

Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

Article

Le sens au travail

Enquête auprès de personnes reconverties

Yann Auger, Sarah de Barthès, Yann Devaux, Vaité
Leprince-Ringuet

Février 2009

Genèse du présent document

Cet article a été réalisé dans le cadre du cours *Sens au travail* donné par Denis Bourgeois, au sein de la Majeure Alternative Management, spécialité de troisième année du programme Grande Ecole d'HEC Paris.

Origins of this research

This article was written in the context of Denis Bourgeois's *Sense at work* course. This course is part of the "Alternative Management" specialization of the third-year HEC Paris business school program.

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.

L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Le sens au travail : en quoi une reconversion professionnelle permet-elle la reconquête du sens ?

Résumé : Ce document est la synthèse d'une enquête terrain menée auprès de professionnels ayant effectué une reconversion professionnelle. La problématique principale de cette enquête était de déterminer dans quelle mesure la recherche de sens de l'individu provoquait sa reconversion professionnelle, et si la reconversion s'accompagnait effectivement du sens prévu, en termes de rapport au travail, de place du travail dans la vie, de perception de l'utilité du travail et de satisfaction globale de la personne au regard de son travail.

Mots-clés : travail, sens, motivation, responsabilités, leadership, modes de management, reconversion professionnelle

Meaning in work: in what sense does a professional reorientation restore meaning to work?

Abstract: This document is the synthesis of an investigation researching professionals who changed jobs. The main issue was first, to determine to what extent the search for meaning entails a retraining, then to know if this reemployment eventually does give rise to the meaning that has been sought after, focusing on the person's relationship to work, the role played by work in the person's life, the perception of work purposefulness, and general satisfaction of the worker.

Key words: work, meaning, motivation, responsibilities, leadership, management styles, retraining

Sommaire

Introduction	5
Méthodologie.....	6
Résultats et interprétation de l'enquête	8
La reconversion est-elle un accident ?	8
Pourquoi fuir un job ?.....	9
Les facteurs de choix d'un emploi « qui a du sens »	9
De l'Utilité de la période « Business as usual » dans une carrière.....	11
La reconversion comme changement de vie ?	12
Conclusion et apports	13

Introduction

« Les cadres ne mettent plus dans le travail la même part d'eux-mêmes qu'ils y mettaient précédemment », affirme le sociologue François Dupuy¹, parmi un grand nombre d'experts qui valident ce constat. Et « malgré » le faible engagement des cadres, à l'inverse, la capacité à souffrir du travail - a priori de moins en moins exposé aux douleurs physiques du fait de sa « dématérialisation » - n'est pas réduite : « J'ai mal au travail », selon l'expression.... L'insatisfaction, le manque de reconnaissance et le stress augmentent, et 1 cadre sur 2 se déclare « insuffisamment reconnu dans le travail »². L'enjeu pour tout salarié, et en particulier les cadres, se formule ainsi : face à ces nouvelles difficultés, comment (re)trouver du sens au travail ? Sans savoir précisément vers quelles professions nous nous dirigeons, nous désirons tous effectuer un travail dans lequel nous trouvons un sens qui nous est propre. A mesure que son entrée dans le monde professionnel se rapproche, tout étudiant s'interroge, plus ou moins longuement, sur le sens qu'il souhaite donner aux quarante années de carrière qu'il s'apprête à vivre. Pour nous qui n'avons encore qu'une connaissance limitée du monde professionnel, il nous faut d'abord interroger les théories des experts face à des témoignages concrets : le manque de sens au travail est-il réellement si criant que le dénoncent certains sociologues et syndicats ? N'y a-t-il pas alors des catégories d'individus qui, confrontés au manque de sens, réagissent et tentent de changer leur travail, afin qu'il trouve un sens ?

