

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR AGRICOLE
E1 EPREUVE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET CULTURELLE**

Toutes options

Durée : 240 minutes

Matériel(s) et document(s) autorisé(s) : **Aucun**

Le sujet comporte 11 pages

SUJET

THEME : Travail en mutation et quête de sens

Corpus documentaire :

Document 1 : Thomas COUTROT et Coralie PEREZ, « Les travailleurs en quête de sens », *Sciences humaines*, n°357, avril 2023 ;

Document 2 : Elodie CHEVALLIER, « Cinq ans après la pandémie, le travail fait-il encore sens ? », publié sur le site *theconversation.com*, 14 avril 2025 ;

Document 3 : Fiodor DOSTOÏEVSKI, « Premières impressions », *Souvenirs de la maison des morts* (*Les carnets de la maison morte*), extrait, 1862 ;

Document 4 : Louis SECHERESSE, dessin de presse, La Croix, 19 novembre 2023.

PREMIÈRE PARTIE (20 points)

QUESTION 1

À partir des **documents 1 et 2**, montrez que certains facteurs économiques ou sociaux peuvent influencer de manière positive ou négative la perception qu'ont les travailleurs du sens de leur travail.

QUESTION 2

À partir des **documents 1 et 2**, de vos connaissances et en mobilisant les théories, concepts et mécanismes socio-économiques adaptés, expliquez la phrase suivante extraite du **document 1** :

« Voilà précisément pourquoi redonner du sens au travail relève, selon nous, d'une aspiration révolutionnaire : la quête de sens du travail remet en cause le monopole des actionnaires et de leurs mandataires en matière d'organisation du travail. »

DEUXIÈME PARTIE (20 points)

Dans un texte rédigé et en vous appuyant sur l'analyse de l'ensemble du corpus documentaire :

- Identifiez le problème posé par ces documents, en relation avec le thème du sujet « Travail en mutation et quête de sens ».
- Formulez une problématique, en la justifiant précisément.

Trente lignes ou 300 mots environ sont attendus.

TROISIÈME PARTIE (20 points)

Dans un essai de deux pages manuscrites environ, développez un point de vue personnel et argumenté pour répondre à la problématique que vous avez formulée dans la deuxième partie. Vous vous appuierez sur des arguments et des contre-arguments issus des documents et de vos connaissances personnelles.

DOCUMENT 1

Les travailleurs en quête de sens

Thomas COUTROT et Coralie PEREZ, *Sciences Humaines*, n°357, avril 2023.

Prendre au sérieux la question du sens du travail suppose d'en finir avec un vieux préjugé : pour beaucoup, le travail renvoie à la souffrance ; le mot lui-même dériverait d'ailleurs du latin « *tripalium* » – instrument de torture. Outre que cette étymologie est contestée, une telle approche doloriste exclut par principe la question du sens. La torture est subie ; elle inflige, par nature, le mal pour faire mal. Les sciences du travail (ergonomie, psychodynamique du travail...) privilégient une toute autre conception. Dans le sillage de Karl Marx, elles envisagent le travail comme une activité par laquelle les humains modifient le monde naturel et social et se transforment eux-mêmes. [...]

Un travail a du sens s'il nous permet de nous sentir utile (utilité sociale), de nous reconnaître dans ce que nous faisons en respectant les règles du métier et l'éthique commune (cohérence éthique) et de développer nos habiletés et notre expérience (capacité de développement). [...]

Les ouvriers comme les cadres

[...] Le manque de sens est le premier facteur de démission d'un salarié. Ceux ou celles qui ne peuvent ou n'osent pas partir ont tendance à développer davantage de troubles psychiques (syndrome dépressif, notamment) et d'absentéisme pour cause de maladie. Ce risque n'est pas un « problème de riches ». Si les ouvriers trouvent globalement dans leur travail moins de sens, celui-ci a autant d'importance à leurs yeux que pour les cadres : face à une perte de sens, ils ont, comme les cadres, deux fois plus de chances de tomber en dépression. Les jeunes sont autant concernés que leurs aînés.

