

Soumission de TRACK
35^{ème} Congrès de l'AGRH – Barcelone

Titre : Les paradoxes du sens du/au travail

Nathalie Commeiras, Claude Fabre, Florence Loose, Anne Loubès, Sylvie Rascol Boutard

Contact : anne.loubes@umontpellier.fr

L'organisation de ce Track constitue une étape clef dans notre projet de recherche qui pourra déboucher sur la demande de création d'un GRT sur les paradoxes du sens du/au travail. Il est porté par l'équipe de recherche RH du laboratoire MRM (Montpellier Recherche Management), Université de Montpellier.

Le point de départ résulte d'une démarche collective amorcée en 2021 ayant donné lieu, notamment, à la publication d'un ouvrage de recherche. Commeiras N., Fabre C., Loose F, Loubès A., Rascol- Boutard S. (Coord.) (2022), *Le sens au travail : Enjeux de gestion et débats de société*, EMS éditeur. Cet ouvrage a obtenu la Labellisation Ouvrage de Recherche FNEGE.

A ce jour, les enjeux liés au management du sens du/au travail restent très forts et les attentes sont encore nombreuses. Le thème de notre prochain congrès AGRH en atteste. Quelle GRH pour demain alors que les mondes du travail entre fragmentation et hybridation sont en pleine mutation au regard des nouvelles formes d'emploi, des avancées technologiques et de l'interconnexion ? Comment évolue le travail ? Quelles sont les nouvelles relations au travail et quid des transformations qui le percutent ? N'est-il pas le moment de redonner au travail tout son sens, de mieux l'intégrer à la GRH et de lui redonner ses lettres de noblesse ? Face à de telles transformations des mondes du travail, il est temps de renforcer nos connaissances sur le sens du/au travail en considérant les dynamiques paradoxales que de telles évolutions suggèrent.

Ainsi, les intérêts théoriques et l'actualité du sujet nous incitent à prolonger la réflexion sur un terrain encore peu exploré, celui des **paradoxes du sens du travail**, car nous sommes à l'aube d'un changement de paradigme qui questionne le rapport au travail et le sens qui lui est donné.

La notion de sens du travail est au croisement de nombreux domaines. Sa définition est complexe (Morin et Forest 2007 ; Bruyère et Lizé 2020), sa subjectivité et ses réalités multiples (Commeiras et al., 2022). Synonyme à la fois de direction, de finalité, et de valeur, le sens exprime la façon dont l'individu trouve ou non une cohérence et un alignement entre ce qu'il est, ce qu'il recherche, et ce que lui « offrent » ses expériences et son environnement. Comme l'illustre Grimand (2022) dans son article dédié à l'appropriation et construction de sens reposant sur les leçons de management de Gaston Lagaffe, il semble indispensable de ne pas « réduire le travail à sa fonction instrumentale et à envisager bien d'autres facettes : le travail comme prolongement et expression de soi, manifestation d'un pouvoir d'agir, acte créatif et manifestation esthétique, bricolage et jeu avec la règle, territorialisation de l'espace... »

L'effort de synthèse réalisé par Morin et Forest (2007) permet de saisir le sens du travail à trois niveaux :

- 1) la signification du travail pour l'individu et la représentation subjective qu'il en a (*sensus*),
- 2) son orientation envers le travail, c'est-à-dire les objectifs qui guident ses actions au quotidien (*sumo*) et
- 3) la cohérence entre l'individu, ses aspirations et les tâches qu'il accomplit.

En management, la question de savoir comment donner du sens au travail concentre la plupart des travaux. Bruyère et Lizé (2020) en appellent d'ailleurs à la responsabilité des gestionnaires, qui peuvent créer les conditions nécessaires pour que le salarié trouve un sens aux missions qui lui sont confiées.

Plusieurs cadres théoriques s'inscrivant dans cette perspective ont été mobilisés pour expliquer le processus permettant de donner un sens au travail. Morin et Forest (2007) proposent ainsi un rapprochement entre deux modèles traditionnels : le « Modèle des caractéristiques de l'emploi » (Hackman et Oldham, 1976) et le « Modèle sociotechnique » (Trist, 1978). Pour les auteurs, le sens du travail réside dans les cinq caractéristiques suivantes :

- 1) l'utilité sociale des missions qui sont confiées
- 2) la rectitude morale du travail (faire un travail moralement justifiable),
- 3) la qualité des relations, (faire un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants et de bonnes relations avec les collègues),
- 4) l'autonomie (pouvoir prendre des décisions qui concernent son travail) et
- 5) les opportunités d'apprentissage (faire un travail qui stimule le développement de son potentiel).

Bien que précieuse, une telle modélisation ne peut suffire pour répondre aux enjeux actuels des attentes des salariés et des candidats à l'embauche d'un côté et des dispositifs d'attractivité et de fidélisation (marque employeur, expérience collaborateur, qualité de vie et conditions de travail...) des salariés de l'autre. Comment croire que les employeurs et les managers sont les seuls responsables de la déperdition et de la restauration du sens du/au travail ? Comment faire face à ce défi collectif ?

