

#SQVT2022

2022

# Comment explorer la quête de sens du travail ?

L'équipe du Pôle innovation



*Social*  
*Inter*

---

EXPERTISE ET ACCOMPAGNEMENT PSYCHOSOCIAL

Bien dans ma **vie**, Bien dans **mon** entreprise ////////////////

Lorsque l'on est amené à se présenter, outre notre état civil, nous avons tendance à nous définir à travers notre métier, notre fonction ou notre activité. Nous passons la plupart de notre temps à travailler, cela occupe donc une place centrale dans nos vies.

Avec la crise de la Covid-19 et surtout le confinement, les Français ont eu beaucoup de temps pour réfléchir et faire le point sur leur vie personnelle et professionnelle. Les demandes de bilan de compétences ou de réorientations ont considérablement augmenté durant cette période. Aujourd'hui, plus que jamais, la notion de sens du travail est très présente, peu importe l'âge et la catégorie socio-professionnelle.

Cette notion de sens du travail n'est pas nouvelle, elle est le fruit de notre rapport au travail et notre héritage. Cependant, elle repose sur des marqueurs individuels et reste donc une notion assez floue, car elle est intrinsèquement subjective. La quête de sens du travail implique de se sentir utile au sein de l'entreprise ainsi que de participer à un projet global ayant un impact positif sur la société en général. Un métier qui a du sens signifie, entre autres, ressentir plus d'émotions positives dans son travail, se sentir bien et utile dans l'accomplissement d'une tâche qui semble cruciale. Trouver du sens c'est aussi éprouver du plaisir, une plénitude dans ses activités, ses missions, satisfaire ses ambitions professionnelles, valoriser ses compétences et avoir le sentiment de contribuer au projet de son entreprise. Tous les métiers ont du sens, peu importe le statut social auxquels ils renvoient dans la croyance collective.

L'organisation au sein de l'entreprise peut également créer un environnement favorable pour que l'individu s'approprié sa situation de travail et y trouve du sens. Ainsi, le sens du travail relève de trois sphères dans lesquelles s'insère l'individu : individuelle, relationnelle et enfin organisationnelle. L'employeur a sans aucun doute son rôle à jouer dans la quête de sens du travail.

Alors, comment définir cette quête ? Le travail est-il uniquement une source de revenu pour les individus ? Au-delà de la notion subjective, l'organisation peut-elle participer à la recherche de sens de ses collaborateurs ? Comment l'employeur peut-il accompagner cette quête de sens, véritable enjeu majeur aujourd'hui ?



## #Allégorie des trois tailleurs de pierre : quand le travail fait sens

Un homme rencontre trois tailleurs de pierre.

Au premier qui travaille mécaniquement sa pierre avec un air sombre et fatigué, il demande ce qu'il est en train de faire ; ce dernier lui répond qu'il taille une pierre.

Quand il pose la même question au second qui effectue le même travail, mais de façon un peu moins mécanique, ce dernier explique qu'il taille une pierre pour construire un mur.

Il s'approche alors du troisième qui semble heureux, voire radieux, où nulle trace de fatigue ne se lit sur son visage alors qu'il taille une pierre avec exactement les mêmes outils et la même technique que les deux autres. Quand notre homme lui demande ce qu'il est en train de faire, l'homme lui répond avec un large et lumineux sourire : « Je suis en train de construire une cathédrale ».

Le premier est triste parce qu'il se focalise sur sa tâche de manière mécanique ; le second l'est un peu moins car il a un début de vision d'ensemble. Seul le troisième est heureux car il est motivé, engagé dans une tâche qui élève son âme ; il est fier de son travail et a le sentiment de participer à une œuvre qui le transcende. Du coup, il dégage une énergie et une lumière que les deux premiers n'ont pas.

**I- La quête de sens : décryptage** : *professionnelles et le poste qu'elle occupait. Ce conflit de valeurs générerait chez Claire une situation d'inconfort psychologique.*

La question du sens du travail enveloppe plusieurs buts : c'est une activité qui nécessite un certain savoir-faire, qui apporte des avantages sociaux et financiers. Le travail participe à la construction de l'identité de l'individu (apprentissage, définition d'un statut, intégration à la société...). Il est également vecteur de lien social (reconnaissance, échanges avec les pairs, appartenance à un groupe, partage de valeurs...). Les lieux de travail sont des lieux d'apprentissage et de définition de soi, ils sont indispensables et l'entreprise est un acteur social dont les responsabilités sont immenses.