La pandémie¹, qui a mis au premier plan du débat public la question de l'utilité sociale des métiers (les activités « essentielles »), et a sans doute renforcé le questionnement, en germe depuis quelques années, sur le sens du travail. Le taux inédit de départs volontaires (démissions ou ruptures conventionnelles) en 2022 peut s'interpréter de cette manière.

Le management par les chiffres

Les causes, elles, sont à chercher dans les grandes évolutions managériales des quarante dernières années. Au banc des accusés, le management par les chiffres. Il s'est généralisé à partir des années 1990, moment où les investisseurs financiers commencent à exiger une rentabilité élevée (ou une baisse des coûts dans le secteur public) et une transparence absolue des sources de performance. Les réorganisations permanentes sont des signaux envoyés aux marchés financiers. Inspirée du modèle Toyota, la production allégée (*lean management*) – visant la réduction des coûts et

¹ Il s'agit de la pandémie de la COVID 19 qui a débuté en 2020.

DOCUMENT 1 (suite)

des stocks par une plus grande responsabilisation des salariés – a été dévoyée par des exigences de contrôle et de standardisation comme l'écrit Michel Saily (*Démocratiser le travail. Un nouveau regard sur le lean management*, 2017). Elle a multiplié les procédures rigides (les fameux « process ») et l'obligation régulière de rendre des comptes sur l'activité (*reporting*), donnant naissance à un néotaylorisme digital.

Or, comme nous l'avons montré, les changements organisationnels permanents, les objectifs chiffrés, le fait de travailler en sous-traitance pour un donneur d'ordres, emblématiques du management par les chiffres, contribuent fortement à dégrader le sens du travail et donc la santé des travailleurs.

Ce management prétend ignorer le fait que l'activité réelle de travail diffère toujours de celle qui a été prescrite par les dirigeants. Les sciences du travail ont montré que même dans les tâches apparemment les plus routinières, les travailleurs sont amenés, pour faire face aux inévitables imprévus, à inventer, à interpréter, voire à désobéir aux ordres. Le travail fait sens quand il est « vivant », c'est-à-dire quand il permet le déploiement de l'intelligence individuelle et collective, de la sensibilité et de l'attention humaine.

C'est l'irréductible liberté nichée au cœur du travail qui fait de ce dernier un enjeu politique. Alors que le partage de la richesse créée a longtemps polarisé les conflits sociaux, une lutte politique émerge autour de la question du sens du travail, portant une remise en cause des rapports de domination.

Bien sûr, les managers ne restent pas les bras ballants. Diverses expériences de « transformation » ou « libération » du travail menées en entreprise démontrent qu'il existe des alternatives crédibles au management par les chiffres. Mais leurs limites sont patentées. Par exemple, l'analyste américain Marvin Weisbord, dans le bilan qu'il tire de ses 40 années de conseil en management antitaylorien à des dizaines de grandes entreprises américaines, regrette que les projets menés aient « *rarement duré plus longtemps que le mandat des dirigeants qui les [avaient] initialement soutenus* ». La raison tient en un mot, selon lui : pour les dirigeants ordinaires, « *le pouvoir et le contrôle l'emportent sur l'efficacité* » [...]

DOCUMENT 1 (suite)

Une aspiration révolutionnaire

Le bilan de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE), qui ne permet pas d'échapper aux contraintes d'un capitalisme financier fondé sur des marchés liquides, n'est guère plus encourageant. Danone, Volkswagen ou Orpéa² caracolaient en tête des classements RSE (ou environnement, social et gouvernance) avant de connaître l'éviction d'un PDG jugé trop idéaliste par les actionnaires pour la première, et des scandales écologiques et sanitaires pour les deux autres. Aujourd'hui et pour l'essentiel, la RSE est un vernis : l'enquête « Conditions de travail » de 2019 montre que les salariés dont l'entreprise a adopté une démarche RSE certifiée par un cabinet d'audit externe ne trouvent pas plus de sens à leur travail que les autres...

