

Comment donner du sens au travail ?

Sommaire :

- ✓ Pourquoi favoriser le sens au travail ? ---p. 1
- ✓ Comment donner du sens au travail ? ---p. 2
- ✓ Des points de vigilance-----p. 3
- ✓ Pour conclure-----p. 4

En bref...

Aujourd'hui, de nombreux travailleurs peinent à trouver du sens à leur travail :

- *parce que le contexte professionnel est souvent incertain,*
- *parce qu'ils peuvent être déstabilisés par de nombreuses évolutions*

Les organisations ont en conséquence une carte maîtresse à jouer en permettant à chacun de trouver du sens à son travail.

Au cours du second semestre 2017, le « sens au travail » a été un sujet de conversation pour 83 % des 2329 répondants à un questionnaire mis en ligne par le cabinet Deloitte¹.

- 55 % ont évoqué ce thème dans l'environnement professionnel que ce soit avec un coach, un manager, une équipe de travail ou des collègues autres que ceux de l'équipe de travail.
- 45 % en ont parlé hors de l'environnement professionnel.

L'hypothèse de l'étude Deloitte est que « le sens au travail pourrait bien être un questionnement universel commun à toute situation de travail ».



Une vision déterminée par l'organisation ou une construction individuelle ?

63 % des répondants au questionnaire Deloitte estiment que : « le sens au travail doit m'être donné par mon manager ». Le sens est alors perçu comme nécessairement porté par l'organisation.

Mais 85 % des répondants au questionnaire estiment que : « mon travail a le sens que je lui donne ». C'est, dans ce cas, un processus éminemment individuel : le sens au travail recouvrerait alors la cohérence que chacun recherche entre ses aspirations, ses besoins, ses valeurs, son environnement et le contenu de son travail.

Il est donc probable que le sens au travail soit au croisement de l'individuel et du collectif.

Pourquoi favoriser le sens au travail ?

Pour Laurent Sovet, maître de conférences à l'université Paris-Descartes et membre du Laboratoire adaptations travail-individu (LATI), le travail « signifiant » (c'est-à-dire l'activité professionnelle perçue comme ayant du sens), génère :

- une meilleure implication (motivation, engagement, performance),
- un meilleur fonctionnement psychologique (satisfaction au travail, relations au travail, comportement de citoyenneté – mais aussi satisfaction de vie, sens à la vie, émotions positives).

Favoriser le sens au travail serait donc, tout à la fois, générateur de performance et facteur de préservation de la qualité de vie des travailleurs.

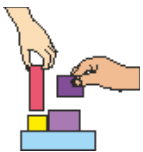



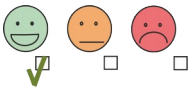
**Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)*

¹ Cabinet de conseil et d'audit, intervenant pour le secteur public et les entreprises privées

Comment donner du sens au travail ?

Le tableau ci-dessous est adapté, notamment, d'une étude de l'IRSST (Institut de Recherche Robert-Sauvé en Santé et en Sécurité du Travail – canadien) et d'un tableau issu de l'article « Les cadres face au sens du travail » d'E. M. Morin et B. Cherré – 1999, cité dans l'étude Deloitte



Facteurs favorisant le sens au travail	Pistes d'action
 <p>Utilité sociale du travail</p>	<p>Participer à un projet important, motivant pour le salarié, en raison de ce qu'il peut apporter aux autres et en co-élaborant les « règles du jeu ».</p> <p>Obtenir des objectifs stimulants, « transcendants » mais atteignables</p>
 <p>Autonomie / créativité</p>	<p>Donner au salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la légitimité (lettre de mission, délégation ...) - des compétences adaptées - la possibilité de participer aux décisions relatives à l'organisation de son travail - les informations et moyens nécessaires à l'exercice de son travail
 <p>Exemplarité de l'organisation</p>	<p>Assurer de la cohérence entre les valeurs affichées de l'organisation et leur mise en acte, avec une exemplarité de l'encadrement.</p> <p>Mettre en débat les conflits de valeurs (entre valeurs personnelles et valeurs de l'organisation).</p> <p>Proposer des orientations explicites et en accord avec les missions de l'organisation, des procédures claires, pertinentes et non contradictoires entre elles</p> <p>Apporter de la transparence dans les décisions</p>
 <p>Relations professionnelles enrichissantes et solidaires</p>	<p>Instaurer un climat de confiance et de respect</p> <p>Valoriser le travail en équipe</p> <p>Préserver la cohésion d'équipe</p> <p>Mettre en place un fonctionnement transversal plutôt que « en silo »</p>
 <p>Reconnaissance du travail fait</p>	<p>Faire des retours sur le travail exécuté et valoriser la plus-value de la contribution au résultat collectif</p> <p>Soutenir les efforts et les initiatives des salariés</p> <p>Offrir des perspectives d'évolution professionnelle</p>

Des points de vigilance



◆ Débattre autour du travail

Pour le psychologue du travail Yves Clot, il faut considérer un collectif de travail comme un lieu « où ce qu'on ne partage pas est plus important que ce qu'on partage ».

