



DONNER DE SENS AU TRAVAIL

POURQUOI VOS COLLABORATEURS RESTENT OU QUITTENT VOTRE ENTREPRISE ?

I. Table des matières

I.	Table des matières	2
II.	INTRODUCTION	3
III.	Pourquoi les entreprises ont-elles ou doivent-elles changer leur approche vis-à-vis de leurs employés ?	4
	Les profonds changements au niveau mondial	4
	Les nouvelles générations	5
IV.	Sens au travail : définition (<i>étude de Gartner</i>)	5
V.	Pourquoi est-il important de donner un sens au travail de vos collaborateurs ?	6
	Plus de sens au travail pour améliorer les performances	6
	Plus de sens au travail pour fidéliser les employés	6
	Plus de sens au travail pour le bien-être collectif.....	7
VI.	Comment donner du sens au travail ? Le rôle de chacun	9
	Sens au travail : le rôle des entreprises	9
	Sens au travail : le rôle des managers	9
	Sens au travail : le rôle des collègues.....	9
VII.	10 Conseils pour donner du sens au travail de ses collaborateurs	10
VIII.	Inscrire l'idée de sens au travail dans la culture d'entreprise: un enjeu majeur pour l'avenir des organisations	14

II. INTRODUCTION

« Pourquoi je me lève chaque jour ? Pourquoi je fais ce métier ? Quel est mon but, ma raison d'être ? »

C'est avec ces trois interrogations qui résonnent fort que vous devez aborder une thématique prenant de plus en plus de place dans le domaine professionnel : **celle de la quête de sens au travail.**

Les leaders d'aujourd'hui ont compris qu'il fallait replacer l'humain au centre des préoccupations, le bien-être, l'épanouissement des travailleurs n'est plus un luxe, mais une priorité.

Pour chacun de nous quelle que soit sa position dans la hiérarchie, quatre conditions participent à donner un sens à notre vie (*) :

- Avoir un but ou un dessein,
- Se sentir efficace,
- Sentir que nos actions sont moralement justifiées, et
- Avoir un sentiment de valeur personnelle.

(*) Selon le psychologue américain Roy Baumeister

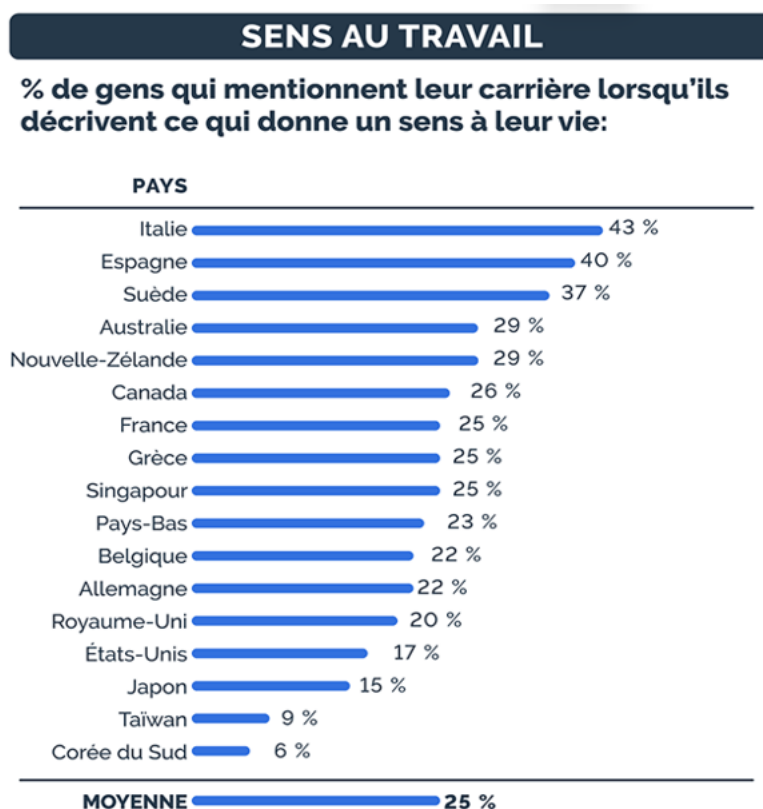
Comment alors réunir ces conditions sur le lieu de travail ?
Quel lien avec l'entreprise ?

