



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



ACTION PUBLIQUE

Recherche
et pratiques

Sens et nouvelles organisations
du travail

Juillet 2023
2023/2

N° 17

ACTION N° 17 **PUBLIQUE**

Recherche
et pratiques

Directrice de la publication

Virginie Madelin

Rédactrice en chef

Marie Ruault

Co-rédacteur en chef

Edoardo Ferlazzo

Secrétaire de rédaction

Delphine Mantiene

Design graphique

Studio graphique des ministères économiques
et financiers (SG-Sircom)

Mise en page et maquettage

Desk

Si vous souhaitez consulter les numéros de la revue

Action publique. Recherche et pratiques,

rendez-vous sur le site

<https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications>.

Publication trimestrielle en accès libre – ISSN 2647-3135
(en ligne)

Pour vous inscrire à notre liste
de diffusion :

recherche.igpde@finances.gouv.fr

Réseaux sociaux :

Twitter : [@Igpde_recherche](https://twitter.com/Igpde_recherche)

Youtube.com/igpde



S'abonner à la revue :

Sommaire

Sens et nouvelles organisations du travail

- 4 **Éditorial**
VIRGINIE MADELIN
- 6 **[Regards croisés] Le sens du travail dans la fonction publique : spécificités, valeurs et perspectives**
ENTRETIEN ENTRE DAVID GIAUQUE ET GUILLAUME AUJALEU
- 17 **[Étude] Trouver du sens dans son travail : des aspirations alliant l'individuel et le collectif**
CAROLINE ARNOUX-NICOLAS
- 26 **[Étude] Pilotage par les résultats à Pôle emploi : des effets divers à la main des acteurs**
Quand désobéissance peut rimer avec performance
EMMANUELLE GURTNER ET MARION SOULEROT
- 38 **[Note réactive] Islande : travailler moins pour vivre mieux ?**
JULIEN SOURIE
- 42 **[L'œil du chercheur] Revue d'articles et de thèses**

Éditorial

VIRGINIE MADELIN



Virginie Madelin
Directrice générale
de l'Institut
de la gestion publique
et du développement
économique

Les crises de différentes natures que connaissent nos sociétés constituent un terreau fertile d'introspection sur les activités humaines, notamment celles relatives au travail. La crise sanitaire semble par exemple avoir été un moment de réflexion pour nombre de salariés interrogeant le sens de leur activité professionnelle. À la faveur des confinements, les entreprises et administrations ont de leur côté opéré une migration vers de nouvelles organisations du travail et accéléré le déploiement du télétravail. Cela a conduit leurs personnels à réfléchir à leurs conditions matérielles de travail et à l'équilibre entre leurs vies professionnelle et personnelle.

Conjuguées à des réformes de modernisation de l'État qui ont introduit de nouveaux modes managériaux et de nouvelles valeurs (performance, autonomie...), ces grandes transformations agissent sur les manières dont les employés du secteur public se projettent dans leur travail et réussissent, ou non, à faire coïncider aspirations individuelles, modes d'organisation du travail et tendances sociétales. Ce numéro vise ainsi à documenter les perceptions subjectives qu'ont les agents publics de leur travail, tout en resituant celles-ci dans les évolutions à l'œuvre.

Dans le cadre du *Regards croisés*, **David Giauque**, professeur à l'université de Lausanne, et **Guillaume Aujaleu**, sous-directeur des politiques sociales et des conditions de travail au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, livrent leur analyse sur les évolutions contemporaines du sens du travail, en lien avec les nouvelles organisations du travail. L'article de la psychologue **Caroline Arnoux-Nicolas** appréhende les interdépendances entre aspirations individuelles et collectives. La contribution de **Marion Soulerot** et **Emmanuelle Gurtner** documente l'influence des changements organisationnels sur le sens du travail au sein de Pôle emploi. Enfin, la *Note réactive* présente la réforme islandaise de réduction du temps de travail et ses effets sur le sens du travail.

Très bonne lecture !

Regards croisés

Entre recherche et pratiques

Les *Regards croisés* reposent sur un dialogue organisé entre une personne issue du monde académique et universitaire et une personne issue de l'administration publique sur un sujet d'intérêt commun.

Ce dialogue est animé dans le cadre d'une interview vidéo publiée sur la chaîne YouTube de l'IGPDE. Cette interview est également retranscrite et remaniée sous la forme d'un article publié dans cette revue.

Le sens du travail dans la fonction publique : spécificités, valeurs et perspectives

Entretien entre David Giauque et Guillaume Aujaleu¹



David Giauque est professeur de gestion des ressources humaines et de management public à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'université de Lausanne.

Guillaume Aujaleu est sous-directeur des politiques sociales et des conditions de travail (SRH3) au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

Retrouvez cet entretien en vidéo sur le site de la revue

www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/action-publique-recherche-pratiques

¹ Cet entretien a été animé par Edoardo Ferlazzo, chef du département Gestion publique comparée au sein du bureau de la recherche de l'IGPDE. Il a été enregistré le 7 juin 2023.

Comment définir la notion de « sens du travail » ?

David Giauque : La question du sens au travail est extrêmement récurrente, à la fois dans la littérature scientifique et dans la société. Elle revient toujours lors d'une crise socioéconomique ou lorsqu'il y a une remise en question du fonctionnement des organisations. D'un point de vue historique, sans vouloir aller trop loin, on pourrait remonter à l'école des relations humaines, en 1930², qui met en exergue l'importance du sens au travail, du besoin de reconnaissance de la part des collaboratrices et des collaborateurs, qui leur permet de donner du sens à leurs activités professionnelles. Par la suite, les sociologues du travail et les sociologues des organisations ont mis en évidence l'importance d'avoir du sens au travail pour pouvoir continuer à motiver, satisfaire et engager les collaboratrices et les collaborateurs. Cela est ressorti très fortement pendant mai 68, qui a été une crise de sens au travail majeure. Évidemment, il y avait alors une dénonciation liée aux conditions de travail, mais aussi à cette perte de sens du travail. Les années 80 ont été extrêmement propices au retour de ces questions liées au sens parce que, tout à coup, on s'intéressait aux valeurs dans les organisations. Qui dit sens, dit valeurs : ce sont deux notions fortement liées. Les sociologues des organisations ont pu démontrer à ce moment-là que les cultures porteuses de sens ou qui transmettaient du sens aux collaboratrices et collaborateurs étaient capables de dégager plus de performance au travail que celles qui n'avaient absolument aucun sens. De manière plus contemporaine, les réformes de type « nouvelle gestion publique » dans le secteur public ont remis au centre les problématiques de sens au travail, parce qu'on a mis l'accent sur les aspects financiers, sur les indicateurs de gestion, sur l'efficacité productive. Évidemment, quand on met fortement l'accent sur ces aspects-là, il y a en contrecoup un besoin de sens au travail, lié, notamment, aux politiques publiques. Je ne passe pas sous silence la dernière crise que l'on a vécue, celle du Covid-19, qui a remis au centre la question du sens au travail, avec cette « grande démission » (*Great Resignation*), dont on a beaucoup parlé aux États-Unis, mais qui touche aussi la France et en grande

partie les pays européens. Cette question de valeur au travail, de sens au travail est donc extrêmement importante. Voilà quelques éléments historiques.

La question du sens du travail se pose-t-elle de manière spécifique dans la fonction publique ?

Guillaume Aujaleu : Les travaux des sociologues des organisations qui ont porté, à la fois, sur le secteur public et sur le secteur privé, ont montré que dans les grandes organisations complexes, le dispositif d'organisation, le fonctionnement au quotidien, les recrutements, les méthodes de travail, les technologies... sont en train de se rapprocher. Il n'y a plus, aujourd'hui, de spécificité dans ces organisations complexes par rapport à un secteur public qui aurait des modes de fonctionnement particuliers, peut-être moins efficaces, avec des normes qui les contraindraient. Aujourd'hui, on observe au contraire un rapprochement des méthodologies de travail. Ce dispositif, qui s'homogénéise, pose des questions sur les valeurs du travail. Finalement, la structure publique doit-elle fonctionner comme une structure privée ? Cela pose aussi la question des valeurs individuelles. L'agent public porte-t-il les mêmes valeurs individuelles, au travail, qu'un salarié du secteur privé ? Aujourd'hui, ces valeurs nous semblent plutôt converger, malgré, peut-être, quelques spécificités. J'en citerai une en particulier : la notion de « sens du service public ». Concrètement, on retrouve cette notion dans les documents qui servent à évaluer individuellement les agents publics. L'agent public est donc évalué sur cette notion de sens du service public. On peut se poser la question de savoir ce que cela recouvre réellement. Il n'y a pas vraiment de définition précise, mais cette notion fait référence à un attachement particulier de l'agent public et du collectif de travail à ce qu'on dénomme l'« intérêt général », à rebours des intérêts particuliers ou des intérêts privés. C'est aussi une référence à la vocation à servir l'État, en tant qu'entité spécifique œuvrant à l'organisation des services publics. Quoi qu'il en soit, c'est une valeur spécifique et commune, à mon avis, à l'ensemble des agents publics.

2 L'école des relations humaines est le nom qui a été attribué à une perspective intellectuelle visant à comprendre les organisations en lien avec les activités de travail et qui se situe dans le prolongement du taylorisme, à ceci près que les expériences menées par les chercheurs de ce courant théorique soulignent l'importance de reconsidérer les relations humaines, d'observer et comprendre les règles informelles, les jeux entre acteurs pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations productives. Les figures emblématiques de ce mouvement intellectuel sont Elton Mayo, Kurt Lewin, Abraham Maslow, entre autres.

David Giaque : Du point de vue de la recherche, c'est intéressant parce qu'il aura fallu attendre tout ce mouvement de réforme de « nouvelle gestion publique », notamment aux États-Unis, pour se pencher sur cette question. Aux États-Unis, les réformes avaient pour objectif que les organisations publiques ressemblent quasiment à des organisations ou à des entreprises privées. C'est à ce moment-là que l'on a vu ressurgir le questionnement sur les valeurs propres au secteur public. Toute la littérature sur la motivation à l'égard du service public, ou « *Public Service Motivation* », a été développée à la fin des années 80 et au début des années 90. Elle démontre que dans le secteur public, les agents ont une motivation très spécifique attachée à des valeurs de service public, qu'ils ne sont pas prêts à brader. Au contraire, ils entrent dans le secteur public parce que, précisément, ils ont envie de vivre ce sens-là, de vivre ce service public et de participer au développement de ces valeurs de service public. C'est quelque chose d'extrêmement important, qui transparait dans la littérature scientifique internationale.

Comment le thème du sens du travail est-il devenu un enjeu dans le cadre de la gestion des ressources humaines, et notamment de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

Guillaume Aujaleu : Pour aller plus loin dans l'analyse de cette notion de sens du service public, je dirais qu'aujourd'hui, la réflexion des directions des ressources humaines dans le secteur public se focalise sur deux axes. D'abord, la notion d'engagement. Il y a dans un modèle un peu idéalisé du fonctionnaire classique, celui de l'agent qui va vouer sa vie au service public, qui va donner sa force de travail sans avoir véritablement de contrepartie. Bien entendu, il y a une grille de salaire, il y a des contreparties réelles à cet engagement, mais tout cela doit apparaître comme désintéressé. Aujourd'hui, on constate qu'il y a, peut-être, une perte de cette identification, de cet engagement chez les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail et qui restent, on le verra, en attente de valeurs. Ensuite, la fidélité à l'organisation. Le statut de l'agent public est un statut à vie. Une des grandes caractéristiques de l'agent public,

une fois sa formation initiale effectuée, c'est de signer pour l'ensemble de sa carrière pour le service public, et notamment, pour le service dans lequel il est affecté. Quand on « entre en service public », il y a quelque chose comme d'entrer en religion. Il y a aujourd'hui un vrai questionnement du fait d'une plus grande mobilité et d'une vraie volatilité sur le marché de l'emploi, y compris dans le secteur public où les agents peuvent avoir envie de changer de fonctions, ou même de structures au cours de leur carrière. Cette remise en cause crée une difficulté parce que tout le système du « modèle fonctionnaire » reposait sur ces deux notions d'engagement et de fidélité. Quant à savoir si le sens du service public est homogène sur l'ensemble du secteur public, pour moi la réponse est non, tout simplement parce que l'État et la fonction publique sont protéiformes et multifformes. Les métiers sont différents, et portent de ce fait des valeurs sensiblement distinctes. Il y a, bien sûr, une certaine transversalité, mais surtout de vraies différences. Certains collectifs de travail se pensent et se définissent par rapport à la difficulté de leur métier : le fait que l'exercice des fonctions est difficile et risqué est le marqueur de leur identité. En contrepartie, ils souhaitent bénéficier de contreparties fortes, notamment en terme salarial pour compenser l'engagement qui est le leur. La rémunération fait pour eux partie de la reconnaissance et des valeurs ; c'est central dans leur identité. Pour d'autres, en revanche, la reconnaissance est la valeur dominante. Elle est beaucoup plus symbolique. Elle relève, parfois, de l'indépendance des fonctions. Certains collectifs se reconnaissent parce qu'ils ont un statut particulier dans la fonction publique, une indépendance d'exercice de leurs fonctions. C'est ça, effectivement, une des valeurs principales qu'ils souhaitent affirmer et conserver. Enfin, un troisième exemple : l'enseignement. Pendant longtemps, on a considéré que la compétence académique et la vocation à exercer des fonctions étaient deux valeurs cruciales pour le sens du travail dans le monde enseignant. Aujourd'hui, la compétence académique reste une donnée forte, mais on commence à se poser la question de l'adéquation entre cette hypercompétence et la réalité du travail. On commence aussi à se poser la question du sens de la vocation. Est-ce qu'on a vocation à être enseignant toute sa vie, ou est-ce un passage qui peut ouvrir à autre chose ? Ou encore, est-ce une deuxième carrière, après l'exercice d'une autre activité professionnelle ? Il y a en définitive une vraie interrogation qui est, dans l'ensemble, celle du secteur public, mais qui est un peu différente au regard des valeurs centrales que chacun porte.

David Giaouque : Je partage beaucoup de choses de ce qui vient d'être dit. Premièrement, la motivation à l'égard du service public dépend du type de politique publique pour laquelle on travaille. On sait, par exemple, que les personnes s'engagent dans le secteur public pour des raisons différentes. Par exemple, parce qu'il y a un intérêt à être proche de la décision politique, et donc, à pouvoir y participer. Ce peut être une motivation extrêmement importante. On peut s'engager dans le service public pour développer l'égalité des chances, ou pour essayer d'apporter un réconfort à des populations particulières. Il y a des personnes qui se lancent dans le secteur public par compassion, c'est-à-dire qu'elles sont prêtes à travailler pour le service public en acceptant de gagner un peu moins que dans le secteur privé, par exemple, mais en ayant l'impression de pouvoir faire une différence. Je souhaiterais insister sur une chose : je pense qu'on met en partie en péril cette motivation à l'égard du service public, aujourd'hui, en intégrant des processus de gestion des ressources humaines qui peuvent ne pas être totalement compatibles avec la volonté des personnes qui entrent dans le secteur public de vivre des valeurs spécifiques. Prenons l'exemple de la rémunération à la performance. Les études scientifiques démontrent très clairement que plus on met l'accent sur des récompenses extrinsèques, plus on court le risque d'un effet d'éviction, c'est-à-dire d'une disparition des motivations intrinsèques, ce qui est tout à fait dramatique. Cela a été étudié, non pas par des spécialistes de l'administration publique ni, d'ailleurs, par des communistes ou des socialistes, mais par des économistes. C'est Bruno Frey, un économiste zurichois, qui avait mis en évidence cet effet d'éviction. Pour éviter de détruire cette motivation intrinsèque, il faut faire très attention à ce que l'on met en place dans les organisations publiques, aujourd'hui, en termes de gestion des ressources humaines.

Guillaume Aujaleu : Je partage tout à fait cette idée. Il y a, dans le secteur public notamment, un effort d'innovation sur la gestion des ressources humaines. On veut un peu rompre avec des méthodes traditionnelles, très collectives, en essayant d'individualiser une partie des processus, en identifiant mieux l'individu, l'agent. Cela correspond à un besoin bien réel. Je crois qu'aujourd'hui, les agents ont cette envie de reconnaissance individuelle, plutôt que d'être noyés dans un collectif. Pour autant, il faut veiller à ce que cette individualisation ne soit pas contre-productive en stigmatisant certains individus et en les faisant sortir du collectif de travail. Cette individualisation doit absolument être inclusive.

En quoi la crise sanitaire a-t-elle été un moment singulier pour questionner le sens du travail ?

Guillaume Aujaleu : Pour moi, la crise sanitaire a été un moment de rupture dans certains fondamentaux sur lesquels reposaient le travail, le fonctionnement de l'État et des services publics en général. Il y a eu deux grandes remises en cause. La première, c'est celle de la continuité. Certes, l'État et les services publics ont continué à fonctionner, mais beaucoup de services ont fermé. Il y a eu une adaptation sociale, pendant un certain temps, à ce fonctionnement qui s'est poursuivi malgré tout, mais dans un mode qu'on a appelé « dégradé ». Cette adaptation de certains collectifs de travail remet en cause, quelque part, une organisation collective, ancienne, qui reposait sur la permanence du collectif de travail, sur son lieu de travail. C'est là une vraie révolution. D'ailleurs, l'administration comme les structures privées se sont finalement plutôt bien adaptées. Mais toutes ont compris qu'on pouvait fonctionner autrement. La deuxième remise en cause est celle des processus et des outils. Dans le tertiaire où l'impact a été le plus fort, le présentiel a lui aussi été questionné, avec une réflexion sur la notion de bâtiment et le lien entre l'exercice du pouvoir, l'exercice de l'activité de service public et l'immobilier, ce qui représente l'État, là où il y a le drapeau, là où doivent être les agents publics pour bien exercer leur activité. On se rend compte que l'importance du lieu n'a pas totalement disparu, mais qu'elle est en train de se transformer. La relation de l'agent, dans son travail, avec le lieu du service public est en train d'évoluer. Non pas que l'on ait arrêté d'accueillir du public, mais on a ouvert de manière différente. Non pas que les agents ne travaillent plus du tout en collectif dans les bâtiments, mais on est, toutefois, en train de se poser des questions. Alors que pendant longtemps, le sujet bâtimentaire, immobilier, avait disparu des radars de la gestion publique, il est intéressant de voir qu'il revient aujourd'hui comme un sujet prioritaire, au centre de l'organisation du travail et de la réflexion sur l'efficacité et sur l'efficience. Nous avons des instructions interministérielles qui suscitent une large réflexion dans chacun des services sur l'organisation du bâtiment comme centre d'évolution de l'organisation du travail. Concernant la continuité, on voit qu'il y a eu un effet de réaction, où la permanence de l'État a été interrogée. L'État s'est, quelque part, adapté et protégé. Les services qui ont géré la crise

se demandent aujourd’hui comment, lors de la prochaine crise, on va encore plus s’adapter pour assurer la continuité des services. On pourrait dire que l’État s’est un peu fait peur et qu’aujourd’hui, il se rassure en mettant en place des processus pour la prochaine crise. Je pense qu’il y a vraiment eu un effet accélérateur et un questionnement qui, d’ailleurs, n’est pas encore achevé.

