

MBA Management des Ressources Humaines

**Les DRH face à la perte de sens au travail :
mythe ou réalité en entreprise ?**

Comment s'approprient-ils le sujet ? Comment en parlent-ils ?

Mémoire d'expertise sous la direction de M. Jean-François Chanlat

Sophia Champenois

Catherine Dubois

Gaëlle Marcantei

Patricia Terral

REMERCIEMENTS

*En l'absence de connaissance exacte de la signification du mot 'sens' lequel sans reconnaissance perd tout son sens,
et face à la sempiternelle (re)naissance du sens que construit la fonction Ressources Humaines pour tisser l'essence d'un univers professionnel où résonne le sens,
nous sommes heureuses de vous inviter à un voyage au cœur de ce sens qui a tenu en alerte tous nos sens.*

Nous tenons avant cela à remercier très chaleureusement :

Tous les professeurs et intervenants du MBA Management des Ressources Humaines de Paris Dauphine et plus particulièrement Fabien Blanchot, Directeur du MBA MRH et Jean-François Chanlat, notre tuteur :

- *pour la **direction** vers laquelle ils nous ont guidées pendant 20 mois avec beaucoup d'intelligence et d'humilité ;*
- *pour la **signification** qu'ils ont su donner aux expressions « richesses humaines » et « intelligence humaine » pour les représentants de la fonction Ressources Humaines que nous sommes ou aspirons à devenir ;*
- *pour la **cohérence** que nous retirons pour nous-mêmes de ce long voyage.*

Nous adressons un remerciement tout particulier à l'ensemble des DRH qui ont accepté de nous recevoir et d'apporter leur éclairage sur le sujet ainsi qu'à Christophe Dejours, médecin psychanalyste et Pierre Havet, Président de l'ANDRH Ile de France, qui ont pris le temps de partager avec nous leur expertise.

Nos remerciements vont également à...

Tous nos camarades de la promotion 10 pour leur bienveillance, le plaisir que nous avons eu à apprendre et nous amuser à leurs côtés.

Mais aussi...

A nos entreprises, nos responsables et nos collègues, pour l'accompagnement et la confiance qu'ils nous ont apportés durant ce long parcours de formation.

Et enfin, à nos familles pour leur patience et leur soutien.

*A tous, un grand **Merci !***

AVANT PROPOS

« Ce qui montre que le travail – s’il n’est pas d’une espèce inhumaine – a un sens pour nous, c’est le plaisir que l’on en retire, un plaisir dont on ne se lasse jamais (...). La joie n’est rien d’autre que le sentiment de la réalité (...). La tristesse, n’est rien d’autre que l’affaiblissement ou la disparition de ce sentiment. »

Simone Weil

« Le DRH est un architecte du vivant. »

Gérard Taponat

« Si l’allégorie du tailleur de pierre est, certes, moins connue que celle de la caverne de Platon, elle n’en est pas moins particulièrement bien adaptée au contexte de l’entreprise et à ce qui lui fait si souvent défaut : la capacité à déterminer une vision d’avenir et, plus encore, à la partager avec ceux qui lui donnent vie. Pour résumer brièvement cette allégorie, elle porte sur trois tailleurs de pierre qui façonnent, quasiment côte à côte, une pierre. Le premier tailleur de pierre, assis sur sa chaise, travaille presque mécaniquement sa pierre et 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 ».

Emeline Pasquier, www.lacontributionlibre.com

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
AVANT PROPOS.....	3
SOMMAIRE	4
RESUME MANAGERIAL	6
INTRODUCTION.....	7
PARTIE I TRAVAIL ET SENS	9
I.1– QUELLE PLACE A LE TRAVAIL?	10
I.1.1 – Comment le travail a-t-il évolué jusqu’à aujourd’hui ?	10
A - Le travail méprisé.....	10
B - Le travail producteur de richesses.....	10
C - Le travail essence de l’homme	11
D - Le travail salarié comme système de distribution des revenus et des protections des droits .	13
E – Du travail à l’emploi.....	13
I.1.2 – Pourquoi le travail a-t-il une dimension sociale centrale?.....	14
A – Le travail : un moyen de subsistance.....	14
B – Le travail : une instance de socialisation	15
I.1.3 – Comment le travail contribue-t-il à la construction identitaire de l’individu?.....	16
A – Le travail facteur de socialisation.....	17
B – Le travail source de souffrance ou d’épanouissement	18
I.2 – LE SENS AU TRAVAIL	22
I.2.1 – Quels sont les pré-requis du sens ?.....	22
A – Sens et autonomie au travail.....	23
B – Sens et reconnaissance.....	25
C – Sens et relations au travail	29
I.2.2 – Comment définir le sens ?.....	31
A – Le sens, une définition plurielle	32
B – Le sens, convergence vers une définition	34
C – Le sens, une notion qui demeure complexe et subjective car intrinsèque à l’individu	36
PARTIE II COMMENT OBJECTIVER LE SENS ?	37
II.1 – APPROCHE PAR LA PERTE DE SENS.....	38
II.1.1 – Les effets de la perte de sens.....	38
A – La perte de sens, un phénomène d’actualité médiatisé	38
B – Les effets de la perte de sens, un sujet dont s’est emparé le législateur.....	39
C – La perte de sens, un enjeu du point de vue de la santé.....	40
D – La perte de sens, un enjeu du point de vue de l’engagement.....	41
E – La perte de sens, un enjeu du point de vue des collectifs	42
II.1.2 – Les causes de la perte de sens	42
A – Les méthodes de management	44

<i>B – L’incertitude en l’avenir</i>	47
<i>C – Les évolutions de l’organisation du travail</i>	47
<i>D – La ligne managériale en crise</i>	48
<i>E – Tensions entre court terme et long terme</i>	49
<i>F – La logique financière</i>	51
II.2– APPROCHE PAR LES POINTS D’ENTREE DU SENS.....	51
II.2.1 – <i>Les théories du comportement organisationnel</i>	52
A – <i>Les modèles du Job Design et des caractéristiques de l’emploi</i>	53
B – <i>Les modèles de l’équité et de la justice organisationnelle</i>	54
C – <i>Le modèle de l’autodétermination</i>	56
II.2.2 – <i>Travaux de recherche en psychologie de la santé : l’étude de Morin (2008)</i>	59
II.2.3 – <i>Le levier managérial</i>	61
PARTIE III LE DRH AU CŒUR DU SYSTEME SOCIAL.....	66
III.1 – <i>EVOLUTION DE LA FONCTION DE DRH</i>	67
III.1.1 – <i>Des prémices à 1944</i>	67
III.1.2 – <i>L’extension de la fonction</i>	68
III.1.3 – <i>La professionnalisation de la fonction</i>	69
III.1.4 – <i>Le DRH, quel acteur ?</i>	69
A – <i>Un rôle valorisé : le modèle d’Ulrich</i>	69
B – <i>Un rôle fragilisé</i>	72
III.2 – <i>LES ENJEUX DU DRH DE DEMAIN</i>	73
PARTIE IV ENQUETE TERRAIN.....	79
IV.1 – <i>LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE</i>	80
IV.1.1 – <i>Les objectifs de l’enquête terrain</i>	80
IV.1.2 – <i>La méthodologie retenue</i>	80
IV.1.3 – <i>La conduite des entretiens</i>	81
IV.1.4 – <i>Les difficultés rencontrées</i>	81
IV.1.5 – <i>L’analyse des entretiens</i>	82
IV.2 – <i>LES RESULTATS</i>	84
IV.2.1 – <i>Présentation des répondants</i>	84
IV.2.2 – <i>Restitution et analyse des résultats</i>	89
A – <i>Comment les DRH réagissent à la question de la perte de sens au travail ?</i>	89
B – <i>Comment les DRH abordent-ils la question du sens au travail ?</i>	90
C – <i>Les pratiques et discours des DRH varient en fonction du contexte</i>	103
D – <i>Les pratiques et discours des DRH varient en fonction du positionnement et du rôle qu’ils ont au sein de leur organisation</i>	108
IV.2.3 – <i>Conclusion de l’enquête</i>	111
CONCLUSION.....	113
BIBLIOGRAPHIE.....	115
ANNEXES.....	120

RESUME MANAGERIAL

La perte de sens au travail est aujourd'hui un sujet d'actualité qui semble être accentué par les transformations rapides des organisations. Cette problématique trouve une résonance d'autant plus forte que le travail est central, à la fois moyen de subsistance, source de socialisation et vecteur possible d'épanouissement. Il participe surtout à la construction identitaire de l'individu qui passe notamment par la reconnaissance des autres. Cette construction n'est possible que si le travail a un sens. La notion de reconnaissance recouvre d'ailleurs la notion de sens.

Le sens au travail est une notion complexe, subjective et propre à chacun. Si personne ne sait définir précisément le sens, tout le monde est en mesure d'évoquer son absence, ses causes et ses conséquences. Les DRH au cœur du système social sont confrontés à cette question qu'ils abordent à travers les pratiques qui fondent leur politique RH en lien avec leur contexte. Cette question du sens interroge l'évolution du rôle et de la fonction de DRH pour répondre aux enjeux de demain.

INTRODUCTION

Le magazine Philosophie dans son numéro d'avril 2013 nous interpelle sur cette question : «votre travail a-t-il encore un sens» ? Dans les pages consacrées à ce numéro, psychologues, sociologues... nous parlent du travail d'aujourd'hui. Dans un monde professionnel « plus que jamais frappé d'incertitude... comment s'y retrouver »? (*Philosophie magazine, numéro 68, avril 2013*). Encore récemment, le mensuel 'Management' titrait en couverture de son numéro de novembre 2013 « Redonner du sens à son travail ».

Nous sommes parties de ce constat : la presse et les médias se font l'écho et le relais d'un phénomène de 'perte de sens' au travail décrit autour d'une perte de repères, d'usure, de l'effritement de la valeur travail, du délitement des collectifs, du désengagement des collaborateurs...

Ces questions sur le travail sont aujourd'hui posées au niveau de la société, une société en mal de repères qui s'empare de ces questions à travers de nombreux débats, colloques, conférences...

Comme le souligne Vils et ses collaborateurs, « l'environnement externe d'une organisation comprend aussi les valeurs dominantes de la société à une époque donnée ainsi que les attitudes, aspirations et comportements des gens ».

Si cette perte de sens existe et qu'elle est réelle, alors elle a des effets à ne pas négliger tant sur l'individu que sur l'organisation. Les enjeux sont en effet importants au niveau de l'individu, sur le plan de sa santé et de son engagement au travail, et donc au niveau de l'organisation et de sa performance.

Cela a suscité de l'intérêt chez nous à plusieurs niveaux :

- En tant que citoyennes et professionnelles évoluant au sein de la société et de nos organisations, nous sommes les témoins des évolutions rapides et des bouleversements qui marquent notre époque et le monde du travail aujourd'hui. Nous pouvons en observer à la fois tous les bienfaits et tous les méfaits, le pile et le face du versant du sens.

- En tant qu'étudiantes en fin de parcours du MBA Management des Ressources Humaines, nous avons aujourd'hui une vision globale et une connaissance beaucoup plus précise sur les interactions entre les systèmes organisationnels et les individus et entre les individus eux-mêmes. Après ces 20 mois de formation et de travail en collectif, notre conviction est plus que jamais renforcée sur le fait que les Hommes sont les véritables richesses et ressources des organisations. Au sein des organisations, le DRH, Directeur de ces richesses humaines, est aujourd'hui au carrefour de tous les changements contemporains et de toutes les parties prenantes de l'organisation.

Face à l'actualité du sujet, nous avons voulu savoir concrètement, sur le terrain, si ce sujet interpellait les organisations et plus particulièrement leur acteur central, le DRH, en charge de suivre le pouls, la température et les pulsations de son corps social.

Nous avons pour cela interviewé près d'une quinzaine de DRH avec comme problématique, celle d'apprécier s'ils nous parlaient de ce sujet et comment ils en parlaient : **les DRH face à la perte de sens au travail : mythe ou réalité dans les organisations ?**

Dans l'affirmative, l'analyse de la restitution des entretiens a pour objet de déterminer s'ils intègrent dans leurs pratiques RH la problématique de la perte de sens et ses leviers d'action.

Cette enquête a donc pour objet d'analyser l'appropriation par les DRH de la problématique de la perte de sens au travail, au travers de leurs discours et de leurs pratiques. Et aussi de déceler, dans les discours que nous avons recueillis des DRH interviewés, si nous entrepercevons dans un avenir proche, une évolution des pratiques RH et de la représentation de leur rôle par rapport à la question plus globale du sens au travail.

Avant de creuser cette problématique à travers une étude empirique, il nous a fallu d'abord nous interroger sur le sens au travail : de quoi parle-t-on ? Qu'est-ce que le sens ?

Derrière ce mot tant usité du sens et que tout le monde emploie, nous avons mesuré toute la difficulté du sujet. Le sens étant subjectif, intrinsèque et dynamique, il est difficile à approcher. En revanche, il est possible d'objectiver la perte de sens à travers ses causes et/ou ses effets sur l'individu et sur l'organisation.

Encore plus en amont, s'interroger sur la question du sens au travail, c'est s'interroger sur la centralité du travail.

Travail, sens et DRH, voilà les trois paramètres d'une problématique que nous vous invitons à découvrir en deux temps : d'abord d'un point de vue théorique et bibliographique, ensuite d'un point de vue empirique.

Nous débattons en conclusion sur la base des implications et des opportunités qui se dégagent de notre travail.

PARTIE I

TRAVAIL ET SENS

Le mot « sens » a deux racines. Du latin *sensus*, il signifie la faculté d'éprouver des impressions, la faculté de connaître, voire de juger.

Il signifie également l'idée ou l'image que représentent un signe, une expérience. De par sa racine *sumo*, il signifie la direction, l'orientation que prend quelque chose.

En psychologie, le sens se rapporte essentiellement à l'expérience de cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude. Le sens est aussi associé à la raison d'être et de vivre, à la vocation.

Frankl, 1969

I.1– Quelle place a le travail?

S'interroger sur une éventuelle perte de sens au travail, sur ses causes, ses conséquences, c'est implicitement reconnaître la dimension centrale du travail dans notre société. Cependant si la place du travail dans la société du XXI^e siècle semble constituer un facteur de cohésion et d'intégration sociale, l'histoire du travail montre qu'il n'en a pas toujours été ainsi.

I.1.1 – Comment le travail a-t-il évolué jusqu'à aujourd'hui ?

Le terme de travail a revêtu des significations extrêmement différentes selon les époques. Aujourd'hui considéré comme une activité centrale dans la vie de l'homme, pourvoyeuse d'épanouissement, de réalisation de soi et de liberté, le travail ou labeur a longtemps été considéré comme un châtiment ou une pénitence, une corvée, voire une malédiction. En français le mot travail vient du latin *traplium* ou *tripalium*, qui signifie un outil servant à immobiliser les animaux afin de mieux les ferrer.

A - Le travail méprisé

Cette représentation ne connaîtra pas de bouleversements majeurs pendant plusieurs siècles. Dans la civilisation gréco-romaine, le travail était considéré comme une corvée confiée aux mains des esclaves. Il fallait des esclaves aux hommes libres. Libérés des tâches pratiques, profitant de l'oisiveté, l'homme pouvait se consacrer à la sagesse (*sophia*), aux questions éthiques et politiques.

Car la politique est pour les grecs, la science du souverain Bien. Elle est le lien social. Le labeur ne fonde pas l'ordre social de la Grèce antique.

Chez les romains, le travail s'oppose à l'*otium* (loisir des praticiens) qui signifie le moment que l'on s'accorde une fois le travail levé. La privation de loisir (*nec-otium*) donne le *négocium* (négoce en français) qui est une occupation qui cause de la peine et du souci.

Ce modèle va perdurer tout au long de l'Empire romain et jusqu'à la fin du moyen âge, et ce n'est que très lentement que l'on verra l'oisiveté devenir signe de paresse et le travail revêtir un signe positif, être assimilé à une œuvre, une création.

B - Le travail producteur de richesses

Ce sont les XVII^e-XVIII^e siècles qui marquent la rupture importante par rapport au contexte social et intellectuel précédent. Comme le souligne Dominique Méda, « *l'article défini peut être enfin*

utilisé, la catégorie trouve son unité et le concept sa compréhension» (Le travail, Méda, 2004). Le travail devient une catégorie centrale dans la société.

C'est au XVIII^e siècle, période de fondation de l'Economie politique classique¹ qui est inaugurée par la publication des « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* » d'Adam Smith (1776) que le travail, mesuré par le temps de travail devient le principe unificateur des différentes activités, des différents métiers. Ce faisant, le travail devient abstrait, homogène. Il s'insère parfaitement dans une économie marchande où toutes les productions humaines deviennent comparables et échangeables.

Le travail apparaît ensuite comme la source de la création de la valeur, l'origine de la richesse. Adam Smith d'ailleurs s'oppose aux physiocrates qui pensent que seule la Nature crée des richesses, les hommes ne faisant que transformer les œuvres de la nature. En révélant la puissance du travail, puissance soutenue par la division du travail, Adam Smith montre que la richesse des nations est en proportion directe de la quantité de travail fournie : « *Le Travail annuel d'une nation est le fond primitif qui fournit à sa consommation annuelle toutes les choses nécessaires et commodes à la vie; et ces choses sont toujours, ou le produit immédiat de ce travail, ou achetées des autres nations avec ce produit. Ainsi, selon que ce produit, ou ce qui est acheté avec ce produit, se trouvera être dans une proportion plus ou moins grande avec le nombre des consommateurs, la nation sera plus ou moins bien pourvue de toutes les choses nécessaires ou commodes dont elle éprouvera le besoin. Or, dans toute nation, deux circonstances différentes déterminent cette proportion. Premièrement, l'habileté, la dextérité et l'intelligence qu'on y apporte généralement dans l'application du travail; et deuxièmement, la proportion qui s'y trouve entre le nombre de ceux qui sont occupés à un travail utile et le nombre de ceux qui ne le sont pas* » (A. Smith).

Mais si le XVIII^e siècle voit dans le concept de travail ce qui produit de la richesse, l'activité en elle-même n'est pas pour autant valorisée. « *Le fait que le travail soit le moyen principal d'augmentation des richesses est le seul élément qui intéresse Smith, et si l'on voulait donner une définition smithienne de celui-ci elle serait purement instrumentale : le travail, c'est cette puissance humaine et/ou machinique qui permet de créer de la valeur*» (Dominique Méda, 2006, page 65).

C - Le travail essence de l'homme

L'évolution entamée aux XVII^e-XVIII^e siècles se poursuit au XIX^e siècle, époque marquée par l'industrialisation de la société, la naissance du salariat et l'émergence de la question sociale.

¹ Adam Smith (1723-1790) publie en 1776 ses « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* » ; Jean Baptiste Say (1767-1832) fait paraître un « *Traité d'économie politique* » en 1803 ; David Ricardo (1772-1823) publie en 1817 ses « *Principes de l'économie politique et de l'impôt* » ; Robert Malthus (1766-1834) publie en 1820 des « *Principes d'économie politique.* »

Les bouleversements conceptuels s'opèrent notamment en Allemagne avec la pensée philosophique de G.W. Hegel (1770-1831). Hegel développe une philosophie idéaliste du travail qui permet à l'homme d'échapper à son état de nature et de réaliser son humanité ; le travail devient pour l'homme la seule façon de réaliser son essence, c'est-à-dire d'accéder à la plus haute liberté. En transformant la nature et les choses, l'homme se construit et se réalise lui-même. Il façonne la nature à son image et accède ainsi à la conscience et à la liberté.

Philosophie idéaliste que celle de Hegel, bien éloignée de l'œuvre des économistes classiques, mais qui les rejoint en accordant au travail une forte valeur anthropologique, en faisant un quasi invariant de notre condition humaine.

K. Marx (1818-1883) reprend la philosophie de Hegel mais en la transposant à l'homme : le travail n'est plus celui de l'Esprit mais celui que les hommes construisent avec leurs outils, leurs moyens de production. Le travail, conçu comme le moyen par lequel l'homme produit ses moyens de subsistance, est pour lui un donné, un fait incontournable de la condition humaine.

Il se tourne ensuite vers les économistes classiques, convaincu que ce sont eux qui lisent le plus clairement les transformations du monde. Mais il s'y oppose aussi. Développant une conception plus aboutie de l'économie marchande, il pose que le travail crée certes de la valeur mais n'a pas lui-même de la valeur. Seule la force de travail a une valeur d'échange parce que, comme toute marchandise, elle a un coût de production. Les hommes vendent cette force de travail pour subsister et se voient livrés aux jeux de l'offre et de la demande puis engagés dans un procès de production où leur dépense d'énergie et leur savoir-faire concret se transforment en produit, en marchandise, abstraction échangeable, détachable. L'aliénation y trouve sa source.

Comme chez les économistes classiques, K. Marx voit dans le travail la richesse des nations, l'origine de « *l'immense accumulation de marchandises* ». Mais il porte aussi en lui, du fait de sa subordination au rapport de production capitaliste, le germe d'une coupure de la société. L'harmonie de la main invisible d'A. Smith n'est pas de mise chez K. Marx.

A la fin du XIX^e siècle, il ne sera plus question de rêver d'essence de l'homme mais de rendre supportable sa réalité : les conditions de la classe ouvrière sont épouvantables et la misère et la pauvreté deviennent le lot commun de la classe prolétarienne, apparue avec la révolution industrielle.

Peu à peu, la peur de l'explosion sociale et de la remise en cause de l'ordre établi dont est porteur le mouvement ouvrier vont contraindre les pouvoirs publics à intervenir dans les relations du travail. Les trois lois du XIX^e siècle visant à protéger les plus faibles (les enfants en 1841, les filles mineures en 1874 et les femmes en 1892) constituent l'acte fondateur des premières interventions de l'Etat dans les relations du travail. Progressivement, l'encadrement du travail va se mettre en place (loi du 30 mars 1900) et l'idée d'une protection généralisée de la population salariée va faire son chemin. La place du

rôle protecteur de l'Etat aboutira à la reconnaissance par la loi de l'état de subordination du salarié par l'employeur et à la définition du contrat de travail.

Le droit du travail se développe et donne naissance aux lois fondamentales des libertés collectives : la liberté syndicale (1884), le droit de grève (1946) et le droit à la négociation collective (1946).

D - Le travail salarié comme système de distribution des revenus et des protections des droits

Alors que le salariat est de plus en plus encadré par le droit du travail, la prévoyance contre le risque d'insécurité demeure encore au début du XX^e siècle du seul ressort de l'individu. Pour assurer la sécurité de la classe ouvrière, incapable d'épargner compte tenu du très faible niveau de subsistance de ses revenus, les assurances sociales vont se développer et avec elles la consolidation du salariat comme principal vecteur de l'intégration sociale.

E – Du travail à l'emploi

A la sortie du deuxième conflit mondial, l'Etat considérant que l'emploi constitue le fondement d'une société libre s'engage dans une politique de plein emploi. La sécurité des citoyens étant conditionnée par le travail, il importe que chacun ait un emploi, devoir qui revient à l'Etat. Parallèlement s'instaure entre 1945 et 1975, le contrat à durée indéterminé qui va progressivement s'installer comme la forme de référence des emplois types, la loi de 1982 posant que le CDI est la forme de droit commun du contrat de travail.

« Etre employé », c'est bénéficier des droits qui sont attachés à l'emploi, c'est progressivement acquérir un statut propre, l'emploi devient une finalité en soi. Travailler, c'est remplir une fonction dans un système de valeurs sociales et économiques, et la survie du travailleur ne dépend pas de ce qu'il fait, mais du statut contractuel qui le lie au système.

L'emploi est ainsi devenu, dans les représentations, le moyen privilégié d'être légitime socialement en même temps qu'il est – à travers le revenu qu'il procure – la condition même de l'autonomie sociale.

Derrière le « droit du travail » se cache la revendication que le système d'emploi soit universel et que le statut social qu'il confère soit garanti à tous. Une transformation radicale de la valeur sociale du travail en découle.

Cependant, la croissance vertigineuse du chômage va considérablement fragiliser cet édifice : la difficulté que rencontrent les chômeurs à s'insérer sur le marché du travail affaiblit les processus de socialisation et conduit à une dissolution des identités collectives.

I.1.2 – Pourquoi le travail a-t-il une dimension sociale centrale?

LA PLACE DU TRAVAIL CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL, 3 juillet 2013

Le Conseil économique et social estime que le travail occupe, de manière permanente, une place essentielle dans l'organisation de la société et dans la vie des hommes. Ses dimensions, tout comme ses fonctions, sont plurielles. Par-delà les mutations économiques et sociales qui l'affectent, le travail est en effet tout à la fois créateur de richesses, source première de revenus, gage d'identité et de dignité, facteur d'émancipation et d'autonomie, clé de l'insertion dans la société et vecteur de lien social entre les membres de la collectivité... ».

Le travail a évolué, sa place dans la société a changé. Dans nos sociétés, le travail est une activité centrale qui reste un vecteur fondamental de cohésion sociale et d'intégration.

Nous souhaitons ici comprendre les liens et les enjeux qui se créent entre le travail et l'individu.

Nous nous proposons principalement à travers des enquêtes et des sondages effectués essentiellement en France d'explorer les différentes dimensions du travail et ce qu'il apporte à l'individu.

A – Le travail : un moyen de subsistance

Une enquête menée en 1997 et confirmée en 2005 (Enquêtes « Travail et modes de vie » Insee, Dares, 1997 et 2005) a montré que 5% des français considéraient le travail comme très important et nécessaire pour garantir des moyens d'existence. Le travail est le principal revenu de subsistance mais il est aussi un des principaux moyens d'accès aux revenus : 66% des Français déclarent que le travail sert principalement à mener une existence normale (Sondage CSA / Les Enjeux, 2005).

Selon un autre sondage réalisé en février 2006² la moitié des sondés considèrent le travail comme un moyen de s'épanouir, ce qui est cohérent puisque près d'un tiers y voient un moyen de développement personnel à travers l'apprentissage de savoir-faire. C'est également aussi un moyen de nouer des liens, d'être avec les autres pour 31% d'entre eux.

² Journal le Parisien (Le Parisien, 14 février 2006)

B – Le travail : une instance de socialisation

▪ **Le travail : droit, protection et sécurité**

Il apporte droit, protection et sécurité à l'individu : disposer d'un travail, c'est accéder à une protection sociale, pour soi et ses proches (assurance chômage, maladie, accident, famille, retraite).

▪ **Le travail : un accès à l'autonomie**

Il est aussi un moyen d'être autonome, indépendant non seulement financièrement mais aussi moralement : l'intégration par les femmes du monde du travail a favorisé leur reconnaissance sociale et leur autonomie.

▪ **Le travail : un statut social**

Le travail qui permet d'accéder à la « norme » de la consommation permet de consommer, de faire et d'être comme « les autres », il est donc source d'identité sociale. Le travail permet de s'identifier, d'exister. Dans notre société, la nature de la profession, le métier, la catégorie professionnelle sont autant de signes pour identifier l'autre, savoir qui il est. Le travail permet de se créer un nouveau statut social : nous ne sommes pas seulement père ou mère de ses enfants, ou mari... mais notre identité se définit aussi par rapport à notre activité professionnelle.

▪ **Le travail : une utilité sociale**

Le statut social est étroitement lié à la notion d'utilité sociale.

L'utilité sociale est une forme de reconnaissance de la société : l'individu effectue un travail nécessaire et utile à la collectivité. Si nous prenons l'exemple d'un médecin, le statut professionnel est directement en lien avec l'utilité de son travail, celui de sauver des vies.

▪ **Le travail : facteur d'intégration et source de reconnaissance**

Dans nos sociétés contemporaines, le travail contribue à la constitution du lien social et est un facteur d'intégration.

Le travail facilite l'intégration car les salariés de l'entreprise constituent un collectif et tissent des liens : l'individu est en contact avec d'autres, échange, apprend, partage au travers de son quotidien professionnel. Il va développer sa capacité à être sociable, à vivre avec l'autre, à intégrer des règles, des normes. Il va également apprendre mais aussi apprendre avec les autres.

▪ L'absence de travail

Dans une société où la norme est de travailler, où les revenus s'acquièrent par le travail, où le travail occupe une place et un temps importants, l'absence de travail, peut donc être perçue comme absence d'utilité. **Le travail dans la mesure où il est une norme devient un enjeu de survie mais aussi d'insertion.** L'absence d'emploi peut alors être vécue de manière dramatique.

Près d'un tiers des Français pensent que le chômage et la précarité dévalorisent le travail (sondage CSA, mars 2005). En France, l'enquête « travail et modes de vie » (2005) montre que pour 43% des chômeurs et 44% des précaires du travail, le travail est une condition du bonheur, bien plus souvent que pour les titulaires d'emploi stable (25%). **Plus le travail manque, plus il est considéré comme indispensable au bonheur.**

Morceaux choisis d'un entretien réalisé avec une personne à la recherche d'un emploi depuis neuf mois :

« ...les journées sont longues, les rythmes sont différents, on ne fait plus partie du même monde... »

«le plus dur c'est l'isolement professionnel, on ne parle plus de son travail, je me suis inscrit à une formation continue pour garder le lien, parler du travail. »

La dimension affective occupe une place majeure dans le rapport de l'individu au travail et représente un enjeu important dans la construction identitaire de l'individu.

I.1.3 – Comment le travail contribue-t-il à la construction identitaire de l'individu?

Différentes disciplines (philosophiques, sociologiques, psychologiques...) s'accordent à démontrer que la construction identitaire peut se faire à travers le travail.

Deux approches, l'approche sociologique et l'approche de la psychodynamique du travail viennent particulièrement enrichir cette notion :

- *L'approche sociologique* définit le travail comme lieu de socialisation, d'appartenance et défend l'idée d'une construction identitaire sociale.
- *L'approche psychologique* définit le travail comme moyen d'épanouissement et de réalisation de soi et défend ainsi l'idée que le travail participe à la construction identitaire de l'individu.

A – Le travail facteur de socialisation

Le travail est source de socialisation. L'identité est un construit de l'individu, la socialisation notamment au travail, explique en partie le phénomène de la construction identitaire.

Le travail constitue un des facteurs parmi les plus importants permettant l'établissement d'un lien social. Il peut avoir une fonction d'intégration dans la mesure où il participe à la définition de la position sociale de l'individu. Il permet de socialiser et d'intégrer les individus mais aussi les normes et les valeurs d'un groupe.

De nombreuses théories et courants ont alimenté la réflexion sur l'identité sociale. Certaines approches sont plutôt d'ordre fonctionnalistes, interactionnistes et d'autres culturelles (Holcman, 2006).

Claude Dubar a tenté d'apporter une définition sociologique de l'identité prenant en compte la diversité des approches du phénomène de socialisation au travail. Il souligne les apports d'une théorie sociologique de l'identité : **l'identité sociale est une articulation entre une transaction interne de l'individu et une transaction externe entre l'individu et les institutions avec lesquelles il est en interaction. C'est ainsi que l'identité se construit et prend une importance particulière dans le champ du travail, de l'emploi et de la formation (Dubar 1998).**

Le cadre théorique que nous avons retenu, repose sur la construction identitaire de l'individu dans sa dimension interactionnelle du travail (l'individu avec les autres au travail).

C'est donc sous l'angle de la relation au travail de l'individu, qui repose sur le fait qu'au-delà de la réalisation individuelle, le travail se fait avec d'autres, pour d'autres, que nous aborderons la question de la construction identitaire dans sa dimension sociale.

Cette approche décrit la socialisation comme un processus identitaire relationnel où l'individu interagit au sein des organisations à travers des jeux d'acteurs et participe à des actions collectives.

« Sur le plan théorique, la question de l'identité se trouve posée autrement, en terme de sujet individuel considéré comme acteur d'un projet collectif » (Sainsaulieu, 1977, p260).

Renaud Sainsaulieu a particulièrement participé à développer le courant qui explique qu'une société ne peut survivre si les individus ne se repèrent par rapport aux autres (Sainsaulieu, 1977, p252). Il met en évidence l'articulation entre l'identité individuelle et l'identité sociale. Il explique que cette identité se construit dans le travail au travers des rapports avec les autres, l'enjeu étant la reconnaissance de soi par l'autre (Sainsaulieu, 1995). Il s'appuie sur les travaux de Michel Crozier pour défendre un postulat de l'individu au travail comme acteur stratégique. Un acteur qui dépasse le cadre très formalisé du travail pour s'aménager des zones de liberté. Ainsi peuvent s'établir des solidarités et des

complémentarités essentielles à la vie en collectif. L'identité professionnelle se définit comme la « façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes ». L'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes. Il démontre ainsi que la construction identitaire passe par un processus de reconnaissance que l'individu reçoit des autres. **L'individu à travers les autres se reconnaît, s'investit en tant qu'acteur dans cet espace de relation et permet de se construire.**

L'enjeu du collectif au travail, de la qualité des relations devient majeur : si les relations se dégradent, si elles n'existent plus, le processus de construction identitaire peut être mis à mal.

L'individu se sentira valorisé et reconnu à travers ces espaces de reconnaissance définis eux même par les relations entre individus (collègues, hiérarchie, représentants syndicaux...).

Ces espaces de reconnaissance créent également un sentiment d'appartenance qui serait en lien avec le niveau d'implication de l'individu au travail (Holcman, 2006).

Ainsi, le travail, à travers les relations qu'il crée au sein de l'organisation, participe au processus de construction identitaire de l'individu.

