

Olivier Masclef, professeur à l'Ircom (Angers)

« Travailler le sens passe par redonner le primat au travail réel »

■ Christophe Lo Giudice

Donner du sens au travail passe par investir un premier niveau, celui de la finalité et de la contribution — mon travail est utile, est valorisé comme tel —, note Olivier Masclef, professeur de management et titulaire de la Chaire 'Management du Travail Vivant' à l'Ircom. Ce n'est qu'une fois ce niveau assuré que deux autres peuvent enrichir le sens : la reconnaissance et l'appartenance au collectif. Même si le manager a un rôle à jouer, il ne peut pas tout. C'est l'écosystème qu'il faut revoir pour adresser cet enjeu du sens.

Comment comprendre que la question du sens au travail soit aujourd'hui à ce point un enjeu ? « Je suis souvent en contact avec des dirigeants d'entreprise retraités me disant ne pas comprendre : à leur époque, ce n'était pas un problème, note Olivier Masclef. Or, depuis une bonne dizaine d'années, la question est récurrente. Pourquoi ? D'abord, les découvertes de plus en plus fines en psychologie du travail n'ont fait que confirmer une réalité anthropologique : il existe un besoin humain de se réaliser. On s'est aperçu que le sens est quelque chose de bien particulier et qu'il est possible d'y travailler. D'autre part, là où la compétitivité était auparavant industrielle, liée à la qualité des produits, elle porte désormais plutôt sur la capacité d'exécution. Ce n'est plus tant le produit qui va être différenciant, mais bien l'humain qui le réalise. La question du sens prend dès lors une autre proportion. Enfin, il s'est passé quelque chose au sein des entreprises. La question du sens n'est-elle pas le signe qu'on n'y arrive pas ? Qu'on ne trouve pas la solution ? Que les techniques de management se sont déconnectées du réel ? Que les entreprises ne sont pas satisfaites ? Mais aussi que les attentes des salariés ont évolué ? La digitalisation, par

exemple, a donné aux gens la possibilité de comparer. Et à force d'en parler, les risques psychosociaux, le bonheur, l'accomplissement sont devenus des attentes entrées dans leur psychologie, presque obligatoires. »

Pour éclairer la question du sens, Olivier Masclef se place dans le courant du « travail vivant ». On y retrouve notamment des penseurs comme Christophe Dejours (auteur de *Travail vivant* aux éditions Payot, 2013, et *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité* chez Bayard, 2015), Alexis Cukier (auteur de *Travail vivant et théorie critique* aux PUF, 2017), Thomas Coutrot (auteur de *Libérer le travail*, publié aux éditions du Seuil, 2018) ou encore Carole Maire (auteur de *La poïétique du vivant au travail*, chez L'Harmattan, 2018). Une autre illustration est à trouver dans le documentaire vidéo de Jean-Robert Vialet *La mise à mort du travail*, en 2009 (visible sur YouTube).

Comment définir le « travail vivant » ? D'après l'économiste Thomas Coutrot, le travail vivant est « celui qui mobilise notre corps, nos sens, notre intelligence, notre sensibilité, notre créativité, notre empathie et fait de nous, dans l'épreuve de la confrontation au monde, des êtres humains ». Olivier Masclef simplifie la formule : « Le travail

vivant mobilise et valorise la subjectivité et l'intelligence de chacun et de tous, et permet un accomplissement du plus grand nombre. Le critère principal est celui-là : 'Moi, salarié, qu'importe mon niveau, me demande-t-on d'utiliser mon cerveau et puis-je l'utiliser à plein ? Est-ce qu'on me demande mon avis et ai-je la possibilité de l'exprimer ?