Pour mieux comprendre le sens du travail et l'influence de celui-ci sur l'individu, il existe 3 sphères dans laquelle il s'insère :

## 1. Individuelle

a) Les valeurs

Chaque individu détermine son sens qui lui est propre et singulier. Il repose sur un équilibre entre ses attentes et ses contraintes en matière de travail et ses propres aspirations. L'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle est aussi une dimension importante et croissante. Les traits de personnalité, l'âge, le sexe influencent également le sens du travail. Il repose aussi sur les valeurs fondamentales de l'individu qui orientent le sens alloué. Accomplir un travail qui est en accord avec ses valeurs, contribue à lui donner du sens. L'inverse peut générer un état de tension pour l'individu, que l'on nomme dissonance cognitive (cf. Festinger, professeur en psychologie sociale, 1957).

*Par exemple, Claire, 38 ans, infirmière a travaillé pendant 2 ans à l'hôpital. La crise sanitaire a profondément changé son rapport au travail et sa vision du métier. Les directives organisationnelles et la priorisation de certains soins en dépit d'autres a généré chez elle une inadéquation entre ses valeurs*

b) L'apprentissage de nouvelles choses et le degré d'autonomie

Pour d'autres, le sens peut être trouvé dans l'apprentissage de nouvelles choses. Progresser, acquérir de nouvelles compétences et connaissances développe le sens qu'ils octroient à leur travail. Le degré d'autonomie influence aussi le sens du travail. Cette marge de liberté et de confiance accordée par la hiérarchie participe à la quête de sens.

Le savoir-faire est aussi un facteur jouant un rôle. La fierté d'accomplir un projet ou de créer un objet cultive le sentiment d'appartenance, le niveau d'engagement des individus.

*Par exemple, Michel, 58 ans, est ébéniste, il trouve du sens dans son travail en restaurant ses meubles et en admirant le résultat final. Les métiers manuels sont orientés vers une tâche précise et une finalité palpable.*

## 2. Relationnelle

Le sens que l'on trouve s'insère également dans le cadre des relations au travail : équipe de travail, supérieurs hiérarchiques, usagers, collaboration avec d'autres professionnels. Les liens professionnels, les interactions sociales participent à la construction du sens dans le cadre du travail. La convivialité, le respect, le sentiment d'utilité, la reconnaissance de ses pairs construisent le sens que l'on donne à son travail. Le travail est donc bien plus qu'une source de revenu : c'est un signe d'appartenance, un marqueur social dans la société. L'essentiel aujourd'hui n'est plus tant d'avoir un travail que d'exister par le travail. Il devient une finalité de l'existence, un défi, un moyen de dépassement de soi et d'épanouissement.

Par exemple, Jeanne, 29 ans, assistante sociale du travail, affirme que ses interactions avec les salariés et le partenariat avec les entreprises définissent en partie le sens de son travail. Apporter une écoute, une aide, un conseil développe son sentiment d'utilité. Les échanges avec ses pairs renforcent ce sentiment.

### 3. Organisationnelle

Différents types de facteurs organisationnels peuvent exercer une influence sur le sens trouvé par chaque salarié. Le type de structure, la culture d'entreprise, le management, les politiques RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) alimentent le sens du travail.

Le sens que l'individu donne à son travail et qui impacte son implication est alimenté par la reconnaissance de sa hiérarchie. Cette reconnaissance du travail renforce le sens que le salarié trouve individuellement. Elle permet aussi de situer le travail réalisé dans le projet global et les objectifs fixés par l'entreprise.

Par exemple, Christophe, 42 ans, a connu une restructuration dans son entreprise. Il doit désormais réaliser le même travail avec moins de personnes et avec des

nouveaux enjeux stratégiques. Il ne trouve plus de sens dans son poste après 15 ans d'ancienneté.

## II- La perte de sens, un risque pour la santé mentale

Alors que le progrès technologique ne cesse de grandir, de nouvelles catégories d'emplois sans réel intérêt et vide de sens se développent dans notre société. En 2013, David Graeber, anthropologue américain, nomme ces jobs dénués de sens des « bullshit jobs », emplois à la con en français. Pour lui, ces emplois sont au mieux inutiles ou absurdes mais ils peuvent aussi être nuisibles. Ce sont des postes qui ne trouvent pas de justification, par exemple, encadrer une équipe déjà autonome. Ils peuvent tout aussi bien être des emplois qui ne sont pas explicites et pour lesquels aucune fiche de poste n'existe rendant difficile la définition concrète des actions attendues. Il souligne l'impact moral que cela a sur les salariés concernés.

