Maxime VIROLLE

Association L'Envol

Thèse professionnelle

Le sens au travail dans le secteur social, médico-social et petite enfance

Titre I « Manager du Développement des Ressources Humaines »

Promotion 2015 - 2016

Diffusion limitée au CESI, reproduction interdite.

Remerciements

Avant tout, je remercie mon tuteur dans le cadre de cette année en contrat de professionnalisation, Sébastien MATHIEU, Directeur Général de l'Association L'Envol, mais également Michel SOTO, Président de l'Association L'Envol, pour m'avoir tous deux donné l'opportunité de découvrir un secteur d'activité et des valeurs qui m'étaient jusqu'alors inconnues.
Je remercie en particulier Sébastien pour sa disponibilité durant cette année et la considération qu'il a montré à l'égard de mon travail.
Je remercie également mes collègues pour m'avoir encouragé durant cette année, et notamment Zoulikha BENZEROUDA, Coordinatrice de direction, pour son soutien dans les moments difficiles.

Ensuite, je remercie Claire DE CHANTÉRAC, Responsable formation du CESI, pour son accompagnement et ses conseils durant cette année, mais également pour son soutien.
Je remercie également les intervenants qui nous ont apporté leurs savoirs sur des thématiques riches, et en particulier ceux qui ont répondu à mes questionnements dans le cadre de cette thèse.
Aussi, je tiens à remercier mes collègues de formation, qui m'ont soutenu durant cette année.

Enfin, je remercie singulièrement les professionnels et les experts qui ont accepté de répondre à mes questions dans le cadre de cette thèse et qui ont pris le temps de partager avec moi leur vision du sujet.

Sommaire

Table des figures et illustrations 3

Introduction 4

1 Contexte 5

1.1 Les métiers du secteur social, du médico-social et de la petite enfance, de quoi parle-t-on ? 5

1.2 Des métiers à forte identité… 7

1.3 Un secteur en évolution… 8

1.4 Les indicateurs du secteur 12

2 État de l'art 15

2.1 Le travail et le sens au travail 15

2.1.1 Le travail 15

2.1.2 Le sens au travail 22

2.2 Le sens, élément de la stratégie globale de l'entreprise 47

2.2.1 La RSE comme levier pour préserver le sens au travail 51

2.2.2 Les pratiques de management, clés du sens au travail 56

2.2.3 Le rôle particulier de la fonction Ressources Humaines 63

3 Étude terrain : benchmark 68

3.1 Démarche et objectifs de l'étude terrain 68

3.2 Comptes rendus des interviews 69

3.3 Recherches complémentaires 85

3.4 Synthèse de l'étude terrain 87

4 Analyse des données et préconisations 91

4.1 Confrontation des aspects théoriques et des pratiques professionnelles 91

4.2 Préconisations 95

5 Conclusion 99

Bibliographie / webographie 100

Glossaire 103

Sommaire des annexes 104

Table des figures et illustrations

Figure 1 : Modèle de Pratt et Ashforth (2003), E. Morin (2008)..... 26
Figure 2 : Définition du sens du travail, Estelle Morin (2008)..... 27
Figure 3 : Les piliers de l'organisation, Olivier Vassal (2005)..... 29
Figure 4 : Modèle des caractéristiques de l'emploi, Hackman et Oldham (1980), E. Morin (2008)..... 31
Figure 5 : Le minimum de reconnaissance au travail, David Autisser & Frédéric Wacheux.. 35
Figure 6 : Modèle général de la qualité de vie au travail, E. Morin (2008)..... 38
Figure 7 : Microprojet en grappe, David Autissier - Frédéric Wacheux 50
Figure 8 : L'éthique d'entreprise multipolaire, David Autissier - Frédéric Wacheux 53
Figure 9 : Les trois champs possibles de discussion, ANACT (2015) 57
Figure 10 : Objectifs de l'innovation participative, Innovacteurs 61

Introduction

Au cours de mon expérience au sein de L'Envol, association gestionnaire d'Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants, appartenant au secteur de la petite enfance que je ne connaissais pas avant mon arrivée en septembre 2015, je me suis rendu compte que les problématiques vécues par les salariés étaient différentes de celles rencontrées dans d'autres secteurs d'activité dans lesquels j'ai pu travailler jusqu'à aujourd'hui.

Après quelques échanges avec ma direction pour essayer de mieux appréhender cet environnement, il apparaît que des valeurs importantes animent les salariés dans leur travail, pour lesquels le sens au travail est un élément déterminant. Ce n'est pas le seul secteur d'activité concerné, nous nous concentrerons donc également sur le secteur social et médico-social. Apportant une attention particulière aux questions de conditions de travail dans leur globalité, je me suis donc intéressé à la problématique du sens au travail, qui, comme nous le verrons, est en lien étroit avec les conditions de travail des salariés.

Pour ce faire, nous allons, dans un premier temps, nous intéresser au contexte de ces secteurs que nous nommerons d'une manière générale le secteur social, ses métiers et leur identité, l'évolution du secteur et les indicateurs représentatifs. Dans un second temps, nous nous concentrerons sur le sens au travail à proprement parler, d'un point de vue théorique. Dans un troisième temps, nous aborderons la question du point de vue pratique, avec une vision terrain. Enfin, dans un dernier temps, nous analyserons les données obtenues et ferons des préconisations quant à la problématique du sens au travail dans ces secteurs d'activité.

1 Contexte

1.1 Les métiers du secteur social, du médico-social et de la petite enfance, de quoi parle-t-on ?

Le secteur social et médico-social se caractérise, selon le guide relatif à ces métiers, *« par la grande diversité des établissements et services qui en relèvent et qui sont régis par le Code de l'action sociale et des familles (article L. 312-1). »*[1] Cependant, d'après une étude de KPMG, *« il n'existe pas, à proprement parler, de définition du secteur social et médico-social. »*[2]

Les établissements constitutifs du secteur sont notamment (liste non exhaustive) :

- les établissements de l'aide sociale à l'enfance (ASE) ;
- les établissements de l'enfance handicapée et inadaptée ;
- les centres d'action médico-sociale précoce (CAMSP) ;
- les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) ;
- les centres de réadaptation, de réorientation et de rééducation professionnelle ;
- les établissements et services pour personnes âgées : établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) ; les services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD)…etc. ;
- les établissements et services pour personnes handicapées ;
- les centres de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie (CSAPA) ;
- les foyers de jeunes travailleurs.

La gestion de ces structures est majoritairement assurée par des associations à but non lucratif, secondairement par des établissements publics locaux et, en partie, par le secteur privé lucratif. Ce secteur est né sous la pression d'associations militantes.

Les **métiers du « social »** font référence aux métiers du travail social, lesquels correspondent à 14 diplômes d'État régis par le Code de l'action sociale et des familles. Il s'agit des métiers suivants :

- assistant de service social ;
- éducateur spécialisé ;

[1] « Guide des activités et des métiers du secteur social, médico-social et petite enfance », Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), Version 2, 09/2010.
[2] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013.
[3] « Guide des activités et des métiers du secteur social, médico-social et petite enfance », Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), Version 2, 09/2010.
[2] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013.

- éducateur de jeunes enfants ;
- conseiller en économie sociale familiale ;
- auxiliaire de vie sociale ;
- technicien de l'intervention sociale et familiale.

Si l'on fait abstraction des assistantes maternelles, les trois quarts des travailleurs sociaux relèvent pour l'essentiel du secteur associatif et un quart du secteur public.

Les métiers de la petite enfance

Les personnels de l'accueil du jeune enfant participent à l'éducation de celui-ci durant des phases importantes de son développement physique, psychologique et affectif.

Les structures d'accueil petite enfance relèvent du Code de la santé publique (art. L 2324-1). Elles regroupent :

- les crèches traditionnelles de quartier ;
- les crèches de personnel ou d'entreprise ;
- les crèches parentales ;
- les haltes-garderies ;
- les crèches multi-accueil combinant par ex. crèche traditionnelle et halte-garderie ;
- les jardins d'enfants.

L'essentiel des structures d'accueil petite enfance ont un statut public ou privé non lucratif. Selon le même guide : *« En 2006, les crèches de quartier étaient gérées à 80 % par des collectivités territoriales (74 % par des communes et 6 % par les départements), et dans près de 20 % des cas, par des associations. Les communes sont aussi, à plus de 85 %, responsables de la gestion des crèches familiales ; 60 % des haltes- garderies traditionnelles sont gérées par des communes et 35 % par des associations. De leur côté, les établissements multi-accueil traditionnels relèvent pour près de 60 % des communes et 40 % des associations. En revanche, les structures parentales adoptent dans leur quasi-totalité un mode de gestion associatif. »*[3]

Selon l'étude de KPMG, au sein du secteur social et médico-social, *« le secteur privé à but non*

[3] « Guide des activités et des métiers du secteur social, médico-social et petite enfance », Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), Version 2, 09/2010.

lucratif offre plus de la moitié des capacités d'accueil et d'accompagnement des personnes vulnérables. »[4] Le secteur privé non lucratif occupe une place originale face au secteur public et au secteur privé commercial. Il s'inscrit dans l'**économie sociale et solidaire**, qui repose sur : *« la primauté de la personne et de l'objet social sur le capital ; […] la cohérence des intérêts des membres usagers et de l'intérêt général ; la mise en œuvre des principes de solidarité et de responsabilité ; l'indépendance vis à vis des pouvoirs publics ; le caractère impartageable des excédents de gestion. »*[5] Face à ces acteurs, le secteur public offre un service jugé plus standardisé, avec une approche médicale dominante. Le secteur privé commercial, quant à lui, est soumis à des impératifs de rentabilité.

1.2 Des métiers à forte identité…

Face à ces constats, les métiers du secteur social, malgré des modes de gestion diversifiés, se différencient d'un grand nombre de secteurs d'activité.

Ce sont des métiers où de **fortes valeurs** sont exprimées par les professionnels qui y travaillent, qui ont choisi d'exercer ce métier par attrait à certaines problématiques sociales. *« [Même] si ces derniers requièrent bien évidemment des compétences techniques, gages de professionnalisme, ils impliquent aussi des qualités et des capacités bien spécifiques telles que le goût du contact, l'engagement relationnel et un intérêt certain pour les problèmes humains et sociaux rencontrés dans notre société. Être à l'écoute des autres, accompagner les personnes en difficultés, créer des liens, reconstituer des réseaux de solidarité, mais aussi négocier, monter des projets, être acteur du développement social, le travail social recouvre de nombreuses réalités et autant de responsabilités qui font l'intérêt des métiers sociaux. »*[6]

La **principale force des acteurs** privés non lucratifs au sein du secteur, pour les professionnels interrogés dans le cadre de l'étude KPMG, serait, pour 27%, *« leur **projet politique au caractère militant**, [c'est à dire] le fait d'être un acteur politique en plus d'être un opérateur : pouvoir contribuer aux réflexions au sein des instances territoriales et nationales et formuler des propositions »*[7]. L'**engagement du personnel** ne le serait que pour 7% d'entre eux. Ce constat semble incohérent avec les éléments suivants de l'enquête.

---

[4] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013, page 16.
[5] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013, page 16.
[6] « Guide des activités et des métiers du secteur social, médico-social et petite enfance », Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), Version 2, 09/2010.
[7] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », enquête quantitative menée auprès de 235 professionnels du secteur en septembre 2011, enquête qualitative d'une quinzaine d'entretiens individuels menés auprès de professionnels du secteur, KPMG, 2013.