Claude Dubar (Dubar, 2000) partage une vision différente, plus globale de l'identité sociale (dans le travail mais aussi hors de la sphère du travail). Pour lui, c'est dans les champs travail, emploi et formation que s'inscrit cette identité professionnelle. Ainsi l'organisation, qui exerce une influence sur l'individu, peut menacer sa construction identitaire sociale, comme par exemple les changements organisationnels qui peuvent être vécus comme une sanction et non comme une avancée, on parle alors parfois de "crise des identités" (Dubar, 2000, p198).

D'une manière plus générale, cette approche sociologique de la construction identitaire, rejoint sur certains points l'approche psychologique. Cette dernière défend elle aussi l'idée d'une construction identitaire de l'individu mais à travers le sens que revêt le travail, elle met en évidence la question du rapport à l'autre et, défend la nécessité d'espaces de libertés, dans l'univers formalisé du travail pour Sainsaulieu, dans le travail prescrit pour C.Dejours.

B – Le travail source de souffrance ou d'épanouissement

Entretien du 17/10/2013 avec Christophe Dejours (psychiatre, psychanalyste, spécialiste de la psychologie du travail)

« Le travail est bien la scène où se joue le rapport au réel, le rapport aux autres et le rapport à soi ».

L'approche de la construction identitaire au travail a été très développée en psychologie. On retrouve plusieurs courants : la psychopathologie du travail, la psychodynamique du travail, la clinique de

l'activité, la psychologie sociale clinique du travail. Ces différentes disciplines sont souvent en lien avec d'autres disciplines telles que l'ergonomie, la médecine du travail, la sociologie.

- **Une approche du travail à l'épreuve du réel**

D'une manière générale, ces différentes approches défendent communément une idée du travail dit réel qui serait différent de celui donné, demandé par l'organisation.

Ainsi, il est fait le postulat que l'individu mobilise de l'intelligence en situation de travail pour s'adapter et faire correctement le travail qui lui est demandé.

« Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail » (P. Davezies, 1991).

La définition du travail qui en découle insiste de ce fait sur une dimension humaine du travail.

Cet écart entre prescrit et réel nécessite une adaptation de l'individu. Cela suppose des marges de manœuvre et des espaces de liberté suffisants. Si les procédures et consignes sont trop strictes et limitent l'autonomie, alors la santé de l'individu est menacée.

- **Le travail : un mécanisme qui peut conduire à la souffrance**

L'approche médicale revendique fortement la centralité du travail dans la construction identitaire, dans le maintien d'un équilibre psychique et somatique. La reconnaissance de la qualité du travail accompli, vient en réponse aux attentes subjectives quant à l'accomplissement de soi. Alors la fatigue, les difficultés, les doutes disparaissent face à la contribution collective et la place que l'on a pu se construire parmi les autres (Dejours, 1996, Peze, 1999).

Si le rapport de l'individu à son travail est « bloqué » (Dejours 1988) alors le mécanisme de la souffrance psychique peut émerger.

De nouvelles formes de pathologies se sont développées : TMS (troubles musculosquelettiques), LER (lésions avec efforts répétitifs), le karôshi, le burn-out où le dévouement et la disponibilité de l'individu sont mobilisés de manière extrême etc. (Dejours, 2008).

Les enjeux sont donc majeurs : comment maintenir cet état de santé face aux contraintes du travail et des organisations, quelles stratégies de défense développer pour maintenir cet équilibre de santé qui doit être sans cesse réajusté?

Pourtant si le travail peut être à l'origine de conséquences dramatiques telles que l'usure physique et mentale voire le suicide, il est aussi un moyen d'accomplissement et de réalisation de soi.

▪ **Le travail comme source de réalisation de soi**

Le travail peut être source de réalisation de soi. Il donne alors l'occasion à l'individu de se réaliser, de se construire. Il s'agit de « satisfaction sublimatoire » (Dejours, 2008), parce que le travail aura été organisé avec une certaine marge de liberté et de choix, on parle alors de « plaisir de fonctionnement ».

▪ **Le travail comme source de plaisir**

D'après Maurice Thévenet, le travail peut être une source de plaisir « même là où on l'attend le moins ». Dans son ouvrage principalement destiné aux managers pour comprendre les comportements de l'individu avec l'organisation, Maurice Thévenet souligne le lien entre plaisir et implication. Il préfère la notion d'implication qui intègre trois dimensions :

- l'identification (congruence des buts et valeurs de la personne avec ceux de l'organisation),
- l'engagement (investissement psychologique dans l'action),
- la loyauté (attachement affectif où la personne cherche à pérenniser la relation).

L'impact du plaisir sur l'engagement à l'égard de l'organisation présente un enjeu important parce que c'est une attente forte des organisations.

« Les entreprises espèrent l'implication de leurs salariés qui paraît augurer leur réussite » (Thévenet, 2004). A cette exigence, les entreprises ont associé le concept de développement personnel qui permettrait le bien-être de l'individu et par là même une meilleure efficacité de l'individu (accomplissement de soi) mais aussi au niveau collectif (Brunel, 2004, p.171). Certains courants font même un lien entre le plaisir et la performance de l'entreprise. Ainsi, l'implication des salariés et donc le plaisir qu'ils ressentent au travail deviennent une nécessité incontournable pour les organisations.

Le plaisir au travail ne peut se définir de manière isolée ; il dépend de l'individu, des caractéristiques qui lui sont propres et de l'organisation. Tout dépend des personnes et de leurs représentations du travail ainsi que de ce qu'elles en attendent.

Les situations de travail sont complexes et dynamiques. Chaque individu a sa propre représentation du travail, ce qui amène à un constat essentiel pour le management : il est indispensable de prendre en compte les caractéristiques individuelles de chacun pour comprendre son projet, ses besoins et par conséquent être à leur écoute mais une écoute pertinente, qui cherche à comprendre ce qui motive l'individu, ce qui est source de plaisir pour lui. Par ailleurs ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera pas forcément demain : l'identité est dynamique mais aussi l'organisation et les situations de travail complexes qui en découlent. Le caractère dynamique des situations, ce changement perpétuel complexifie le rapport au travail, le plaisir n'est pas un acquis irréversible, mais plutôt un processus en constante construction ou déconstruction en fonction des conditions.

Outre l'autonomie, la reconnaissance, les relations au travail, soulignées à travers les différents auteurs et courants (sociologues, psychologues...), la dimension dynamique du rapport au travail de l'individu avec l'organisation est un facteur qui émerge fortement.

Deux autres dimensions clés nécessaires à l'épanouissement de l'individu émergent implicitement : l'écoute personnalisée mais aussi le temps nécessaire à la réalisation de soi, pour que le travail procure du plaisir et de l'implication.

Le rapport au travail est propre à chaque individu, il est dynamique et varie en fonction du contexte de l'organisation.

Le travail occupe une place importante dans la vie de l'individu, il participe à la construction de son identité sociale mais aussi individuelle, en tant que tel il peut être source de souffrance mais aussi de plaisir.

Comment le travail peut-il être soit une source de plaisir, soit à l'inverse une source de souffrance ?

Comment peut-on expliquer que le travail puisse susciter, engagement, satisfaction, épanouissement ?

La revue de littérature est abondante sur les facteurs de plaisir au travail, de nombreuses disciplines traitent de ces questions à travers la reconnaissance, l'autonomie, la qualité de vie au travail, des relations, le fonctionnement de l'organisation, ses contraintes.

La psychologie du travail nous a toutefois orientées : **le travail peut être source d'épanouissement à la condition qu'il soit porteur de sens pour l'individu (Carpentier-Roy, Vézina, 2007, p 38).**

Autrement dit « Aussi longtemps que le travail fait sens pour les gens, quand bien même il y aurait des désagréments, et il y en a toujours, la souffrance n'est pas pathogène » (Flotess, Molinier, 2012).

C'est donc le sens qui relie le plaisir au travail.

Le travail participe à la construction identitaire de l'individu.

La construction identitaire n'est possible que si le travail a du sens.

Mais alors, qu'est-ce que le sens ? De quoi parle-t-on ?

I.2 – Le sens au travail

« Le sens est lié au sentiment d'accomplissement d'une mission, d'une œuvre utile pour les autres, bref de quelque chose dont on peut être fier, qui nous confère aux yeux d'autrui et à nos yeux une identité positive. Faire un travail qui a du sens, c'est pouvoir réaliser une activité qui correspond aux objectifs socialement valorisés (par les collègues, dans l'entreprise, au sein de la société, etc.), ce qui suppose deux conditions : qu'il existe un collectif de travail suffisamment vivant pour que se construise et se diffuse un sens partagé du beau travail ainsi qu'une organisation et des conditions de travail qui n'entravent pas trop sa mise en œuvre (Loriol, 2011, p 48) ».

I.2.1 – Quels sont les pré-requis du sens ?

Pour pouvoir dégager une zone de liberté dans son travail, cela suppose une certaine autonomie.

La reconnaissance contribue également à donner du sens au travail, car l'individu se construit aussi à travers les autres, la reconnaissance est un pilier de la construction identitaire, le travail ne peut avoir de sens sans reconnaissance.

La reconnaissance est multidimensionnelle (Brun et Dugas, 2005) elle peut prendre plusieurs formes : symbolique, financière... Elle peut être accordée par différentes personnes de l'organisation : employeur, collègues, voire des interlocuteurs externes comme clients ou fournisseurs.

La reconnaissance suppose donc un collectif de travail qui puisse apporter un regard sur le travail de l'autre. La coopération devient donc un troisième prérequis pour que le travail ait du sens.

Le sens au travail nécessite trois prérequis :

- **Autonomie dans l'activité professionnelle**
- **Reconnaissance**
- **Liens de coopération dans l'organisation**

A – Sens et autonomie au travail

Si l'individu est autonome, il peut développer habileté, intelligence et savoir-faire pour faire face à la réalité du travail (imprévus, pannes, ...).

C'est en développant cette intelligence que de nouveaux registres de sensibilité vont apparaître, donnant à cette tâche au départ difficile à accomplir, du sens.

- **Définition du concept d'autonomie**

Le concept d'autonomie au travail désigne la possibilité pour l'individu d'être acteur dans les diverses dimensions de son travail. Acteur dans sa propre tâche, dans sa contribution à la création de richesses et de valeurs, dans l'évolution et le développement de ses compétences et de sa carrière. La «latitude décisionnelle» (Karasek, 1979) inclut ces différentes dimensions de l'autonomie.

Le modèle de Karasek a été conçu par le sociologue et psychologue américain Robert Karasek en 1979. Il mesure le degré d'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis un salarié, la latitude décisionnelle qui lui est accordée et le soutien social qu'il reçoit.

Axe « latitude décisionnelle » qui regroupe 3 sous axes

Latitude ou marges de manœuvre

Q4 - Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même

Q6 - Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail

Q8 - J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

Utilisation actuelle des compétences

Q2 - Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives

Q5 - Mon travail demande un haut niveau de compétence

Q7 - Dans mon travail, j'ai des activités variées

Développement des compétences

Q1 - Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles

Q3 - Mon travail me demande d'être créatif

Q9 - J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

Questionnaire Karasek, 1979

Karasek intègre dans son évaluation de l'autonomie la marge de manœuvre dont dispose l'individu dans son travail, le niveau de participation dans la prise de décisions qui le concerne et évalue également sa capacité à développer de nouvelles habiletés, de nouvelles compétences. Le développement de compétences et l'apprentissage sont intégrés dans le concept de l'autonomie, dans la mesure où cette dimension confère une latitude décisionnelle psychologique à l'individu.

Autonomie et perspectives d'apprentissage

Un travail qui n'ouvre aucune perspective de développement de compétences nouvelles place l'individu dans une situation de dévalorisation progressive, ce qui entraîne angoisse et dépréciation de soi. Ne pas avoir l'occasion de mobiliser et valoriser des savoirs ou des savoir-faire, particulièrement s'ils sont complexes et rares, est une situation qui peut être très mal perçue comme certaines études l'ont montré (Mamarbachi, 2007 ; Jeudy-Ballini, 2002, Bordier Gollac, 2009).

A l'inverse, le fait de juger son travail «épanouissant» ou «enrichissant», est associé à un degré élevé de bien-être au travail (Baudelot et al., 2003, Bordier Gollac, 2009). Avoir un travail «intéressant», créatif, est une condition de l'investissement psychologique nécessaire à la construction identitaire, en même temps qu'un bénéfice du travail : le travail créatif est également associé à des formes de bien-être au travail (Gollac 2009).

Prise d'initiatives et degré d'autonomie

Certains auteurs ont enrichi l'approche de Karasek en la reliant à la notion de plaisir au travail (Bordier Gollac, 2009). L'autonomie dans le travail peut se traduire à des degrés différents. Pour certains l'autonomie est extrêmement réduite : non seulement l'objectif de leur travail est complètement déterminé, mais ils n'ont aucune possibilité de choix dans la façon de l'atteindre. D'autres ont le choix dans la façon de procéder, à l'intérieur d'un cadre bien limité. Plus l'individu est habilité à agir de son propre chef, notamment lors d'imprévus, plus il prendra des initiatives, plus son degré d'autonomie sera important.

Le manque d'autonomie empêche le déploiement d'un « style » personnel, essentiel pour que celui-ci s'approprie son travail.

La perspective d'apprentissage et la possibilité de développer ses compétences influent sur la latitude décisionnelle et peuvent être délétères si l'individu n'a pas de perspective.

Le travail demande effort, sacrifice et développe des habiletés individuelles. Pourtant nous ne travaillons pas seuls et le travail ne dépend pas que de l'individu lui-même.

C'est aussi à travers le regard de l'autre que le travail existe, qu'il a du sens et qu'ainsi l'individu se réalise.

B – Sens et reconnaissance

RECONNAISSANCE : RECONNAIS - SENS

Si les théories sur la reconnaissance sont nombreuses, elles s'accordent toutes en un point : son caractère central pour l'individu.

▪ Approche de la reconnaissance par la psychodynamique

Le sens est lié à la qualité de la tâche qu'il faut accomplir. Dans l'accomplissement de cette tâche il existe deux dimensions : le résultat de ce qui est fait mais aussi la qualité de ce qui a été fait, ceci quelle que soit la tâche (production de service et ou de marchandises).

« Faire du travail de qualité est un combat une lutte qui demande des efforts qui ne se voient pas, des sacrifices souvent invisibles. Cet effort attend une gratification de la part de l'autre et donc un jugement de l'autre » (extrait Entretien C.Dejours).

A travers le processus de reconnaissance, le travail a du sens qui le lie au plaisir.

Dans cette approche, la reconnaissance s'effectue par deux types de jugements : le jugement d'utilité et le jugement de beauté.

- Le jugement d'utilité : porte sur l'utilité du travail de l'individu. Cette utilité s'inscrit dans différentes dimensions : technique, économique ou sociale. Cette approche a été particulièrement développée par A.Arendt (C.Dejours 2010) notamment autour de l'utilité de la tâche, sa finalité. Cette question loin d'être banale souligne la difficulté à distinguer la finalité au travail (activité finalisée et menée de bout en bout par un sujet ou par un collectif). Au quotidien, la chaîne du travail fait intervenir de multiples interlocuteurs dans des espaces temporo-spatiaux différents, la question de l'utilité pose question : pourquoi est-ce que je fais cette tâche, vais-je en voir le résultat ? Comment le travail peut-il alors avoir un sens ?

Ce jugement d'utilité est souvent formulé par la hiérarchie, les collègues, mais peut aussi être donné par les clients.

- Le jugement de beauté : il concerne la qualité du travail jugé à partir de règles du métier. Le respect de ces règles de travail participe à la qualité du travail fourni, on parle de « beau travail », de travail « bien » fait. Le jugement étant posé sur la base de règles communes (souvent implicites) liées aux savoir-faire.

Ce jugement demande la connaissance du métier. « Pour reconnaître il faut d'abord connaître » Entretien C.Dejours. Il ne peut être porté que par ceux qui connaissent le métier : il s'agit souvent de pairs (collègues) appartenant à une même communauté de métier, cela confère une première reconnaissance, celle de faire comme les autres.

- Le jugement d'originalité : reconnaît que l'originalité du travail, est directement liée à la singularité de l'individu qui fait qu'il est lui et pas un autre.

L'individu consent à faire des efforts en échange de la reconnaissance de sa hiérarchie et de ses collègues. Dans cette optique, l'implication des relations entre hiérarchie et collègues de travail dans le processus de la reconnaissance sont les piliers de la coopération.

Si la dynamique de la reconnaissance est paralysée, la souffrance ne peut plus être transformée en plaisir et le travail ne peut plus trouver de sens (C. Dejours 2008).

▪ Approche par les modélisations de la reconnaissance

Les principales modélisations concernent « l'équilibre efforts-récompenses » et la « justice organisationnelle ».

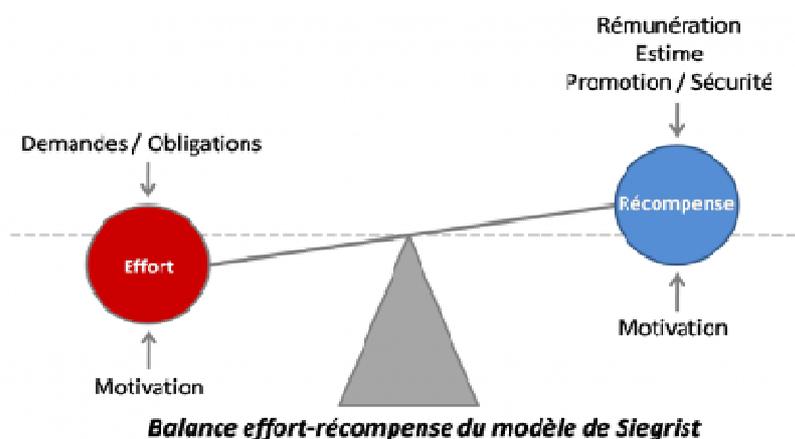
Le modèle d'équilibre entre efforts et récompenses de Siegrist (Siegrist, 1996) est une modélisation de la reconnaissance. Il intègre plusieurs formes de reconnaissance. La reconnaissance de la personne y est évaluée dans sa dimension économique, symbolique et pratique. Par ailleurs, deux questions portent sur le fait de recevoir le respect que l'on « mérite », et une autre question porte sur un traitement injuste de la personne interrogée.

La **reconnaissance symbolique** est enrichie des questions autour du respect et de l'estime

« Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs »

« Je reçois le respect que je mérite de mes collègues ».

La **reconnaissance pratique** comprend la formation et les perspectives de carrière, mais aussi à travers le soutien donné à la personne lors de situations difficiles. Ces études portent essentiellement sur la combinaison niveau d'efforts/niveau de récompenses.



▪ **Approche globale de la reconnaissance par les pratiques**

Dans l'ouvrage « La reconnaissance une pratique riche de sens », les différentes approches de la reconnaissance ont été regroupées, cela afin de tenter de parvenir à une définition globale (Brun, Dugas, Tison, 2002). Les auteurs ont pu ainsi établir un lien entre approches théoriques et pratiques de la reconnaissance mais aussi définir les champs où elle pouvait s'exercer.

Quatre grandes approches émergent de leurs travaux : la conception humaniste et existentielle, l'approche comportementaliste, la psychodynamique du travail et la perspective éthique.

Selon Brun, Dugas et Tison (Brun, Dugas Tison, 2002), la reconnaissance s'exerce soit de manière verticale avec la hiérarchie, soit horizontale, avec les pairs et les collègues.

Leurs travaux ont également pu définir quatre formes de reconnaissance et des pratiques associées.

Tableau 1 : les différentes formes de reconnaissance et les pratiques associées

Les 4 axes de la reconnaissance	Les pratiques associées
Reconnaissance existentielle : elle se manifeste plutôt de manière informelle et reconnaît la singularité de l'individu et ses savoir-faire.	Informations régulières sur les objectifs et les stratégies, des aménagements particuliers des horaires de travail, la participation du collaborateur au développement de l'organisation en lui permettant d'exploiter ses idées.
Reconnaissance des résultats du travail effectué : elle se manifeste de manière plus formelle.	Rencontre pour l'évaluation des réalisations cérémonie soulignant une réussite particulière, félicitations spontanées des pairs dans le cas d'un défi important, primes de motivation versées lorsqu'un objectif précis est atteint.
Reconnaissance de la pratique du travail : elle reconnaît la manière dont l'individu effectue sa tâche, les compétences développées comme la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les méthodes de travail, la relation avec les clients, le travail d'équipe.	Commentaires des pairs sur les qualités professionnelles; occasions d'apporter une contribution particulière en fonction des talents professionnels; prix de pratique professionnelle ; cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe; programme de reconnaissance de l'innovation.
Reconnaissance de l'investissement indépendante de la reconnaissance des résultats au travail, porte sur l'implication de l'individu, les risques pris pour effectuer la tâche.	Remerciements verbaux à un employé pour son implication; applaudissements lors d'une réunion pour relever l'effort investi dans un projet d'équipe ; lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité d'un employé dans des conditions adverses ; reconnaissance du temps supplémentaire et des années de service.

Ainsi en fonction des quatre champs de la reconnaissance, les auteurs ont défini un cadre de pratiques combiné avec ces quatre axes de la reconnaissance.

La psychologie porte un regard souvent critique sur des approches de ce type dans la mesure où il y a un risque d'instrumentalisation de l'individu (Molinier, Flottes 2012).

C'est d'ailleurs avec des recommandations de prudence que les auteurs de l'ouvrage préconisent l'application des pratiques de reconnaissance qu'ils ont pu définir. (Brun, Dugas, Tison, 2002).

Nous pensons effectivement que ces pratiques sont à appliquer avec prudence car la reconnaissance pour qu'elle puisse donner du sens au travail doit être spontanée afin d'être authentique et ainsi reconnaître la singularité de l'individu.

Cependant, ces pratiques sont un moyen de sensibiliser les organisations à la question de la reconnaissance qui elle, reste essentielle.

Les travaux menés par les auteurs ont conduit à une définition globale de la reconnaissance en lien avec le concept du sens au travail décrit à travers les différentes approches.

Définition de la reconnaissance (Brun, Dugas, Tison, 2002)

« Elle [la reconnaissance] constitue d'abord une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile. Par ailleurs, la reconnaissance constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. En outre, elle consiste à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner. La reconnaissance se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle, et se manifeste de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Du point de vue de celui qui la mérite, enfin, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière ».

La reconnaissance qui donne au travail le sens dont l'individu a besoin, qui lui confère plaisir et implication, implique la présence d'un environnement collectif de travail.

C – Sens et relations au travail

L'importance de la relation au travail a été développée et soutenue par l'ensemble des courants théoriques que nous avons explorés.

L'individu est très attaché et sensible à la qualité des relations entretenues au travail, les enquêtes et études que nous avons pu étudier sur le sujet, dans les paragraphes précédents le corroborent. Les théories de la reconnaissance ont montré la dimension essentielle de la relation.

Les relations au travail se définissent à travers différents vocables : coordination, collaboration, coopération, chacune incarnant des degrés de relations différentes.

L'ergonomie, la sociologie et certains courants de la psychologie, défendent la notion de « collectif de travail » qui n'est pas seulement l'ensemble des participants à un travail collectif ou un ensemble de personnes qui s'entraident (Linhart, 2009). Pour les ergonomes, il suppose « simultanément plusieurs travailleurs, une œuvre commune, un langage commun, des règles de métier, un respect durable de la règle par chacun, ce qui suppose un cheminement individuel qui va de la connaissance des règles à leur intériorisation » (Cru, 1995).

Notre propos n'est pas d'explorer et comparer les différents concepts qui décrivent les relations au travail, mais de comprendre à travers les différentes approches ce qui caractérise les relations au travail et permet au travail d'avoir du sens.

La définition du travail ne peut se réduire à la description de l'activité individuelle. Comme le travail est aussi un rapport social, il engage des relations complexes établies entre la personne et ceux avec et pour lesquels elle travaille.

Ainsi les intelligences développées par les individus dans leur activité vont se coordonner. Au travers de cette coordination, chacun peut s'approprier les « savoirs » des autres et ainsi contribuer au développement des savoir-faire collectifs et des règles plus ou moins formalisées de métier qui permettront à l'individu de se reconnaître dans le collectif de travail. Ces règles vont structurer le travail lui-même et permettre la création de liens entre les individus amenés à travailler ensemble (Cru, 1988).

Une fonction protectrice du collectif va se créer à travers sa capacité à élaborer ou réélaborer ces normes et ces règles visant à assurer la qualité du travail, à gérer la conflictualité dans les rapports de travail et enfin à donner un sens au travail (Caroly.S, Barcellini.F, 2013).

- **Un espace de délibération : espace d'écoute et de parole qui donne du sens**

Les relations au travail demandent un « espace de discussion » (Dejours, 2007, Habermas, 1989), où les individus délibèrent pour aboutir à une élaboration collective dans l'organisation du travail.

La délibération entre individus permet une véritable élaboration collective à partir de la participation singulière de chaque individu dans l'organisation du travail (Dejours, 2007).

Un collectif de travail tel que défini par le courant de l'ergonomie, permet de préserver la santé dans la mesure où le débat porte sur le travail et non sur les personnes. Ainsi, le collectif offre un ensemble de gestes et de règles pour faire un travail de qualité qui peuvent aider l'individu à trouver dans son activité des savoir-faire qui contribueront à la construction du sens du travail et à la préservation de sa santé (Caroly.S, Barcellini.F, 2013).

Ces espaces de discussion internes à l'organisation sont à la fois espaces d'écoute et d'échanges.

- **Relations au travail : des valeurs à partager**

Certaines conditions sont nécessaires pour qu'un collectif puisse exister : confiance, loyauté et solidarité. La relation de confiance ne se décrète pas, elle se construit progressivement au fur et à mesure des interactions entre professionnels (Karsenty, 2011).

Norbert Alter (Alter, 2009) évoque également la notion de confiance dans les coopérations : la coopération repose en premier lieu sur la confiance qui existe au sein d'un groupe ou d'un réseau d'échanges. Cette confiance repose sur trois règles identifiées par Norbert Alter. Tout d'abord, il est interdit de s'accaparer les connaissances acquises et construites avec le collectif. En effet, celles-ci sont le résultat de la coopération du collectif et n'appartiennent à personne en tant qu'individu mais sont la propriété de tout le collectif. La seconde règle relève du devoir de réserve, toute information clandestine qui appartient au collectif ne doit pas être divulguée, enfin la troisième règle suppose que pour être intégré et reconnu par le groupe, il faut pouvoir apporter sa contribution en termes de compétences ou d'informations.

La qualité de la relation basée sur la confiance et la loyauté permettra à l'individu le retour de la reconnaissance de ses pairs et des autres membres de l'organisation, essentielle à la construction du sens au travail. Or, confiance et loyauté sont très peu objectivables car elles relèvent de valeurs éthiques propres à chaque individu.

Si le travail d'équipe passe par une compréhension et la reconnaissance du travail au-delà des enjeux de pouvoir, il se produit également sur une dynamique d'apprentissages professionnels.

Les dimensions explorées à travers les différentes approches théoriques au travail ont permis de décrire ce que nous considérons comme les piliers du sens, éléments essentiels pour que le travail ait un sens :

- Possibilités de dégager des marges de manœuvre et de l'autonomie.
- Possibilités de mobiliser ses compétences et de les développer.
- Avoir un retour sur le travail effectué, son utilité.
- Avoir une rétribution de la contribution fournie et ce, sous différentes formes.
- Développer des liens permettant de développer ses compétences, de partager, de débattre et de résoudre des problèmes.
- Avoir un espace d'écoute et de parole stable.
- Avoir un climat de confiance et de loyauté.

Cette revue de littérature nous a apporté un éclairage sur le concept du sens. Pour autant, peut-on le définir ?

I.2.2 – Comment définir le sens ?

Parmi les nombreuses définitions du mot « sens » données par le Petit Robert on trouve « *l'Idée intelligible à laquelle un objet de pensée peut-être rapporté et qui sert à expliquer à justifier son existence* » et pour illustrer ces propos : « *Il s'agissait de savoir si la vie avait un sens pour être vécue* » (Albert Camus).

Si nous semblons bien tous comprendre ce que veulent dire des expressions comme « ce que je fais n'a plus de sens » ; « je me demande quel sens à mon travail aujourd'hui » ; « ça n'a pas de sens, ce qu'on me demande de faire », est-on sûr d'avoir compris le sens (sans jeu de mot) que ceux qui les emploient souhaitent nous signifier? Les situations où ce sentiment émerge ? Et les émotions ou les états psychiques et physiques qui en découlent ?

Une deuxième difficulté réside dans la tentative de donner une définition au mot sens et qui tient à l'inévitable circularité de l'opération. Le problème est lié en effet à l'incapacité où nous sommes de distinguer le sens, d'une description du sens, alors qu'au même moment nous en ressentons la nécessité.

La définition d'un item donne le sens de cet item. La définition en soi ne peut intrinsèquement être le sens du mot mais ce qui le caractérise, le définit.

Mais on sait aussi qu'on n'approchera ce sens que par le biais d'une description de ce sens, comme on le fait pour tous les autres items. Ainsi le sens recule en se cachant toujours derrière sa description.

Pour illustrer ces propos, prenons l'exemple d'un chat, on distingue aisément un chat de la définition du chat : animal d'une part que l'on peut aisément toucher et caresser, description d'un concept de l'autre. On distingue aisément l'amour de toute définition qu'il nous plaira d'en donner : on ressent l'amour, on n'en ressentira pas la définition.

S'agissant du sens, on ne peut pas distinguer le sens du mot 'sens', de la définition qu'on en donne. Le sens n'est atteignable que par le biais d'une description du sens.

Si on prend comme double postulat 1) que toute définition du sens est insatisfaisante car elle ne fait que nous offrir une description du sens, et non le sens lui-même, 2) qu'il est impossible de cerner le sens par autre chose que des caractérisations ou descriptions, on obtient la définition suivante du sens : cette (seule) « entité » qui ne se distingue pas de sa définition.

www.promothée.philo.ulg.ac.be

A – Le sens, une définition plurielle

Pour les philosophes, il y a du sens lorsque dans les actes et les choses du quotidien, il est possible d'y trouver la marque d'un tout cohérent. Le besoin que les personnes manifestent pour ce dernier exprime leur nécessité de saisir un « au-delà » des faits et des choses.

Pour les psychologues, le sens se rapporte également à l'expérience de cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude.

Estelle Morin dans son enquête « Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel » réalisée en 2008 et publiée par l'IRSST nous livre plusieurs définitions.

Frankl, (1967, 1969, cité par Estelle Morin, 2008)

Le sens est aussi associé à la raison d'être et de vivre, à la vocation (1969). Selon l'auteur la quête de sens n'est ni anormale ni pathologique. Elle est inhérente à l'existence humaine. Frankl laisse entendre que le sens accomplit trois fonctions (1967) : (1) comme les valeurs et les idéaux, il oriente les attitudes et les conduites de l'individu ; (2) comme un boomerang, il confronte l'individu à travers les épreuves et les passages de sa vie, afin de le forcer à accomplir son destin; (3) comme il permet la compréhension de l'existence et l'intégration de la personnalité. Sans cette intégration, il est fort difficile pour un individu d'avoir une histoire qui soit intelligible et un but dans la vie qui soit logiquement associé à cette histoire.

Yalom (1980, cité par Morin, 2008)

La quête de sens implique une recherche de cohérence (1980). Ce psychiatre fait la différence entre le sens et le dessein (purpose) qui s'apparente à l'intention, le but, et la fonction.

Pour l'être humain, le sens est indispensable pour comprendre et interpréter ses expériences dans le monde et définir les valeurs sur lesquelles il pourra fonder ses actions. Le sens est nécessaire à la santé mentale de l'être humain : l'individu a besoin d'une raison d'être, d'avoir un but, des valeurs ou des idéaux, sans lesquels il connaîtrait une condition de détresse. En soi, le monde ne comporte pas d'absolu, de sens, d'idéal, ou de valeur ; ce sont les individus qui créent le sens, les valeurs et les idéaux, par leurs actions et leurs interactions. Dès lors, la quête de sens est une expérience existentielle.

Transposé aux organisations, le besoin de sens ne perd rien du contenu de sa définition.

May et al. (2004)

Ces auteurs considèrent que « **le travail a du sens lorsque le sujet perçoit son travail comme ayant un but, un dessein (purpose) et de la valeur, de l'importance (significance)** ».

Brief et Nord (1990, cité par Morin, 2008)

Le sens de toutes les activités humaines est obtenu de deux sources : la **compréhension et l'intention**.

Weisskopf-Joelson (1968)

Elle retient trois composantes du sens à savoir la signification, l'orientation et l'intégration. Elle souligne la nécessité pour l'individu de maintenir une cohérence entre les domaines privés (intérieur) et publics (extérieur) d'une part, et entre les attentes, les valeurs et les gestes que l'individu pose quotidiennement dans le milieu de travail d'autre part. L'individu s'appuie sur une histoire mais aussi sur un système de croyances qui lui permettent de donner sens aux différents aspects de sa vie professionnelle.

Dithley (1962)

Le sens s'élabore dans la relation qu'établit le sujet avec l'objet, dans le rapport dialectique entre soi et le monde.