Casser les cloisons, faire un premier pas vers les employés, leur donner un vrai but c'est aller vers des collaborateurs sereins, attachés à l'entreprise et plus productifs.

POUR RESUMER LA SITUATION :

- **Le travail est une source importante de sens**, et nombreuses sont les personnes qui lui donnent la priorité sur d'autres aspects de leur vie.
- **L'évolution du paysage mondial**, notamment la pandémie, les incertitudes économiques et les instabilités politiques, a conduit les gens à réévaluer leurs valeurs personnelles et la finalité de leur travail.
- **Les milléniaux et la génération Z recherchent un sens à leur travail**, ce qui pousse les organisations à adopter des modèles plus centrés sur les personnes et à redéfinir la culture d'entreprise.
- **Donner un sens au travail améliore les performances, la productivité, l'engagement et le bien-être général des collaborateurs.** Cela permet également d'accroître la loyauté et de réduire le taux de rotation du personnel.
- **Les entreprises peuvent promouvoir la motivation à travers le travail** en définissant une mission claire, en montrant à chaque salarié l'impact de son activité, en valorisant ses contributions, et en favorisant un cadre positif en cohérence avec ses valeurs.

III. Pourquoi les entreprises ont-elles ou doivent-elles changer leur approche vis-à-vis de leurs employés ?



Source Global Survey Q36. Views from 17 advanced economies

Selon le Pew Research Center, le travail est communément cité comme l'une des principales sources de sens dans la vie.

Sur 17 pays intéressés, il figure parmi les trois points les plus mentionnés.

Voyons les principales raisons qui expliquent ce phénomène.

Les profonds changements au niveau mondial

Ces dernières années ont été chargées en bouleversements de toutes sortes. Il semblerait que la crise du Covid, les alertes écologiques, les incertitudes économiques et les instabilités politiques aient provoqué une sorte d'électrochoc dans le monde. Sans compter les évolutions des modes de travail (horaires flexibles, télétravail, etc.).

Beaucoup de gens se sont mis à réfléchir à eux, à leur valeur, au but de leur existence, à la façon dont ils utilisent leur temps, notamment au travail. On compte d'ailleurs une hausse des personnes en reconversion (chez les cadres notamment) ou se lançant dans de nouveaux projets professionnels.

Il ressort ainsi 5 points clés nécessaires pour donner du sens au travail :

- Des connexions plus profondes
- Une flexibilité radicale
- Une croissance personnelle
- Un bien-être holistique
- Un objectif partagé

Les nouvelles générations

Ces dernières années ont été chargées en bouleversements de toutes sortes.

Par exemple la génération Z ne travaille pas seulement pour un salaire ; ces jeunes adultes veulent un but. Ils ne recherchent plus la satisfaction au travail ; ils poursuivent le développement.

Pour la génération Z, c'est un peu tout ou rien. Le travail n'est plus seulement une affaire de sécurité et de salaire en fin de mois.

Leur quête de sens, de transparence et de valeurs éthiques a incité bon nombre d'organisations à évoluer vers des modèles plus centrés sur les personnes en tant que telles, redéfinissant ainsi les normes de la culture d'entreprise d'aujourd'hui.

IV. Sens au travail : définition *(étude de Gartner)*

Les gens recherchent un but dans leur vie, y compris au travail. L'ère du contrat de travail, où un travailleur fournissait des services uniquement en échange d'une compensation monétaire, est révolue. Aujourd'hui, les **salariés attendent des relations plus profondes, un sens aigu de la communauté et un travail orienté vers un but précis.**

La stratégie de croissance d'Amazon démontre toutes ces caractéristiques. Ceci est expliqué par Charles O'Reilly et Michael Tushman dans le livre Lead and Disrupt

Dans le cadre professionnel, **l'idée de « sens »** fait référence à la conviction que le travail effectué par un individu a une importance, une utilité. Ses dimensions vont donc au-delà de la simple réalisation de tâches en échange d'une rémunération. C'est le sentiment profond pour cette personne que son travail contribue à quelque chose de plus grand, à une

ambition ou à une mission significative. Un sentiment qui réunit satisfaction personnelle et réalisation professionnelle.