David Giauque : Je partage ce constat sur les accélérateurs par rapport à la question des valeurs. Je trouve que la crise Covid-19 a été un moment tout à fait passionnant à étudier, notamment parce qu’elle a replacé au centre de l’attention des questionnements de base, finalement assez anthropologiques, sur la valeur des métiers. La crise Covid-19, c’est presque un moment de grâce pour le service public, parce que des métiers que l’on ne considérait plus sont redevenus des métiers centraux. On s’est tout à coup rendu compte que les enseignants étaient indispensables, que les éboueurs que l’on ne regardait même plus dans la rue étaient absolument indispensables. Tous les métiers créateurs de valeur sociale sont réapparus lors de cette crise et c’est quelque chose d’extrêmement important. Ces valeurs du service public ont pu être revécues, d’une certaine manière, par les acteurs du terrain. Mon inquiétude, c’est que le service public, qui a travaillé en mode dégradé pendant cette période-là, continue en partie à travailler en mode dégradé, c’est-à-dire qu’on n’est pas revenu à la normale. Prenons l’exemple des hôpitaux : dans les hôpitaux aujourd’hui, il y a énormément de personnes qui travaillent en mode dégradé ; dans l’administration publique – je parle plutôt de la Suisse – on continue à travailler un peu en mode dégradé parce qu’on s’est rendu compte qu’on pouvait faire autant, voire mieux, avec moins de moyens. Alors, pourquoi ne pas continuer ? Or, le problème, c’est qu’aujourd’hui les collectifs de travail sont presque à bout ; il y a des tensions qui se font jour, les ressources touchent à leurs limites. Le secteur public, dans certains domaines, travaille presque à l’os. Un autre élément sur lequel j’aimerais rebondir, c’est le fait qu’il va falloir réinventer beaucoup de processus de gestion des ressources humaines pour nous mettre à la page, par rapport à cette flexibilité qui était évoquée sur la localisation des travailleurs, mais aussi sur la flexibilité de temps. En particulier, je pense que nous avons des défis à relever sur la socialisation des nouveaux entrants dans le secteur public. Comment intègre-t-on les nouveaux entrants qui travaillent à distance, comment les acculture-t-on au service public et à ses valeurs ? Cela ne me paraît pas si évident. Comment évaluer les collaborateurs et collaboratrices à distance lorsqu’on n’a pas une

relation informelle sur un lieu de travail précis, ni de manière prolongée ? Comment maintient-on une culture commune, un sens partagé du collectif et des missions d’une organisation ? Ces enjeux-là commencent à poindre comme étant des enjeux majeurs dans les organisations publiques. On commence à y apporter un certain nombre de réponses, mais on est très loin d’avoir à ce stade des solutions efficaces et abouties.

Guillaume Aujaleu : Le télétravail est « le » sujet qui a beaucoup évolué dans le secteur public, comme dans toutes les organisations. Pour moi, la façon dont l’administration s’est adaptée et a maintenu dans le temps cette organisation-là est une bonne réaction. Rien ne l’empêchait juridiquement de revenir, de manière un peu traditionaliste, à une organisation plus classique. Ce n’étaient pas forcément des revendications sociales collectives très fortes au départ, mais, au contraire, l’administration a souhaité poursuivre dans cette logique-là et répondre *in fine* à des aspirations individuelles. Par la suite, les organisations syndicales, les ambitions collectives ont effectivement soutenu ce mouvement de généralisation du télétravail, mais c’était d’abord une aspiration individuelle à aller vers plus d’équilibre entre des modes de travail différents. Aujourd’hui, il faut réguler cette activité, ces aspirations individuelles, cette flexibilité avec les processus RH et surtout l’efficacité du service public. Cet effet de régulation n’est pas terminé, et on perçoit deux tendances fortes. D’un côté, individualisation, nouveau mode de travail, plus grande liberté d’organisation ; de l’autre, nécessité d’une organisation plus structurée, plus collective, garante d’une continuité d’activité et d’un niveau de service permanent et homogène. Ces deux équilibres-là ne sont par endroits pas encore stabilisés.

Dans quelle mesure certaines valeurs fréquemment mises à l’agenda de la réforme de l’État, comme la performance ou la responsabilité, ont-elles un impact sur le sens que les agents publics accordent à leur travail ?

David Giauque : Il faut le souligner, en tant que telles, ces valeurs n’étaient pas étrangères au secteur public. Je pense que les agents publics, qu’ils

soient français, suisses, européens, américains, canadiens..., sont intéressés à la fois par l'efficacité et l'efficacités dans leur organisation. En revanche, la « nouvelle gestion publique » a orienté très fortement le curseur vers le pilotage des organisations publiques sur la base d'indicateurs qui visaient à savoir si celles-ci pouvaient développer plus d'efficacité productive. Quand vous mettez la focale sur des indicateurs qui sont principalement quantitatifs et qui visent effectivement à vous assurer que les organisations publiques sont prioritairement efficaces, vous prenez le risque d'une certaine myopie, en omettant ce qui fait le fondement du secteur public, à savoir les politiques publiques et leur mise en œuvre. Il s'agit surtout de s'assurer que ces politiques publiques sont efficaces, qu'elles répondent à des problématiques sociétales que l'on souhaite résoudre au niveau politique. Le problème que l'on a pu constater dans les années 90 et au début des années 2000, c'est que cette myopie sur l'efficacité productive et sur les résultats quantitatifs a poussé certains acteurs du secteur public à se questionner sur leur envie de continuer à travailler dans des organisations qui, d'une certaine manière, avaient adopté les mêmes critères de succès que des entreprises privées. Se posait donc la question de la continuité des activités professionnelles dans ce secteur. Je pense que l'on sous-estime aujourd'hui très fortement dans le service public le fait que les individus sont motivés, souhaitent continuer à travailler, à s'engager pour une organisation s'ils perçoivent qu'ils arrivent à réaliser un travail de qualité et que la qualité n'est pas empêchée. Si vous fixez l'attention uniquement sur des aspects quantitatifs, le risque, évidemment, c'est de déshabiller le service public, et que les personnes travaillent en mode dégradé et n'aient plus aucune fierté de travailler dans le secteur public. On recueille ce type de témoignages dans nos recherches, de gens qui nous disent : « Si le secteur public et les organisations du secteur public se rapprochent trop fortement des organisations du secteur privé, je ne vois plus tellement quel est l'intérêt de continuer à travailler dans les organisations du secteur public ».

Y a-t-il des leviers spécifiques pour (re)donner du sens au travail des agents publics ?

Guillaume Aujaleu : Je dirais que ce qui est le plus impactant aujourd'hui sur le sens du travail, c'est toute l'évolution de la numérisation des processus.

L'évolution technologique de ces dernières années est continue. Jusqu'à il y a peu, on parlait de la numérisation de certains processus, de la digitalisation ; on en est maintenant à l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus. L'ensemble de ces innovations technologiques remet en cause une des valeurs principales : le savoir-faire de l'agent public, sa compétence spécifique à exercer une mission de service public. Le passage du concours est un élément spécifique de ces valeurs. La formation initiale peut être la même, mais on est adoubé par le concours, par ce statut qui confère effectivement une compétence particulière ; ensuite, on a une formation spécifique. Ce savoir-faire de fonctionnaire, aujourd'hui, est déconstruit en grande partie par la machine, par l'outil numérique, par l'intelligence artificielle. Il y a beaucoup de métiers tertiaires qui sont effectivement en ré-interrogation – pas uniquement dans le secteur public, bien entendu, mais dans le secteur public, beaucoup de processus administratifs et financiers sont aujourd'hui interrogés. Quelle est la place réelle de l'agent ? Quelle est sa place dans l'organisation du travail, alors même que ce qui fait aujourd'hui une grande partie du travail, c'est l'application numérique ? De nouveaux métiers se créent en parallèle, un autre sens du travail émerge, mais cette transformation d'une partie des savoir-faire vers d'autres ne se fait pas du jour au lendemain. Cet effet de transition est très impactant aujourd'hui sur les valeurs du service public et sur le sens au travail des agents. Quels leviers peut-on utiliser pour limiter cet impact ? En premier lieu, il s'agit de travailler sur la qualité de vie au travail. Le travail, ce n'est pas simplement l'efficacité des processus. On est fier de bien travailler, mais on est fier aussi de travailler dans de bonnes conditions, en étant reconnu, en ayant une place dans son organisation, pour laquelle on a plaisir à exercer son activité. Cela n'est pas une construction innée dans la structure : c'est un imaginaire collectif qu'il faut créer. Aujourd'hui, on est véritablement dans une phase embryonnaire de ces réflexions sur la qualité de vie au travail comme qualité intrinsèque du processus et donc de la qualité du service public. Ce sont des choses que l'on n'a pas encore complètement intégrées dans le secteur public : on commence à prendre conscience que toutes ces transformations ont un impact sur le sens du travail, sur la qualité de vie au travail et donc, par ricochet, sur l'efficacité du processus et du service public ; mais il faut inventer aujourd'hui ces plans d'accompagnement et ce nouvel imaginaire collectif et individuel. C'est vraiment là un chantier qui attend les services des ressources humaines du secteur public.

David Giauque : Oui, absolument. Il est clair que la digitalisation aura un impact sur les métiers du

service public. D'ailleurs, c'est un peu la boule de cristal : on ne sait pas quels sont les métiers qui vont petit à petit disparaître, quels sont ceux qui, au contraire, vont apparaître. Je pense que l'on doit utiliser cette opportunité pour réfléchir à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, pour essayer de développer les compétences dont on aura besoin demain. C'est un premier aspect. Le deuxième aspect, selon moi, c'est qu'il faut se questionner sur les avantages concurrentiels des organisations du secteur public par rapport au secteur privé. A été mentionnée, très justement, la question de la qualité de vie au travail, de la conciliation vie privée-vie professionnelle. J'aurais tendance à insister également sur deux atouts du secteur public. D'abord, la formation continue : il y a toujours plus de formation continue dans le secteur public que dans les organisations privées ou les entreprises privées. C'est un avantage incroyable, car il impacte directement le développement des compétences. Quand on fait en sorte de développer leurs compétences, on reconnaît la qualité et l'importance des salariés. Le second atout, c'est la possibilité de gérer une carrière dans le secteur public, en évoluant à la fois verticalement et horizontalement. En termes d'attractivité et de rétention du personnel, il y a dans le secteur public des avantages et des leviers énormes que l'on doit encore pouvoir actionner dans le futur. Pour pouvoir compter sur du personnel motivé et engagé dans les prochaines années, ce n'est surtout pas là-dessus qu'il va falloir faire des économies. Sur la question de l'évolution du travail, je pense que l'on ignore encore les effets ou les impacts de cette flexibilité, en termes de temps et de lieu de travail, sur les collectifs de travail, sur la possibilité de faire vivre le sens du service public. Ce sont des questions qu'il va falloir se poser de manière un peu plus sérieuse qu'actuellement, pour être certain finalement que les politiques publiques et l'efficacité ne sont pas impactées par ces nouvelles modalités de travail qui, effectivement, correspondent à une sorte d'individualisation. L'individualisation peut apporter des bénéfices au niveau des salariés, mais au niveau des collectifs de travail, c'est un peu plus douteux.

L'administration a-t-elle « absorbé » ce nouveau mode majoritaire de travail qu'est le télétravail ?

Guillaume Aujaleu : Encore une fois, je suis étonné par le fait que, justement, cette transition-là ait été aussi simple. Il n'y a eu de retour

en arrière ni du côté des dirigeants, ni au niveau politique et de l'encadrement supérieur, ni chez le manager de proximité, ni chez les agents de terrain. C'est-à-dire qu'on ne sent pas de réticence structurelle, lourde, à la mise en place de ces nouvelles organisations. Il y a bien sûr des différenciations à faire, selon qu'on est bénéficiaire du télétravail parce qu'on est volontaire, ou que l'on ne peut télétravailler, ou qu'on ne le souhaite pas. Certains ne peuvent pas le faire parce que leur métier ne le leur permet pas, d'autres ne veulent pas le faire parce que cela ne correspond pas à des aspirations personnelles, c'est-à-dire que le travail ne se conçoit pour eux que parce qu'il y a une interaction collective. On constate également une différenciation entre cadres et non-cadres. Les cadres sont tout de même plus interpellés, même s'ils sont bénéficiaires, parce que ce qui leur est demandé dans le management, le pilotage de leur service, est beaucoup plus impacté par la mise en œuvre du télétravail. Cette nouvelle pratique du management à distance (même si ce n'est qu'une déclinaison avec des outils qui existaient déjà), disons la *systématisation* de ce management à distance, interroge ou peut interroger sur des capacités nouvelles à trouver chez les managers et parfois, pour certains, le sentiment que ceci est beaucoup moins efficace que dans la période précédente. La charge individuelle qui pèse sur les cadres est plus forte qu'auparavant. Il y a une réalité, mais il n'y a pas encore d'étude totalement finalisée sur ce sujet pour montrer si cela perdure ou pas. Pendant la pandémie, c'est une réalité qui a existé, mais pour d'autres raisons : on n'était alors pas organisé ou équipé correctement, tous les collectifs n'étaient pas au même niveau. Maintenant que l'équipement des collectifs a été fait, que tout le monde est formé et équipé pour le travail à distance, peut-on dire que le système est moins efficace ? C'est quelque chose sur lequel il faudra se pencher, mais sur lequel il n'y a pas aujourd'hui consensus. Sur le plan collectif, les organisations syndicales ont pu avoir au départ une vision différente sur le sujet du télétravail. On constate finalement désormais un certain consensus – parfois prudent – de toutes les organisations sur la nécessité de son maintien. J'ai personnellement été favorablement étonné de la capacité de l'administration française à accompagner et à mettre en place, sans trop de heurts, ce dispositif. Pour autant, la messe n'est pas dite. Je crois que l'on est au début – ne serait-ce que de l'évaluation – de ce type de dispositif. Quelles ont été les conséquences concrètes de cette réorganisation pour les individus, pour les collectifs, pour l'efficacité

du service ? Et, le cas échéant, que faudra-t-il mettre en place comme mesures correctrices ? Cela est encore devant nous. Mais aujourd'hui, l'aspiration des agents et l'acceptabilité du système sont assez fortes, d'où une évolution très rapide au demeurant.

David Giaque : Je pense que le secteur public n'a plus le choix. Pour continuer à être attractif, il faut aujourd'hui proposer des possibilités de télétravail et de nouvelles modalités de travail. Cela me paraît assez clair et je pense qu'on ne pourra pas faire marche arrière par rapport à la situation qu'on a connue lorsque quasiment tout le monde était en télétravail pendant la crise Covid-19. Ceci dit, j'attire l'attention sur le fait que l'on crée des inégalités aussi avec le télétravail : il y a des personnes qui ne pourront jamais télétravailler, tout simplement parce que leur activité professionnelle nécessite de leur part une présence physique. Il y a déjà cet aspect-là qu'il va falloir gérer. Quand il y a des inégalités, cela interpelle les représentants du personnel qui vont évidemment défendre ces personnes qui n'ont pas la possibilité de télétravailler. Ensuite, les études nous le montrent de manière assez claire, il existe des différences du point de vue générationnel par rapport au télétravail. Étonnamment, les jeunes souhaitent revenir sur le lieu de travail, dans des espaces de socialisation. Il y a une demande, de la part des jeunes collaboratrices et des jeunes collaborateurs, y compris dans le secteur public, de pouvoir revenir dans les bureaux, de pouvoir recréer du lien en face-à-face, en direct avec des collègues. C'est moins le cas pour les trentenaires ou les personnes qui ont des enfants, par ailleurs, puisqu'on sait que le télétravail permet une meilleure flexibilité et une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Enfin, j'attire l'attention sur le fait que des études portant sur l'égalité des chances hommes-femmes par rapport au télétravail mettent en évidence un effet bénéfique du télétravail pour *certaines* femmes, mais aussi malheureusement, des effets néfastes sur leur bien-être. Le mélange entre vie privée et vie professionnelle peut impacter plus lourdement les femmes que les hommes, parce que les femmes continuent majoritairement à prendre en charge les activités familiales en plus de leur travail. Cela complique donc énormément les choses. Il faudra suivre tout cela, parce qu'on ne dispose pas encore de résultats définitifs, pour en tirer des enseignements dans la perspective d'un développement ultérieur de ces nouvelles modalités de travail, y compris dans le secteur public.

Le télétravail est-il aujourd'hui une modalité de travail exigée par des candidats qui souhaitent intégrer la fonction publique ?

Guillaume Aujaleu : Le marché de l'emploi est commun au secteur public et au secteur privé. Même s'il existe des valeurs un peu différentes qui, à un moment, orientent les personnes plutôt vers le secteur public, il n'y a pas un vivier spécifique au sein de la société pour le secteur public. Il y a un peu de reproduction, bien sûr, mais les aspirations sociales individuelles sont communes et nécessitent justement cette flexibilité et cette innovation quant aux nouveaux modes de travail. Il s'agit de prendre en compte les aspirations en termes de positionnement dans la structure. Bien entendu, dans l'administration, ce sont de grosses structures. Il en est de même dans les grandes entreprises privées : ces organisations très complexes et massives ne permettent pas toujours de donner à chacun de la visibilité et du sens au travail. C'est ce besoin de visibilité qui est aujourd'hui exprimé, finalement à rebours du télétravail qui, lui, rend un peu invisibles les agents. C'est pour cette raison que certains agents demandent effectivement du télétravail – qui est devenu la norme, quelque part –, mais que l'on peut se demander si tous et à tout moment de leur vie et de leur activité professionnelle, vont s'en servir de la même façon. Je n'en suis pas persuadé. Si, en début de carrière, on souhaite apprendre son métier au contact des autres, si on souhaite avoir une vie professionnelle un peu plus profonde parce qu'on n'a pas de vie personnelle totalement construite, si on souhaite avoir une vraie visibilité au sein de la structure pour construire son parcours professionnel et progresser dans son activité professionnelle, le télétravail peut être contre-productif. Donc la demande est bien là, mais l'utilisation dans le temps va peut-être se modifier et évoluer petit à petit. Revenons au sujet bâtiminaire. Il y a d'abord, bien sûr, une réflexion de l'employeur, de l'administration qui veut optimiser ses bâtiments en les adaptant à son activité professionnelle et aux taux de présence, et donc à sa nouvelle organisation. Mais il y a aussi une demande de la part des agents de disposer de lieux qui correspondent justement à ce besoin un peu différent, et répondent à ce besoin de socialisation, avec des espaces plus ouverts, où l'on se réunit et où l'on participe à des dispositifs collectifs les jours où l'on vient – alors que les grands *open*

espaces pouvaient justement être considérés, à une époque, comme l'instrument d'une surveillance, d'une souffrance au travail... Ce n'est pas du tout ce qu'on veut recréer, bien sûr, mais il y a une demande d'espaces collectifs qui permettent de ne pas se retrouver tout seul dans son bureau. Cela amène toute une réflexion sur les manières de travailler dans d'autres lieux et autrement.

