
RÉPONDRE AU BESOIN DE SENS PERSONNEL DANS LA VIE AU TRAVAIL



PAR
LAURENCE
COLIN

PSYCHOLOGUE, COACH, MÉDIATRICE
25 ANS D'EXPÉRIENCE DE DIRECTION RH
FONDATRICE DE SENSATWORK

PARTAGE D'EXPÉRIENCE

Chacun est confronté à la crise contemporaine du sens au travail, à sa vivacité et sa profondeur

Avec défaitisme souvent : qui n'a fait le lien avec une économie globalisée et financiarisée, avec des organisations précaires, des collectifs distendus ?

Les exemples sont légion. En mobilité après un burnout, Claire tenait à choisir ce à quoi consacrer les 10 ans qui la séparaient de la retraite. Licenciée, Elsa doutait d'elle-même et de ses choix et ne savait vers quoi se tourner qui lui tiennent à cœur. De retour de congé humanitaire, Cyril était paralysé à l'idée de trouver un travail qui exigerait de lui qu'il se trahisse.

Quel DRH n'a parfois touché du doigt les limites des politiques et des dispositifs collectifs, de la gestion individuelle même, quand un besoin de sens leur résiste ? Je m'en suis sentie désarmée¹.

On veille pourtant aux conditions d'un travail sensé : éthique de gouvernance et de production, valeurs collectives, appropriation de l'utilité des objectifs, compétences pour agir et progresser, autonomie d'appréciation et de créativité, relations de qualité qui stimulent et soutiennent. J'y ai oeuvré aussi².

A nos efforts pour l'engagement et la performance échappent des problématiques professionnelles quand elles procèdent d'aspirations et de besoins *personnels* : s'y joue un sens à trouver pour et par soi-même, pour le quotidien comme pour l'avenir.

Nous pouvons agir individuellement en soutien et éviter les risques de retrait ou d'affrontement

Je constate aujourd'hui qu'il est possible de répondre à ce besoin de sens personnel quand il affecte la vie au travail, et donner ainsi raison à la confiance en l'engagement responsable des salariés.

De façon concrète et méthodique, à l'appui de disciplines dont sens, identité et lien sont l'objet³.

ECLAIRAGES THÉORIQUES

Les sources de sens sont multiples, il est plus accessible qu'on ne le croit ... et dépend de nous

Viktor Frankl⁴ observait que l'homme trouve un sens à sa vie dans ce qu'il apporte au monde (travail, engagements, œuvre), ce qu'il en goûte (relations, culture, nature) et son attitude face aux épreuves.

Au travail, le sens n'est pas conditionné à la vocation de l'organisation à laquelle on contribue. Il peut se trouver tout autant, ou aussi, dans la finalité de ce que l'on y fait, les conditions dans lesquelles on le fait, la patte personnelle avec laquelle on agit, dans les relations que l'on y tisse.

Souvenons-nous qu'en français, « sens » désigne la direction, la signification et les sensations : le chemin comme le but, le « faire », peuvent être en cohérence avec ce que nous voulons « être », la valeur et l'orientation que nous donnons au travail.

Chacun reste libre de réagir à ce qui lui arrive et de vouloir un devenir : responsable des réponses qu'il apporte à la vie, de répondre de sa vie, disait Frankl.

Le sens est affaire de conscience personnelle, on ne peut savoir pour autrui, aucun conseil ne tient

L'accomplissement personnel est compatible avec la réussite sociale, mais bien distinct : il se conforme à des valeurs propres, non à des normes collectives.

Une personne est singulière, agit en conscience. Elle construit son identité, elle peut en découvrir et vouloir des aspects ignorés. De son discernement émergent et s'affermissent des ressorts subjectifs d'engagement face aux enjeux de son écosystème.

Aussi la réflexion objective d'un *individu*, sur des données de compétences, de standards et de marché, à l'appui de tests et de conseils spécialisés, n'est-elle pas adaptée à la question du sens. Son utilité, ses objectifs et ses techniques sont autres.