Pratt et Ashforth (2003) font une **distinction entre le sens du travail et le sens au travail**. L'originalité de leur proposition réside dans la distinction qu'ils font entre les caractéristiques intrinsèques du travail et le milieu dans lequel il s'accomplit, la qualité des relations professionnelles qu'engendre l'accomplissement du travail. Ainsi, **il serait possible d'avoir un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas, et inversement** (Morin, 2008).

Leur hypothèse repose sur l'existence d'un nombre limité d'archétypes associés au sens dans une société donnée et de processus communs par lesquels les individus trouvent un sens dans leur travail. Ils associeraient une signification (qui reflète leur expérience passée et leur état émotionnel actuel) à la perception qu'ils ont de leur travail et de leur milieu de travail. Pratt et Ashforth (2003, cités par Morin 2008), émettent l'hypothèse que le **sens que donne un individu à son travail et à son milieu de**

travail dépend du sentiment de cohérence, d’alignement entre son identité, son travail et son milieu de travail.

D’autres définitions s’ajoutent à celles-ci :

Marc Loriol, 2011

L’action d’un individu a du sens lorsqu’il agit conformément à ce qu’il pense être bien à un moment donné, et qui se définit par rapport à des normes ou des valeurs sociales. **La satisfaction que l’on retire de notre action dépend également largement du sentiment d’accomplir une œuvre utile pour les autres, quelque chose dont on peut être fier et qui nous valorise aux yeux d’autrui (les collègues, l’entreprise, etc.) et à nos propres yeux** ce qui suppose d’agir « *au sein d’un collectif de travail suffisamment vivant pour que se construise et se diffuse un sens partagé du beau travail et une organisation et des conditions de travail qui n’entravent pas trop sa mise en œuvre* ».

Olivier Vassal (consultant, journaliste, 2006)

Le besoin de sens est certes le besoin d’une direction mais c’est la nécessité de pouvoir se référer à un tout, de pouvoir relier pour comprendre. Trois principes sont préalables à son existence : un principe d’identité (pouvoir se référer à une totalité), un principe de causalité (être en mesure d’expliquer, de relier et de comprendre) et un principe de cohérence (ou non contradiction).

E. Weick (psychosociologue)

Cet auteur a traduit le besoin de sens dans le domaine du management. Pour ce chercheur, le sens est une dynamique collective et les individus interagissent sous forme d’actions organisées et d’informations. **La création de sens est un processus continu et sans fin, cyclique dans lequel diagnostic, interprétation et action se succèdent sans interruption.** Dans le domaine du management, cette représentation correspond à la théorie du sens, sensemaking ou la construction du sens dans l’action.

B – Le sens, convergence vers une définition

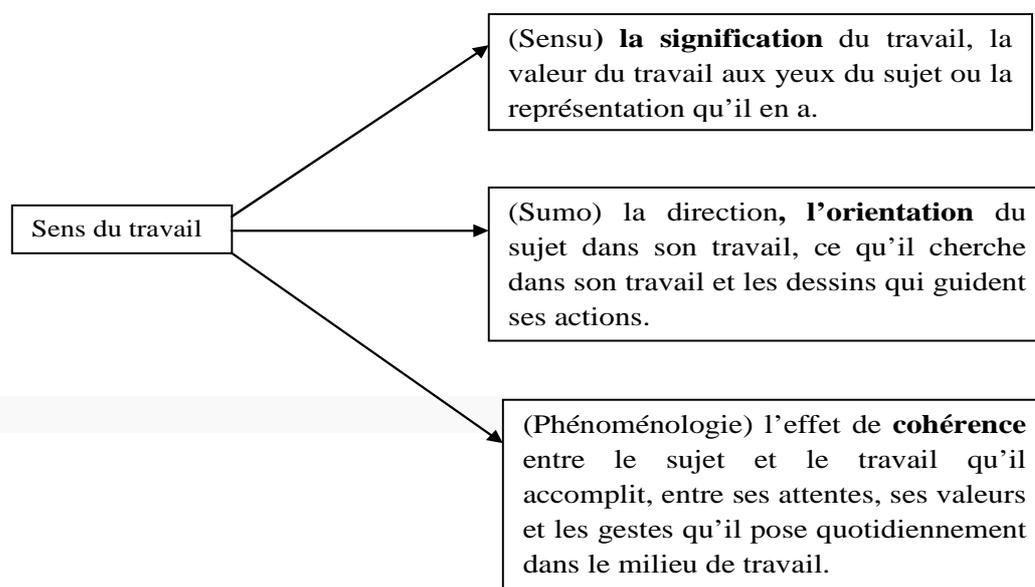
Au regard des définitions évoquées précédemment, nous retenons comme définition du sens, celle suggérée par Estelle Morin (Etudes et recherches IRSST, ‘sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel’, HEC Montréal) qui s’articule autour de trois axes ou trois niveaux, organisés de façon ordonnée, et correspondant chacun aux racines étymologiques du mot sens :

- Le premier niveau correspond à la **signification** que le sujet donne au travail, les représentations qu’il en a et la valeur qu’il lui attribue (**du latin sensus**). C’est le « pourquoi de mon travail ».

- Le deuxième niveau peut être défini comme l'**orientation**, c'est-à-dire ce que l'individu cherche à atteindre dans son travail, ses buts, ses accomplissements, l'inclination vers le travail liée aux valeurs associées au travail (**en raison de la racine germanique sumo**). C'est le « vers quoi » de mon travail.
- Enfin, le dernier niveau peut être conçu comme un effet de **cohérence** entre les aptitudes, les habiletés, les potentialités de l'individu et les tâches et les objets qu'il produit (ce dernier niveau trouve sa source dans la **phénoménologie** et reflète la racine psychologique du mot sens).

Pour qu'il y ait sens, il faut que l'activité de chaque individu soit cohérente avec la structure de sa personnalité ou la satisfaction symbolique du travail, ce qui est décrit par C.Dejours comme « le vécu qualitatif de la tâche. C'est le sens ou la signification du travail qui est en cause dans leurs rapports avec le désir³ ». C'est le « je fais corps avec ce que je fais et ceux pour qui je le fais ».

Synthèse des trois niveaux du sens



Le sens du travail peut donc être conçu comme un effet de cohérence entre le sujet (ses valeurs) et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail (Morin, 2008).

³ Christophe Dejours. Travail, usure mentale. Paris : Bayard Editions, 2010, p103.

C – Le sens, une notion qui demeure complexe et subjective car intrinsèque à l'individu

Le sens au travail donné par un individu demeure néanmoins une construction complexe, puisqu'elle ne peut dépendre que d'une activité particulière, elle-même réalisée dans un contexte donné qui est celui des relations entre les salariés de l'organisation et des missions de l'entreprise ; et enfin, des attentes nouvelles que l'individu a à l'égard de sa vie professionnelle. La quête de sens est donc une notion totalement subjective, intrinsèque à chaque individu et invisible car liée au sentiment et à l'affect (C. Dejours).

Mais alors si le sens est invisible, comment peut-on l'objectiver ?

C'est la question à laquelle nous allons tenter de répondre dans la deuxième partie de ce mémoire.

PARTIE II

COMMENT OBJECTIVER LE SENS ?

Weisskopf-Joelson (1968) utilise l'analogie de l'air pour expliquer le sens dans la vie des gens : comme l'air, il est difficile de savoir ce qu'est le sens aussi longtemps qu'on n'en manque pas.

Pour cette raison, il semble plus facile d'approcher la notion de « sens au travail » :

- **soit par le biais de son contraire, ou « la perte de sens » et en tentant de chercher des explications au travers des systèmes organisationnels ou comportements humains qui en sont à l'origine (les causes) ou qui en subissent les effets (les conséquences) ;**
- **soit au travers de ce que la littérature a usage d'appeler les points d'entrée du sens au travail ou caractéristiques (qu'est ce qui donne du sens au travail) qui ont été développés par les théoriciens de la psychologie de la santé mentale (Estelle Morin notamment) et qui s'appuient sur les travaux effectués par les théoriciens du champ de « l'organisation du travail » et ceux de la psychologie cognitive ;**
- **soit par les pratiques managériales susceptibles d'actionner ces points d'entrée.**

II.1 – Approche par la perte de sens

Sur un moteur de recherche connu, lorsque les termes « perte de sens » sont saisis, nous obtenons près de 18 400 000 résultats. A l'inverse, si nous lançons une recherche avec « sens au travail », nous obtenons 11 700 000 résultats.

II.1.1 – Les effets de la perte de sens

Cette manière anecdotique d'illustrer l'ampleur du phénomène de perte de sens est emblématique de l'actualité de la question. La perte de sens est aujourd'hui constatée au niveau de la société.

A – La perte de sens, un phénomène d'actualité médiatisé

Depuis le début de cette année 2013, magazines, émissions radiophoniques et télévisées accordent au sujet de fréquentes plages d'écoute. Nous en avons recensé quelques-unes.

La Tribune, 17 mai 2013

« La perte de sens fait le lit de la souffrance au travail [] Mieux : que ce soient les études chiffrées ou celles plus approfondies des psycho-sociologues, on sait aujourd'hui que c'est la perte de sens qui fait le lit de la souffrance au travail, et ce faisant d'une baisse de performance. "Donne à l'homme un pourquoi, il pourra s'accommoder de tous les comment", professait Nietzsche. Jamais cette injonction n'a été aussi essentielle pour résoudre la crise de sens qui secoue le monde du travail et ses salariés. »

L'express, 17 juin 2010

« Comment redonner du sens au travail ? La question taraude plus d'un DRH. Les résultats du sondage BVA, réalisé pour le cabinet BPI et L'Express, dans le cadre de "L'Observatoire du travail" sont sans appel. Réalisé du 28 avril au 6 mai, ce sondage, livré ici en exclusivité, a été mené auprès d'un panel de 1 000 salariés représentatifs de la population active occupée. Si les salariés français restent, pour la majorité d'entre eux, attachés à leur travail, ils n'en sont pas moins de plus en plus nombreux à prendre de la distance par rapport à leur entreprise. "Les tendances que l'on constate depuis déjà plusieurs années se sont amplifiées", observe Olivier Labarre, Directeur général adjoint de BPI : "La prudence et le pragmatisme se sont invités dans les relations qu'entretiennent une grande majorité de Français avec leur entreprise ».

Huffington post, 29 juillet 2013

« L'Accord national interprofessionnel sur la Qualité de vie au travail vient d'être signé avec une certaine confidentialité. Il s'inscrit cependant dans une actualité déjà dense. Des accords (dans les entreprises mais aussi au sein de la fonction publique), une jurisprudence en hausse, ainsi que le discours du Premier ministre en clôture de la conférence sociale de juin 2013, le sujet n'a jamais été si prégnant, encadré, considéré.

Comment les acteurs concernés s'empareront-ils de cette nouvelle réalité?

Le constat général, fortement médiatisé, est celui d'un malaise, d'un "symptôme" pour reprendre le vocabulaire médical et la référence à la "santé mentale" décrite par le Code du Travail. Symptôme d'une société en pleine mutation économique, du fameux moral en berne des Français, ou d'individus au travail de plus en plus sujets au non néanmoins fameux "burn-out"? Une hypothèse apparaît, nos organisations du travail seraient "malades". Au mieux, elles peineraient à donner du sens à leurs salariés et agents, au pire, elles seraient sources de mal-être, voire de souffrance. Nous, praticiens des ressources humaines, ne pouvons ignorer la question de la qualité de vie au travail et ses impacts sur notre quotidien, nos approches et nos moyens d'actions. À la regarder de près, elle met en lumière deux dimensions fondamentales de l'être humain au travail. »

B – Les effets de la perte de sens, un sujet dont s'est emparé le législateur

Même si les travaux de recherche datent de 1980 avec la psychopathologie du travail, ce n'est qu'en 2002, avec l'introduction dans le code du travail du harcèlement moral et de l'obligation générale de l'employeur de protéger la santé mentale de ses salariés, qu'est intervenue la prise en compte « officielle » de la santé mentale dans l'entreprise.

Les vagues de suicides ont également conduit les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à considérer la prévention des risques psychosociaux comme une priorité :

- En 2008, le ministre du travail X.Bertrand, met en place un collège d'expertise sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.
- En février 2010, H.Lachmann, M.Pénicaud et M.Christian Larose, ont remis au Premier ministre un rapport proposant des mesures visant à améliorer la prévention des risques psychosociaux et la protection de la santé psychologique dans les entreprises.
- En juillet 2008, puis en mars 2010 les partenaires sociaux se sont aussi emparés de cette question, en témoigne la signature des accords nationaux interprofessionnels sur le stress au travail et sur le harcèlement et la violence au travail.

- En 2009 un plan d'urgence sur la prévention du stress professionnel est annoncé lors d'une réunion exceptionnelle du conseil d'orientation sur les conditions de travail consacrée aux risques psychosociaux, ce plan prévoyait que les entreprises de plus de 1 000 salariés ouvrent des négociations sur le stress au travail.
- En 2009, deux commissions sont créées à l'assemblée nationale (commission de réflexion sur la « souffrance au travail » et au sénat sur « le mal-être au travail »).
- En mai 2013, le rapport du CESE dénonce le manque d'effets et le retard pris par les entreprises dans le domaine de la qualité de vie au travail (Cese, 2013.)
- Le 8 juillet 2013, l'accord national interprofessionnel est signé il s'oriente « vers une politique de qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ».

C – La perte de sens, un enjeu du point de vue de la santé

La perte de sens lorsqu'elle est en lien avec la santé de l'individu est le plus souvent appréhendée sous l'angle des risques psychosociaux :

« L'expression de risques psychosociaux évoque diverses situations de mal-être au travail : surcharge de travail, contraintes excessives de temps, perte de repères, difficulté à trouver du sens au travail, conflit de valeurs ... » (Poisson, 2011).

Les pathologies recensées (*Rapport de la mission d'information de l'Assemblée nationale sur les risques psychosociaux au travail 03 juillet 2011, Dejours 2008*)

Les pathologies de surcharges : les troubles musculo-squelettiques, les lésions par efforts répétitifs.

Les lésions d'hyper sollicitation.

Le « karôshi » désigne une mort subite par accident vasculaire alors que le sujet n'a aucun antécédent et ne présente comme seul facteur de risque que la surcharge de travail.

Le « burn-out », ou « syndrome d'épuisement professionnel » qui se manifeste par l'épuisement, le découragement ainsi qu'une dévalorisation de soi ou une dépression.

Les affections post-traumatiques provoquées par une confrontation fréquente à la violence et aux agressions.

Les violences pathologiques, qui ont pour conséquence que les agents deviennent eux-mêmes des agresseurs (troubles de la conscience, confusion mentale, état de délire) ou retournent cette violence contre eux-mêmes (suicides).

Les pathologies cognitives, provoquées par de nouvelles formes d'organisation du travail : troubles du jugement, de la mémoire, désorientation spatio-temporelle.

Selon une enquête révélée dans *Le Monde*, l'épuisement professionnel concernerait 17% des professeurs, 20 à 40% des soignants sont en état de burn-out, environ 47% des médecins libéraux présentent un niveau pathologique d'épuisement dans leur travail, 60% des chirurgiens-dentistes ont des symptômes de burn-out (source web www.risques-psycho-sociaux.fr, février 2013).

Après la santé, la perte de sens est souvent reliée au niveau d'engagement des salariés.

D – La perte de sens, un enjeu du point de vue de l'engagement

Les entreprises doivent être capables de s'adapter aujourd'hui aux évolutions du monde du travail : évolutions technologiques, de progrès, et donc évolution des compétences et des métiers. Dans ce contexte d'évolution et de changement permanent, l'adaptation est déterminante pour être compétitif. L'engagement des personnes devient indispensable aux entreprises.

Hubert Landier (Landier, 2012 p 17) décrit les effets d'une « tendance au désengagement ».

Il distingue quatre grands effets : le manque d'efficacité personnelle et collective, le manque de proactivité, le développement du turnover et la progression de l'absentéisme.

Ce désengagement aurait un impact sur la performance de l'entreprise : il aurait un effet sur la qualité du travail effectué (retards, malfaçons), sur la réactivité des collaborateurs, sur le turnover et l'absentéisme des organisations.

Ce désengagement représente un coût pour l'entreprise (erreurs à corriger, coût du turnover, ou de l'absentéisme). L'autre effet du désengagement serait la dégradation de l'image de l'entreprise.

E – La perte de sens, un enjeu du point de vue des collectifs

De nombreux courants soutiennent que les liens de coopération sont un élément capital du succès de l'organisation du travail. Les collectifs de travail peuvent ainsi se construire à travers les liens entre les individus, les règles de travail partagées, les relations de reconnaissance, de convivialité et de confiance, et par conséquent le sens du travail (Dejours, 2008).

Les modèles d'organisations peuvent perturber ces liens à travers notamment les pratiques managériales, par exemple dans le cas où l'individu estime ne pas avoir reçu la reconnaissance (rétribution) correspondante à sa contribution, la relation au travail peut se dégrader créant ainsi sentiment d'iniquité, frustration, jalousie et les liens de coopération peuvent s'en trouver menacés entraînant une perte de sens.

Le risque étant que des « stratégies défensives » se développent telles que les stratégies du secret (contre la visibilité) et l'individualisme. Le désengagement et le repli sur la sphère privée en sont les expressions les plus banales (Dejours, Jayet, 1991).

Il en résulte inévitablement le délitement des collectifs de travail et ainsi une réaction en chaîne qui va du désengagement des individus à la diminution de la qualité du travail et de la production ainsi que des effets sur la santé pouvant aller jusqu'au suicide (Genet et Dejours, 2009).

II.1.2 – Les causes de la perte de sens

Nous avons souligné en première partie l'importance du travail comme lieu de socialisation et de construction de l'identité des individus, tout en permettant l'expression de savoirs et de connaissances qui participent à la création de valeur. Pour autant, la condition d'engagement des individus dans l'action collective dépend du sens qu'ils mettent dans le travail et de la relation qui les y lie.

Aujourd'hui, on entend de plus en plus parler de tension, surcharge de travail ou de conflits qui peuvent conduire dans certains cas à une rupture avec l'entreprise. Bien plus, certains cadres et managers intermédiaires semblent désorientés, désabusés, ne comprenant plus ce qu'on leur demande de faire et pourquoi on le leur demande et expriment un sentiment de perte de sens au travail.

Ce divorce semble s'exprimer davantage vis-à-vis de l'entreprise que vis-à-vis du travail.

D'après une enquête de TNS Sofres sur la relation des Français au travail, « la confiance éprouvée pour son employeur a brutalement chuté de seize points en cinq ans » entre 1999 et 2004⁴. De nombreuses enquêtes qualitatives semblent confirmer ce sentiment de défiance chez la population des managers, et le désengagement qui en résulte⁵ : 57 % des trois mille cadres du secteur privé interrogés dans une étude estiment que le discours des entreprises vis-à-vis de leurs salariés n'est pas crédible, un jugement partagé par 55 % de l'encadrement intermédiaire. La crise a contribué à accentuer ce sentiment de défiance : en octobre 2009, seuls 43 % des cadres déclaraient éprouver un attachement à leur entreprise, et moins de la moitié d'entre eux déclaraient estimer que les intérêts des dirigeants de leur entreprise et des salariés allaient dans le même sens⁶.

Une autre étude réalisée par TNS Sofres intitulée « à l'écoute des français au travail » et publiée en 2005, indique que les français sont plus pessimistes que leurs voisins : 40% des salariés français s'estiment lésés dans le rapport entre « *ce qu'ils apportent à leur entreprise et ce qu'ils perçoivent en retour* ». Seulement 15% d'entre eux pensent que « *le monde va dans la bonne direction* » contre 70% pour les chinois et 45% pour les Américains. De même la confiance des français à l'égard de leurs dirigeants ne cesse de faiblir : 37% des français faisaient confiance à leurs supérieurs hiérarchiques en 1997, contre 21% en 2005. La désillusion est en moyenne plus forte chez les cadres (46%) que dans le reste de la population (40%) ; la fonction publique semble encore plus touchée avec seulement 5% des salariés qui estiment que leurs mérites seront reconnus et récompensés.

Le malaise est d'autant plus important qu'un sentiment d'isolement gagne un nombre croissant de salariés. La solidarité, qui lie la responsabilité et le destin de chacun à ceux de tous, de sorte que chacun doit affronter les problèmes rencontrés par un seul membre du groupe, se vit différemment.

Les symptômes sont divers, les situations variables selon les entreprises et les causes multiples. Les contextes où ce sentiment peut émerger peuvent être innombrables : perte de sens vécue dans le travail qui est demandé ou attendu, ressentie dans les évaluations qui en sont faites, mise en œuvre au travers de procédures de gestion ou d'administration.

⁴ « À l'écoute des Français au travail », Capgemini Consulting/TNS Sofres, avril 2005.

⁵ Cadres, la tentation du retrait, Juliette Ghiulamila, Lab'Ho, juillet 2007 ; François Dupuy, op. cit.

⁶ Source notes de l'institut.

A – Les méthodes de management

Les causes du malaise portent le plus souvent sur la vie quotidienne des salariés et la perception qu'ils ont de l'entreprise, telle qu'ils la vivent à partir de leur poste de travail ou de la fonction qu'ils occupent. Elles relèvent parfois des méthodes de management.

- **Le manque de visibilité des lignes hiérarchiques : qui fait quoi ?**

Dans les structures matricielles, le rôle des uns et des autres n'est pas toujours facilement identifiable sans parler des nombreuses personnes à qui un même salarié doit parfois reporter : manager corporate, business partner, manager France, etc. Cette incertitude peut constituer une source de perturbation.

- **Un déficit d'explication**

Le contexte de mondialisation de l'économie a bouleversé l'environnement des grandes entreprises : changements de métier, changement de périmètre, changement parfois de statut. Ces changements quand ils sont réalisés de façon très rapide, sans prendre le temps de s'assurer que les salariés comprennent la nouvelle politique menée, les raisons des contraintes qui leur sont imposées et le degré de leur appropriation, peuvent engendrer une perte de repères.

De plus, en raison de la différence de positionnement des uns et des autres et du champ de visibilité, à priori plus large au sommet de la hiérarchie, une décision considérée comme rationnelle, voire nécessaire, au sommet de l'entreprise peut apparaître comme inutile aux yeux des salariés dont elle vient perturber, et parfois bouleverser, la vie quotidienne.

L'horizon temporel des salariés étant plus court, ils ne raisonnent pas dans la perspective globale qui anime les dirigeants de l'entreprise et donc ne discernent pas immédiatement l'intérêt de certaines mesures (des réductions de coûts par exemple alors qu'au moment de la décision les résultats paraissent satisfaisants).

Les salariés sont en attente « du pourquoi », « dans quelle perspective » et « du comment » quand on leur parle en termes de « quoi faire ». En ne prenant pas la peine de leur expliquer les raisons des orientations prises, les salariés estiment qu'on ne les juge pas capables de comprendre, qu'on les infantilise, pis encore qu'on les 'méprise'. Il s'ensuit alors souvent des interprétations erronées ayant pour effet de donner un sentiment d'incompréhension, d'irrationalité voir de perte de sens.

Rien ne remplace la communication orale, que ce soit par le canal des managers, par celui de réunions périodiques ou de façon plus informelle près d'une machine à café.

Cette carence en termes de communication a des conséquences importantes : les objectifs, directives et procédures imposés par la direction générale, mal compris car peu ou pas expliqués, sont jugés

inapplicables par les salariés, eu égard aux réalités du terrain et peuvent conduire à une déresponsabilisation des collaborateurs, y compris des encadrants.

▪ Des écarts entre valeurs affichées et réalité

La plupart des grandes entreprises sont fières d'afficher leur charte de valeurs, censées être porteuses de sens, constitutives d'une éthique, d'une identité et d'une cohérence collective et autour desquelles tous les acteurs de l'organisation doivent se mobiliser et puiser des motifs d'actions.

Mais il ne suffit pas de décréter et d'afficher des valeurs pour emporter le sentiment d'appartenance et l'adhésion des collaborateurs. Au préalable il est nécessaire d'instaurer une organisation qui laisse la place belle à une information aussi transparente que possible, aux échanges, aux réunions, aux partages des informations et des objectifs mais aussi et surtout à l'expression des salariés, à leurs questionnements, à leurs suggestions d'amélioration et aux discussions sur les solutions à adopter en commun, à tout ce qui est nécessaire pour favoriser l'appropriation de ces valeurs.

▪ Les problèmes soulevés par le management par objectifs

La formulation d'objectifs individuels parfois très exigeants associés à des critères d'individualisation de la performance peut favoriser la distanciation des rapports sociaux. Cela peut conduire à une compétition exacerbée entre les collaborateurs, chacun étant excessivement concentré sur les objectifs qui lui sont assignés, avec comme conséquence possible un manque de coopération entre collaborateurs et une ambiance dégradée, source de détérioration de l'efficacité collective.

Si à cette difficulté professionnelle s'ajoute une difficulté personnelle (personne seule, ou éloignée géographiquement de sa famille), alors naît un sentiment de solitude auquel s'ajoute la plupart du temps un facteur majeur d'angoisse et de stress : on n'est alors pas loin de la rupture psychologique.

« Le manque de ressources, c'est le manque de moment de bien être que l'on peut avoir et qui nous permet de tenir et de trouver des solutions. Lorsqu'on est entouré, la famille les amis, cela permet d'échanger et de trouver des solutions ; alors que lorsqu'on est seul, on n'a évidemment personne à qui se confier quand on a un problème... Chez les gens stressés, il y a souvent une donnée personnelle qui est liée à la rupture du lien social ; s'agissant de la donnée entreprise, j'ai envie d'évoquer davantage les équipes supports qui connaissent des problématiques de charge de travail et de sous-effectif, plus un manque de solidarité chez certains, manque de compréhension des exigences de certaines personnes qui ne se posent pas la question de savoir si leur interlocuteur n'a pas d'autres contraintes, quelle est la charge de travail de l'autre », DRH interviewé.

« Des collectifs qui ne fonctionnent pas bien avec parfois des comportements de mercenaires ; la crise de sens, est-ce parce que les exigences sont de plus en plus fortes et l'environnement de plus en plus dur ? On le perçoit au travers des solidarités sociales qui sont de moins en moins là et on le ressent beaucoup plus au niveau des collaborateurs. S'agissant du stress qui est une notion subjective puisqu'elle naît du sentiment du rapport entre ses ressources et ce qu'on nous demande de faire, j'ai le sentiment que les ressources sont de moins en moins là et à contrario les exigences sont des plus en plus élevées », autre DRH interviewé.

Par ailleurs, la mise en place du management par les objectifs dans des environnements productifs sujets à la perturbation et à l'aléa tend à générer une contradiction permanente entre le respect de la promesse client et l'atteinte des objectifs, et à mettre le système de production en « surtension » avec pour seul recours l'accroissement des cadences. « C'est par exemple, dans le secteur bancaire, amener des conseillers de clientèle censés prodiguer des conseils aux clients à faire de l'abattage » en contradiction avec leur mission (Olivier Vassal, 2006).

▪ **Les injonctions paradoxales**

Les activités quotidiennes des cadres sont régulièrement contredites par les injonctions et les orientations données par la direction : faire plus avec moins, faire vite et bien, tenter d'assurer ses objectifs tout en contribuant à ceux des autres, appliquer les procédures tout en réagissant à l'imprévu.

Les procédures s'ajoutent aux injonctions venues d'en haut, les règles explicites aux sollicitations informelles, et tout ceci aboutit à une distanciation progressive mais certaine entre deux univers : le travail réel - celui des individus et de leur travail - d'une part, le travail prescrit - celui de l'organisation et de ses représentants - d'autre part.

La gestion des contradictions entre le travail prescrit et le travail réel au sein des équipes serait source de stress pour les managers⁷. Ainsi, 45 % des cadres disent éprouver une forte tension nerveuse au travail, et 68 % estiment manquer de temps pour réaliser leurs missions⁸.

Peu à peu, les principes fondateurs du sens ne sont alors plus satisfaits : le travail, l'organisation, les modes de fonctionnement, les grands objectifs ne forment plus un tout cohérent, ne produisent plus les repères nécessaires à satisfaire leur besoin de sens.

▪ **L'absence de reconnaissance du travail**

La lassitude du salarié à l'égard de son travail peut résulter du sentiment d'une absence de reconnaissance pour son travail et pour ses efforts qui risque de se traduire par une tendance au désengagement. Il importe de souligner que la reconnaissance attendue ne s'exprime pas en terme de salaire mais en termes de remerciements et de feedback de la part du manager vis-à-vis de son collaborateur. « On nous en demande toujours plus et on ne nous donne rien en échange ». Selon une étude de la Sofres de septembre 2007, 37% des salariés français se disent se sentir récompensés de leurs efforts contre 47% pour les autres européens. Même si la France est dans la norme européenne quant à « l'investissement des salariés dans leur travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, le degré d'initiative laissé aux salariés », le sentiment de lassitude et le pessimisme sont

⁷ « Souffrance au travail : de la psychologisation à l'action collective », séminaire de l'Observatoire des cadres (CFDT), 18 avril 2008.

⁸ Sources : Apec, sondage CFE-CGC et Sofres.

exprimés plus fortement par les salariés français que par leurs homologues européens ou américains. Les critiques des salariés français portent en particulier sur le mode de management de leur entreprise.

B – L’incertitude en l’avenir

Le discours managérial insiste sur la nécessité d’un engagement complet des collaborateurs de l’entreprise, supposant que ceux-ci jouent totalement leur rôle et adhèrent aux objectifs qui y sont associés. Mais dans le même temps, l’incertitude en l’avenir rend difficile pour ne pas dire parfois impossible cet engagement total dans la durée, et pour une cause dont on sait qu’elle peut être remise en question à tout instant.

Durant les trente glorieuses, il fallait parfois moins d’une journée à un chômeur pour retrouver du travail, nous étions dans un contexte de plein emploi et en général la carrière des salariés se déroulait au sein d’une même entreprise. Ce n’est plus le cas aujourd’hui, le chômage n’a jamais été aussi élevé, favorisant évidemment le sentiment d’angoisse et d’insécurité des salariés. Le travail ne s’inscrit donc plus dans la durée et le salarié a donc de plus en plus de difficultés à se projeter dans l’avenir. Les audits⁹ laissent apparaître que leurs craintes portent notamment sur les points suivants :

- L’évolution de l’entreprise, en termes d’emplois, ainsi que l’avenir de l’organisation dans laquelle ils travaillent actuellement.
- Les conséquences des nouvelles technologies ou des nouvelles formes d’organisation sur l’emploi qu’ils occupent actuellement et sur les qualifications requises.
- Leur capacité à s’adapter, en termes de compétences, aux nouvelles exigences qu’ils devront satisfaire.

C – Les évolutions de l’organisation du travail

▪ L’arrivée des nouvelles technologies

L’arrivée des nouvelles technologies et la multiplication des écrans qui s’interposent entre les travailleurs, laissant place à des relations par courriels, ont des conséquences importantes sur le maillage du corps social de l’entreprise : d’une part parce que ces nouveaux modes d’échanges constituent parfois une source d’ambiguïté et d’incompréhensions, d’autre part parce le

⁹ Les notes de l’institut, 2012

développement du travail à distance qu'ils permettent, se fait au détriment des échanges informels entre collaborateurs. Or l'informel permet de réintroduire ce que les anglo-saxons appellent le work cooler effect (magazine philosophique n°68 avril 2013): « *lorsque vous êtes au côté d'un de vos collègues au travail et que vous échangez avec lui de manière fortuite, quelque chose vous vient à l'esprit : c'est grâce à la pensée latérale que l'on développe la coopération* ». En outre l'utilisation des nouvelles technologies, accélère le rapport au temps de travail – introduisant une confusion entre ce qui est urgent et ce qui est important.

▪ **Le maelstrom organisationnel**

Dans le contexte d'intensification de la concurrence internationale et de progrès technologiques incessants, le périmètre des entreprises se modifie en permanence au gré des fusions, acquisitions et réorganisations qu'elles sont amenées à réaliser et qui conditionnent leur survie, et parfois dans un temps extrêmement court.

Or les salariés ne comprennent pas toujours l'environnement au sein duquel ils évoluent car ils ne perçoivent pas les raisons de tous ces chamboulements. Il s'ensuit une démotivation des collaborateurs, de l'épuisement, du stress qui empêchent toute consolidation d'un cadre d'exercice qui serait nécessaire à la cohésion et à la qualité des rapports humains entre ses membres.

Cette complexité et instabilité des structures se traduit également par une difficulté supplémentaire pour l'encadrement intermédiaire : la responsabilité de la stratégie concrète, la nécessité de motiver les collaborateurs sans les moyens et sans la maîtrise (Autissier, Wacheux, 2007) qui les déstabilisent vis-à-vis de leurs équipes.

D – La ligne managériale en crise

Le manque de transparence et de concret sur la mise en œuvre du projet de l'entreprise peut se traduire par un sentiment de manque de reconnaissance du management intermédiaire.

▪ **L'insuffisance d'autonomie**

La responsabilité suppose une part de décision et des marges de manœuvre pour disposer d'une certaine latitude dans la façon de concevoir les choses.

Cependant, la nécessité de respecter les processus et procédés exigés par les méthodes de centralisation de l'information peuvent contredire l'attente d'autonomie et de responsabilisation des collaborateurs.

La nécessité du pourquoi, c'est-à-dire la finalité du travail est nécessaire à expliquer aux collaborateurs afin qu'ils puissent situer les résultats de leur action en regard du projet de l'entreprise.

