



**HAL**  
open science

## Construire du sens collectif: un rôle actualisé pour les managers

Alexis de Rougé, Catherine Valmorin, Even Loarer

### ► To cite this version:

Alexis de Rougé, Catherine Valmorin, Even Loarer. Construire du sens collectif: un rôle actualisé pour les managers. Travailler, s'orienter: quel(s) sens de vie? - Colloque international n° II - Regards croisés sur le sens, Faculté de Médecine Université Paris Descartes; La PEA - Laboratoire de Psychologie et d'Ergonomie Appliquées; Le CNAM - CRTD, Nov 2019, Paris, France. hal-04055222

**HAL Id: hal-04055222**

**<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-04055222>**

Submitted on 1 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Colloque International « travailler, s'orienter, quel(s) sens de la vie ? »  
21 au 23 novembre 2019, Université Paris Descartes et CNAM Paris**

**DE ROUGE Alexis**

**Axant - 16 rue d'Aumale - 75009 Paris**

**0607645569**

**adr@axant.net**

Consultant/ formateur – Enseignant (enjeux humains de l'entreprise - Sciences Po Paris,  
master RH la Sorbonne, Celsa, membre du jury HEC entrepreneur)

**VALMORIN Catherine, CNAM (Paris - France)**

Doctorante en Psychologie de l'orientation et du travail

**LOARER Even, CNAM (Paris-France)**

Professeur du Cnam

**Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD, EA 4132)**

**Cnam – 41, rue Gay-Lussac 75005 Paris, France**

**Titre de la communication :**

**« Construire du sens collectif : un rôle actualisé pour les managers »**

Communication orale

*Mots clés*

Management / leadership, objectif, collectif, motivation, engagement

*Références bibliographiques*

Rakesh Khurana (2012). Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing and Being. Sage Publications.

George, L.S., & Park, C.L. (2016). Meaning in life as comprehension, purpose, and mattering: Toward integration and new research questions. *Review of General Psychology*, 20, 205-220

Goldsmith M. (2018). *Work is love made visible*. Wiley 1<sup>st</sup> edition.

Steger, M.F., Oishi, S., & Kashdan, T.B. (2009). Meaning in life across the life span: levels and correlates of meaning in life from emerging adulthood to older adulthood. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 43-52

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.

**Colloque International « travailler, s'orienter, quel(s) sens de la vie ? »  
21 au 23 novembre 2019, Université Paris Descartes et CNAM Paris**

*Introduction*

La perte de sens dans le travail est un phénomène qui touche aujourd'hui toutes les organisations. L'identité, la marque ou encore le succès économique de l'entreprise ne sont plus des facteurs suffisants pour donner un sens à l'engagement des collaborateurs. Notre société contemporaine, avec ses incertitudes et ses transformations renforce ce besoin de (re)trouver du sens chez tous les professionnels. Ce besoin de sens est particulièrement observable chez les jeunes générations qui veulent comprendre « pour quoi » ils travaillent et si cela en vaut la peine.

*Problématique*

L'action managériale, parfois victime ou coupable de politiques excessives apparaît aussi comme capable de redonner une place au sens du travail, auprès des équipes, là où la stratégie de l'entreprise reste trop lointaine pour jouer ce rôle. A travers nos travaux nous avons cherché à définir comment les managers, « producteurs d'organisation », peuvent faire l'effort de construire un sens contextualisé, dans l'espace et dans le temps, en collaboration avec chacun. Cela implique notamment pour eux, parfois difficilement, de manifester de l'authenticité, de ne pas se contenter d'être une simple courroie de transmission.

*Méthode*

Des entretiens individuels et collectifs ont été menés et un questionnaire a été passé par 565 managers. Il s'agit ainsi de managers de proximité, de managers d'entités plus importantes (20-50 personnes), de directeurs d'unités ou de site (50-500 personnes).

*Résultats*

Nous constatons que le sens ne se déduit pas, ne se donne pas, ne va jamais de soi. Pour qu'il apparaisse, il faut le construire ensemble. Le sens collectif doit pouvoir être discuté, être un objet de critique et de débat dans l'équipe pour pouvoir exister. Le sens ne se révèle ainsi qu'à travers une compréhension commune.

La construction de sens est une action collective. C'est au manager que revient la responsabilité d'en établir les conditions favorables en mobilisant les quatre dimensions du sens que nous avons identifiées : la direction, la signification, le ressenti et la rationalité (ou l'importance). Il s'agit là d'un canevas de « significativité » pouvant être utilisé par le manager pour construire un projet d'équipe.

*Discussion*

Nous discuterons de la manière de développer sur cette base une posture nouvelle du manager. Celui-ci sera amené à questionner la situation, en mobilisant sa propre subjectivité et non en appliquant une procédure. Nous questionnerons cette activité managériale à construire collectivement un entendement partagé de la situation, pour y développer les réponses adaptées et verrons en quoi les équipes peuvent engager leur action dans une dynamique productrice de sens pour chacun de leurs membres.