V. Pourquoi est-il important de donner un sens au travail de vos collaborateurs ?

Les personnes qui vivent leur but au travail sont plus productives que celles qui ne le font pas. Elles sont également en meilleure santé, plus résilientes et plus susceptibles de rester dans l'entreprise. De plus, lorsque les employés sentent que leur objectif est aligné sur celui de l'organisation, les avantages s'étendent pour inclure un engagement plus fort, une loyauté accrue et une plus grande volonté de recommander l'entreprise à d'autres.

Source Etude McKinsey

Plus de sens au travail pour améliorer les performances

Lorsque les travailleurs perçoivent la signification profonde de ce qu'ils apportent, leur engagement et leur motivation s'intensifient. Ils ne considèrent plus leur activité comme une simple obligation, mais comme une part intégrante d'une mission plus vaste. Ce sentiment de pertinence engendre donc une productivité accrue, les incitant à dépasser les attentes dans leurs responsabilités quotidiennes.

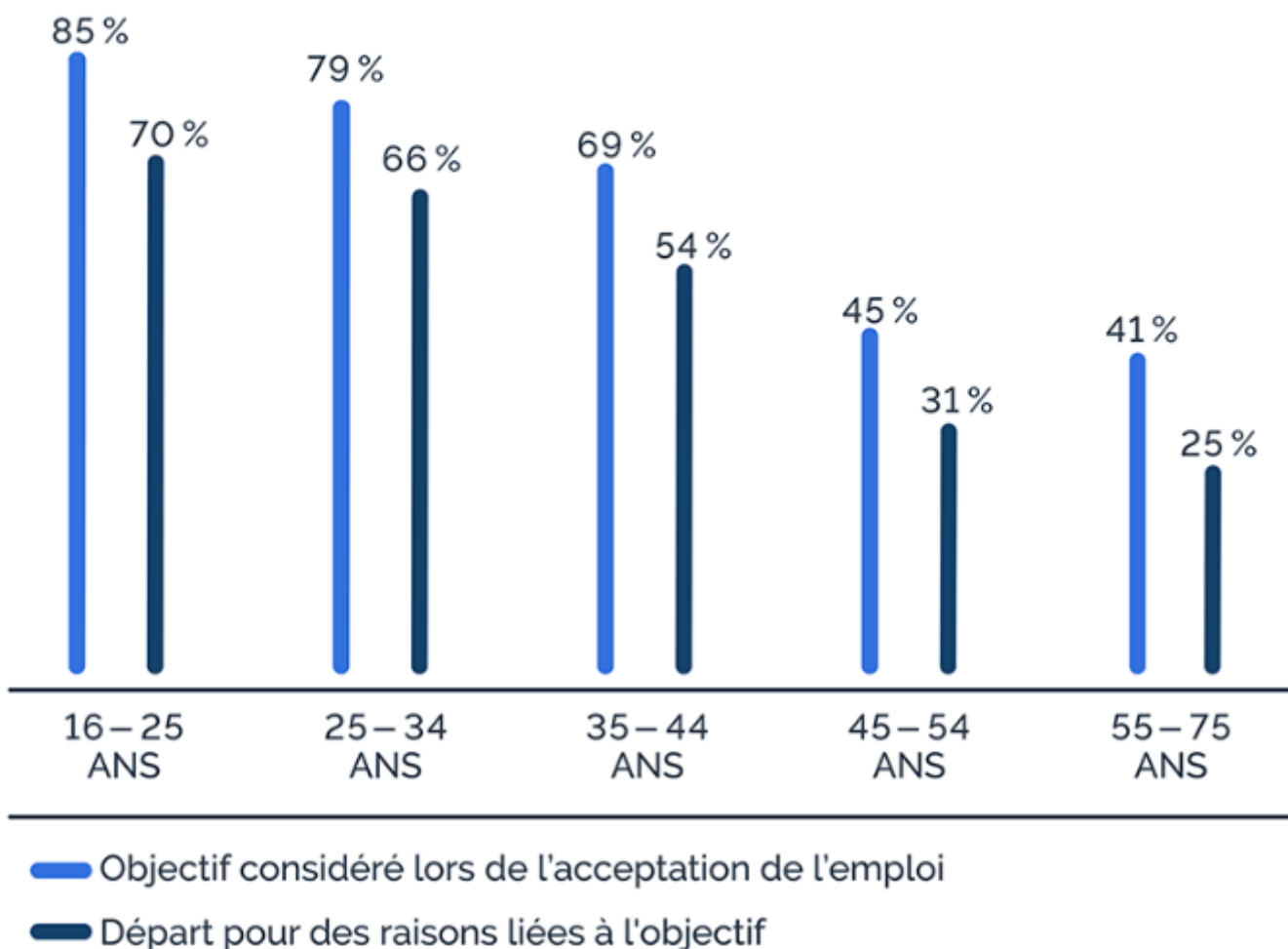
Les actifs investis dans leur travail sont souvent plus créatifs, plus résilients face aux défis et plus enclins à collaborer de manière constructive. Cette synergie individuelle contribue à une amélioration globale des performances des équipes et de l'entreprise.