« La performance est dès lors autant conditionnée par les tâches à effectuer que par la conscience qu'acquiert le salarié des conséquences de son intervention en regard des contrats passés avec les clients et des engagements pris à ce titre. La compétence dans ces contextes est aussi le fait de cette capacité des personnes à intégrer les enjeux globaux qui dépassent le cadre strict des tâches qui leur sont confiées. » (Olivier Vassal, 2007).

▪ Le culte du reporting

Les excès d'actions de reporting peuvent être terriblement chronophages au détriment du temps consacré à la réflexion, à l'animation des équipes et à la réalisation de leurs missions quotidiennes.

E – Tensions entre court terme et long terme

Cette problématique a été fort bien décrite par Laurent Bibard¹⁰ (2012). Les organisations sont actuellement confrontées à l'obligation de répondre à une double injonction, à très court terme, assurer la performance nécessaire à la satisfaction de leur missions et à celle de leurs actionnaires, à long terme faire preuve d'adaptabilité, condition absolue de leur pérennité face aux changements en vue.

Cette double nécessité constitue une contradiction : d'un côté la gestion et la satisfaction du court terme repose sur des pratiques en partie intégrées, internalisées et répétitives (c'est aussi ce qui fonde leur culture et leurs valeurs, leurs évidences et leurs performances), de l'autre côté le long terme qui requiert à la fois rapidité, vigilance, flexibilité et capacité d'innovation pour faire face aux changements. « Or cette dernière capacité s'oppose frontalement, lorsqu'elle est simultanée, à celle de la capacité sur le court terme d'assurer la performance d'un individu ou d'une organisation » (Bibard, 2012).

Laurent Bibard avance deux raisons à cette contradiction :

- La première concerne le contexte de la mondialisation qui se traduit notamment par une interdépendance entre structures organisationnelles et structures géopolitiques, qui rendent les conséquences de prises de décisions des organisations beaucoup plus aléatoires et leur ampleur difficilement prévisible (« par exemple une décision de transaction financière qui peut contribuer à la stabilisation comme à la destruction d'institutions ou de marchés au travers du globe ») ; une incertitude croissante quant à l'avenir ; la rapidité de la transmission d'informations « brutes » de moins en moins analysées, sources de déstructuration et de désordre.

¹⁰ « Quand la perte de sens met à mot l'organisation »

- La deuxième a trait à l'exacerbation d'une logique du résultat à tout prix : les attentes à l'égard des salariés pour qu'ils assurent totalement le contrôle et la performance maximale de ce qu'ils sont censés faire sont considérables. Le désir de contrôle est devenu le nouveau paradigme, le maître-mot des organisations (les auditeurs, contrôleurs de gestion, contrôleurs internes qui opèrent au sein des organisations finissent d'ailleurs par se contrôler entre eux). Toutes les opérations s'effectuent sous le mode contrôle à tel point que, comme le souligne Laurent bibard, « *la gestion, c'est le contrôle des opérations. Et inversement, puisque gérer revient tôt ou tard à tenir sous contrôle, le « contrôle » revient à la réduction de toute action humaine à la « gestion » de son objet – gestion d'opérations, mais aussi gestion de conflits, gestion du temps, gestion des émotions, etc.* ».

Le mythe que tout doit être contrôlé envahit les consciences et la moindre défaillance, en raison d'une attente devenue sans mesure et sans limite, a des effets désastreux sur les relations interindividuelles et sur les collectifs, d'autant plus que la déception est à la hauteur de l'espoir perdu.

Cette attente de contrôle est éminemment contradictoire avec un environnement de plus en plus intensément chaotique. La tension évoquée entre court terme et long terme dont l'organisation s'efforce de garder le contrôle est elle-même chamboulée par des événements en temps réel qu'il faut analyser, dont il faut interpréter le sens en permanence sans avoir les moyens de le faire.

L'auteur y voit des conséquences très graves, notamment au niveau des dynamiques décisionnelles individuelles ou collectives « *incapables de se tenir au présent de ce qu'ils font mais à cheval entre deux mondes : celui d'un passé dont ils n'ont pas conscience et d'un futur dont est rêvé le contrôle total* ». « *La conjonction d'une part de l'ignorance de cette masse inconsciente sur laquelle repose neuf dixième de ce que nous faisons ajoutée à la certitude du contrôle de chacune de nos actions tournées sur l'avenir a des conséquences majeures sur les décisions individuelles et organisationnelles et font que les acteurs individuels ou collectifs ne sont jamais ou très rarement au présent de leurs décisions lorsqu'ils décident* ».

F – La logique financière

Blanche Ségrestin et Harmand Hatchuel dans leur ouvrage « Refonder l'entreprise », Seuil, 2012, expliquent comment la société (des actionnaires) a dévoré l'entreprise, dont elle a chassé les entrepreneurs pour les remplacer par des dirigeants dont tout l'art consiste à présenter, trimestre après trimestre, un résultat comptable séduisant. Cette évolution, qui est naturellement allée de pair avec la montée du pouvoir du système financier, serait à l'origine de la crise actuelle.

Considérant que la stratégie appliquée se réduit à la poursuite d'objectifs uniquement financiers et qui ne correspondent pas toujours à l'intérêt de l'entreprise, certains cadres se jugent « les laisser pour compte » des conséquences des décisions prises par les dirigeants, lesquels doivent rendre des comptes à leurs actionnaires et satisfaire les critères de rentabilité. Il en résulterait une perte de confiance nécessaire à la cohésion de l'entreprise et une incapacité des dirigeants à susciter un projet réellement mobilisateur.

II.2– Approche par les points d'entrée du sens

Nous avons précédemment montré que lorsqu'on évoque le sens au travail, il ne peut en réalité s'agir que du sens attribué par un individu donné à une activité définie dans un contexte particulier. La subjectivité étant la principale composante du sens, les travaux pour tenter d'approcher la notion de sens au travail, que ce soit ceux réalisés par les théoriciens du champ cognitif ou de la psychologie en santé mentale n'évoquent jamais le sens au travail directement mais ses caractéristiques ou portes d'entrées.

Mais de quoi s'agit-il exactement lorsqu'on évoque le terme de « caractéristiques du sens » ?

L'idée c'est que si chaque individu développe bien une perception personnelle et subjective de son travail, les stimuli implicites qui vont donner sens dans son milieu de travail sont communs à l'ensemble des individus qui travaillent au sein des organisations. Ces stimuli correspondent aux caractéristiques qui contribuent à donner un sens au travail.

Nous verrons par la suite de notre propos que pour les managers et les personnes en charge des ressources humaines, la connaissance de ces stimuli est un levier pour rehausser le sens du travail et pour renforcer le lien que l'employé a avec son travail.

Les récents travaux effectués par une équipe de chercheurs de Montréal (Morin et Cherré, 2008, 1997) pour tenter de déterminer les caractéristiques du sens, nous semblent particulièrement intéressants, et ce pour deux raisons :

- la première raison est due à l'exhaustivité des résultats de l'étude : Morin a élaboré une liste de six caractéristiques du travail susceptibles de s'analyser comme les points d'entrée du sens donné au travail : l'utilité du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie, la reconnaissance et la qualité des relations s'agissant des attributs du sens au travail ;
- la deuxième raison concerne l'opérationnalité de sa recherche dont l'objet initial consistait également à déterminer les moyens concrets pour promouvoir le bien-être psychologique, l'engagement des employés dans leur milieu de travail et prévenir l'apparition de la détresse psychologique associée au travail. Le contenu des caractéristiques du sens permet de passer à des recommandations concrètes en termes de pratiques managériales qui concourent à donner du sens dans le travail.

L'analyse de la méthodologie retenue pour leur étude, montre que leur démarche, même si leurs auteurs ne l'exposent pas explicitement, a été nourrie par le cadre des théories des comportements organisationnels, en particulier celle des caractéristiques de l'emploi de Hackman Oldham (1975, 1976, 1980), celle de l'autodétermination de Deci et Ryan et celles relatives aux théories de l'équité et de la justice organisationnelle.

Le rappel du cadre théorique est intéressant car il va constituer dans la suite des analyses de l'enquête terrain un point d'éclairage des pratiques de management des ressources humaines susceptibles d'être en lien avec le sens au travail.

II.2.1 – Les théories du comportement organisationnel

L'intérêt de ces théories est de mettre en exergue les besoins innés des individus qui, lorsqu'ils sont satisfaits, sont source de bien-être psychologique et physiologique, et de proposer des actions ou pratiques managériales qui permettent l'instauration d'un cadre favorable à la satisfaction de ces besoins, c'est-à-dire à l'exercice d'activités qui sont susceptibles de produire du sens pour les individus : exercer leurs compétences en toute intelligence et en ayant leur libre arbitre ; les développer grâce à une meilleure connaissance de leur performance.

A – Les modèles du Job Design et des caractéristiques de l'emploi

Les caractéristiques d'un travail motivant ont fait l'objet de nombreux travaux et études, plus communément rassemblés sous le terme de « job design » ou « organisation du travail ». La finalité de ces recherches consiste à étudier comment l'agencement des activités et les conditions dans lesquelles elles s'exercent sont censés donner du sens à un individu et favoriser les conditions de la qualité de vie au travail. Celle-ci se définit comme un état général de bien-être des personnes dans leur milieu de travail, généralement décrit à l'aide des indicateurs suivants : le sens du travail, l'engagement organisationnel ou le sentiment d'appartenance à l'organisation, le sentiment de dignité et d'accomplissement dans son travail et l'atteinte de l'équilibre entre le travail et la vie privée (Morin, 2008, page 9).

Nous présenterons ici le **modèle** le plus connu celui **des caractéristiques de l'emploi de Hackman Oldham** (1975, 1976, 1980).

Ce modèle puise son développement dans les travaux initiaux d'Herzberg¹¹ sur l'analyse des facteurs qui contribuent à l'enrichissement du travail. **Herzberg distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques auxquels est associée la motivation extrinsèque et les besoins psychologiques auxquels est associée la motivation intrinsèque.**

L'idée est que pour que les individus trouvent un sens dans leur activité, il faut intégrer des facteurs de motivation dans la configuration même de l'emploi. C'est le contenu du travail et non son contexte qui favorise le développement personnel de l'individu et le sentiment

¹¹ Frederick Herzberg (1957, 1959) affirme qu'il existe des facteurs qui poussent l'individu à agir et distingue deux types de facteurs susceptibles de générer de la satisfaction:

- Les premiers auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont désignés comme facteurs de motivation car ils inciteraient l'individu à faire les efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils aspirent : la réalisation d'un travail bien fait, la reconnaissance, le travail proprement dit, la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.
- Les seconds facteurs n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas ainsi à l'origine de la motivation : ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance nécessaires au bon équilibre mental de l'individu. Sont considérés comme facteurs d'hygiène le responsable (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les responsables, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération. Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel.

A partir de cette approche, Herzberg distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques, associés aux facteurs de motivation. Cette analyse le conduit à poser les principes de base du concept de l'enrichissement du travail. Pour motiver un employé dans son travail, les éléments correspondant aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir (diversification et élargissement des tâches).

d'accomplissement : le travail doit être intéressant, nécessiter des responsabilités, donner des perspectives d'évolution et la personne doit recevoir un feed-back de la part de ses responsables.

Dans le prolongement de ces travaux Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) développent la théorie des caractéristiques de l'emploi qui s'intéresse aux effets conjoints des besoins de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail.

Le modèle de Hackman et Oldham détermine cinq caractéristiques du travail qui influencent la motivation intrinsèque d'un individu au regard de son emploi : la variété des compétences (travail qui nécessite une variété de tâches qui elles-mêmes exigent une variété de compétences), l'identité de la tâche (travail qui permet d'obtenir un résultat identifiable, tangible), le sens de la tâche (l'impact du travail sur le bien-être ou le travail des autres personnes dans l'organisation), l'autonomie (marge de liberté donnée à un individu pour organiser son travail et qui procure un sentiment de responsabilité) et le feed-back (l'individu doit avoir connaissance de la valeur de son travail à travers l'appréciation de ses supérieurs hiérarchiques et de ses collègues).

Ces caractéristiques de travail influencent trois états psychologiques chez l'individu :

- le sens du travail pour la personne qui résulte de la variété des compétences, de l'identité du travail et de la signification du travail ;
- la perception de sa responsabilité envers les résultats de son travail ;
- et la connaissance de ces résultats, qui à leur tour ont des conséquences sur la motivation, la performance, l'absentéisme et le turnover.

B – Les modèles de l'équité et de la justice organisationnelle

Les modèles issus des théories de l'équité et de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) tentent de démontrer que les individus sont motivés dès lors qu'ils jugent leur situation équitable comparée à celle d'autres individus pris comme point de référence.

Le cadre de **la théorie de l'équité et de la justice** a trouvé ses premiers fondements au début des années 60 avec les travaux d'Adams (1963,1965) et s'inspire de la théorie de la dissonance de Festinger (Roussel, 1996, page 42) dont l'hypothèse fondamentale est que « *l'existence d'une dissonance étant source de malaise, entraîne de la part de l'individu, une activité qui vise à réduire cette dissonance* ».

La première forme d'équité puise sa source dans la **théorie de la justice distributive** (manière dont les salaires, promotion et récompenses sont alloués). L'individu tend à établir au sein de son environnement professionnel des comparaisons avec son entourage.

Greenberg (*Greenberg et McCarthy, 1990*) reprend la théorie de la justice distributive et l'associe à la **théorie de la justice des procédures** pour aboutir au concept de **justice organisationnelle**.

La justice des procédures concerne les moyens, méthodes et procédures déployés par l'organisation pour mettre en œuvre le système d'évaluation, d'avancement et de récompenses ainsi que les procédures d'appel des décisions de la hiérarchie. Alors que la justice distributive suggère que la satisfaction est une fonction du résultat, la justice procédurale avance que la satisfaction est une fonction du processus.

Participent ainsi au sentiment de justice, l'harmonisation et l'homogénéisation de la possibilité d'avoir « voix au chapitre » ; l'individu doit pouvoir participer à la décision. Les procédures doivent également faire l'objet d'une information claire et précise et être fondées sur des principes d'éthique et de morale pour répondre au besoin de justice des salariés.

Ces théories sont en lien avec l'organisation de l'entreprise, ses procédures, ses normes, mais aussi en lien avec les pratiques du manager avec son équipe, le retour fait aux collaborateurs, la transparence, les échanges, le respect des processus liés à la contribution... Ces facteurs sont importants pour répondre au besoin de justice des salariés. C'est une dimension qui est au cœur des préoccupations des managers et qui permet de donner des pistes d'amélioration en termes de pratiques managériales.

Un autre aspect qui influence le sentiment d'équité est la manière dont les procédures sont mises en œuvre : le respect, la morale, l'arbitraire. Avec ces concepts est abordée la **justice interactionnelle**.

La notion de **la justice interactionnelle** se définit comme étant la qualité du traitement interpersonnel reçue pendant la mise en place des procédures organisationnelles. Elle repose sur le respect, la dignité, les explications et l'honnêteté dont fait preuve le décideur à l'égard des subordonnés.

La recherche a identifié deux sous-catégories de la justice interactionnelle : la justice informationnelle qui s'intéresse au contenu et à la manière dont les informations circulent (les pratiques de rétention d'informations sont bien connues pour être une source de pouvoir) et la justice interpersonnelle qui a trait à la façon avec laquelle les salariés sont traités par les décideurs, chacune ayant des effets différenciés sur les perceptions de la justice. Les trois dimensions de la justice interagissent et se compensent entre elles. Ainsi selon Roussel, Dalmas, Manville et Mottay (2000, page 192) « *les effets négatifs de perception de justice distributive et procédurale peuvent être réduits dans le cas où les perceptions de justice interactionnelle sont maintenues* ». Ce point souligne l'importance de prendre en considération les trois dimensions de la justice : distributive, procédurale et interactionnelle compte tenu de leurs interactions sur les individus.

(Tyler 1989), souligne également le lien entre justice organisationnelle et satisfaction des besoins sociaux : la perception de justice permet à l'individu de vérifier son appartenance au groupe et la qualité de sa relation avec l'autorité renforçant ainsi le sentiment de confiance et de sécurité qui contribue à améliorer l'image qu'il a de lui-même. Ainsi des procédures injustes suscitent chez les individus un sentiment d'exclusion et de sous-estime de soi. A contrario s'ils se sentent justement traités ils adopteront des comportements plus respectueux, coopératifs et solidaires.

Les théories de justice distributive, procédurale, et interactionnelle agissent sur la motivation des salariés. Leur apport est important dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la rémunération car elles constituent des outils de processus RH qui peuvent être facilement objectivés par les responsables de ressources humaines et offrent, compte tenu de leur interaction entre elles, une certaine flexibilité. Elles permettent notamment d'accompagner les dispositifs de récompense/rémunération au sein des organisations grâce à une meilleure compréhension des attitudes humaines face à ces problématiques.

C – Le modèle de l'autodétermination

Selon la théorie de l'autodétermination (**Deci et Ryan, 1985, 1991**) tous les êtres humains ont besoin de s'autodéterminer et cherchent à satisfaire des besoins d'autonomie et de relations sociales. Le modèle différencie **la motivation autonome ou motivation intrinsèque** (agir par conviction) de la **motivation contrôlée ou motivation extrinsèque** (agir en raison de pressions internes et externes).

La motivation intrinsèque correspond à la poursuite d'une activité en raison du plaisir et de l'intérêt qu'elle procure ; la motivation extrinsèque correspond à l'engagement d'une activité pour des raisons instrumentales. Par ailleurs la motivation intrinsèque se décompose en plusieurs types de motivation qui correspondent à des degrés différents d'intériorisation, l'intériorisation étant définie comme le fait de prendre une contingence externe (vouloir contribuer à réaliser la mission de l'organisation) et de se l'approprier au point de réguler son comportement et d'orienter ses actions. On aboutit ainsi à plusieurs types de motivation que l'on peut situer sur un continuum :

A son extrémité gauche se trouve **l'amotivation** ou absence de motivation qui conduit à une non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci (sorte d'aliénation mentale).

Puis vient la **motivation extrinsèque** qui revêt elle-même plusieurs formes. L'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements. Il développe des stratégies personnelles ou collectives pour atteindre les résultats souhaités. Les auteurs recensent plusieurs stades dans la motivation extrinsèque et la décline en quatre « régulations » qui se distinguent en fonction du niveau d'autodétermination.

Moins les comportements de l'individu sont dépendants d'intervention extérieure, plus il s'autorégule et plus il tend vers une motivation intrinsèque :

- Le premier niveau, celui de **la régulation externe**, représente la motivation extrinsèque la moins autodéterminée. Dans ce cas, l'individu agit soit pour satisfaire une demande externe ou une pression sociale, ou éviter quelque chose de désagréable telle qu'une punition. Ils se préoccupent de l'image de soi, du sentiment d'affiliation, du sentiment de compétence, de la reconnaissance.
- le deuxième niveau, **la régulation introjectée** correspond à une motivation partiellement intériorisée. Cette régulation n'est pas très éloignée de la précédente dans la mesure où ce sont les mêmes pressions externes qui motivent l'individu. Le comportement est motivé par des incitations et des pressions internes tels que le sentiment de culpabilité, des menaces adressées à l'estime de soi ou au contraire par des compliments qui vont valoriser son ego.
- **La régulation identifiée** se démarque très clairement des deux formes précédentes et constitue une forme de motivation plus intériorisée : l'individu s'engage par conviction. Le comportement n'est plus, cette fois, guidé ou déclenché par une pression extérieure mais par l'individu lui-même qui estime qu'il correspond à quelque chose d'important et de valable pour lui. Elle est déterminée par lui, elle est donc autodéterminée. l'individu prend de l'intérêt pour ce qu'il fait, il perçoit son activité comme valorisante et lui permettant d'être autonome.
- **La régulation intégrée** est la forme la plus intériorisée de la motivation extrinsèque : l'activité fait partie intégrante de l'identité de la personne et est vécue en harmonie. Cette motivation fait référence aux valeurs, croyances et besoins qui définissent la nature même de l'identité de l'individu. A ce niveau, les différentes identifications sont intégrées en un tout cohérent qui permet à l'individu de développer le « sens de soi ». Ce dernier s'engage donc spontanément dans des activités qui sont liées à la réalisation de lui-même.

A l'autre extrémité du continuum (droite) se situe la forme la plus intériorisée de la motivation : **la motivation intrinsèque** définie comme étant la poursuite d'une activité par intérêt et par plaisir. Dans ce cas, l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure. Les comportements intrinsèquement motivés sont déclenchés de façon totalement libre et autodéterminée, par intérêt et pour le plaisir de pratiquer l'activité en elle-même. Le travail est réalisé pour le plaisir qu'il procure sans interférence des rétributions.

La motivation contrôlée résulte de l'association de la motivation externe et de la motivation introjectée; la motivation autonome réunit la régulation identifiée, la régulation intégrée et la motivation intrinsèque.

Selon la théorie de l'autodétermination, trois besoins psychologiques innés et universels ont besoin d'être satisfaits pour permettre à l'individu d'être performants. Ces besoins sont :

- L'autonomie : être à l'origine de ses comportements
- La compétence : agir de manière efficace pour atteindre ses objectifs
- L'affiliation sociale : le sentiment d'appartenance à un groupe social

La satisfaction de ces besoins se traduit par le bien-être moral et physique ; à l'inverse leur frustration engendre des problèmes de santé et de comportements. La notion de besoins (Gagné et Forest, 2000, page 219) est fondamentale dans la TAD puisque leur satisfaction a des conséquences sur la santé psychologique et physiologique et donc sur le rendement humain au travail.

Plusieurs théoriciens confirment cette approche et considèrent que la satisfaction de ces facteurs, par le biais des modèles tournés vers le sens, l'identité et la variété de la tâche favorise indirectement la sérénité du climat social et réduit la résistance au changement. Ils affirment que ces besoins sont innés et se retrouvent chez l'ensemble des individus quelles que soient leur culture et leur origine. Enfin la satisfaction du « besoin en soi » est indépendante de sa quantité initiale chez l'individu, ce qui importe dans le processus de déclenchement de la motivation c'est qu'il soit comblé.

Gagné et Forest, (2000, page 224), montrent comment la théorie de l'autodétermination peut être utilisée comme levier de la motivation dans le cadre de l'organisation du travail, notamment au travers des théories qui sous-tendent cette problématique et tentent de l'améliorer.

Le besoin de compétence est favorisé en fournissant des ressources, en donnant des explications aux collaborateurs, en fixant des objectifs, en facilitant les formations, en donnant du feed-back.

Le lien social est facilité par la mise en œuvre de réunions, l'incitation à la coopération et le partage de l'information et des connaissances.

Le besoin d'autonomie est encouragé à travers une plus grande délégation de la hiérarchie vis-à-vis de ses subordonnées, l'établissement de relations de confiance et d'écoute et un moindre contrôle.

II.2.2 – Travaux de recherche en psychologie de la santé : l'étude de Morin (2008)

En introduction de son rapport « sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel ¹² » Estelle Morin écrit ses lignes :

« Quoiqu'on en dise, le travail est une activité très importante pour les humains et pour la société. Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie. »

▪ Présentation de l'étude de Morin

Les auteurs de l'étude ont conduit plus de soixante-dix entretiens semi-dirigés auprès de cadres occupant des positions intermédiaires et supérieures dans des entreprises issues de secteurs variés et situées dans les régions de Montréal et de Paris. L'analyse de contenu de ces entretiens leur a permis de construire une première version d'un questionnaire qui a servi dans le cadre de leur projet de recherche auprès de quatre centres hospitaliers.

Le questionnaire de l'enquête

Le questionnaire comprenait deux parties. La première portait sur le travail, la signification du travail en général, la place qu'il occupait dans la vie de la personne et les facteurs qui contribuent à lui donner du sens. La deuxième partie comportait deux sections : une section portant sur des renseignements personnels (âge, sexe, niveau de scolarité, nombre de changements importants au cours de la dernière année, indice de détresse psychologique, indice de bien-être psychologique, etc.) et une deuxième portant sur l'emploi actuel (type d'organisation, taille de l'organisation, type d'emploi, etc.).

Résultats de l'enquête

Le dépouillement de l'enquête a permis de déterminer six caractéristiques du travail susceptibles de s'analyser comme les points d'entrée du sens donné au travail : l'utilité sociale du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie, la reconnaissance et la qualité des relations.

¹² Estelle Morin, HEC Montréal, IRSST, études et recherches, rapport – 543.

Dans le cadre de ce projet, les corrélations concernant les hypothèses ci-dessous ont été testées et démontrées :

1. Les six caractéristiques du travail sont positivement corrélées entre elles
2. Les six caractéristiques sont positivement corrélées avec le sens du travail.
3. Le sens du travail influence positivement le bien-être psychologique.
4. Le sens du travail influence négativement la détresse psychologique.
5. Le sens du travail influence positivement l'engagement affectif dans l'organisation.

Les résultats de l'étude soulignent l'importance du travail comme activité sociale ainsi que les valeurs accordées au travail en équipe, aux contacts avec autrui corrélées avec les valeurs de transcendance.

▪ **Définition des six caractéristiques du sens¹³**

• **Utilité sociale**

Un travail est considéré comme porteur de sens, s'il est perçu comme utile aux autres ou à la société. Il faut qu'il soit source de motivation pour la personne à accomplir les tâches qui lui sont confiées. Voici deux exemples qui illustrent cette caractéristique : un sauveteur en montagne voit l'utilité de son travail quand il éteint un incendie, car il sauve des vies humaines; les employés d'une société hydro-électrique travaillent d'arrache-pied pour rétablir le courant lors d'une panne afin d'assurer un service important aux abonnés.

• **Autonomie**

Pour que le travail ait un sens, il 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. Un chef de projet qui se voit confier la responsabilité de constituer une équipe de collaborateurs performants qui ont le pouvoir d'organiser leur travail pour obtenir les résultats qu'on leur a assignés sont de bons exemples d'autonomie.

• **Occasions d'apprentissages et de développement**

C'est un travail qui permet de développer ses compétences, de se perfectionner et de s'épanouir. Par exemple, un informaticien qui doit trouver une solution technique à un traitement de données utilise ses connaissances, ce qui valorise sa tâche; des collaborateurs qui participent à des groupes de benchmark ou de knowledge management.

¹³ 'Donner un sens au travail, promouvoir le bien être psychologique' – IRSST – R-624 – Estelle Morin et Charles Gagné, HEC Montréal

- **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 sur celui des résultats. C'est le travail qui s'exécute dans un milieu qui valorise la rectitude et l'équité, dans un environnement qui témoigne de la considération pour la dignité humaine.

- **Qualité des relations**

Pour que le travail ait un sens, il doit être réalisé dans un milieu qui stimule le développement de relations professionnelles positives, de contacts intéressants, de bonnes relations interpersonnelles et qui permet de développer une complicité avec ses collègues, d'obtenir leur soutien et d'exercer son influence au sein d'une équipe ou d'une organisation. La transparence des décisions, la clarté du discours et un climat de confiance sont autant d'aspects qui favorisent la qualité des relations de travail.

- **Reconnaissance**

Avoir le respect et l'estime de ses supérieurs et 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. Un membre d'une équipe qui souligne la participation de ses collègues dans la préparation de la présentation de son projet pose un geste évident de reconnaissance.

La mise en évidence de ces caractéristiques permet de dégager des axes de pratiques managériales qui contribuent à donner du sens au travail.

II.2.3 – Le levier managérial

«(...)Il y a en fait la compréhension et l'accompagnement de l'organisation, (...) beaucoup de choses avancent d'une manière transverse, beaucoup de choses avancent aussi en mode projet, et donc notre rôle de DRH, est de faciliter l'adaptation aux changements, d'accompagner la modernisation de l'entreprise et aussi d'anticiper ses évolutions (...). Pour accompagner le changement, il y a aussi les managers (...) »

Pierre Havet, Président ANDRH, Ile de France

Notre propos n'est pas de décrire le leadership susceptible d'être en lien avec le sens au travail ni de décrire une méthode managériale pour construire du sens dans l'action ("sensemaking") ou pour faire face aux situations de perte de sens (Autissier et Wacheux, 2007).

Nous souhaitons dans ce paragraphe mettre en évidence les raisons pour lesquelles le manager est un vrai levier pour favoriser le sens au travail.

Le manager encadrant est responsable du travail de transformation impliquant une équipe dans la réalisation finale du collectif en question.

Le manager encadrant (frameworker) (Alves, 2009, p. 246), comme son nom l'indique, est une personne qui définit le cadre d'action opérationnelle et donne les chemins balisés pour l'action ; c'est la raison pour laquelle nous citons souvent l'encadrement pour évoquer le management en France.

Le **tableau 2** recense un ensemble des activités managériales au quotidien (Alves, 2009, p. 247).

Notre propos n'est pas d'évoquer les "moyens" mis à disposition pour le manager qui relèvent des pratiques de GRH telles que le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion des carrières et la rémunération, mais de comprendre en quoi le management est un levier fondamental dans les pratiques susceptibles de donner du sens aux collaborateurs (autonomie, reconnaissance...).

Tableau 2 : Recensement des activités Managériales

Activités présentées par...				Activités autour de ...
Fayol	Mayo	Mintzberg	Drucker	
		X		Représenter l'entreprise
		X	X	Former, créer des opportunités d'apprendre
		X	X	Motiver, teambuilding
		X		Se créer du réseau
X		X		Rechercher de l'information
		X		Reporter
		X	X	Communiquer aux équipes
		X		Communiquer en public
X		X		Entreprendre, planifier, prévoir le travail et le changement
	X	X		Gérer les troubles, les conflits
	X			Ecouter
X		X	X	Répartir les ressources, commander, décider, coordonner
		X		Fixer des objectifs
		X		Etablir des normes de performance
X				Contrôler
X				Budgéter

Alves, 2009, p. 247

A travers ce descriptif d'activités managériales, nous pouvons constater les liens avec les caractéristiques qui donnent du sens au travail impliquant le manager.

On retrouve les activités autour de la formation des collaborateurs, les questions relevant de la cohésion d'équipe (teambuilding), de la qualité des relations (gérer les conflits, écouter...).

On retrouve également la question de la motivation (qui repose sur les théories managériales)

Les théories managériales soutiennent que pour activer ces leviers de la motivation, le manager doit se situer au cœur de la reconnaissance, pour donner du sens à ses collaborateurs.

Comme nous l'avons vu précédemment, les pratiques de la reconnaissance sont diverses en fonction des approches mais restent une préoccupation majeure des pratiques managériales : cela consiste donc pour le manager à évaluer le travail et à donner un retour au collaborateur tant sur la dimension des résultats, du processus de travail (pratique et efforts) et du collaborateur lui-même (reconnaissance existentielle).

Selon l'école sociotechnique (d'inspiration systémique), le thème de la reconnaissance aborde fondamentalement le rôle de l'information sur la performance : le feedback ou retour donné sur la qualité du travail réalisé donne du repère voire du sens à son travail (Fender, 2011, p. 54). Cet auteur a réalisé une enquête en milieu hospitalier afin de déterminer les pistes managériales pour construire du sens, à travers la reconnaissance.

Cette étude a montré cinq attentes principales des collaborateurs par rapport aux pratiques de management du point de vue de la reconnaissance :

- Remerciements collectifs ; par exemple, affichage des réussites, mails, réunion de service, informer et inviter la direction si réussite et repas commun ;
- Ecoute, soutien: proximité, disponibilité, temps d'écoute dans une réunion, accessibilité direction ("journée porte ouverte") ;
- Conciliation vie privée/vie professionnelle : aménagement du plan de travail, respect du droit du travail et convention collective ;
- Management participatif: groupe de travail, boîte à idées, référents, avis des équipes avant une prise de décision, tutorat entre collègues ;
- Entretien individuel : Ecoute, confiance, prévenance, bilan de compétences, autoévaluation et objectifs ;

Il nous est apparu intéressant de souligner l'écart observé dans cette étude sur les attentes des collaborateurs en termes de reconnaissance et les pratiques envisagées par les managers. En effet, les

managers mettaient en avant les remerciements individuels, la célébration et la valorisation des compétences comme levier managérial.

Cela vient confirmer le risque d'instrumentalisation des pratiques de la reconnaissance lorsqu'elles ne sont pas vraies, authentiques et sincères, c'est une mise en garde soulignée par de nombreux auteurs dont ceux qui ont élaboré le guide des pratiques de la reconnaissance (Brun, 2005, p. 19).

Un minimum de reconnaissance par le manager direct est requis, qu'elle soit symbolique (valoriser la personne), relationnelle (donner de l'opportunité, de nouvelles expériences) ou de l'ordre de la rétribution (salaires, primes, progression de carrière...) (Autissier et Wacheux, 2007, p. 90).

Le deuxième thème managérial est celui de la communication aux équipes, source de sens.

En effet, l'autre rôle de levier du manager est celui de la transmission, de la vision, des missions et valeurs de l'organisation auprès de ses collaborateurs. On parle de plus en plus à l'heure actuelle de communication managériale car les salariés doivent comprendre, s'approprier l'orientation donnée par la Direction afin de replacer leur contribution respective dans un environnement global. Cela leur permet ainsi de trouver du sens à ce qu'ils font. Les managers peuvent en relayant ces informations être des acteurs incontournables de la communication interne appelée communication managériale.

Lors des réunions, le manager a la possibilité de créer une cohésion d'équipe et ainsi renforcer "l'Esprit d'équipe". Créer un esprit d'équipe est cité comme étant un facteur clef de la réussite managériale, face à la perte de repères (Les échos, 22 octobre 2013).