Plusieurs niveaux de sens au travail doivent être distingués :

- la production du travail de la personne :

- du niveau global de l'impact de l'activité de son entreprise sur l'économie et la société...
- ...au niveau du pouvoir de l'individu dans son entreprise

- le procédé de production qui conditionne son travail :

- l'efficacité perçue du mode de management qui encadre son travail
- la compatibilité de ce mode de management avec ses valeurs et son individualité, sa personnalité

- le sens au travail débordant nécessairement des dimensions de productivité et efficacité du travail, il faut ajouter comme constituants cruciaux du sens :

¹ Auteur de La fatigue des élites (Seuil, 2005)

² Baromètre du stress au travail avril 2008 (2008), CFE- CGC

- la qualité des relations sociales développées au travail
- la place du travail dans la vie
- l'appréciation de la notion de « réalisation » sociale et individuelle par le travail
- l'importance de son travail dans le jugement que l'individu porte sur lui-même
- la finalité que le travail apporte éventuellement à sa vie

Nous nous sommes intéressés aux reconvertis parce que leur action est une réaction à une situation antérieure qui montrerait, a posteriori, qu'ils se sont posé la question du sens. Or cette affirmation dépend de la validation ou de l'infirmité d'une série d'hypothèses :

- La quête de sens motive la reconversion
- Se poser la question du sens au travail est un luxe
- Avoir un travail qui a du sens est en soi un luxe
- La reconversion intervient lorsque le travail cesse d'être seulement un moyen de survie
- Se reconvertir pour aller vers quelque chose ou pour fuir quelque chose ?

Méthodologie

Nous avons pour objectif initial d'interroger 30 personnes dont 20 reconvertis, afin d'avoir un panel de reconvertis qui élimine tout biais lié à l'âge, au sexe, au domaine d'activité, au niveau hiérarchique etc., et qui permette au contraire la comparaison de l'impact de ces facteurs dans la construction du sens.

Comment distinguer une « reconversion » d'un simple aléa dans la carrière ? Tout d'abord simplement par le fait que les « reconvertis » acceptent volontiers cette appellation, voire la revendiquent (l'étymologie implique la notion de « vers », de « direction » donc de sens). Nous avons ensuite retenu comme critères de reconversion :

- un changement radical de statut d'emploi, de domaine d'activité ou de compétence

- une notion de défi, de prise de risque importante en termes de sécurité financière, de reconnaissance sociale, de remise en cause d'un rôle social plus large de l'individu, et/ou de tension psychologique
- une réflexion de l'individu sur ses valeurs, qui se traduit par exemple par une volonté de « réalisation » ou de « don » de soi

Faute de temps, nous n'avons pas interrogé autant de personnes que prévu initialement : 12 entretiens, dont 10 reconvertis, identifiés grâce à nos contacts personnels et à ceux de la Majeure. Cette restriction entraîne de nombreux biais dans notre étude, tant dans l'étude des liens entre reconversion et quête de sens que dans l'analyse du sens au travail des personnes témoins. Les expliciter permet du moins de minimiser le risque d'en tirer des conclusions insuffisamment démontrées voire erronées :

- Une grande part des reconvertis est issue du même « gisement » de reconvertis : un grand groupe dynamique de l'économie sociale et solidaire.
- Les personnes interrogées sont bien souvent « à notre image », parce que nous avons préféré dans notre propre recherche de sens interroger des personnes auxquelles nous pouvons nous identifier. Les personnes interrogées ont dans leur très grande majorité un parcours universitaire proche du nôtre, appartiennent aux CSP « + », sont issues des mêmes milieux, sont en majorité jeunes, parisiennes, etc. : personnes qui auraient, selon l'hypothèse que nous cherchons à valider, davantage « le luxe » de se poser la question du sens, et seraient conduites à se la poser avec plus d'acuité que d'autres types de travailleurs pour qui l'investissement personnel dans le travail serait moindre.
- Le choix de la perspective de la reconversion professionnelle dans la recherche du sens au travail a également été influencé par l'exemple de plusieurs professeurs et intervenants de notre Majeure dont les parcours nous ont interpellés. Ne serions-nous pas allés chercher ce que nous voulions entendre ?
- Malgré nos efforts pour le limiter, il est probable qu'un biais demeure dans la formulation du guide d'entretien : chaque membre du groupe a, à un degré variable, une réserve quant aux parcours « classiques » (c'est une des principales raisons citées par les étudiants pour le choix de la Majeure), et un questionnement sur le sens du travail, ce qui n'est pas forcément le cas de tous.

Afin d'empêcher d'imposer un sens par la formulation et l'orientation même des questions que nous poserions, nous avons préféré élaborer un questionnaire structuré mais peu directif. Les entretiens ont ainsi pu être consacrés à la libre expression des personnes pour chaque question, pour une durée moyenne d'une heure. Les entretiens étaient structurés autour de trois points : un retour global sur le parcours, une réflexion sur le rapport au travail de la personne dans sa nouvelle situation, l'explicitation du déclenchement, de la transition et des conséquences de la reconversion.