Plus de sens au travail pour fidéliser les employés

Donner du sens au travail des collaborateurs nourrit leur sentiment d'accomplissement et de satisfaction professionnelle, des éléments qui renforcent leur attachement à l'entreprise. De plus, les personnes investies dans une mission ou une vision globale sont moins disposées à quitter leur emploi pour rechercher des opportunités ailleurs.

SENS AU TRAVAIL

Les milléniaux et la génération Z sont plus enclins à prendre des décisions en matière d'emploi en fonction d'un objectif:



Source Deloitte analysis

Plus de sens au travail pour le bien-être collectif

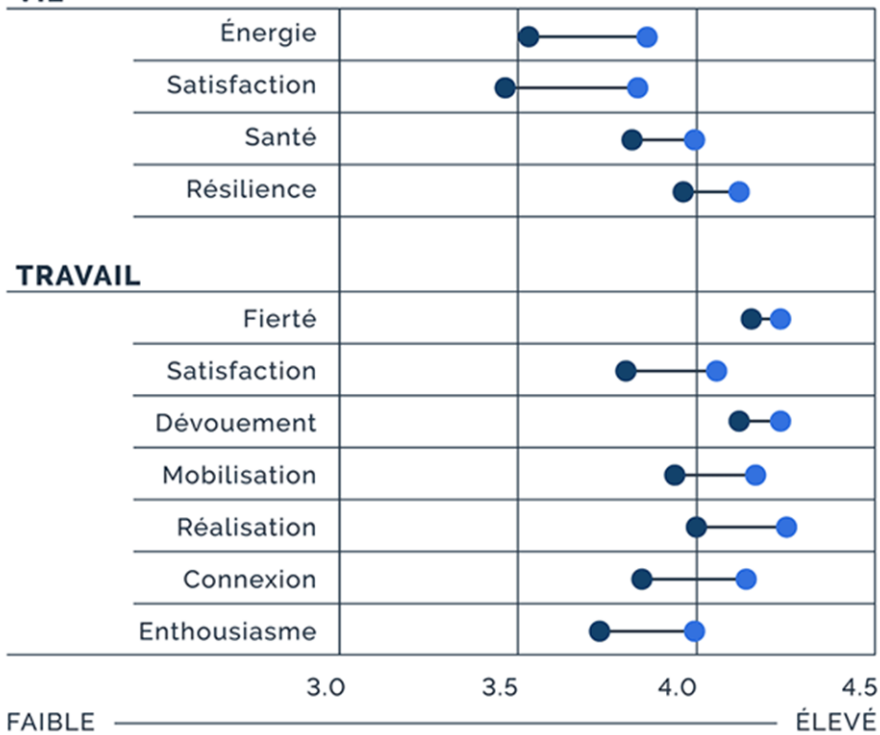
Le sens au travail change aussi la relation aux autres. Il engendre une culture organisationnelle positive, où les employés se sentent valorisés et connectés à une même mission, où chacun peut prospérer, apporter ses compétences et contribuer au succès de l'équipe. Cela crée des espaces au sein desquels la collaboration et la solidarité prospèrent.