En effet, parallèlement, la **caractéristique la plus importante en matière de qualité de service** serait *« la **capacité d'innovation** pour répondre aux demandes des usagers »* pour 33% et *« **l'engagement et l'écoute des personnels** dans leur relation aux usagers »* pour 32% d'entre eux. Cela démontre bien l'engagement des salariés du secteur dans leur métier, qui ont le désir d'améliorer continuellement le service aux usagers et dont l'objectif est la satisfaction de ces derniers. De plus, d'après le baromètre sur la qualité de vie au travail dans l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) réalisé par Chorum en 2013[8], 81% des salariés se sentent utiles au public et aux bénéficiaires. Cette observation met en exergue la notion de **sens au travail**, qui, selon l'étude, *« renvoie notamment aux finalités de l'activité, à l'utilité sociale, aux valeurs de la structure. [Le sens au travail] se fonde sur une perception propre à chaque salarié. Cette perception peut être influencée positivement ou négativement à travers la présence et/ou l'absence de plusieurs facteurs déterminants qui participent à la qualité de vie au travail. »*[9] Ainsi, certaines évolutions du secteur peuvent influencer la perception des salariés sur leur travail.

1.3 Un secteur en évolution…

Les métiers sociaux ont connu ces dernières années d'importants bouleversements, ayant entrainé des **mutations du travail social**. D'après le guide relatif à ces métiers, *« la décentralisation de l'action sociale, la politique de la ville, la diversification des intervenants et des politiques sociales mais aussi de nouvelles problématiques liées à la persistance du chômage, à l'exclusion sociale, au vieillissement de la population nécessitent une adaptation constante à ces réalités. »*[10] Les **évolutions de la société et les problèmes sociaux** tels que la précarité, le chômage ou l'exclusion, ont entraîné un élargissement des publics touchés par l'action sociale. D'après Humanis, *« la charge émotionnelle dans la relation aux usagers est importante. Elle est liée à l'alourdissement des pathologies de personnes accueillies, à la prise en charge d'une détresse sociale plus aigüe, à l'augmentation de phénomènes de violence dans la relation. Les professionnels sont souvent déroutés et en difficulté pour faire face. »*[11]

---

[8] Baromètre qualité de vie au travail dans l'ESS, étude menée auprès de 6261 dirigeants et salariés de structures en octobre 2013, Fiches repères « S'engager dans une démarche de qualité de vie au travail », Chorum CIDES, 06/2015.

[9] « S'engager dans une démarche de qualité de vie au travail », Fiche 1 « Agir sur le sens au travail », Chorum CIDES, 06/2015.

[10] « Guide des activités et des métiers du secteur social, médico-social et petite enfance », Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), Version 2, 09/2010.

[11] www.travaillersante.fr, « Les RPS spécifiques au secteur social et médico-social », Humanis, vidéo, 16/05/2012

« A coté des domaines classiques d'intervention qui sont déjà très variés (travail social généraliste au sein des collectivités territoriales, prise en charge des personnes âgées, personnes handicapées, jeunes ou familles en difficulté, accueil de la petite enfance...), de nouveaux secteurs d'intervention se sont développés en accompagnement des politiques publiques (politique de la ville, lutte contre le surendettement, accès au logement, aide aux victimes...). »[12] Ainsi, les **pratiques professionnelles** des acteurs du secteur ont évolué : *« on attend de plus en plus des travailleurs sociaux qu'ils soient capables de mobiliser et combiner différentes techniques professionnelles (individuelle ou collective) et de passer d'une logique historiquement centrée sur l'aide à la personne à une intervention plus globale sur le milieu social (quartiers, communes) et aussi en lien avec le monde du travail pour favoriser l'insertion professionnelle. Les* ***conditions d'exercice*** *ont donc évolué : les travailleurs sociaux travaillent davantage en partenariat et en coordination avec des acteurs divers, parfois porteurs de cultures et de logiques différentes. »*[13]

Selon Philippe Da Costa, Président de la section éducation, culture et communication et membre au titre de la cohésion sociale et territoriale et vie associative au Conseil Economique Social et Environnemental jusqu'en 2015, *« les profondes mutations qui touchent notre société questionnent le monde social et médico-social.* ***L'indispensable nécessité d'adapter les pratiques à un monde qui change fait partie des défis qui impactent fortement le secteur social.*** *»*[14]

Le secteur est aujourd'hui confronté à *« une* ***contraction des financements publics, une rationalisation des coûts, des contrôles renforcés et un environnement législatif et règlementaire complexe*** *»*[15], auxquels les professionnels doivent s'adapter pour continuer à assurer la qualité de service auprès des personnes qu'ils prennent en charge.

Le secteur social et médico-social est règlementé, comme exprimé précédemment, par le Code de l'action sociale et des familles, qui prévoit que l'État définit et met en œuvre les politiques sociales, qu'il coordonne l'ensemble des actions sociales et qu'il finance l'action et l'aide sociale. Selon la même étude de KPMG, les dépenses totales d'aide sociale ont augmenté de 13,4% entre 2007 et 2011. *« La Sécurité sociale finance la partie du secteur social et médico-*

[12] « Guide des activités et des métiers du secteur social, médico-social et petite enfance », Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), Version 2, 09/2010.
[13] « Guide des activités et des métiers du secteur social, médico-social et petite enfance », Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), Version 2, 09/2010.
[14] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013, page 3.
[15] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013, page 2.

social relevant du soin, au sens sanitaire du terme. […] Le déficit du régime général de la Sécurité sociale a passé la barre des 12 milliards d'euros en 2007 et celle des 20 milliards d'euros en 2009. »[16] Le secteur doit donc faire face à la **raréfaction des ressources publiques**. C'est d'ailleurs ce que l'étude met en exergue : la principale faiblesse du secteur, pour 41% des répondants, serait *« des ressources financières contraintes »*. La **performance économique**, mesurée par les indicateurs *« structure des coûts, respect des budgets, contrôle des dépenses et taux d'occupation des établissements »*[17], **s'impose** aujourd'hui aux professionnels du secteur. Or, **pour les acteurs du secteur privé non lucratif, la satisfaction des besoins des usagers et le projet politique demeurent prépondérants comparativement aux exigences de rentabilité**. Selon l'étude de KPMG, *« le secteur privé non lucratif [est] souvent moins acquis que les entreprises commerciales aux principes de la saine gestion, [il] dispose encore d'une large marge de progression. »*[18]

Parallèlement, 13% des professionnels du secteur estiment que le **ratio personnel/usagers** est important en matière de qualité de service. Or, si les moyens financiers diminuent, les ressources humaines sont gérées au plus juste et ce ratio peut s'en trouver impacté. C'est ce que met en exergue Humanis : *« Certains aménagements de confort sont érodés par les impératifs de performance. La réduction des possibilités de création de postes et de remplacement en cas d'absence, certains impératifs de planification,* ***heurtent les usages****. »* [19]

Les **évolutions ayant un impact fort** auxquelles le secteur pourraient être confronté seraient, d'après l'étude : *« l'attrition progressive des structures associatives les plus modestes, une prise en charge à deux vitesses, une hyper concentration du secteur dans une logique financière, l'effacement des projets militants. »*[20] D'autre part, d'après la même étude, la **concurrence** se fait sentir au sein même du secteur, entre les structures privées à but non lucratif face aux structures privées commerciales. D'après Humanis, *« le secteur est devenu prestataire de services et il est mis en concurrence. On assiste à une* ***dislocation des identités métiers****. Le lien affectif est le plus grand protecteur de santé au travail. [Or] l'altération de ce lien est le premier facteur de risque : c'est* ***la perte de sens****,* ***le sentiment de ne pas faire du bon travail, le conflit de valeurs*** *et la perte de maîtrise. »* [21]

---

[16] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013, page 15.
[17] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013, page 21.
[18] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013, page 21.
[19] www.travaillersante.fr, « Les RPS spécifiques au secteur social et médico-social », Humanis, vidéo, 16/05/2012
[20] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013, page 24.
[21] www.travaillersante.fr, « Les RPS spécifiques au secteur social et médico-social », Humanis, vidéo, 16/05/2012

« Travailler dans le secteur social reste un engagement fort, mais le travail perd progressivement son sens »

D'après une enquête[22] réalisée en 2014 auprès des professionnels du travail social, 66% des personnes ayant répondu à l'enquête ressentiraient une **perte de sens du travail**. 89% auraient le **sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail de qualité**. Ce sentiment proviendrait essentiellement de l'urgence ; du quantitatif primant sur le qualitatif ; d'un manque de personnel ; d'un manque de clarté et de lisibilité sur les missions ; d'injonctions paradoxales. Cette étude révèle également que *« le **management** est de moins en moins en mesure d'assurer le rôle de soutien technique et d'expertise et se voit principalement confier celui de **contrôle et de gestion** ».* Ainsi, **la reconnaissance ne serait pas favorisée** :

- 50% seulement des professionnels du panel se sentiraient reconnus au sein de leur organisation ;
- 73% estimeraient être insuffisamment rémunérés ;
- 61% vivraient négativement le système d'évaluation ;
- 5% se sentiraient totalement soutenus par l'institution, 66% en partie seulement ;
- 43% sauraient qu'ils peuvent compter sur leurs collègues en cas de difficultés professionnelles.

Les professionnels revendiqueraient une reconnaissance de leur statut, de leur diplôme et qualifications ; une reconnaissance du travail qu'ils effectuent ; une revalorisation des salaires ainsi qu'une plus grande autonomie dans leurs pratiques professionnelles.

Malgré ces évolutions et ces constats, il est important de préciser que le secteur reste tout de même un **environnement porteur**. *« Les domaines du social, du médico-social et de la petite enfance représentent des secteurs en fort développement, notamment dans le cadre de la création de places ou de services. »*[23] D'autre part, ce même guide évoque des départs importants à la retraite, qui vont amener les responsables de structures à renouveler leurs effectifs et donc recruter du personnel de tout niveau de qualification, pour continuer à assurer l'accueil des publics fragiles et la qualité de l'accompagnement.

[22] « Professionnels du travail social, vous avez pris la parole », enquête à laquelle ont répondu 716 professionnels du travail social entre août 2013 et janvier 2014, UGICT-CGT, 2014.
[23] « Guide des activités et des métiers du secteur social, médico-social et petite enfance », Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), Version 2, 09/2010.