L'hétérogénéité du collectif est une ressource précieuse, un outil à utiliser pour débattre : « c'est quoi, faire un bon travail ? » ou « c'est quoi, la performance ? ».

Si « conflit de critères » il y a, entre les uns et les autres, c'est au collectif de l'utiliser comme un moyen et de l'instruire pour déboucher sur des compromis.

Un travail jugé satisfaisant par la hiérarchie pourra perdre du sens pour un salarié, si lui-même ne l'estime pas à ce niveau. Il faut débattre avec ce salarié de l'éventuel « conflit de critères » relatif à ce qu'est un travail bien fait.

Selon Yves Clot, il faut parler des petites choses du quotidien qui empoisonnent la vie au travail, qui empêchent la qualité, « qui abîment les gens », par exemple par des troubles musculo-squelettiques.

◆ Limiter tout ce qui fait perdre du sens à l'activité

Le fameux « travail en miettes », selon l'expression du sociologue français Georges Friedmann, en est un bon exemple (dans le secteur tertiaire, toutes les tâches qui se font de façon parcellisée sans que « l'opérateur » connaisse la globalité du travail auquel il participe).

Or, d'après Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur émérite HEC Paris et consultant, les technologies digitales sont susceptibles d'étendre la division du travail, chère au modèle taylorien, à un nombre très important d'emplois, dans des secteurs très variés (cf revue « Personnel » février 2018, pages 78 et 79).

Éviter les objectifs imprécis, source d'ambiguïté et de possible perte de sens. Veiller à une formulation claire et partagée d'objectifs **SMART**, c'est-à-dire des objectifs (**S**) spécifiques et simples, (**M**) mesurables, (**A**) ambitieux mais atteignables, (**R**) réalistes et (**T**) temporellement définis, assortis de critères et d'indicateurs adaptés.

◆ Favoriser l'initiative et la créativité

Yves Clot estime que « ce qu'il faut pour entretenir la santé, c'est la créativité [...]. On est efficace non seulement quand on a atteint les objectifs qu'on s'est fixé ou qu'on nous a fixés, mais quand on est capable en cours de route de se fixer de nouveaux objectifs, c'est-à-dire lorsqu'on est créatif » explique-t-il.

Pour conclure : susciter le désir

Dans certaines de ses conférences, le philosophe André Comte-Sponville cite Aristote, « *le désir est l'unique force motrice* », et Spinoza, « *le désir est l'essence même de l'homme* ».

Pour lui, un bon manager doit susciter le désir chez ses collaborateurs, il doit être « un professionnel du désir de l'autre », car le désir met en mouvement.

Le bon manager n'est pas celui qui se fait aimer (« manager narcissique ») mais celui qui rend ses collaborateurs heureux dans leur travail parce qu'ils y trouvent du sens.

Cathy Bousquet

Pour aller plus loin

« [Sens du travail ou sens interdit ? Pour s'interroger enfin sur le travail](#) » Deloitte décembre 2017

« [Donner un sens au travail, promouvoir le bien être psychologique](#) » - Estelle Morin HEC Montréal et Charles Gagné avec l'assistance de Benoît Cherré. Institut de recherche Robert Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). Canada

« Développer le métier : le collectif dans l'individu ». Yves Clot, 2014

« Le néo-taylorisme digital : un nouveau défi pour les DRH » in revue Personnel n°585 – février 2018 – page 78 et 79.

Et des vidéos

– « *Sens du travail, bonheur et motivation* », sous-titre « *philosophie du management* ». André Comte-Sponville (2 parties)

<https://www.youtube.com/watch?v=d7u9DbLAa0k>

<https://www.youtube.com/watch?v=FY6WfTywYdY>

– « *Sens du travail, conceptualisation et processus* », sous-titre « *Bien-être, citoyenneté et bientraitance au travail* ». Laurent Sovet

<https://live3.univ-lille3.fr/video-recherche/sens-du-travail-conceptualisation-et-processus.html>

– « *Le sens du travail* ». Vincent de Gaulejac et Antoine Mercier

https://www.youtube.com/watch?v=tNjLS_1tXG4

– « *Le sens au travail : le travail peut-il devenir supportable* ». 2 conférences de Yves Clot

https://www.bm-lyon.fr/spip.php?page=video&id_video=784