens que j'ai menés avec des dirigeants, des cadres, des universitaires et des salariés. De là est né le rapport « Du sens à l'ouvrage » qui présente un état des lieux des nouvelles aspirations dans le travail, et un manifeste en dix points pour redonner du sens au travail.

**Le sens est une notion complexe à définir car elle varie d'un individu à l'autre. Vous avez cependant relevé trois critères qui permettent de l'encadrer...**

Il est vrai que le sens est perçu subjectivement et que certaines situations vont être vécues différemment d'un individu à l'autre. La relecture et la correction d'une tâche par un manager peuvent être vues comme un apport positif par un salarié, ou comme un manque de confiance par un autre. Paradoxalement, le collectif joue un rôle essentiel dans la constitution du sens. La demande de sens est une demande de lien. Nous avons considéré que trois facteurs entraînent en jeu dans sa définition : la finalité, le contenu du travail et le management. Sentir que son



travail fait une différence, avoir des missions variées et apprendre, être accompagné dans sa progression par sa hiérarchie sont autant d'éléments essentiels pour donner du sens à son travail.

**La crise de sens dans le travail est donc avant tout une perte de lien ?**

On constate, dans beaucoup de métiers, une diminution des contacts avec les clients, entre collègues, ou avec le produit en lui-même. Les équipes ont moins de moments d'échange entre elles pour se comprendre. La bureaucratisation des tâches crée un décalage entre les valeurs prônées par la hiérarchie et la réalité concrète du travail quotidien. Dans les grandes entreprises, la spécialisation de plus en plus marquée réduit le champ de compétences et la finalité de son action. Tout cela conduit à l'impression de n'être qu'un rouage.

Par ailleurs, les grandes institutions qui auparavant répondaient à cette question du sens telles que l'Église, les partis politiques, les syndicats, ne sont plus aussi présentes dans la société. Et l'entreprise n'a jamais été pensée pour répondre à ce besoin des individus.

**Est-ce à dire que les Français n'attendent plus rien du travail ?**

Loin des clichés qui les réduisent à des râleurs ou des faîneants, les Français ont de grandes attentes vis-à-vis du travail. En 2020, 90 % de nos citoyens attendaient de leur entreprise qu'elle les aide à donner un sens à leur emploi. En revanche, seuls 14 % des chefs d'entreprise ont déclaré s'attaquer à la question, les 86 % restants considérant l'avoir déjà fait ou bien, pour presque un quart, que le sujet n'est pas important. Jusqu'ici, les dirigeants ont iden-

tifié la récompense et le bien-être comme leviers pour garder et motiver leurs travailleurs, en négligeant le sens.

**Les chiffres que vous citez témoignent d'un grand décalage sur cette question entre la hiérarchie et les travailleurs. Comment expliquez-vous ces dissonances ?**

Les premiers à souffrir de la situation sont les managers de proximité, écartelés entre les demandes de résultats de la ligne hiérarchique et les demandes des salariés de plus de flexibilité ou de retours. Du côté des dirigeants, le télétravail fait parfois naître une inquiétude : comment créer du lien à distance ? Dans la mesure où beaucoup d'idées se partagent à la sortie d'une réunion ou à la pause-café, le télétravail représente une vraie difficulté.

L'enjeu, derrière cette crise, est de redéfinir les fondements du collectif et son fonctionnement. Quelles règles ne sont pas négociables ? Lesquelles peuvent être assouplies pour trouver un équilibre entre le sens et le bien-être ? Tous les chefs d'entreprise sont concernés par ces interrogations, peu importe leur branche d'activité.

**Quelles mesures concrètes pour « promouvoir une culture du sens au travail » se dessinent avec le groupe de travail ?**

Nous allons nous réunir en décembre pour définir la méthode d'application concrète des dix points du manifeste dans l'année à venir. La RATP s'est déjà engagée à tester la semaine de quatre jours dans plusieurs filières, Renault à accompagner la formation des managers via une académie et la SNCF à créer des réunions pour que ses salariés puissent s'exprimer auprès de la direction. ●

**Recueilli par Capucine Taconet**