David Giauque : Je suis parfaitement d'accord pour dire qu'il va falloir être créatif au niveau de nos espaces de travail. Aujourd'hui, il y a toute cette réflexion pour créer, dans des bâtiments spécifiques, différents lieux de travail en fonction des activités qui doivent être menées : activités individuelles dans des bureaux fermés, activités collectives dans des espaces de travail qui sont conçus pour développer l'imaginaire collectif, l'initiative collective, etc. Concernant les autres aspects aptes à susciter la motivation des collaboratrices et des collaborateurs, plusieurs pistes ont déjà été évoquées. La conciliation vie privée-vie professionnelle en est une première. Avec le télétravail, on va probablement pouvoir mieux répondre à ces aspirations des familles françaises, suisses et européennes. Tout le potentiel qui se trouve dans cette nouvelle manière de travailler devra être mobilisé, mais je dirais qu'il y a un élément encore plus fondamental, c'est la reconnaissance du travail qui est effectué. Dans les études contemporaines, on le voit systématiquement lorsque les gens sont insatisfaits de leur activité professionnelle, lorsqu'ils se désengagent, lorsqu'ils se résignent : il y a chez eux le sentiment très fort – ce n'est peut-être pas une réalité, mais les sentiments sont extrêmement importants en ces matières comme dans d'autres – que le travail qui est effectué n'est pas reconnu à sa juste valeur, ni par les supérieurs hiérarchiques – c'est-à-dire que les supérieurs hiérarchiques ne disent pas merci, ou ne le font plus, ou n'ont plus la possibilité de le faire lorsqu'on est à distance, par exemple –, ni éventuellement par les usagers qui sont de plus en plus vindicatifs et estiment que leur droit à obtenir davantage de services doit absolument être respecté. La question de la reconnaissance, pour moi, est absolument centrale parce que c'est un élément qui revient systématiquement dans la littérature scientifique, à savoir que cette reconnaissance est directement liée à la satisfaction et à l'engagement des agents. Lorsqu'elle fait défaut, on observe un lien avec la souffrance au travail et la résignation. Enfin, j'ajouterais qu'il y a des éléments connus depuis les années 70 en termes de conditions de travail et qui permettent véritablement d'engager les collaboratrices et les collaborateurs : la diversité des tâches, la possibilité d'utiliser diverses compétences, la

possibilité de trouver du sens au travail, la capacité de faire le lien entre l'activité professionnelle et l'objectif organisationnel, qui n'est pas toujours évident. Tous ces éléments – l'autonomie, l'indépendance... – ont déjà été largement identifiés dans la littérature scientifique comme des leviers extrêmement importants pour la motivation des collaboratrices et des collaborateurs.

Le télétravail est-il un moyen de fidéliser les agents publics ? Quels autres leviers peut-on activer pour fidéliser les salariés ?

David Giauque : Sans aucun doute, il est devenu plus difficile de fidéliser les collaborateurs, du fait d'une concurrence entre les différents secteurs. Je mentionne juste un défi auquel les organisations publiques suisses sont confrontées, c'est la problématique d'attirer des ingénieurs et des informaticiens dans le secteur public. Ce sont des gens très bien payés dans les organisations du secteur privé, et les échelles salariales du secteur public ne permettent pas aux organisations publiques de rivaliser avec les salaires du secteur privé. La seule manière de faire en sorte que ces personnes décident d'entrer dans le secteur public, c'est de mettre en avant ce supplément d'âme lié au sens du service public, et aussi cette plus grande flexibilité qui sera offerte à terme par les organisations publiques par rapport aux organisations privées en termes d'organisation du travail, et enfin peut-être le lien avec des politiques publiques qui font une différence par rapport à la société et pour lesquelles ces personnes souhaiteraient s'engager.

Guillaume Aujaleu : Pour autant, je crois qu'il ne faut pas fermer totalement la porte non plus à des solutions qui viseraient, à un moment, à introduire de la souplesse sur les conditions de rémunération de ces agents. On le voit dans les administrations publiques françaises, où l'on recrute moins de fonctionnaires statutaires et plus de contractuels qui ont, dans leur mode de recrutement et de gestion, l'habitude de négocier leurs conditions de travail, leur rémunération. Les choses sont en train d'évoluer et je pense que là aussi, il faut que l'administration fasse tomber quelques tabous et essaie de trouver des moyens d'être attractive. L'idée n'est pas de s'aligner : il n'y a pas d'ailleurs d'alignement entre les petites et les grosses entreprises. L'administration doit trouver sa propre ligne sans s'empêcher de réfléchir à la juste rémunération. Si elle ne répond

pas à cette demande sociale, si elle reste sourde en considérant qu'il y a une grille identique pour tout le monde sans discussion possible – ce qui parfois était une position très juridique et égalitaire –, elle ne pourra pas répondre au défi de l'attractivité dans certains métiers, c'est une certitude. Cette évolution n'est pas simple et amènerait du reste des difficultés, puisque l'inégalité salariale, c'est la source de problèmes collectifs à gérer. L'égalité est finalement plus simple et plus protectrice. Concernant la fidélisation des agents, je voudrais revenir à la notion de management. Aujourd'hui, dans les organisations complexes (au sein de l'administration comme dans les grandes entreprises), le collectif de travail est souvent encore dans une structure et une pyramide hiérarchiques qui restent structurellement assez rigides. Le positionnement de l'agent dans ces structures hiérarchiques lourdes n'a pas beaucoup évolué par rapport au phénomène bureaucratique qu'on a pu constater dans les études réalisées dans les années 70-80. Si l'on se penche sur les analyses faites par la sociologie des organisations, je ne suis pas sûr que l'on constate finalement une énorme évolution dans l'organisation pyramidale de nos organisations publiques ni dans la pratique managériale. Il y a, me semble-t-il, une vraie dynamique à enclencher sur ce sujet, sur la qualité de vie au travail, sur les aspirations individuelles, sur le sens du travail : « Quelle est ma position au travail et qu'est-ce qui me permet de bien vivre le travail ? Comment puis-je m'exprimer au travail ? Comment parler en mon nom et pas simplement noyé dans un collectif ? Comment puis-je être identifié ? Quelle est ma responsabilité ? Comment suis-je reconnu dans cette organisation-là ? » Ce sont des aspirations que je ressens fortement pour une nouvelle génération qui arrive ou qui est déjà arrivée sur le marché du travail, et qui accepte moins d'être identifiée comme un collectif avec ses valeurs collectives, non qu'elle ne souhaite pas l'être, mais qui veut être reconnue autrement. Cela nécessite que le management de proximité, celui qui organise le travail au plus près du terrain, soit en capacité de répondre à cette aspiration-là. Ce que je constate aujourd'hui, c'est que les managers du secteur public – ce qui n'est pas totalement anormal – sont encore d'abord des techniciens, et ensuite des managers. Bien entendu que certains ont les deux casquettes, et c'est tant mieux, mais la valeur première reste la valeur technique, alors même que les agents qui sont pilotés sont aussi de très grands techniciens et que ce qui pourrait être justement une valeur centrale du manager, ce sont ces compétences d'organisation, de reconnaissance, d'animation, de pilotage managérial... qui ne sont peut-être pas encore au cœur de l'art de leur mission ou de leurs compétences. En l'occurrence,

des mesures d'accompagnement, de recrutement, de formation pourraient être mises en œuvre pour faciliter cette capacité managériale, et sa diffusion. Cela me semble être un axe essentiel.

David Giauque : Effectivement, au niveau structurel, il y a beaucoup de choses à faire : on doit être capable d'un peu plus d'horizontalité. On doit être capable de casser ces silos administratifs qu'on a trop longtemps connus et qui nous empêchent de réaliser des politiques publiques transversales. Aujourd'hui, faire face à des problématiques comme l'écologie, la sécurité, c'est précisément être capable d'avoir des politiques publiques transversales. Nos difficultés viennent justement de ces structures pyramidales, bureaucratiques, extrêmement lourdes. Ceci dit, j'attire l'attention sur le fait que les plus grandes bureaucraties que nous connaissons en Suisse, par exemple, ne sont pas des bureaucraties publiques, mais privées. Ce sont des banques, des entreprises pharmaceutiques, des entreprises agroalimentaires, qui sont d'une bureaucratie absolument incroyable. Certes, elles ont un peu plus d'agilité parce qu'elles doivent répondre de manière très rapide aux défis de leur environnement, mais ce qui est extrêmement intéressant, c'est de voir que les études qui ressortent aujourd'hui sur la résilience organisationnelle en période Covid-19 démontrent que les organisations qui s'en sont le mieux sorties sont des organisations particulièrement bureaucratiques, et notamment les polices et les prisons. Il n'y a pas plus bureaucratique et plus pyramidal que ces organisations-là. Et pourquoi sont-elles considérées comme résilientes ? C'est qu'elles ont réussi, durant la crise, à jouer sur plusieurs styles de leaderships différents. Dans un premier temps, un style très directif, non participatif, parce qu'il fallait mettre les gens au pas, et puis faire en sorte que les procédures soient respectées, que les processus soient mis en œuvre. Et puis, petit à petit, elles ont réussi à avoir cette capacité de faire remonter l'information du terrain, d'adapter leur leadership et de revenir à quelque chose de beaucoup plus participatif. Et ce sont des organisations qui sont dans le secteur public ! Il va donc falloir que l'on analyse aussi ces réussites – parce qu'il y a eu d'énormes réussites dans le secteur public durant cette crise Covid-19 – et qu'on en tire finalement le meilleur. Quels sont les aspects qui ont été identifiés comme des forces dans ces cas de crise et que l'on pourrait peut-être intégrer dans d'autres organisations ? Quoi qu'il en soit, je partage pleinement ce qui a été dit sur l'évolution du leadership et l'importance des aspects sociaux que les agents, et notamment les personnes qui sont en responsabilité dans l'administration publique, doivent absolument développer ces prochaines années.

Études

Trouver du sens dans son travail : des aspirations alliant l'individuel et le collectif

Caroline Arnoux-Nicolas

L'individu construit du sens dans son travail en fonction de ses aspirations individuelles, des contraintes du travail et de la structure qui l'emploie, mais dans une quête croissante de conciliation entre ses sphères de vie. De quelles manières les individus perçoivent-ils leur travail à la croisée de leurs aspirations individuelles et de leurs valeurs personnelles ? Comment ces éléments d'ordre personnel se conjuguent-ils avec des évolutions organisationnelles, collectives et sociétales ?

D'une récente enquête¹ menée en 2021 auprès de 4 500 agents du service public, il ressort que 80 % des personnes sondées de tous âges et de tous statuts indiquent éprouver « régulièrement » ou « très fréquemment » une perte de sens dans leur travail. D'après cette étude, les raisons invoquées résideraient dans une désillusion ressentie par rapport au fait de servir un intérêt général ainsi que dans un déficit de vision et un manque de moyens pour réaliser leurs missions. Loin de ne concerner que les agents du service public, ces questionnements sur le sens trouvé au travail sont partagés par un certain nombre de travailleurs en France. D'une manière générale, le contexte économique dans lequel nous nous situons est mondialisé, incertain et mouvant, la crise sanitaire du Covid-19 n'ayant fait qu'exacerber son caractère imprévisible. Le rythme de vie semble s'accélérer (Rosa, 2018) tandis que nos messageries et nos téléphones mobiles font défiler un flux d'informations incessant, dans une société régie par le numérique et les systèmes d'information. Dans ce contexte qui conduit souvent à un ressenti de conditions de travail dégradées, l'individu qui, par nature, a besoin de s'interroger sur le sens de ce qui lui arrive (Frankl, 2009) en vient à questionner le sens de son travail, de son parcours professionnel, voire de son existence de manière plus globale. La place du travail dans le futur (Rifkin, 2014) tout comme celle du travail dans nos existences (Crawford, 2009)

se posent à présent, et en des termes nouveaux, en particulier parmi les nouvelles générations. Le travail est-il voué à occuper à l'avenir une place aussi centrale que jusqu'ici ? S'interroger sur le sens du travail devient crucial aussi bien pour les individus eux-mêmes que pour les organisations qui les emploient, ces dernières faisant face aux questions de fidélisation des salariés et d'attractivité, qu'enfin pour les décideurs amenés à concevoir les politiques publiques au niveau socio-économique.

En l'occurrence, comment définir le sens du travail ? Qu'en disent aujourd'hui les recherches dans le domaine de la psychologie ? Baumeister (1991, p. 15) rappelle que « le sens est la représentation mentale des relations possibles entre les choses, les événements et les relations », en tant qu'il permet de relier les entités entre elles. En psychologie, le sens du travail a été défini et modélisé de manières diverses. Ainsi, le sens du travail peut se définir comme la manière dont l'individu perçoit, vit son travail et son rapport au travail. Si la recherche d'un sens est un attribut de l'être humain (Frankl, 2009), révélateur de ce qu'est la nature humaine, chacun d'entre nous donne sa définition subjective du sens du travail en fonction de caractéristiques qui lui sont propres telles que son âge, ses valeurs ou encore ses expériences antérieures, et des caractéristiques propres au travail et à la situation de travail. À cet égard, parmi les sources principales du sens, Rosso et al. (2010)

¹ Étude « Perte de sens chez les agents du service public », Nos agents du service public (2021), <https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/files/2021-09/perde-sens.pdf>

citent d'abord des aspects relatifs à l'individu (ses valeurs, ses motivations, ses croyances), puis les relations à autrui (les collègues, les supérieurs, les communautés professionnelles, la famille), et enfin le contexte de travail (les tâches à réaliser, les caractéristiques du travail, la rémunération ou encore les aspects culturels). Certains chercheurs s'attachent à étudier plus particulièrement ce qui donne du sens en termes de contenus (*meaning of work*), et d'autres le niveau de sens perçu dans le travail (*meaningful work*) (Rosso et al., 2010). Soulignons que de récentes recherches (Vignoli et al., 2020) ont montré l'existence de liens entre travail décent et sens trouvé au travail, d'où l'idée qu'un travail décent constitue un pré-requis nécessaire pour évoquer la question du sens. Globalement, le sens trouvé au travail relève de différentes sphères parmi lesquelles figurent la sphère individuelle, la sphère collective – avec en particulier les relations professionnelles –, la sphère organisationnelle, l'organisation pouvant créer un environnement favorable pour que les travailleurs trouvent du sens dans leur travail (Arnoux-Nicolas, 2019) et plus largement la sphère sociétale. Quelle est l'incidence des facteurs intrinsèques et contextuels sur le sens du travail ? Quelle part prennent les aspirations individuelles et les aspirations collectives, voire sociétales ?

Le sens se construit à la croisée de l'individuel et du collectif

Si la manière de trouver du sens dans son travail est personnelle et subjective, les liens et interactions développés dans le cadre de relations professionnelles sont très souvent cités comme une importante source de sens dans le travail, quels que soient le domaine ou le secteur d'activité concernés. À titre d'exemple, les recherches de Morin (2008) ont ainsi mis en lumière les caractéristiques d'un travail qui a du sens, parmi lesquelles figurent les relations professionnelles, l'utilité sociale du travail, l'autonomie au travail, la rectitude morale, la reconnaissance, le développement et l'apprentissage. On note que ces caractéristiques relèvent pour certaines d'entre elles de l'individuel et pour d'autres davantage du collectif de travail et de la collectivité.

Une recherche (Arnoux-Nicolas et al., 2016a ; Arnoux-Nicolas et al., 2018) a visé à mieux comprendre comment des agents administratifs construisent du sens dans leur travail après une mobilité professionnelle. Dans une première phase, des entretiens semi-directifs ont été recueillis auprès de dix agents administratifs pour être analysés selon une double procédure (analyse automatisée via le logiciel Alceste et analyse de contenu thématique), ce qui a permis de mettre en lumière le fait que la construction du sens à la suite d'une mobilité semble s'effectuer en particulier par rapport aux variables suivantes :

- des variables individuelles (le sexe, l'âge, les valeurs fondamentales de l'individu, l'expérience antérieure du sujet, la catégorie de statut et les diplômes, la motivation) ;
- l'ambiance de travail au sein du collectif ;
- l'équilibre entre vie familiale et vie privée (temps de trajet domicile-travail...) ;
- la reconnaissance du travail de la personne au sein du poste actuel ;
- les conditions de la mobilité (voulue, contrainte, saisie d'opportunité) et la perception que l'individu a de ces conditions ainsi que du changement généré par la mobilité.

Dans une seconde phase, une recherche quantitative complémentaire a été conduite auprès d'un échantillon de 501 agents administratifs travaillant au sein de cinq universités françaises (encadré 1)

Dans le cadre d'une récente étude qualitative (Arnoux-Nicolas, 2023), des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'agents du service public. Il ressort de l'analyse de ces entretiens que l'un des premiers aspects donnant du sens au travail des agents du service public est le fait de répondre à une mission de service public, comme l'exprime Nicolas, chargé de mission pour le pilotage et l'animation d'un réseau de collectivités dans une administration centrale (catégorie A) : « Mon travail n'a d'intérêt que s'il contribue à l'intérêt général ; c'était un choix de départ quand je me suis tourné vers une administration centrale pour mettre mes compétences et mon savoir-faire au service d'un intérêt général et aussi avec de nouveaux modes d'action comme la contribution citoyenne. »

Un autre résultat notable de cette étude réside dans le fait que la majorité des personnes interviewées

2 Selon l'OIT, « Le travail décent résume les aspirations des êtres humains au travail. Il regroupe l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour tous, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes. » Source : <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--fr/index.htm>

Encadré 1 : Une recherche quantitative sur le sens trouvé au travail auprès d'un échantillon d'agents administratifs à la suite d'une mobilité professionnelle (Arnoux-Nicolas *et al.*, 2016a)

Des questionnaires réunissant différentes échelles psychométriques (personnalité, indicateurs objectifs et subjectifs de la mobilité professionnelle et sens trouvé au travail) ont été administrés auprès d'un échantillon de 501 personnels administratifs travaillant au sein de cinq universités françaises. Ces travaux ont montré que les personnes ayant vécu une mobilité professionnelle n'ont pas, sur le plan statistique, un niveau de sens du travail significativement différent de celui des personnes qui n'en ont pas vécue. Le fait d'avoir vécu un changement professionnel n'a pas permis de différencier de manière significative les individus du point de vue du score du sens du travail.

Il ressort des résultats que la personnalité et les indicateurs subjectifs de la mobilité professionnelle expliquent respectivement 17 % et 21 % de la variance du sens du travail.

Ainsi, les traits de personnalité influencent le sens global du travail de façon faible à modérée. Moins les individus attribuent les conséquences de ce qui leur arrive à des facteurs externes, plus leur niveau de sens du travail est prononcé.

En outre, les aspects objectifs d'une mobilité professionnelle ne contribuent pas significativement (1 %) à expliquer le niveau de sens perçu une fois prise en compte la contribution des variables examinées dans l'étude pour caractériser la personnalité et la vie professionnelle des individus.

Enfin, les aspects subjectifs de la mobilité (le fait de considérer la mobilité comme un événement positif et porteur de davantage de gains que de pertes) demeurent des prédicteurs importants à l'explication du sens trouvé une fois considérés les caractéristiques individuelles et les indicateurs objectifs de la mobilité professionnelle.

disent trouver du sens à la lisière entre ce qui concerne l'individuel et le collectif, même si cela peut prendre des formes diverses selon les aspirations et les caractéristiques de chacun. Ainsi, Philippe, chef de projet dans un ministère (catégorie A), dit trouver du sens entre ce qui le concerne individuellement et ce qui concerne le collectif : « L'autonomie est ce que je recherche dans mon travail, cela concerne mes attentes individuelles. L'autonomie dans ma mission n'empêche pas que j'aime les échanges avec les autres ; ma mission ne peut avancer sans l'action des autres membres du service, j'ai une action de coordination, mais je ne suis pas à la manœuvre technique. D'autres interviennent et apportent une plus-value que je ne possède pas, mon rôle est d'agrèger les expertises des autres, j'ai une fonction d'orchestration. Je ne sais pas jouer à des instruments de musique, mais mon rôle est celui de chef d'orchestre. » Il ajoute qu'inversement, dans le cas où son manager viendrait à interférer dans son autonomie quand il prend des contacts avec les partenaires, ceci viendrait lui retirer du sens dans son travail.