Pour y répondre, les paradoxes du sens au travail nous apparaissent constituer un angle de recherche original et fertile, à la fois dans sa perspective et dans les terrains qu'il offre. Il nous semble en effet que les paradoxes peuvent questionner et renouveler les approches en sciences de gestion et du management (Grimand et al., 2018,). La question qui se pose n'est ni de les dénoncer ni de les nier mais plutôt de savoir comment faire avec, c'est-à-dire comment les intégrer dans les mécanismes de compréhension et d'action en situation de travail. Nous souhaitons ainsi aller au-delà d'un simple repérage des paradoxes du sens du travail afin d'envisager des voies de construction et de reconstruction de sens. Il existe une littérature conséquente sur la théorie des paradoxes qui offre des éléments de définition, de catégorisation et de régulation des paradoxes. En GRH, celle-ci est encore faiblement mobilisée. D'abord, le paradoxe correspond à la présence simultanée et persistante d'éléments qui, pris isolément, ont leur propre logique mais dont l'association apparaît contradictoire (Smith et Lewis, 2011). Très tôt Cameron et Quinn (1998) précisent que les tensions constituent des paradoxes quand elles s'expriment sous la forme de « *contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout* ». Ensuite, Smith et Lewis (2011) ont proposé une analyse des paradoxes organisationnels génériques en relevant les paradoxes : identitaires, ceux qui sont liés à l'organisant, à la performance ou bien encore relevant de l'apprentissage. Enfin, ces mêmes auteurs proposent un modèle d'équilibre de gestion dynamique des paradoxes. Ce modèle

apporte une distinction entre les paradoxes latents et les paradoxes saillants en pointant l'existence de facteurs environnementaux, de transformation ou encore de rareté des ressources comme situations paradoxales. Ce modèle propose que les stratégies de gestion, autrement dit, que le management des paradoxes repose sur leur acceptation et envisage qu'une potentielle résolution des paradoxes est réalisable par la mobilisation de solutions créatives. Au regard de ces mécanismes déjà complexes, qu'en est-il du sens du/au travail ?

Cette approche nous semble ainsi prometteuse pour la recherche en GRH et permettra de relier la complexité du sens du travail à une approche paradoxale. Par rapport aux dynamiques de construction de sens du travail, les paradoxes peuvent être issus de confrontation des visions du travail lui-même, opposant le travail normé, le travail réel et le travail subjectif, des démarches et outils mis en œuvre au sein des organisations tenant compte des logiques environnementales, transformationnelles et organisationnelles pour enfin se centrer sur le management des paradoxes. A chaque niveau, les facteurs constitutifs du sens du/au travail peuvent être questionnés. De même, la quête de sens autrement dit, le processus de construction de sens « sensmaking » (Weick, 1995 ; 1993), peut renforcer l'activation des paradoxes avec le risque d'accentuer les cercles vicieux et les situations de blocage. En GRH, n'est-il pas, en définitive, le moment de mettre tous ces paradoxes sur le « tapis » ? Le management des paradoxes du sens du/au travail, ne passe-t-il pas nécessairement par une identification et une prise en compte régulatrice ?

Au regard de ces différents éléments, les questions qui pourront être posées dans ce Track sont les suivantes :

- Comment identifier les paradoxes autour du sens du/au travail ? Quels sont les paradoxes qui se situent sur les « moteurs » du sens du/au travail ? (cf par exemple, les composantes du sens au travail Morin Forest)
- Quels sont leurs effets ? Au regard des quatre situations qui semblent émerger de la littérature : situation de déni, de dilemme, de blocage et de régulation.
- Les instruments de gestion RH produisent-ils des paradoxes, sont-ils toujours du côté du sens du/au travail ? Certains pourront certainement être questionnés : QVCT, organisation du travail, dialogue, politiques RSE...
- Est-il judicieux d'analyser un paradoxe en particulier comme par exemple, le paradoxe du bien-être au travail et de la performance de l'entreprise (Bernard, 2019, Bernard et al. 2021) ?
- Comment comprendre les paradoxes du travail (lui-même) et ses différents pôles ? habilitant/ contraignant... ?
- Sera-t-il possible de positionner la théorie des paradoxes par rapport aux autres approches théoriques comme la théorie des rôles et tensions de rôles, celle des injonctions paradoxales ou bien encore des situations de travail insidieuses...

- Comment organiser le management des paradoxes du sens du/au travail, quel est le rôle de la fonction RH pour (re-)donner au travail tout son sens et améliorer les représentations sociétales de la valeur du travail ?

Bibliographie

Bernard N., (2019), Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, Thèse en Sciences de Gestion et Management, Université Grenoble-Alpes.

Bernard N., Loup P., Abord de Chatillon E. et Commeiras N., (2021), How to do working conditions help us to understand the paradox between well-being at work and Performance, *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°121, juillet-août-septembre, 62-78.

Bruyere M., Lize L. (2020), « Impact des contextes économique et organisationnel des entreprises sur le sens du travail chez les salariés », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 75, n°2, p. 225-248.

Cameron K.S et Quinn R.E. (1988), Organizational paradox and transformation", *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, R.E. Quinn et Cameron K.S. (Eds), Cambridge, MA, Ballinger, p. 12-18.

Commeiras N., Fabre C., Loose F, Loubes A., Rascol- Boutard S. (Coord.), (2022), *Le sens au travail : Enjeux de gestion et débats de société*, EMS éditeur.

Grimand A., (2022), Appropriation et construction du sens au travail Les leçons de management de Gaston Lagaffe, *Revue Française de Gestion*, n° 303, 105-124.

Grimand A., Oiry E., Ragainie A. (2018), « Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques », *Revue française de gestion*, 2018/5 (N° 274), p. 71-75.

Hackman J.-R., Oldham G.-R. (1976), « Motivation through the design of work: Test of a theory ». *Organizational behavior and human performance*, Vol. 16, n°2, p. 250-279.

Morin E.-M. et Forest J. (2007), « Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail », *Gestion*, Vol. 32, n°2, p. 31-36.

Smith W.K. et Lewis M.W. (2011) "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.

Trist E. (1978), « Adapting to a changing world », *Labour Gazette*, Vol. 78, p. 14-20.

Weick K.E (1995), *Sens making in organizations*, sage publications, California.