



Le sens au travail

1. Définition du sens au travail

Le mot sens, et ce n'est pas une exception dans la langue française, en possède plusieurs (sens !). Parmi ceux qui nous intéressent, on peut citer la définition qui en est faite par le Larousse selon lequel le mot sens correspond "à une raison d'être, une valeur, une finalité de quelque chose, ce qui le justifie et ce qui l'explique".

Cette définition est par elle-même ambiguë : le sens est-il une fin en soi ou un ensemble de préceptes permettant d'arriver au dessein qu'un individu se fixe ? A moins que ce ne soit les deux !

La fondatrice du Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé (CRITEOS), Estelle Morin (2006) postule qu'une définition simple est inadaptée et insuffisante. Selon elle, le sens au travail possède plusieurs significations :

- du latin *sensus* : la signification du travail, la valeur du travail aux yeux du sujet et la définition, la représentation qu'il en a ou l'importance qui lui accorde ;
- de par sa racine germanique *sumo* : la direction, l'orientation du sujet dans son travail, ce qu'il recherche dans le travail et les desseins qui guident ses actions ;
- de la doctrine en psychologie : l'effet de cohérence et d'équilibre éprouvé ou ressenti.

Si l'on traduisait ses trois définitions sous l'angle d'un coach, le sens du travail serait donc à la fois à l'orée et à l'intersection du "pourquoi", du "pour quoi" de chaque individu et sur un plan comportemental, du "comment".

Le sens est donc, par nature, une notion à géométrie variable car personnelle, endogène et intrinsèque. Pour compliquer le tout, il est évolutif et dynamique pour un même individu, variant selon sa condition de travailleur et sa réalité contemporaines.

Le plus bel exemple de la subjectivité du sens au travail est sans aucun doute celui de l'allégorie des tailleurs de pierre. Un homme rencontre trois tailleurs de pierre. Au premier, il demande ce qu'il est en train de faire. Ce dernier lui répond qu'il taille une pierre. Lorsqu'il pose la même question au second, celui-ci explique qu'il taille une pierre pour construire un mur. S'adressant alors au troisième tailleur de pierre, il entend la réponse suivante : "je bâtis une cathédrale."

De cette allégorie, nous concluons qu'il n'y a pas de métier dénué de sens et que le travail en lui-même n'est pas seul en cause. C'est la manière dont on considère le travail qui importe d'où sa subjectivité. "Il n'y a point de travail honteux" disait Socrate.

En outre, il a en commun avec les valeurs d'être totalement immatériel, non palpable et même inatteignable, ce qui l'oppose à la notion d'objectifs. Telle une boussole, il nous conduit vers quelque chose que l'on ne peut jamais atteindre physiquement.

2. Caractéristiques du sens au travail

Pour que le travail ait un sens, il doit procurer de la satisfaction à la personne qui l'effectue, correspondre à ses intérêts, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs. Les auteurs sont prolifiques à tenter de caractériser la notion de sens.

Ainsi, selon l'approche d'Estelle Morin (2008), six caractéristiques seraient déterminantes :

- L'utilité sociale : Le travail doit être perçu comme utile aux autres ou à la société.
- L'autonomie : Le travail doit permettre à l'individu qui l'exécute d'exercer ses compétences et son jugement, de faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes et de pouvoir exprimer ses opinions quant aux décisions qui le concernent.
- Les occasions d'apprentissage et de développement : L'environnement professionnel doit être un lieu de développement des compétences, de perfectionnement et d'épanouissement.
- La rectitude morale : Le travail a du sens lorsqu'il est réalisé d'une façon responsable et moralement justifiable autant sur le plan de l'exécution que des résultats.
- La qualité des relations : Le développement de relations professionnelles positives, de contacts enrichissants incitant à une complicité avec ses collègues est riche de sens.
- La reconnaissance : Avoir le respect et l'estime de ses supérieurs, de ses collègues et être satisfait du soutien, du salaire et des perspectives de promotion sont autant de facettes de la reconnaissance en milieu de travail.

3. La panne de(s) sens : une responsabilité partagée

Être responsable, c'est avoir conscience que nos propres décisions, nos choix, nos aveuglements, nos espoirs et désespoirs nous mènent à vivre l'expérience de chaque instant.

Être conscient de sa responsabilité, c'est s'ouvrir à la liberté. Selon le constructivisme, la société, ou tout système humain organisé, est d'abord une création humaine dont l'homme est le premier et le dernier responsable.

3.1 Une responsabilité personnelle....

Comme le soutient Lenhardt, chaque personne dans son travail peut être responsable, c'est-à-dire "capable d'une réponse par rapport à cette question du pour quoi"(2010, P.27).