1.4 Les indicateurs du secteur

Selon un étude de Chorum, mutuelle de protection sociale complémentaire dédiée aux professionnels de l'ESS : *« Les salariés de l'économie sociale et solidaire (ESS) exercent des métiers dans lesquels ils s'impliquent, émotionnellement comme physiquement, peut-être plus que les autres. En effet, pour beaucoup, travailler signifie accompagner des êtres humains à tous les âges de la vie, dans leurs difficultés sociales ou de santé. Cette* ***implication forte****, louable, est aussi une* ***source potentielle de risques*** *à tous les niveaux, surtout dans un secteur où la pyramide des âges est vieillissante. »*[24]

Cette étude, réalisée sur la base de 381 425 salariés adhérents Chorum en CDI, représentatifs de l'ESS, révèle que :

- le taux d'**absentéisme** est passé de 3,9% en 2012, contre 4,1% en 2013 ; Remarque : En 2013, *« le secteur médico-social reste sans conteste le plus touché, avec un taux d'absentéisme de 4,6%. »*[25]
- 39% des salariés ont eu au moins un arrêt maladie au cours de l'année 2013 ;
- 14% sont des absences de moins de 7 jours, 13% de 8 à 30 jours, 13% de plus de 31 jours ;
- le taux d'arrêt maladie augmente avec l'ancienneté et dépasse le taux moyen à partir de 3 ans d'ancienneté ;
- le taux moyen annuel de **turnover** est de 11% or CDD (démissions, ruptures conventionnelles, licenciements, départs à la retraite), 33% avec les fins de CDD. Selon Chorum, *« il peut être un révélateur de difficultés dans le travail. […] Il a également un impact sur le bien-être et le vécu des salariés. »*[26]

Selon les données statistiques de la DARES sur les **mouvements de main d'œuvre** pour les années 2013, 2014 et 2015[27], le secteur tertiaire (établissements de 50 salariés ou plus) présente un **taux de rotation** (ou turnover) **nettement supérieur** à celui des secteurs de l'industrie ou de la construction. Il est en moyenne de 19%, contre 3% dans les autres secteurs. Il est lié au fait que la part des CDD dans les embauches est très élevée (87% en moyenne) comparativement aux autres secteurs (43% dans la construction et 68% dans l'industrie). Le

[24] « Etude sur l'absentéisme dans l'Économie Sociale et Solidaire », Chorum CIDES, 06/2015, page 2.
[25] Journaldunet.com, « Absence au travail : qui rate le plus de jours en France ? », 28/02/2013
[26] « Etude sur l'absentéisme dans l'Économie Sociale et Solidaire », Chorum CIDES, 06/2015, page 7.
[27] « DARES Indicateurs », Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, N°058, 07/2014 et N°054, 07/2015

taux de fin de période d'essai, quant à lui, est également supérieur à ceux des autres secteurs (0,5% contre 0,1%).

En termes d'évolution, le taux de rotation du secteur tertiaire a augmenté de 16% entre l'année 2013 et 2015, ce qui n'est pas le cas des autres secteurs où il se maintient. La part de CDD dans les embauches n'a augmenté que de 0,8%. Le taux de fin de période d'essai stagne.

Face à ces chiffres, nous pourrions nous demander si nous n'assistons pas à une **précarisation du secteur tertiaire**, si l'on compare aux autres secteurs d'activité. Nous pourrions alors nous demander pourquoi cette précarisation ? D'après l'étude de KPMG, *« les métiers [du secteur social et médico-social] sont peu valorisés et pâtissent d'une image ingrate : pénibilité, faiblesse des rémunérations, manque de perspectives de carrières. »*[28]

D'après le baromètre sur la qualité de vie au travail dans le secteur de l'ESS[29], 46% des salariés ressentent une **dégradation de leur qualité de vie au travail** ces dernières années. Selon le baromètre de l'absentéisme 2014 de l'Alma Consulting Group[30], les populations dites « en situation défavorable », c'est-à-dire ayant *« une qualité de vie au travail jugée faible, un attachement à son entreprise et à son travail faible, un sentiment de stress, une difficulté à trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle »*[31], sont des populations où le **risque d'absentéisme** est plus **élevé**. Selon ce même baromètre, les secteurs des services et de la santé feraient partie de ceux les plus exposés à ces situations défavorables, à 19% pour celui des services et, dans une moindre mesure, 11% pour celui de la santé.

D'autre part, d'après le baromètre sur la qualité de vie au travail dans le secteur de l'ESS[32], seulement 56% des salariés occupant des fonctions d'accompagnement du public sont confiants dans leur avenir professionnel. Or, **l'insécurité de la situation de travail**[33] est un facteur de risques psychosociaux. La difficulté des salariés de l'ESS à se projeter dans l'avenir peut aussi avoir une incidence sur le sens qu'ils attribuent à leur travail.

---

[28] « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013, page 26.

[29] « S'engager dans une démarche de qualité de vie au travail », Fiche 2 « Agir sur le bien-être au travail », Chorum CIDES, 06/2015.

[30] « Baromètre de l'absentéisme 7ème édition », Alma Consulting Group, 2014. Etude du 13/03 au 19/05/2015, auprès d'un panel de 268 entreprises du secteur privé en France, dont les répondants sont à 19% du secteur des services, 16% du secteur de la santé.

[31] « Baromètre de l'absentéisme 7ème édition », Alma Consulting Group, 2014, page 3.

[32] « S'engager dans une démarche de qualité de vie au travail », Fiche 2 « Agir sur le bien-être au travail », Chorum CIDES, 06/2015.

[33] www.inrs.fr, Dossier Risques Psychosociaux, Facteurs de risques, 15/01/2015.

En résumé, les évolutions du secteur ne sont pas sans incidence sur la vie professionnelle des acteurs. Le passage d'une culture professionnelle fondée sur l'expertise métier et des valeurs fortes, à une culture du formalisme dans une logique gestionnaire, bouleverse les professionnels du secteur. Ces changements se heurtent avec les valeurs profondes exprimées par les professionnels et s'accompagnent indéniablement de risques professionnels. Le contexte concurrentiel ainsi que les exigences de performance s'imposent également dans l'activité des professionnels. Ces éléments peuvent conduire à des conflits de valeurs et une perte de sens.

Dans ce contexte, pourquoi et comment préserver le sens au travail chez les professionnels du secteur social, médico-social et petite enfance ?

Hypothèse : Le sens au travail est un facteur de motivation et donc de performance. Ainsi, il impacte le bon fonctionnement des organisations. Une communication sur les transformations du travail et de l'organisation est nécessaire pour le préserver. La fonction RH a un rôle d'accompagnateur à jouer dans ce cadre.

Nous aborderons donc cette problématique de la façon suivante :

- D'un aspect conceptuel :
  - nous définirons les notions de travail et de sens au travail, et démontrerons pourquoi il est important de préserver le sens au travail ;
  - nous tenterons de comprendre quels sont les leviers permettant de le préserver et comment la fonction Ressources Humaines peut intervenir dans ce cadre.

- D'un aspect pratique et terrain : nous questionnerons plusieurs professionnels et experts afin de connaître leur perception de cette question et nous présenterons la façon dont la question est traitée dans les entreprises.

- Enfin, nous analyserons les résultats obtenus et répondrons à la problématique en confrontant les aspects conceptuels et pratiques sur le sujet.

2 État de l'art

Cette partie va permettre d'apporter un éclairage conceptuel de la problématique que constitue le sens au travail dans les organisations et plus particulièrement dans le secteur qui nous intéresse, le secteur social. Elle fait appel à des recherches bibliographiques voire scientifiques sur le sujet.

2.1 Le travail et le sens au travail

Avant de définir ce qu'est le sens au travail, il me semble important d'apporter un éclairage sur la question du travail à proprement parler et de sa dimension dans notre société.

2.1.1 Le travail

Bref historique du travail…

*« **Travailler** vient du latin populaire trepaliare qui signifie torturer, du bas latin trepalium qui signifie instrument de torture »,* selon le Larousse.[34] Ainsi, le travail a longtemps été considéré comme une souffrance, un asservissement réservé aux esclaves, dans l'Antiquité. Seuls les hommes libres étaient exemptés du travail.

Avec le judéo-christianisme, *« le travail est ce par quoi l'homme actualise sa ressemblance avec Dieu […], loin d'être un châtiment ».*[35]

Au XVIIIème siècle, l'abolition de l'esclavage permettra aux plus modestes, grâce au travail, d'évoluer socialement. Le travail est alors marqueur de la création de valeur, il procure un revenu et permet des échanges.

La révolution industrielle marque le passage à une production à la chaîne, des cadences de travail importantes et des conditions de travail d'autant plus difficiles. Karl Marx condamnait alors cette déshumanisation du travail, qu'il considérait comme aliénante.

À la fin du XXème siècle, avec les progrès techniques et la mécanisation, les conditions de travail ont évolué de manière positive. L'idée de la naissance d'une civilisation basée sur les loisirs apparaît. La durée du travail diminue, ce qui laisse davantage la place à du temps libre. Les années 1990 marquent la valorisation de l'activité et non plus de l'activité salariale.

[34] http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais
[35] http://www.larousse.fr/encyclopedie

D'après Olivier Vassal, « *En trente ans, nous avons été les témoins plus ou moins conscients d'évolutions structurelles peu susceptibles de remise en cause. Notre civilisation est définitivement celle de la circulation et des flux. Au flux de matière et au débit taylorien se sont désormais ajoutés les flux d'informations, les flux financiers, les flux de clients… […] Mais la donnée nouvelle c'est la* ***sensibilité de l'univers productif à la perturbation.*** *[…] Les ajustements et arrangements nécessaires pour répondre en temps réel aux sollicitations non programmées ont considérablement accru la charge comme l'intensité relationnelle du travail. »*[36]

La valeur du travail et la situation paradoxale actuelle

« À la différence de ce qui se passait dans le monde taylorien, où chaque opération était parfaitement objectivable (sous forme d'une séquence de gestes par exemple) indépendamment de l'individu qui la réalisait, désormais, l'interaction entre l'opérateur et la tâche à réaliser devient clé dans le produit final. Le ***process de subjectivation****, c'est-à-dire la façon dont chaque opérateur se représente son travail et ses exigences, est désormais une des clés de la performance. »*[37]

La **valeur du travail**, ou l'idée que l'on s'en fait, sa signification, a donc évolué et cela sous l'effet de deux facteurs :

- d'une part, l'apparition d'une société de consommation, qui amène à considérer le travail comme un moyen de gagner sa vie. Cette conception économique du travail est en opposition avec la conception du travail comme facteur d'accomplissement personnel d'Emmanuel Kant, philosophe du XVIIIème siècle, « On travaille pour l'estime de soi ».
- d'autre part, la dévalorisation du travail sous l'effet de la montée du capitalisme. Ce dernier ne valoriserait pas le mérite, voire même la compétence.

Malgré cela, la valeur du travail aujourd'hui semble rester importante aux yeux des français. Selon une enquête Ipsos menée en 2015[38], *« 91 % des personnes interrogées estiment que la*

[36] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 169.
[37] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 170.
[38] http://www.ipsos.fr, « Les Français et le travail », Brice Teinturier, 11/2015.

« valeur travail » évoque quelque chose de positif », dont 33% « très positif » et 58% « plutôt positif ».
Néanmoins, il convient de relever que, d'après cette même étude, parmi les **idées les plus associées au travail**, on retrouve **l'argent** qui est citée majoritairement pour 71% des personnes interrogées, **la nécessité** pour 59% des personnes interrogées.

Malgré cette valeur travail qui reste présente, le travail se trouve aujourd'hui dans une **situation paradoxale**. Le fait qu'il puisse être considéré comme rare, du fait d'un chômage important, le rend précieux. Il est considéré comme facteur d'épanouissement personnel pour certains salariés et évidemment d'insertion professionnelle. En parallèle, une *« crise de la valeur travail »* serait associée à sa rareté : *« le schéma selon lequel le travail est essentiel à la formation de la personnalité serait en passe d'être aboli ».* [39]
Au début des années 1970, on assiste à un équilibre entre performance économique et protection sociale. Mais cet équilibre va être fragilisé par les crises des années 1980-1990.
Avec l'accroissement de la concurrence induit par la mondialisation, l'optimisation, voire la réduction du coût du travail, devient nécessaire. Cette optimisation se manifeste par la **flexibilité du travail** et du temps de travail et l'augmentation de l'utilisation des contrats précaires (contrats à durée déterminée, intérim, contrats à temps partiel). Parallèlement, le chômage démontre aux travailleurs qu'ils sont en sorte privilégiés, mais qu'ils peuvent également perdre leur emploi facilement.
Les **conditions de travail** des salariés sont touchées par ce contexte qui entraîne diverses manifestations, dont celles significatives d'un réel **mal-être au travail**.