Le sens au travail permet également de réduire le désengagement et le stress, d'éviter les burn-out, offrant un cadre de travail plus sain et épanouissant, dans lequel bien-être individuel et collectif s'entrelacent harmonieusement.

SENS AU TRAVAIL

Les employés qui trouvent dans leur travail le but qu'ils recherchent obtiennent de meilleurs résultats au travail – et dans la vie – que leurs homologues moins satisfaits:

VIE



- Les répondants qui tirent un certain profit de leur travail mais qui en veulent plus
- Les répondants interrogés qui tirent de leur travail autant d'avantages qu'ils le souhaiteraient

Source McKinsey

VI. Comment donner du sens au travail ? Le rôle de chacun

Sens au travail : le rôle des entreprises

En tant qu'entreprise (ou chef d'entreprise), vous devez élaborer une vision claire, inspirante et authentique qui transcende le simple profit financier. Vos employés doivent pouvoir s'identifier à vous, à votre culture, à vos principes. Ils doivent se sentir impliqués, être en adéquation avec votre fonctionnement et votre mission.

En intégrant des valeurs éthiques et un motif social, vous pouvez offrir un cadre significatif pour le travail quotidien de vos collaborateurs. De plus, communiquer sur cette vision de manière transparente est crucial pour établir un lien entre le travail individuel et l'ambition organisationnelle globale.

Découvrez des exemples d'entreprises inspirantes qui s'appliquent à donner du sens au travail de leurs employés dans notre article sur les entreprises à mission !

Sens au travail : le rôle des managers

En tant que managers, vous jouez un rôle central dans la création d'un contexte porteur de sens pour vos équipes. Vous devez être des leaders inspirants qui récompensent le travail de vos collaborateurs, leur montrer combien ils contribuent à l'entreprise.

Vous devez également leur laisser la place de poser des questions, d'exprimer leur opinion, de donner des idées, de proposer des solutions. Ils ont besoin d'être vus et entendus, d'être reconnus pour ce qu'ils font comme pour ce qu'ils sont.

Sens au travail : le rôle des collègues

Des relations interpersonnelles positives contribuent à créer de bonnes conditions de travail ainsi qu'un contexte où les collaborateurs se sentent compris, soutenus et connectés. Ce sont des éléments essentiels pour donner du sens à leur contribution collective.

Les collègues peuvent également s'inspirer et se motiver les uns les autres en partageant des réussites, des défis et des aspirations professionnelles. Ainsi, la dynamique entre collègues n'est pas simplement un aspect social du cadre professionnel, mais joue un rôle central dans la construction d'une culture d'entreprise où chacun trouve un sens à son travail.

VII. 10 Conseils pour donner du sens au travail de ses collaborateurs

- 1 Définir une vision claire et la communiquer régulièrement
- 2 Montrer régulièrement aux collaborateurs les résultats de leur travail.
- 3 Pensez aux travailleurs de première ligne
- 4 Valoriser les collaborateurs et reconnaître leurs contributions individuelles.
- 5 Proposer des temps individuels de réflexion sur leur travail.
- 6 Demander du feedback aux collaborateurs. (sur eux, sur vous)
- 7 S'assurer que les valeurs personnelles de chaque collaborateur correspondent à celles de l'entreprise.
- 8 Promouvoir un équilibre sain entre vie privée et professionnelle/
- 9 Responsabilisez vos collaborateurs
- 10 Intégrer les initiatives socialement responsables dans les activités de l'entreprise.

1. Définir une mission d'entreprise claire et la communiquer régulièrement

La mission de l'entreprise doit transcender l'unique réalisation de bénéfices financiers et viser une finalité authentique.

Communiquer cette mission de manière régulière et transparente donne la possibilité aux employés de comprendre la finalité de leur travail. Ils ne sont plus juste là pour exécuter des tâches, mais contribuent dans chacune de leurs activités quotidiennes au dessein profond de l'organisation.