Autre exemple, celui de Florence, responsable administrative adjointe (catégorie A) dans un établissement d'enseignement supérieur et de recherche qui déclare trouver du sens à son travail de la manière suivante : « du point de vue du travail, j'ai besoin de parler, c'est le relationnel qui donne du sens à mon travail. J'aime cette proximité avec les personnes, être avec les autres et appartenir à un collectif. Dans des cas conflictuels, je cherche à donner une solution, ce qui donne du sens, car je me sens utile. En tant que manager, j'aime être dans la sincérité et l'authenticité de la relation. » Enfin, pour Catherine, agent de catégorie C d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche ayant 36 ans d'ancienneté professionnelle dont 15 ans dans le secteur privé : « En ce qui me concerne, c'est plus un *mix* entre les deux, l'individuel et le collectif. Le fait d'appartenir à l'équipe de travail RH est important pour moi. C'est moins important pour moi de dépendre ensuite de l'administration centrale. »

Selon Karnas (2002), le travail peut être défini comme l'« activité d'un homme ou d'une femme dans un cadre organisationnel, social, défini, utilisant des outils particuliers aux fins d'atteindre des objectifs de production donnés ». De façon évidente, le sens que construit l'individu dans son travail dépend du contexte de travail et des contraintes organisationnelles. Ainsi, dans leur méta-analyse, Rosso et al. (2010) précisent ce qu'ils entendent par *contexte de travail*, à savoir la nature des tâches elles-mêmes, les caractéristiques spécifiques du poste, l'autonomie, la variété des compétences mises en œuvre, mais aussi le contexte organisationnel, la rémunération, les activités en dehors de la sphère professionnelle et les aspects culturels, qui ont une incidence sur le sens trouvé au travail. Pour Lips-Wierma et Wright (2012), le sens est un concept individuel, subjectif et existentiel, influencé par les antécédents et les résultats organisationnels. Selon May et al. (2004, p. 13), « La restauration du sens dans le travail est considérée comme une méthode permettant de renforcer la motivation et l'attachement d'un employé à son travail ».

La manière dont le travail est organisé ainsi que les valeurs véhiculées par les managers et par l'organisation peuvent influencer sur le sens trouvé par chaque salarié (Arnoux-Nicolas, 2019), tout comme le fait que le travailleur trouve sa juste place grâce à la manière dont le travail est organisé. Divers facteurs organisationnels entrent en jeu : le type et la taille de la structure, la culture de l'entreprise, le management ou encore les modalités de travail (co-working, télétravail, etc.). Le processus de construction de sens dans les organisations a déjà fait l'objet de certains travaux (Weick, 1995). Plus récemment, dans le modèle de Wrzesniewski et al. (2003), le sens au travail se construit avec les autres dans le contexte à la fois interpersonnel et organisationnel ; le sens constitue un construit social que l'individu élabore à partir de son expérience de travail et de son interprétation, ce qui met notamment en exergue le rôle des relations sur le lieu de travail dans l'expérience du sens. Ainsi, les interactions, en particulier avec ses collègues, les managers et la hiérarchie, contribuent à la création du sens dans le cadre du travail. L'étude de Fock, Yim et Rodriguez (2010), qui porte sur des échantillons de vendeurs canadiens et chinois, souligne l'importance de l'interaction entre les chefs des ventes et les vendeurs, mais aussi de l'influence du contexte culturel sur la construction du sens du travail. À titre d'illustration, Alexis, secrétaire administratif de catégorie B dans une administration déconcentrée en région apprécie la plus grande autonomie qui lui est donnée par sa

chefe de service : « J'ai une nouvelle cheffe qui me fait confiance. Ma vie au travail a changé en bien, car elle me donne plus de marge de manœuvre pour organiser mon travail et traiter les dossiers. Du coup, dans mes dossiers, j'ai moins de retard qu'avant parce que je suis plus autonome et que j'arrive mieux à organiser mon travail avec mes collègues. Ma cheffe me fait des *feed-back* sur mon travail, je sens que cela m'aide à progresser. »

Les nouvelles réorganisations du travail dictées par les impératifs de flexibilité peuvent générer une individualisation du rapport salarial et une incertitude dans le contexte professionnel, alors même que le sens trouvé n'est plus forcément partagé au sein du collectif de travail. Si le travail est organisé autour de principes d'évaluation individuelle des performances du travailleur et de rentabilité, cela est susceptible de venir émaille le rapport subjectif de l'individu au travail et de générer de la souffrance au travail (Dejours, 2015). Une contradiction se fait alors jour entre des objectifs affichés de rentabilité et le sens qui se construit, quant à lui, dans l'intime et le temps chez l'individu.

En outre, des recherches ont montré que le sens se construit en lien avec les événements de vie rencontrés (Arnoux-Nicolas et al., 2019). Quel que soit le parcours de l'individu, celui-ci construit du sens dans son travail au présent en référence à ses expériences professionnelles passées, et en se projetant dans l'avenir (Olyry-Louis et Arnoux-Nicolas, 2022). Aussi, si le sens construit s'avère évolutif, le niveau de sens peut varier dans certaines circonstances, mais avec quelle incidence sur l'individu ?

Comment la question du sens du travail et de sa perte peut-elle rejaillir sur l'individu ?

Au fil du temps, le sens trouvé au travail tend à fluctuer, l'individu trouvant davantage de sens durant certaines périodes qu'à d'autres. L'individu peut passer par des moments où il ressent une baisse voire une perte de sens et se sentir parfois démuné. Dans l'entretien recueilli auprès de Laura, assistante pédagogique dans un établissement administratif d'enseignement (catégorie B), celle-ci fait le constat suivant en termes d'exigence de travail, de perte de sens, mais aussi de sentiment d'appartenance : « J'ai récupéré les tâches d'une collègue qui est partie. Quand j'ai récupéré ses tâches, elle m'a dit "Bon courage", car dans le fond

elle savait que je [ne] pourrais pas absorber ce travail. Donc, le retard s'accumule, mon travail n'est ni fait ni à faire. Je suis stressée, j'ai peur de faire des erreurs. J'ai déjà été en arrêt de travail, mais je sais que dans ce cas, la charge de travail est répercutée sur les autres. Donc tout le monde est mal ; on ne sait pas où on va. C'était un très bel établissement, mais maintenant je n'ai aucune fierté de travailler ici ».

Ainsi, les fluctuations du niveau de sens perçu au travail peuvent rejaillir sur l'individu comme le montrent différentes recherches existantes, et en particulier la méta-analyse proposée par Allan *et al.* (2019) (voir encadré 2).

Encadré 2 : Méta-analyse de Allan *et al.* (2019)

De leur méta-analyse portant sur 44 recherches différentes, Allan *et al.* (2019) tirent la conclusion de l'existence de fortes corrélations ($r > .70$) entre le sens trouvé au travail (*meaningful work*) et l'engagement professionnel, l'implication et la satisfaction au travail, de corrélations modérées ($r = 0,44$ à $0,49$) avec la satisfaction de vie, le sens de la vie et la santé générale, et de corrélations faibles à modérées ($r = 0,19$ à $0,33$) avec les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'auto-évaluation de la performance au travail. Cette même méta-analyse rend également compte de corrélations négatives avec les intentions de retrait (entre $-0,10$ et $-0,62$) (Clausen & Borgen, 2010 ; Arnoux-Nicolas *et al.*, 2016b).

Ces résultats viennent corroborer ceux de l'analyse de l'enquête *Conditions de travail 2013-2016* (Dares) ayant porté sur environ 17 000 salariés, laquelle montre qu'un faible sens du travail en 2013 est associé à un changement d'emploi entre 2013 et 2016 ainsi qu'un lien entre l'évolution du sens du travail et le nombre de jours d'absence pour maladie (Coutrot et Perez, 2021). D'autres recherches anglo-saxonnes avaient par ailleurs mis en lumière une relation négative entre le niveau de sens au travail et les intentions de retrait ou le

taux d'absentéisme (Steger *et al.*, 2012). En France, une corrélation négative et significative entre le sens trouvé au travail et les intentions de quitter son emploi ou sa structure a également été observée ($r = -0,62$) dans le cadre d'une recherche menée sur un échantillon de 336 salariés français issus d'horizons professionnels diversifiés, travaillant pour certains dans le secteur public et pour d'autres dans le secteur privé (Arnoux-Nicolas *et al.*, 2016b). Ainsi, plus les scores sur toutes les facettes du sens du travail sont bas, plus l'indice global d'intention de quitter son emploi et/ou son entreprise est élevé. La relation entre les facteurs d'insatisfaction incitant au départ et les intentions de quitter son emploi ou sa structure est partiellement médiatisée par le sens du travail. De cette étude, il est également ressorti que plus les salariés étaient âgés, plus ils avaient tendance à trouver du sens au travail et moins ils avaient l'intention de quitter leur emploi ou leur structure.

La quête d'une plus grande conciliation entre les sphères de vie

Par sa soudaineté et l'importance des retentissements qu'elle a eus sur nos existences, la crise sanitaire du Covid-19 est venue nous rappeler l'incertitude de nos environnements et la fragilité de nos équilibres de vie. Comme le soulignent différents auteurs (Frankl, 2009 ; Yalom, 2018), l'individu, lorsqu'il trouve du sens, ressent un sentiment de cohérence, de plénitude et d'équilibre. La crise sanitaire a eu pour effet de questionner le sens que l'individu donne à son travail du point de vue de l'importance qu'il revêt à travers notamment son utilité sociale et la valeur travail (APEC³, 2023), amenant certains à reconsidérer leur parcours professionnel et à revoir la manière dont ils se projetaient dans l'avenir (Olry-Louis et Arnoux-Nicolas, 2022).

Parmi les aspirations individuelles, il en est une qui semble actuellement se développer chez les travailleurs, reposant sur le fait que l'individu se pose la question des priorités de manière différente. Certes, le travail continue d'occuper une place importante dans nos vies, mais l'individu veut garder une place pour sa vie en dehors du travail, à la jonction d'autres préoccupations telles que la famille ou encore la prise en compte du cadre de

3 <https://www.apec.fr/recruteur/accompagner-levolution-professionnelle/accompagner-levolution-pro/fiches-conseils/quete-de-sens-au-travail--une-responsabilite-de-lentreprise.html>

vie. Quel que soit l'âge, quel que soit le secteur d'activité, la majorité des travailleurs interviewés expriment le souhait d'une conciliation entre les différentes sphères de vie. Ainsi, Catherine travaillant dans la fonction publique (catégorie C), laquelle a par ailleurs changé de poste à la suite de la crise du Covid-19, explique « Mon enfant a eu des problèmes de santé, ce qui a nécessité de caler des consultations médicales. Le fait de pouvoir articuler mon travail avec la vie privée me donne du sens à mon travail. » La majorité des personnes interviewées estiment que le sens trouvé au travail n'a pas réellement changé depuis la crise sanitaire du Covid-19, en dépit du fait que les réunions en distanciel se sont généralisées, comme l'expriment Clothilde, responsable des Ressources humaines dans un institut universitaire public : « Depuis le Covid, je trouve du sens pareil qu'avant », ainsi que Nicolas : « Ce qui a peut-être changé, c'est qu'au sein de l'équipe, chacun peut décider des jours où il est en présentiel. On recrée des moments de cohésion autour de la convivialité, en allant déjeuner ensemble après des réunions en hybride, pour ceux qui sont là. » Avec l'organisation du travail à distance, le travail s'est par ailleurs immiscé au domicile même des individus, renforçant une forme de porosité entre travail et vie personnelle qui n'est pas sans conséquence sur la fatigue et le stress ressentis et exprimés par les travailleurs. Ainsi, Florence déclare : « Je continue à regarder mes mails chez moi. Je ne coupe pas, je regarde sur mon téléphone, je rapporte mon portable au cas où le soir, je ramène toujours le travail à la maison. J'ai mis l'application messagerie sur mon téléphone. Je regarde mes messages le soir donc je les ai en tête même si je ne les traite pas. Je me dis que je suis prête quand je reviens au travail. J'ai l'impression que le travail est rentré chez moi. »

De nouvelles préoccupations pour des enjeux sociétaux

Dans les faits, les aspirations individuelles viennent cohabiter avec les attendus inhérents au poste occupé et les contraintes en lien avec l'organisation de travail. Ces aspirations individuelles se conjuguent notamment avec les évolutions organisationnelles et sociétales actuelles. D'une part, il existe une dimension collective du sens au travail précédemment évoquée, en lien avec le collectif de travail et avec l'organisation du travail qui elle-même évolue, comme en témoignent la généralisation du télétravail, ou encore l'expansion de formes nouvelles d'espaces de travail (bureaux partagés, plateau ouvert de postes de travail, bureau

flexible sans postes de travail fixes...). D'autre part, de manière plus large, la prise de conscience de certains enjeux de société, comme l'écologie et la protection de l'environnement, le caractère décent du travail, la loyauté des pratiques, peut impacter la manière d'envisager son rapport au travail, en particulier chez les jeunes générations.

La question se pose de savoir dans quelle mesure l'évolution de la société influence le sens trouvé dans son travail. Si l'on poursuit avec le cas de Nicolas, celui-ci indique que par le biais de son travail, il s'intéresse dorénavant à d'autres évolutions sociétales qui contribuent à donner du sens : « Mon travail m'ouvre des champs que je n'avais pas imaginés auparavant, l'habitat, l'aménagement, l'urbanisme en plus de l'écologie, et d'autres sujets sociétaux comme la pauvreté, l'écologie populaire (ouvrir l'écologie aux classes les plus populaires). Cela donne du sens à mon travail. Il y a également le genre qui a un impact très fort sur le sens que je trouve dans mon travail, le masculin et le féminin sont à prendre en compte systématiquement. Il y a également l'accessibilité (pour les personnes handicapées), ou encore la place des enfants... »

La prise de conscience de certaines évolutions sociétales peut également amener les individus à penser différemment l'évolution de leur rôle sur le plan social et, par voie de conséquence, leur évolution professionnelle. Ce qui donnerait du sens à Christophe, conseiller réglementation (catégorie B), serait d'adjoindre de la médiation dans les rapports humains au travail avec la préoccupation de les pacifier : « La société est très violente dans les rapports humains, et je voudrais bien dans l'avenir jouer le rôle de médiateur dans les conflits humains, la médiation c'est une belle solution dans les rapports humains, c'est de faire en sorte que les interlocuteurs comprennent comment cela se passe pour l'autre, cela fait baisser les tensions relationnelles, mettre de la médiation partout dans la société et en particulier au travail. »

Une autre préoccupation sociétale prise en considération par les individus concerne les enjeux climatiques et environnementaux, avec des formes variables selon les personnes interviewées dans leur parcours professionnel (Rochat, 2021). À cet égard, Catherine dit prendre en compte l'écologie de la manière suivante : « Je viens à vélo au travail, ce qui est un choix de santé et écologique. Pour moi, cela contribue au sens que je trouve dans mon travail. » *A contrario*, d'autres personnes comme Florence déclarent ne pas prendre en compte l'écologie ou d'autres enjeux sociétaux dans leur travail et dans la manière d'y trouver du sens : « On

aurait envie de changer notre consommation, mais le changement fait peur. Pour l’instant, l’écologie ne vient pas dans ma sphère travail. »

La question est également de savoir si les individus tiendraient compte de ces enjeux sociétaux s’ils devaient changer de travail. Les réponses divergent en fonction des interviewés à ce stade : certains disent prendre en compte en premier lieu le contenu des missions et la relation avec la personne qui les reçoit pour l’entretien de recrutement, les enjeux sociétaux étant pris en considération dans un second temps. D’autres, en revanche, déclarent avoir l’intention de considérer certains enjeux sociétaux s’ils devaient changer de poste. Ainsi, évoquant l’hypothèse d’un futur changement de poste, Christophe indique : « Je regarderais ce qui est acceptable dans le travail dans l’avenir si je devais changer de travail : c’est d’améliorer le monde du point de vue de l’environnement, du travail, faire en sorte que cela se dégrade moins pour la société. J’aime bien l’idée d’être le cheval de Troie, d’entrer dans l’organisation et de changer de l’intérieur le fonctionnement des choses. » Il en est de même pour Nicolas quand il se projette dans un futur métier : « Oui, je dois vérifier si les valeurs de l’employeur sont en accord avec les miennes. Sinon, je me dirai que je pourrai aussi changer les choses de l’intérieur. Avant, je ne prenais pas en compte cela. Je pense que je peux faire évoluer les choses de l’intérieur dans ma structure à mon niveau par une prise de conscience. On peut faire évoluer les points de vue. Il faut avoir une action pédagogique pour faire évoluer les craintes et les réticences. » Quant à Clothilde, elle n’accepterait plus la pression au travail si elle devait changer de travail dans l’avenir : « J’attends ma retraite afin de retrouver mon rythme et de ne

plus avoir de pression. Je ne vais pas changer maintenant à 59 ans, je transmets maintenant, je vais arrêter dans 2 ans, je forme une personne qui va me remplacer, je ne sais pas encore si mon poste va perdurer après ma retraite. La retraite progressive est quelque chose qui m’intéresserait bien si c’est mis en place dans la fonction publique. »

Le sens trouvé au travail repose sur un équilibre fragile à trouver par les travailleurs issus de milieux professionnels divers, au carrefour de leurs aspirations individuelles profondes, d’aspirations en lien avec le collectif, des attendus et contraintes organisationnels. Parmi les aspirations individuelles, se développe actuellement une quête vers une meilleure conciliation des différentes sphères de vie s’accompagnant d’une réflexion autour de la place du travail dans nos existences. Quant aux aspirations collectives, celles-ci tendent à prendre davantage en considération des préoccupations et enjeux sociétaux chez certains travailleurs. De ces constats, il ressort la nécessité d’accompagner les travailleurs (Bernaud *et al.*, 2020) dans leur évolution professionnelle afin de favoriser le sens qu’ils trouvent dans leur travail tout au long de leur parcours. Soucieuses de leur attractivité, de la fidélisation des salariés et d’une bonne santé au travail, les organisations auraient tout intérêt à se saisir de cette question. Dans cet objectif, il conviendrait qu’elles prennent en considération la personne à la fois dans son individualité et dans sa globalité (situation familiale, parcours professionnel, âge, etc.) afin que celle-ci puisse être accompagnée si elle le souhaite et dans le respect de sa vie privée, dans la construction de sens au travail tout au long de sa vie professionnelle tout en garantissant le développement de ses compétences et son employabilité.

Caroline Arnoux-Nicolas est maître de conférences en psychologie à l’université Paris Nanterre.