Olivier Vassal expose un **autre paradoxe du travail d'aujourd'hui** qu'il me semble important de soulever : *« Les pratiques comme les processus sont de plus en plus encadrés et standardisés alors que l'appel à* l'autonomie*, la responsabilité et la prise d'initiatives se font toujours plus prégnants. Le risque de contradiction est partout. »* [40]
Selon lui, les organisations sont confrontées à plusieurs **contradictions** : la logique court terme vs long terme, l'individuel vs le collectif, le global vs le local. Notre économie est *« en accélération permanente, très sensible à l'aléa et à la perturbation, et très complexe à*

[39] http://www.larousse.fr/encyclopedie, Le monde du travail aujourd'hui.
[40] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 171.

appréhender pour ceux qui y évoluent. »[41] Dans ce contexte, le premier risque, selon lui, est une **perte de sens** global.

Ceci étant, en s'appuyant sur l'étude « Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel » réalisée par Estelle Morin[42] en 2008, il convient en amont d'étudier le sens, de s'interroger sur ce qu'est le travail à proprement parler.

Quelles définitions du travail ?

Estelle Morin, dans cette étude, cite Sigmund Freud[43] qui affirmait : *« le travail, comme l'amour, est une nécessité vitale pour le développement de la personne et de la société démocratique. Ses portées sont à la fois matérielles, sociales, économiques, psychologiques, psychiques et biologiques. Il est temps de s'intéresser sérieusement au travail, à ce que signifie l'activité même du travail dans l'existence des personnes. »*
Ainsi, plus que s'intéresser à l'emploi et à sa portée économique, il convient de s'intéresser au travail en rapport avec l'humain.

Plusieurs définitions du travail sont exposées dans cette étude.

Selon Brief[44] et Nord[45] (1990), il reviendrait à *« une activité qui a un but ».*

Firth[46] (1948), Fryer[47] et Payne (1984), Shepherdson (1984) le définissent comme *« une dépense d'énergie à travers un ensemble d'activités coordonnées visant à produire quelque*

---

[41] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 174.
[42] Estelle M. Morin est professeure titulaire au Service de l'enseignement du management de HEC Montréal. Elle a obtenu un doctorat (Ph.D., 1990) en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal. Elle a fondé le Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé (CRITEOS). En recherche, elle s'intéresse principalement à l'organisation du travail, au sens que lui donnent les employés, et ses impacts sur le bien- être psychologique et l'engagement organisationnel. Elle s'intéresse également aux représentations de l'efficacité organisationnelle, à la mesure et à la gestion de la performance organisationnelle. Elle est membre de l'Ordre des psychologues du Québec, de la Société canadienne de psychologie, de l'*American Psychological Association*, et de *l'Academy of Management*. - Extrait de « Donner un sens au travail », Estelle M. Morin, 2006.
[43] Sigmund Freud (1856-1939) était un médecin autrichien, fondateur de la psychanalyse.
[44] Arthur Paul Brief is the George S. Eccles Chair in Business Ethics and Presidential Professor at the University of Utah.
[45] Walter R. Nord est un universitaire américain spécialisé dans l'étude du comportement organisationnel, professeur de comportement organisationnel à l'Université de Floride du Sud, co-auteur de livres sur le pouvoir dans les organisations et la gestion des organisations.

chose d'utile. Il peut être agréable ou désagréable, et il peut être associé ou non à des échanges de nature économique. Il peut être exécuté ou non dans le cadre d'un emploi ».
Pour Fryer et Payne (1984), le travail serait *« une activité utile, déterminée par un but défini au-delà du plaisir engendré par son exécution ».*

→ La notion commune à ces définitions est donc l'utilité du travail et le fait qu'il s'agisse d'une activité qui a un but.

Estelle Morin distingue le travail de **l'emploi**, qui, quant à lui, est *« l'occupation de l'individu définit par l'ensemble des activités rétribuées, dans un système économiquement organisé ».*
Selon Fryer et Payne (1984), l'emploi *« implique des **relations d'échanges** institutionnalisées ».*
L'emploi est également associé à une **rétribution** sous forme de salaire. Il implique un consentement de la part de l'employé face à celui qui lui dicte la nature de ses tâches.
Firth (1948) soutient que *« le travail ne doit pas impliquer seulement des relations fondées sur les exigences techniques et économiques ; il doit également impliquer un **ensemble de relations fondées sur les nécessités humaines et sociales** sans quoi on met en péril le sain développement de la société ».*

Brief et Nord (1990) estiment que *« donner au travail le sens d'une activité que l'individu fait pour gagner un salaire, entraîne des conséquences fâcheuses autant personnelles qu'institutionnelles. En outre, cette **restriction du sens du travail à son aspect économique** engendre ou renforce les rapports contractuels entre l'individu et l'organisation qui l'emploie, conférant une **importance à la rémunération au détriment de l'esprit de service et de communauté.** Elle **dévalue également les activités non-rémunérées** comme le bénévolat et le travail domestique (housework); celles-ci n'étant plus considérées comme du travail, elles ne sont plus reconnues. Au niveau institutionnel, cet usage de la notion de travail crée également une situation où le traitement salarial attire plus l'attention des négociateurs que le traitement des relations humaines dans l'organisation ou le traitement psychologique qu'y trouvent les individus. »*

---

[46] Raymond Firth (1901-2002) était un ethnologue et anthropologue néo-zélandais, considéré comme l'un des fondateurs de l'anthropologie économique, directeur du département d'anthropologie de la London School of Economics.
[47] Roland Fryer est professeur d'économie à l'Université de Harvard, il travaille également au National Bureau of Economic Research et au Web DuBois Institute.

→ Le travail ne doit donc pas être uniquement associé à sa rétribution économique. Il s'agit d'une activité impliquant des relations entre les personnes, significative et créatrice de valeur. Selon Estelle Morin : *« Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie. »*[48]

La santé au travail

Depuis une vingtaine d'années, le **rapport est établi entre travail et la santé des personnes**. La notion de « burnout » n'est pas récente ; *« elle a fait son apparition dans la littérature américaine des années 1970. Herbert Freudenberger, dès 1974, utilise le terme pour désigner le sentiment d'épuisement chez des bénévoles dans le secteur social. Il définit ce concept en 1987 par « un affaiblissement et une usure de l'énergie vitale provoqués par des exigences excessives qu'on impose ou qui sont imposées de l'extérieur…qui minent nos forces, nos mécanismes de défense et nos ressources. » »*[49] Ainsi, le burnout *« a été initialement défini comme un syndrome d'épuisement des ressources physiques et mentales* ***affectant plus particulièrement les « professions d'aide »****, soit l'ensemble des professions caractérisées par une dimension d'aide, d'assistance, de soins ou de formation auprès d'un public. »*[50] Un outil de mesure du burnout, construit par Christina Maslach[51], le Maslach Burnout Inventoy (voir annexe 1), révèle d'ailleurs que ce syndrome repose sur trois dimensions[52] :

- l'épuisement professionnel qui *« traduit le fait que vous n'arrivez plus à récupérer, qu'une fatigue structurelle s'installe par dégoût de votre travail et/ou surcharge en volume, en sollicitation et/ou en situations nouvelles »* ;
- la dépersonnalisation qui *« fait état d'une absence d'implication émotionnelle dans la réalisation de vos activités professionnelles »* ;

[48] « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », Rapport R-543, Estelle Morin, IRSST, 2008.
[49] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p40-41.
[50] Maslach Burnout Inventory (MBI), Risques psychosociaux : outils d'évaluation, Catégorie Atteinte du rapport psychologique au travail, FRPS26, INRS, Références en santé au travail, N° 131, septembre 2012.
[51] Christina Maslach est une psychologue américaine spécialisée dans les domaines de l'épuisement et le stress au travail, et de l'individuation de l'influence sociale. (Wikipédia)
[52] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p233.

- l'accomplissement qui *« mesure le degré de satisfaction existentielle que vous retirez de votre travail ».* Cela renvoie à l'utilité du travail et la réalisation de soi au travers de l'activité professionnelle.

Aujourd'hui, le burnout n'est plus réservé aux travailleurs sociaux et touche de nombreuses activités. D'après David Autissier et Frédéric Wacheux, *« la sur-sollicitation, l'ambiguïté des rôles, le manque de soutien, la non-reconnaissance, le fait de ne pas pouvoir parler de ce qui ne va pas, le cloisonnement, l'absence de projets, la multiplication des conflits, l'importance de la charge de travail et l'absence de conditions matérielles de travail favorables sont autant d'éléments qui peuvent conduire à un phénomène d'épuisement organisationnel. »*

Malgré cela, le travail continue d'être géré au regard des résultats financiers attendus par les organisations. Le travail n'est pas nécessairement présenté par la raison d'être de l'organisation, qui légitime ses activités, ni dans la perspective du développement des individus et plus généralement, de la société, selon Estelle Morin. Des **questions d'éthique** se posent alors et mettent en cause le travail dans ces organisations.
Il en découle un **mal être au travail** particulièrement présent aujourd'hui. Il est perceptible dans l'étude Ipsos de 2015[53], qui montre que pour 32% des personnes interrogées, **le travail** est **associé au stress**, **à une contrainte** pour 20% et **à de l'usure** pour 14% des personnes interrogées. L'exploitation (9%) et les frustrations (8%) sont aussi évoquées.

Cependant, d'après Estelle Morin, *« le **problème de santé au travail** qui existe actuellement et qui tend à se répandre ne sera pas endigué tant et aussi longtemps que les facteurs qui sont à son origine ne seront pas déterminés, reconnus et corrigés. S'il est juste que les **problèmes de santé des employés** peuvent être engendrés par des dispositions personnelles, des styles de vie désorganisés, ou des problèmes personnels, il est temps de reconnaître également qu'ils **peuvent aussi être engendrés par des problèmes d'organisation du travail et des mauvaises conditions de travail**. »* D'après elle, l'organisation du travail est un sujet peu étudié, même si un effort de recherche est fait.

Même si les organisations peinent à résoudre la problématique qu'est la souffrance au travail, à minima, elles se doivent de donner un sens au travail.

[53] http://www.ipsos.fr, « Les Français et le travail », Brice Teinturier, 11/2015.

2.1.2 Le sens au travail

Depuis 10 ans, on assiste à une **perte de sens** : *« Un nombre croissant de gens ne savent plus pourquoi ils travaillent. […] Et lorsque cela touche de façon généralisée des milliers de personnes, ce qui n'était que l'enjeu de quelques organisations devient un problème de société. Désormais,* ***pour beaucoup trop de personnes, la « vrai vie commence après le travail ».*** *Et l'on sait pourtant que réduire le travail à une vision utilitariste, c'est se tromper sur sa nature profonde. Celui-ci est un vecteur d'accomplissement des personnes lorsqu'il est satisfaisant dans son contenu comme dans les rapports qu'il sous-tend. »*[54]

Le **cas des cadres** est assez révélateur : *« Je suis stupéfait de la proportion de cadres qui, lorsqu'on les interroge, déclarent « se tuer au travail » sans parvenir spontanément à donner un sens aux efforts qu'ils fournissent. D'autres encore sont de plus en plus sceptiques quant aux orientations qui leur sont proposées et s'enferment dans un rôle d'exécutants en contradiction évidente avec les responsabilités qui leur sont confiées. »*[55]

Qu'est-ce que le sens ?

Au vu de nos recherches, le « sens » peut avoir plusieurs sens.