Une autre activité importante du manager en lien avec le sens (charge et moyen) concerne la planification du travail et l'anticipation des changements. Lors de la planification du travail, le manager devra veiller comme l'a souligné Morin, à ajuster la charge de travail aux capacités et aux ressources de chacun ainsi que donner du soutien à son équipe de façon bien concrète. De plus, lors de la répartition du travail au sein de son équipe, le manager pourra saisir les opportunités de croissance de ses collaborateurs, en les mettant dans des situations d'apprentissage progressif et de développement de leur autonomie.

Le manager encadrant en tant qu'animateur d'équipe a un rôle clé pour créer un environnement qui puisse donner du sens au travail de ses collaborateurs.

Par ailleurs, nous avons évoqué précédemment le fait que le manager encadrant participe à la gestion individuelle des ressources humaines de son organisation selon les cinq niveaux possibles (Alves, 2009, p 250) :

- Contribuer à la dotation et au développement de nouvelles compétences (recrutement, formation).
- Participer à l'élaboration des projets individuels des membres de l'équipe (gestion de carrière).
- Transmettre des savoirs, formaliser et diffuser les nouveaux savoirs (formation).
- Participer au processus de reconnaissance et de motivation (rétribution).
- Participer à la gestion administrative des collaborateurs (salaires, relation individuelle et collective).

Nous avons souligné dans les deux premières parties, l'importance du sens au travail et les enjeux qui lui sont attachés tant au niveau de l'individu que de l'organisation.

Si la question du sens interroge les organisations, elle doit alors interroger le DRH, acteur réticulaire stratégique, au cœur du système social.

L'évolution de la fonction de DRH et les enjeux de demain apporteront-ils de nouvelles réponses à cette question ?

PARTIE III

LE DRH AU CŒUR DU SYSTEME SOCIAL

Après avoir introduit une revue de littérature sur l'évolution de la fonction RH et du rôle du DRH, nous présenterons les contours de la fonction RH de demain.

Cette dernière présentation apportera un point d'éclairage pour l'analyse du discours sur le sens des DRH et sur la représentation de leur rôle et fonction de demain.

III.1 – Evolution de la fonction de DRH

La fonction ressources humaines a connu d'importantes mutations depuis l'émergence de la fonction se situant vers 1945. En effet, elle est passée d'une fonction d'administration du personnel à une fonction de gestion des hommes, pour être aujourd'hui reconnue comme étant stratégique. Nous décrivons les quatre principales périodes de son évolution, puis nous mettrons en perspective les enjeux liés au rôle du DRH de demain.

Les quatre grandes périodes suivantes retracent l'historique de la fonction (Peretti, 2013, p. 6) :

- Des prémices à 1944 ;
- L'extension de la fonction (1945 à 1974) ;
- La professionnalisation de la fonction RH (1975-2000) ;
- Le DRH, partenaire d'affaires (2000-2012).

III.1.1 – Des prémices à 1944

La fonction Ressources Humaines apparaît dans les années 1880 avec l'organisation scientifique du travail (OST). Frederik Winslow Taylor a développé des méthodes de production (gestes, rythme, cadences...) basées sur une analyse détaillée et rigoureuse des tâches, leur séquençage et la fixation de conditions de rémunération plus objectives et motivantes.

Avec le taylorisme, les services du personnel apparaissent sous l'effet du développement de la taille des organisations et de la syndicalisation croissante. Dans les organisations de taille importante, le chef d'entreprise crée la fonction chef du personnel afin de l'aider au recrutement, à la répartition des tâches et aux problèmes de performance des salariés. Cependant, il faut attendre la victoire du Front Populaire en 1936 pour que les chefs d'entreprise prennent conscience de la réelle nécessité de cette fonction. En effet, cette période a été marquée par la création des délégués ouvriers, des congés payés, la semaine de 40 heures et la loi sur les conventions collectives.

Nous n'en sommes qu'aux prémices de la fonction, le rôle des chefs du personnel étant confiné aux activités administratives, de recrutement, de préparation de la paie, et aux relations avec les "délégués".

III.1.2 – L'extension de la fonction

En 1947, l'Association nationale des directeurs et chefs de personnel (ANDCP) est créée pour permettre aux chefs du personnel d'échanger des informations, partager leur expérience et optimiser ensemble les moyens de gérer le personnel.

En 1953, la CEGOS et l'ANDCP publient ensemble leurs travaux portant sur la fonction Chef du personnel au sein d'entreprises dans la revue « Hommes et Techniques » sous le titre "La direction du Personnel, fonction d'état-major".

Le contenu de ses fonctions peut être regroupé en trois groupes :

Fonctions traditionnelles	Fonctions élargies	Fonctions connexes
- Effectifs, embauche et choix - Qualification du travail - Réglementation et discipline - Administration du personnel - Relations avec les représentants du personnel	- Formation - Information - Organisation de l'entreprise	- Sécurité sociale - Conditions de travail - Médecine du travail

Peretti (2013), p. 11

Selon ce tableau, nous constatons qu'effectivement la fonction chef du personnel s'est étendue à des fonctions élargies comportant notamment la formation et des fonctions connexes regroupées aujourd'hui par les termes Santé & Sécurité.

Au cours de cette période, nous pouvons noter l'évolution du cadre réglementaire avec par exemples, la 4^{ème} semaine de congés payés, la loi sur la formation en 1970 et l'émergence de la responsabilité sociale impactant la fonction ressources humaines vers 1972.

Ces évolutions s'expliquent par les attentes des "baby-boomers" qui entrent dans la vie active et l'apparition des courants socioculturels; en effet, leurs attentes mettent en exergue des nouvelles exigences en matière de satisfaction au travail, notamment un besoin d'accomplissement.

Face à ces enjeux, les pratiques des chefs du personnel évoluent et se développent les démarches de description et d'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches et la direction participative par objectif (Scouarnec, 2005, p. 112).

III.1.3 – La professionnalisation de la fonction

C'est dans un contexte de crise économique, que la professionnalisation de la fonction Ressources Humaines a lieu, avec tout d'abord le changement d'intitulé en 1980 : la fonction Personnel se transforme en fonction **Ressources Humaines**. Ce nouvel intitulé marque effectivement un changement de logique et de pratiques où le personnel n'est plus considéré comme une source de coûts mais comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. C'est pourquoi, l'émergence de la fonction Ressources Humaines s'accompagne également d'un changement de positionnement du DRH au sein des organisations : il fait désormais partie du Comité de direction. Les DRH ont bien un rôle stratégique accru.

Dans les années 1990, la décentralisation de la fonction Ressources Humaines s'amorce pour être clairement explicitée par Peretti (1999) "Tous DRH". La fonction Ressources Humaines évolue vers un rôle d'expert au service de ses clients internes et notamment les managers. Ces derniers gèrent en direct certains aspects de la gestion des ressources humaines.

L'année 2000 correspond à la date à laquelle nous sommes passés à une GRH plus personnalisée (Scouarnec, 2005, p. 113) et cela correspond également à la période du DRH, partenaire d'affaire (Peretti, 2013, p. 17).

III.1.4 – Le DRH, quel acteur ?

Le monde de la recherche en sciences de gestion s'interroge sur l'incompatibilité qui parfois se dessine, dans des situations de crise, ou du moins dans des contextes de fortes turbulences, entre la stratégie et la gestion des ressources humaines. Il existe un paradoxe dans la littérature sur le rôle du DRH celui-ci jouant tantôt un rôle stratégique, tantôt une fonction d'exécution.

Qu'en est-il réellement de la considération et de l'influence de la fonction RH et de sa marge de manœuvre du DRH au sein des organisations et plus précisément de son premier représentant, le DRH, dont la littérature en fait un nouveau membre à part entière du Comité de Direction en France (Barres F., Cornolti C., 2006) ?

A – Un rôle valorisé : le modèle d'Ulrich

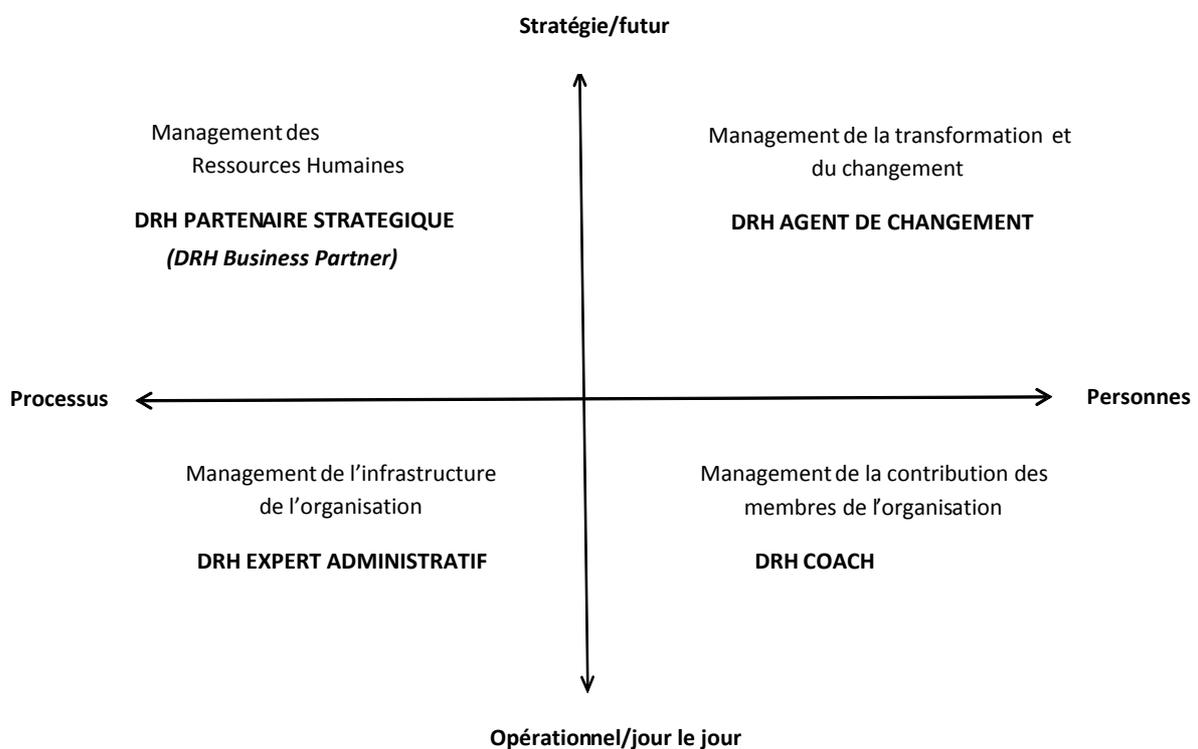
Dans le cadre d'une réflexion sur le DRH de demain, Ulrich a mis en exergue en 1997 **quatre rôles clé** du DRH, valorisant un "DRH" d'un type nouveau (Sanséau, 2013, p. 93) : cf. Figure Modèle d'Ulrich ci-après.

Ce modèle permet de mettre en perspective le positionnement et les différentes actions du DRH. Il constitue un outil de communication vis à vis de la Direction, des managers, salariés et au sein même d'un département de Ressources humaines.

Le second intérêt de ce modèle est d'inscrire les DRH dans un rôle de partenaire stratégique ("Business Strategic") (Sanséau, 2013, p. 93).

- Le DRH partenaire stratégique des RH qui couvre des activités visant à rendre la gestion des ressources humaines cohérente avec la stratégie ;
- Le DRH agent de changement chargé des projets de transformation et changements (formation et développement des compétences) au sein de l'organisation ;
- Le DRH coach qui tente de développer une culture organisationnelle plus ouverte, à la fois entre les managers et tout au long de la ligne hiérarchique ;
- Le DRH expert administratif qui vise à une organisation efficace de l'administration du personnel.

Le modèle d'Ulrich (1997), Sanséau, 2013, p. 93



Aline Scouarnec, Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH, 2005, N°4, 11-138

Légendes du modèle d'Ulrich ci-dessus :

- L'axe des abscisses représente les orientations de l'organisation, management par les processus (à gauche) vers le management par les hommes (à droite);
- L'axe des ordonnées représente le positionnement du DRH ; de l'opérationnel (court terme) à la stratégie (long terme).

L'évolution du modèle Ulrich 2010 consiste à intégrer au modèle de 1997, deux nouvelles dimensions: une notion de leader et d'avocat des salariés. La notion de leader est placée au centre des missions du DRH et implique les "notions de vision, de confiance et d'adhésion" (Sanséau, 2013, p. 93). Le DRH Leader serait un DRH qui aurait développé un axe visionnaire pour guider et anticiper l'après-demain, en étant à l'écoute des clients externes.

Le rôle de coach du modèle d'Ulrich (1997) a évolué vers un rôle de développeur de capital humain et un rôle d'avocat en faveur des salariés.

Enfin, le dernier changement réalisé du modèle d'Ulrich (1997) concerne sa fonction DRH Expert administratif qui a évolué vers un DRH Expert fonctionnel, au service des opérationnels.

Le modèle d'Ulrich (2010)



Ce modèle souligne l'évolution de la dimension stratégie du DRH, son positionnement au COMEX et son expertise fonctionnelle.

B – Un rôle fragilisé

Pour certains auteurs (Guérin F. et al, 2009), les évolutions actuelles, économiques, sociales et sociétales mettent profondément en cause l'idée d'une professionnalisation de la fonction et de la consécration de spécialistes de la GRH. Ce phénomène serait imputable aux effets du capitalisme financier et en particulier aux orientations des stratégies des firmes orientées vers la création de valeur qui se traduisent par des politiques de regroupements/recentrages sur leur cœur de métier.

Les restructurations, en contribuant à la dissociation des enveloppes organisationnelles et juridiques des organisations (réingénierie, externalisation, assemblage, association) auraient des conséquences sur les modes d'organisation et de gestion du travail, avec comme impact une segmentation des Ressources Humaines, discipline de plus en plus partagée avec des managers et des consultants.

La GRH ne sortirait pas indemne de ces mutations : son fonctionnement, son organisation, in fine son statut de fonction « stratégique » sont questionnés.

D'autres auteurs, comme Barès & Cornolti (2006) cités par (Sanséau et al., 2013) ont mené des recherches sur la perception de DRH impliqués dans des processus de suppression d'emploi. Les résultats qu'ils livrent sont également moins optimistes que ceux présentés dans la littérature normative. Leur étude qui porte sur le rôle, l'action et le ressenti du DRH dans des périodes difficiles révèle que dans tous les cas étudiés, les DRH ont été exclus du processus de décision de licenciement.

Barès & Cornolti (2006) cités par (Sanséau et al., 2013) développent la thèse du passage « *d'un DRH théoriquement 'fort' à celle d'un DRH 'bouc émissaire'* », *souvent associé au plan de licenciement, souvent sacrifié à son tour afin de relancer l'entreprise avec un nouveau DRH, non connoté et donc crédible aux yeux des salariés* ».

Ecartelé entre deux univers aux missions différentes et parfois opposées - d'un côté, la direction générale avec une logique comptable et financière et son lot de délocalisations, de réduction de coûts - de l'autre, les managers et les collaborateurs en attente d'accompagnement de changement, de conseils - les DRH subiraient de plus en plus de pressions en raison de leur charge de travail, développant un sentiment d'isolement et de culpabilité.

Une enquête menée par la CFDT en 2008¹⁴ auprès de 131 cadres met en exergue deux dimensions fortes. Les DRH sont accaparés par leur rôle stratégique auprès des directions générales. N'ayant que très peu de temps pour se consacrer à leurs activités de management (définition des politiques RH, mise à disposition d'outils et d'orientation), les DRH relègueraient de plus en plus la gestion des RH

¹⁴ Enquête CFDT-Cadres « L'investissement des cadres au travail », octobre 2008.

aux managers de proximité qui n'ont ni les moyens, ni les compétences pour la définir et la mettre en œuvre.

Le DRH expert et stratège ne semble plus être au contact de l'organisation du travail et des questions sociales. Les prescriptions et orientations portées par le modèle d'Ulrich (Ulrich, 1999 ; Ulrich & Brockbank, 2010) seraient ainsi sérieusement remises en question.

III.2 – Les enjeux du DRH de demain

Les réflexions issues de la littérature concernant les futurs enjeux RH, en lien avec le sens au travail, nous semblent pouvoir constituer un des cadres théoriques à l'enquête terrain. La prise en compte de ces enjeux sera confrontée aux résultats de l'analyse terrain et permettra d'apporter des points de compréhension sur la validation de nos hypothèses.

Les résultats de l'étude menée par Aline Scouanec (2004¹⁵) sur la prospective des métiers et des compétences RH auprès de plus de 500 DRH mettent en exergue différents « futurs possibles ou probables » qui ont été formulés. Certains, thèmes en lien avec la problématique de la perte de sens au travail sont présentés ci-dessous.

Qualité de vie au travail : 69% des DRH interrogés s'accordent pour considérer que la prise en compte du cadre de vie au travail sera une des composantes de l'activité des équipes RH. Dans ce contexte, de nouvelles collaborations pourraient se développer entre les équipes RH et la médecine du travail, mais aussi avec les personnes en charge de l'hygiène, de la qualité, la sécurité et l'environnement.

Equilibre vie privée vie professionnelle

La question du rapport au temps de travail demeure cruciale pour 88% des DRH interrogés; de nouvelles articulations entre temps de travail et temps personnel (famille, loisirs, etc.) pourraient se développer (93 % des DRH interviewés). « *Dans ce contexte, se posera de plus en plus la question du rapport au temps de travail et plus généralement au travail du salarié. Il y a fort à parier que nous assisterons à un rééquilibrage en faveur de la valeur temps, ce qui n'est pas le cas actuellement* ». La place du travail devient moins centrale : 87 % des DRH estiment que l'arbitrage du temps de travail des salariés entre vie privée et vie professionnelle devrait continuer à évoluer au profit du temps hors travail. En outre, 89% d'entre eux considèrent que la « compréhension des individus sera la clé de la réussite de toute politique RH ».

¹⁵ Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH- Aline Scouarnec -Management Prospective Ed. | *Management & Avenir*

Individualisation de la gestion qui passe par une meilleure compréhension du salarié

Face aux aléas des conjonctures économiques et à la réalité du chômage, dans un contexte de mutations perpétuelles de l'environnement, le comportement du salarié a évolué et s'est adapté : plus d'individualisation et plus d'opportunisme pour les uns mais aussi plus de fragilité et de précarité pour les autres.

Le discours sur la gestion des personnes par les DRH interviewés indiquent une évolution de la posture des managers face à leurs collaborateurs : le rapport à l'autorité se modifie et les représentations du rôle des uns et des autres évoluent. « *Les catégories ne sont plus pertinentes. Aujourd'hui par exemple, certains employés sont beaucoup plus proches dans leurs activités de travail, leurs références, des cadres... Un ouvrier, un cadre, un employé... on ne peut plus parler en termes de catégories, cela ne veut plus rien dire* » (DRH interviewé dans l'enquête menée par Alice Scouarnec, 2005). Pour 71 % des gestionnaires interrogés, la gestion de la personne sera une des dimensions clefs de la GRH de demain. L'individualisation de la GRH va engendrer de nouveaux outils et pratiques RH (Techniques de segmentation, fidélisation, etc.).

Implication de plus en plus forte des DRH dans la dimension RSE

Les DRH constatent une montée de la dimension éthique et du développement durable qui nécessiterait une implication forte du DRH dans les dossiers relatifs à la RSE et l'acquisition de compétences nouvelles : communication, psychologie, sociologie, gestion de la complexité, etc. La dimension éthique souligne l'importance des comportements liés au respect de la personne, à la rectitude morale, à la bienveillance mais également à la justice.

Développement des compétences des DRH en matière de communication

Conscients que les sujets de plus en plus importants sont les problèmes de communication interne qui mobilisent beaucoup de temps, les DRH soulignent l'effort de communication interne qui semble de plus en plus nécessaire. Dans cette logique, la DRH devra aussi savoir gérer son image vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. A noter l'importance de la **pédagogie** afin de favoriser la circulation des informations au sein des organisations qui apparaît comme nécessaire pour 86,2 % des DRH interviewés.

De son côté Peretti (2013) identifie cinq principaux défis dont "devenir une organisation apprenante pour disposer du capital compétence indispensable" en lien avec la problématique du sens au travail.

Le cas des organisations apprenantes¹⁶

« Les réseaux apprenants rassemblent dirigeants et acteurs opérationnels dans des lieux de dialogue et d'expérimentation. Ils apprennent ensemble, dans le quotidien, à réconcilier performance et place de l'homme dans l'entreprise », Jean-Pierre Hureau, Stratégie et Finances - RH&M - n°34 juin/juillet 2009.

Dans une entreprise en transformation, le rôle des organisations apprenantes consiste à mettre les personnes en mouvements, à les aider à prendre conscience de ce qui est possible sans attendre que tout soit complètement prescrit. Le but de ces réseaux apprenants est de renforcer les capacités individuelles et collectives d'apprentissage et d'adaptation.

Pour Jean-Pierre Hureau, c'est d'abord un espace, un lieu d'écoute et de libéralisation de la parole.

C'est ensuite un espace qui apporte la possibilité de rassembler simultanément des collaborateurs issus de différents niveaux sur une question donnée et de renforcer leurs capacités d'apprentissage tant individuelles que collectives. L'innovation naît des interactions entre dirigeants et acteurs opérationnels qui vont apprendre au cours de leurs rencontres à travailler sur des échelles à la fois globales et locales.

De la confrontation des échanges, des tâtonnements entre vision stratégique et vision opérationnelle et de la tension de cet écart, va naître une vision commune des chantiers prioritaires à réaliser.

Les acteurs opérationnels découvrent qu'ils peuvent expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement et les dirigeants adaptent leur vision au regard d'une réalité opérationnelle qu'ils découvrent. *« La diversité des participants favorisera l'élargissement du champ de leurs représentations. »*

Dans cette démarche, l'appropriation et l'apprentissage du rôle de chaque acteur se modifient pour laisser plus de place à « l'autre » au sein de l'entreprise, au cours d'un processus qui selon Jean-Pierre Hureau va se faire en quatre grandes étapes :

- L'échange de pratiques.
- L'analyse et la confrontation des pratiques au monde extérieur.
- L'expérimentation de nouvelles pratiques dans le concret des missions quotidiennes.
- Le dialogue direct avec les dirigeants, et entre les participants, permettant à chacun d'apprendre de l'autre.

¹⁶ Jean-Pierre Hureau, Stratégie et Finances - RH&M - n°34 juin/juillet 2009

L'intérêt des groupes de communauté c'est qu'ils engendrent par leurs processus dynamiques de synergie de compétences individuelles, un résultat supérieur à la simple addition des compétences individuelles ; le collectif faisant face à des situations qu'aucun membre pris isolément ne serait en mesure d'assurer Bataille (2001). Les solutions innovantes résultent de l'apprentissage de chacun dans leur rôle et comme le dit si bien Jean-Pierre Hureau : « *nous savons bien l'importance d'avoir à faire ce chemin du pourquoi et du comment pour devenir acteur* ».

L'organisation apprenante repose sur un système d'échanges entre les différents acteurs et de co-construction des actions et des innovations, même si les dirigeants conservent leur prérogative d'orientation des travaux et de décision finale. Cette démarche ne peut s'opérer que s'il existe des échanges de dons, un dialogue sincère entre les membres qui engendrent empathie, confiance et solidarité.

Le sociologue du début du XX^e siècle Marcel Mauss a mis en évidence l'importance du don et contre don ainsi que la relation de confiance dans la construction identitaire de l'individu. Ce mécanisme d'échange, le don obligeant l'autre à un retour, contribue à rendre la communauté plus flexible, à la faire évoluer.

Norbert Alter, qui mobilise à son tour la théorie du don de Marcel Mauss montre comment le don ou le contre don permet de constituer du lien social à l'intérieur de l'entreprise.

Le don ou contre don qu'il soit pacifique ou antagonique (dans certaines tribus¹⁷, le fait de donner de façon ostentatoire marque le moyen d'affirmer sa domination sur l'autre) oblige la personne qui reçoit le don à rendre le présent reçu par un autre don. Ce qui compte ce n'est pas tant la valeur de la chose échangée mais le fait qu'elle crée un lien social fort.

Cette théorie suppose trois actions indissociables : donner, recevoir et rendre, qui ensemble créent des liens, qui eux-mêmes permettent la circulation des biens. Donner est un acte volontaire qui n'est ni obligatoire, ni dicté par la coutume, et qui a une finalité non directement économique. Il suppose une dépense, un soulèvement du geste de la part du donateur, auquel répond normalement une manifestation de sympathie de la part du donataire, car le don touche et produit une émotion, explique l'auteur. Enfin, "la gratitude engage le donataire pour une durée illimitée, sans que soient précisés la nature des prestations à fournir en contrepartie du don reçu et le délai dans lequel elles doivent l'être" (Norbert alter, 2009).

La théorie du don/contre don met en avant la dimension affective des échanges sociaux : il n'y a pas de coordination sans coopération, ou très limitée, et il n'y a pas de coopération sans sentiment (la fierté, la sympathie, la gratitude) explique Norbert Alter.

¹⁷ Cérémonie du potlatch évoquée par Norbert Alter dans son ouvrage « Sociologie du monde du travail, chapitre 8 - Don et échange social. Le terme qui signifie consommer désigne des manifestations qui ont lieu au cours des mariages et qui se traduisent par une succession de démonstration de coopération mais également de violence.

Le sentiment d'exister se produit au travers des émotions suscitées notamment à l'occasion de changements incessants, et qui oriente et donne du sens aux phénomènes collectifs.

Les difficultés liées aux changements qui alourdissent la charge mentale des salariés peuvent être réduites au travers de dons et contre dons qui vont créer du lien social et permettre dans des périodes de transformation intenses de donner du sens au travail.

Pour Alter le don est un acte élargi à la collectivité (ici, au métier, à la mission, au projet, au réseau ou à l'entreprise). Le don trouve sa pleine dimension également dans la reconnaissance du tiers qui sensible à la contribution du donateur veillera à redistribuer les richesses ainsi créées.

Norbert Alter souligne (page 152) que « *les pratiques de don contre don sont souvent considérées comme ne participant pas directement de l'efficacité puisqu'elles ne contribuent pas explicitement à atteindre un objectif bien défini* ».

Pour cette raison la mise en place des organisations apprenantes prend du temps et doit absolument susciter l'aval des dirigeants. Ainsi comme le souligne Jean-Pierre Hureau, « *c'est la conviction que le saut de performance à réaliser ne peut s'accomplir par la prescription [...] et que la mise en œuvre de l'ensemble de la stratégie dans son caractère opérationnelle ne peut se réaliser qu'avec l'ensemble des parties prenantes* » qui va inciter les dirigeants à franchir le pas.

Alter montre comment le management contemporain refuse de prendre en compte les dons effectués au bénéfice de l'entreprise par les salariés. En les identifiant comme « hors contrat ». Le triptyque donner, recevoir et rendre résume la dynamique et la logique du don contre don : donner c'est prendre l'initiative et donc un risque dans un échange, recevoir implique de signifier au donateur la valeur de son geste. L'échange s'inscrit dans un espace social caractérisé par l'attention à autrui.

Un certain nombre de pré requis sont nécessaires pour mettre en place plus de coopération dans l'entreprise (Julien Tréfeu¹⁸, revue Business 01) :

- D'abord du temps et de l'investissement : « il faut savoir parfois perdre du temps pour en gagner par la suite » selon Jean-Pierre Hureau.
- L'organisation doit aller vers plus de transversalité et mettre en place le travail d'équipe plutôt qu'individuel, l'objectif est de faciliter la communication et les partages d'informations entre managers et les collaborateurs ou entre les différents services.
- Les dirigeants doivent favoriser et maintenir le lien social dans la pyramide hiérarchique : les réunions de services, les manifestations interentreprises (journées sociales, soirées), les retours

¹⁸ Consultant en Am (assistance en maîtrise d'ouvrage) et en conduite du changement, spécialisé dans les projets collaboratifs - travaille au sein du [cabinet Conseil et Organisation](#)

d'expériences de différents collaborateurs favorisent la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance à un groupe.

- Les managers doivent former des équipes constituées de membres complémentaires (cela facilite les échanges) et favoriser l'autonomie et la prise de responsabilité des collaborateurs. La coopération dans une équipe n'opère que si les objectifs sont clairement affichés, compris et adoptés.
- Les projets de conduite de changements doivent être clairement explicités pour que les collaborateurs puissent les comprendre et se les approprier. Ils doivent également être ouverts à la participation des salariés. Ces préalables indispensables favorisent l'investissement des salariés dans les prises de décisions de l'organisation et donnent des signes de respect et de reconnaissance.
- La mise en place d'accompagnements, de formations de développement personnel et autres coaching peuvent également aider les salariés à mieux coopérer avec leurs collègues.
- La mise en place d'outils collaboratifs, du type réseau social, facilite l'échange d'informations, le partage de connaissances et compétences intra et inter groupes professionnels, ainsi que la co-création entre les salariés.

▪ **Les implications de la GRH dans la mise en place des organisations apprenantes**

Nous avons vu que de l'interaction des échanges d'informations et de la confrontation des représentations de chacun des membres appartenant au réseau apprenant va naître une vision commune, un référentiel commun, sorte de compromis qui va constituer le cadre qui va permettre de passer à l'action.

Compte tenu des enjeux de performance liés à la compétence collective au sein de ces organisations, les DRH ont tout intérêt à utiliser des leviers d'action qui vont la développer.

Tout d'abord lors des procédures de recrutement, les DRH peuvent s'assurer que les candidats susceptibles d'intégrer l'entreprise partagent les valeurs collectives de l'entreprise. Ensuite, les procédures d'évaluation individuelle des managers peuvent attacher une importance plus grande aux éléments comme la coopération, l'échange d'informations, le transfert de savoir-faire, etc. Les modalités de la rémunération peuvent intégrer explicitement des facteurs relatifs à la performance collective et même éliminer tout élément attaché à la performance individuelle renforçant ainsi le message d'une volonté de coopération entre les membres du personnel (Avenier, 2004, cité par Retour D, 2005).

Nous avons souligné l'intérêt de l'organisation apprenante dans l'acquisition et le développement de compétences collectives d'un groupe considéré qui se traduit notamment par une efficacité accrue et un élargissement du champ des actions conduites par le collectif .

PARTIE IV

ENQUETE TERRAIN

Notre enquête terrain a pour objectif d'analyser le phénomène de perte de sens au sein des organisations.

Le DRH face à la perte de sens au travail : mythe ou réalité en entreprise ?

Comment s'approprie-t-il le sujet ? Comment en parle-t-il ?

Nous avons mené pour cela un travail empirique auprès d'entreprises de différents secteurs d'activité. Cette partie présente la méthodologie, les résultats et les implications de cette étude terrain.

IV.1 – La démarche méthodologique

IV.1.1 – Les objectifs de l'enquête terrain

L'objectif de notre enquête est de vérifier auprès de DRH si le phénomène de 'perte de sens' a une résonance dans leur organisation et de valider les hypothèses suivantes :

- **La perte de sens est une notion difficile à appréhender. Les DRH ne l'évoquent pas directement.**
- **C'est indirectement, à travers leurs pratiques et leurs discours, que les DRH abordent la question du sens au travail.**
- **Les pratiques et discours sont liés au contexte interne et au contexte externe de chaque organisation.**
- **Les pratiques et les discours des DRH varient en fonction du rôle et du positionnement qu'ils ont au sein de leur organisation.**

IV.1.2 – La méthodologie retenue

Pour comprendre et analyser les discours autour de notre problématique, nous avons opté pour des entretiens semi directifs qui permettent d'obtenir les représentations des personnes interviewées autour du sujet.

Notre cible a été, en priorité les DRH et, en second lieu, des RRH si nous ne pouvions pas entrer en contact avec des DRH.

Lors des entretiens, notre démarche a été plutôt « inductive » et progressive pour voir si les notions de sens et de perte de sens étaient évoquées spontanément. De façon à ne pas orienter les réponses des personnes interrogées, nous n'avons pas évoqué de façon précise et explicite notre problématique en début d'entretien. Ce n'est que dans un second temps que nous l'avons dévoilée, ce qui a été très riche pour compléter les éléments de réponse apportés.

Par souci de déontologie, il n'était pas question pour nous de juger ou de préjuger de la perte de sens dans les organisations que nous avons rencontrées mais bien d'analyser les discours des DRH interviewés sur ce sujet.

Nous les avons donc interrogés sur les grands sujets de leur politique en Ressources Humaines aujourd'hui pour ainsi pouvoir mieux percevoir leurs problématiques, leurs préoccupations et leurs enjeux actuels. Nous avons ensuite, à travers le discours, analysé la matière recueillie au regard de nos hypothèses.

Enfin, nous avons sollicité quelques experts pour enrichir notre analyse.

IV.1.3 – La conduite des entretiens

L'échantillon des entretiens

Le choix des entreprises s'est fait de façon aléatoire afin d' avoir une pluralité des secteurs et modèles d'organisation représentés. Nous nous sommes concentrées sur des entreprises de moyenne et grande taille, structurées avec une Direction des Ressources Humaines.

L'organisation des entretiens

La prise de rendez-vous s'est effectuée principalement par mail sinon par téléphone. Les rendez-vous se sont tous déroulés en présentiel et ont duré en moyenne 1h30.