Références

- Allan B. A., Batz-Barbarich C., Sterling H. M. & Tay L. (2019)**, “Outcomes of meaningful work: A meta-analysis”, *Journal of Management Studies*, 56 (3), pp. 500-528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- APEC (2023)**, *Quête de sens au travail : une responsabilité de l'entreprise ?* <https://www.apec.fr/recruteur/accompagner-levolution-professionnelle/accompagner-levolution-pro/fiches-conseils/quete-de-sens-au-travail--une-responsabilite-de-lentreprise.html>
- Arnoux-Nicolas C. (2019)**, *Donner un sens au travail. Pratiques et outils pour l'entreprise*, Dunod.
- Arnoux-Nicolas C., Bernaud J.-L., Di Fabio A., Dosnon O. & Lallemand N. (2018)**, « Sens du travail et mobilité professionnelle : une étude qualitative auprès de personnels d'une université française », in C. Hellemans, A. Casini & A. Van Daele (éds.), *Bien-être et diversité des situations de travail. Tome 1 : Mobilités, conciliations et violences au travail*, L'Harmattan.
- Arnoux-Nicolas C., Dosnon O., Lallemand N., Sovet L., Di Fabio A. & Bernaud J.-L. (2016a)**, « Influence des différences interindividuelles et de la mobilité professionnelle sur le sens du travail », *Le travail humain*, 79 (2), pp. 147-168.
- Arnoux-Nicolas C., Sovet L., Lhotellier L., Dupont M.-P., Fertin F. & Bernaud J.-L. (2019)**, « Événements vécus et sens de la vie : vers une différenciation des composantes de sens », *Pratiques Psychologiques*, 25 (4), pp. 349-366.
- Arnoux-Nicolas C., Sovet L., Lhotellier L., Di Fabio A., & Bernaud J.-L. (2016b)**, “Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work”, *Frontiers. Psychol.* 7:704.
- Baumeister R. F. (1991)**, *Meanings of life*, Guilford.
- Bernaud J.-L., Lhotellier L., Sovet L., Arnoux-Nicolas C. & Pelayo F. (2020)**, *Psychologie de l'accompagnement : Concepts et outils pour développer le « sens » de la vie et du travail*, (2^e éd.), Dunod.
- Clausen T. & Borg V. (2010)**, “Do positive work-related states mediate the association between psy-chosocial work characteristics and turnover? A longitudinal analysis”. *International Journal of Stress Management*, 17, pp. 308-24.
- Coutrot T. et Perez C. (2021)**, « 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* », *Dares*, n° 249. En ligne : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5049867f3c1d899dbc36367fe6410eff/Dares_DE_Quand-le-travail-perd-son-sens_249.pdf
- Crawford M.B. (2010)**, *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, La Découverte.
- Dejours C. (2015)**, *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Bayard.
- Frankl V. (2009)**, *Nos raisons de vivre. À l'école du sens de la vie*, InterEditions/Dunod.
- Fock H., Yim F. & Rodriguez M. (2010)**, “The Effects of Sales Supervisor Relationship on Work Meaning: The Case of Canadian and Chinese Salespersons”, *Industrial Marketing Management*, 39, pp. 1069-1077.
- Karnas G. (2002)**, *Psychologie du travail*, PUF.
- Lips-Wiersma M. & Wright S. (2012)**, “Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS)”, *Group & Organization Management*, 37: 655.

- May D. R., Gilson R. L., & Harter L. M. (2004),**
 “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 11-37.
- Morin E. (2008),**
Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel, IRSST.
- Olry-Louis I. et Arnoux-Nicolas C. (2022),**
Le sens des transitions et des bifurcations professionnelles, In Press.
- Rifkin J. (1997),**
La fin du travail, La Découverte.
- Rochat S. (2021),**
 « “Éco-orientation” : quelles interventions pour quelles problématiques ? », *L'orientation scolaire et professionnelle*, (50/4), pp. 537-562.
- Rosa H. (2018),**
Résonance. Une sociologie de la relation au monde, La Découverte.
- Rosso B. D., Dekas K. H. & Wrzesniewski A. (2010),**
 “On the meaning of work: A theoretical integration and review”, *Research in Organizational Behavior*, 30, pp. 91-127.
- Steger M. F., Dik B. J., & Duffy R. D. (2012),**
 “Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)”, *Journal of Career Assessment*, 20, pp. 322-337.
- Vignoli E., Prudhomme N., Terriot K., Cohen-Scali V., Arnoux-Nicolas C., Bernaud J.L. & Lallemand N. (2020),**
 “Decent work in France: Context, conceptualization, and assessment”, *Journal of Vocational Behavior*, 116, pp. 1-14.
- Weick K. E. (1995),**
Sensemaking in Organizations, Sage Publications.
- Wrzesniewski A., Dutton J. E. et Debebe G. (2003),**
 “Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work”, *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 93-135.
- Yalom I. (2018),**
Thérapie existentielle, Livre de Poche.

Pilotage par les résultats à Pôle emploi : des effets divers à la main des acteurs

Quand désobéissance peut rimer avec performance

Emmanuelle Gurtner et Marion Soulerot

Pour piloter une organisation, les managers s'appuient sur différents dispositifs leur permettant de prendre des décisions et d'en contrôler l'application, appelés communément, en sciences du management, « outils de gestion ». Largement développés dans le secteur privé, de tels outils se répandent à grande vitesse dans les administrations publiques depuis la LOLF (2001) et, plus généralement, l'avènement d'une nouvelle façon de concevoir l'action publique baptisée New Public Management (NPM). Les qualités d'un outil dépendent bien sûr de sa conception. Cependant, concevoir un outil de manière soigneuse et le déployer dans une organisation avec toutes les précautions requises (informations, documentation, formations, méthodologie), ne suffit pas à ce qu'il produise les effets voulus. En effet, les outils de gestion sont contraignants, mais aussi habilitants, et leurs effets dépendent largement de dynamiques d'appropriation par les acteurs. Nous avons conduit une étude au sein de Pôle emploi¹ peu après qu'ait été implémenté un nouveau système de pilotage via un dispositif de contrôle par les résultats, outil de gestion par excellence. Les résultats de l'étude montrent, à l'inverse d'une certaine littérature critique, que le contrôle par les résultats n'a rien d'incompatible avec les missions de service public et qu'il peut tout à fait être accepté par les agents.

Cependant, ils témoignent aussi que le devenir d'un outil dans une organisation est largement à la main des acteurs de terrain. Bien que le dispositif ait été conçu par Pôle emploi comme support de la création de sens, orientant l'activité vers les missions, associant les salariés à l'analyse de la performance et suscitant leurs propositions et initiatives, l'étude montre que d'une agence à l'autre, des effets très différents peuvent se produire, qui ne dépendent donc pas des caractéristiques de l'outil, mais de comportements individuels et de dynamiques collectives propres à chaque collectif de travail. Nous mettons ainsi à mal les visions déterministes, mécanistes et rationnelles de la vie des organisations, assez répandues dans la vision du Nouveau Management Public, consistant à penser un peu rapidement que des décisions appliquées avec les bons outils sont la garantie d'un pilotage efficace, c'est-à-dire atteignant les buts poursuivis. Implanter un outil ne produit pas mécaniquement les effets voulus ; une trop grande conformité des acteurs peut s'avérer contre-productive, tandis que certaines formes de déviance ou de transgression exercées par les utilisateurs de l'outil peuvent être bénéfiques. L'enrôlement des acteurs, l'animation et le management sont essentiels à une appropriation réussie d'un outil de gestion comme le contrôle par les résultats.

¹ Cette étude a été réalisée de 2017 à 2019 en réponse à l'appel à manifestation d'intérêt « *Les changements managériaux à Pôle emploi : Pilotage par les résultats, déconcentration et "marges de manœuvre" des acteurs de terrain* » émis par Pôle emploi en 2016. Elle a associé huit chercheurs du CERFIGE (Université de Lorraine), et de l'IAE de Paris 1 Panthéon Sorbonne. Cet article n'aborde pas tous les aspects de cette étude mais uniquement ceux auxquels les auteures ont contribué.

Le New Public Management : une conception renouvelée de l'action publique

New Public Management et contrôle par les résultats

Depuis la fin des années 1970, les transformations du management public engagées dans de nombreux États pour le moderniser prennent le nom de *New Public Management* (NPM). Reposant sur une critique forte à l'égard des rigidités bureaucratiques (Olsen, 2005), le NPM est né de l'idée que pour rompre avec leur inefficacité et leur inefficience, les organisations publiques gagneraient à mettre en place des mesures similaires à celles appliquées dans les entreprises privées. Sans reprendre de manière exhaustive les sept principes du NPM développés par Hood (1991) ou encore ceux retenus par Bezès (2007), nous retiendrons ici que le NPM repose tout d'abord sur un processus d'« agencification » de l'action publique par lequel des unités d'action décentralisées (appelées *agences*), se voient déléguer la responsabilité de la mise en œuvre des politiques publiques, avec une activité moins prescrite par les règles et les processus que dans un système bureaucratique. Le contrôle des résultats devient alors « naturel », et prend place dans un cadre contractuel dans lequel sont fixés des objectifs de performance, qui font ensuite l'objet d'une évaluation. Dans cette perspective, au lieu de focaliser l'attention sur la mobilisation des moyens, les indicateurs portent sur les résultats obtenus relativement aux finalités de l'action publique, notamment en termes d'impact auprès des citoyens mesuré par la satisfaction des usagers, désormais « clients » plutôt qu'« administrés ». Concomitamment, les exigences en matière de transparence et de mise en responsabilité des acteurs (*accountability*) sont renforcées. Pesqueux (2020, p. 4), le résume ainsi : « [Le NPM] propose la substitution d'une approche gestionnaire à une approche réglementaire par référence à la notion de contrat afin d'accroître l'efficacité et la flexibilité des services publics par simplification des procédures administratives et une plus grande autonomie en échange d'obligations de résultat en introduisant des démarches de gestion de la qualité et de contrôle de gestion, la focalisation sur la figure du client, un assouplissement des procédures, la création d'agences et la contractualisation. » Fixation d'objectifs, suivi de la performance et obligation de reddition de

comptes s'accompagnent alors inéluctablement du déploiement d'outils de gestion.

Le contrôle par les résultats, un outil de gestion

Qu'est-ce qu'un outil de gestion ? Moisdon (1997, p. 7) le définit comme « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation (...) destiné à instruire les divers actes de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler ». De fait, dans les organisations, les techniques de gestion reposent sur l'utilisation de nombreux instruments, dispositifs et outils au service des dirigeants et des managers, afin d'éclairer les décisions et faciliter la conduite des organisations.

Ces outils de gestion sont habituellement considérés par les praticiens comme neutres et objectivant la réalité. Pourtant, leur utilisation n'est pas sans conséquence, et une littérature abondante s'est intéressée au fil des années aux effets de cette instrumentation (pour un exposé complet, voir Chiapello et Gilbert, 2013). En fait, ces instruments, dispositifs ou outils utilisés dans la gestion des organisations forment dans leur ensemble ce que Michel Berry (1983) a appelé « une technologie invisible » : ils servent à réduire la complexité des situations, à sélectionner l'information pertinente, à simplifier et à automatiser la prise de décision. Ce faisant, ils aboutissent à une simplification et à une réduction des situations réelles. Ainsi, ils ne sont pas neutres : en structurant le réel, ils influencent les choix et le comportement des acteurs. Ils peuvent même avoir des effets inconscients, invisibles : « les instruments mobilisés pour simplifier les jugements et les choix arrivent à entretenir une myopie des acteurs, à structurer leurs comportements d'une façon qui échappe à leurs volontés, voire à leur conscience » (Berry, 2013).

Pour illustration, le contrôle par les résultats, déployé depuis longtemps dans les grandes entreprises industrielles, a fait l'objet de nombreux travaux montrant les effets pervers de son application. Sa transposition plus récente dans le domaine public a également donné lieu à des recherches. Pour Chatelain-Ponroy et Sponem (2012), par exemple, « Évaluer la performance en fonction des résultats, c'est centrer l'attention sur ce qui est mesuré au détriment de ce qui ne l'est pas et faire l'hypothèse que tout ce qui est important dans l'activité d'une administration est mesurable. C'est prendre le risque, en outre, d'orienter les comportements dans un sens inadapté en cas de mauvais choix des indicateurs »

(p. 262). Les auteurs ajoutent sur ce point que le fait de fixer des objectifs chiffrés dans la Police, les universités ou encore les hôpitaux a pu conduire à ne traiter que les cas simples générant une augmentation rapide et observable de l'activité au détriment d'actions de fond. Les outils au service du déploiement du NPM produiraient donc des effets indésirables qui nourrissent les critiques émises par la littérature académique et contribuent à le délégitimer.

Pour mieux appréhender l'essence des outils de gestion et en comprendre les effets, Hatchuel et Weil (1992, p. 122-126) proposent de les caractériser par trois éléments : la philosophie gestionnaire, c'est-à-dire les intentions qu'un outil contient et l'esprit souvent tacite dans lequel il a été conçu et dans lequel il est supposé être utilisé ; une vision simplifiée des relations organisationnelles, c'est-à-dire la vision contenue dans l'outil des rôles et relations de chacun, souvent schématisée et mettant de côté l'informel ; et enfin le substrat technique, c'est-à-dire la forme, ou l'objet par lequel l'outil se concrétise (un tableau de bord, par exemple). Ainsi, les outils de gestion contraignent et assignent les acteurs, et désignent leurs rôles.

Cependant, comme tous les outils, ils habilent les acteurs et leur ouvrent de nouvelles possibilités, parfois inattendues (Grimand, 2016). Les outils n'étant pas toujours utilisés de la façon dont les concepteurs ou les commanditaires l'avaient envisagé, il devient alors important de comprendre comment les acteurs s'en saisissent et quelles sont les dynamiques d'appropriation de ces outils. Vaujany (2005) distingue trois voies principales par lesquelles l'appropriation des outils de gestion est envisagée dans la littérature : la perspective rationnelle, qui envisage l'appropriation comme un processus simple et instantané, la perspective sociopolitique, qui la considère comme un acte social, et enfin la perspective psycho-cognitive, qui voit l'appropriation comme un processus individuel et collectif inscrit dans la durée. Dans la pratique, les outils associés au pilotage par les résultats sont souvent conçus et déployés dans une perspective rationnelle, reposant sur la croyance qu'un outil bien conçu et bien expliqué produira les effets voulus. Or, la réalité peut révéler quelques surprises, et la « résistance au changement » est souvent invoquée, peut-être un peu trop systématiquement. Comprendre comment le contexte social et les dynamiques collectives influencent le devenir d'un outil devient alors important pour mieux appréhender des effets qui ne sont pas mécaniquement induits.

Résultat d'une étude de cas, le contrôle par les résultats à Pôle emploi

Premier opérateur de l'État avec environ 55 000 salariés et près de 1 000 agences, Pôle emploi est né de la fusion, fin 2008, des Assédic et de l'Agence nationale pour l'emploi. Depuis 2009, une convention tripartite négociée et signée avec l'État et l'Unédic fixe tous les trois ans les objectifs de Pôle emploi. Ces objectifs sont suivis au travers d'indicateurs appelés « indicateurs de la convention tripartite » (ICT). À compter de 2012, Pôle emploi a fait évoluer son système de pilotage, passant d'un pilotage de l'activité à un contrôle par les résultats, dénommé « pilotage de la performance par les résultats » (PPR).

Dans la convention 2015-2018, période au cours de laquelle l'étude a été conduite, il y a quatorze ICT qui sont présentés dans l'encadré 1.

Les indicateurs de la convention tripartite sont repris dans le modèle de pilotage par les résultats de Pôle emploi, qui a choisi d'en faire les objectifs internes à tous les échelons de l'organisation, du national jusqu'à l'agence, en passant par les régions et les territoires. Ainsi les objectifs assignés à l'organisation s'imposent-ils à tous et à chacun, ce qui en renforce le caractère impérieux, en assure *a priori* la cohérence et limite l'empilement d'injonctions potentiellement contradictoires. Ils sont déclinés, période par période, sous la forme d'indicateurs auxquels des cibles sont assignées jusqu'au niveau de l'agence. La mesure de la performance est ensuite réalisée par la comparaison entre les résultats obtenus et les cibles fixées sur les indicateurs de la convention tripartite.

Les résultats atteints pour chaque ICT sont périodiquement publiés au niveau de chaque agence. Ils sont supposés faire l'objet d'une discussion collective en son sein, animée par l'équipe locale de direction et associant les conseillers. Il s'agit de faire émerger une analyse partagée des raisons qui peuvent expliquer une contre-performance, ou une surperformance par rapport aux cibles assignées, de susciter des propositions et des initiatives innovantes, d'identifier les bonnes pratiques ou de s'inspirer de celles observées dans d'autres contextes. Le modèle défini par la Direction de Pôle emploi repose donc sur une animation managériale où chacun dispose d'un rôle bien établi. Les tableaux de bord d'indicateurs de performance sont par

Encadré 1 : Architecture du tableau de bord de la convention tripartite

Les quatorze indicateurs de la convention tripartite sont regroupés en six thèmes.

- Retour à l'emploi : ICT 1 (nombre de retours à l'emploi), ICT 2 (nombre de retours à l'emploi durable) et ICT 3 (nombre de demandeurs d'emploi restés 12 mois en catégorie A pendant les 15 derniers mois parmi les demandeurs d'emploi de catégorie ABC).
- Offre de services aux demandeurs d'emploi : ICT 4 (taux d'accès à l'emploi durable 6 mois après la fin d'une formation prescrite par Pôle emploi), ICT 5 (taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant le suivi dont ils bénéficient) et ICT 6 (nombre de demandeurs d'emploi en accompagnement intensif).
- Indemnisation : ICT 7 (taux de premiers paiements dans les délais), ICT 8 (taux de conformité du traitement de la demande d'allocation avec incidence financière) et ICT 9 (taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant les informations sur les sujets liés aux allocations).
- Offre de services aux entreprises : ICT 10 (part des offres en accompagnement satisfaites par Pôle emploi), ICT 11 (part des offres en accompagnement satisfaites par le placement d'un demandeur d'emploi) et ICT 12 (taux de satisfaction concernant le traitement de la dernière opération de recrutement par Pôle emploi).
- Numérique : ICT 13 (taux de satisfaction des demandeurs d'emploi et des employeurs sur les services numériques).
- Efficience : ICT 14 (temps consacré au suivi et à l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi en ETP).

ailleurs complétés par un système d'information très fourni de données et d'« indicateurs d'éclairage » afin de documenter les analyses. Les agences ont accès aux résultats des autres, et la direction de Pôle emploi communique régulièrement sur les résultats sur son action, notamment les ICT. Certains ICT sont publiés trimestriellement sur le site internet de Pôle emploi et sont accessibles au public jusqu'au maillon le plus fin de l'agence.

Nous avons étudié le contrôle par les résultats déployés au sein de Pôle emploi sous l'angle de l'outil de gestion. Que devient cet outil dans les mains des acteurs ? En quoi et jusqu'où oriente-t-il leurs comportements vers ce qui est attendu ? Ces effets sont-ils toujours les mêmes ? L'encadré 2 présente le dispositif méthodologique mobilisé pour répondre à ces questions.

Encadré 2 : Dispositif méthodologique de l'enquête

L'enquête s'inscrit dans un programme de recherche associant huit chercheurs de deux laboratoires en réponse à un appel à manifestation d'intérêt émis par Pôle emploi.

- Consultation de la documentation interne et de rapports publics
- 77 entretiens individuels + 10 entretiens collectifs dans 10 agences d'une grande région. 118 personnes rencontrées au total :
 - 3 entretiens à la Direction générale de Pôle emploi, 2 en direction régionale et 2 en directions territoriales
 - En agence : entretiens individuels avec le directeur d'agence, des responsables d'équipe et des conseillers ; entretiens collectifs avec des conseillers des différents métiers (gestion de droits, demandeurs d'emploi, entreprises)

Tout d'abord, l'étude montre que le contrôle par les résultats ne fait pas en tant que tel l'objet d'un rejet par les agents de Pôle emploi, ce qui indique que la mesure de la performance dans une organisation avec des missions de service public n'est pas une question taboue. Cependant, nous avons relevé dans la mise en œuvre opérationnelle de l'outil un certain nombre d'effets de distorsion susceptibles d'en affecter les résultats attendus. L'étude révèle enfin que le contrôle par les résultats produits a des conséquences très différentes selon les agences, et que l'implantation de cette démarche de performance n'est pas synonyme de réussite ni d'échec systématiques : des facteurs autres que les caractéristiques de l'outil entrent en jeu. L'étude permet alors de mieux comprendre les dynamiques d'appropriation de la démarche de performance par les collectifs.

Le contrôle par les résultats n'est pas forcément rejeté par les collaborateurs...