Une des **définition du sens donnée par le Larousse** et qui semble être la plus appropriée pour notre analyse est la suivante : *« Raison d'être, valeur, finalité de quelque chose, ce qui le justifie et l'explique. Ex. : Donner un sens à son existence. »*[56]

Une autre **définition du sens donnée par les philosophes** et exposée par Olivier Vassal est la suivante : *« [Le sens] constitue le fondement de toute chose donnée. Le désir que les personnes manifestent pour ce dernier correspond à leur volonté de saisir un « au-delà » des faits et des choses. En cela, la notion de sens est indissociable de celle de Tout. Il n'y a sens que lorsqu'il est possible de retrouver dans les actes et les choses du quotidien la présence et la marque d'un tout cohérent. »*[57] Les notions d'unité et de cohérence sont donc mises en avant dans cette définition.

---

[54] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 175.
[55] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 179.
[56] http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sens
[57] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 175.

Estelle Morin, quant à elle, présente, dans son étude « Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel », **plusieurs définitions du sens**, s'appuyant sur divers auteurs.

Frankl[58] (1969) : *« Le sens est associé à la **raison d'être** et de vivre, à la **vocation**. »*
Selon lui, le sens accomplit trois fonctions :

- comme les valeurs et les idéaux, il oriente les attitudes et les conduites de l'individu ;
- comme un boomerang, il confronte l'individu à travers les épreuves et les passages de sa vie, afin de le forcer à accomplir son destin ;
- comme il permet la compréhension de l'existence et l'intégration de la personnalité. Sans cette intégration, il est fort difficile pour un individu d'avoir une histoire qui soit intelligible et un but dans la vie qui soit logiquement associé à cette histoire.

Frankl explique que le sens n'est pas seulement un attribut des personnes, des objets et des expériences, il est d'abord et avant tout découvert. Bien qu'il comporte un certain degré d'objectivité, la **subjectivité** est la principale composante du sens.

Yalom[59] (1980) : *« La quête de sens implique une recherche de **cohérence**. »* Il fait la différence entre :

- le sens et le dessein : le dessein est associé à l'intention, le but et la fonction ;
- le sens et la signification (significance) : la notion de signification implique l'idée d'importance ou de conséquence et met en évidence les valeurs qui sous-tendent le sens de même que les résultats auxquels l'individu aspire.

Yalom soutient que l'être humain a besoin de sens pour comprendre et interpréter ses expériences dans le monde et pour se définir les valeurs sur lesquelles il pourra fonder ses actions. Le sens est nécessaire à l'**hygiène mentale** de l'être humain : l'individu a besoin d'une raison d'être, d'avoir un but, des valeurs ou des idéaux, sans lesquels il connaîtrait une condition de détresse. Ces absolus inspirent ses attitudes et ses conduites et lui servent de guides d'actions.

Weisskopf-Joelson[60] (1968) définit le sens avec trois composantes :

---

[58] Viktor Frankl (1905-1997) était un professeur autrichien de neurologie et de psychiatrie.
[59] Irvin David Yalom est un écrivain américain, professeur en psychiatrie de l'Université Stanford et psychothérapeute reconnu.
[60] Edith Weisskopf-Joelson (1910-1983) était un professeur autrichien de psychologie, enseignant dans plusieurs universités.

- **la signification :** pour elle, l'individu a besoin d'une histoire, d'un système de croyances qui lui permette de comprendre et d'interpréter son expérience à travers les événements de sa vie, pour qu'il y trouve du sens.
- **l'orientation :** pour elle, la présence d'un but ou d'une cause qui transcende la vie de l'individu est un élément important afin d'y trouver un sens.
- **l'intégration :** pour elle, il est nécessaire que l'individu maintienne une cohérence entre les domaines privé (intérieure) et public (extérieure) de sa vie pour qu'il puisse y trouver du sens.

Brief et Nord (1990) : *« Le sens de toutes les activités humaines est obtenu de deux sources : **la compréhension** et **l'intention.** »*

Dilthey[61] (1962) : *« Le sens s'élabore dans la **relation** qu'établit le sujet avec l'objet, dans le rapport dialectique entre soi et le monde extérieur. »*

→ Ainsi, ces définitions nous montrent que le sens est une notion relativement complexe. Nous retiendrons qu'il renvoie à une raison d'être qui oriente les attitudes de l'individu, il répond à un besoin de cohérence, dépend de chaque individu et concourt à un certain bien-être mental.

Qu'en est-il alors du « sens du/au travail » ?

May[62] et d'autres auteurs (2004) énoncent que *« un travail a du sens lorsque le sujet perçoit son travail comme ayant **un but**, un dessein (a purpose) et **de la valeur**, de l'importance (significance).* »

Pour Isaksen[63] (2000), le **sens du travail** est perçu comme *« un état de satisfaction engendré par la perception de **cohérence** entre la personne et le travail qu'elle accomplit. »* Il dénombre huit caractéristiques du travail qui contribuent à lui donner un sens[64] :

1. la possibilité de s'identifier à son travail et à son milieu de travail ;
2. la possibilité d'avoir des bonnes relations avec les autres et de se préoccuper de leur

[61] Wilhelm Dilthey (1833-1911) était un historien, psychologue, sociologue et philosophe allemand.
[62] Douglas R. May est professeur agrégé et directeur du Programme Business, Ethics, and Society à l'Université du Nebraska.
[63] Jesper Isaksen est chercheur en psychologie à l'Institut national de la santé professionnelle de Copenhague.
[64] « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », Rapport R-543, Estelle Morin, IRSST, 2008.

bien-être ;

3. le sentiment que le travail est utile et contribue à l'accomplissement d'un projet important ;
4. le sentiment que le travail accompli est important pour les autres, est bénéfique pour autrui ;
5. la possibilité d'apprendre et le plaisir de s'accomplir dans son travail ;
6. la possibilité de participer à l'amélioration de l'efficacité des processus et des conditions de travail ;
7. le sentiment d'autonomie et de liberté dans l'accomplissement de son travail ;
8. le sentiment de responsabilité et de fierté du travail accompli.

Remarque : Nous reviendrons plus en détail sur les caractéristiques du travail permettant de donner un sens au travail dans une prochaine partie.

Une **distinction** peut être faite entre **« sens du travail »** et **« sens au travail »**, selon Pratt[65] et Ashforth[66] (2003). Pour eux, *« le sens peut être obtenu des **qualités intrinsèques du travail** lui-même, ou du **milieu** dans lequel il s'accomplit. »*

Ainsi, la distinction peut-être faite de cette façon :

- **Le sens du travail** *« se rapporte aux tâches ou aux activités qui s'inscrivent dans un rôle, une fonction. »*[67]
- **Le sens au travail** *« s'applique aux relations qu'une personne entretient dans son milieu de travail avec ses supérieurs, ses collaborateurs, ses collègues et la clientèle. »*
  La mutuelle Chorum dédiée aux acteurs de l'ESS indique que *« le sens au travail renvoie notamment aux finalités de l'activité, à l'utilité sociale, aux valeurs de la structure. »*[68]

→ La **perception** que l'individu a de son travail et de son milieu de travail est donc essentielle.

Ces deux chercheurs émettent également l'idée que *« le sens que donne un individu à son travail et à son milieu de travail est aussi intimement lié à son **identité**. »* D'après eux, *« le travail et le milieu de travail ont du sens pour une personne lorsqu'elle perçoit une **correspondance** (fit), un **appariement** (match) ou un **alignement** entre son identité, son travail et son milieu de travail. »*

[65] Michael G. Pratt est Ph.D Director, Management and Organization Department, à l'Université du Michigan.
[66] Blake E. Ashforth est un psychologue enseignant-chercheur américain, président du Arizona State University.
[67] « Donner un sens au travail », Rapport R-624, IRSST, 09/2009.
[68] Fiches repères « S'engager dans une démarche de qualité de vie au travail », Chorum CIDES, 06/2015.

→ Cette idée est en lien avec celle de cohérence évoquée précédemment.

Parallèlement, selon Constant Calvo[69], « *le sens au travail est une notion complexe à cerner, mais, quelle que soit la manière dont on appréhende le travail, du point de vue sociologique ou psychologique, on s'accorde à dire qu'il* ***contribue à la construction identitaire*** *d'une personne.* »[70]

→ Ainsi, le sens est lié à l'identité même de la personne d'une part et à l'identité en devenir d'autre part.

Le modèle de Pratt et Ashforth, évoqué précédemment, est représenté ci-dessous. Il est intéressant puisqu'il relie l'individu, plus précisément sa fonction, au collectif et à cette identité que nous évoquons.

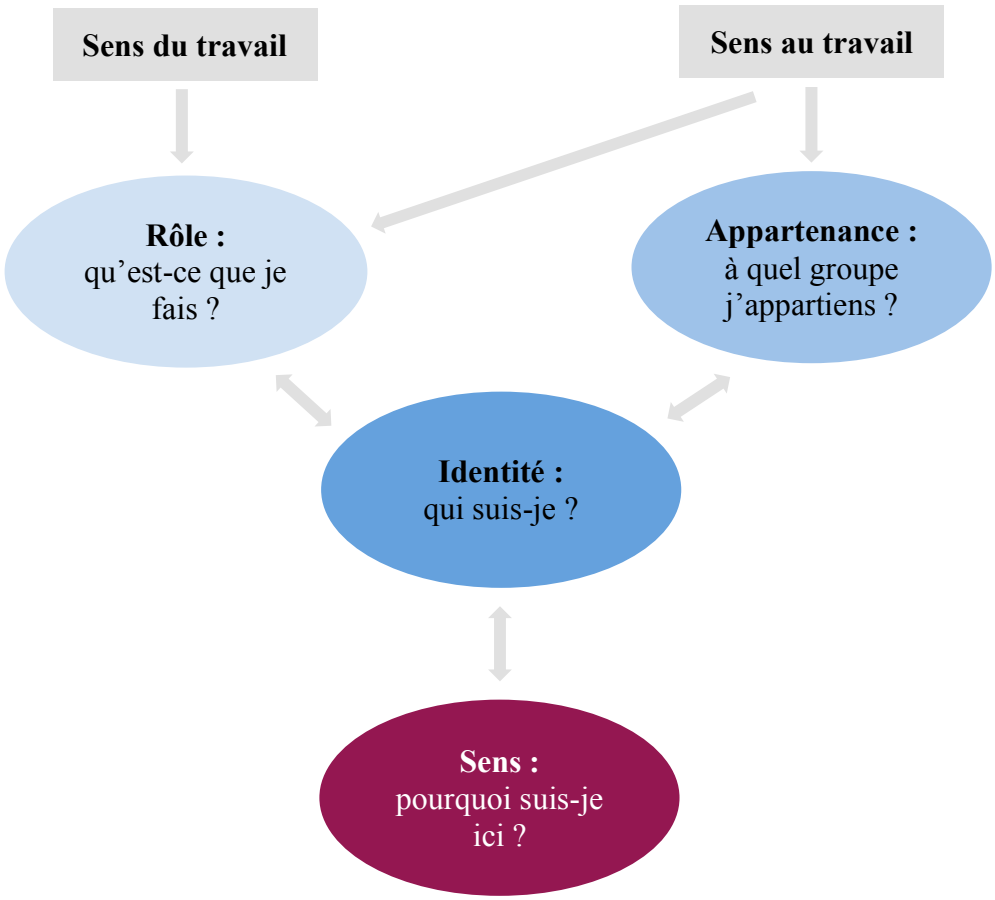


Figure 1 : Modèle de Pratt et Ashforth (2003), E. Morin (2008)

→ Ainsi, pour qu'un salarié se sente bien dans son travail, il est nécessaire que son travail et

[69] Constant Calvo est co-fondateur et directeur associé du Cabinet Adhere-RH, spécialisé en management des RH et RSE.
[70] « DRH : la RSE pour donner ou redonner du sens au travail », Constant Calvo, LesEchos.fr, 09/05/2016.

son milieu de travail aient un sens à ses yeux. Pour autant, la distinction que font les chercheurs entre les caractéristiques du travail lui-même et la qualité des relations professionnelles qu'engendre l'accomplissement du travail, amène **plusieurs hypothèses**. Il est possible de[71] :

- faire un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas ;
- faire un travail qui n'a pas de sens dans un milieu qui en a ;
- faire un travail qui a du sens dans un milieu qui en a (situation idéale).

