



Sens au travail ou sens interdit ?

Pour s'interroger enfin sur le travail

Décembre 2017

Dans le monde du travail, le mot « sens » semble être sujet à des interprétations très différentes, créant une certaine confusion à l'origine de véritables contradictions. Pour certains, il est possible de « donner du sens », comme un élément essentiel du travail, une pratique managériale, une visée institutionnelle. Le sens serait alors compris comme une direction, une finalité, une vision.

Pour d'autres, le sens serait un processus individuel, voire intime, auquel l'organisation n'aurait pas accès au-delà de l'organisation du travail, puisqu'il serait subjectivement associé à la trajectoire professionnelle, l'histoire familiale, l'environnement social... Comme l'écrit Fabienne Hanique, sociologue clinicienne, dans son livre « Le sens du travail » (2004), « *l'élaboration du sens est une affaire intime, constamment, âprement négociée par chacun d'entre nous* ».

De multiples définitions du mot « sens » existent. Certains chercheurs en sciences humaines et sociales le définissent comme « *ce qui est, à un moment donné, éprouvé par un sujet individuel ou collectif, comme la cohérence unifiante d'une situation* » (Barus-Michel, 2013).

Eu égard aux articles qui fleurissent sur ce sujet sur les réseaux sociaux, dans la presse, dans de nouvelles promesses de techniques managériales, il semble que la question du sens au travail soit au cœur d'un enjeu majeur aujourd'hui, en termes d'engagement et de motivation des salariés.

L'intention de notre étude est de comprendre ce que chacun peut mettre derrière ce mot.

Les personnes ayant répondu à cette étude se répartissent en trois tiers : 34% ont entre 25 et 40 ans, 30% ont entre 40 et 50 ans, et 33% ont plus de 50 ans. Les moins de 25 ans ne représentent que 3% de l'échantillon. 2 329 personnes ont répondu au questionnaire en ligne.

Les statuts se répartissent en 70% de cadres (dont 9% de cadres dirigeants et 12% de cadres supérieurs) et 30% de non cadres. 42% de l'échantillon manage une équipe. Aucun domaine d'activité ne représente plus de 10% de l'échantillon.

Constatant l'absence de profils majoritaires dans cet échantillon, une première hypothèse est que la question du sens au travail interpelle l'ensemble des individus, qu'ils soient salariés ou non, dans l'enseignement ou dans un site de production, cadres ou non-cadres... Le sens au travail pourrait bien être un questionnement universel commun à toute situation de travail.

1. Sens au travail : de quoi parle-t-on ?





« Que vous évoque la notion de sens au travail ? » était la première question de cette étude, et les verbatim recueillis sont étayés, construits, exposant parfois des raisonnements argumentés, mais aussi des questionnements et des incertitudes.

L'essentiel

- Respect des valeurs
- Utilité du travail
- Ethique
- Compréhension des missions
- Contribution à quelque chose de plus grand que soi
- Pour quoi, et non pas comment
- Objectifs clairs dans une stratégie définie
- Accession à l'information et pouvoir questionner

Verbatim

- La réponse à la question « Pourquoi travaillons-nous ? »
- Chaque individualité mise en mouvement organisé et cohérent permettant au collectif d'atteindre les objectifs
- Satisfaction de faire et de partager ce que l'on fait
- Ethique, respect, bienveillance. Une entreprise doit jouer un rôle socioéconomique.
- Faire quelque chose d'utile
- Fondamental ! C'est le rôle principal du manager, et chaque individu de l'équipe doit y trouver sa propre vérité de sens. Inversement le non-sens est usant, épuisant.
- It comes from yourself, inspired by the management.
- La capacité d'un individu d'être en mesure de comprendre pleinement toutes ses missions et actions – avoir accès à l'information et pouvoir questionner
- Avoir le sentiment de contribuer à quelque chose de plus grand que moi
- Le sens du travail, c'est individuel, commutatif et organisationnel. Mais le sujet est vaste...
- Respect bilatéral des collègues dans le travail en équipe, ponctualité, rigueur, motivation, travail soigné et consciencieux pendant les heures de travail. Respect bilatéral des obligations du contrat de travail, tant du côté salarié que du côté employeur.
- Respect des valeurs, utilité du travail, conformité travail prescrit/travail réel
- Savoir ce que l'on doit faire avec des objectifs clairs dans le cadre d'une stratégie bien définie

Plusieurs répondants ont utilisé **l'allégorie du tailleur de pierre**, rappelée ici brièvement tant elle peut être éclairante au sujet du sens au travail.

« Un premier tailleur de pierre, assis sur sa chaise, travaille presque mécaniquement sa pierre. Quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, c'est l'air un peu ahuri qu'il répond qu'il taille une pierre.

Non loin de lui, un second tailleur de pierre effectue le même travail, avec les mêmes outils et la même technique, mais de façon un peu plus méthodique. Quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, il explique posément qu'il taille une pierre pour construire un mur.

Quelques mètres plus loin, un troisième tailleur de pierre travaille consciencieusement sa matière première avec un respect quasi religieux. Il a exactement les mêmes outils et la même technique que les deux autres tailleurs de pierre mais, ce qui le rend différent, c'est la délicatesse avec laquelle il taille sa pierre comme s'il s'agissait d'un diamant. Et quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, il répond dans un large sourire : « je suis en train de construire une cathédrale ».

Auteur inconnu

A quoi contribue-t-on ? Comment définit-on le sens de notre travail ? Se dessinent ici les enjeux liés à la perception des finalités, au carrefour d'une vision individuelle et organisationnelle.