La littérature en sciences de gestion nourrit depuis plusieurs années de nombreux débats sur la difficulté de définir la performance dans ses différentes dimensions et acceptions (Bourguignon, 1997). La transposition de ces questionnements aux administrations et organismes publics a également suscité de nombreux travaux ces dernières années, notamment par les tenants du Nouveau Management public, mais aussi par ses détracteurs (Mazouz, Garzon et Picard, 2012). Dans le cas de Pôle emploi, notre étude montre que le fait d'assigner des objectifs de performance n'est pas intrinsèquement contesté par les agents, et les discours recueillis convergent globalement vers une vision de la performance relativement homogène et partagée, mettant en avant l'indemnisation dans les délais, la satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises et le retour à l'emploi. Il apparaît ainsi que les agents semblent adhérer à l'idée que leur activité est orientée vers les finalités et non pas prescrite par les moyens, et évaluée en ce sens au niveau de l'agence. Pour eux, les ICT sont plutôt représentatifs des missions et du sens qu'ils donnent à leur mission. Par ailleurs, les agents mettent en avant que la mesure de la performance de Pôle emploi permet une légitimation de leur travail auprès des parties externes. Rendre compte des résultats atteints n'est alors pas perçu négativement, mais semble au contraire être un moyen pour les agents de mieux valoriser leur activité, tant qu'il n'y a pas de focalisation excessive sur l'indicateur pour l'indicateur. Ils indiquent par ailleurs qu'ils trouvent leur motivation dans l'essence de leurs missions, et non dans la nécessité d'atteindre des cibles sur des ICT.

Au final, si l'évocation de la notion de performance auprès des acteurs rencontrés renvoie globalement à une vision partagée, la démarche de pilotage par les résultats semble elle aussi trouver majoritairement l'adhésion. Une certaine hétérogénéité dans l'appropriation de la démarche peut toutefois être observée.

... il est marqué par des asymétries susceptibles de le déformer

Même si la performance des agences Pôle emploi est évaluée à partir d'un faisceau non hiérarchisé de 14 indicateurs, marquant là une vision de la performance à la fois plurielle et multidimensionnelle, l'étude montre que les acteurs accordent à ces indicateurs une attention différenciée. Ainsi, seuls certains indicateurs constituent réellement un objectif à atteindre pour les acteurs en agence.

Agir sur ce qui est en rouge, laisser de côté le vert

Les indicateurs font tout d'abord l'objet d'une attention différente selon qu'ils sont favorables ou non. Ainsi, les indicateurs « au vert » sont généralement très peu commentés. Pour les acteurs, il s'agit essentiellement de veiller à ce qu'ils ne diminuent pas trop, et les améliorer n'est pas une priorité. Une conséquence dommageable est que ce qui marche n'est pas toujours valorisé, et peu d'efforts d'analyse et de compréhension sont spontanément faits pour en identifier les ressorts : il n'en est pas toujours fait un moyen de reconnaître le travail ni même d'identifier des facteurs de réussite.

En revanche, nous avons observé que les acteurs, à tous les niveaux de l'organisation, accordent une importance beaucoup plus marquée aux indicateurs dont le niveau est insatisfaisant ou évolue à la baisse. Les données de l'enquête montrent qu'il s'agit avant toute chose de se prémunir des interventions de la hiérarchie, sous forme de questions, alertes ou injonctions. Il s'agit notamment d'éviter un dispositif dit d'« accompagnement renforcé », conçu par Pôle emploi pour intervenir dans les agences dont la performance se révèle insuffisante au vu des objectifs assignés. Il convient alors pour les acteurs de veiller de manière préventive à ne pas avoir d'indicateurs « dans le rouge » et de conserver ainsi des marges de manœuvre. Nous avons pu relever aussi que des émotions négatives (la honte, la culpabilité) sont associées à des résultats défavorables, notamment par comparaison avec des agences voisines du territoire.

Outre le souhait de conserver des marges de manœuvre et de ne pas trop attirer l'attention des strates managériales supérieures, l'asymétrie dans l'attention portée aux indicateurs peut s'expliquer par un biais cognitif, en l'occurrence le biais

de négativité : la tendance naturelle de l'esprit humain est d'accorder beaucoup d'importance aux éléments négatifs et de négliger les éléments positifs. Ce biais de négativité a été observé à tous les échelons de Pôle emploi, et se traduit par une pression parfois insistante tout au long de la ligne hiérarchique. Nous avons même constaté que, dans quelques agences, ces asymétries dans l'attention portée aux indicateurs peuvent conduire à se focaliser parfois jusqu'à l'obsession sur un ou deux indicateurs, pendant que les indicateurs dont la valeur est satisfaisante, voire au-delà de la cible, suscitent peu d'intérêt, voire sont ignorés.

Agir sur ce qui est rendu public

La pression que semblent exercer certains indicateurs peut aussi être liée à la publication périodique des résultats, ou à des mesures ou actions particulières, parfois liées à des injonctions gouvernementales. Ainsi, l'étude a montré que trois indicateurs de performance font tous l'objet d'une focalisation particulière et systématique dans chacune des agences enquêtées. Il s'agit en l'occurrence des trois indicateurs que Pôle emploi rend publics chaque semestre sur son site internet, jusqu'au maillon de l'agence : la satisfaction des demandeurs d'emploi quant à leur accompagnement (ICT 5), la satisfaction des entreprises quant à l'accompagnement par Pôle emploi (ICT 12), et le taux de demandes d'indemnisation réalisées dans les délais (ICT 7). La publication engendre donc une pression, éventuellement induite par la ligne hiérarchique, mais aussi produite au sein des agences par l'équipe de direction ou par les agents eux-mêmes. À l'inverse, d'autres indicateurs reconnus comme importants, car représentatifs de la qualité de service (ICT 9), mais non encore mesurés pour des raisons techniques, ne suscitaient aucune attention, quelle que soit l'agence. Enfin, certains autres indicateurs induisent une pression forte sur les agences, notamment lorsqu'ils sont liés à une actualité politique ou au déploiement d'une mesure particulière. Nous avons par exemple observé une attention très marquée au moment de l'enquête sur un indicateur, l'ICT 4 bis (taux d'accès à l'emploi six mois après une formation prescrite par Pôle emploi), car il s'agissait pour l'institution, dans un contexte de pré-campagne électorale, de justifier de l'efficacité du plan « 500 000 formations supplémentaires » lancé en mars 2016. Ces éléments montrent que les acteurs orientent leurs actions selon la façon dont ils pensent être jugés par les autres, plus qu'en fonction des finalités de la mission.

Se consacrer à ce sur quoi on a la main

D'ailleurs, certains indicateurs ne sont jamais présents dans le discours des acteurs, quand bien même ils représentent pour eux les finalités de l'action de Pôle emploi. Il s'agit en particulier des indicateurs mesurant le retour à l'emploi (ICT 1, 2, 3). D'après les propos recueillis, ces indicateurs sont vus au mieux comme des informations sur l'état de la conjoncture, et les acteurs n'ont pas l'impression de pouvoir agir dessus. Ainsi, ils ne les intègrent pas comme des objectifs opérationnels. De même, l'indicateur 13 concernant la satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises vis-à-vis des services numériques n'a jamais été mentionné durant l'enquête, sans doute parce que cet indicateur n'était pas détaillé au niveau de l'agence. Aucun acteur en agence n'estimait pouvoir influencer cet indicateur calculé globalement, et mesurant la qualité de services conçus au niveau national, donc hors agences, alors même que le succès de cette offre de service reposait aussi sur le fait que les conseillers la recommandent aux DE. Ainsi les acteurs concentrent leur attention sur les indicateurs sur lesquels ils pensent pouvoir agir assez directement.

Des effets différents selon les agences

D'après nos observations, le modèle de pilotage par la performance se décline différemment dans les agences, selon des attitudes managériales et des logiques d'action différentes. Les agences s'échelonnent entre deux pôles extrêmes, que nous décrivons ici de manière simplifiée. Le premier pôle correspond au modèle promu par Pôle emploi. Le second, opposé, conduit à un retour au pilotage par l'activité et produit potentiellement des effets pervers².

Création de sens versus primauté du principe d'efficacité

Dans le modèle promu par Pôle emploi, dont nous avons constaté le fonctionnement effectif dans plusieurs agences, le pilotage de la performance par les résultats devient l'outil d'un management qui vise l'engagement des équipes via la création de sens. Cela passe par une élaboration du diagnostic et des grandes priorités en équipe de direction, partagés ensuite avec les conseillers, en collectif ou en équipe. Les indicateurs et les chiffres sont utilisés comme des indices de phénomènes ou de situations qu'il convient d'explicitier et d'analyser. Le récit commun qui en émerge est

2 Pour plus de détails sur ces deux pôles, voir Gilbert *et al.*, 2021.

alors vecteur de création de sens au niveau du collectif. L'organisation du travail dans ses dimensions collectives et individuelles est marquée à la fois par la spécialisation des métiers et par des éléments de transversalité. L'engagement des conseillers est sollicité, de différentes manières selon les agences, pour proposer des solutions, soit nouvelles, soit adoptées d'ailleurs. L'action est située, les acteurs développent l'analyse des situations, contextualisent leurs actions, développent des initiatives et utilisent leurs marges d'action ; des boucles d'apprentissages individuels, voire collectifs, peuvent apparaître (Grasser, Noël, 2023). Ce qui n'empêche pas, lorsque la situation l'exige, de faire émerger des plans d'action plus prescriptifs, aux résultats beaucoup plus rapides et visibles, correspondant à la logique ci-dessous détaillée.

Au pôle opposé, la vision de l'action managériale qui prime est celle de l'efficacité, c'est-à-dire l'obtention des résultats attendus en termes d'indicateurs. La stratégie dominante consiste à se concentrer uniquement sur les indicateurs défaillants ou menacés et à « rechercher des leviers d'action plutôt que des éléments d'analyse des situations » (Gilbert *et al.*, 2021). L'action s'organise autour de la distribution des responsabilités, par métiers. L'action est resserrée sur les seuls indicateurs sur lesquels il est possible d'agir directement, et rapidement, par des actions ciblées. Les leviers d'actions sont identifiés sur la base des liens de causalité mis en évidence via les systèmes d'information. L'analyse est en arbre causal, au détriment d'une vision systémique et complexe se nourrissant des interrelations et interdépendances. Les solutions innovantes, trop risquées et n'ayant pas fait leurs preuves, sont écartées, et le principe d'efficacité conduit à reproduire des solutions déjà identifiées, ou à suivre des préconisations ou des injonctions externes. Les tâches menées sont caractérisées par une forte division du travail. Ce modèle de primauté de l'efficacité peut se révéler nécessaire lors d'une crise, car il permet une mobilisation rapide des énergies, mais il se révèle pernicieux lorsqu'il s'installe dans la durée. Nous avons ainsi observé dans certaines agences des comportements focalisés sur l'amélioration des indicateurs, conduisant parfois à des actions de non-sens, et *in fine* à la perte progressive du sens de l'action. Quels sont alors les ressorts de cette dérive ?

Du primat de l'efficacité à la prescription de l'activité

Pour certains managers, le pilotage de la performance repose principalement sur le suivi des indicateurs. Pour analyser les résultats, ces acteurs

s'appuient sur une multiplicité de données relatives à l'activité, retracées dans les tableaux de bord et les systèmes d'information, et sur les études qu'ils reçoivent des services supports de Pôle emploi. Dans une analyse rationnelle et documentée de ces résultats, ils tentent d'articuler les indicateurs avec ces données ou ces informations, ce qui invite alors à raisonner en arbre de causalité et donc à établir des liens causaux directs entre moyens retracés et résultats. Ce faisant, ils sont amenés à développer l'analyse des moyens et de l'activité. L'activité des conseillers peut alors être orientée avec une réactivité certaine grâce à des outils assez fins de suivi, voire déboucher assez naturellement vers un management directif ou prescriptif. *In fine*, les acteurs glissent de la notion de pilotage de la performance, à celle du suivi des résultats, puis à celui des moyens, donc au suivi d'activité et potentiellement à la prescription de moyens, le tout au nom du pilotage par la performance.

Le travail pour tracer de l'activité comme preuve que l'on agit ou pour nourrir les indicateurs

La tentation peut être grande de mieux tracer les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des résultats. Une partie de l'énergie individuelle des conseillers se trouve alors détournée de l'accompagnement des demandeurs d'emploi ou des entreprises, et redéployée vers le traçage de l'activité. Le corollaire est le suivant : ce qui n'est pas tracé n'existe pas. Il faut donc enregistrer, pour faire valoir ce qui a été fait, ou simplement fournir des éléments de preuve, parant ainsi le risque de voir pointées les insuffisances, individuelles ou collectives. La nécessité de nourrir les indicateurs, c'est-à-dire d'obtenir des données suffisantes afin de permettre le calcul de résultats significatifs ou satisfaisants, peut également orienter l'activité des acteurs. Ceci s'est révélé particulièrement sensible dans les équipes de conseillers d'entreprises qui consacraient parfois un temps significatif à relancer de multiples fois les entreprises dans le seul but qu'elles répondent aux enquêtes de satisfaction, et perdaient de vue la finalité de leur action : l'impact sur la qualité du service rendu aux entreprises était loin d'être évident.

Vision éclatée de l'activité, gestion heurtée, incohérence temporelle

Les directions d'agence ont tendance à prioriser leur action sur les indicateurs défaillants ou menaçant de l'être. Souvent, le travail d'analyse et de correction s'organise selon les métiers. Les acteurs en agence choisissent les leviers qui leur paraissent les plus directement actionnables, et privilégient

ceux dont l'effet leur semble le plus rapide ou le plus visible. Cette vision de l'efficacité dans l'action, lorsqu'elle est particulièrement poussée, encourage une vision éclatée de l'activité et de la performance, qui peut induire des effets négatifs. Dans un contexte difficile de pressions et de difficultés sur l'atteinte des objectifs, la tentation est grande de piloter à très court terme, au détriment d'une certaine continuité et d'une certaine cohérence dans l'activité de l'agence, d'autant plus qu'une fréquence élevée d'actualisation des différents tableaux de bord peut y inciter. Une gestion heurtée peut s'installer, conduisant à sauter d'un indicateur, sitôt redressé, à un autre, ce qui provoque un sentiment de court-termisme, voire d'urgence chez les conseillers, qui font part d'une forme d'incompréhension des priorisations effectuées et d'une impression d'incohérence temporelle. Cette gestion de la performance, fragmentée dans le temps ou par métiers, par objectifs, brise la logique de vue d'ensemble si elle s'installe dans le temps. Ceux qui la subissent sont même amenés

parfois à critiquer le management, pointant ici un manque de cohérence ou de vision globale, à une négligence des interactions entre les différents métiers et les différentes activités dans la performance globale de l'agence, ou encore l'absence de vision systémique et de transversalité, voire un manque d'anticipation et de prise de recul. Pour autant, les managers n'auront fait que prioriser leur action en fonction des indicateurs au travers desquels leur performance est évaluée.

L'animation managériale et les dynamiques collectives locales sont essentielles

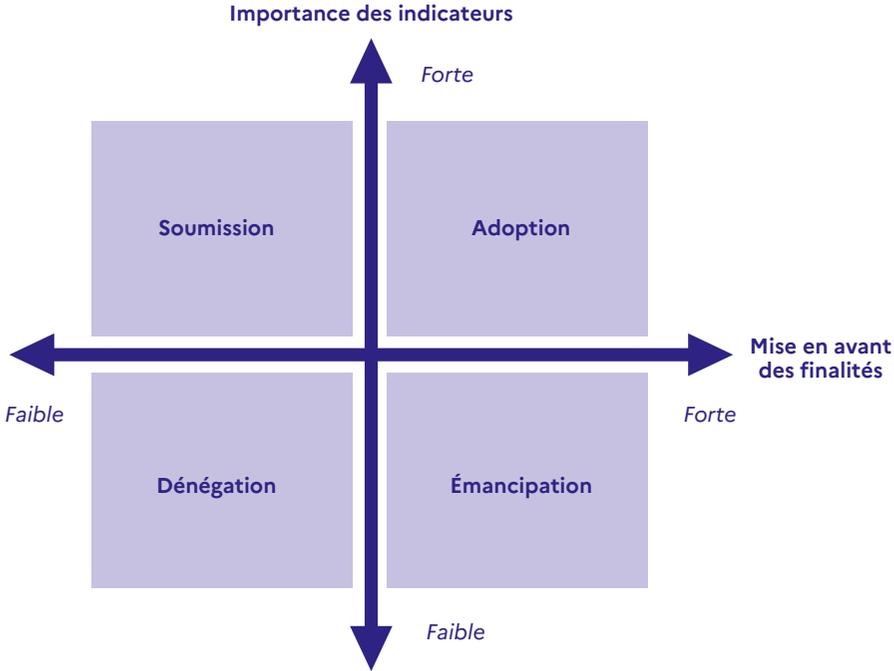
Comment expliquer alors qu'un même outil, le contrôle par les résultats, puisse donner lieu à différents modes d'appropriation ? Lesquels sont les plus fidèles à ce qu'envisageait la direction de Pôle emploi ? Afin d'éviter des réponses trop binaires ou simplistes, nous avons analysé le contrôle par les résultats comme un outil de gestion, caractérisé par deux dimensions observables au niveau de l'agence : son substrat technique, représenté par

Tableau 1 : Synthèse des observations

Attitudes dominantes des acteurs	Conformités et transgressions à l'échelle de l'agence	Type d'appropriation
<ul style="list-style-type: none"> Direction, conseillers : l'outil de gestion est accepté dans sa philosophie gestionnaire et décliné sans transgression généralisée du substrat technique. 	Conformité à l'outil dans toutes ses dimensions	ADOPTION L'outil est utilisé comme prévu par ses concepteurs, et sert de vecteur à la création de sens.
<ul style="list-style-type: none"> Direction : le substrat technique est respecté strictement (action focalisée sur le respect des indicateurs), mais la philosophie gestionnaire du dispositif est mise de côté. Conseillers : l'outil est contesté en raison de ses effets pervers sur l'activité sans que le substrat technique soit pour autant transgressé, et la philosophie gestionnaire est perdue de vue. 	Conformité au substrat technique, et transgression de la philosophie gestionnaire	SOUSSION Stricte conformité « à la lettre », activité commandée par les indicateurs, atonie du collectif et perte de sens.
<ul style="list-style-type: none"> Direction : l'outil est contesté dans sa philosophie, en raison des défauts supposés du substrat technique et de l'imperfection des indicateurs. Conseillers : l'outil est rejeté dans sa philosophie comme dans son substrat technique ; opposition à la direction ou accord implicite avec elle. 	Transgression de l'outil dans sa philosophie gestionnaire et son substrat technique	DÉNÉGATION L'outil est rejeté et peu opérant. Si les acteurs sont unis, il y a création de sens, le récit commun légitimant la transgression généralisée.
<ul style="list-style-type: none"> Direction : le substrat technique fait l'objet de transgression au nom de la philosophie gestionnaire. Conseillers : la philosophie gestionnaire est acceptée et respectée, et l'outil fait l'objet de transgressions fréquentes au nom des missions et de la performance. 	Conformité à la philosophie gestionnaire et transgression du substrat technique	ÉMANCIPATION La conformité « à l'esprit » soutient la création de sens tout en amenant à prendre des libertés avec l'outil (adaptation au cas par cas, innovations).

Tiré et adapté de : Gilbert et al., 2023.

