

Introduction

Crise du Contrat Première Embauche (CPE) en mars 2006, succès des livres sur le déclin français et moral en berne des salariés français sont autant d'éléments qui nous mènent à nous interroger sur la notion de sens en entreprise. Un ouvrage publié récemment titrait *Pourquoi j'irai travailler ?*¹. C'est la même interrogation qui nous conduit à nous intéresser au sens que chaque individu construit dans la relation avec son travail.

Cette relation est toujours polysémique et ambiguë. Ce sont des occasions de socialisation, de création d'identité et, en même temps, l'expression de savoirs qui participent à la création de valeur. Ce sens constitue pour chaque individu une finalité, mais également une condition de son engagement dans l'action collective. Le sens au travail est-il identique au sens de la vie ? Les conditions d'exercice et de réalisation du travail sont-elles si différentes de celles de notre vie sociale ? La notion de sens est très liée à la pensée et à ses constructions intellectuelles. Elle prend la forme de paradigmes et théories pour expliquer la pensée, les relations et les actes. Chez les Grecs, le sens consistait en une recherche de vérités. La pensée religieuse a orienté celui-ci vers la morale. Le développement technologique a traduit le sens en progrès économique. Avec le développement des sciences sociales, le sens est apparu comme un construit social qui émerge de la relation de l'individu au monde. Ces interactions « avec les autres » constituent des moments au cours desquels se construisent les significations sur ce que chacun fait, pense et projette de sa situation dans le groupe.

1. Ouvrage collectif, *Pourquoi j'irai travailler ?*, Éditions d'Organisation, 2005.

L'entreprise traverse-t-elle l'une des plus importantes crises de légitimité de son histoire ? Comment celle-ci se matérialise t-elle ? Quelles en sont les raisons ? Où trouver des solutions ? Comment les managers peuvent-ils imaginer des réponses à des demandes sociales légitimes alors que l'exigence de rentabilité à court terme s'impose de plus en plus ?

L'intensité de la concurrence internationale, la pression des marchés financiers, les nouvelles formes d'organisation ont augmenté les tensions et le stress. Beaucoup de salariés ne comprennent plus l'environnement dans lequel ils exercent leurs compétences. Les décisions stratégiques ne font plus sens au quotidien. Les choix managériaux ne sont plus compris immédiatement. Comment expliquer à un salarié compétent, motivé, de plus de 50 ans que son travail part en Europe de l'Est parce qu'il est trop cher ? En se focalisant sur le couple « ressources-contrôle » pour mettre le système sous tension, afin d'obtenir la meilleure productivité, le management a souvent abandonné le domaine du social et de l'humain. Au nom de la concurrence et de la compétition, les ressources humaines sont devenues une variable d'ajustement, participant ainsi à la rupture d'un contrat social basé sur l'équité de la relation « contribution-rétribution ». Nous ne pouvons pas à proprement parler de rupture, mais davantage d'une dégradation de cette relation qui se matérialise par des comportements de retrait et de repli des salariés à un moment où les entreprises ont besoin de l'engagement de tous pour réussir les nombreux projets de transformation et de changement de l'adaptation à la concurrence mondiale.

La détérioration de la relation « contribution-rétribution » conduit à une perte de sens pour les acteurs dans leur relation de travail et dans leur environnement professionnel. Elle est variable selon les postes occupés, l'ancienneté et les cultures d'entreprise. Les acteurs apparaissent démotivés et leur niveau d'appartenance et de croyance diminue dans un environnement politique et économique incertain. À cela s'ajoute les risques de saturation pouvant les conduire à des situations de stress. Les signaux d'alerte existent pourtant. Ils sont de plus en plus visibles pour les décideurs. Tous les indices de « ras-le-bol » ne se voient pas dans les bilans financiers et autres instruments comptables de gestion. Ils ne deviennent visibles que lorsque les salariés démissionnent, s'arrêtent pour épuisement ou à l'occasion de mouvements de protestation. Lorsque ces signes

deviennent évidents, au travers des manifestations de contestation ou de retrait, il est souvent trop tard, et le coût de la reconquête sociale est long et élevé.

Le succès du livre *Bonjour Paresse*² prônant la non-participation à l'action collective et la publication de l'ouvrage *Psychopathes & Cie : la soif pathologique de profit et de pouvoir*³, ou le film portant le même nom sont l'expression publique des revendications pour une approche différente de l'entreprise et une démarche nouvelle dans le management.