La conduite des entretiens

Une trame d'entretien a été construite au préalable et nous a servi de fil conducteur pour mener l'ensemble des entretiens. Le support d'entretien a été construit en deux temps et autour de 4 axes :

Première partie de l'entretien :

- Présentation du DRH, de son rôle et de sa fonction.
- Présentation de ses grandes missions aujourd'hui au sein de son organisation.

Deuxième partie de l'entretien après avoir évoqué la question de la 'perte de sens' au travail :

- Résonance et discours sur le sujet.
- Ouverture sur l'évolution de la fonction de DRH aujourd'hui et demain.

IV.1.4 – Les difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées ont été principalement liées à la dimension conceptuelle de notre sujet. Le sujet ayant été amené volontairement de manière progressive, cela a permis de créer un climat de confiance avec les personnes interviewées. Nous avons ainsi pu les interroger plus aisément et recueillir leur discours sur le sujet.

Même si le guide d'entretien a constitué une trame commune à l'ensemble des interviews, il a été nécessaire de s'adapter aux réponses de chacun des interviewés afin de rendre l'entretien fluide et de recueillir le contenu le plus riche possible.

IV.1.5 – L’analyse des entretiens

Pour analyser les entretiens, nous avons élaboré une méthode "d'analyse de contenu" qui permettait :

- **de savoir si les organisations interrogées abordaient la question de la perte de sens au travail de manière directe ;**
- **de voir comment ils abordaient la question du sens au travail ;**
- **d’extraire les éléments que nous pouvions mettre en relation avec le sens au travail.**

Ce travail d'analyse de tous les entretiens est présenté en **annexe 4** du mémoire selon la trame de formalisation illustrée ci-après (trame d’analyse 1).

Trame d'analyse 1 : Discours des DRH sur la "Perte de sens au travail"

<i>Evocation spontanée Perte de sens ? Oui/non</i>	<i>Comment ils en parlent (problématiques, causes, conséquences)</i>		<i>Appropriation Pratiques RH et Management des RH</i>
	Données	Discours	
		Convergence composante sens :	Pratiques RH évoquées

Concernant la recherche de variables potentiellement explicatives, elles n'ont pas fait l'objet d'une codification mais d'une formalisation :

- le contexte et les enjeux ;
- le DRH : parcours, évolution de la fonction, positionnement et ‘rêve’ pour l’avenir selon la trame d’analyse numéro 2 présentée ci-dessous (cf. Trame d’analyse 2).

Trame d'analyse 2 : Positionnement DRH et représentation de leur rôle face à la "Perte de sens au travail"

LE DRH			
Parcours	Evolution de la fonction RH	Positionnement	Avenir et rêve pour les DRH

Nous rappelons ici la définition du sens donnée par Estelle Morin, retenue dans la partie théorique et se décomposant de la façon suivante :

- **les trois composantes du sens au travail** : (Sumo) la **direction**, l'orientation du sujet dans son travail, ce qu'il recherche dans le travail et les desseins qui guident ses actions (Sensus) la **signification** du travail, la valeur du travail aux yeux du sujet et la définition ou la représentation qu'il en a ; (Phénoménologie) l'effet de **cohérence** entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'il pose quotidiennement dans le milieu du travail.
- **les six caractéristiques du sens au travail** : la rectitude morale, les occasions d'apprendre et de se développer, l'autonomie, la reconnaissance, l'utilité et la qualité des relations.

IV.2 – Les résultats

Après avoir présenté les organisations interrogées, nous mettrons en avant les principaux résultats et éléments d'analyse ressortant de nos interviews selon la méthodologie présentée ci-dessus. Nous concluons ensuite sur la validation des hypothèses posées en introduction avant d'ouvrir sur les implications découlant de notre étude.

IV.2.1 – Présentation des répondants

Nous avons interviewé 12 DRH ou RRH au sein des organisations présentées ci-après par ordre alphabétique :

L'organisation A

L'un des leaders européens sur le marché de la gestion d'actifs, l'organisation A offre à ses clients une large gamme de solutions d'investissement qui s'étend des fonds d'actions traditionnels à des produits de rendement investissant dans une infrastructure environnementale de pointe. L'organisation A emploie 3300 professionnels répartis dans 40 pays avec 65% de son effectif global en Europe. Ses valeurs sont la réactivité, la créativité, l'engagement et l'ambition.

L'organisation B

Fondée à partir de l'absorption de plusieurs entités avec des activités différentes, l'organisation B développe des expertises spécifiques en tant que gérant d'actifs mobilier, immobilier et de solutions globales d'investissement. L'objectif de l'organisation est de développer l'entreprise grâce à une diversification de ses activités. Le recrutement constitue 40% de son activité. L'organisation B se veut innovante avec des moyens financiers importants, et avec une manière d'envisager les relations comme dans une structure de 100 à 150 personnes.

L'organisation C

L'organisation C est un établissement de santé privé d'intérêt collectif (ESPIC), à but non lucratif, constitué d'un ensemble d'établissements sanitaires, sociaux et d'associations. Elle est le fruit de la fusion de deux établissements de santé. Son action est centrée sur la petite enfance, l'action sociale, la santé, le maintien à domicile et les personnes âgées. L'organisation C emploie 870 salariés répartis sur deux sites. La fusion renforce la qualité des soins, des prestations et la sécurité de la structure. Chaque site apportant son expérience et son savoir-faire. Le fonctionnement sur deux sites permet de conserver les avantages et le confort d'un établissement à taille humaine.

Ses valeurs sont fortes et sont présentées ci-dessous :

- Liberté et engagement.
- Une approche de l'être humain dans sa globalité.
- Une approche de l'être humain libre et responsable.
- Une recherche éthique permanente.
- Un comité d'éthique pour veiller à la mise en œuvre des valeurs.
- Aider la réflexion au quotidien : le groupe de réflexion éthique.

L'organisation C est en forte croissance avec l'intégration de nouveaux établissements par an : 350 salariés ont été intégrés en 3 ans, avec 80% de non cadres et 20% de cadres. La coordination du travail se fait beaucoup par ajustements mutuels dans les échanges.

L'organisation D

Leader dans sa spécialité, l'organisation D est une entreprise américaine internationale (12 000 collaborateurs, 54 usines implantées dans plus de 20 pays), cotée sur le NYSE depuis 20 ans. Cette organisation, spécialisée dans la fabrication de systèmes de pompes, clapets et fermetures est présente sur 3 segments : alimentaire, pharmaceutique et cosmétique. Elle est le résultat de l'acquisition de 14 à 15 sociétés dites de « garage » d'où probablement une très forte culture entrepreneuriale. Ses valeurs sont : *"We believe in the self-worth of individuals regardless of their status. We strive for relationships that are based on openness, honesty, and feedback. We promote teamwork and cooperation at all levels. We challenge people to develop their potential and to take initiative. We practice business relationships that are based on responsibility and on long-term and mutual interests to all stakeholders."*

L'organisation E

L'un des leaders mondiaux de l'habitat durable, l'organisation E a pour ambition : « Etre reconnu comme la référence dans notre métier par notre capacité à satisfaire nos clients et favoriser l'épanouissement de nos collaborateurs". Ses valeurs formalisées et affichées sont : l'engagement professionnel, le respect des personnes, l'intégrité, la loyauté et la solidarité. Pour la 14^{ème} année consécutive, l'organisation E est partenaire de la Coupe de la Ligue qui véhicule des valeurs d'esprit d'équipe, d'envie de gagner, de compétitivité et de dépassement de soi.

L'organisation F

L'organisation F est un laboratoire de biotechnologie spécialisé dans la découverte, le développement et la commercialisation de médicaments innovants dans trois aires thérapeutiques insuffisamment pourvues en traitement et engageant le pronostic vital : la virologie, le respiratoire et le

cardiovasculaire. Les quatre valeurs fortes citées ci-dessous sont transmises en interne et partagées par tous: l'esprit d'équipe, le sens des responsabilités, l'intégrité et l'excellence. L'organisation F est agile car elle souhaite rester une "small pharma" et maîtriser ainsi sa croissance. La prise de décisions est rapide du fait de lignes hiérarchiques réduites au minimum et de l'efficacité de sa force de vente orientée uniquement vers les médecins spécialistes. La coordination du travail se fait par ajustement mutuel avec beaucoup de transversalité.

L'organisation G

L'un des leaders mondiaux des services de Qualité de vie, l'organisation G offre à ses clients une gamme unique de services sur Site (restauration, service d'accueil...), de services Avantages et Récompenses (cartes, chèques...) et des services aux particuliers à domicile (garde d'enfants, soutien scolaire...) qui contribuent au bien-être des personnes et à la performance des organisations. L'organisation G détient 75 millions de consommateurs/jour. Son chiffre d'affaires se répartit sur ses trois segments: 95% du CA pour les services sur site, 4% du CA pour les services avantages & récompenses et 1% du CA pour les services aux particuliers à domicile. Ses valeurs sont l'esprit d'équipe, l'esprit de service ("l'accompagnement des personnes, l'humanité") et l'esprit de progrès ("on se remet toujours en cause"). Des principes éthiques sont également affichés : loyauté, respect de la personne, transparence, refus de la corruption et refus de la concurrence déloyale.

La coordination du travail se fait avec une division verticale faible. L'organisation G comprend peu de lignes hiérarchiques.

L'organisation H

L'un des leaders mondiaux du traitement de l'eau, l'organisation H est spécialisée dans l'ingénierie et la conception-construction d'usines clés en main et de solutions technologiques, au service des collectivités locales et des industriels. Cette organisation connaît un contexte de transformation important, d'abord en 2011, suivi par l'annonce d'un second plan en 2013. Ses valeurs sont le sens du client, la solidarité, l'innovation, la responsabilité et la performance. Son organisation est matricielle.

L'organisation I

L'organisation I assure la commercialisation des espaces publicitaires et du parrainage au sein du groupe audiovisuel. L'organisation I a connu un changement organisationnel important après la réforme du service public en janvier 2009 marquant la fin de la publicité sur le service public après 20h. Ses valeurs sont l'innovation (les premiers à commercialiser l'espace publicitaire sous forme de vente aux enchères), la qualité (démarche qualité depuis 15 ans qui inscrit l'organisation dans une démarche d'amélioration continue) et la proximité (collaborateurs et clients). L'organisation I a une

grande majorité de cadres (80%) avec un degré de qualification et d'autonomie élevées. On constate une grande stabilité des managers constituant le comité opérationnel et la ligne managériale.

L'organisation J

L'organisation J est en charge de la distribution publique de l'électricité en France. L'organisation J est une société anonyme qui a pour particularité de conserver ses missions de service public d'origine, qui sont de desservir tout usager, aussi bien dans les villes que dans les campagnes, de maintenir la qualité d'alimentation, en réalisant des investissements sur le réseau et de rétablir le fonctionnement du réseau au plus vite après des aléas climatiques. Cette organisation dessert plus de 35 millions de clients dans le cadre de ses missions de service Public et exploite le réseau le plus important en Europe avec plus de 1 300 000 km de lignes électriques. Ses valeurs sont le respect de la personne, la responsabilité environnementale, la recherche de performance, l'engagement de solidarité et l'exigence d'intégrité.

L'organisation K

L'organisation K est une entreprise française à dimension internationale présente sur le marché de la sous-traitance électronique (assemblage de composants de carte à puce pour divers appareillages). Cette organisation a connu une succession d'acquisitions, conduisant à une réorganisation interne en 2009 avec notamment un objectif d'homogénéisation des pratiques, de partage des outils et de la vision, ceci dans tous les pays où l'entreprise est implantée. Il n'y a pas de département de R&D. Les valeurs de l'organisation K sont :

- 'Nous sommes honnêtes et respectueux'
- 'Nous tenons nos engagements'
- 'Nous sommes passionnés par notre métier'
- 'Nous sommes humbles et avons le désir d'apprendre'
- 'Nous cherchons toujours la simplicité'
- 'Nous voulons gagner'

L'organisation K est dans un modèle de contrôle et réduction de coûts. La coordination du travail se situe entre la supervision directe avec standardisation des procédés et des résultats au niveau Corporate.

L'organisation L

L'un des leaders mondiaux sur le marché du parfum et des cosmétiques, l'organisation L est une entreprise française évoluant sur un marché stable après une très forte croissance.

Au sein de cette organisation, la recherche d'excellence est permanente et le rythme est soutenu. L'organisation est matricielle, avec des rattachements fonctionnels et hiérarchiques.

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des entretiens réalisés avec les DRH/RRH

Entreprise	Date de l'entretien	Secteur d'activité	Statut	Fonction de la personne interviewée	Modalités d'entretien
A	02/08/2013	Banque	Privé	Responsable des Ressources Humaines	Présentiel
B	27/08/2013	Gestion d'actifs immobilier, immobilier et de solutions globales d'investissement	Privé	Responsable des Ressources Humaines	Présentiel
C	28/08/2013	Soins	Privé d'intérêt collectif	Directeur des Ressources Humaines	Présentiel
D	04/09/2013	Fabrication et distribution de systèmes de pompes à clapets	Privé	Directeur des Ressources Humaines	Présentiel
E	18/09/2013	Construction de Matériaux	Privé	Directeur des Ressources Humaines	Présentiel
F	27/09/2013	Pharmacie	Privé	Directeur des Ressources Humaines	Présentiel
G	23/09/2013	Restauration collective	Privé	Responsable des Ressources Humaines	Présentiel
H	23/09/2013	Solutions & technologies de traitement de l'eau	Privé	Directeur des Ressources Humaines	Présentiel
I	30/09/2013	Audiovisuel	Privé	Directeur des Ressources Humaines	Présentiel
J	11/10/2013	Energie	Privé	Directeur des Ressources Humaines	Présentiel
K	08/10/2013	Assemblage et intégration de systèmes électroniques	Privé	Directeur des Ressources Humaines	Présentiel
L	08/09/2013	Parfums et cosmétiques	Privé	Directeur des Ressources Humaines	Présentiel

Tableau 4 : Tableau récapitulatif des entretiens réalisés avec les experts

Noms	Date de l'entretien	Métier	Modalités
Christophe Dejours	17/10/2013	Psychiatre et psychanaliste - Professeur de psychologie du travail au CNAM	Présentiel
Pierre Havet	25/09/2013	DRH et Président ANDRH	Présentiel
Anonymes	17/10/2013	Médecins du travail	Présentiel

IV.2.2 – Restitution et analyse des résultats

Nous présentons ici les résultats issus de nos interviews.

A – Comment les DRH réagissent à la question de la perte de sens au travail ?

Sur les 12 entretiens menés (cf. tableau 5 de synthèse des résultats), seulement deux organisations ont évoqué **spontanément** la difficulté de certains salariés à trouver du sens dans leur travail. Concernant l'organisation G, il s'agit des salariés du siège qui sont aujourd'hui éloignés des clients et ne se retrouvent pas dans l'une des 3 valeurs de cette entreprise (l'esprit de service) qui sont un point d'adhésion et de fidélisation des salariés. Pour l'organisation J, quelques managers de proximité étaient concernés par le phénomène de "perte de sens".

Tableau 5 : synthèse des répondants sur l'évocation spontanée de la 'perte de sens'

Organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Evocation spontanée perte de sens Oui/non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non

L'expression de « perte de sens » n'a pas été évoquée de façon directe par la très grande majorité des répondants à notre interview. Quelles que soient la taille, la culture, l'histoire de ces organisations, le pendant négatif du sens au travail n'a pas été verbalisé en tant que tel.

Ce phénomène dont les médias se font l'écho n'aurait-il donc pas de résonance auprès de ceux qui sont censés avoir la plus forte acuité de leur corps social à savoir les DRH? Leur serait-il peut-être impossible de l'évoquer ni même de le percevoir ?

A ces questions qui pourraient légitimement se poser à ce stade de notre enquête, la seule réponse que nous pouvons apporter est que le sens est une notion difficile à appréhender.

Comment abordent-ils alors la question du sens au travail ? Qu'en disent-ils ?

C'est à travers l'analyse des entretiens que nous avons recueilli des éléments de réponse.

B – Comment les DRH abordent-ils la question du sens au travail ?

Nous avons recueilli **indirectement** une matière particulièrement riche autour de la question du sens au travail aussi bien sur son versant positif que négatif. C'est cette analyse que nous partageons ci-après avec une présentation de chaque organisation par ordre alphabétique.

L'organisation A a opéré une fusion importante il y a 4 ans avec le regroupement de savoir-faire, de compétences et de cultures différentes. Cette fusion a eu des impacts sur l'organisation et sur le management des équipes regroupées.

Dans ce contexte très concurrentiel où la croissance se fait par acquisitions, l'organisation A a des enjeux RH forts qui s'articulent tout d'abord sur l'accompagnement de la croissance en développant la coopération du travail en France et à l'international. L'attention est portée sur la sélection des managers ayant des qualités d'écoute, le sens de la coopération et au management peu directif afin de réussir la fusion. Le deuxième axe fort de la politique RH est l'anticipation des impacts possibles d'une réorganisation sur le bien-être des salariés et leur engagement. Les managers sont tous formés aux nouveaux outils d'entretien annuel et à la reconnaissance : comment donner du feedback. Enfin, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences a été mise en place afin de répondre aux nouveaux enjeux et aussi pour renforcer les mobilités au sein du groupe.

L'organisation B s'est construite par absorption de plusieurs entités avec des enjeux à court terme pour devenir un acteur reconnu sur son marché dans un environnement très concurrentiel et se diversifier pour assurer l'avenir.

Dans ce contexte où l'organisation B est en forte croissance avec des ambitions affichées, les enjeux RH sont tout d'abord d'accompagner les salariés à la croissance de l'organisation. Le rythme est rapide, il faut être réactif. Il est donc important d'aider les collaborateurs à développer leur capacité d'adaptation et leur réactivité aux exigences du métier. L'organisation B est à "taille humaine" ce qui facilite les contacts humains, les collaborateurs se " parlent" et évitent de le faire par le biais de mails. En effet les collaborateurs sont rassemblés au sein d'une même 'structure flexible, souple et dynamique'. L'engagement des collaborateurs ainsi que la capacité à échanger et à coopérer est une nécessité de "survie" dans ce contexte d'évolutions rapides. L'écoute et la pédagogie auprès des collaborateurs sont donc très développées. L'entreprise étant en forte croissance, le recrutement occupe une place importante dans l'activité, il faut pouvoir recruter des profils capables de s'adapter au rythme de l'entreprise et s'intégrer rapidement au sein de l'organisation.

Le deuxième enjeu RH est l'apport d'aide et de conseil RH aux managers car les absorptions ont augmenté le nombre de lignes managériales : création d'une formation pour les Managers où l'accent

est mis sur la conduite des entretiens annuels, le recueil des souhaits d'évolution et le management des jeunes générations.

L'entreprise C se trouve dans un environnement de soin, dans un groupe qui croît par l'intégration de nouveaux établissements chaque année. Cette transformation de l'organisation s'opère sur tous les plans (administratif, relationnel et humain). L'enjeu pour le DRH de cette organisation est d'accompagner cette transformation comme « un corps vivant » qui grandit et se différencie, de maintenir la culture et l'identité du groupe et de construire une nouvelle identité. Il y a un fort enjeu d'intégration.

Cela passe par la création de dynamiques de projets pour permettre les rencontres et le fonctionnement en réseau professionnel, le renforcement de l'autonomie des Directeurs d'établissement et l'accompagnement des cadres intermédiaires de santé, métiers piliers en charge du management et de la coordination des effectifs. Un dispositif d'accompagnement est en cours de construction avec :

- une formation à l'histoire et à la culture dans un premier temps ;
- une formation au management dans un second temps ;
- une journée supplémentaire de co-développement professionnel entre pairs avec des problématiques métiers car c'est « par le métier que les gens dialoguent ». L'objectif est de créer des « dynamiques professionnelles », de « pousser les managers à se faire confiance » et de faire en sorte que la population de cadres intermédiaires se connaisse et se « reconnaisse » dans ce dispositif.

L'environnement du soin est « un environnement de sens » et la culture du soin, une culture très forte. Dans cet univers où la relation peut être « soignante », on forme à la relation pour faire comprendre le fonctionnement d'une relation et que chacun « tenant un bout de la relation » puisse venir avec son histoire. La relation se matérialise et se qualifie à travers des rubans que les participants choisissent en fonction du type de relations qu'ils souhaitent avoir en fonction de leurs interlocuteurs.

De plus, pour valoriser les métiers de la gériatrie et des soins palliatifs et leur donner de la couleur, un projet sur l'apprentissage est en réflexion avec le montage d'un dispositif de formation initiale via leur propre institut de formation qui donnerait une labellisation sur des modules d'excellence en fin de cursus avec, en plus, la rencontre des salariés les plus anciens avec les jeunes en formation.

L'entreprise D est une entreprise américaine à dimension internationale leader sur son marché, référencée au NYSE et dégageant des marges importantes. Le marché est arrivé à maturité en Europe mais est en fort développement sur les autres continents. L'entreprise a mis en œuvre un changement organisationnel important en 2010 avec une évolution de son Business Model et la création d'une entité commune à partir des huit entités existantes. Du temps a été pris pour rencontrer les

collaborateurs, les écouter et leur expliquer la fusion et ce qui réunit les différentes entités. Le temps a été un facteur déterminant dans l'accompagnement de cette réorganisation qui a défini une vision commune à long terme (30 ans), partagée avec tous les pays à partir d'une démarche participative (définition de la philosophie de l'entreprise, ses valeurs et pratiques de management). L'objectif est de simplifier l'organisation, d'harmoniser les pratiques et de développer de nouvelles compétences (mise en place d'une démarche de rétribution et d'évaluation, création d'une d'université d'entreprise virtuelle co-construite avec un professeur d'université expert dans son domaine...). Le levier managérial est important. Le manager doit être un point nodal dans l'organisation, pour cela, il faut qu'il ait compris et accepté les « inputs » issus de l'histoire de l'organisation. « Le manager doit porter les décisions ...il y a 2000 managers et donc 2000 DRH ».

L'entreprise E est une entreprise française, leader sur son marché. Depuis sa création, l'entreprise a toujours construit sa réussite avec ses équipes (cf. maxime que l'on peut retrouver dans les bureaux : « commençons par rendre heureux celui que nous voulons rendre meilleur »). La proximité, la simplicité et la convivialité font partie de la culture de cette entreprise. Les enjeux de l'entreprise sont d'« amorcer une pompe à talents » via l'alternance et le recrutement de jeunes en CDI pour remplacer les départs de collaborateurs et favoriser les mobilités internes. Cela passe par une forte attractivité de l'entreprise pour attirer les bons profils et un accompagnement des managers. L'entreprise travaille sur la mise en place d'un système d'information structurant via un projet collaboratif mêlant les profils et les générations. Le lien social, la proximité et l'écoute sont très prégnants.

L'organisation F est présente sur un marché fortement concentré et très concurrentiel avec des nécessités de changements rapides, des stratégies d'alliances et de fusions de certains acteurs. L'organisation est en croissance maîtrisée et veille à conserver son agilité afin de développer et commercialiser de nouveaux produits. Cela va très vite. Il faut s'assurer que les collaborateurs partagent la vision et les missions de l'organisation. L'exigence du marché et la culture d'excellence peuvent générer une forte pression en interne.

Dans ce contexte où les enjeux sont fortement liés à l'innovation, l'organisation F a abordé très vite la question du sens au travail dans son discours à travers la dimension "direction" et "utilité du travail". En effet, cette organisation est positionnée sur le secteur pharmaceutique, en tant que "small pharma" innovante et reconnue pour des pathologies "engageant le pronostic vital". L'accent est porté sur l'importance de la mission de l'organisation F lors notamment du parcours d'intégration des nouveaux arrivants. Le sens du métier est donc inhérent à la vision et la mission de F : "Donner du sens, c'est expliquer où on veut aller et pourquoi on y va". Par ailleurs, l'organisation F doit s'adapter aux évolutions de son Business. Suite à une période de turbulence due à des changements successifs, l'organisation F a mis en place des enquêtes d'engagement en 2011, conduisant à la mise en place d'actions d'amélioration. Ces actions concernent la vision citée précédemment, le coaching individuel

des Managers, le programme d'innovation afin de favoriser la créativité et la coopération. Par ailleurs, un cycle de formation "Management de la performance" réalisé en école interne a été mis en place et comporte les thématiques de feedback, conduite d'entretien annuel et techniques de motivation d'équipes. L'organisation F a également mis en place des formations "Gestion du stress" et un projet d'amélioration de l'organisation du travail pour certains métiers dont la charge de travail est très forte. Enfin, un dernier point important concerne la transmission de la culture aux nouveaux arrivants à travers notamment un jeu ludique autour des valeurs. Parmi les quatre valeurs de l'organisation F, l'excellence est mise en exergue : "l'excellence c'est à chaque fois que j'ai fini quelque chose, je me pose la question de savoir comment je ferai mieux la prochaine fois".

L'organisation G est l'un des leaders mondiaux des services de Qualité de vie. Cette organisation place l'humain au centre de sa stratégie, en s'appuyant notamment sur trois valeurs partagées par tous : esprit d'équipe, esprit de service et esprit de progrès. "Faire vivre ces valeurs" et "Faire des RH et de leur diversité un réel avantage concurrentiel" sont deux des six axes de sa stratégie. Par ailleurs, l'organisation G a des enjeux de mutation technologique liés au renouvellement de sa gamme de services, ce qui la conduit à adapter son organisation aux exigences de leur client. L'organisation est très attentive au niveau d'engagement des salariés à travers les enquêtes qui ont lieu tous les deux ans. Les résultats de ces enquêtes font l'objet d'un plan d'actions. Suite à cette remontée d'information, l'organisation a renforcé ses pratiques de reconnaissance par le biais de la mise en place d'ateliers pour former les Managers ("alors la reconnaissance c'est quoi ?"). Une démarche de grande ampleur a été ainsi lancée avec les managers et la Direction générale afin de définir la reconnaissance dans leur organisation sur plusieurs dimensions (symbolique, matérielle...).

L'organisation H est présente sur un marché très concurrentiel à forts enjeux technologiques où elle occupe une place de leader mondial dans un environnement multiculturel. L'organisation H se trouve dans un contexte de changement récent qu'il faut accompagner sur le plan de l'organisation et sur le plan individuel. Dans ce contexte très compétitif et de changement organisationnel, les enjeux RH sont d'accompagner les salariés au niveau du changement et plus particulièrement les managers de proximité qui se trouvent au cœur de l'organisation. Une démarche de co-développement a été mise en place où les managers entre pairs parlent de leur problématique au quotidien. A ces espaces de paroles, des formations spécifiques ont été mises en place pour aider les Managers à accompagner leurs équipes notamment des formations sur la prévention des risques psycho-sociaux. Par ailleurs, une nouvelle démarche a été mise en place afin de gérer ce changement. Il s'agit de réunions collégiales portant sur les évolutions des structures et des hommes.

L'entreprise I assure la commercialisation des espaces publicitaires et du parrainage au sein du groupe audiovisuel I. La réforme du service public a touché de plein fouet l'entreprise I en 2009. Cela s'est accompagné par une réduction de moitié du chiffre d'affaires et des effectifs en 5 ans.

L'organisation I a vu le départ volontaire de nombreux collaborateurs mais à l'inverse une stabilité du management qui constitue le comité opérationnel. Cette réforme a été un moment fort dans l'histoire de cette entreprise qui a su se mobiliser pour y faire face. L'annonce de cette réforme a eu lieu une semaine avant le séminaire managérial organisé cette année-là. Celui-ci a été non seulement maintenu mais fut l'occasion, à travers des questions récoltées en amont par le DRH, d'avoir un discours de « vérité », de vivre et partager entre Direction et management un moment « très émouvant ».

Aujourd'hui, l'enjeu est de motiver, d'accompagner et de fidéliser les collaborateurs et leur développement même si les salaires sont moins élevés que chez leurs concurrents. L'effectif comprend une grande majorité de cadres avec des niveaux de qualification élevés. Le turnover est important. L'enjeu est aussi de réussir l'intégration des nouveaux collaborateurs via un processus formalisé qui s'étend de l'amont de l'arrivée du nouvel entrant jusqu'à l'évaluation de sa période d'intégration.

Soucieuse que les problèmes remontent, l'entreprise a mis en place des délégués du personnel dans différents bassins pour avoir des relais d'information afin de répondre aux inquiétudes de ces structures à distance.

La qualité des relations est ici mise en avant à travers les relations sociales et l'écoute formalisée évoquée également à travers entretiens annuels, rencontres des collaborateurs pour des moments personnels importants (mariage, maternité...).

Dans cette entreprise, il y a une éthique forte autour des valeurs de « transparence » et de « justice » en terme de rémunération. L'entreprise s'est attachée à travers sa politique de rémunération à mettre en œuvre un « mécanisme d'évaluation juste » avec des outils, procédures et process transparents (valorisation de la contribution annuelle à travers le bulletin social individuel, révision des objectifs pour s'assurer qu'ils soient bien atteignables et que les salariés aient les moyens nécessaires de les atteindre, transparence sur les critères d'évaluation et d'intéressement diffusés à tous) qui valorisent la contribution individuelle et collective. Au moment où l'entreprise a été affaiblie et les salariés auraient pu l'être, un critère lié à l'absentéisme a été intégré à l'intéressement dans l'objectif de maintenir la motivation des salariés.

La proximité fait partie des valeurs de cette organisation à laquelle les salariés sont attachés. En témoigne le dernier baromètre de satisfaction interne avec un taux de participation et de satisfaction très importants. L'entreprise reconnaît être confrontée à une baisse de la valeur de l'engagement des jeunes collaborateurs recrutés. Cela demande de « comprendre l'autre » et « ne pas rester dans ses certitudes ». Cela passe par un accompagnement du management sur toutes les problématiques de gestion des équipes.

La qualité fait également partie des valeurs de l'entreprise, engagée dans une démarche d'amélioration continue de la qualité depuis 15 ans. A l'écoute de tous, ceux qui partent (entretiens de départ et recueil de « post scriptums »), ceux qui intègrent l'entreprise (rapports d'étonnement) et les collaborateurs au quotidien (suggestions partagées en Comex tous les 6 mois) permettent à l'entreprise de s'améliorer en permanence.

L'organisation J se trouve également dans un environnement très concurrentiel avec un enjeu technologique important lié notamment au développement de 'réseaux intelligents' afin de répondre aux exigences croissantes de ses clients en terme de capacité de distribution du réseau. En interne, cela s'accompagne par de nombreuses réorganisations et la 'nécessité d'aller très vite' pour une entreprise en mouvement. Face à ces multiples réorganisations, le DRH aborde la question du sens au travail sous deux angles essentiellement :

- l'axe Dialogue social : Anticiper la présentation aux IRP est fondamental dans ce secteur très concurrentiel où la réactivité est un facteur clef de succès. Le dialogue est structuré et cadencé selon le calendrier de développement des nouveaux projets. La fonction DRH a pour rôle d'être en appui aux projets industriels puis aux managers. Les managers sont également impliqués dans le dialogue social auprès de leur équipe pour qu'ils "donnent du sens auprès des salariés" ('Direction').

- l'axe Managérial : Les groupes "Mieux vivre au travail" réunissant les managers, les médecins du travail, les assistantes sociales, le préventeur d'unité, les représentants des partenaires sociaux et le CHSCT ont pour finalité de prévenir le stress au travail. Le tutorat des Managers sur un sujet donné est réalisé grâce à la démarche pédagogique "MPRO" (Managers de proximité). Enfin, certains managers sont accompagnés en individuel pour faire face à ces changements fréquents : coaching individuel.