Schéma 1 : Modèle d’appropriation d’un outil de gestion



les indicateurs, et sa philosophie gestionnaire. La philosophie gestionnaire correspond peu ou prou à se focaliser sur les finalités de l’action (les missions de Pôle emploi) et à utiliser pour ce faire le contrôle par les résultats comme un outil créateur de sens dans l’agence et un vecteur d’une performance accrue. Le substrat technique correspond à la traduction du contrôle par les résultats en un ensemble d’indicateurs associés à des objectifs à atteindre, et le cas échéant à un ensemble de consignes et préconisations associées.

Nous avons analysé dans chaque agence les discours de l’équipe de direction et les attitudes des conseillers, pour cerner en quoi les acteurs se conformaient à l’outil dans l’une ou l’autre de ces deux dimensions, ou au contraire prenaient quelque distance avec lui, voire le transgressaient. Nous avons alors abouti à une typologie des agences, selon les attitudes dominantes de la direction et des conseillers par rapport au contrôle par les résultats et au mode d’appropriation de l’outil.

Au final, quatre types d’appropriations du contrôle par les résultats apparaissent, qui produisent des effets très différents. Ils peuvent s’appréhender selon deux axes : l’importance plus ou moins

forte donnée aux indicateurs et celle donnée aux finalités dans la conduite des activités des agents (Schéma 1).

Les modes d’appropriation de l’outil semblent finalement dépendre fortement du discours porté par les équipes de direction en agence, donc par le management intermédiaire et de proximité, intégrant plus ou moins les finalités des missions au travers de la mise en œuvre du contrôle par les résultats. Ils dépendent aussi fortement des dynamiques collectives qui se mettent en place – ou pas – entre les conseillers, en harmonie avec la direction ou en opposition plus ou moins passive. Parmi les cas que l’on peut qualifier de réussites (adoption, émancipation), certains collectifs ont adopté l’outil comme les concepteurs l’avaient envisagé (modèle d’adoption), tandis que d’autres se sont approprié l’outil au point de dépasser les intentions de ses concepteurs (modèle d’émancipation) ; la création de sens est plus soutenue dans ce dernier modèle. Parmi les cas moins réussis, l’activité orientée vers le strict respect des cibles assignées par les indicateurs amène à l’atonie et à la perte de sens (modèle de soumission), tandis que le dernier modèle (dénégation) correspond à un rejet de l’outil dans sa totalité, un récit commun pouvant même s’édifier pour légitimer ce rejet.

Conclusion

Alors que les organisations publiques sont de plus en plus soumises à des injonctions de performance faisant l'objet de mesures par des outils plus ou moins structurants et invasifs, nous nous sommes interrogées sur les effets du déploiement du contrôle par les résultats. En effet, les concepteurs sont généralement convaincus qu'un outil bien pensé et correctement déployé conduit à des comportements attendus et permet inéluctablement d'atteindre les objectifs d'efficacité et d'efficience assignés. Pourtant, la littérature critique, abondante sur le sujet, fait état de nombreux effets pervers dans leur déploiement. Doit-on réellement espérer de ces outils qu'ils soient déployés strictement, tels qu'ils ont été conçus pour atteindre les objectifs fixés ? Doit-on au contraire penser comme certains le suggèrent que le contrôle par les résultats est voué à l'échec dans nos administrations ?

Notre étude menée au sein de Pôle emploi apporte un regard nuancé sur ces questions : le contrôle par les résultats peut tout à fait réussir et convenir dans un univers de missions de service public, mais il peut aussi conduire à des situations d'échec. Malgré un cadre précis et applicable à tous, les acteurs individuellement, mais

surtout collectivement peuvent développer des modèles d'appropriation différents selon qu'ils appliquent strictement les préconisations ou bien en contournent la forme, les finalités, voire les deux. La régulation managériale qui accompagne le déploiement et la « vie » de l'outil fait la différence. Notre recherche montre aussi que dévier de la prescription peut avoir ses vertus, tout comme s'y conformer peut avoir des effets négatifs : gérer la performance suppose parfois de se détacher des indicateurs et des consignes. Enfin, l'outil en tant que tel n'est pas créateur de sens, même s'il est conçu dans cette intention : encore faut-il que les acteurs l'utilisent dans une logique de réflexivité sur l'action, et non comme une fin en soi dans une logique d'hyper-conformité et là encore, l'animation managériale s'avère essentielle.

On ne peut donc se dispenser d'un travail managérial à tous les étages et inscrit dans la durée, veillant à ce que le sens de l'outil – sa philosophie gestionnaire – soit incarné dans le discours des managers, au-delà des consignes et des règles. Pour permettre l'existence et la qualité des dynamiques collectives, nous suggérons, en particulier, de veiller à instaurer un peu de transversalité et des dispositifs d'intégration qui nous semblent nécessaires, notamment pour contrebalancer la spécialisation des métiers et les cloisonnements induits.

Emmanuelle Gurtner est maître de conférences en sciences économiques au CEREFIGE (université de Lorraine).

Marion Soulerot est maître de conférences en sciences de gestion au sein de Sorbonne Recherche en Management (IAE Panthéon-Sorbonne).

Références

- Berry M. (1983),**
Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des rapports humains, École polytechnique, Centre de recherche en gestion.
- Berry M. (2013),**
« Raconter pour ne pas trop compter. De l'art de résister aux "technologies invisibles" », *Le Libellio d'AEGIS*, 9 (4), pp. 43-48.
- Bezès Ph. (2007),**
« Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management ? », *Critique internationale*, 35 (2) pp. 9-29.
- Chatelain-Ponroy S., Sponem S. (2012),**
« Comme l'entreprise, l'État doit adopter une "culture du résultat" », in A. Pezet, S. Sponem, *Petit bréviaire des idées reçues en management*, La Découverte, pp. 257-267.
- Chiappello E., Gilbert P. (2013),**
Sociologie des outils de gestion, La Découverte.
- Gilbert P., Gurtner E. & Soulerot M. (2023),**
« L'appropriation différenciée du contrôle par les résultats à Pôle emploi », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 29 (1), pp. 39-79.
- Gilbert P., Gurtner E. & Soulerot M. (2021),**
« Piloter la performance : sens et non-sens du travail », *@GRH*, 38 (1), pp. 13-37.
- Grasser B., Noël F. (2023),**
« L'autonomie ne se décrète pas, elle s'apprend ! Une approche des processus d'autonomisation des salariés à l'aune du concept de capabilité », *Revue française de Gestion*, 309 (2), pp. 37-61.
- Grasser B., Mercier E. et al. (2019),**
Les changements managériaux à Pôle emploi : Pilotage par les résultats, déconcentration et « marges de manœuvre » des acteurs de terrain, partie quantitative, 95 p., [Rapport de recherche] Pôle emploi, CEREFIGE, IAE Paris.
- Grasser B., Mercier E. et al. (2018),**
Les changements managériaux à Pôle emploi : Pilotage par les résultats, déconcentration et « marges de manœuvre » des acteurs de terrain, partie qualitative, 134 p., [Rapport de recherche] Pôle emploi, CEREFIGE, IAE Paris.
- Grimand A. (2016),**
« La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, pp. 173-196.
- Hatchuel A., Weil B. (1992),**
L'expert et le système, Economica.
- Hood C. (1991),**
"A public management for all seasons?", *Public Administration*, 69 (1) : pp. 3-19.
- Moison J.-C. (1997),**
Du mode d'existence des outils de gestion, Seli Arslan.
- Olsen J. P. (2005),**
"Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy", *Journal of Public Administration and Theory*, vol. 1, pp. 1-24.
- Mazouz B., Garzon C. & Picard P. (2012),**
« Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance », *Management international*, 16 (3), pp. 92-100.
- Pesqueux Y. (2020),**
New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP), <https://shs.hal.science/halshs-02506340/document>.
- de Vaujany F. X. (2005),**
De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion, EMS Éditions.

Note réactive

Islande



Publiée dans le cadre de l'activité de veille internationale en gestion publique du bureau de la recherche de l'IGPDE, la *Note réactive* décrit des expériences administratives réalisées dans d'autres pays du monde dans les cinq grands domaines du management public (budget et performance, gouvernance, relation à l'utilisateur, emploi public, transformation numérique).

Pour retrouver toutes les *Notes réactives* publiées depuis 2010, rendez-vous sur le site de l'IGPDE : <https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/note-reactive-0>

Islande : travailler moins pour vivre mieux ?

Julien Sourie

Les différentes crises récentes, qu'elles soient sanitaires, sociales ou écologiques, semblent conduire à un redimensionnement de la place matérielle et symbolique que les individus souhaitent accorder au travail dans leur vie. L'expérimentation islandaise portant sur une réduction de la semaine de travail à 4 jours témoigne d'une réforme réussie où la poursuite de modalités renouvelées d'organisation du travail s'est accompagnée d'un bien-être accru et du maintien, voire de l'accroissement, de la performance productive individuelle et collective.

Comme ses voisins scandinaves, l'Islande se caractérise par un système social développé, une économie avancée et de faibles inégalités de revenus, y compris entre les sexes (OCDE, 2017)¹. Le pays se distinguait en revanche par une durée du temps de travail particulièrement longue, d'où résultait un déséquilibre entre vies privée et professionnelle. L'Islande était en effet l'un des pays de l'OCDE où le temps de travail moyen et la proportion d'habitants qui travaillent très longtemps étaient les plus élevés et où le temps accordé au loisir était le plus faible (OCDE, 2015²). L'île se trouvait ainsi dans la situation paradoxale de présenter des salaires, un taux d'emploi et un nombre d'années travaillées par habitant parmi les plus élevés des pays de l'OCDE, mais avec une productivité moindre relativement à ses voisins, laissant penser à une réduction de l'efficacité productive à mesure que le temps de travail s'allonge. C'est dans ce contexte, et du fait d'un consensus grandissant parmi les habitants qu'une réduction du temps de travail pourrait être bénéfique à la productivité, que l'Islande lance en 2015 les premières expérimentations pour tester l'intérêt de réduire le temps de travail hebdomadaire de plusieurs heures, et ce, sans diminuer les salaires.

De premières expérimentations au niveau municipal puis national

Après plusieurs campagnes de promotion d'une réduction du temps de travail hebdomadaire conduites par l'un des principaux syndicats du pays, le BSRB, le lancement en 2015 d'une expérimentation est approuvé par tous les membres du conseil municipal de la capitale islandaise, Reykjavik. Deux hypothèses sont notamment testées : il s'agit d'une part d'observer si cette réduction améliore l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et, d'autre part, de voir si elle augmente la productivité du travail. Une première expérience est ainsi lancée en 2015 en réduisant le temps de travail hebdomadaire de 40 à 36 ou 35 heures sur un panel de 66 salariés de la ville de Reykjavik, progressivement élargi à plus de 2 500 employés de la municipalité, et cela jusqu'au cabinet du maire. Puis, au regard des premiers retours très positifs concernant l'initiative

1 <https://www.oecd.org/fr/economie/croissance/Objectif-croissance-Islande-2017.pdf>

2 https://www.oecd-ilibrary.org/fr/comment-va-la-vie-2015_5jrxtk182n6l.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpublication%2Fhow_life-2015-fr&mimeType=pdf

municipale, le gouvernement décide de mettre en place une seconde expérimentation présentant des conditions similaires pour quatre de ses services comprenant 440 personnes. Ainsi, les expérimentations ont concerné en tout jusqu'à 1,3 % de la population active du pays.

Des résultats socio-économiques probants

Plusieurs conclusions ont été tirées de ces expérimentations. Premièrement, la crainte que cette réduction du temps de travail ne se traduise par des heures supplémentaires, déclarées ou non, a été rapidement invalidée par les faits, et cela en dépit de quelques augmentations mineures et temporaires pendant la période d'adaptation. Deuxièmement, la dégradation redoutée de la qualité productive ne s'est pas produite puisque la réduction du temps d'activité hebdomadaire s'est accompagnée d'une réorganisation du travail, matérialisée notamment par la réduction des réunions ou la suppression de tâches inutiles. Ces adaptations, décidées sur des modes collaboratifs entre toutes les parties prenantes ou par les directions administratives elles-mêmes, ont ainsi permis de conserver la même qualité de service en travaillant moins (Kjartansdóttir, Kjartansdóttir & Magnúsdóttir, 2018)³. Malgré la disparité des expérimentations, il a donc résulté de celles-ci une hausse générale de la productivité. De manière générale, de nombreuses expériences ont prouvé qu'une réduction du nombre d'heures travaillées, associée à des changements dans l'organisation du travail, s'accompagne d'une hausse de la productivité (Bosch et Lehndorff, 2001)⁴. Enfin, cette réduction du temps de travail a souvent pour corrélat une réduction de la fatigue (Akerstedt et al., 2001)⁵ ainsi qu'un engagement supérieur dans son activité et une meilleure entente avec ses collègues (Sonnettag, 2018)⁶.

Par ailleurs, cette réduction a été accompagnée d'une amélioration du bien-être au travail : les employés ont déclaré être plus heureux au travail

(Kjartansdóttir, Kjartansdóttir & Magnúsdóttir, 2018)⁷ et ils présentaient moins de symptômes de stress. L'environnement de travail s'est aussi amélioré : des enquêtes internes ont révélé que les agents estimaient que le soutien entre collègues avait augmenté, que le management était devenu plus juste, que les rôles individuels s'étaient clarifiés et qu'ils bénéficiaient de davantage d'indépendance. Une des visées principales de l'expérimentation a en outre porté ses fruits, puisque l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle s'est amélioré. Les participants se sont même montrés moins enclins à travailler à mi-temps ou à refuser des heures supplémentaires. Enfin, le nouvel équilibre de vie plus propice au développement du temps personnel a entraîné plusieurs avantages spécifiques, comme du temps supplémentaire consacré au travail domestique pour les hommes, une augmentation de la pratique du sport ou encore un accroissement des relations sociales.

De l'expérimentation à la généralisation

Compte tenu du large succès des expérimentations, la réduction du temps de travail hebdomadaire a rapidement été généralisée à toute la population active du pays à travers des accords entre les syndicats d'une part, et la confédération des entreprises islandaises, le gouvernement et les conseils locaux d'autre part. En juin 2021, selon le comité des statistiques du marché du travail, 170 200 personnes bénéficiaient de nouveaux contrats à temps réduit ou leur permettant de négocier cette réduction parmi la population active de 197 000 personnes, soit 86 % d'entre elles. Par ailleurs, la semaine de travail des employés de nuit a elle aussi été réduite pour atteindre 32 heures. Il faut remarquer enfin que, contrairement aux résultats des expérimentations, cette diminution a parfois nécessité des embauches supplémentaires, notamment dans le secteur de la santé (Ingvarsdóttir, 2021). L'amplitude horaire est difficilement compressible sans dégrader la qualité de service et une réduction du temps de travail

3 https://skemman.is/bitstream/1946/31025/1/BA_ritgerd_lokautgafa.pdf

4 Bosch G., & Lehndorff S. (2001), "Working-Time Reduction and Employment: Experiences in Europe and Economic Policy Recommendations", *Cambridge Journal of Economics*, 25, 209-243.

5 Åkerstedt T., Olsson B., Ingre M., Holmgren Caicedo M. Kecklund G. (2002), "A 6-hour working day-effects on health and well-being", *Journal of Human Ergology*, 30 (1-2), 197-202.

6 Sonnettag S., Mojza E. J., Binnewies C. & Scholl A. (2008), "Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect", *Work & Stress*, 22:3, 257-276

7 https://skemman.is/bitstream/1946/31025/1/BA_ritgerd_lokautgafa.pdf

individuel doit donc conduire mécaniquement à une augmentation de la quantité de personnel. Au total, le coût de la mesure est estimé à environ 33,6 millions de dollars, ce qui peut sembler négligeable pour l'économie du pays, dont le produit intérieur brut est égal à environ 24 milliards de dollars.

L'expérimentation islandaise, aujourd'hui généralisée à l'ensemble de la population active, semble donc avoir réussi à contrecarrer le constat initial

d'une perte de productivité lorsque la durée du travail se prolongeait. Elle a en outre montré une amélioration du bien-être des travailleurs. À l'heure où certaines expérimentations d'une semaine de quatre jours se déploient en France et dans d'autres pays européens⁸, l'exemple islandais pourrait faire des émules. Il reste à étudier s'il peut être répliqué dans des contextes différents où les taux de productivité sont plus élevés et les temps de travail plus faibles.

Julien Sourie est apprenti « veille internationale et recherche en gestion publique comparée » au sein du bureau de la recherche de l'IGPDE.

⁸ https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/05/29/la-semaine-de-quatre-jours-fait-son-chemin-en-france-entre-bien-etre-des-salaries-et-attractivite-des-entreprises_6175327_3234.html

L'œil du chercheur

L'œil du chercheur propose une présentation synthétique de thèses récemment soutenues dans le champ de la gestion publique ainsi que des résumés d'articles marquants publiés dans un bouquet de revues spécialisées en sciences de gestion. Des informations d'ordre général peuvent également figurer sur les publications et les événements de l'IGPDE.

Revue des articles

Motivation, engagement et sens du travail

Claude Lemoine

Article paru dans le *Journal des psychologues*, vol. 402, n° 1, 2023, pp. 30-34, et accessible en ligne : <https://www.cairn.info/revue-le-journal-des-psychologues-2023-1-page-30.htm?ref=doi&contenu=article>



Le thème

Cet article est une revue critique des notions de motivation, d'engagement et de sens du travail, qui documente les proximités et les différences de perspective entre elles. Dans cette optique, l'auteur revient sur les sens et les enjeux évolutifs autour de ces termes, en prenant en compte l'influence des évolutions sociales et historiques et en les situant par rapport à différents courants de pensée psychologiques. En mettant à nu les évolutions sémantiques de ces notions, l'auteur questionne les motifs qui incitent à travailler et en extrait plusieurs modèles.

Les données

L'analyse critique des trois notions est conduite à partir d'une revue de la littérature académique, que l'auteur utilise pour dresser un tableau historique des différents courants de pensée qui ont cherché à comprendre et d'expliquer ces concepts.

Les résultats

L'auteur met notamment au jour que ces trois notions se sont succédé dans le temps pour justifier les raisons particulières qui poussent les individus à travailler, voire à travailler *plus* ou *mieux*. Partant, il montre que l'usage de ces notions est profondément relié aux contextes historiques et aux différents rapports au travail que ceux-ci ont institués. Le management s'est attaché à ces différentes époques à accroître l'efficacité des travailleurs, et le passage de la notion de motivation à celle d'engagement puis de sens comme principe central de la gestion des ressources humaines a entraîné une individualisation et une complexification croissantes des processus de mise au travail. La récente popularité du concept de « sens du travail » traduit ainsi un élargissement du questionnement sur les raisons d'être de l'activité professionnelle à d'autres pans de l'existence individuelle.

Revue des articles

Impact des contextes économique et organisationnel des entreprises sur le sens du travail chez les salariés

Mireille Bruyère et Laurence Lizé



Article paru dans *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 75, n° 2, printemps 2020, pp. 225-248, et accessible en ligne : <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2020-v75-n2-ri05386/1070347ar/>

Le thème

Cet article étudie l'influence des contextes économique et organisationnel sur le sens du travail des salariés. L'environnement économique et organisationnel est notamment marqué, selon les auteurs, par la montée des relations donneurs d'ordre/sous-traitants, une gestion plus flexible de la production ou de l'emploi et la financiarisation des entreprises. Ces transformations peuvent agir sur les conditions de travail et, de ce fait, sur le sens que les individus peuvent accorder à leurs tâches, que ce soit de manière positive ou négative.