J'ai une compétence, une expérience, un savoir-faire, des idées... Est-ce que je ne suis pas bridé ? Autant de questions auxquelles le courant du 'travail vivant tente de répondre. »

Trois dimensions

Le management du travail vivant vise ainsi à créer et développer le contexte favorable à cette forme de travail au sein d'une organisation pour créer de la valeur économique. « L'enjeu, c'est de prendre le travail dans toutes ses dimensions : subjective, objective et collective — dimensions qui caractérisent tout travail, aussi bien celui du di-

« Travailler le sens n'est pas une science exacte, ni un vecteur de succès assuré »



► **Olivier Masclef, Ircom**
« Beaucoup d'entreprises et de managers se posent la question du sens, étant conscients de son importance, mais déploient en même temps des organisations et des pratiques de management qui tuent le sens à la base. »

© Christophe Lo Giudice

rigeant que celui du salarié en bas de l'organigramme », explique Olivier Masclef qui détaille :

- la **dimension subjective** : « Nous avons tous une relation personnelle à notre travail qui se traduit en sentiments, en émotions, en attachement ou rejet. Il est impossible de rester neutre devant son travail » ;
- la **dimension objective**, « comprenant la chose produite, le dispositif matériel et les prescriptions nécessaires à la production de cette chose — bureau, outils, budget, tableau de bord, process et procédures, indicateurs, etc. » ;
- la **dimension collective**, à savoir l'ensemble des interactions sociales nécessaires à la réalisation du travail objectif. « Quand nous travaillons, nous sommes toujours avec quelqu'un. Même l'artisan qui travaille seul : il a des clients, des fournisseurs, une fédération professionnelle, un secteur qui dispense des formations, etc. Au sein d'une entreprise, la qualité de mon travail dépend toujours d'autres personnes, et la qualité du travail d'autres personnes dépend aussi de la qualité de mon travail. »

Quand on veut travailler le sens au travail, il faut nécessairement prêter attention à ces trois dimensions-là, souligne-t-il. Mais « sens au travail », de quoi parle-t-on, interroge Olivier Masclef, en énonçant quatre aspects différents, mais à prendre 'en escadrille' : « Un : ce qui justifie ce que je fais et mon rôle/ma place dans l'organisation : pourquoi je fais cela à cet endroit-là. Deux : ce qui donne une direction, une orientation à mon travail. Trois : ce qui pose les bases de ma motivation. Et quatre : ce qui pose les bases de mon épanouissement et de mon accomplissement. » Or, estime-t-il, le paradoxe est criant : « Beaucoup d'entreprises et de managers se posent la question du sens, étant conscients de son importance, mais déploient en même temps des organisations et des pratiques de management qui tuent le sens à la base. »

Finalité, reconnaissance et collectif

Que nous enseigne la recherche sur le sens au travail ? « Le sens est intimement lié à la dimension objective du travail, avec trois ingrédients-clés. D'abord, la finalité : qu'est-ce que je produis, quel est le résultat final de

mon travail, quelle est ma place par rapport au produit final ? Ensuite, la contribution : est-ce que mon travail est important, utile ? Quelle est ma place dans la chaîne et qu'est-ce que j'apporte à mon entreprise ? Enfin, la visualisation : est-ce que je fais bien les choses, suis-je dans les temps, mon travail est-il bien fait ? Le salarié doit pouvoir se repérer. Certaines entreprises se sont embarquées dans une démarche visant à supprimer tous les tableaux de bord, les indicateurs, les objectifs, les évaluations. Ces entreprises sont en train de se créer des problématiques de sens. »

Le conseil d'Olivier Masclef ? « Travaillez le sens d'abord à ce premier niveau, car il ne servira pas à grand chose d'aborder les autres si celui-ci n'est pas clair. Ensuite, vous pourrez travailler deux autres niveaux qui vont venir le renforcer : la reconnaissance d'une part — des salariés trouvent du sens dans leur travail grâce aux messages que leur envoie leur manager : 'c'est bien', 'merci', 'continue comme ça', 'il faut que je te parle d'un truc car là, ça ne va pas', etc. —, et la socialisation d'autre part — il y en a pour qui travailler avec des collègues chouettes, compétents, pros, etc. et dans un bon climat représente une source de sens au travail. Mais ces deux sources tournent dans le vide si le premier niveau, en particulier la finalité, n'est pas rempli. »