Résultats et interprétation de l'enquête

La reconversion est-elle un accident ?

Au cours de notre enquête, nous avons constaté que la reconversion est bien souvent programmée, ou, à tout le moins, prévisible : c'est le cas de 50% des personnes interrogées. Cela signifie que la reconversion peut être prévue en amont : je fais tel métier pour le moment, mais je sais que je vais en changer plus tard. Elle peut également ne pas être prévue, mais être tout de même prévisible, compte tenu des goûts et aspirations des personnes : une personne s'orientant vers un métier ne lui correspondant pas sera a priori conduite, si elle en a le courage et les capacités, à se reconvertir tôt ou tard.

Toutefois, la reconversion peut également être le fruit du hasard. 50% des personnes interrogées semblent être dans ce cas. Ici, la reconversion peut être le fait d'un concours de circonstances fortuites, ou être liée à un mécontentement vis-à-vis de son job. Nous essayons de détailler ci-dessous les raisons possibles d'un tel mécontentement.

Pourquoi fuir un job ?

Le besoin de fuir une situation semble assez courant dans le monde du travail : on change de structure, voire de domaine ou de secteur, pour mettre fin à une situation déplaisante. Cette situation peut être le fait :

- Du stress, lié notamment au temps de travail élevé et à la pression à la performance
- D'une mauvaise ambiance
- D'une inadéquation avec les valeurs véhiculées par l'organisation (exemple : le rejet du « tout pour l'argent » pour les anciens employés de banques d'affaires)
- Du manque d'intérêt intellectuel du métier
- De l'absence de responsabilités et de perspectives d'évolution
- Du rejet d'une vie « prête-à-vivre », c'est-à-dire le rejet d'un parcours tout tracé, prévisible (« la voie royale »)

Plusieurs de ces éléments sont parfois nécessaires pour pousser quelqu'un à fuir son job. Chacun dispose d'un seuil de tolérance, plus ou moins élevé. Une fois ce seuil passé, on considère généralement que la situation ne peut plus s'améliorer et que la seule issue se trouve dans la fuite.

Les facteurs de choix d'un emploi « qui a du sens »

Ces réflexions nous amènent donc à proposer une typologie des éléments qui donnent un sens au travail. Ces éléments recourent en grande partie les facteurs de motivation, longuement analysés par la recherche académique. Dans la mesure où le sens au travail est une notion éminemment subjective, on ne s'étonnera pas de trouver tout et n'importe quoi dans cette typologie.

Facteurs de sens au travail :

- Les responsabilités (pouvoir de décision, animation d'une équipe, prise de risque...)
- L'utilité sociale du travail
- Le « travail-jeu », challenge, défi : élément que l'on trouve en particulier chez les entrepreneurs
- La diversité des tâches, qui permet d'éviter l'ennui
- Le changement de métier en lui-même : le changement pour le changement et la découverte de nouvelles expériences
- La philosophie économique de la structure dans laquelle on travaille : mes efforts servent-ils un fond de pension américain, ou une cause sociale (en caricaturant un peu) ?
- La sociabilité et l'environnement de travail en général
- La place du travail dans la vie (« quitte à avoir un travail sans sens, autant qu'il ne soit pas particulièrement prenant »...)
- La valorisation sociale du métier, pour ceux qui sont à la recherche de reconnaissance
- La valorisation des compétences
- L'argent, qui demeure un facteur de motivation important (quitte à ce que cela rentre en conflit avec l'utilité sociale pour certains)

De l'Utilité de la période « Business as usual » dans une carrière

Cette enquête nous a permis de répondre à une question relativement cruciale pour nous, mais à laquelle nous n'avions pas nécessairement pensé en débutant ce travail. Il s'agit de savoir s'il est nécessaire de passer par une entreprise, une fonction "classique" au moins une fois dans sa vie et, si oui, ce que l'on retire de cette période.

Avant d'étudier les différents arguments relatifs à cette question, notons tout de même qu'étant donné le thème de notre enquête – les reconversions – les personnes que nous avons rencontrées ont toutes expérimenté un cadre de travail "classique" ou du moins plus classique que celui qu'elles connaissent actuellement. Il était donc attendu qu'elles essayent de justifier d'une manière ou d'une autre l'importance de cette période ; rares en effet sont les personnes qui renient totalement l'utilité de plusieurs années de leur vie.