→ Finalement, pour résumer ces différentes définitions, Estelle Morin propose la définition suivante, selon 3 axes, que nous retiendrons :

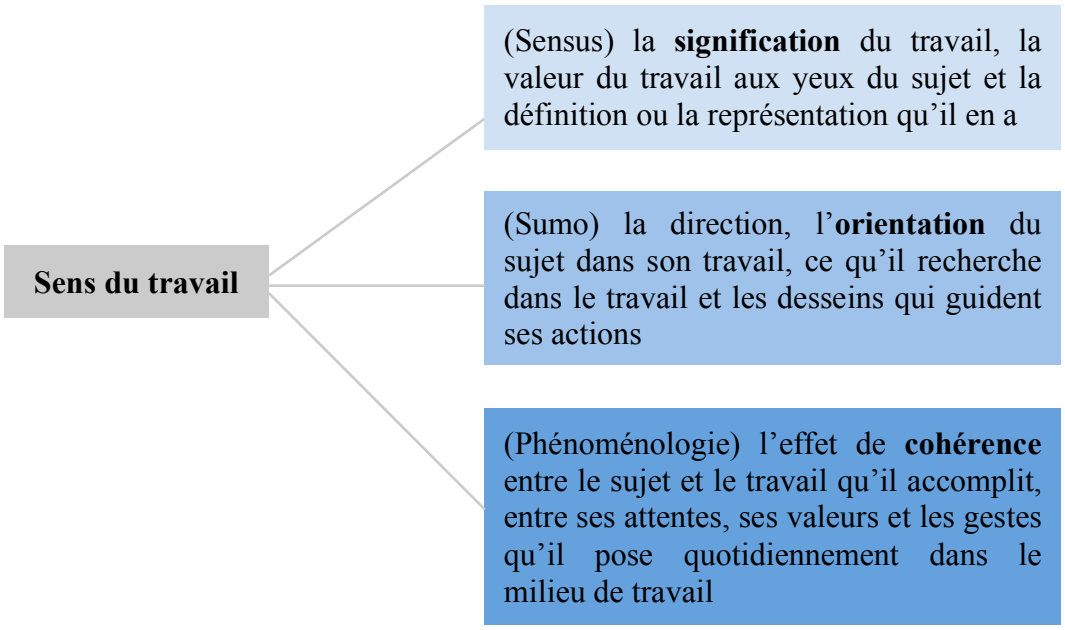


Figure 2 : Définition du sens du travail, Estelle Morin (2008)

Estelle Morin soulève l'**importance de la cohérence** : *« La cohérence que le sujet trouve dans son rapport au travail lui procure un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui l'aidera à faire face aux épreuves que comporte inévitablement l'exercice même de ses fonctions.»*

→ La cohérence peut donc être associée au bien-être psychologique de l'individu.

Nous avons relevé, grâce aux définitions précédentes, que le sens est quelque chose de tout à fait **subjectif**, puisqu'il varie en fonction de la perception de l'individu et de son identité. Par conséquent, nous pouvons maintenant nous interroger sur la construction de ce sens au travail,

[71] « Donner un sens au travail », Rapport R-624, IRSST, 09/2009.

ses caractéristiques.

Comment se construit le sens au travail ? Quelles sont ses caractéristiques ?

D'après la **théorie du *sensemaking***, introduite en sociologie des organisations par Karl Emmanuel Weick[72], *« Le sens n'est pas construit avant l'action mais pendant l'action. […] C'est au cours des échanges [avec d'autres individus que l'individu] réalise ses actions et construit du sens. […] En projetant l'individu dans l'action, les interactions deviennent un lieu d'expérimentation par lequel l'acteur trouvera des éléments créateurs de sens qui justifieront son engagement. Ce qui signifie qu'il ne faut pas que l'individu attende du système entreprise un sens préétabli, mais qu'il s'engage dans un processus interactionnel pour construire simultanément une dynamique d'action et de sens. L'entreprise ne fournit naturellement pas ce sens, qui doit être construit individuellement, mais apporte un environnement de travail qui favorisera cette construction. »*[73]

Ainsi, les **trois sources de sens** que l'entreprise offre à ses salariés sont les suivantes[74] :

- la **culture**, *« au sens de « valeurs reconnues » comme étant celles de l'institution, que l'on partage et auxquelles on adhère. [Elle] produit des repères idéologiques, philosophiques ou de valorisation sociale. »* ;
- la **stratégie**, *« un discours prévisionnel qui conditionne les contrats de chacun, apporte une lisibilité sur les décisions, mais également sur la contribution des acteurs qui participent au système d'action collectif. »* ;
- la **structure** ou « processus de structuration », il s'agit de *« la mise en relation de deux figures : les structures formelle et informelle. La structure formelle est un cadre qui valide, codifie et institutionnalise les rôles, règles, procédures, activités configurées et relations d'autorité donnant les clés de la signification. La structure informelle est la capacité de la structure formelle à créer les occasions d'interaction au cours desquelles les individus échangent et créent un sens partagé. »*

[72] Karl Emmanuel Weick est un psychosociologue américain. Il est considéré comme l'un des théoriciens les plus renommés mondialement de la théorie des organisations. (Wikipédia)
[73] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p21.
[74] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p23-24.

Selon Olivier Vassal, le sens commence avec les **piliers de l'organisation**, qu'il représente selon le schéma ci-dessous, car *« la première condition pour pouvoir attribuer un sens à une chose, c'est de pouvoir la relier à un tout. »*[75]

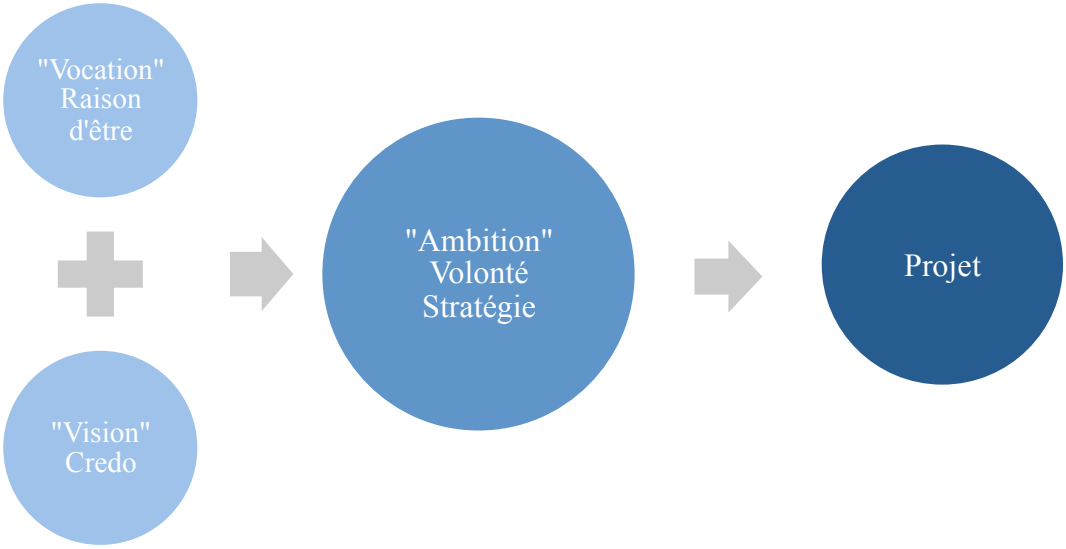


Figure 3 : Les piliers de l'organisation, Olivier Vassal (2005)

- La **vocation ou raison d'être** fait référence à la mission essentielle de l'organisation : *« ce que je suis, ce pourquoi j'existe, ce à quoi je crois »*. Elle suscite l'engagement et la passion : *« convoquer la force et l'intelligence des salariés en contrepartie d'un bon salaire, d'un peu de reconnaissance en fin d'année et d'un plan de carrière séduisant n'a jamais suffi. Pas plus hier qu'aujourd'hui ni demain. »* Un défaut de raison d'être de l'organisation entrainerait, selon lui, une perte de sens ; le salarié ne sachant pas pourquoi il travaille.

- La **vision** est une pensée générale des grands choix concernant l'organisation : *« ce que je veux devenir »*, mais aussi *« comment je vois le monde »*. *« La vision donne du sens aux décisions et à l'action du management. »*
« L'alchimie qui s'opère entre une raison d'être et une vision est seule capable de répondre à la « quête de sens » de salariés qui, dans leur ensemble, sont souvent prêts à s'engager. »[76]

- Le **projet**, quant à lui, *« se situe à l'origine et à la conclusion de la conquête du sens. […] Il se décline en objectifs tangibles censés être motivants pour les unités et les*

[75] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 280.
[76] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 191.

personnes. […] Il fixe la cible que l'on veut collectivement atteindre, ce que l'on veut devenir ensemble. […] C'est avec le projet que peut commencer la mise en mouvement d'une organisation. C'est la qualité de celui-ci qui, mieux que n'importe quel autre levier, permet de garantir l'attachement des individus à l'institution. C'est elle qui permet de répondre aux besoins fondamentaux des individus, en particulier à ceux de réalisation et d'accomplissement de soi, mais également au besoin de sens. […] Le projet doit permettre à chacun de situer sa contribution. » Il répond aux besoins de cohérence, sous le sens cohérence des politiques, et de cohésion, sous le sens cohésion des équipes.

Cette idée des piliers de l'organisation est reprise par RSE Magazine : *« Pour que le collaborateur puisse trouver du sens à son travail, il doit donc avant tout se reconnaître dans le projet de l'entreprise et, plus profondément, dans son identité. […] Pour cela, l'entreprise doit être porteuse d'une vision de son activité partagée par tous, et de valeurs qui fondent son identité. »*[77]

→ On retrouve donc ici l'idée de **cohérence**, en lien, non pas avec le travail qu'effectue l'individu à proprement parler, mais **avec l'ensemble de l'organisation** dans laquelle il travaille. Estelle Morin soulève l'importance du rôle de ceux qu'elle nomme les « gestionnaires », qui *« doivent avoir la compétence et l'intégrité pour clarifier les attentes, donner des orientations claires à leurs employés et cohérentes avec la raison d'être de l'organisation qu'ils dirigent. »*[78] Dans ce sens, les Ressources Humaines ont un rôle primordial à jouer, en partenariat avec la Direction.