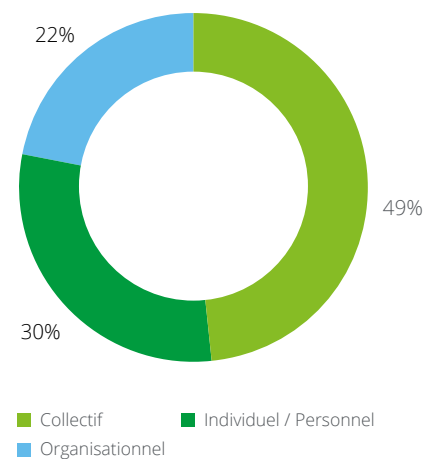
Pour quelques autres, les réponses sont extrêmement précises et factuelles : le sens au travail concernerait l'application de l'organisation scientifique du travail ou l'amélioration des processus de production au niveau de l'organisation et de la communication.

Cette première question permet de plonger dans les représentations individuelles : la notion de sens au travail est complexe, subjective et non consensuelle. Elle fait appel à de multiples registres qui peuvent s'articuler entre eux, mais elle est bien au cœur d'une recherche individuelle, collective et peut-être organisationnelle...

Le sujet du sens est plutôt individuel pour 30% des réponses, et collectif pour 49%. Ce pourcentage monte à 54% pour les cadres supérieurs et les cadres dirigeants. Pour 22% des répondants, le sens au travail est d'abord organisationnel. Il y a une certaine contradiction entre ces chiffres et les très nombreux verbatim qui renvoient la notion de sens au travail à des enjeux d'organisation et de conditions concrètes du travail.

La répartition de ces réponses interroge sur le caractère exclusif de la question : collectif ou individuel/personnel ou organisationnel. Le sens au travail ne serait-il pas finalement au carrefour de ces registres ? La suite de l'étude permettra d'approfondir ce point.

Le sens au travail est un sujet principalement :



Dans l'absolu, la question du sens au travail est située par les participants à une moyenne de 8,7/10, avec une très grande homogénéité quels que soient le statut, l'âge ou le management : toutes les notes sont situées entre 8,4 et 8,9. La question du sens au travail revêt une importance capitale pour l'ensemble de la population interrogée.

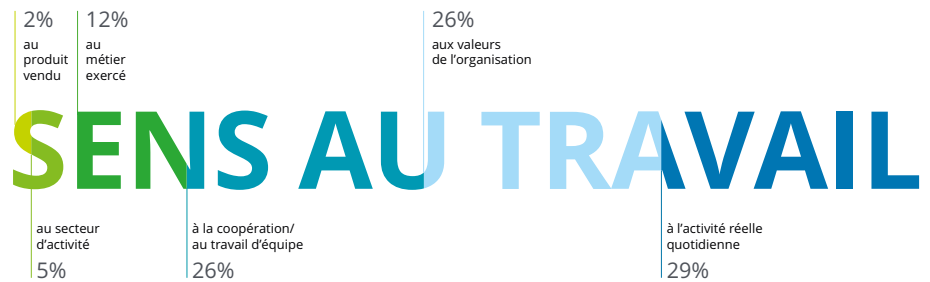
Cependant, la perception qu'ont les individus de l'importance donnée au sens du travail dans leur organisation tombe à 6, avec une forte disparité en fonction des statuts. Les non-cadres et les cadres se situent respectivement à 5,9 et 5,7, les cadres supérieurs à 6,2 et les cadres dirigeants à 7,5.

Il n'est pas possible à ce stade de l'étude de conclure sur ces chiffres de façon certaine. Cependant, ils sont de nature à s'interroger sur une rupture possible entre les équipes opérationnelles et les directions d'entreprise, ces dernières étant convaincues de proposer des finalités permettant la construction du sens, et les équipes opérationnelles considérant qu'elles n'ont pas suffisamment accès à cette finalité pour qu'elle permette de construire du sens.

Pour 54% des personnes interrogées, la quête de sens a guidé leur choix de métier, allant jusqu'à 60% pour les plus de 50 ans et 65% pour les cadres dirigeants. Le métier n'est donc pas le seul critère permettant de construire du sens dans son activité professionnelle.

Lorsqu'on cherche à préciser à quoi serait principalement relié le sens au travail, les résultats sont particulièrement marqués :

Le sens au travail est relié principalement :



Pour préciser ce qui est entendu par activité réelle, ce sont les tâches concrètement réalisées dans le passage du travail prescrit au travail réalisé. L'activité réelle fait appel aux préoccupations du salarié, c'est-à-dire à « ce qui compte vraiment pour soi et pour les collègues ».

Si le rapport entre les buts auxquels il faut s'astreindre et ce qui compte pour soi disparaît, alors la perte de sens désaffecte l'activité. On peut alors « être en activité sans se sentir actif ». C'est le cas par exemple lorsque, par contrainte de temps ou de moyens, l'individu réalise un travail dont la qualité n'est pas satisfaisante pour lui, et ceci même si cette qualité est satisfaisante pour l'organisation.

Si on segmente les réponses par statut, on observe les résultats suivants :

	Non-cadres et cadres	Cadres supérieurs et cadres dirigeants
Activité réelle quotidienne	32 %	21 %
Valeurs de l'organisation	25 %	31%
Coopération/Travail d'équipe	24%	31%

La segmentation des réponses par âge est également intéressante pour appréhender l'importance donnée à l'activité quotidienne selon les générations :

	- 35 ans	35-45 ans	+45 ans
Activité réelle quotidienne	37%	27%	26%
Valeurs de l'organisation	22%	28%	29%
Coopération/Travail d'équipe	18%	26%	28%

Les plus jeunes accordent plus d'importance à l'activité réelle, ce qui peut s'expliquer par la volonté d'apprentissage du métier, de compétences liées aux expériences concrètes, de la progression de l'apprentissage. Pour les plus de 35 ans, la répartition s'équilibre, notamment en accordant une importance grandissante pour la coopération et le travail en équipe, ce qui s'explique certainement par les enjeux de management que beaucoup rencontrent dans leur trajectoire professionnelle.