N'hésitez pas à vous répéter sur les objectifs et la mission afin que vos équipes les gardent bien en tête, qu'ils continuent d'avancer dans cette direction. Vous pouvez également vous servir de ces objectifs pour appuyer les décisions que vous prenez et montrer aux travailleurs qu'elles ont une intention précise.

2. Montrer aux employés les résultats de leur travail

Les employés ont rarement l'opportunité de voir le fruit de leur travail au-delà de leur poste, au-delà de l'entreprise même. Pour donner un vrai sens à ce qu'ils font, il est nécessaire de changer cela.

Vous pouvez par exemple partager avec eux des anecdotes, des histoires sur la façon dont l'organisation a provoqué des changements concrets dans la vie de ses clients. Montrez-leur le service ou le produit fini, son utilité, ses avantages pour les utilisateurs, son application dans la vie courante, les retours clients, etc. En résumé, prouvez-leur qu'ils font une différence, d'une manière ou d'une autre.

3. Penser aux travailleurs de première ligne

Donner un sens au travail n'est pas réservé aux personnes travaillant dans les bureaux. Souvent mis de côté, les employés de proximité sont tout aussi importants. Il est donc essentiel d'aller directement sur le terrain pour les soutenir, les écouter, les motiver.

Il faut également leur montrer comment la qualité de leur travail participe à la réussite de l'entreprise. S'ils œuvrent par exemple dans le secteur du développement durable, ils ont besoin de voir l'impact des produits/services dont ils s'occupent sur l'environnement et leur utilité dans la vie de tous les jours.

Autre point crucial : Les travailleurs de première ligne doivent être correctement outillés et disposer des moyens nécessaires pour se sentir plus autonomes, plus efficaces et utiles dans leur travail. Ici, la formation et le coaching peuvent être particulièrement utiles.

4. Valoriser vos collaborateurs et reconnaître leurs contributions individuelles

Donner du sens au travail des membres de votre équipe, c'est aussi leur faire sentir qu'ils sont importants, les valoriser et ne pas hésiter à les féliciter. Célébrez les grands comme les petits succès.

La reconnaissance est précieuse. Elle permet non seulement de renforcer le sentiment d'accomplissement et de bien-être des personnes qui la reçoivent, mais aussi de les motiver à donner leur maximum et de les mobiliser.

5. Proposer des temps de réflexion sur leur travail

Pour trouver du sens à ce qu'ils font, vos collaborateurs ont aussi besoin de penser au travail qu'ils effectuent chaque jour, à son impact sur les autres. C'est une bonne occasion de les reconnecter à la mission de l'entreprise, mais aussi à eux et à leurs envies profondes.

Vous pouvez par exemple prévoir un moment dédié dans le mois ou dans la semaine. Fournissez-leur une série de questions auxquelles ils doivent répondre, portant par exemple sur leur ressenti au travail, les réussites, les choses à améliorer, le lien entre ce qu'ils ont fait et les objectifs de l'entreprise, etc.

6. Demander du feedback de la part des travailleurs

On parle souvent du feedback que vous devez donner en tant que managers. Mais il est tout aussi important que les membres de votre équipe puissent eux aussi vous en donner. Laissez-leur cet espace, encouragez-les à le faire même ! Demandez régulièrement leur avis afin qu'ils se sentent pris en considération. Cela renforcera leur sentiment que ce qu'ils font compte, qu'ils ont quelque chose d'unique à apporter et que l'entreprise a réellement besoin d'eux.

Vous pouvez demander le feedback directement sur le terrain, mais aussi dans le cadre de réunions individuelles ou en groupe par exemple.

7. S'assurer que les valeurs personnelles des employés s'alignent sur celles de l'entreprise

Pour les employés, travailler pour une entreprise dont les valeurs correspondent aux leurs, donne du sens à leur activité quotidienne, chaque tâche devenant une contribution à une vision plus large. Cela crée une connexion émotionnelle, renforce le sentiment d'appartenance à une communauté partageant des principes communs, et consolide la motivation intrinsèque de chaque salarié.