Estelle Morin, quant à elle, fait le lien entre **l'organisation du travail ou « job design »** et le sens au travail[79] : *« Dans nos travaux sur l'organisation du travail, le sens du travail est défini comme un effet de cohérence entre les caractéristiques qu'un sujet recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit. »*
Ainsi, l'étude de l'organisation du travail doit permettre de déterminer les **conditions de la qualité de vie au travail qui amèneront à donner un sens au travail**. Elle définit la qualité de vie au travail par *« un état général de bien-être des personnes dans leur milieu de travail, […] décrit généralement à l'aide des indicateurs suivants : le sens du travail, l'engagement*

[77] http://www.rse-magazine.com, « Comment surmonter la perte de sens au travail », 19/02/2013.
[78] « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », Rapport R-543, Estelle Morin, IRSST, 2008.
[79] « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », Rapport R-543, Estelle Morin, IRSST, 2008.

organisationnel ou le sentiment d'appartenance à l'organisation, le sentiment de dignité et d'accomplissement dans son travail et l'atteinte de l'équilibre entre le travail et la vie privée. »

Hackman[80] et Oldham[81] (1976), dans leur **modèle des caractéristiques de l'emploi**, étudient cette problématique. Ce modèle *« cherche à expliquer comment les interactions entre les caractéristiques d'un emploi et les différences individuelles influent sur la motivation, la satisfaction et la productivité des travailleurs. »*

Le principe de ce modèle est le suivant : les caractéristiques de l'emploi entraînent des états psychologiques qui engendrent des conséquences sur les attitudes et les comportements des personnes.

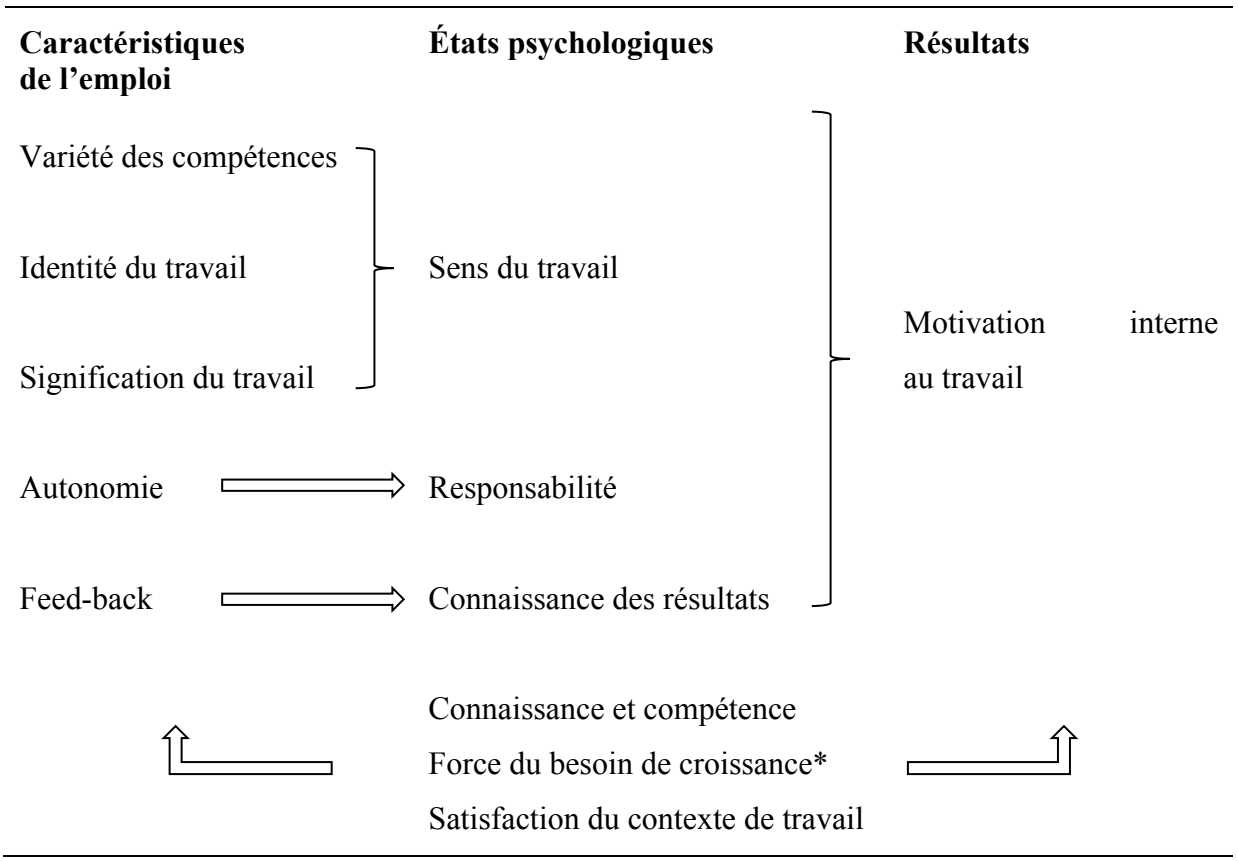


Figure 4 : Modèle des caractéristiques de l'emploi, Hackman et Oldham (1980), E. Morin (2008)

* *« Un individu ayant un fort besoin de croissance serait plus sensible à un emploi enrichi qu'un individu ayant un faible besoin. »*

[80] John Richard Hackman (1940-2013) était professeur de psychologie sociale et organisationnelle à l' Université Harvard, auteur et co-auteur de plusieurs livres sur la dynamique de groupe.
[81] Greg R. Oldham est professeur-chercheur en administration des affaires à l'Université de Tulane, auteur de plusieurs études dans les domaines du comportement et de la gestion organisationnelle.

Selon ce modèle, trois caractéristiques de l'emploi **donneraient du sens au travail** :

1. **La variété des compétences :** variété de tâches exigeant une variété de compétences ;
2. **L'identité du travail :** faire quelque chose du début à la fin, avec un résultat tangible, identifiable ;
3. **La signification du travail :** impact sur le bien-être ou le travail des autres personnes, dans l'organisation ou dans le milieu.

→ Le sens au travail ainsi obtenu contribuerait à la **motivation de l'individu au travail.**

Les autres caractéristiques de l'emploi ont des effets psychologiques différents mais concourent elles aussi à la motivation au travail :

4. **L'autonomie :** marge de liberté, d'indépendance et de discrétion laissée à l'individu pour organiser ses tâches et pour déterminer la façon de les effectuer, qui procure un sentiment de responsabilité pour l'accomplissement des tâches et l'atteinte des objectifs ;
5. **Le feed-back :** information obtenue directement sur sa performance, connaissance des résultats obtenus, lui permettant de faire les ajustements requis pour atteindre les objectifs fixés.

Un autre modèle part du postulat que la satisfaction des salariés au travail est en lien avec l'organisation du travail. Il s'agit du **modèle sociotechnique** ou « design des systèmes sociotechniques » de Trist[82] (1978). Ce modèle fait correspondre l'organisation du travail avec les motivations intrinsèques des salariés et leurs besoins extrinsèques, afin de stimuler l'engagement des salariés et donc d'améliorer la performance.
D'après ce modèle, les **propriétés du travail** (Ketchum et Trist, 1992) qui contribuent à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à la performance sont les suivantes[83] :

Extrinsèques : les conditions de l'emploi	**Intrinsèques : le travail lui-même**
- Un salaire juste et acceptable	- De la variété et du défi
- L'assurance de l'emploi	- De l'apprentissage continu

[82] Eric Lansdown Trist (1909-1993) était un scientifique britannique reconnu dans le domaine du développement organisationnel.
[83] « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », Rapport R-543, Estelle Morin, IRSST, 2008.

- Des avantages convenables	- Une marge discrétionnaire, de l'autonomie
- La sécurité	- De la reconnaissance et du support
- La santé	- Une contribution sociale qui fait du sens
- La justice et l'équité des procédures	- Un futur désirable

Estelle Morin émet une limite quant à ces deux modèles qui datent des années 60, développés dans des milieux de travail anglo-saxons. Depuis, le travail a évolué et les caractéristiques présentées dans ces modèles ont donc dû évoluer également.

Une étude a été menée par Morrin et Cherré[84] de 2001 à 2007 auprès de salariés de secteurs d'activités différents, à savoir un centre hospitalier, un centre de santé et de services sociaux, un centre de recherche dans le secteur de l'agriculture et une société de conseil en ingénierie.

Les objectifs de cette étude étaient de déterminer les caractéristiques du travail associées à un travail qui a du sens, explorer les relations entre le sens du travail, la santé mentale et l'engagement affectif des employés.

Les **hypothèses** suivantes ont été **validées**[85] :

1. Les six caractéristiques du travail énoncées ci-dessous sont positivement corrélées entre elles.
2. Les six caractéristiques sont positivement corrélées avec le sens du travail.
3. Le sens du travail influence positivement le bien-être psychologique.
4. Le sens du travail influence négativement la détresse psychologique.
5. Le sens du travail influence positivement l'engagement affectif dans l'organisation.

Les **principales caractéristiques d'un travail qui a du sens**[86], déterminées par cette étude, sont donc les suivantes :

- **L'utilité sociale du travail :** *« Pour qu'un travail ait un sens, il est important qu'il soit perçu comme utile aux autres ou à la société. Il faut qu'il ait un but qui motive la personne à accomplir les tâches qui lui sont confiées. »*

[84] Benoit Cherré est actuellement professeur en comportement organisationnel et éthique des affaires, auparavant professeur/chercheur à HEC Montréal.
[85] « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », Rapport R-543, Estelle Morin, IRSST, 2008.
[86] « Donner un sens au travail », Rapport R-624, IRSST, 09/2009.

- **L'autonomie :** *« Pour que le travail ait un sens, il doit permettre à l'individu qui l'exécute d'exercer ses compétences et son jugement, de faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes et de pouvoir exprimer ses opinions quant aux décisions qui le concernent. »*

- **Les occasions d'apprentissage et de développement :** *« Un travail qui a un sens ne fait pas que correspondre aux intérêts professionnels d'un employé. Il lui permet de développer ses compétences, de se perfectionner et de s'épanouir. »*

- **La rectitude morale :** *« Le travail a du sens lorsqu'il est réalisé d'une façon responsable et moralement justifiable, autant sur le plan de l'exécution que des résultats. »*

- **La qualité des relations :** *« Pour que le travail ait un sens, il doit être réalisé dans un milieu qui stimule le développement de relations professionnelles positives, de contacts intéressants, de bonnes relations interpersonnelles et qui permet de développer une complicité avec ses collègues, d'obtenir leur soutien et d'exercer son influence au sein d'une équipe ou d'une organisation. »*

- **La reconnaissance :** *« Avoir le respect et l'estime de ses supérieurs et de ses collègues et être satisfait du soutien, du salaire et des perspectives de promotion sont autant de facettes de la reconnaissance en milieu de travail. Un membre d'une équipe qui souligne la participation de ses collègues dans la préparation de la présentation de son projet pose un geste évident de reconnaissance. »*

David Autissier et Frédéric Wacheux développent la **reconnaissance par le manager**[87] selon 3 axes : la reconnaissance par la rétribution, la reconnaissance symbolique et la reconnaissance relationnelle.

[87] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p83-94.