Ceci étant dit, nous avons pu recueillir des remarques très constructives sur cette question. L'argument qui vient immédiatement à l'esprit, et que nous avons pu entendre, est celui de la crédibilité. Il est toujours pratique et bien vu d'avoir le nom d'une structure reconnue sur son CV ; cela rend plus facile l'embauche ailleurs. Plus précisément et peut-être plus intéressant, les personnes rencontrées reconnaissent qu'il est valorisé de pouvoir travailler dans différents types d'entreprises, de ne pas se cantonner uniquement au secteur "alternatif".

Autre argument auquel on pouvait s'attendre : celui de la sécurité financière. Les grandes entreprises offrent souvent des revenus confortables et des avantages en nature bien agréables. Une interviewée parlait ainsi longuement de son ancien lieu de travail, en lointaine banlieue parisienne, mais où tout était conçu pour que le salarié s'y plaise : salles de sport, restaurant d'entreprise excellent, conférences etc. Aussi matérialistes que soient ces arguments, ils ont de l'importance pour un jeune diplômé qui a souvent le désir d'être à l'aise financièrement et de pouvoir épargner un peu au début de sa carrière professionnelle.

Du point de vue du travail lui-même, beaucoup sont ceux qui reconnaissent avoir beaucoup appris de cette période. Nous avons souvent entendu que ces entreprises permettaient d'acquérir des compétences solides, qui leur ont servi à de nombreuses reprises ensuite. Les grandes structures donnent aussi à leurs salariés une vision d'ensemble des différents métiers de l'entreprise, vision qui permettra au salarié d'être polyvalent ensuite dans

la fonction qu'il occupera dans une plus petite structure. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que ces compétences tant louées sont conscientisées a posteriori, grâce à l'expérience de la nouvelle entreprise et/ou fonction.

Enfin, et ce point est sans doute central, les personnes rencontrées concluent souvent que cette période classique permet de donner encore plus de sens à celle qu'elles vivent actuellement. C'est parce qu'elles ont connues autre chose et que ce souvenir est encore très vif dans leur esprit, qu'elles apprécient pleinement leur emploi actuel.

La reconversion comme changement de vie ?

En dernier lieu, nous nous sommes demandé quels étaient les impacts d'une reconversion dans la vie de la personne qui prenait cette décision. Le changement le plus notable, et qui concerne la quasi-totalité des personnes rencontrées, est celui de la qualité de vie. La plupart note des horaires de travail plus agréables et une diminution du stress. Beaucoup constatent également, et sans surprise, une amélioration du moral.

En ce qui concerne un véritable changement de vie, plus d'un tiers des personnes interviewées lors de notre enquête, l'aurait expérimenté. Ce changement est particulièrement radical chez certains. Parfois, la reconversion implique en effet, aussi, un changement total de relations, d'apparence vestimentaire, de lieu de vie...

D'une manière générale, la reconversion se traduit souvent par un nouveau mode de vie plus sain : plus de sport, plus de temps consacré à la famille, aux loisirs, moins de consommation à outrance. Certains adoptent des manières de vivre résolument alternatives, en accord avec leur nouvel emploi : alimentation biologique, participation à des ONG, des associations...

Conclusion et apports

A la suite de notre enquête, deux axes de conclusion se dessinent : le sens au travail dans une reconversion d'un point de vue général d'une part, et d'autre part ce qu'il représente pour nous qui sommes étudiants de grande école et qui terminons très prochainement notre vie étudiante.

Considérée de manière globale, la reconversion se veut toujours mature et réfléchie. De prime abord, tous les gens interviewés nous ont ainsi dit avoir contrôlé et pensé rationnellement leur reconversion, quand bien même celle-ci s'était inscrite dans un contexte stressant, soudain et mêlé de facteurs exogènes.