Si, comme tout l'indique, la question clé est celle du pouvoir sur l'organisation du travail, alors il n'est pas étonnant que l'autorégulation ne produise pas les résultats escomptés. **Voilà précisément pourquoi redonner du sens au travail relève, selon nous, d'une aspiration révolutionnaire : la quête de sens du travail remet en cause le monopole des actionnaires et de leurs mandataires en matière d'organisation du travail.**

Les objectifs chiffrés et les changements organisationnels permanents sapent le sens du travail et la santé des salariés, sauf quand ces derniers ont un pouvoir d'agir sur ce qui leur arrive. S'ils estiment avoir exercé une influence sur la manière dont le changement a été réalisé, alors l'impact négatif disparaît. De même, s'ils ont pu participer à la fixation des objectifs chiffrés, ceux-ci ne dégradent plus le sens de leur travail, et renforcent même la capacité de développement. Mais pour cela, la participation doit être réelle ! Les salariés consultés qui estiment ne pas avoir eu d'influence sur le changement vont un peu moins bien que ceux qui n'ont pas été consultés.

Dans ces conditions, comment redistribuer le pouvoir de décision sur le travail ? Les « espaces de discussion sur le travail » recommandés par l'accord interprofessionnel de 2013 sur la qualité de vie au travail (QVT) auraient pu constituer un premier pas dans cette direction. Mais le bilan des accords d'entreprise sur la QVT est décevant. Facultatifs, mal définis, flous dans leur organisation et leurs objectifs, ces espaces de discussion sont restés lettre morte. Il est temps d'instituer un véritable droit à la délibération sur le travail.

² Entreprise spécialisée dans les maisons de retraite médicalisées pour personnes âgées. Cette entreprise a fait l'objet d'un scandale sanitaire en 2022 pour des faits de maltraitances envers les personnes âgées accueillies, dans le but de réduire les coûts et d'augmenter le profit.

DOCUMENT 1 (suite et fin)

Démocratiser la gouvernance

Si la redistribution du pouvoir doit commencer au niveau du travail réel – c'est-à-dire celui effectivement réalisé par le travailleur, toujours différent du travail prescrit par les consignes et la hiérarchie –, elle ne peut s'y cantonner. Elle doit aussi concerner la gouvernance d'ensemble, la prise de décision stratégique sur les finalités du travail et le financement de l'entreprise.

La codétermination à la scandinave ou à l'allemande, où les représentants des salariés disposent d'une forte représentation dans les conseils d'administration, allant jusqu'à 50 % dans les grandes entreprises, ne résout guère les dilemmes liés à l'utilité sociale ou à la cohérence éthique. La preuve avec le scandale Volkswagen (autour de la falsification de la mesure des émissions de CO2 des moteurs par les ingénieurs de l'entreprise).

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), où la gouvernance est véritablement partagée entre les parties prenantes, est plus prometteuse : elle permettrait dans les grands groupes, notamment, d'associer non seulement les salariés mais aussi les associations et ONG afin de peser sur les décisions d'investissement et de production, qui ont un impact sur l'environnement.

Ces avancées juridiques – droit à la délibération sur le travail, gouvernance partagée – sont aujourd'hui nécessaires pour passer d'une logique productiviste à une logique du « prendre soin » (*care*). Pour cela, prenons le temps de ralentir afin de délibérer des finalités et de l'organisation du travail. [...]

L'organisation en débat

Diverses expérimentations, associant représentants syndicaux et chercheurs en sciences du travail, se sont appuyées sur le vécu intime des personnes pour élaborer des propositions visant à faire évoluer l'organisation du travail.

Parmi les solutions formulées émerge l'idée d'une demi-journée par mois accordée à tous les salariés pour délibérer entre pairs sur l'organisation et les finalités de leur travail. Les animateurs de ces débats devront être légitimes aux yeux des salariés et autonomes par rapport au management. L'employeur, quant à lui, aura le devoir de répondre formellement à leurs revendications. De quoi, espèrent ses promoteurs, transformer le travail pour lui redonner du sens.

DOCUMENT 2

Cinq ans après la pandémie, le travail fait-il encore sens ?

Elodie CHEVALLIER, Chercheuse sur le sens au travail, Université catholique de l'Ouest, publié sur www.theconversation.com le 14 avril 2025.