¹ Gestion de dirigeants et de cadres stratégiques (Groupe La Poste), de managers et d'expatriés (Groupe AXA)

² Consulting en engagement des salariés, leadership, management des talents et de la performance (Hewitt)

³ Analyse existentielle (Viktor Frankl), Pratiques narratives (Michael White), Médiation humaniste (Jacqueline Morineau) notamment

⁴ Neurologue, psychiatre et philosophe autrichien (1905-1997), fondateur de la logothérapie (thérapie par le sens de la vie)

MÉTHODOLOGIE DE RÉOLUTION

Des clés existentielles peuvent dénouer des questionnements et des désarrois professionnels

Un sens à accomplir, une identité à habiter : comment faire émerger les éléments pertinents ?

Un processus structuré permet de définir « là où on sera à sa place, vraiment » : le but et la signification que l'on veut donner à sa vie au travail, ce à quoi il nous est important de contribuer -et comment.

Pour cela, il formalise précisément une finalité qui nous est précieuse (nos *aspirations* pour le monde, au-delà de nos motivations) et ce en quoi on excelle naturellement (nos *talents* qui nous font unique, en complément de nos compétences et capacités).

Et de questionner, bien sûr, les conditions de notre bien-être pour donner le meilleur de nous-mêmes (nos *besoins*, parfois en-deçà d'axes de progrès).

On considère dès lors différemment les besoins, contraintes et opportunités de la situation, de l'entreprise, de la société ... pour y répondre.

Le discernement porte enfin sur ce qui fait un *choix libre* (face à nos peurs et nos désirs) et *responsable* (au regard de ses conséquences).

Sont mobilisés pour cela des mécanismes de détour exploratoire et d'ancrage intentionnel : techniques de récit et d'entendement, de distanciation et de dépassement, de discernement et positionnement.

La vie au travail peut en être transformée dès à présent, sans attendre un changement à l'avenir

Revisitant le quotidien et son champ de contraintes, on peut gagner en alignement dans les raisons et la façon personnelles dont on y réagit et dont on le transforme, avec et pour d'autres.

Sans être la quête du bonheur pour lui-même, un sens accompli donne des *raisons* d'être heureux.

RÉSULTATS PRATIQUES

Les solutions apaisent les situations, ouvrent l'avenir en s'ancrant dans des bases durables

Des choix concrets, réalistes, soucieux du bénéfice réciproque. Toujours utiles, parfois inattendus.

Il est apparu évident à Claire de mettre ses talents de négociatrice au service de « ce qui apporte du soulagement dans la difficulté » : le self-care et l'art. Elle reste pourtant dans son entreprise, car elle y oeuvre désormais à la déontologie : une même finalité, sur le registre de la prévention.

Elsa elle est ravie et reconnue dans un poste « enfin incontestablement core business », pour une activité en création et fort développement, dans une équipe à taille humaine et de culture bienveillante.

Cyril a réalisé que son domaine, la finance, peut contribuer à son souci d'un monde « plus humain : où chacun puisse entreprendre ». Comme auditeur, il approfondit ses compétences techniques pour se consacrer ensuite au financement solidaire du développement d'entreprises. A plus long-terme, il envisage d'oeuvrer par engagement politique local.

Je me souviens également de Tania, qui n'attachait de valeur qu'à une chose : amener les équipes en place, quelles que soient leurs compétences et implication à l'origine, à être fières de construire ensemble quelque chose de durable.

L'entreprise peut soutenir la responsabilisation, l'inventivité et l'éthique de chacun

Permettre la recherche d'une voie ancrée dans une vision personnelle, traduite dans une mission et des conditions d'opérer concrètes, peut résoudre des situations douloureuses ou compliquées.

Considération et exigence ; Gage de cohérence et de souplesse dans un avenir que l'on sait changeant.



PROJET DE VIE PROFESSIONNELLE
COACHING D'ENGAGEMENT
SOUTIEN PSYCHOSOCIAL
MÉDIATION DE CONFLITS