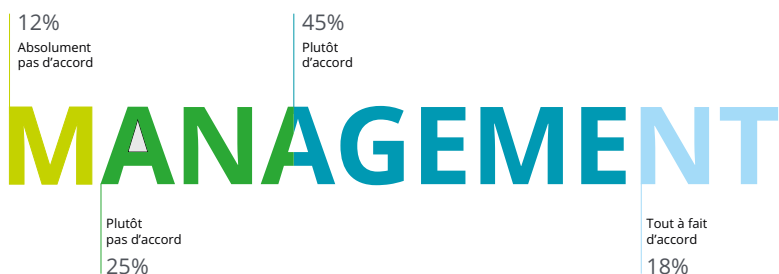


Les résultats suivants permettent de mettre en lumière la confusion entre le sens entendu comme finalité, direction, cap, et le sens entendu comme cohérence pour soi.

Mon travail a le sens que je lui donne

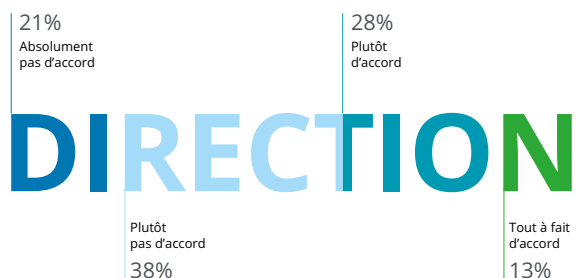


Le sens au travail doit m'être donné par mon manager



Il est donc possible, pour 85% des personnes interrogées, de considérer que le travail a le sens que chacun lui donne, tout en répondant - pour 63% - que le sens au travail doit être donné par le manager. Cette distinction entre deux visions possibles du mot « sens » permet de mettre en lumière un risque majeur de la réappropriation de la question du sens par les organisations. Si les répondants à cette étude semblent très majoritairement en attente d'une direction, d'une finalité clairement exposée, chacun a aussi conscience que le sens est un processus permanent de recherche d'équilibre entre ses aspirations, son environnement, ses besoins, le contenu de son travail, etc...

Le sens au travail ne peut venir que de la Direction générale



Sens au travail : c'est un sujet RH



2. Le travail a-t-il un sens ?





“Nos sociétés occidentales sont, comme l'écrivait Habermas, " des sociétés fondées sur le travail ". Le travail est au fondement de l'ordre social, il détermine largement la place des individus dans la société, il continue d'être le principal moyen de subsistance et d'occuper une part essentielle de la vie des individus. Travailler est une norme, un fait social total.”

(Méda D., 2015)

La question du sens au travail doit se placer dans le référentiel du travail, compris comme une activité qui nécessite un certain savoir-faire, qui apporte des avantages en nature et financiers, et qui confère une identité au fondement de l'existence sociale.

Selon Vincent de Gaulejac, sociologue clinicien, le travail rassemble trois registres : le Faire, l'Avoir et l'Etre. (Gaulejac V. 2011).

Le Faire : travailler c'est d'abord produire un acte

La production a évolué dans le temps, puisque jusqu'au 19^e siècle, la fabrication était le fait d'individus qui maîtrisaient un savoir-faire. Puis l'outil et la machine ont transformé les façons de faire. Et plus récemment, les nouvelles technologies d'information et de communication ont bouleversé les processus de production. Aujourd'hui, le travail ne s'appréhende plus en termes de charge, d'exécution d'une tâche, d'effort pour produire une charge, un objet, cultiver la terre ou fabriquer à la chaîne.

Verbatim

- En réalité, le travail n'a aucun sens. Il a un objectif, un intérêt, un but, mais pas de sens. Le travail est ce qui doit être fait. Le sens est une notion trop abstraite, de l'ordre de la conviction, et ne supporte pas le jugement. Le sens est donc l'outil idéal des polémiques.
- Le travail aujourd'hui est synonyme d'argent, comme au début du dernier siècle. Seul le vrai artiste ou le passionné peut donner un sens à son travail.
- Pour répondre à cette question, il faudrait d'abord redéfinir ce qu'est le travail.

Verbatim

- Faire quelque chose qui à la fin de la journée nous rend fier
- Accomplir les tâches qui me sont confiées
- Travail bien fait



L'Avoir : travailler, c'est subvenir à ses besoins

Le travail est un moyen d'obtenir différents capitaux :

- un capital économique (salaires, honoraires, avantages en nature),
- un capital social (existence sociale, statut, place dans l'organisation, une protection juridique et sociale, une sécurité subjective et objective, un réseau social),
- un capital culturel (développement des compétences, accès à des formations, maîtrise de savoir-faire, accès à des savoirs – complète le capital culturel reçu à la naissance).