Attention, avertit-il cependant : « Travailler le sens n'est pas une science exacte, ni un vecteur de succès assuré. Même si, vous, manager, décidez de façon professionnelle et sincère de le faire avec vos collaborateurs. Ne cherchez pas à les embarquer tous, mais plutôt à fonctionner avec le plus grand nombre. Après tout, chaque salarié est libre de son jugement. Et si votre tête ne lui revient pas, s'il n'a pas envie, si ce n'est pas le bon moment pour lui, vous n'y pourrez rien. Vous n'y arriverez pas, quels que soient les efforts engagés. »

Ce qui est certain, par ailleurs, c'est qu'il existe un critère incontournable pour espérer y arriver : la crédibilité. « Travailler le sens doit être incarné dans la réalité. Il est tout à fait impossible d'aborder le sens de façon crédible sans aborder les contenus de métier, les tâches et le travail réel. Or, que voit-on dans les entreprises ? La première source de sens semble être le plan stratégique. Bonne chance ! Il s'agira au contraire de lutter contre ce type de management désincarné fondé sur un sens décréété et sur l'injonction d'être engagé. »

Vaincre les obstacles

Très bien, mais qu'est-ce que le travail réel ? « Le travail réel se situe entre le travail prescrit — défini dans le contrat de travail, dans la *job description*, nourri des plans de travail et procédures, bref le travail 'sur papier' — et le travail effectif — ce qu'on voit de la personne quand elle travaille, l'activité qui se donne à voir. Le travail réel est l'activité déployée par le salarié pour répondre à la prescription, soit une partie souvent invisible du travail. Ainsi, par exemple, si vous ne savez pas qu'un de vos travailleurs est dyslexique, vous n'avez aucune

idée de l'effort réel qu'il doit livrer pour combler l'écart entre travail prescrit et travail effectif. Le travail prescrit est important, mais ne doit pas être trop poussé — trop de procédures, de reporting, de réunions... Il ne faut pour autant pas supprimer les prescriptions car le travailleur n'aurait plus alors de capacité de visualisation, de repères et devrait sans cesse s'en remettre à ses collègues. Enfin, devant le travail réel, il y a le réel du travail. C'est-à-dire tout ce dont on ne parle jamais dans les *business schools* : les pannes, les bouchons, le collègue mal luné, le client casse-pied, les urgences... Bref, tout ce qui résiste et qui fait que mon travail ne se fait pas tout seul. La question du sens au travail à avoir avec tous ces niveaux : si le salarié se trouve face à un travail dénué de sens et de signification, il va avoir beaucoup de difficultés motivationnelles à affronter tout cela. »

Précisément, quels sont les obstacles entravant le sens au travail ? Olivier Masclef en énumère plusieurs :

- la **désertion managériale** : « Je ne vois plus mon chef. Il passe une heure par semaine sur le site et on n'a pas le temps de parler. Je ne sais pas s'il sait ce qu'on fait vraiment dans la réalité » ;

- l'**anthropologie négative** : « Certains salariés ont le sentiment, voire la certitude totale, que leur chef et leur sur-chef les prennent pour des idiots. C'est l'exemple-type du manager qui parle de son équipe en les qualifiant de 'bras-cassés' » ;

- la **dernière lubie** : « Le truc à la mode que le manager a vu sur LinkedIn et qu'il veut absolument mettre en place. On aboutit ainsi à des choses qui changent tout le temps et les travailleurs ne suivent plus : ils attendent la prochaine lubie » ;

- les **procédures lourdes ou... inexistantes** : « Ni trop, ni pas assez, l'enjeu est de trouver le juste équilibre » ;

- la **répétitivité des tâches** et la **standardisation** : « Elles sont parfois inévitables, mais il faut alors arriver à compenser avec d'autres éléments de sens » ;

- la **multiplication des projets** : « C'est le sujet chaud, la nouvelle idée géniale qui va vous tomber dessus, alors que vous êtes déjà sur sept à huit projets, dont deux auxquels vous n'avez plus touché depuis des mois » ;

- la **fragmentation du temps de travail** : « des managers qui ont trois réunions en même temps, les mails qui ne cessent de tomber... » ;

- l'**hyper-focalisation sur les aspects financiers et quantitatifs** ;

- le **management en silos**...