A l'instar de l'ensemble de la doctrine constructiviste, Lenhardt prône en faveur de la liberté qu'a chacun de trouver un sens à une action, cette liberté de choix renforçant ainsi, de manière circulaire, son sentiment de liberté face à une situation de dépendance (2010, P.104). La fatalité n'est donc pas la seule issue. La liberté cognitive individuelle et la prise de conscience de l'homme face à sa propre responsabilité constituent des exutoires insaisissables par l'environnement.

Watzlawick va même jusqu'à considérer qu'en chaque être humain, se trouve un hérétique potentiel, dès lors qu'il a conscience d'être l'architecte de sa propre réalité. "Cette totale responsabilité implique une totale liberté" (Watzlawick, 1988, P.351). Cette prise de conscience a pour effet de diminuer les attributions externes de nos difficultés et donc, déjà, de se porter mieux. Elisabeth Lukas illustre ces propos de manière radicale : "Avoir conscience de sa liberté et de sa responsabilité, cela signifie ne plus être malade mental" (1997, P.19). Dans ces conditions, les propos de Pichat et Brygo selon lesquels "le tyran, ce n'est pas mon N + 1, les process, le marché, les clients, etc. : c'est aussi moi !" résonnent avec encore plus de force (Brygo & Pichat, 2014).

En son temps, Frankl affirmait déjà que "c'est à chacun de choisir ce dont il veut être responsable, envers quoi ou envers qui" (1959, P. 133). Toutefois, encore faut-il accepter de revisiter sa propre vision des événements. Car "de toutes les illusions, la plus périlleuse consiste à penser qu'il n'existe qu'une seule réalité" (Watzlawick, 1978, P.7). Les thérapies cognitives et comportementales

prêchent en faveur de cette nécessité bénéfique. Les pensées automatiques, les biais cognitifs peuvent tronquer la perception des événements ou empêcher l'émergence d'une interprétation alternative, plus favorable et, au final, acceptable. Ces processus pénalisent les individus dans leur réflexion et dans leur perception des événements. Epictète, quelques siècles plus tôt, affirmait déjà que "ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les choses, mais les opinions qu'ils en ont" (Epictète, in Pichat, 2013, P.65).

3.2 ... Confrontée aux influences sociétales

La littérature est prolifique à imaginer les raisons ou les causes de la perte de sens au travail : la rupture du pacte de management (Albert, Bournois, Duval-Hamel, Rojot, Rousillon & Sainsaulieu, 2006), la qualité empêchée (Clot, 2015), la parcellisation et le cloisonnement des tâches à outrance (Alvesson & Spicer, 2016), les modes de management inadaptés (Le Goff, 1996), le pragmatisme oppressant des dirigeants (Chavel, 2017), l'affaiblissement des valeurs ou de la dimension spirituelle du travail (Lenhardt, 2010), la fin des rôles assignés par la société (Bernaud & Lhotellier, 2015), le paradigme des nouvelles générations (X, Y, Z)... La liste n'est évidemment pas exhaustive et continue de s'étendre à chaque nouvelle parution sur ce thème. Quelle est la part de vérité de chacun ?

Toutefois, et sans aller dire que c'est la faute à Voltaire, le courant philosophique des lumières a ouvert le champ des possibles de chaque individu. En remettant en cause la condition déterministe du peuple, les penseurs de cette grande époque ont ouvert la possibilité, pour chacun, de se poser la question de ce qu'il veut faire de sa vie et du sens qu'il veut y apporter. Depuis, face à ces questions existentielles, l'individu en manque de repère historique, sociétal ou culturel, seul face à ses choix et libre de son déterminisme coercitif peut être angoissé à l'idée d'exercer sa liberté de choix. Trop de sens ne tue pas le sens mais, à tout le moins, l'interroge (Lange, 2017).

Nous sommes par conséquent obligés de nous poser la question : La question du sens au travail ou dans la vie, est-elle un luxe ? N'est-elle pas une des conséquences, finalement heureuse, de notre liberté de choix ?

Dans ce contexte, il ne faut certainement pas négliger l'impact de l'environnement dans lequel l'individu évolue car en tant que composant d'un système complexe, il a forcément une influence. Mais ses effets prennent fin ici. La responsabilité de l'individu commence là où s'arrête les influences extérieures et lorsqu'il prend la décision de "donner plutôt que de s'abandonner" (Lukas, 1997, P.72). La responsabilité personnelle et individuelle est première, les influences secondaires.

La meilleure preuve en est que, quand bien même toutes les influences extérieures positives se concentraient sur un seul et même individu, associant toutes leurs forces au profit du bien-être au travail de cette personne, elles ne pourraient produire leurs effets tant qu'il ne les aura pas acceptées ou qu'il n'en aura pris conscience.