Verbatim

- Activité rémunérée
- Gagner sa vie
- Gagner son pain
- Avoir un travail qui vous donne l'impression de continuer à apprendre, à progresser, à développer des relations humaines stimulantes

Verbatim

- S'épanouir
- Ne pas être un maillon de la chaîne qui ignore le besoin initial et qui n'entend pas le merci du client final
- Accomplissement, liberté
- Réduire les inquiétudes et donner de la considération au travailleur.
- Réalisation de soi
- Utile à la société

L'Etre : travailler pour exister

Le travail est bien plus que le travail : c'est un signe d'appartenance, un marqueur. L'essentiel aujourd'hui n'est plus tant d'avoir un travail que d'exister par le travail. Il devient une finalité de l'existence, un challenge, un moyen de dépassement de soi.

“Le travail se caractérise aujourd'hui par la mobilisation d'un sujet pour remplir les objectifs, appliquer des prescriptions et suivre des consignes. L'œuvre n'est donc plus un objet concret réalisé par un individu isolé, mais le résultat d'une production systémique qui nécessite la collaboration directe ou indirecte de milliers de personnes indifférenciées [...]. Dans ce contexte, le Faire devient plus flou, plus abstrait, moins visible. ”

(Gaulejac V. 2011).

Ces dimensions faire, avoir et être peuvent être à la fois complémentaires, mais aussi contradictoires, et leur priorisation en termes d'importance pour l'individu peut évoluer tout au long d'une trajectoire professionnelle. Concernant les revendications portant sur les conditions de travail, un déplacement s'effectue depuis plusieurs décennies, du registre de l'Avoir au registre de l'Être, portant sur la « réalisation de soi ».

Parmi ces propositions de situations concrètes de travail, voici le classement de celles qui contribuent, selon les répondants, à la construction de sens au travail.

Situations concrètes de travail	%	Proposition de rattachement de registre
Apprendre de nouvelles choses pour un dossier spécifique	15%	Faire et Avoir
Montrer à des collègues comment faire	14%	Faire
Etre remercié régulièrement pour ce que l'on fait de bien	13%	Etre
Réaliser un travail difficile et réussir	12%	Faire et Etre
Intervenir dans un conflit et contribuer à le résoudre	9%	Etre
Faire une erreur et avoir un collègue qui vous l'explique	8%	Faire et Etre
Vérifier et contrôler le travail	6%	Faire
Recevoir une rémunération variable significative	6%	Avoir
Ecrire en autonomie une procédure, un mode opératoire	5%	Faire
Obtenir une promotion	4%	Avoir et Etre
Tenir un délai extrêmement court qui paraissait irréalisable	3%	Faire

Le registre du Faire est particulièrement représenté dans les réponses et rejoint l'analyse de l'activité réelle. Le sens au travail pourrait donc se situer pour partie dans la réalisation d'un acte professionnel qui permet de démontrer un savoir-faire, une compétence, d'apporter sa contribution à un travail collectif.

Le registre de l'Être est présent à travers des réponses liées à la médiation des conflits, à la reconnaissance, au rapport à l'erreur et à l'échec, à la confrontation à la difficulté et à la réussite.

“Quelle que soit la situation, ce qui détermine l'action, c'est le sens que lui donne l'opérateur.”

Yves Clot (1995)

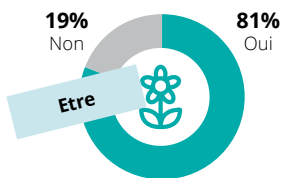
On retrouve également dans ces réponses les dimensions du Faire, de l'Avoir et de l'Etre : la fierté du « travail bien fait », la possibilité de subvenir à ses besoins, entendus au sens matériel et économique, mais probablement aussi de liens sociaux, et l'Etre qui permet l'épanouissement.

La notion de plaisir est quant à elle intéressante à relever, tant elle s'oppose à la vision du travail qui circule aujourd'hui sur les réseaux sociaux, mais aussi dans les verbatim recueillis dans cette étude : le rappel permanent d'une origine étymologique au mot latin tripalium, en tant qu'instrument de torture, évoque effectivement le travail d'abord comme une oppression ou une servitude.

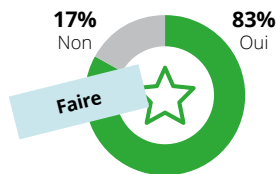
Mais d'autres mots peuvent aujourd'hui s'inviter dans la vision actuelle du travail, comme labor – le labeur - et opus –l'œuvre- par exemple. Le travail reste un concept qui s'analyse en fonction de multiples variables, comme la culture, le contexte sociopolitique, la zone géographique, l'histoire...

Enfin, est-il nécessaire de rappeler ici que le travail ne désigne pas les seules situations de travail salarié, mais bien toutes les formes de travail que sont le travail domestique, le travail bénévole, le travail associatif...

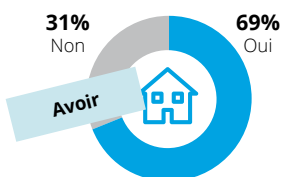
Mon travail est une source d'épanouissement