8. Promouvoir un équilibre sain entre la vie professionnelle et personnelle

Ce point est fondamental pour le bien-être des employés. Il participe largement à leur faire profiter de bonnes conditions de travail.

Les entreprises peuvent mettre en place des politiques et des initiatives qui encouragent justement cet équilibre, permettant à leurs effectifs de concilier leurs obligations professionnelles avec une vie personnelle épanouissante.

Lorsque ce besoin est pris en compte, les employés se sentent respectés en tant que personnes (pas seulement en tant que travailleurs), et s'investissent plus dans leurs tâches professionnelles. Cela contribue à une culture d'entreprise qui valorise la diversité des parcours de vie et qui reconnaît que la réalisation personnelle et professionnelle sont interdépendantes.

9. Responsabiliser les employés

En offrant aux collaborateurs la liberté de prendre des décisions liées à leurs responsabilités, les entreprises les reconnaissent en tant que personnes capables et compétents. Cette autonomie leur permet de s'approprier pleinement leur travail, les incitant à le considérer comme une contribution personnelle significative plutôt que comme une série de tâches.

Responsabiliser les employés signifie également les impliquer activement dans les résultats de l'entreprise. Cela crée un lien direct entre leurs actions quotidiennes et les résultats concrets, renforçant ainsi le sens de ce qu'ils font.

10. Intégrer des initiatives socialement responsables dans les activités de l'entreprise

Les entreprises socialement responsables suscitent un fort sentiment de fierté chez les employés. Ils voient leur entreprise comme un agent de changement utilisant sa situation pour contribuer à la communauté et à la société dans son ensemble.

Intégrer des projets porteurs de sens et responsables dans les activités de l'entreprise (initiatives philanthropiques, pratiques durables, etc.) ou mettre en place des comités d'employés, donne l'occasion à ces derniers de contribuer à des actions ayant un impact positif sur la société. Cela leur permet aussi de percevoir leur travail comme une force faisant vraie une différence.

distinctes à la gestion des commandes en ligne par rapport à celles destinées à aider les clients et à approvisionner les étagères. Cela peut être une séparation temporelle – la même personne passe les commandes en ligne à un moment différent – ou structurelle – il y a deux personnes. La troisième option est que la même personne fasse les deux, cela ne fonctionne pas aussi bien car il est difficile de maîtriser les exigences du nouveau modèle économique (commandes en ligne, commerce électronique, marketing numérique) tout en satisfaisant les besoins de clients dans le magasin. Dans une grande entreprise, ces problèmes se multiplient, rendant une structure organisationnelle ambidextre essentielle au succès.

VIII. Inscrire l'idée de sens au travail dans la culture d'entreprise: un enjeu majeur pour l'avenir des organisations

Le sens au travail est devenu un impératif pour les entreprises souhaitant rester compétitives sur le marché du travail présent et futur. Les avantages liés à la promotion de cette idée ne se limitent pas seulement à la productivité accrue, mais s'étendent aussi et surtout à la fidélisation ainsi qu'au bien-être des employés. Donner un but permet de construire des équipes plus déterminées, créatives et résilientes, prêtes à relever les enjeux à venir avec détermination et passion.

Dirigeants, managers, collègues : nous avons tous un rôle crucial à jouer pour créer un espace où le travail n'est pas seulement une obligation, mais aussi une source de satisfaction personnelle et un moyen pour chacun d'apporter sa pierre à l'édifice.

Donner du sens au travail crée un cercle vertueux où les individus sont mobilisés, satisfaits, et contribuent positivement à la performance globale de l'entreprise. C'est donc une approche qui profite à la fois aux employés et à l'organisation dans son ensemble, tout en s'inscrivant naturellement dans la nouvelle ère industrielle.

Les recherches de Gartner montrent qu'une approche centrée sur l'humain, qui donne aux individus plus de contrôle sur leur travail et leur environnement de travail, les rend également plus productifs. Mais cela oblige les employeurs à repenser leur approche. Comme pour toute stratégie fondamentalement transformatrice, cela nécessitera un engagement stratégique, du leadership, un développement culturel et une technologie judicieusement appliquée.

Étude de Gartner