Les psychologues du travail et les chercheurs se sont d'ailleurs focalisés sur le ressenti des salariés qui occupent des « bullshit jobs ». Cette souffrance au travail provoquée par la perte de sens engendrant un impact sur la santé mentale des salariés est qualifiée d'état



### Pour mieux comprendre :

Le film « Un autre monde » de Stéphane Brizé illustre les 3 sphères présentées ci-dessus.

« Philippe Lemesle et sa femme se séparent, un amour abimé par la pression du travail. Cadre performant dans un groupe industriel, Philippe ne sait plus répondre aux injonctions incohérentes de sa Direction. On le voulait hier dirigeant, on le veut aujourd'hui exécutant. Il est à l'instant où il lui faut décider du sens de sa vie. »

de brown-out. En anglais, brown-out désigne une coupure d'électricité, une panne de courant, un « manque de jus ». Les salariés sont alors victimes d'une intense et pénible démotivation. Ce terme exprime la douleur et l'incompréhension ressentie par un salarié à la suite d'une perte de sens de ses objectifs de travail ou la difficulté à identifier son rôle dans l'entreprise.

La perte de sens peut concerner :

- Le travail lui-même et ses caractéristiques : dans ce cas, ce sont les caractéristiques du travail (tâches, rémunération, rôles...) qui ne sont plus satisfaisantes pour l'individu et dans lesquelles il ne trouve plus de sens
- La situation de travail : l'environnement professionnel, c'est à dire tout ce qui se passe en dehors de la réalisation concrète de l'activité de travail.

Certains considèrent que leur travail est contre-productif ou à l'opposé de leur volonté ou de leurs valeurs. Pour autant, il peut être susceptible de toucher toutes les catégories professionnelles.

Pour pallier cette perte de sens et maintenir le cap, certains individus tentent de s'investir dans des activités qui vont permettre de réduire l'écart. Les possibilités peuvent être multiples :

- Rejoindre une association (sportive, caritative...),
- Intégrer le mécénat de compétences de son entreprise,
- Monter un projet personnel autour d'une activité qui vous passionne (couture, cuisine...),
- Challenge sportif (réalisation d'un marathon par exemple)
- Etc.

## CONCLUSION

Le sens du travail prend vraiment sa source dans l'expérience d'un individu ou d'un collectif en situation de travail. La question du sens du travail se pose de

manière différente selon les âges de vie et de manière prégnante à l'occasion des différentes transitions tout au long des parcours professionnels.

Il repose également sur l'équilibre entre les différentes sphères de vie en lien avec l'importance accordée au travail dans sa vie globale. Cette place est singulière pour chacun d'entre nous. Certains lui attribuent une place de choix. Pour d'autres, le travail n'est qu'un accessoire, un job alimentaire.

Une partie du processus de construction du sens du travail réside dans les conditions et l'organisation du travail. Mais si les organisations veulent se saisir de cette question, elles devront surtout rester vigilantes et construire des politiques ou des objectifs stratégiques colorés par la quête de sens du travail.

La question du sens du travail est au cœur d'un enjeu majeur aujourd'hui, en termes d'engagement et de motivation des salariés. Le sens du travail pourrait bien être un questionnement universel commun à toute situation de travail.

Plusieurs questions subsistent encore : la quête de sens du travail est-elle une question intergénérationnelle ? Quelle est la responsabilité de l'employeur dans cette démarche de sens ? Comment peut-on redonner du sens à nos salariés ?

Agir sur le sens au travail permet de prévenir les RPS, c'est un levier de motivation et d'engagement des salariés. Les indicateurs d'absentéisme, d'arrêt de travail peuvent mettre en lumière les difficultés rencontrées face au sens du travail.

L'équipe pluridisciplinaire de Social Inter propose des accompagnements sur-mesure des entreprises, de leurs collectifs et de chaque salarié.

Retrouvez-nous **vendredi 24 juin 2022 à 11h** pour notre **webinaire exclusif** sur **le sens du travail** et **découvrez nos solutions et conseils** pour aller plus loin dans la démarche au sein de vos entreprises.

Pour vous inscrire, il vous suffit de cliquer sur l'image



**Social Inter**

EXPERTISE ET ACCOMPAGNEMENT PSYCHOSOCIAL

01 43 55 65 65  
[contact@socialinter.fr](mailto:contact@socialinter.fr)