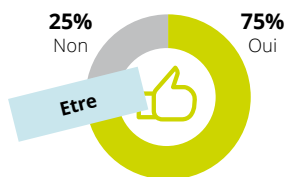
Je suis fier(e) de mon travail



Mon travail est avant tout un moyen de subvenir à mes besoins

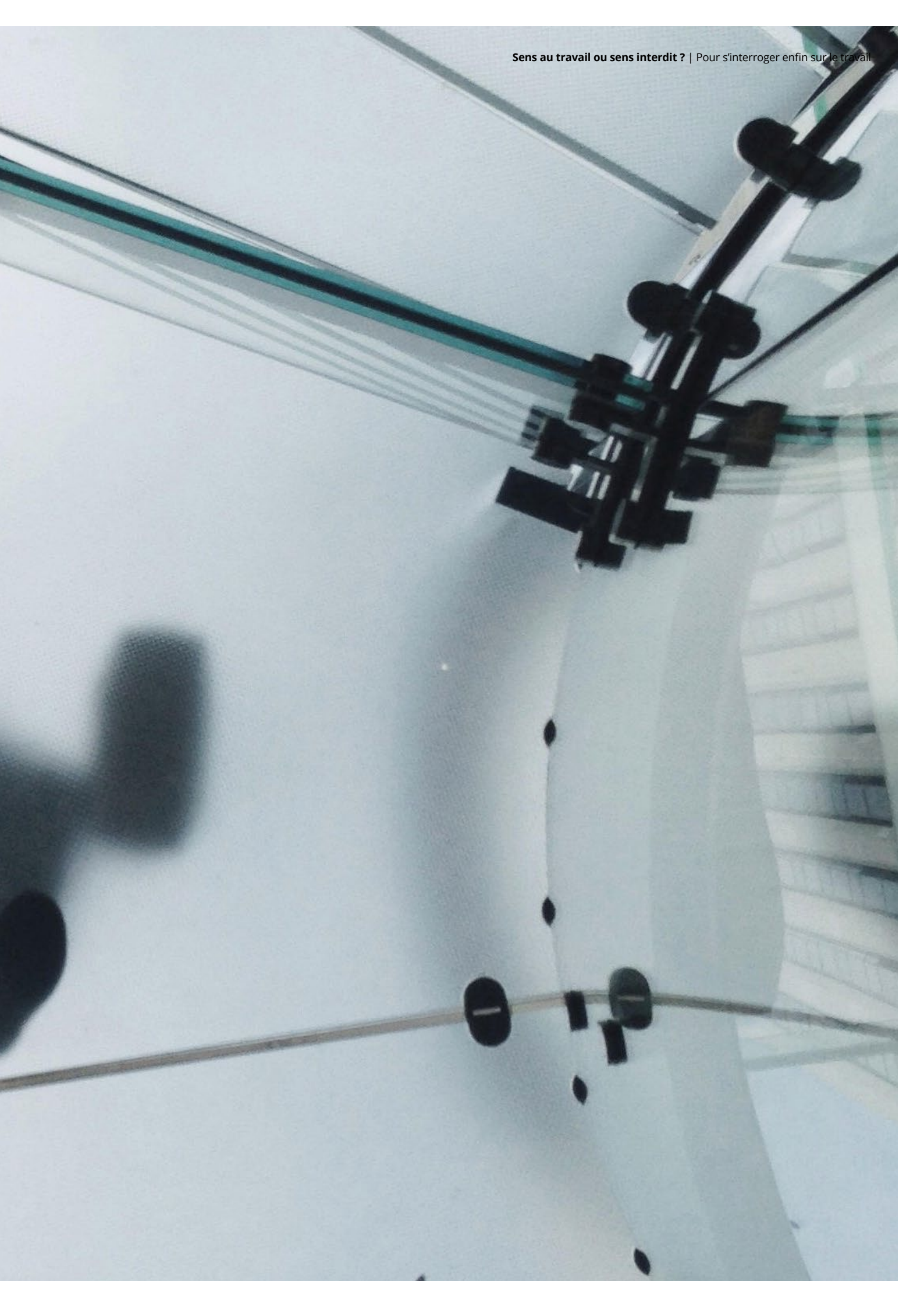


Je vais travailler avec plaisir



3. La perte de sens





Sur les deux dernières années, avez-vous le sentiment que le sens au travail s'est :



Les 55% de personnes ayant répondu que le sens au travail s'est dégradé ne sont pas répartis de manière homogène :

- 35% pour les moins de 30 ans,
- 52 % entre 30 et 40 ans.

Pour les plus de 40 ans, le pourcentage s'élève à 57%, avec un pic particulièrement significatif pour les 45 à 50 ans qui considèrent à 67% que le sens s'est dégradé.

Les autres critères de distinction, statut, genre ou management ne font pas apparaître de différence significative. Ces résultats relèvent donc une majorité d'individus éprouvant une perte de sens significative dans leur travail. La question qui émerge est celle des conséquences que cette perte de sens pourrait avoir sur la santé et sur la performance des collectifs, point qui sera précisé dans la quatrième partie de l'étude.

Quels sont les éléments qui peuvent contribuer le plus, selon vous, à la perte de sens dans votre travail ?

Afin d'explorer ce qui conduit à la perte de sens, une question proposait un choix multiple autour de 4 thématiques : l'organisation, les conditions de travail, la carrière et les relations professionnelles. Un champ libre permettait de compléter éventuellement les réponses.

Les éléments ayant recueilli plus de 25 % des réponses concernent les licenciements et les plans sociaux (28%), le déséquilibre

entre vie privée et vie professionnelle (25%), l'ambiance de travail (33%), le processus d'évaluation (40%), le niveau de rémunération (35%), la relation managériale (35%) et le manque de reconnaissance (43%).

Les verbatim mettent en avant ce que de nombreux travaux de recherche ont déjà dénoncé comme étant à l'origine du mal-être au travail : multiplication des injonctions paradoxales, dégradation de la qualité du lien social, bureaucratie et multiplication des procédures, parfois contradictoires, compétition exacerbée, financiarisation et judiciarisation, individualisme et manque de reconnaissance, taylorisation des tâches ou certains déploiements de lean management...

Au-delà d'être des facteurs de risque pour la santé au travail, ce qui est verbalisé ici, c'est aussi l'impact de ces facteurs sur la perte de capacité à octroyer un sens au travail.

