

Il faut redonner du sens au travail



PIERRE-YVES GOMEZ, PROFESSEUR À L'EM LYON

Le mal-être au travail prend une place de plus en plus grande dans la société. Perte de confiance, instabilité, discours creux... les causes sont multiples. Pour Pierre-Yves Gomez, c'est en redonnant du sens à ce que l'on fait que l'on résoudra la crise actuelle du travail.

➤ Selon une enquête réalisée au niveau européen, 42% des salariés ne trouvent pas de sens à leur travail, un phénomène massif appelé *brown out*. Littéralement, le *brown out* est une coupure du courant électrique. Par analogie, il manifeste une rupture d'engagement quand le but du travail paraît incompréhensible, sans intérêt ou inutile. Dans la panoplie des pathologies, il s'ajoute au *burn out*, effondrement soudain du salarié qui perd toute capacité d'agir et au *bore out*, sentiment de s'ennuyer dans son travail, d'être payé à ne rien faire de vraiment utile.

Les symptômes s'accumulent donc pour décrire la maladie du travail salarié qui ronge désormais les entreprises autant que les administrations. Le travail est en crise dans notre société, ou plutôt notre société est en crise précisément parce que le travail salarié sur lequel elle est bâtie depuis un siècle ne porte plus d'espérance sociale. À force de considérer le travail humain comme un coût à réduire, les entreprises affrontent une perte de confiance de leur salarié qui pourrait être ruineuse. C'est ailleurs qu'ils vont chercher les sources d'épanouissement : chez eux, dans des communautés internet ou dans des associations. Ils y déploient leurs compétences et leur ingéniosité, ils s'y sentent plus libres et plus utiles. Ainsi est né le continent de l'économie collaborative, redoutable concurrent à l'économie classique.

« Les humains ne sont pas stupides. Ils ne sont pas dupes des formules creuses où les mots *stratégique, digital, compétition ou excellence* reviennent partout en boucle. »

Car le travail proprement dit n'est pas en cause. Il est l'activité humaine par excellence. Par lui, une personne montre son habileté, elle donne du sens à son action en modifiant ou en améliorant son environnement. Grâce à lui, elle se libère de la dépendance au bon vouloir des autres pour s'inscrire dans des interdépendances où chacun doit compter sur chacun pour réaliser un projet. Encore faut-il que ce projet ait du sens et, plus encore, que celui qui travaille puisse faire sien le sens du projet. Car y participer n'est pas suffisant ; le travail coûte des efforts qui ne sont compensés que par l'intérêt qu'on prend au résultat. Celui qui fait son jogging chaque jour ne se pose pas la question de la fatigue engendrée, parce qu'il considère que courir est nécessaire à sa santé ou à son équilibre. Il en est de même pour le travail : l'effort est accepté quand il sert un but qui fait sens. Sinon, on ne le saisit plus que par la peine qu'il engendre.

Mais ce sens n'est pas produit par un vague discours managérial ou par quelques diapositives PowerPoint comme le croient encore les partisans d'une communication désuète. Les humains ne sont pas stupides. Ils savent reconnaître l'utilité réelle d'un projet. Ils ne sont pas dupes des formules creuses où les mots *stratégique, digital, compétition* ou *excellence* reviennent partout en boucle. Ils ne sont pas naïfs au point d'ignorer que les réorganisations à répétition et la fébrilité managériale cherchent à pallier le manque de perspectives claires.

Dans les entreprises, on espère encore renouveler les énergies en promettant *le bonheur au travail* et en offrant des stages d'accomplissement de soi. On continue de rater l'essentiel, qui tient en deux questions qui fondent l'intelligence du travail : « À quoi ça sert ? » et « À quoi je sers ? ». Quand, du sommet à la base d'une organisation, chacun peut répondre à ces deux questions, c'est que le travail y est vivant. Pour le bien des entreprises comme pour la société tout entière, il nous faut retrouver cet essentiel. L'avenir appartient à ceux qui restent simples. ✓

Pierre-Yves Gomez, L'intelligence du Travail. Desclée de Brouwer – 2016.