

Travaillez le sens !

Aujourd'hui, difficile de lire un article qui nous parle du monde du travail ou du management sans y lire le mot « sens ». La question du sens au travail semble devenir capitale pour la plupart d'entre nous. Pas de sens, pas de mise en mouvement ! Mais de quoi parlons-nous exactement ?

Par Laurent Gajac – lgajac@conseiletservices.fr



©Droits réservés

Laurent Gajac

Fondateur dirigeant du groupe Conseil & Services, spécialisé dans la recherche, le développement et l'amélioration du potentiel professionnel. Le groupe est composé de trois centres de formations présents à La Réunion, à Rennes et à Bordeaux. Laurent Gajac est coach professionnel, facilitateur en intelligence collective, il conçoit et anime des groupes de pratiques professionnelles et des sessions de formation, essentiellement sur les thèmes de la communication interpersonnelle, du management et de l'accompagnement au changement. Laurent Gajac est coach certifié SICPNL membre n° M220616



Bien que sujet à des interprétations très différentes, il est difficile d'y échapper. Pour certains il appartient aux managers de « donner du sens », comprenez une finalité, une direction. Pour d'autres, « l'élaboration du sens est une affaire intime, constamment, âprement négociée par chacun d'entre nous » (1). Le sens serait donc un processus individuel duquel l'organisation est exclue ? Pas si sûr !

Dans l'étude Deloitte (2) « Sens au travail ou sens interdit », parue en décembre 2017, il apparaît que 55 % des salariés estiment que le sens au travail s'est dégradé. Les personnes ayant répondu à cette étude se répartissent en deux statuts : 70 % de cadres (dont 9 % de cadres dirigeants et 12 % de cadres supérieurs) et 30 % de non-cadres. Enfin, 42 % de l'échantillon manage une équipe.

Recherche d'équilibre

Les 55 % sont répartis comme suit : 35 % pour les moins de 30 ans et 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.

« Que vous évoque la notion de sens au travail ? » À cette première question, voici quelques-unes des réponses obtenues : respect des valeurs ; utilité du travail ; éthique ; compréhension des missions ; contribution à quelque chose de plus grand que soi...

L'enquête révèle que 85 % des personnes interrogées considèrent 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 » (cap ou cohérence avec

soi) permet de mettre en lumière un risque majeur de la réappropriation de la question du sens par les organisations. 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. Y aurait-il une rupture possible entre les équipes opérationnelles et les directions d'entreprise ?

Si les répondants 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 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. 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 ?

Pour ma part, je pense que le sens se construit aussi à partir de sa propre expérience, de ses désirs, de ses représentations. À chacun donc de construire et déterminer le sens qu'il donne à son travail pour être en cohérence avec soi. Bien sûr le cadre que les conditions et l'organisation du travail proposent joue un rôle structurant.

À suivre : le travail a-t-il un sens ?

(1) Fabienne Hanique, sociologue clinicienne, dans son livre « Le sens du travail » (2004).

(2) Un des leaders mondiaux de l'audit et des services professionnels.