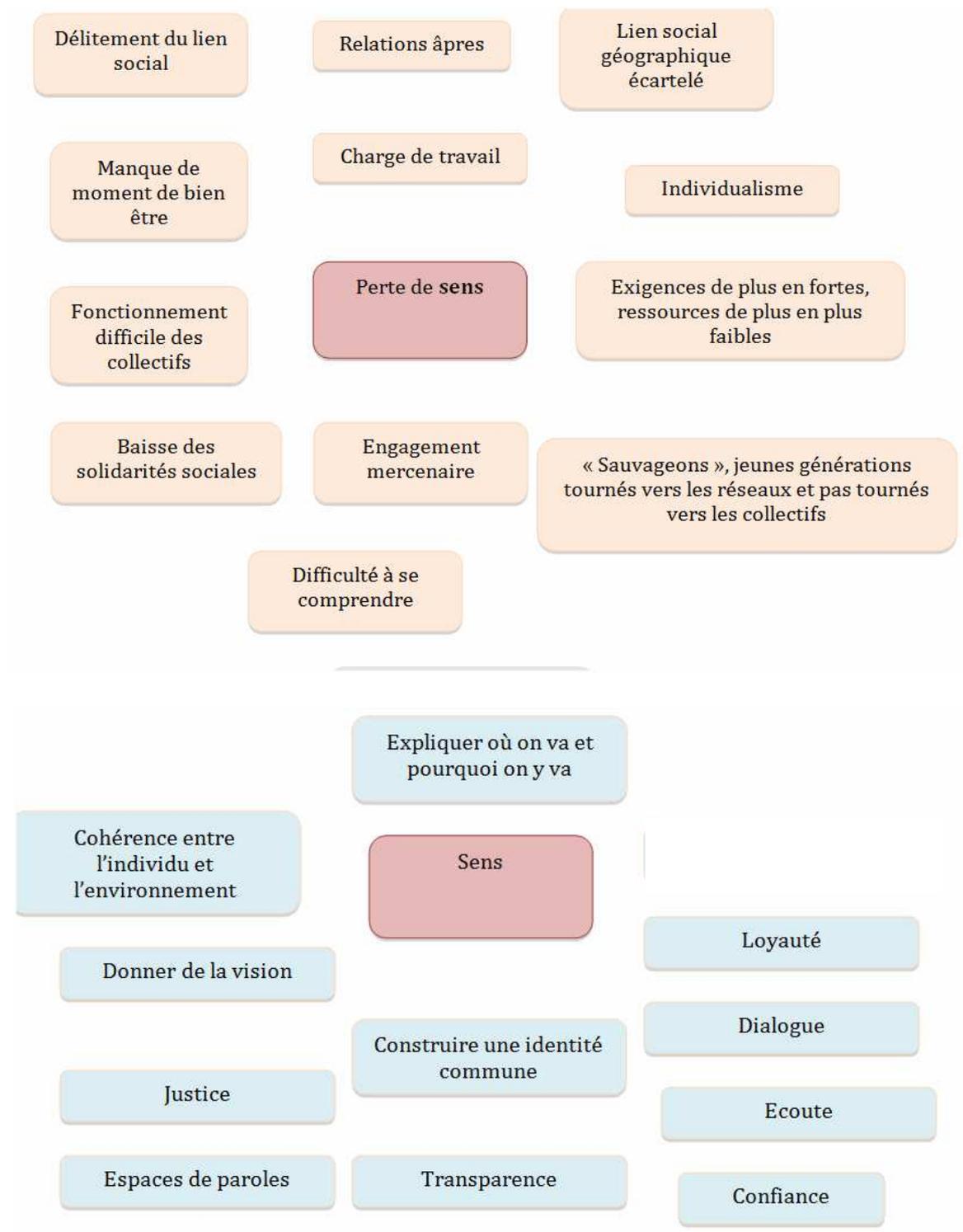
L'entreprise K est une entreprise à dimension internationale dans un secteur fortement concurrentiel où les marges sont très faibles et la vision à très court terme. Ce qui les pousse à être dans une logique de performance commerciale permanente avec un contrôle des coûts institué et porté par le fondateur de l'entreprise. Depuis 4 ans, de nombreuses fusions et acquisitions ont conduit l'entreprise à réfléchir à la définition d'une identité commune dans un contexte de management interculturel. Dans le souci de donner et partager une vision commune, de créer des repères et des outils partagés par tous, ils ont mis en place une démarche inspirée du Lean Management sur tous les sujets aussi bien commerciaux, financiers que managériaux. Aujourd'hui, le marché étant arrivé à maturation, ils souhaitent laisser plus de place à la prise d'initiative et à l'esprit entrepreneurial pour revaloriser l'esprit d'entreprise.

L'enjeu de l'entreprise est double. Il s'agit a fois de s'appuyer sur une démarche construite et structurée qui donne des repères aux différents collaborateurs à travers le monde, de l'assouplir et de l'adapter en fonction de la réalité de chaque pays et d'encourager l'esprit d'initiative et d'innovation. En termes de pratiques, cela implique l'évolution des profils vers plus d'autonomie.

L'entreprise L se trouve dans un environnement fortement concurrentiel où le marché impose son rythme et où domine une logique de marché. Dans cet univers de perfectionnisme et d'excellence, il faut aller vite voire 'plus vite que le marché' et tout le monde œuvre pour atteindre l'excellence. Cette recherche d'excellence s'accompagne d'un rythme de travail très soutenu. L'engagement est très fort voire « mercenaire » non pas tant au service du collectif mais de la performance individuelle tournée vers la réussite de la marque et de son prestige, source de valorisation individuelle. Les rapports peuvent être 'âpres' et l'individualisme fort. Les enjeux portent aujourd'hui sur la qualité de vie au travail avec notamment l'ergonomie des postes, le développement du « lien social » avec la création d'espaces de convivialité et la montée en compétences des Managers (création d'une communauté de managers et création d'un référentiel de compétences).

Sur la base de cette première analyse, nous avons réalisé une cartographie de ce qui émergeait, à travers leurs discours, le plus souvent après les avoir fait réagir sur l'écho qu'avait pour eux 'la perte de sens en entreprise, le délitement des collectifs, la baisse de l'engagement... relayés par les médias', des évolutions et des réalités du travail au sein de leurs organisations.

Cartographie des associations faites par les répondants avec des causes ou des conséquences potentielles de la perte de sens au travail puis les associations faites avec le sens.



Ces cartographies nous ont permis d'identifier six dimensions à travers lesquelles les DRH abordaient la question du sens au travail et qui sont en lien avec ses composantes qui sont la Signification, la Direction et la Cohérence.

Le temps qui apparaît comme central.

L'entreprise D a insisté sur l'importance de « prendre son temps ». Il s'agit du temps de la réflexion et de l'écoute avant une prise de décision, mais aussi le temps de l'explication et de l'argumentation après avoir mis en œuvre les décisions. A l'inverse, d'autres entreprises (B, F, J, K, L en particulier) ont mis en évidence les rythmes très rapides, et soutenus qui nécessitent réactivité et adaptabilité en permanence dans leurs organisations.

Entreprise J : « Nécessité d'aller très viteTout est en train de changer pour nous ».

Entreprise L : « Plus vite que le marché.. »

La vision de l'entreprise est le plus souvent court termiste (à 3 ans) à l'exception de l'entreprise D qui affiche une vision à 30 ans : "C'est très agréable car on a le temps d'expliquer ailleurs il faut toujours aller vite, ici on explique on prend les décisions et surtout on les applique on ne revient pas dessus".

La dimension du temps apparaît comme importante, elle influence la stabilité de l'entreprise, voire « sa sérénité » comme le souligne l'entreprise D.

La finalité est une dimension liée à la notion d'utilité du travail.

L'utilité peut se définir à différents niveaux : à un niveau macroscopique qui est la mission et le but de l'entreprise et qui pourrait se définir par « le sens du métier », mais aussi à un niveau plus individuel, qui concerne la visibilité sur la finalité du travail effectué.

Ainsi, pour les entreprises C et F, toutes deux dans le secteur du soin, la question du sens ne se pose pas du point de vue de leurs missions. C'est le métier dont l'enjeu est humain (celui de sauver des vies) qui est un facteur déterminant dans le sens au travail. Pour ces entreprises, la finalité de leurs missions est elle-même porteuse de sens.

Entreprise C : "ça a beaucoup de sens de s'occuper des aînés mais ce n'est pas reconnu ".

Entreprise F : "Le sens est lié au métier du soin ...nous sommes aujourd'hui sur des maladies qui ne sont pas neutres, qui engagent le pronostic vital".

Pour l'entreprise G dans le secteur du service, la finalité est soulignée sous un angle plus individuel : il est important que les collaborateurs puissent comprendre en quoi leurs activités participent à la mission de l'organisation, cette préoccupation est notamment soulevée avec les fonctions supports qui n'ont pas de lien direct avec le client et ont peu de visibilité sur leur contribution et l'utilité de leurs activités.

Entreprise G : "Comme on est un peu éloigné du client, on a du mal à trouver du sens à ce que l'on fait".

La pédagogie est également un élément que nous avons pu identifier.

Les DRH des entreprises B, C, D, E, I, ont particulièrement abordé la nécessité de l'échange et surtout de la simplicité avec les collaborateurs.

Entreprise C : "Il faut organiser la parole pour qu'elle porte "

Entreprise D : "On explique avec beaucoup d'énergie ce qui nous réunit ce qui fait que nos 8 entités se sont réunies... les gens se sentent bien quand on leur explique...il faut rester simple... "

Entreprise E : "... Simplicité...Jamais imposer, toujours suggérer ".

Pour les entreprises B et I cette pédagogie s'opère grâce aux liens de proximité entretenus avec les collaborateurs.

Pour l'entreprise B la pédagogie s'exprime à travers la communication et des démarches plus formalisées comme des formations spécifiques qui permettent d'expliquer l'histoire de l'entreprise, sa culture et ainsi montrer en quoi elles sont un facteur déterminant pour comprendre le fonctionnement de l'organisation aujourd'hui.

Plus globalement la dimension de la pédagogie a été évoquée par l'ensemble des DRH. La compréhension des décisions, et des actions mises en œuvre dans l'entreprise apparaît comme essentielle afin que les collaborateurs parviennent à se situer au sein de l'organisation. La pédagogie est souvent reliée au management, identifié comme levier central pour apporter des éclairages et donner des explications aux collaborateurs. Toutes les entreprises ont mentionné le rôle pédagogique des managers.

Entreprise J : "Le dialogue c'est aussi les Managers qui le font avec leur équipe"

Entreprise L : "Le management intermédiaire est très important c'est un vrai relais".

La santé des collaborateurs est un élément que nous avons retenu dans le discours.

Les entreprises D, F, G, H, I, J ont particulièrement abordé les questions inhérentes à la santé au travail.

Certains DRH (A, F, H) l'ont abordée sous l'angle du stress et des risques psychosociaux et les mesures préventives mises en place dans l'organisation.

Entreprise A : "Il faut être très attentif aux risques psycho-sociaux lors d'une réorganisation..."

Entreprise F : "Prendre en compte la place du bien-être au travail, du stress qui est devenu un sujet majeur".

Entreprise H : "on parle beaucoup des RPS aujourd'hui qu'il ne faut pas négliger... si les collaborateurs sont bien dans leur travail ils viendront travailler sans problème et c'est quand les salariés sont dans l'incertitude que les gens ne travaillent plus passent leur temps à échanger sur leurs inquiétudes entre collègues.... "

L'épanouissement et le bien être des collaborateurs sont des aspects de la santé qui ont également été évoqués. (Entreprises A, E, J)

Entreprise E : "... commençons par rendre heureux celui que nous voulons rendre meilleurs... "

Entreprise G : "On essaye d'être attentif à la qualité de vie de nos collaborateurs, et on le mesure à travers l'enquête d'engagement...Je m'occupe du bien-être... "

La santé au travail a été également abordée sous l'angle des conditions de travail (entreprise L) et de la qualité de vie au travail "... nous voulons développer la qualité de vie au travail "

Enfin la notion de la charge de travail a été plus particulièrement soulignée par l'entreprise D qui a évoqué la question de l'équilibre vie professionnelle et vie privée, prise en compte à travers des démarches spécifiques (formation pour gérer les priorités, sensibilisation des collaborateurs sur " life balance").

Le lien social

Toutes les entreprises ont évoqué la dimension du lien social et de la qualité des relations, notamment à travers la dimension coopérative entre les collaborateurs avec le dialogue, les relations de confiance, le partage des informations...

Entreprise C : " La relation est soignante ... On n'est pas tout puissant dans la relation. Il y l'autre qui tient un bout de la relation ...".

Entreprise D : " Les gens ont confiance...".

Entreprise E : "...recevoir la confiance... "

Le risque de rupture du lien social a été évoqué à travers l'individualisme de plus en plus prégnant dans les organisations (B, C, D, H, I, K, L).

Entreprise B : " Mais les collectifs de travail ne fonctionnent pas bien, on le perçoit dans les solidarités sociales qui sont de moins à moins présentes ... "

Certains ont parlé de la convivialité (B, I, E) et de son importance dans la qualité des relations au sein des collectifs.

Entreprise I : " nous sommes soucieux que les problèmes remontent ...Ce qui est important, c'est d'avoir de bonnes relations internes avec les IRP notamment d'éviter les clivages ... il y a une forte fierté d'appartenance ... et une convivialité forte".

Entreprise L : "Créer du lien entre les collaborateurs, créer des espaces de convivialité d'échanges, lancer des événements dans d'autres espaces que celui du travail soirées, rituel café... "

La pratique de l'écoute et les rencontres avec les collaborateurs sont des éléments que nous avons retrouvés dans tous les entretiens, à travers des espaces de paroles qui sont plus ou moins formalisés (ateliers, politique de "la porte ouverte ", déplacements physiques, entretiens formalisés...).

Entreprise H : " Il faut sortir de son bureau quand on est DRH et aller voir ce qu'il se passe c'est très important "

Entreprise K : "Pratiquer la "Porte ouverte" mais pas au siège dans les usines "

Entreprise D : "... quand j'ai pris le poste, j'ai commencé par rencontrer les collaborateurs... "

La Transmission de la culture et de l'histoire

Cette thématique a été particulièrement évoquée au travers de la recherche identitaire de l'entreprise, de sa vision et de ses valeurs à partager.

Toutes les entreprises nous ont parlé de leurs valeurs.

Certaines entreprises (C, D, E, H, I K,) ont évoqué cette dimension à travers leurs histoires et la nécessité de sa transmission au sein de l'organisation.

Entreprise I : "Le collectif historiquement extrêmement fort ...une entreprise qu'on aime, il y a une forte fierté d'appartenance".

Entreprise H : "...connaître le contexte, la culture de l'entreprise, comme cela fonctionne, et à partir de là pouvoir proposer des choses en adéquation...".

Entreprise K : "... Créer un sentiment d'appartenance en donnant des repères et des outils communs aux salariés...".

Entreprise D : "...d'où ces formations sur l'identité des managers, à sa capacité à accepter des Inputs qui viennent soit de l'histoire soit de la culture...".

Entreprise C : "... Un corps social, c'est un corps vivant qui a une histoire. Mon travail, c'est de permettre que cette transformation s'opère sur tous les plans administratif, relationnel, humain...".

L'histoire est ce qui fonde l'identité de l'organisation et son fonctionnement. Tous les DRH ont évoqué la question de l'identité de l'organisation, qui est-elle ?, quel est son but ?, quelles sont les valeurs qui la portent. Toutes ces questions qui ont été recueillies lors des entretiens sont en lien avec les composantes du sens, Direction, Signification et Cohérence.

Enfin pour compléter cette analyse nous avons formalisé les liens entre les pratiques évoquées par les DRH en phase avec les enjeux et le contexte de leur organisation, et des caractéristiques du sens au travail. A partir des 6 caractéristiques du sens et de leurs éléments explicatifs issus de l'étude d'Estelle Morin (présentée dans le tableau ci-après), nous avons tenté d'identifier les liens potentiels avec ces caractéristiques et les éléments du discours recueillis dans les entretiens.

Notre propos n'est pas de dire ni de démontrer s'ils donnent du sens ou pas, mais de souligner les liens que nous avons pu faire avec la question du sens au travail. Sur cette base, nous avons retenu les éléments du discours qu'ils portent aussi bien sur le versant positif que négatif du sens.

Tableau 6 : Caractéristiques du sens au travail et éléments explicatifs (Morin, 2008)

Caractéristiques E.Morin	Eléments explicatifs en lien avec les caractéristiques du sens
La rectitude morale	Un environnement de travail : Equitable et juste Sain et sécurisant Avec de la considération Avec de la dignité et du respect Avec des valeurs comme solidarité et entraide
Les occasions d'apprendre et de se développer	Des compétences adaptées à la tâche (charge de travail) Développement des compétences Occasion d'apprendre Perspective d'évolution Possibilité de mobiliser ses compétences Possibilité de mobiliser une variété des compétences
Autonomie	Pouvoir exercer ses compétences et son jugement, Pouvoir faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes Avoir voix au chapitre quant aux décisions qui le concernent.
Les relations au travail	Permettre et développer <ul style="list-style-type: none"> - Des espaces de paroles et d'écoute formels et informels - Des pratiques qui favorisent des liens de confiance et de coopération
Reconnaissance	Objectifs cohérents Rétribution rémunération Feedback
L'utilité du travail	Identifier la tâche Continuité dans la tâche Avoir une visibilité de la tâche

Tableau 7 : Mise en relation des pratiques RH évoquées avec les caractéristiques du sens au travail

Caractéristiques du sens au travail	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
La rectitude morale	X	X			X	X	X	X	X		X	
Les occasions d'apprendre et de se développer	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
L'autonomie		X	X			X	X				X	
La qualité des relations au travail	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reconnaissance	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
L'utilité au travail			X			X	X					

En synthèse de cette analyse, nous constatons que les DRH évoquent tous un contexte de changement voire de turbulences au sein de leurs organisations. La question de la perte de repères devient centrale pour les DRH. Donner de la vision, une identité, des valeurs, de l'écoute, mais aussi expliquer avec l'accompagnement, le management, les formations, sont autant d'éléments recueillis dans le discours qui signent une préoccupation à donner direction, signification et cohérence dans l'organisation et ce, quels que soient la taille de l'entreprise, sa structure, où le rôle du DRH dans l'organisation.

Notre hypothèse est bien confirmée, le DRH s'approprient effectivement la question du sens au travail. L'autre constat que nous pouvons faire est que cette question est abordée de manière différente pour chaque organisation. En effet la question du sens a été abordée par les DRH de manière très contextuelle (environnement, marché, contexte de changement interne...).

C – Les pratiques et discours des DRH varient en fonction du contexte

Dans un contexte concurrentiel voire très concurrentiel, toutes les organisations interrogées doivent adapter leurs structures aux évolutions de leur marché et permettre à leur capital humain de faire évoluer leurs compétences et de s'y adapter. Le discours recueilli auprès de tous les DRH comporte en effet une dimension d'adaptation à l'évolution de l'organisation à travers l'accompagnement des salariés de façon individuelle et collective. Certaines organisations sont dans un contexte de croissance par acquisition, d'autres dans un contexte de croissance interne, d'autres dans un contexte de réorganisation. **Toutes sont dans une configuration en mouvement qui fait bouger les repères.**

Les pratiques et les discours des DRH divergent en fonction du contexte.

Nous nous sommes intéressées à faire une analyse plus avancée de leur contexte externe et interne afin d'apporter des éléments de réponses au constat suivant :

- Certaines organisations ont un environnement riche de sens alors que d'autres ont un environnement où le sens semble "entravé". Or, toutes ces organisations ont pour point commun d'être présentes dans un contexte concurrentiel.

La recherche dans la littérature nous a amené à différencier les organisations "mouvementées" ou "sages" (Thietard, 1997, p. 212) où la complexité de l'environnement est liée à la rapidité des changements et leur fréquence. Nous en déduisons que le "temps" est une notion importante à prendre en compte dans l'analyse du contexte externe.

- "Temps court" : "Environnement complexe, changement rapide et fréquent, grande incertitude" avec le plus souvent des technologies de pointe ;

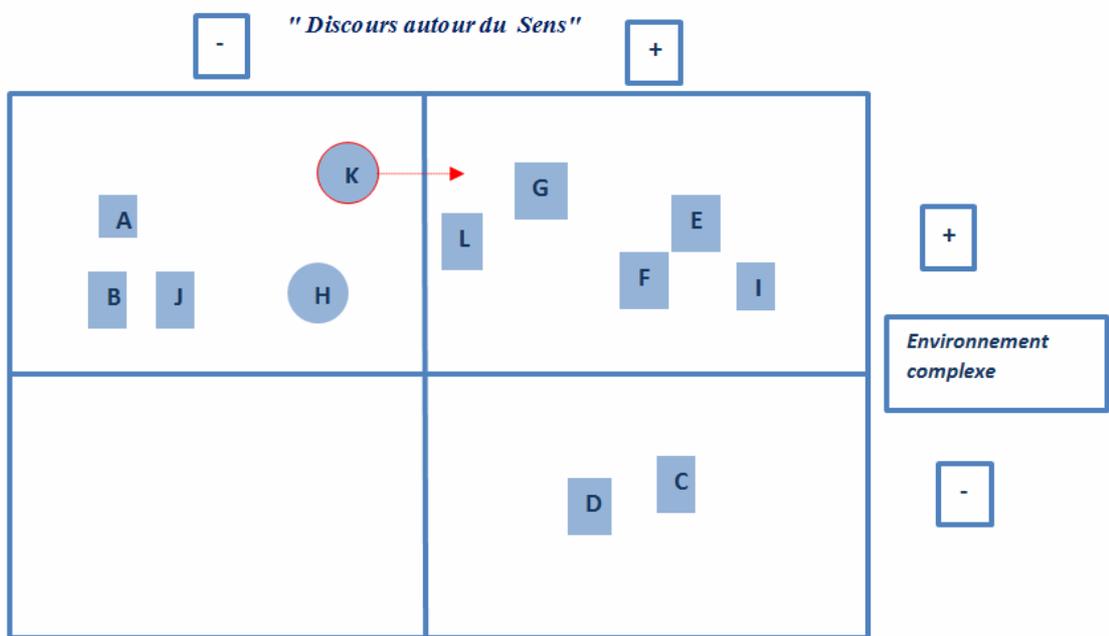
- "Temps long" : "Environnement peu complexe, changement lent et peu fréquent, faible incertitude" avec le plus souvent des technologies classiques.

Nous avons positionné les organisations selon une matrice 1 "Complexité de l'environnement/discours autour du sens" où conformément au paragraphe précédent, le discours autour du sens peut être "positif" ou "négatif". Nous avons retenu pour un discours autour du sens abordé sous son versant "positif", l'ensemble des organisations pour lesquelles, lors de nos interviews, le fil rouge conducteur en lien avec le sens était dans une logique de "construction" et un discours autour du sens abordé sous son versant "négatif", l'ensemble des organisations, ayant un fil rouge conducteur en lien avec le sens dans une logique "défensive" par rapport aux conséquences possibles de la perte de sens sur les hommes.

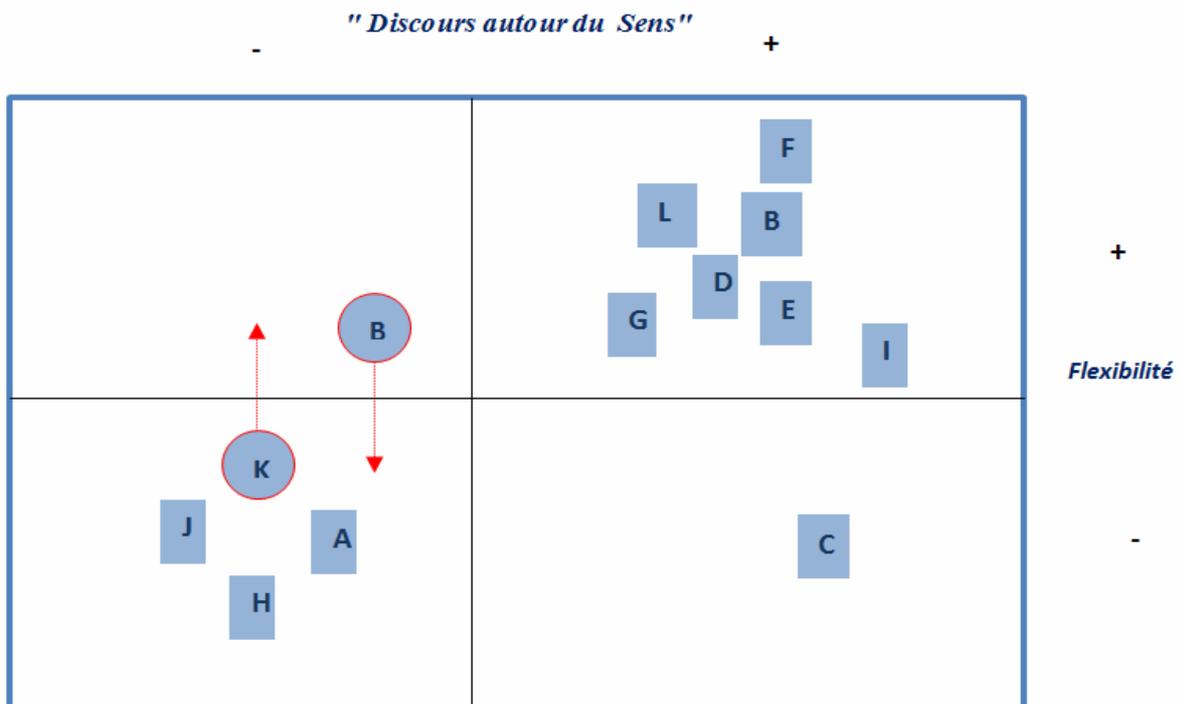
Une seconde matrice 2 "Flexibilité/Sens" a été conçue afin de positionner ce discours des organisations autour du sens en fonction de leur organisation interne appréhendée par la dimension "flexibilité" de leur structure.

Les résultats de cette analyse sont présentés ci-dessous : matrices 1 et 2.

Matrice 1: Essai de modélisation du discours autour du "sens" en fonction du contexte externe



Matrice 2 : Essai de modélisation du discours autour du "sens" en fonction du contexte interne



Nous constatons la présence de deux groupes d'organisations "porteur de sens" dont nous allons analyser leur environnement respectif et un groupe d'organisation adoptant une attitude plus "offensive" vis à vis de la question du sens au travail.

Le groupe composé des organisations D et C ont pour point commun d'être dans un environnement "positif" de sens où elles ont le temps de mettre en place des actions favorisant le sens au travail. L'organisation D occupe une place de leader sur son marché tandis que l'organisation C est positionnée en tant qu'organisation à but non lucratif (secteur semi privé). Ces deux organisations ont un environnement relativement stable.

Le sens est inhérent au métier de "soins" de l'organisation C, qui est renforcé par la mise en œuvre de pratiques riches en sens : formation à la relation en général, co-développement professionnel autour des problématiques métiers pour les cadres intermédiaires et renforcement de l'adhésion à l'histoire, la culture de l'organisation naissante suite à l'intégration de nouveaux établissements au sein du groupe. L'organisation C accompagne le changement et construit une nouvelle identité, nouvelle culture et même vision avec ses salariés.

L'organisation D a une vision à 30 ans et partage également la vision, la philosophie avec ses salariés. Cette organisation a pris le temps de développer les compétences des vendeurs et des Managers. Notamment, l'école de formation des Managers a été co-construite, en collaboration avec une université.

Le groupe composé des organisations "E, F, G, I et L" se caractérise par un environnement très concurrentiel, avec des changements rapides, fréquents et "positifs" de sens malgré la complexité de leur environnement. Toutes ces organisations ont développé une agilité en interne due au faible nombre de lignes hiérarchiques (Cf. Matrice 2).

L'organisation E porte des valeurs fortes de proximité et d'engagement porteuses de sens et partage une vision avec tous ses collaborateurs: "Le comportement prime sur la compétence". Par ailleurs, elle développe la coopération entre ses différentes filiales: "Jamais imposer toujours suggérer". L'organisation E porte de fortes convictions humanistes : "On n'a qu'un seul capital sur lequel on investit les hommes".

Pour l'organisation F, la vision "métier" est porteuse de sens, notamment grâce à son appartenance au métier de la santé tourné vers des "pathologies engageant le pronostic vital". Malgré la complexité de son environnement, l'organisation F prend du temps pour réaliser l'accompagnement individuel et développer la transversalité au sein de son organisation. Les valeurs sont partagées par tous.

Pour l'organisation G qui est leader mondial sur son marché, le sens est porté par de très fortes valeurs et cette organisation est très à l'écoute de toute "perte de sens" chez ses collaborateurs.

Elle développe le sens de la coopération, le développement des compétences et a pour particularité d'attacher beaucoup d'importance à la reconnaissance symbolique *"Les dollars psychologiques...dire merci, mettre en avant la personne, lui accorder du temps...débriefting régulier avec les collaborateurs"*.

L'organisation I a développé des valeurs fortes "de transparence, de justice", de "proximité client et collaborateurs", "d'innovation" et de "qualité", toutes porteuses de sens. Elle développe la coopération et l'innovation. Elle axe sa politique RH sur le développement du capital humain ("budget formation important") comme l'organisation E.

L'organisation L a des valeurs fortes d'excellence et une image externe forte qui favorisent le sens auprès de ses collaborateurs. Néanmoins, ce sens est plus tourné vers la réussite personnelle que la performance collective. Cette organisation développe la qualité de vie au travail, approche ergonomie.

Le dernier groupe composé des organisations "A, B, J, H et K" se caractérise par un environnement très concurrentiel, avec des changements rapides et fréquents et ont abordé la question du sens au travail sous son versant "négatif". Toutes ces organisations ont une flexibilité relativement faible à l'exception de B dont l'agilité est fragilisée par la récente diversification de ses activités (Cf. Matrice 2).

Les organisations A, J et H ont des enjeux de technologiques et d'innovation forts et une structure interne peu flexible. Ces deux organisations abordent la question du sens au travail sous l'angle des conséquences de la perte possible du sens au travail. Elles anticipent les risques par la surveillance de la motivation, l'engagement et le stress pour l'organisation A et les espaces de paroles et le coaching pour l'organisation J et la mise en place d'une démarche de co-développement pour l'organisation H (méthode canadienne).

L'organisation B aborde aussi la question du sens sous l'angle des conséquences de la perte de sens c'est à dire par rapport aux impacts organisationnels. Le manque de solidarité, le délitement des collectifs sont une priorité, nécessitant de mettre en œuvre des actions d'accompagnement et de soutien individuel touchant aussi bien les collaborateurs que les managers.

L'organisation K aborde la question du sens sous l'angle du déploiement de sa vision, porteuse de sens qui a débuté en 2009. L'approche a été longuement explicitée car elle rencontre des points de blocages dans d'autres Business Unit. C'est pourquoi, nous avons positionné cette organisation sur la matrice 1 à mi-chemin entre un discours "porteur de sens" et un discours orienté vers les risques de la perte de sens. Notamment, il a été évoqué les risques liés à « une aliénation au système (Lean management) qui prend le pas sur l'initiative humaine ».

La problématique à laquelle les organisations sont confrontées aujourd'hui est l'adhésion de l'ensemble de ses salariés aux nouvelles orientations, aux nouveaux projets (O. Vassal, **L'expansion Management Review**, p. 69) et à les rassembler autour d'un projet commun. La littérature montre qu'un nombre croissant de salariés se pose des questions sur le sens de leur effort, touchant même certains managers. L'attention portée aux managers de proximité révélée lors de l'enquête terrain témoigne de cette évolution. En effet, 6 organisations sur 12 (F, G, C, E, D et K) ont un axe fort stratégique de leur politique RH centrée sur la communication de la nouvelle vision auprès de leurs salariés afin de construire une nouvelle identité et favoriser la coopération. Les valeurs fortes "esprit d'équipe" (Team Spirit) pour les deux organisations (F et G), la valeur "solidarité" pour l'organisation E et la valeur « proximité » pour l'entreprise I viennent renforcer cette vision. Dans ces contextes actuels de changements permanents, la vision est une représentation d'un "état futur désiré" à cinq ans pour la majorité des organisations sauf pour l'organisation D qui fait figure d'exception avec une vision à 30 ans. La première valeur ajoutée du leadership consiste à "incarner une ambition à partir d'une vision et à transformer en un projet porteur de sens pour une collectivité de personnes" (O.Vassal, **L'expansion Management Review**, p. 69). Cette conception du management explique bien les tendances actuelles relevées au sein des organisations, de positionner et d'accompagner les managers dans leur dimension de communication managériale afin que la signification du travail revêtisse toute son importance aux yeux des salariés et de faciliter le fonctionnement des collectifs humains.

Pour conclure, cette analyse nous a permis de mettre en perspective une variable explicative de la contingence du discours des DRH en lien avec le sens au travail. Selon leur contexte externe et interne, les discours et les pratiques en lien avec le sens au travail sont différents. Nous avons mis en évidence deux approches mobilisées par les DRH :

- Une approche "porteuse de sens" où les pratiques de coopération, de co-construction, le développement du capital humain et le partage d'une vision avec de fortes valeurs sont mises en œuvre ;
- Une approche "préventive" où les conséquences possibles de la perte de sens sont appréhendées.

D – Les pratiques et discours des DRH varient en fonction du positionnement et du rôle qu'ils ont au sein de leur organisation

Pour traiter cette hypothèse, nous avons interrogé l'ensemble des DRH interviewés sur leur rôle aujourd'hui et l'évolution de leur fonction.

D'un point de vue méthodologique, nous avons déduit de leurs éléments de discours et des pratiques évoquées, leur **rôle dominant au regard du cadre théorique donné par la matrice d'Ulrich dans sa version actualisée** (Ulrich & Brockbank) de notre partie théorique.

Pour la grande majorité des DRH, la dimension d'accompagnement du changement est ressortie de façon évidente, confirmant la réalité de chacune des organisations d'accompagner aujourd'hui les évolutions de leurs organisations et les collaborateurs dans ces changements.

C'est auprès des Responsables des Ressources Humaines (organisations B, G et H), plus en charge de missions opérationnelles que cette dimension d'accompagnement du changement individuel et collectif a été prédominante. Pour l'un deux, la voix d'« avocat » des salariés a été entendue à travers un discours très tourné vers les salariés dans un contexte en réorganisation.

Ces derniers ont mis en avant l'importance d'être au plus proche des opérationnels pour comprendre la réalité du terrain, être en mesure de déceler les impacts des décisions prises en termes d'organisation, d'anticiper les impacts des changements et d'accompagner le changement pour que cela se fasse au mieux pour les salariés.

Sur les 12 représentants des Ressources Humaines interrogés, 7 ont un rôle dominant de **partenaire de la stratégie** en étant positionnés au niveau du Comité Exécutif de leur organisation avec « une voix qui compte ». La dimension de DRH stratège, longtemps convoitée par les DRH s'impose aujourd'hui comme acquise à travers les interviews que nous avons réalisées. La bonne relation avec le Directeur Général voire le « binôme » ou le « tandem » DG/DRH semble un pré-requis à l'expression de cette posture. « Ce qui crée le vivant de nos organisations, c'est d'arriver à quelque chose de circulant, de performant avec le numéro 1 » nous a précisé l'un d'entre eux.