Néanmoins, la confiance se faisant croissante au cours des entretiens, une grande partie de ces personnes nous ont finalement concédé qu'il existait toujours une part d'incertitude et de risque dans leur réorientation professionnelle. Autrement dit, le fameux dicton « le risque zéro n'existe pas » est ici pleinement valable et il contribue à engendrer un climat de doute et de flou quant au succès de la reconversion et à l'essence même du nouvel emploi vers lequel les gens vont. Ainsi pouvons-nous citer ces quelques phrases entendues : « Quand on prend une décision de carrière, c'est souvent une décision que l'on croit mûre, mais qui ne l'est pas en réalité », ou encore « On va vers un boulot en imaginant quelque chose, et on trouve souvent autre chose ». C'est donc ce constat aussi trivial qu'inavouable (l'homme ne maîtrise pas complètement son avenir) qui fait de la reconversion un passage critique dans une vie professionnelle.

Par ailleurs, la reconversion étant toujours liée à une réalité matérielle, morale, physique, financière etc., elle est nécessairement relative. En d'autres termes, tout le monde ne réalise pas son rêve d'enfance, tout le monde ne devient pas astronaute, star du rock ou savant fou. En cela, la reconversion est toujours un arbitrage serré entre la part de rêve qui habite chacun de nous et un contexte empreint de réalité, parfois dur à accepter. Entre fantasme et réalité, entre sublimation et pragmatisme, on ne sait jamais clairement où l'on va lorsque l'on effectue un virage décisif dans sa carrière.

Mais si une part de ce vers quoi on va est inconnu au moment où l'on choisit, une chose est sûre : trouver un sens dans une reconversion, c'est trouver soi-même une direction vers laquelle on veut aller. Autrement dit, on trouve du sens dans son travail, notamment dans

le cas d'une reconversion, lorsqu'on l'a choisi. C'est donc ce sentiment d'être le seul à posséder le droit ultime de changer de travail qui fonde *in fine* le sens accordé au nouvel emploi. Etre maître de son choix, même si la direction reste parfois floue (ce qui, avouons-le, est assez paradoxal), c'est trouver un sens à sa vie professionnelle, c'est se sentir décideur – et décisif.

Ce goût de la direction choisie, qui s'exprime souvent *a posteriori*, c'est-à-dire une fois que l'on a découvert la réalité du nouvel emploi sans que celle-ci ne corresponde forcément à ce que l'on s'était figuré, explique certaines phrases entendues en entretien telles que « De toute façon, le changement est bon en soi » ou « Je n'ai pas trouvé ce que je m'attendais à trouver, mais j'ai trouvé mieux ».

En ce qui nous concerne, nous étudiants de la Majeure Alternative Management (ou plus généralement tous les étudiants en voie de clore leur période de formation académique), nous avons cerné au travers de cette enquête un univers à même de nous procurer du sens au travail : l'économie sociale et solidaire. En tentant de concilier impératif économique et finalité humaine et écologique, un tel secteur pourrait en effet constituer une solution à la question du sens que nous nous posons tous (à ceci près que le sens évoqué ici repose sur le seul critère de l'utilité sociale du travail).

Dès lors, l'interrogation qui en découle est la suivante : « Est-il utile de passer par un emploi classique, c'est-à-dire *business as usual* (BAU), avant de réaliser son projet professionnel producteur de sens ? En d'autres termes, une reconversion dans le sens classique/alternatif s'impose-t-elle lorsqu'il s'agit de prendre une direction professionnelle sensée ? Il apparaît ici, à la suite de nos entretiens, qu'une telle période BAU peut s'avérer utile pour développer des outils et des compétences en conformité avec le monde classique du travail. Mais l'alternatif ne peut-il pas participer à la même hauteur que le classique à la formation professionnelle du jeune diplômé ? Chacun jugera selon ses convictions et son expérience.

Quoi qu'il en soit, deux constats s'imposent :

D'une part, la formation académique reçue par le diplômé peut l'enfermer dans une discipline et un secteur, car selon la pensée commune omniprésente en grande école, « on ne fait pas de l'humanitaire lorsque l'on a fait majeure finance ». A l'évidence, cela pousse un certain nombre d'étudiants en quête d'alternatif à refouler leurs rêves pour commencer une carrière professionnelle dans des métiers plus classiques.

D'autre part, pour reprendre Sénèque, « Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que les choses sont difficiles ». Autrement dit, tant que les gens attirés par des emplois alternatifs ne tenteront pas l'aventure directement au sortir de leurs études, ces emplois et les qualités qu'ils développent seront moins bien valorisés et considérés par l'ensemble des acteurs du marché du travail. Plus que jamais, trouver un sens au travail relève d'un certain courage.