

**Journée d'étude CIME Innovation  
en partenariat avec la Chaire Mutations, Anticipation, Innovation - Paris  
Panthéon Sorbonne**

*6 décembre 2023*

**Donner du sens au travail : entre théorie et pratiques.**

**1/ Problématique**

Depuis une quinzaine d'années, la presse générale ou spécialisée et des études de toute sorte, se font l'écho d'une relative perte de sens au travail chez les salariés, principalement du monde occidental.

Effectivement, depuis plusieurs années et sans doute révélé par la pandémie de Covid 19, plusieurs études, baromètres ou livres font état d'une quête de sens de la part des jeunes (et moins jeunes) arrivant sur le marché du travail ou récemment embauchés, qui ne trouverait pas à être satisfaite par ce que leur proposent les entreprises. La crise sanitaire a décloisonné les vies, vie privée, vie professionnelle, dedans, dehors, privé, public... notamment grâce à la diffusion rapide des pratiques de télétravail, la conciliation de l'activité salariée avec des impératifs d'ordre privé (notamment pour les parents obligés d'accompagner le parcours scolaire de leurs enfants. Elle a incité certains à appréhender différemment leurs priorités de vie, n'hésitant pas à partir vivre « à la campagne », à faire évoluer leurs façons de consommer, ou à rechercher un sens nouveau à leur vie, prolongation presque naturelle d'une remise en cause du sens de sa vie au travail... et donc du sens au travail. « Perdre sa vie pour la gagner », ce slogan militant des années 1968 serait-il revenu en force dans la dénonciation du sens du travail dans les années Covid ?

Des études scientifiques récentes (Coutrot, Perez, 2021) relient la montée de ce sentiment de perte de sens au travail à plusieurs phénomènes parmi lesquels les processus d'optimisation permanente des organisations du travail, les obligations de reporting et l'exigence accrue de rendement financier dans les grands groupes, qui ne refléteraient pas ce qui est important aux yeux des salariés.

Les enjeux d'attractivité, recrutement et fidélisation, s'ajoutent à ceux de la motivation et de l'engagement des salariés. Ces enjeux viennent bousculer des modèles mentaux bien ancrés et les modes de gestion classiques des organisations. Il s'agit pour les entreprises de bien comprendre ce qui se joue, au-delà des interprétations hâtives, pour s'adapter, anticiper, voire transformer ces phénomènes en opportunités.

**Le sens au travail : de quoi parle-t-on ?**

Le sens au travail est à coup sûr une notion galvaudée qui fait l'objet d'une confusion permanente entre « sens au travail » ou *meaningful work* qui renvoie à ce qu'un individu cherche dans le travail, et « sens du travail » ou *meaning of work* qui se rapporte aux tâches et aux activités d'un travail. Les deux ont un impact sur la motivation du travailleur, mais le sens au travail s'inscrit dans une compréhension plus large. Il est l'une des trois dimensions du rapport au travail, les deux autres dimensions étant l'attachement au travail et le mode d'implication au travail. Plus spécifiquement, il recouvre « l'orientation que le travailleur imprime à sa vie, ce qu'il cherche dans le travail, de même que le modèle de travail idéal » (Mercure, 2020). Il constitue un cadre de référence pour l'action individuelle

fondé sur des valeurs, attitudes et croyances qui témoignent de la place et de la valeur du travail dans la vie.

## Que font les entreprises ?

Si le sens au travail peut être conçu comme le résultat de leviers inconscients et personnels comme le besoin de plaisir au travail, de réalisation de soi ou d'éthique dans les relations de travail, c'est aussi le produit d'une construction sociale. Il y a donc au moins trois composantes à la notion de sens au travail : le sens que chacun met dans son travail au quotidien, le sens que l'entreprise donne au travail fourni à ses collaborateurs et inspire à ses salariés, le sens que construit l'équipe dans laquelle le salarié est inséré.

Le retour dans l'actualité de la question du sens au travail nous a incité à interroger, à partir de questionnements différents et en mobilisant plusieurs catégories d'acteurs de l'entreprise comment les organisations d'aujourd'hui tentent de créer et donner du sens au travail de leurs collaborateurs ou futurs collaborateurs. C'est l'objet de la dernière étude de CIME consacrée aux liens entre rapport au travail, sens et performance<sup>1</sup>.

## Y a-t-il cohérence entre les réponses imaginées par les organisations et les aspirations des salariés ?

Dans les analyses de terrain que nous avons menées, le problème ne repose pas sur un manque d'idées de la part des directions des entreprises pour tenter de donner du sens au travail de leurs salariés, mais de la difficulté à appréhender la réalité de la question qui n'est pas toujours exprimée ni même identifiée par les collaborateurs eux-mêmes.

Entre les démissions surprises sans motif apparent, les opérations de communication interne laissant les salariés de marbre et la demande de développement professionnel et d'autonomie, les entreprises sont tentées d'apporter des réponses globales au travers de nombreux dispositifs de gestion des ressources humaines et de management. Mais le sens au travail ne peut pas venir seulement « d'en haut ». De leur côté, les managers de proximité « bricolent » des solutions dans l'action, dans l'activité au quotidien, dans les collaborations de travail. Ils mettent l'accent d'abord, sur la nécessité de revivifier les liens sociaux dans les équipes.

Sur un tel sujet, le risque de dissonance entre aspirations des salariés et réponses des entreprises est selon nous, important.

La journée d'étude a pour ambition de permettre aux managers, DRH, dirigeants d'éclairer et de soutenir les réflexions et les politiques qui participent à la fabrique de sens et d'engagement dans leurs organisations. Elle mettra particulièrement l'accent sur les risques de découplage entre les attentes nouvelles des salariés et les réponses que tentent d'apporter les entreprises, dans un environnement où clairement, le sentiment « d'affectio societatis » (ou sentiment d'appartenance à l'entreprise) s'est émoussé.

---

<sup>1</sup> Cahier de CIME n°6 à paraître en décembre 2023