Parmi elles :

- Les **organisations A et J** sont davantage confrontées à des enjeux technologiques et d'innovation qu'il faut accompagner en interne en termes de changements et de compétences. L'accent a été particulièrement mis sur l'enjeu des relations sociales par les DRH de ces organisations qui vivent des réorganisations et viennent « en conseil auprès de la Direction Générale » et « en appui des projets industriels et en soutien des managers au quotidien ».
- Pour les 3 autres organisations, nous avons pu mettre en avant une deuxième position dominante : **en plus du rôle de stratège, le rôle de Leader co-auteur d'une nouvelle vision et d'une nouvelle identité ressort pour les organisations C, F et K qui, dans le cadre d'évolutions de leurs organisations, souhaitent donner et partager avec tous les collaborateurs une nouvelle direction dans laquelle chacun peut s'inscrire et trouver une signification à son travail. Leur rôle de leaders est soutenu par des valeurs de confiance et de cohérence.**

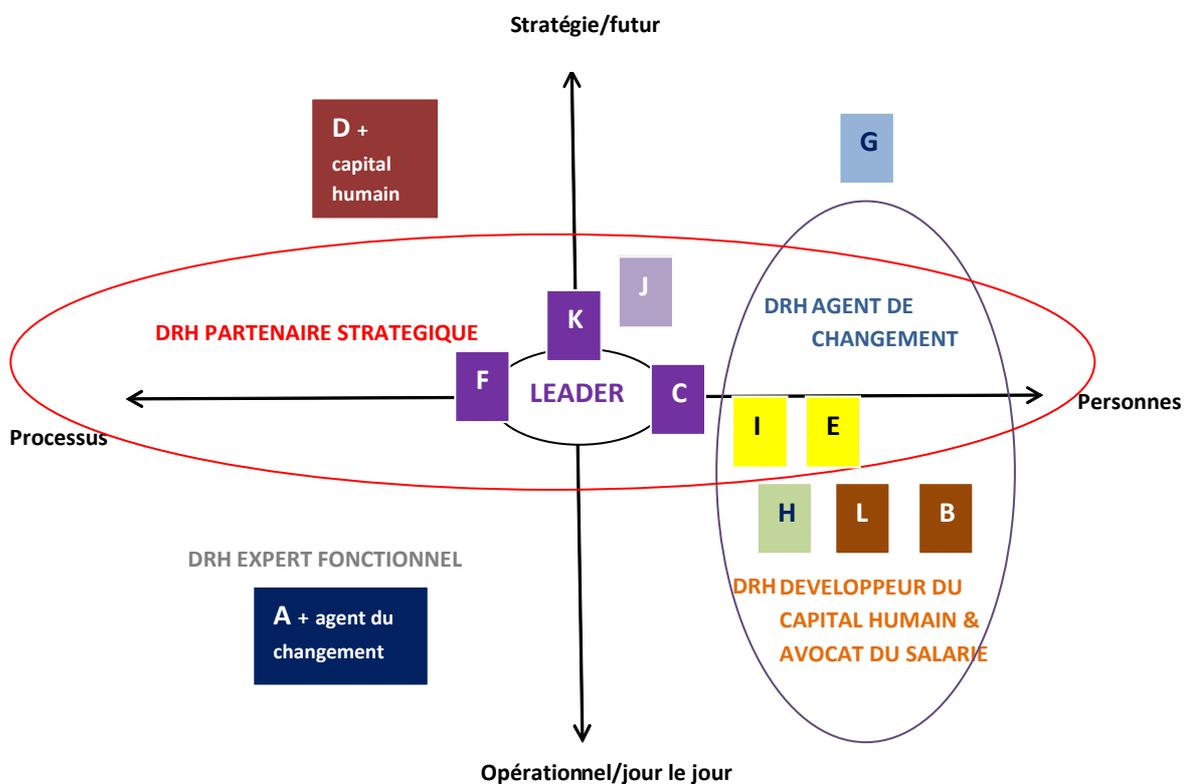
Pour les deux entreprises internationales, la définition de cette « vision d'ailleurs » avec des valeurs, des outils et des pratiques managériales communs a été le fondement d'une nouvelle identité et la mise en place de repères pour tous.

« Tout cela est le socle, la glue qui fait le lien »

Cela demande du temps, de l'écoute et de la pédagogie pour expliquer « où on va ».

- Enfin au sein des 5 dernières organisations (B, D, E, I et L), les cinq DRH ont une dimension forte de **développeur du capital humain** qu'ils assument en direct du fait de la taille de leur organisation et qui s'ajoute pour deux d'entre eux à la dimension de stratège et d'agent du changement (E et I). Pour ces 5 organisations, cette démarche de « coach » est tournée aussi vers le management. Dans ces 5 organisations, même si l'environnement concurrentiel est difficile, les DRH ont fortement souligné dans leurs discours l'importance réelle et symbolique du lien social, de la proximité, de la convivialité à travers aussi bien des moments formels qu'informels, illustrant ici la reconnaissance symbolique et l'importance du lien social et du collectif pour le sens au travail.

Le mapping ci-dessous positionne les DRH interviewés selon la matrice d'Ulrich.



Légendes :

En bleu clair : Rôle d'agent du changement; En mauve : rôle stratège et agent du changement; en violet : rôle stratège et agent du changement + Leader. En bordeaux : rôle de stratège et développeur de capital humain; En jaune : Stratège, agent du changement et développeur du capital humain. En marron : rôle agent du changement et développeur du capital humain. En vert : rôle d'agent du changement et avocat du salarié. En bleu foncé : rôle d'expert fonctionnel +agent du changement.

IV.2.3 – Conclusion de l'enquête

A travers ce voyage au cœur des organisations, nous avons pris la mesure du mouvement qui rythme l'ensemble des organisations aujourd'hui, lesquelles voient leurs référentiels tant internes qu'externes bouger et se redéfinir. Dans ce contexte, la question du sens au travail ne peut trouver de réponse unique et figée. La grande majorité des DRH sont aujourd'hui co-auteurs de la direction et de la vision de leur organisation. La dimension stratégique de leur fonction a été soulignée par l'ensemble des DRH interviewés qui sont partie prenante intégrante de la stratégie de leur organisation. En tant que membre actif du Comité de Direction ou du Comité Exécutif, en relation étroite avec les salariés et les instances représentatives du personnel, ils ont un rôle important à jouer pour rassembler les parties prenantes autour d'un projet commun. Au-delà du cap fixé par la stratégie de l'entreprise, il s'agit de donner de la signification au travail de chacun et des repères tant au niveau individuel que collectif. Pour cela, comme l'a dit Gérard Taponat lors de la manifestation pour célébrer les 10 ans du MBA Management des Ressources Humaines de Paris Dauphine, « **il faut une pédagogie vivante qui est celle de la confiance** ». Le DRH doit avoir ses deux oreilles en éveil : « l'une pour entendre la dimension stratégique et organisationnelle, l'autre pour entendre la dimension humaine », à l'écoute de son corps social.

Interrogés sur l'évolution de leur fonction et leurs défis aujourd'hui, les DRH apportent leur éclairage sur cette question. Nous avons pu extraire de leurs discours les principales évolutions suivantes :

- **Sur le plan de l'expertise**, l'ultra réglementation en France, soulignée par tous comme une réalité forte aujourd'hui avec toute la complexité et la contrainte qu'elle peut comprendre. Cela appuie la dimension d'expertise de la fonction RH qui, dans l'incapacité toutefois de tout maîtriser, s'entoure d'experts juridiques ou sous-traite cette partie.
- **Sur le plan économique et sociétal**, les évolutions rapides de la société demandent de "rester en éveil par rapport à une évolution de la société qui est irréversible et de voir le degré d'intégration par l'entreprise de cette évolution". Il s'agit de "penser l'entreprise de demain en termes d'organisation et de compétences", de "faire le rebond entre aujourd'hui et demain". « Les mutations du travail et la saturation du marché du travail sont de vrais challenges qui demandent de l'anticipation et de l'accompagnement ». Les entreprises internationales ont une stratégie globale mais avec des réalités géographiques locales (sociales, juridiques, culturelles) et des croissances de marché différentes, ce qui peut créer une « dichotomie ». Le rallongement de la durée d'activité pour les seniors est un sujet de préoccupation pour une grande majorité des DRH interviewés.

- **Sur le plan technologique**, le développement des nouvelles technologies donnent de nouvelles réalités tant en termes d'accès à l'information que d'innovation mais de compétences et de fonctionnement davantage en réseaux. L'accès par tous à l'information a changé la donne : « le DRH n'est plus le seul sachant », ce qui demande d'être "transparent" et "honnête". De plus, « Tout le monde ne pourra pas accéder aux technologies de la même façon, à la même vitesse ».
- **Sur le plan organisationnel**, il devient de plus en plus difficile de se représenter une organisation car celle-ci est « multidimensionnelle ». La cohabitation intergénérationnelle est soulignée comme un véritable enjeu auquel s'ajoute le management des jeunes générations (« génération Y »), perçu comme moins tourné vers le collectif.
Enfin, la recherche d'équilibre vie personnelle/vie professionnelle est un sujet de préoccupation des organisations aujourd'hui.

Au-delà des enjeux économiques, technologiques, sociétaux, organisationnels, se dessine un autre enjeu, commun à tous les DRH : « aider les collectifs à vivre ensemble, faire et agir ensemble qu'ils vivent sur le même territoire ou pas ».

Les DRH, au cœur de tous les changements contemporains, ont toutefois reconnu pour certains, le « manque de temps pour réfléchir et penser ces évolutions ». Un temps pourtant nécessaire pour anticiper et construire leur rôle de demain.

CONCLUSION

A l'issue de cette étude, nous mesurons la difficulté à appréhender le sens.

Dans ces tentatives multiples de l'approcher, nous nous sommes maintes fois égarées.

Nous en avons retiré des enseignements mais aucune certitude.

Nous entrevoyons l'amorce d'une évolution des échanges et des représentations des acteurs de l'organisation et de l'organisation elle-même.

A la question de l'appropriation du sens, les DRH livrent quelques convictions de ce qui fait sens pour eux :

"A quoi on sert, nous DRH si ce n'est d'investir la relation et de créer des espaces de paroles régulés et identifiés ? (...). Pour faire un pas de côté, ce qui est intéressant dans la régulation sociale, c'est de créer des espaces de paroles". Il faut organiser la parole pour qu'elle porte. (...) "Il faut se positionner en architecte en disant que ce sont les gens qui vont vivre dans l'espace concret et jamais se substituer à ce qui est vécu car ça appartient à chacun".

« Se poser la question de la bonne posture du DRH, c'est se poser la question de la pédagogie. La posture, c'est le conseil, la pédagogie, le soutien, le transfert au maximum de son savoir auprès des managers. Il faut pour cela s'ouvrir, réfléchir, challenger et éclairer en apportant des éléments de lecture différents ». Il faut « instituer les managers en co-auteurs et co-créateurs du sens. »
(...)

« Comment les DRH travaillent-ils le sens pour eux-mêmes, comment creusent-ils cette question du sens avec d'autres pour se forger leur propre conviction, pour trouver leur propre rôle par rapport à ces sujets-là ? ».

« Il nous reste encore beaucoup à découvrir sur les façons de voir, d'être et de diriger qui se nourrissent de l'intériorité, cette part de l'humanité qui, bien qu'obscur, peut-être la plus riche » précise Jean-François Chanlat dans son ouvrage 'L'individu dans l'organisation' (Les Presses de l'université de Laval, Edition Eska, 2011, pages 277).

Jean-Pierre Hureau, expert des organisations apprenantes nous livre un nouvel éclairage.

‘Bien sûr que le sens, c’est un mot essentiel’ surtout dans la complexité des organisations aujourd’hui où les collaborateurs remettent en cause la représentation qu’ils se faisaient de la mission de l’entreprise, leur rôle, l’exercice de leur métier... ‘On a pensé le sens pour vous, on vient vous le communiquer, ça ne marche pas, ça a ses limites’. Les «roads shows», c’est bien pour la direction mais pas suffisant. Il faut ensuite travailler le sens avec les collaborateurs. Le sens que chacun va trouver dans son travail passe par l’action de chacun. Les gens sont de plus en plus acteurs dans la vie. Ils veulent l’être aussi dans leur travail. Ce qui n’empêche pas les règles, les normes...

(...) Dans le contexte d’aujourd’hui, il faut effectivement bouger et réagir mais pour cela, il faut se positionner sur la logique du « et » plus que du « ou ». Cela signifie rentrer dans une logique de co-création.

(...) Ce qui donne du sens, c’est la co-création, la co-construction. La logique de co-création est différente de la collaboration car dans ce dernier cas, chacun a ses propres représentations. Ce qui est fructueux, c’est que nos représentations individuelles changent ensemble.

Il faut pour cela amener un autre regard sur le temps pour rééquilibrer les choses. A vouloir gagner du temps, on en perd à ne pas co-créer ensemble.

(...) La finalité des réseaux apprenants, c’est le sens, l’engagement des collaborateurs et la performance de l’entreprise même s’il n’y a pas de livrables car le plus important, c’est la mise en œuvre des solutions et leur appropriation. Ce que produit le plus le réseau apprenant, ce ne sont pas tant les livrables que le changement de regard et de représentation. »

Quel rêve pour les DRH ?

« Qu’ils s’ouvrent, qu’ils osent oublier lorsqu’ils rentrent en relation, la représentation qu’ils ont actuellement de leur rôle pour essayer de co-construire avec le manager qu’ils ont en face d’eux une évolution du rôle de la fonction RH ».

La lucidité du DRH consiste à voir aujourd’hui dans un monde en mutation ce qui est en train de disparaître et en même temps que ce qui est en train de naître et de se définir. Cela implique-t-il l’émergence de nouveaux contours pour la fonction de DRH ?

BIBLIOGRAPHIE

- Alderson M. (2004), La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques Santé mentale au Québec, vol. 29, n° 1, p. 243-260
- Alves S. (2009), La place des managers dans les processus ressources humaines, Management & Avenir, N°21, p. 244-260
- Alter N. (2009), Donner et prendre: la coopération en entreprise. Paris: Editions La Découverte,
- Alter N. (2013), Sociologie du monde du travail -Puf- 6ème édition.
- Alter N. (2012), L'innovation ordinaire -Puf- 2ème édition.
- Autissier D., Wacheux F. (2007), Manager par le sens – EYROLLES – Editions d'Organisation.
- Barel Y. , Frémeaux S. (2010), Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés en situation de handicap pour les parties prenantes le sens donné par les DRH et chargés de mission - Management Prospective Ed. -Management et Avenir - n°33 - pages 204 à 222.
- Barès F. , Cornolti C. (2006), Le drh, un homme de pouvoir – lavoisier- revue française de gestion- Management Prospective Ed. - Management et Avenir - n°165 - pages 45 à 49.
- Baudelot C, Gollac M. (1997), Insee Première, N°560 Décembre
- Bidard L. (2012) - Quand la perte de sens met à mort l'organisation –ESKA-Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels – Vol. XVIII - pages 317 à 330.
- Bodier M, Gollac M. (2009), Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser Rapport du Collège d'expertise
- Boyer L., Louart P. (2005), Les avènements de la GRH - Introduction générale au cahier piloté par Pierre Louart - Management Prospective Ed. -Management et Avenir - n°4 - pages 105 à 110.
- Brun JP, Dugas N. (2005), La reconnaissance au travail un concept riche de sens : analyse d'un concept Jean-Pierre et Ninon Dugas Gestion, Vol. 30, p. 79-88.
- Brunel V. (2004), Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ? , Valérie Brunel, La Découverte,
- Carpentier-Roy MC, Vézina M. (2007), Le travail et ses malentendus: enquêtes en psychodynamique du travail au Québec, Octares
- Caroly,S, Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Coord.) Ergonomie Constructive . Paris, France: PUF4
- Chanlat JF (2011), L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées, Les presses de l'université de Laval

- Clot Y. (1999), La fonction psychologique du travail, Paris, PUF, 2p. 43.
- Clot Y. (2004), Travail et sens du travail, in Pierre Falzon, Ergonomie, Paris, PUF, p.317-331.
- Clot Y. (2006), Sens du travail, in José Allouche, Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, p.1391-1401.
- Clot Y. (2008), Travail et pouvoir d'agir, PUF.
- Clot Y. et Faïta D., Genre et style en analyse du travail, Travailler, n°4.
- Clot Y. (1998), Le travail sans l'homme, La découverte
- Clot Y. (2010), Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, La Découverte
- Cohidon C., Mal-être et environnement psychosocial au travail : premiers résultats du programme Samotrace, BEH, n°25-26, 2009, p. 265-69
- Conseil Economique et Social 3 juillet (2003), Notes d'Iéna, La Place du Travail, N°145
Juillet
- Crozier M, Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, Seuil
- Cru D, (1988), Les règles de métier. In Dejours C. (sous la direction de) : Plaisir et souffrance dans le travail, 2 tomes, Édition de l'A.O.C.I.P., tome 1, pp. 29-50.
- Darses F., Falzon P. (1996). La conception collective: une approche de l'ergonomie cognitive. In G. de Terssac et E. Friedberg (Eds). Coopération et Conception (pp. 123-135). Toulouse: Octarès.
- Dejours C. (1980) Travail et usure mentale Bayard édition 2008
- Dejours C. (1988), Plaisir et souffrance dans le travail Edition de l'AOCIP
- Dejours C. (1989), Travail et santé mentale : de l'enquête à l'action, Prévenir, no 19, pp. 3-19
- Dejours C. (2007). Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance. In A. Caillé. La quête de la reconnaissance. Nouveau phénomène social total (pp. 58-69). Paris: Editions La Découverte
- Dejours C. (2010), Travail vivant, Payot
- Dejours C., Jayet C. (1991), Psychopathologie du travail et organisation réelle du travail, dans une industrie de process, Rapport du ministère de la Recherche et de la Technologie, Volume 1
- Dejours C., Gernet I. (2009), Evaluation du travail et reconnaissance, nouvelle revue de psychosociologie
- Dubar C. (2000), Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles
- Dupuy F.(2011) - Lost in management- La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle – Editions du Seuil.
- Durrive L., Schwartz Y. (2009), L'Activité en dialogues. Entretiens sur l'activité humaine (II), suivi de Manifeste pour un ergo-engagement Octares Éditions.
- Fender R. et al (2011) - Redonner du sens au travail : essai de modélisation de la reconnaissance au travail-De Boeck Supérieur -Projectics /Proyética/Projectique-n°8 - pages 51 à 65.

Gollac M, Volkoff S. (2000), Les conditions de travail, La Découverte

Grenier-Peze M, (2000). Le harcèlement moral : approche psychosomatique, psychodynamique, thérapeutique. Le Droit Ouvrier.

Karsenty L. (2011) Confiance interpersonnelle et communications de travail, Le Travail Humain, 74

Peretti JM. (1993), Ressources Humaines 14e édition

Landier H. (2012), Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise, Institut de l'entreprise.

Linhart (2009), Travailler sans les autres?, Coll. Non conforme, éd. du Seuil,

Loriol, M, 2010, Regards sur l'actualité, n°363

Loriol, M. (2011) -Sens et reconnaissance au travail traduction - d'un texte de (en grec) publié dans la revue traité de sociologie au travail, sous la direction de Christina

Lhuilier D. (2006), Le travail comme épreuve et lieu de construction du sujet- Cliniques du travail, Paris

Karakioulafis, Athènes, ALONIKOS, 2001, pages 43-67.

Karasek, R. A. (1979),. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24, 285 - 308.

Méda D. (2010) - Le travail une valeur en voie de disparition – Flammarion - Champs essais - Edition 2010 Paris

Méda D. (2013) - Le travail- Que sais-je?- 4ème édition.

Molinier P et Anne Flottes (2012), Travail et santé mentale : approches cliniques, Travail et Emploi, 129, p. 51-66.

Morin E., Gagné C., Cherré B. - Donner un sens au travail - HEC Montréal, IRSSTT, 2008

Morin E. (2008) - Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel - Etudes et recherches –Rapport R-543

Nizet P, Pichault F. (2009), Les pratiques de gestion des ressources humaines, conventions, contextes et jeux d'acteurs.

Rondeaux G., Pichault F. (2012) - Managers en quête de sens -L'identité organisationnelle comme boussole ? - ESKA- Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels - Vol. XVIII - pages 45 à 76.

Roussel P. (1996) - Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail – Ed Economica.

Roussel P., Wacheux F., (2005), Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales De Boeck

Sainsaulieu R., (1977), L'identité au travail, Presses de Sciences po rééd. 2000

Sainsaulieu R., (1995) Sociologie de l'entreprise, organisation culture et développement, Edition Presse Science Po et Dalloz

Sanséau P.Y. (2013) - Le DRH au cœur de la crise économique : rôles revendiqués et attentes pour demain - Management Prospective Ed. - Management et Avenir - n°61 - pages 90 à 108.

Scourarnec A. (2005) - le DRH de demain : esquisse d'une rétrospective de la fonction RH - Management Prospective Ed. - Management et Avenir - n°4 - pages 111 à 138.

Silva dos Santos, R. (2012) - La perte de sens au travail et les conséquences sur la santé - 2ème congrès TRANSFORMARE 19 – 20 mars 2012, Paris.

Segrestin B., Hatchuel (2012) - Refonder l'entreprise - Coédition Seuil - La République des idées.

Siegrist J. (1996), "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", Journal of occupational Health Psychology, vol.1, p.27-41.

Thamain J.L. (2009) - Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations - Management Prospective Ed. - Management et Avenir - n°25 - pages 272 à 289.

Thévenet M. (2004) Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes. Editions d'Organisation,

Thiéart R-A, (1997), La stratégie d'entreprise, 2e édition

Vassal O. (2007) - Que change le changement - L'Express - Roularta L'Expansion management Review-n°24- pages 96 à 103.

Vassal O. (2006), L'expansion Management Review, N°121, Etude, Revues et Documents

Dares, Insee (2003) Enquêtes, « Travail et modes de vie »

CSA (2005) Sondage Les Enjeux,

Colloque CNRACL (26 Mars 2013) Davezies P, Rôle et enjeux de l'organisation du travail : modalités d'actions Intervention

Entretien avec Yves Clot (2008), Propos recueillis par Isabelle Mahiou Santé & Travail n° 063

Express, 8 Novembre 2004

Holcman R, (2006) Thèse L'appartenance Professionnelle L'ordre sociologique, élément structurant de l'organisation du travail. L'exemple des bureaucraties professionnelles : ordre soignant contre ordre dirigeant à l'hôpital

Lachmann H. et Larose C., (2010), Rapport Bien-être et efficacité au travail

Poisson JF, Rapport Sur Les Risques Psychosociaux, Texte remis à la mission d'information de l'Assemblée nationale sur les risques psychosociaux

Rapport d'analyse, (2009), Semaine de la qualité de vie au travail, ANACT

Rapport Conseil études économique et social, rapporteur Bunet Sylvie, 2013

Sondage Ipsos 2005, Le travail à travers les âges

Sondage Ipsos- La Tribune (2006), La France des déclinologues

Société Ergonomie de Langue Française (2003): le travail des prescriptions, Acte self

TNS Sofres Sondage (2007), Observatoire International des salariés

Sitographie

www.insee.fr

www.csa-fr.com

www.dares.fr

www.robertholcman.net

www.atousante.com

www.huffingtonpost.fr

www.risques-psycho-sociaux.fr

www.epi.univ-paris1.fr

ANNEXES

Annexe 1 : Synthèse entretien Christophe Dejours

Annexe 2 : Synthèse entretien médecins du travail

Annexe 3 : Questionnaire

ANNEXE 1

SYNTHESE ENTRETIEN CHRISTOPHE DEJOURS – 17 OCTOBRE 2013

Entretien Christophe Dejours

Responsable de l'équipe : "Psychodynamique du travail et de l'action"

Membre enseignant-chercheur permanent

Médecin Psychanalyste

Notre sujet porte sur la perte de sens au travail, que pourriez-vous nous en dire ?

Théorie de la psychodynamique

Tout d'abord il est nécessaire d'apporter quelques éclairages sur le sens au travail et l'école de la psychodynamique qui repose sur 3 théories :

- La théorie de l'être humain
- La théorie du travail
- La théorie de la société

L'école de la psychodynamique considère l'homme comme un être fragile, il lutte pour maintenir en permanence « un équilibre de santé ».

Ainsi la « facilité c'est de tomber malade », c'est-à-dire que l'homme lutte constamment pour ne pas tomber malade il lutte contre les virus, les maladies... bref la santé n'est pas un « état » c'est un maintien en équilibre.

Face à cet équilibre de santé à maintenir, il y a le travail.

« Le travail n'est pas gentil » pour l'homme, il représente un danger. En effet, le travail exerce une « domination » sur l'homme dans la mesure où il exerce une véritable influence sur l'individu, sa santé.

Ainsi, la psychodynamique considère que le travail est central pour l'homme car il permet à l'individu de se construire. Le travail participe à la construction identitaire de l'individu et c'est ainsi que le travail « peut le pire comme le meilleur ».

Il peut le meilleur car il permet une croissance de l'identité, un « renforcement de l'identité ». Il permet l'accomplissement et la réalisation de soi. Pour la psychodynamique le travail peut être « un magnifique moyen de construction ».

Mais s'il y a crise, déstabilisation, perte de repères dans le travail (changement, incompréhension...) alors l'effet est inversé, il y a crise identitaire.

Cette crise identitaire crée un véritable malaise et un nouveau rapport au travail pour l'individu.

Les pathologies apparaissent alors (TMS, burn-out ...).

Le travail peut donc être source de plaisir ou de souffrance.

Le sens au travail

Ce qui va faire la différence entre plaisir au travail, c'est le sens. C'est parce que le travail a un sens pour l'individu qu'il pourra participer à sa construction identitaire et être source de plaisir.

En fait, ce qui va donner du sens au travail, c'est la possibilité d'y mettre son empreinte, ses convictions, son style, alors le travail devient porteur de sens. En effet, le travail n'est jamais celui qui est prescrit. Il y a la réalité, les pannes, les urgences, les imprévus. L'intelligence de l'homme va donc être mobilisée pour faire face à la réalité de ces situations de travail et par là même transformer le travail, le « subvertir ». Cette subversion permet de personnaliser le travail, d'y mettre son empreinte.

En personnalisant le travail, en développant notre intelligence, on renforce et on fait grandir notre identité et donc notre santé aussi.

Quelques précisions sur le sens au travail :

- Ce qui a du sens aujourd'hui n'en aura peut-être plus demain.
- La seconde idée importante est que le sens n'est pas univoque, on ne dit pas « il y a du sens ou il n'y en a pas ».
- Par ailleurs le sens est lié à chaque individu, ce qui va faire sens pour un ne le fera pas pour un autre.

La coopération

On ne travaille pas seul, on travaille pour et avec les autres.

Le sens va être lié à la reconnaissance du travail accompli. Dans le regard de l'autre, le travail effectué va avoir du sens. Le regard d'autrui (qui est un jugement) va porter autant sur la qualité du travail que sur son résultat lui-même, il s'agit d'un double jugement sur l'utilité et sur la beauté du travail.

Faire un travail de qualité demande des efforts, des sacrifices personnels, (on sacrifie du temps, on donne de sa vie personnelle..), aussi attend-on une gratification.

Cette gratification peut revêtir plusieurs formes et provenir de ses pairs, de sa hiérarchie voire d'autres acteurs.

C'est cette gratification qui permet l'implication.

Reconnaître le travail suppose un collectif de travail, des espaces de discussion pour débattre du travail, donner son avis. Ces discussions et débats demandent loyauté, confiance et solidarité entre individus.

Si ces dimensions existent au niveau du collectif, le travail peut être critiqué, évalué, débattu sans défiance, et peut ainsi enrichir l'individu, le collectif, développer la reconnaissance et donner du sens au travail.

Confiance, solidarité, loyauté sont les piliers de la coopération.

L'idée essentielle est que sans coopération le lien social disparaît, la reconnaissance n'est plus possible et le travail perd son sens.

La perte de sens

Ce n'est pas un phénomène nouveau, la perte de sens au travail a toujours existé notamment avec le taylorisme qui était un « non-sens ».

Le fractionnement des tâches a impacté l'autonomie, il n'y avait plus de possibilité de s'épanouir au travail.

Ce qui est nouveau aujourd'hui est lié au phénomène de l'individualisation : l'évaluation individuelle a conduit à l'isolement, au comportement hostile et au conflit.

Le lien social a disparu, l'individualisme a détruit les liens de coopération, les collectifs, laissant place à des comportements de plus en plus violents.

La reconnaissance n'est plus possible, le travail n'est plus débattu, on évalue les personnes et non plus le travail fourni.

ANNEXE 2

SYNTHESE MEDECINS DU TRAVAIL

Entretien Médecins du travail Octobre 2013

Dr MKT

Dr MDM

Les salariés que vous rencontrez vous parlent-ils de perte de sens ?

Dans les consultations que les médecins sont amenés à faire, les salariés n'abordent pas la question sous cet angle.

Certains mais très peu précisent-elles parlent de perte de repères, il s'agit souvent de salariés cadres, qui sont en sous charge de travail voire « placardisés », évoquent beaucoup plus le sens de leur travail qu'ils ont perdu. « On ne me donne rien à faire, je ne sers à rien, je ne m'y retrouve pas... »

Mais en général il est très rare que les salariés puissent formuler leurs problèmes sous cette forme.

En fait les médecins associent diverses plaintes avec la perte de sens au travail

- Des postes mal définis qui interrogent les salariés sur leur tâche, sur ce que l'on attend d'eux
- Des conflits entre salariés nés de question de périmètres de postes le plus souvent

Qu'évoque pour vous le phénomène de perte de sens ?

Les médecins lient ce phénomène au contexte évolutif de l'organisation :

- L'environnement de l'entreprise est en constante évolution, les lignes bougent et certains salariés ne suivent pas et ne sont plus en phase avec l'entreprise.
- Par ailleurs certains salariés ont du mal à se reconnaître dans leur métier qui n'est plus celui qu'ils connaissent au début de leur carrière.
- Certains métiers sont voués à disparaître et n'offrent au salariés aucune perspective d'évolution.
- L'appropriation du métier par les salariés varie en fonction de leur manière de voir le métier, certains voient dans les évolutions techniques une perte de repères, des contraintes et développent des maladies alors que le travail qui a évolué est censé être plus protecteur pour la santé. D'autres ont au contraire besoin d'évoluer, de changer d'environnement pour éviter ennui et monotonie.
- Un autre phénomène que les médecins observent et qu'elles lient à la perte de sens au travail : c'est le « grand écart » entre les compétences du salarié, son niveau de qualification et les exigences de la tâche qui évoluent.

Ils parlent également du contexte des entreprises, de leurs tailles :

- Dans les PME, ce type de problème est beaucoup moins visible. Pour un des deux médecins, la perte de sens n'est pas une préoccupation centrale pour les PME.
- Tout dépend aussi du contexte, de la culture de l'entreprise, du secteur d'activité publique ou privé où les enjeux sont différents.
- Enfin la troisième dimension évoquée par les médecins est le rôle de la hiérarchie, la place jouée dans l'équipe : accorder écoute, réponse, appui et soutien pour chaque membre de son équipe.

Pour vous ce phénomène est-il nouveau ?

En médecine du travail, les premiers constats ont été faits à partir des effets sur la santé.

Jusqu'au milieu des années 1990, les médecins du travail ne traitaient pas forcément de ces problèmes, les conflits ne relevaient pas de leurs missions, c'est d'abord à travers les problématiques d'addictions (alcool au travail) puis avec le stress, que les questions de qualité de vie au travail se sont posées, les risques psychosociaux ont pris le pas sur le stress dans le début des années 2000.

Selon vous, quel rôle peut jouer le DRH ?

Le rôle principal du DRH est d'anticiper les évolutions, ce qui est compliqué car il faut intégrer la dimension individuelle, collective et stratégique de l'entreprise. Anticiper sur les métiers, l'employabilité qui permet aux salariés de se rassurer d'avoir des perspectives, car travailler donne une utilité politique et sociale.

ANNEXE 3
QUESTIONNAIRE

Fiche d'identité :

Date de l'entretien :	Initiales personne interviewée :		
Entreprise :			
Secteur d'activité :			
Taille/nombre d'employés :			
Date de création/nombre d'années d'existence :			
Nature juridique (actionnariat, familiale...) :			
Public	Privé	Nationale	Internationale

VOUS

- Quelles sont les étapes structurantes de votre parcours ?

VOTRE REPRESENTATION DU ROLE ET DE LA FONCTION DE DRH

- Comment voyez-vous le rôle et la fonction de DRH aujourd'hui ?
- Avez-vous constaté des évolutions au fil du temps (rôle, missions, posture, positionnement) ?

VOTRE ROLE ET VOS MISSIONS DANS VOTRE ENTREPRISE ?

- Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise, son contexte et ses enjeux ?
- Quels sont les grands dossiers, les grands sujets sur lesquels vous travaillez aujourd'hui ?

Les médias se font l'écho de perte de sens au travail, de délitement des collectifs, de désorganisation du travail, d'individualisme...

- Que pensez-vous de ces questions ?
- Ont-elles une résonance dans votre entreprise ?

VOUS ET DEMAIN

- Quels sont selon vous les grands enjeux que devront relever les DRH demain ?
- A quoi rêvez-vous pour les DRH ?