La pandémie de Covid-19 a agi comme un révélateur du sens accordé au travail. En France et au Canada, elle a provoqué une prise de conscience immédiate. Ses effets se prolongent aujourd'hui : « grande démission », stratégie d'autopréservation face à l'épuisement professionnel, baisse du sentiment d'utilité, aspiration à la reconnaissance des efforts et transitions professionnelles vers des métiers avec plus de sens. Cinq ans après, quelles leçons en avons-nous vraiment tirées ?

Nous nous souvenons tous et toutes de ce que nous faisons le jour où nous avons appris que nous allions être confinés pour quelques semaines... qui se sont transformées en quelques mois. Face à ce virus encore inconnu, nous étions décidés à nous mobiliser, à nous battre, à encourager les travailleuses et les travailleurs essentiels. Nous rêvions du monde d'après, celui où l'on retrouverait nos libertés, celui où l'on mettrait fin aux pratiques qui n'ont plus de sens. Cinq ans après, qu'en est-il de ce « monde d'après » ?

Nous avons mené une recherche pour mieux cerner les effets de la pandémie de Covid-19 sur le sens accordé au travail en France et au Canada. Une première étude qualitative par groupe de discussion s'est déroulée en plein coeur de la pandémie (janvier 2022) auprès de professionnels du conseil en orientation. Une seconde étude quantitative, réalisée à l'issue de la pandémie (janvier 2023), par questionnaire auprès de 166 travailleurs et travailleuses avec au moins cinq ans d'expérience, nous a permis de comprendre l'impact des modalités de travail imposées par la pandémie sur le sens au travail.

La pandémie a clairement eu un effet sur le sens accordé au travail, que ce soit en France ou au Canada, de manière positive ou négative, notamment en fonction des conditions de travail vécues. [...]

Si les mesures pour faire face à la pandémie ont permis d'apporter plus de flexibilité et d'autonomie dans le travail, force est de constater que le retour à la normale s'est accompagné de peu de changements structurels. Au contraire, les tendances préexistantes ont été exacerbées : fin du télétravail dans certaines entreprises, conditions de travail rendues encore plus difficiles dans certains métiers, retour dans l'ombre de populations de travailleurs applaudis et considéré comme essentiels lors des temps les plus difficiles de la pandémie de Covid-19.

DOCUMENT 2 (suite)

Deux actifs sur dix s'interrogent davantage sur le sens de leur travail

Dans ces conditions, l'après-pandémie a fait l'effet d'une douche froide laissant un goût amer à de nombreux salariés. Cela s'est traduit par une attention beaucoup plus forte au fait d'occuper un travail qui a du sens. En 2022, deux actifs sur dix s'interrogent davantage sur le sens de leur travail depuis la crise, un phénomène particulièrement marqué chez les jeunes, les cadres et les employés du secteur public.

S'agit-il d'un phénomène purement français ? Pas forcément si l'on regarde de l'autre côté de l'Atlantique. Au Canada on note également une quête de sens accrue depuis la pandémie. Il semblerait donc que l'on ait affaire à un phénomène global. Alors, cinq années après le début de la pandémie de Covid-19, il est intéressant de se demander quel a été l'effet de la pandémie sur ce phénomène.

Transition professionnelle

Les événements, qu'ils soient prévus ou non, influencent notre rapport au travail et nos choix de carrière. La pandémie de Covid-19, en particulier, a été un bouleversement majeur, parfois qualifié de choc de carrière en raison de ses effets sur les trajectoires professionnelles. Chez certaines personnes, cela peut influencer le sens qui est accordé au travail, car l'évènement vient changer l'ordre des valeurs et des priorités.

Cet évènement s'est accompagné de mesures de confinement qui nous ont poussés à changer nos habitudes de vie et de travail. Moins de temps dans les transports, plus de temps en famille, chez certaines personnes cela a créé les conditions pour revoir leurs priorités de vie. La conciliation travail-famille et la recherche d'un équilibre de vie ont été parmi les arguments les plus entendus par les professionnels de l'orientation qui recevaient des personnes amorçant une transition professionnelle.

Certaines personnes ont saisi cette occasion pour aller vers un travail davantage porteur de sens à leurs yeux. D'autres personnes ont plutôt vécu cette période comme un évènement qui a participé à dégrader un sens qui n'était pas toujours très fort.