Le professeur conclut par des pistes permettant aux RH et au management d'agir sur le sens au travail (lire encadré). « Le point clé consiste à prendre le travailleur 'dans son entièreté' et à lui donner la capacitation — au sens de 'pouvoir d'agir' — au travers de la subsidiarité. Les échelons supérieurs devraient s'interdire de prendre des décisions qui peuvent être prises par le niveau inférieur, 'à la place de...' Le sens s'incarne dans le fait de donner au salarié concerné par la situation la capacité d'agir à son niveau. Le niveau supérieur ne doit intervenir que

« Il existe un critère incontournable pour espérer y arriver : la crédibilité »

si le niveau inférieur est en échec. Par contre, il a l'obligation de donner les moyens au niveau inférieur pour résoudre les problèmes. À ce titre, ne chargez pas les managers intermédiaires de l'enjeu du sens des personnes qui composent leur équipe s'ils ont eux-mêmes des problèmes de sens : parfois,

ils peuvent être eux-mêmes pris dans un management dépersonnalisé. Des 'relais de la stratégie', sans que leur avis ne soit souvent écouté. En bref, ne demandez pas à un malade d'en soigner un autre ! Par contre, il y a un vrai enjeu à redécouvrir le *middle management* et à le valoriser. » ■

7 LEVIERS POUR AIDER À (RE)DONNER DU SENS

- **Redonnez le primat au travail réel** : « Il importe que le chef connaisse le travail réel de ses collaborateurs, leur réalité vécue, ce qui passe par une présence managériale accrue sur le terrain. »
- **Mettez en place la subsidiarité et favorisez le pouvoir d'agir.**
- **Bannissez la personnalisation managériale** : « Le salarié ne s'attend pas à ce qu'on s'intéresse à sa famille, ses enfants, sa santé, mais veut qu'on s'intéresse à ce qu'il fait, à son travail et comment il se passe. C'est très différent. »
- **Mettez en place des dispositifs de reconnaissance positive ou négative** : « Savoir féliciter, dire merci, être critique si nécessaire mais sans détruire la personne... Mais ce n'est là que 20% du chemin à parcourir : quand vous dites à quelqu'un qu'il a bien fait, c'est également l'occasion d'utiliser cette opportunité pour passer d'autres messages pouvant ensuite donner des fruits. »
- **Travaillez sur la connaissance de contribution et d'utilité** : « Êtes-vous capable, vous, manager, de construire des éléments de discours expliquant à vos salariés, individuellement, en quoi ils sont utiles et importants pour le collectif ? Et, bien sûr, de les exprimer. »
- **Encouragez les pratiques de gratuité** : « La dimension collective se renforce quand les gens se donnent des coups de main les uns aux autres, quand il savent qu'ils ne vont pas se retrouver seuls face aux difficultés. C'est du don, car ce n'est pas prévu dans le contrat de travail. »
- **Créez des espaces de délibération sur le travail**, « où les collègues peuvent se retrouver régulièrement et parler du travail, de ses difficultés, des solutions qu'ils peuvent trouver ensemble. Ces dialogues, courts mais réguliers, nourrissent le sens du travail. »



**Avec un bon manuel d'utilisation, vous pouvez aller très loin.
Dans les Ressources Humaines aussi.**



Outils RH

www.quintessence.be

fort dans l'évaluation, le développement et la motivation des collaborateurs