Notre ouvrage établit, au travers d'études et d'investigations terrain, les constats, les explications et les solutions à cette situation de perte de sens en entreprise.

La partie 1 traite de la crise du sens en entreprise. Le chapitre 1 s'intéresse aux symptômes de la crise de sens au travers d'études menées en France et en Europe sur le thème « Les salariés ont-ils le moral ? ». Ces études, réalisées en 2004 et en 2005, ont été complétées par une revue de littérature d'auteurs qui met en alerte sur la gravité et l'urgence de l'environnement socio-économique français. Nous aborderons également dans ce chapitre les écrits de Weick sur la théorie du *sensemaking*, qui peut être une grille de lecture et de proposition au management du sens en entreprise. Ce livre n'est pas un essai théorique sur la théorie du *sensemaking*, mais un **ouvrage managérial qui traite de la perte de sens en entreprise et des moyens d'y remédier opérationnellement**. En complément, il est conseillé de lire deux ouvrages en français sur cette théorie⁴. Le chapitre 2 est une synthèse d'interviews et d'observations de 300 personnes dans une cinquantaine d'entreprises et administrations sur une période de 24 mois. Ce travail de terrain a consisté à comprendre les ressentis des salariés sur les questions suivantes : Avez-vous le sentiment d'une perte de sens dans votre travail ? Quels sont les facteurs explicatifs de cette perte de sens dans votre entreprise ? Comment se matérialise la perte de sens dans votre travail ? Le chapitre 3 est également une synthèse de pratiques observées en

2. Corinne Maier, *Bonjour Paresse*, éd. Michalon, 2003.

3. Joël Bakan, *Psychopathes & Cie : la soif pathologique de profit et de pouvoir*, éd. Transcontinental, 2004.

4. David Autissier et Faouzi Bensebaa (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise*, éd. Economica, 2006.

Bénédicte Vidaillet (dir.), *Le sens de l'action : Karl Weick sociopsychologie de l'organisation*, éd. Vuibert, 2003.

entreprise, en réponse à la question : « Que font les entreprises pour trouver des solutions à la perte de sens ? ». L'analyse des études macro-sociologiques, des interviews et des observations nous a permis de dresser un diagnostic de la perte de sens en entreprise de manière concrète et donc de se donner les moyens de proposer des explications et des solutions.

La partie 2 passe du constat à l'explication, en proposant trois modèles de l'engagement professionnel. Le chapitre 4 traite des mécanismes du désengagement et des crises pour expliciter les mécanismes de retrait et d'opposition d'un salarié. Le chapitre 5 s'intéresse davantage à l'individu et à ce qu'il recherche dans ses relations au travail. Dans ce chapitre, le modèle des trois Minimums (sécurité, reconnaissance, avenir) est décrit comme un ensemble de mécanismes explicatifs des comportements d'engagement ou de retrait en entreprise, mais également dans la société. Le chapitre 6 propose une modélisation du *sensemaking* en entreprise et par là même les composants de la construction de sens. Ce modèle dévoile 27 composants du sens en entreprise regroupés en trois items majeurs. Cette modélisation nous sert à la fois d'explication, de diagnostic et de guide pour l'action.

La partie 3 mobilise les modèles de la partie 2 pour penser et proposer des outils opérationnels. Le contenu des chapitres 7, 8 et 9 sont un ensemble d'outils de diagnostic, de plans d'action, de tableaux de bord et de pratiques RH innovantes. Le chapitre 7 présente trois outils pour diagnostiquer le niveau de sens dans une entreprise. Il s'agit du baromètre du *sensemaking*, du baromètre managérial et des enquêtes d'opinions. Le chapitre 8 propose une méthodologie de projet managérial *sensemaking* sous la forme de plans d'action organisés en grappe. Le chapitre 9 décrit comment les responsables des ressources humaines peuvent jouer un rôle de médiateur d'un projet managérial de *sensemaking*, au travers d'orientations telles que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), les codes de déontologie et le marketing social.

Cet ouvrage est un ensemble de constats, de réflexions et d'outils utilisables par tous les salariés pour comprendre et agir sur l'engagement. Le déploiement de l'ensemble de ces outils constitue la base d'un *sensemaking* concret. Il offre une alternative aux approches classiques des outils de gestion pour diagnostiquer, initier et favoriser la création du sens dans les relations de travail.