DOCUMENT 2 (suite et fin)

Baisse du sentiment d'utilité

Le travail à distance qui s'est imposé de manière spontanée, ainsi que l'arrêt de certaines activités, a créé un sentiment de perte de sens. Nos résultats montrent que les télétravailleurs à temps plein ont plus souvent connu une baisse de leur sentiment d'utilité et d'autonomie, en particulier dans les métiers considérés comme « non essentiels ».

De même, les personnes qui ont connu une période prolongée d'inactivité – plus de six mois – ont plus souvent exprimé une perte de sens, due notamment à l'absence des relations professionnelles et à la diminution de leurs responsabilités.

Aussi, l'étiquetage de certains métiers comme « non essentiels » a conduit les travailleurs concernés à remettre en question leur utilité sociétale et donc leur engagement professionnel. À l'inverse, ceux occupant des emplois essentiels ont souvent ressenti une plus grande fierté, mais aussi une surcharge et un manque de reconnaissance qui se sont fait sentir un peu plus tard.

Efforts non reconnus

La pandémie a montré qu'une nouvelle manière de considérer le travail était possible, en laissant plus d'autonomie aux salariés, en valorisant certaines professions dénigrées et pourtant essentielles. Mais ces avancées ont été temporaires. Les travailleurs ont fait un énorme effort d'adaptation pour faire face à la pandémie, et ils constatent aujourd'hui que cet effort n'a pas été reconnu. La revalorisation des métiers essentiels s'est souvent limitée à des primes ponctuelles, sans réelle refonte des conditions de travail. La flexibilité et l'autonomie, expérimentées à grande échelle avec le télétravail, ont été freinées par le retour forcé au bureau dans certaines organisations.

Beaucoup de travailleurs ont eu le sentiment d'avoir été floués. Et c'est cela qui a eu l'effet le plus néfaste sur le sens accordé au travail, lorsque les actes ne suivent pas les paroles. La revalorisation du travail doit dépasser les simples déclarations pour se traduire par des actions concrètes. Il est nécessaire de repenser l'équilibre entre la contribution des salariés et la rétribution qu'ils reçoivent, d'offrir plus d'autonomie à ces derniers et de rapprocher les décisions du terrain. Le sens du travail ne peut être imposé de manière abstraite. Il repose sur la reconnaissance authentique et tangible de l'apport de chaque individu au bon fonctionnement de l'organisation, et cette reconnaissance doit aller au-delà des mots pour être réellement vécue au quotidien.

DOCUMENT 3

Fiodor Dostoïevski, « Premières impressions », *Souvenirs de la maison des morts (Les carnets de la maison morte)*, extrait, 1862.

Dans ce récit autobiographique, l'auteur Fiodor Dostoïevski, prisonnier politique dans un bagne en Sibérie, livre ses réflexions sur le travail et sur la place centrale qu'il occupe dans la vie d'un homme.

Il m'est venu un jour à l'idée que si l'on voulait réduire un homme à néant, le punir atrocement, l'écraser tellement que le meurtrier le plus endurci tremblerait lui-même devant ce châtiment et s'effrayerait d'avance, il suffirait de donner à son travail un caractère de complète inutilité, voire même d'absurdité. Les travaux forcés tels qu'ils existent actuellement ne présentent aucun intérêt pour les condamnés, mais ils ont au moins leur raison d'être : le forçat fait des briques, creuse la terre, crépit, construit ; toutes ces occupations ont un sens et un but. Quelquefois même le détenu s'intéresse à ce qu'il fait. Il veut alors travailler plus adroitement, plus avantageusement ; mais qu'on le contraigne, par exemple, à transvaser de l'eau d'une tine dans une autre, et vice versa, à concasser du sable ou à transporter un tas de terre d'un endroit à un autre pour lui ordonner ensuite la réciproque, je suis persuadé qu'au bout de quelques jours le détenu s'étranglera ou commettra mille crimes comportant la peine de mort plutôt que de vivre dans un tel abaissement et de tels tourments. Il va de soi qu'un châtiment semblable serait plutôt une torture, une vengeance atroce qu'une correction ; il serait absurde, car il n'atteindrait aucun but sensé.

DOCUMENT 4

Loïc SECHERESSE dessin de presse, *La Croix*, 19 novembre 2023.