Dans une récente étude « Qualité de vie au travail : et la bienveillance ? » (Deloitte, juin 2017), l'alignement entre les valeurs affichées et la réalité du lien social dans les situations de travail était relevé par les participants. Cette étude sur le sens au travail semble à nouveau montrer l'importance donnée par les individus à être dans un environnement qui aligne les mots et les actes.



“Un employé peut s'ajuster à un travail qui lui apparaît insignifiant, mais il le fait généralement en abaissant le niveau de ses attentes, en modifiant la hiérarchie de ses besoins, en essayant de tirer profit autant que possible des relations qu'il a au travail et en accroissant la valeur qu'il accorde à son salaire.”

E. M. Morin & B. Cherré - 1999.

Un très fort écart entre souhait et perception !

8,7/10

Importance du sens au travail de façon générale

6/10

Importance du sens au travail dans l'entreprise actuelle

55%

des salariés considèrent que le sens au travail s'est dégradé !

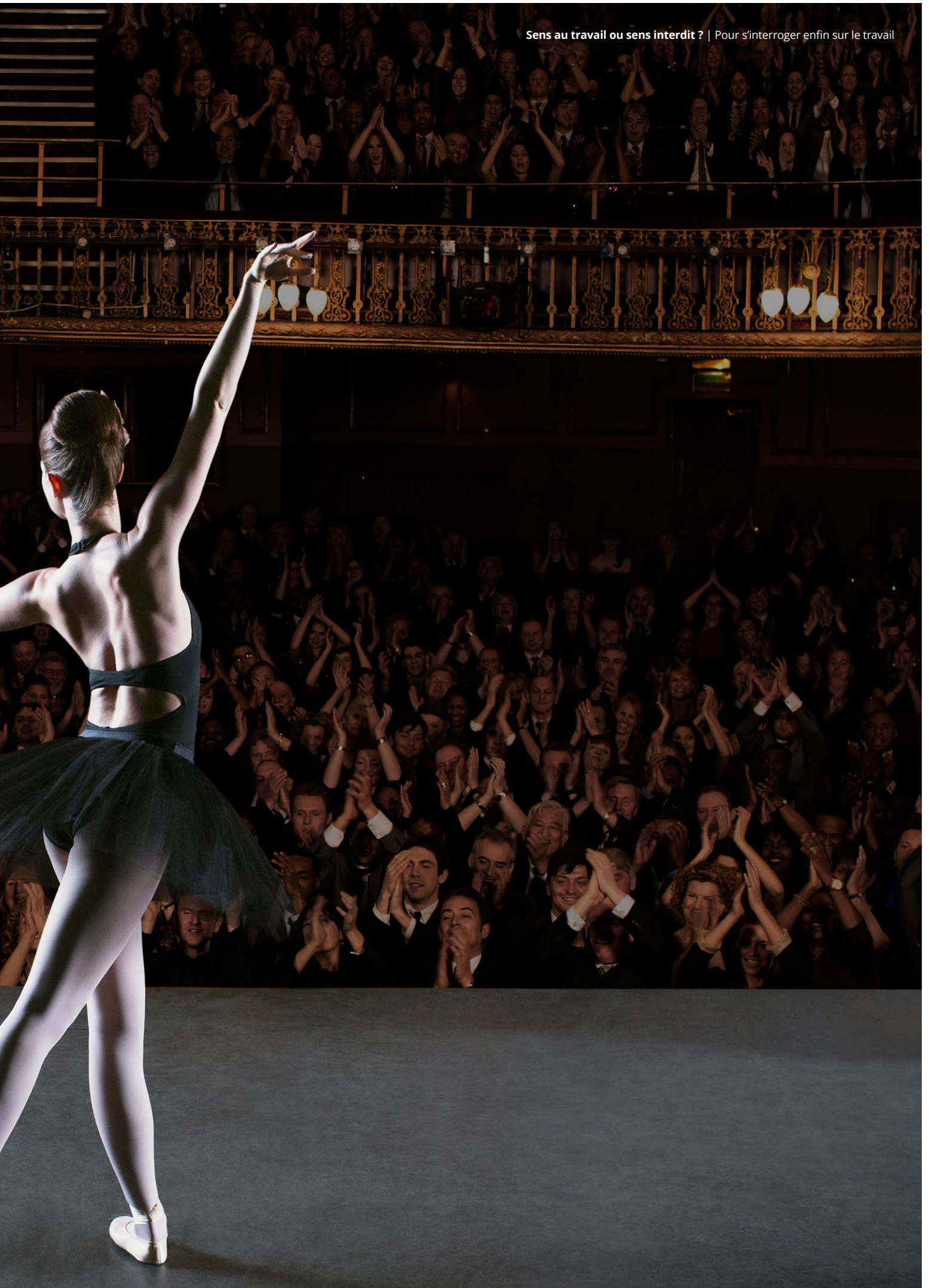
Verbatim

- Laisser le management multiplier les injonctions paradoxales
- Aujourd'hui, dans mon secteur qui est la recherche, le sens du travail n'existe plus.
- Avoir des managers qui divisent pour régner
- Ne pas vouloir de « sens » est un gage de sérénité dans le travail
- Changer en permanence les objectifs de travail et être obligé de recommencer
- Des valeurs affichées par l'entreprise qui ne les respecte pas dans le quotidien du travail
- Devoir appliquer des règles parfois contradictoires sans pouvoir comprendre et sans avoir d'explications
- Etre en concurrence avec des collègues ayant le même poste et travaillant sur les mêmes projets
- It is important that the company policy is effectively lived at all organizational levels
- L'ennui
- La stratégie des entreprises cotées en Bourse pour lesquelles la valeur de l'action est l'alpha et l'oméga
- La disparition de mon domaine de compétence
- La financiarisation des métiers et la judiciarisation sont les causes profondes de la perte de sens.
- La réduction à des logiques d'efficacité pure indexée à la fatalité de la mondialisation
- La taylorisation du travail et la mise en place du lean management
- Le fonctionnement en silo
- Le non-respect du code du travail
- Le harcèlement sexuel, le racisme, le sectarisme, le clanisme