Les données

Cette étude se fonde sur l'enquête *Conditions de travail 2013* de la Dares, réalisée auprès de 6 724 salariés rattachés à 5 496 établissements des secteurs marchand et associatif. Plusieurs réponses ont été extraites des questionnaires « individu » et des « auto-questionnaires » afin de diviser le « sentiment de sens » en quatre composantes, matérialisées par des scores : l'utilité, l'autonomie, le temps et le collectif. Chaque établissement a ensuite

été apparié à des données macro-sectorielles de l'Insee (Base Esane-Fare, en évolution entre 2008 et 2012), afin de disposer d'informations sur l'évolution de ratios qui caractérisent les dynamiques productives, organisationnelles et économiques actuelles, comme le taux de marge ou la financiarisation du capital des entreprises.

Les résultats

Les entreprises en « têtes de groupes » augmentent la rentabilité de leur capital en sous-traitant une partie de leur activité, ce qui a pour conséquence de dégrader le collectif de travail sans nuire au sentiment d'utilité ni dégrader les contraintes temporelles qui pèsent sur les employés. Pour les autres, en particulier les entreprises sous-traitantes, l'augmentation du taux de marge se fait au détriment du sentiment d'utilité ressentie et de l'autonomie dans le travail. Enfin, les entreprises qui financiarisent leur capital accroissent la pression temporelle sur les cadres, mais il est possible qu'elles la réduisent dans le même temps sur les ouvriers.

Revue des articles

La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail

Pauline de Becdelièvre et François Grima

Article paru dans la *Revue française de gestion*, vol. 293, n° 8, 2020, pp. 151-160, et accessible en ligne :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2020-8-page-151.htm1>



Le thème

Le premier confinement a constitué un choc de carrière pour nombre de salariés, et a parfois profondément modifié l'investissement en sens qu'ils engageaient dans leur activité professionnelle, de façon positive ou négative. Cette construction du sens est particulière à chaque société, organisation, emploi et individu.

Les données

Les auteurs ont réalisé 35 entretiens semi-directifs auprès de salariés issus de moyennes et grandes entreprises. Ces entretiens étaient centrés sur les différentes conséquences de la crise sur le contexte professionnel, le souhait de mobilité et le sens accordé au travail. Des données telles que

l'âge, la situation familiale et le genre – au niveau individuel –, ainsi que le poste, le secteur et la taille de l'entreprise – au niveau organisationnel –, ont été recensées.

Les résultats

Quatre catégories de réactions sont identifiées par les auteurs : la confirmation du sens du travail, la rupture de celui-ci, sa remise en cause et enfin sa révélation. Sont confirmés la place prépondérante du travailleur dans la direction du choc de carrière, ainsi que le rôle actif de la communication au sein de l'organisation. Enfin, l'article souligne l'importance des caractéristiques personnelles sur cette direction : l'âge, le niveau de responsabilités ou encore la situation familiale peuvent orienter très différemment un choc de carrière.

Revue des articles

Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social

Émilie Vayre



Article paru dans *Le travail humain*, vol. 82, n° 1, 2019, pp. 1-39, et accessible en ligne : <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2019-1-page-1.htm?contenu=article>

Le thème

La généralisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) a permis l'émergence d'une nouvelle modalité d'organisation du travail : le télétravail moderne. Cette nouvelle forme de travail effectué totalement ou partiellement en dehors de l'entreprise grâce à ces technologies induit des évolutions multiples pour le travailleur, que cet article se propose d'identifier.

Les données

L'article se fonde sur une recension d'articles issus de huit bases de données et identifiés par des mots-clés relevant du champ lexical du télétravail. Les articles retenus s'intéressent notamment au télétravail régulier, formalisé et médiatisé par les TIC, aux incidences de ce mode de travail sur le télétravailleur et son entourage, et concernent des travailleurs rattachés à une organisation de travail (non-indépendants). Deux grandes problématiques sont identifiées à partir de cette recension :

l'incidence du télétravail sur la sphère professionnelle d'une part, et sur les rapports entre vie professionnelle et vie personnelle d'autre part.

Les résultats

Pour chacun des deux thèmes, de nombreux effets positifs et négatifs sont identifiés au travers des articles, ainsi que plusieurs facteurs modérant ces effets. Si le télétravail permet en général une plus grande autonomie et une performance accrue, la distance a tendance à accroître l'isolement vis-à-vis des collègues et de l'organisation, et à permettre une moindre prévention d'un dérapage incontrôlé du temps de travail. Le niveau de formalisation du télétravail, son organisation matérielle et son intensité permettent de moduler ces effets. Enfin, si cette modalité de travail permet une flexibilité supérieure et donc une disponibilité accrue pour les activités personnelles, elle risque parallèlement de brouiller les frontières entre vies professionnelle et personnelle en introduisant les problématiques professionnelles dans la sphère privée.

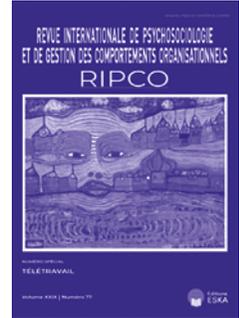
Revue des articles

Bien-être en télétravail : a-t-on encore besoin d'un manager ?

Clara Laborie, Nathalie Bernard et Alice Monnier

Article paru dans la *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxix, n° 77, 2023, pp. 121-149, et accessible en ligne :

<https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2023-77-page-121.htm>



Le thème

La situation inédite de recours massif au télétravail pendant la crise sanitaire a nécessité des évolutions managériales profondes afin de maintenir le bien-être au travail des salariés. Plusieurs dimensions du « leadership habilitant » doivent à ce titre être liées à la gestion du bien-être au télétravail : le management exemplaire, le management participatif et le management empathique. Cet article se propose d'étudier l'incidence de ces trois dimensions, ainsi que de celle relative au soutien social du manager, sur les niveaux de bien-être au travail de trois catégories de salariés : ceux entièrement en présentiel, ceux entièrement en distanciel et ceux alternant présentiel et distanciel.

Les données

Les données sont issues des réponses de 2 968 salariés de la branche famille de la Sécurité sociale à des questionnaires portant sur leur niveau de bien-être au travail (sens du travail, lien, activité et

confort), le niveau de leadership habilitant (divisé selon les trois dimensions précitées) et le niveau de soutien social du responsable hiérarchique. Des régressions sont ensuite effectuées sur toutes ces dimensions parmi les trois classes de salariés, ainsi que sur des variables de contrôle telles que le sexe, l'âge, le temps de travail ou encore la situation conjugale.

Les résultats

Le soutien managérial apparaît comme la dimension la plus importante du bien-être au travail pour toutes les catégories de travailleurs. Par ailleurs, le leadership habilitant semble avoir une incidence positive et significative sur le bien-être des salariés travaillant entièrement en distanciel. Enfin et dans une moindre mesure, le niveau d'encadrement présente lui aussi des effets positifs sur le bien-être des salariés qui sont au moins partiellement en présentiel, tandis qu'être en couple améliore le bien-être des télétravailleurs complets, en réduisant naturellement le sentiment d'isolement.

Revue des articles

Une jeunesse en quête de sens ? Le rapport au travail des jeunes français à travers le prisme des effets de génération et d'âge

Estelle Bonnet, Zora Mazari, Élise Verley

Article paru dans la revue *Jeunes et société*, vol. 5, n° 2, 2020, pp. 59-122,
et accessible en ligne : <https://doi.org/10.7202/1085572ar>



Le thème

Cet article interroge l'évolution du rapport au travail des jeunes français dans un contexte marqué par une relative instabilité des normes d'emploi et une détérioration des conditions d'entrée sur le marché du travail. L'étude du rapport au travail invite à prendre en compte les dimensions objectives de « qualité d'emploi », et les dimensions plus subjectives d'appréciation relatives aux parcours, à la situation de travail, aux priorités accordées à la vie professionnelle au regard des autres sphères de la vie sociale.

Les données

Les autrices mobilisent différentes enquêtes « Génération » du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), qui permettent d'étudier les modalités d'insertion sur le marché du travail d'une même génération. Elles comparent, cinq ans après le début de leur vie professionnelle, en premier lieu les parcours d'insertion et les différents rapports au travail des générations ayant commencé à travailler en

1992 et 2010. Elles étudient ensuite les parcours et les perspectives de la génération 2010 à court et moyen termes afin de déterminer l'évolution du rapport au travail des mêmes individus, répartis en quatre groupes selon leurs profils : les sereins, les arrivés, les persévérants et les résignés.

Les résultats

De façon contre-intuitive, la dégradation objective des conditions d'accès à l'emploi pour les jeunes n'a aucun effet sur leur optimisme et leurs ambitions. Toutefois, cette intériorisation de la précarité peut conduire à des attitudes très différenciées vis-à-vis du travail selon les positions initiales des jeunes sur le marché. Par ailleurs, si le mouvement d'égalisation du rapport au travail selon les genres semble s'affirmer au début de la vie professionnelle, il finit par s'estomper à mesure que le parcours de vie progresse : la vie de couple et l'arrivée du premier enfant éloignent les femmes de l'emploi, mais moins longtemps et avec de moindres conséquences sur leurs carrières qu'avant.

Le sens du travail contemporain, entre œuvre et désœuvrement

François Henry

Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Mathieu Detchessahar et de Laurent Falque, soutenue le 10 février 2020 à l'université de Nantes.

Cette thèse prend pour objet, au départ, les dirigeants de start-up du numérique. Souvent médiatisés et accueillis dans des incubateurs, ils sont parfois présentés comme prophétisant un futur du travail idéal. Cette recherche puise également dans la philosophie du travail pour montrer que le travail trouve son accomplissement dans le temps, ainsi que l'ont montré Simone Weil (1909-1943) et Hannah Arendt (1906-1975). Elle invite ainsi à réintroduire du temps dans l'économie et les entreprises, en particulier en proposant une réhabilitation du travail intellectuel ainsi que des moments de contemplation qui permettent d'orienter le travail vers l'universel. Le travail n'est pas anodin, n'est pas indépendant du monde dans

lequel nous vivons. Le travail transforme le monde ; il peut ou bien l'affecter en le dégradant, ou bien l'embellir. La réflexion sur l'œuvre invite à penser le travail dans le temps, en introduisant du temps dans l'économie. Cette recherche montre un écartèlement entre deux grandes tendances du sens du travail chez les start-uppers, entre idéalisme et divertissement pascalien, entre participation à l'œuvre ou à un désœuvrement contemporain. Ce faisant, cette réflexion contribue, à partir d'une étude sur les dirigeants de start-up, relativement jeunes, à la compréhension du sens du travail aujourd'hui.

<https://archive.bu.univ-nantes.fr/pollux/fichiers/download/cc921650-0a87-4df3-bc42-3b9ffd5efa7f>

Les pratiques organisationnelles vertueuses (POV) : de leur conceptualisation à leur opérationnalisation et à l'étude de leurs relations avec le bien-être psychologique, les attitudes et les comportements des travailleurs

Julia Aubouin Bonnaventure

Thèse de doctorat en psychologie sous la direction d'Évelyne Fouquereau et de Séverine Chevalier, soutenue le 24 juin 2021 à l'université de Tours.

Si l'étude des pratiques organisationnelles favorables à la performance et à l'implication des travailleurs a suscité un grand intérêt de la part des chercheurs, celle des pratiques favorables à leur santé psychologique est encore à ce jour en gestation. L'objectif général de cette thèse est de contribuer à l'enrichissement de ce champ de la littérature scientifique au travers de : (1) la conceptualisation des Pratiques organisationnelles vertueuses (POV) fondée sur le modèle *Psychologically Healthy Workplace* de l'Association américaine de Psychologie (AAP) (2) la création d'un outil permettant de mesurer les POV et (3) l'identification des liens existant entre les POV d'une part et le bien-être psychologique, les intentions et les comportements des travailleurs d'autre part. Pour atteindre ces objectifs, trois études ont été conduites. La première étude, composée de trois sous-études, a consisté à développer une mesure psychométriquement valide des POV (*i.e.* l'Inventaire des Pratiques organisationnelles vertueuses, IPOV) auprès d'une population de travailleurs français

issus des secteurs privé, public et associatif. La deuxième étude a démontré que les POV étaient positivement associées à la satisfaction au travail, à la croissance professionnelle et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, via la médiation du capital psychologique. Enfin, la troisième étude a mis en évidence que les POV impactaient positivement l'adéquation personne-organisation qui en retour promouvait l'intention de rester et les comportements de citoyenneté organisationnelle des travailleurs. Ce travail doctoral apporte une contribution novatrice à la littérature scientifique consacrée aux déterminants organisationnels du bien-être psychologique, des attitudes et des comportements positifs des salariés et propose aux acteurs de terrain un outil intégratif et valide de mesure des pratiques organisationnelles vertueuses.

http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2021/101554_AUBOUIN_BONNAVENTURE_2021_diffusion.pdf

Revue des thèses

Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes

Nathalie Bernard

Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction d'Emmanuel Abord de Chatillon, soutenue le 26 novembre 2019 à l'université Grenoble Alpes.

À l'heure où les entreprises, confrontées à de nombreux bouleversements, sont plus que jamais en recherche de performance, et à l'heure où les salariés, dénonçant les conditions de travail et les pratiques managériales, n'ont jamais été aussi demandeurs de bien-être au travail, réconcilier le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise est un sujet d'actualité et un enjeu stratégique pour les entreprises. La revue de la littérature et les résultats d'une analyse qualitative exploratoire menée à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de 55 salariés du groupe RESSIF (Réseau des Services Sociaux Interentreprises de France) nous amènent à envisager le « bien-être au travail » et la « performance de l'entreprise » en termes de méta-perspective paradoxale et à proposer des voies de résolution de ce paradoxe organisationnel. Pour ce faire, deux études quantitatives ont été menées. La première étude est

basée sur 5 300 observations issues de l'enquête « conditions de travail » du Ministère français du travail. La deuxième est basée sur les réponses de 270 entreprises à un questionnaire en ligne portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Finalement, les résultats empiriques concluent que les facteurs permettant de concilier le bien-être au travail et la performance de l'entreprise sont, parmi les conditions de travail, la lutte contre l'intensité et l'insoutenabilité du travail et, parmi les pratiques de ressources humaines, le développement de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, la formation, les promotions et perspectives de carrière et, dans une moindre mesure, l'évaluation de la performance. Pour conclure ce travail, sont présentées les contributions théoriques, méthodologiques et managériales, ainsi que les voies futures de recherche.

<https://www.theses.fr/2019GREAG002.pdf>

Cette rubrique a été préparée par **Julien Sourie**, apprenti « veille internationale et recherche en gestion publique comparée » au sein du bureau de la recherche de l'IGPDE, et **Edoardo Ferlazzo**, chef du département Gestion publique comparée.

SOMMAIRE DU NUMÉRO PRÉCÉDENT

N° 16 (2023/1) – FORMATION CONTINUE ET TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

Éditorial

VIRGINIE MADELIN ET BÉNÉDICTE FAUVARQUE-COSSON

[Regards croisés] Formation continue : organisation, enjeux et trajectoires professionnelles

ENTRETIEN ENTRE CORALIE PEREZ ET MARC-ANTOINE ESTRADÉ

[Étude] France et Danemark : deux modèles de formation professionnelle continue aux impacts différenciés ?

CHRISTÈLE MEILLAND

[Entretien] La formation continue à l'innovation publique : le cas du Conservatoire national des arts et métiers

MADINA RIVAL ET ALICE ANBERRÉE

[Témoignages] Paroles de diplômés du Cnam

PASCAL CLARKE, MAGALY DAVID, ANNE JACOD, MALIKA-HÉLÈNE KANYINDA, JÉRÉMY KAWOUK,
ANGELICA NIVIA ET VERONICA RENGIFO

[Note réactive] Grande-Bretagne : deux dispositifs portés par le gouvernement afin d'axer la formation continue sur les compétences

JULIEN SOURIE ET MÉLISANDE TRAN

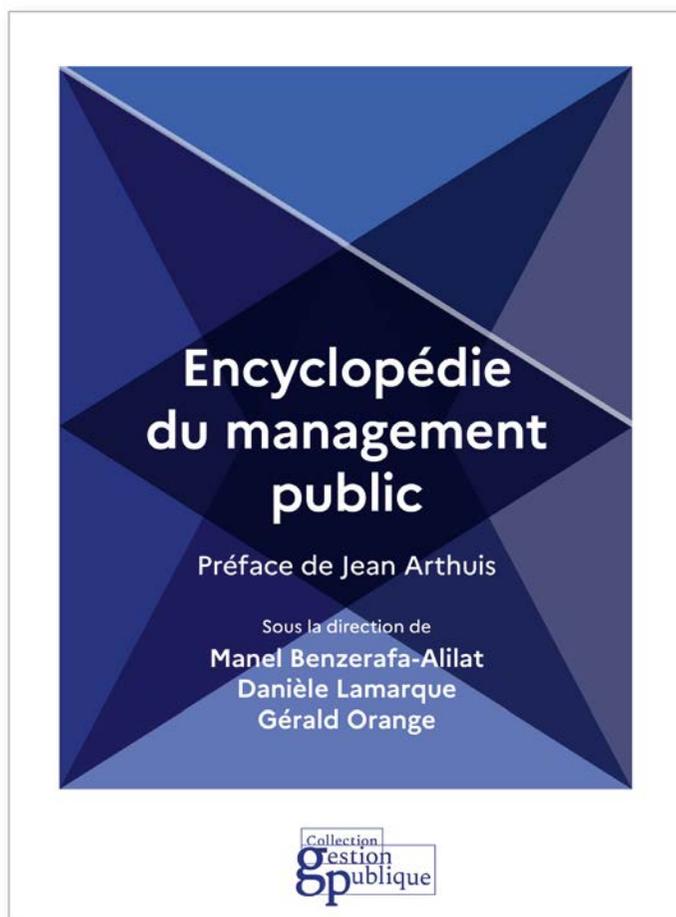
[L'œil du chercheur]

REVUE D'ARTICLES ET DE THÈSES

Disponible en librairie

INSTITUT DE LA GESTION PUBLIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Gestion publique



ISSBN : 978-2-11-162105-3

752 pages

28 €

<https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications>

Pour se procurer l'ouvrage auprès de l'éditeur :
recherche.igpde@finances.gouv.fr

Édition numérique accessible sur
<https://books.openedition.org/igpde/15291>

 **OpenEdition**
Books

Éditorial

VIRGINIE MADELIN

[Regards croisés] Le sens du travail dans la fonction publique : spécificités, valeurs et perspectives

ENTRETIEN ENTRE GUILLAUME AUJALEU ET DAVID GIAUQUE

[Étude] Trouver du sens dans son travail : des aspirations alliant l'individuel et le collectif

CAROLINE ARNOUX-NICOLAS

[Étude] Pilotage par les résultats à Pôle emploi : des effets divers à la main des acteurs

EMMANUELLE GURTNER ET MARION SOULEROT

[Note réactive] Islande : travailler moins pour vivre mieux ?

JULIEN SOURIE

[L'œil du chercheur] Revue d'articles et de thèses



Action publique. Recherche et pratiques est une revue trimestrielle de l'Institut de la gestion publique et du développement économique qui s'adresse aux acteurs publics, aux universitaires et aux étudiants désireux de s'informer sur l'évolution des savoirs dans le champ de l'action publique. Cette revue fait intervenir chercheurs et praticiens du secteur public à travers des contributions sous forme d'articles, d'entretiens et de notes d'analyses décrivant des expériences administratives dans divers pays. La revue présente également des thèses récentes et des articles de recherche marquants en gestion publique.

Déjà parus :

N° 16 – *Formation continue et trajectoires professionnelles*

N° 15 – *La bureaucratie*

N° 14 – *La tarification publique*

Prochain numéro :

N° 18 – *Transparence et action publique*