4. Sens et performance ?



Sens au travail ou sens interdit ? | Pour s'interroger enfin sur le travail



A la question « Pensez-vous que la performance et le sens au travail sont liés », 82% des individus ont répondu oui. Il y a également une disparité entre les cadres dirigeants et cadres supérieurs qui ont été 88% à répondre oui, et les non-cadres et cadres qui ont acquiescé respectivement à 77% et 83%.

Il apparaît donc que le sujet du sens vient très clairement entrechoquer la vision d'une performance linéaire et engagée, déconnectée du processus de réconciliation entre les finalités pour l'organisation et la cohérence de l'activité réelle pour soi.

La question sous-jacente est alors peut-être celle-ci : dans le passage du travail prescrit au travail réel, processus que chacun vit en rencontrant les obstacles qui existent toujours dans l'activité réelle, la préservation du sens au travail aurait-elle un impact direct sur la capacité à s'engager ?

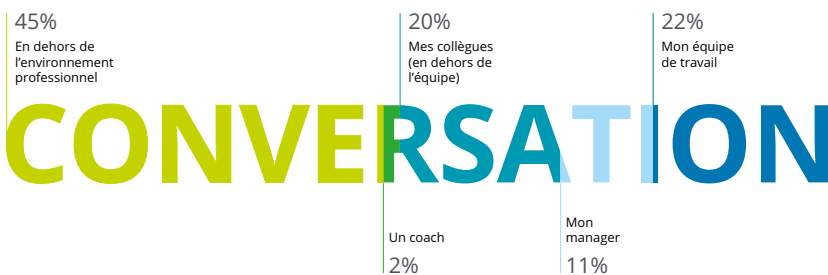
Pour étayer cette hypothèse, on peut citer Fabienne Hanique, dans son livre « Le sens du travail » (2004) : « [...] comme tout un chacun, [ils] ont besoin d'avoir dans leur activité un " sens pour soi ", c'est-à-dire une mise en correspondance entre ce qu'ils sont [...] et ce que le monde leur permet de vivre. Ils ont besoin de produire des actions sensées, dans lesquelles, satisfaisant ce qui est demandé, chacun " se retrouve " suffisamment avec son héritage culturel et social. Il y va de l'équilibre de chacun mais aussi de la performance au travail : en effet, lorsque la correspondance entre le projet intérieur et ce que le monde attend de soi se réalise, le sujet peut alors satisfaire la double dimension du travail, c'est-à-dire performance dans le monde extérieur et production de soi dans le monde social et psychique. Mais lorsque cette correspondance se délite, c'est la continuité intérieure et le rapport aux autres qui se défont. L'action devient littéralement insensée, coûteuse, et détruit plutôt qu'elle ne construit. »

Verbatim

- La notion de recherche de performance a nié la notion de sens au travail, plus complexe à maîtriser.
- Engagement collectif vers un objectif commun de performance économique pour la performance sociale et environnementale

Au cours des 6 derniers mois, le sens au travail a-t-il été pour vous un sujet de conversation ?

Pour 83% des répondants, le sujet du sens au travail a été un sujet de conversation dans les 6 derniers mois, échanges qui ont eu lieu dans les environnements suivants :



Les répondants exposent clairement l'importance du sujet pour eux. Il en découle certainement un enjeu majeur pour les organisations de proposer des modalités de travail qui permettent de s'engager ou de préserver le processus de construction de sens. Dans ce rôle, les organisations doivent éviter le piège d'un sens « prêt à l'emploi », pour plutôt s'engager dans une communication de finalités claires avec des règles du jeu établies et la possibilité d'en débattre. Certains souhaiteraient une valorisation des gains de productivité que cette attention pourrait permettre d'atteindre. En la matière, seuls l'expérimentation et le retour d'expérience pourront être à l'origine d'une valorisation, si tant est qu'elle s'avère nécessaire...

De nombreuses organisations ont tenté de nouvelles modalités d'organisation du travail ces dix dernières années, parfois avec succès, en agissant sur l'autonomie, en replaçant les opérateurs au cœur de la qualité du travail, en permettant à ceux qui le souhaitent d'avoir plus de responsabilités, de liberté...

Dans ces différentes expérimentations, quelle part d'amélioration des indicateurs pourrait être attribuée à la reprise de la construction du sens ? La complexité du sujet, au cœur de processus individuels, collectifs et organisationnels, empêche probablement d'établir un lien factuel, direct et visible.

L'ensemble des réponses obtenues dans cette étude se résume particulièrement bien dans les travaux de recherche réalisés par Estelle M. Morin, professeure titulaire à HEC Montréal. Ce tableau présente un résumé des caractéristiques d'un travail qui a du sens. Cette recherche portait sur le travail des cadres.

A la suite des éléments recueillis dans cette étude, et de leur rapprochement avec les caractéristiques relevées dans la recherche présentée ci-dessus, il est peut-être possible de proposer l'hypothèse d'un élargissement de ces caractéristiques d'un travail qui a du sens à l'ensemble de la population, cadre et non cadre.

“Pour vivre heureux, il faut forcément avoir quelque chose à faire, mais pas quelque chose de trop facile.”

Primo Levi, La clef à molette, Paris, 10/18, 2002

Caractéristiques d'un travail qui a du sens et principes d'organisation associés

Un travail qui a du sens est un travail qui ...	Éléments du travail	Principes d'organisation
Est fait de manière efficiente et mène à quelque chose	Finalité	Clarté et importance des objectifs Utilité, valeur des résultats
	Efficience	Rationalité des tâches
Est intrinsèquement satisfaisant	Apprentissage et développement des compétences	Correspondance entre les exigences du travail et les compétences de la personne
	Accomplissement et actualisation de soi	Présence de défis et d'idéaux
	Créativité et autonomie	Marge discrétionnaire sur la gestion des activités et la résolution des problèmes
	Responsabilité	Feedback sur la performance
Est moralement acceptable	Rectitude des pratiques sociales et organisationnelles	Présence de règles de devoir et de bienséance
	Contribution sociale	Promotion de valeurs morales et spirituelles
Est source d'expérience de relations humaines satisfaisantes	Affiliation et appartenance	Encouragement au travail en équipe
	Service aux autres	Développement de relations de type client
Assure la sécurité et l'autonomie	Indépendance financière	Salaires convenables et équitables
	Santé et sécurité	Des bonnes conditions de travail
Tient occupé	Occupation	Charge de travail adéquate

(Tableau issu de l'article « Les cadres face au sens du travail » d'E. M. Morin et B. Cherré – 1999)

L'intention de cette étude était de recueillir les différentes représentations du sens au travail auprès d'un échantillon représentatif des personnes au contact de situations de travail. Nous n'avons en aucun cas la volonté d'affirmer des conclusions hâtives concernant ces réponses, tout au plus notre souhait est d'ouvrir un débat sur ce qui fait sens au travail, et sur la possibilité d'en faire un objet de travail au sein des organisations. Nous avons été frappés par la simplicité de ce verbatim, qui expose en quelques mots les enjeux de la restauration du processus de construction du sens.

Il n'est pas tant essentiel d'apporter des réponses à la question du sens au travail que de pouvoir proposer des espaces permettant de se poser la question, et de se la poser avec d'autres.

Pour les intervenants cliniciens que sont par exemple les psychologues du travail, les sociologues cliniciens ou les psychosociologues, la construction du sens résulte d'un travail d'assemblage d'éléments qui semblent à première vue dissociés. Dans leurs interventions au sein des organisations, ils proposent ainsi un travail de construction-déconstruction des représentations, pour remettre à disposition des éléments dont la liaison peut faire sens pour celui qui les a énoncés.

Mais nous pensons que ce sujet appartient également à chacun d'entre nous, qu'il relève d'une responsabilité collective pour restaurer, au sein des situations de travail, des espaces où serait débattu un sens partagé de l'action, et la possibilité de s'accorder sur ce qu'il convient de faire ensemble.

Si l'intention est bien de permettre à chacun de construire le sens qu'il donne à son travail, elle vise tout autant l'amélioration du fonctionnement des collectifs et la performance des organisations.

Nous remercions sincèrement l'ensemble des personnes ayant répondu à cette étude pour le temps qu'elles y ont consacré et pour leurs efforts d'argumentation développés dans les verbatim.

Verbatim

“Je n'ai que rarement eu l'occasion de partager cette quête de sens avec mes collègues. Mais c'est quelque chose que j'aimerais et qui me motiverait particulièrement. Le partage de valeurs communes, environnementales et sociétales dans mon cas, avec ses collaborateurs mais surtout sa direction, est un idéal que je n'ai jamais pu expérimenter.”

Bibliographie

Barus-Michel, J., Enriquez, E., Lévy, A. 2013. Vocabulaire de psychosociologie, Toulouse, Erès

Clot, Y. 1995. Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie, Paris, La Découverte

Clot, Y. 2015. Le travail à cœur, Paris, La Découverte

Deloitte, 2017, Etude Qualité de vie au travail : et la bienveillance ? »

Gaulejac V. (de) 2011. Travail, les raisons de la colère, Paris, Seuil

Hanique, F. 2004. Le sens du travail. Toulouse, Erès

Méda D.2015, Que sais-je ? Le travail, PUF, 5ème édition

Morin, E. et Cherré, B. 1999. Les cadres face au sens du travail

Contacts

Philippe Burger

Associé Responsable Capital humain

Laurence Monnet-Vernier

Associée Capital humain

Gabriel Bardinet

Directeur Observatoire du Capital humain

Charlotte Buisson

Psychosociologue – Senior
Manager Capital humain

Julien Breuilh

Directeur des Etudes Viadeo

Nina Yishu Jiang

Directrice Développement stratégique Viadeo

Gilles Gobron

Responsable Marketing Viadeo

Observatoire du **CAPITALHUMAIN**

Deloitte.

A propos de Viadeo

Viadeo est le réseau social professionnel français. Il a pour ambition d'accompagner ses membres dans la réussite de chaque étape de leur vie active, et les entreprises dans l'attractivité et la fidélisation de leurs talents. Viadeo compte 7 millions de membres français, dont 2/3 en régions et 45 000 freelances. Son audience représente plus de 3 millions de visiteurs uniques par mois*, dont 59% via le mobile. Viadeo recense 130 000 pages entreprises et écoles, comportant 5 millions d'avis et de notations. * Source MNR 3 écrans moyenne 2017 (cumul de janvier à août)

A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte

185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Décembre 2017 Deloitte Conseil - Une entité du réseau Deloitte -

Tous droits réservés

Studio graphique Neuilly