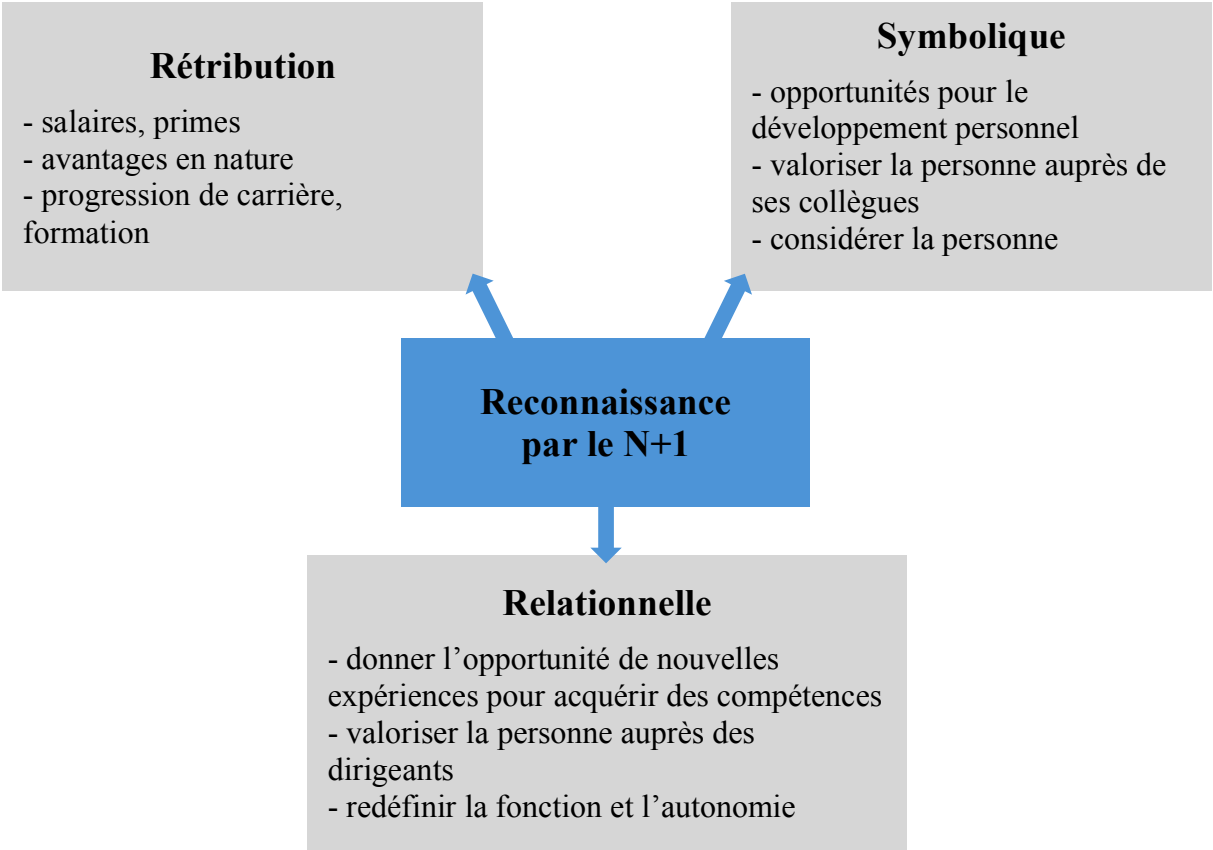


Figure 5 : Le minimum de reconnaissance au travail, David Autisser & Frédéric Wacheux

La reconnaissance fait partie, selon eux, de la règle des 3M ou trois minimum, qui font sens pour les salariés :

- un minimum de sécurité au travail : *« le risque de perdre son emploi contribue largement à [la] perception [d'un sentiment d'insécurité permanent], les nouvelles formes organisationnelles aussi. »*
- un minimum de reconnaissance, comme détaillé précédemment ;
- un minimum d'avenir dans l'entreprise : *« satisfaire aux besoins de sécurité et de reconnaissance facilite la satisfaction du besoin d'avenir, car il assure aux salariés la garantie de son présent et le rassure sur son utilité à venir dans l'entreprise. »*

→ Ces trois minimum, en étant équilibrés et cohérents, concourent, selon eux, à l'engagement des salariés.

« Il n'y aura pas de sens au travail, si la relation entre l'entreprise et le salarié ne satisfait pas aux minimums attendus par les salariés. »

D'autre part, d'après les hypothèses 3 et 4 validées par les chercheurs, **le sens du travail a un lien avec la santé mentale** (caractérisées par le bien-être ou la détresse psychologique dans les deux hypothèses).

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la santé mentale est définie par *« un état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté.»*[88]

Par ailleurs, l'OMS précise que les **conditions de travail** font partie des déterminants de la santé mentale. Selon Estelle Morin[89], il faudrait ajouter à ces déterminants **le sens que donne un individu à son travail** pour plusieurs raisons :

- selon Kasl (1992), *« un employé peut s'adapter à une situation qui lui paraît absurde, c'est-à-dire qui n'a pas de sens, mais cette adaptation se fait au prix de quelque chose : ajustement des aspirations, modification des valeurs de travail, détournement de l'attention vers les relations professionnelles, augmentation de la valeur attribuée au salaire, désaffection à l'égard du travail et de l'employeur, mésestime de soi, etc. »*
- Isaksen (2000), a observé que *« les sujets qui donnaient un sens à leur travail supportaient mieux le stress que les autres. »*

→ Ainsi, Estelle Morin et les autres chercheurs intervenus dans son étude de 2008, ont émis l'hypothèse que le sens au travail peut avoir des effets protecteurs voire bénéfiques pour la santé des personnes. Leurs hypothèses ont été validées suite à l'étude menée.

D'autres chercheurs s'accordent sur le fait que le sens au travail a un lien avec la santé mentale. Le Docteur Philippe Rodet, médecin urgentiste et membre fondateur des commissions sur le stress de l'ANDRH, estime que *« le sens est la clé de la réussite, tant aux niveaux personnel que professionnel, car il est le premier facteur de motivation et de bien-être. »*[90] Il fait le lien entre le bien-être de l'individu et l'utilité de son travail pour autrui, si cette dernière est perceptible par le travailleur. D'autre part, le sens au travail serait un facteur de protection contre le stress, d'après les travaux d'un psychiatre canadien, Jean-Jacques Breton : *« les agressions psychologiques liées au travail ne sont pas perçues avec beaucoup d'intensité par les personnes qui donnent du sens à leur vie et à leur activité professionnelle. »* Philippe Rodet précise que *« le sens est à l'origine d'émotions positives, des émotions qui vont contribuer à*

[88] http://www.who.int/mediacentre, « La santé mentale : renforcer notre action », Aide-mémoire, 04/2016.
[89] « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », Rapport R-543, Estelle Morin, IRSST, 2008.
[90] http://www.journaldunet.com, « Sens au travail : comment en faire un facteur de motivation ? », Chronique de Laurence Darnault, 21/02/2014.

diminuer le niveau de stress, à rendre les relations entre les personnes plus agréables et donc à améliorer la santé. »[91]

D'après l'hypothèse 5, **le sens du travail favorise l'engagement dans l'organisation**.
L'engagement envers l'organisation est *« une notion qui traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son travail. [Il] est un critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation. Il indique dans quelle mesure une organisation peut compter sur la continuité des contributions de ses employés à ses activités et à son développement. »*[92]

Il existe **trois formes d'engagement**[93] :

- **L'engagement affectif :** *« réfère à l'attachement, à l'identification et à l'implication d'une personne par rapport à l'organisation qui l'emploie. Un employé manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut bien. »*

- **L'engagement normatif :** *« reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation. Un employé exprimant un fort engagement normatif garde son emploi parce qu'il croit avoir une obligation morale envers l'organisation. »*

- **L'engagement de continuité :** *« indique dans quelle mesure l'employé a conscience des coûts associés à son départ éventuel. Un employé affichant un fort engagement de continuité garde son emploi parce qu'il en a besoin. Ce type d'engagement est associé à deux attitudes : le manque de solutions de rechange qui s'offrent à lui sur le marché du travail, ou les sacrifices personnels qu'il devrait faire s'il quittait son poste. »*

Une étude[94] de janvier 2015 montre que le sens du travail est un des moyens de cultiver l'engagement des collaborateurs. L'impact du sens sur l'engagement explique l'influence du sens sur la réussite.

---

[91] Dossier « Plaisir et performance au travail : une histoire de sens », Personnel, mensuel n°565, ANDRH, décembre 2015
[92] « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », Rapport R-543, Estelle Morin, IRSST, 2008.
[93] « Donner un sens au travail », Rapport R-624, IRSST, 09/2009.
[94] https://www.researchgate.net/publication/228350224_The_Meaning_of_Work_The_Challenge_of_Regaining_Employee_Engagement_and_Reducing_Cynicism

Précédemment, nous avons vu que le sens génère des émotions positives. Philippe Rodet précise que ces émotions positives *« élargissent le champ de l'attention et renforcent la créativité ; […] influencent la vision du monde qui nous entoure en nous poussant à voir prioritairement ce qui va bien ; […] rendent les personnes psychologiquement plus souples et plus à même de trouver le bon moyen de cultiver des relations sociales de bonne qualité, favorisant ainsi l'engagement. »*[95]

> *« Chacun de nos collaborateurs doit savoir à quoi il sert, il sera ainsi plus heureux, plus efficace et en meilleure santé. »*

À partir des résultats obtenus de leur étude, les chercheurs ont constitué un **modèle théorique représentatif de la qualité de vie au travail**, représenté ci-dessous.

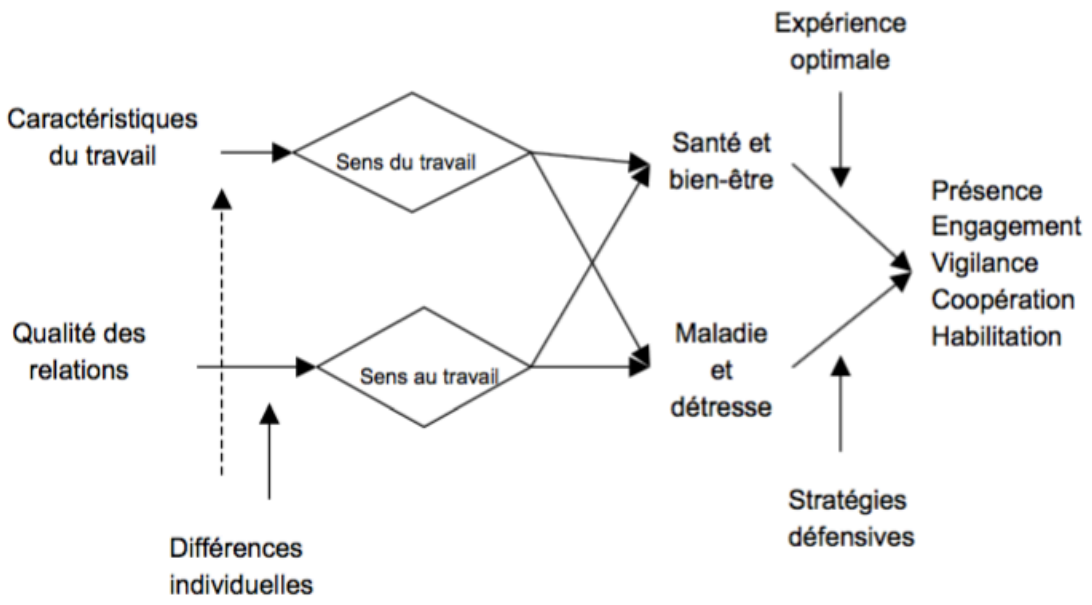


Figure 6 : Modèle général de la qualité de vie au travail, E. Morin (2008)

Dans ce modèle, l'organisation du travail - qui sous entend le sens du travail - est déterminante quant à la santé des salariés, leurs attitudes et leur performance.

[95] Dossier « Plaisir et performance au travail : une histoire de sens », Personnel, mensuel n°565, ANDRH, décembre 2015.

- *« **Si l'individu perçoit positivement son travail** (les activités quotidiennes, concrètes), **les conditions dans lesquelles il accomplit son travail** (les conditions de santé et de sécurité, l'environnement physique, les relations de travail, etc.) **et les relations que donne lieu son travail** (avec son supérieur, ses collègues, la clientèle, etc.), alors il aura tendance à trouver du sens dans son travail et à son travail, et par conséquent, à se sentir bien physiquement et mentalement. Il sera donc enclin à se présenter à l'heure à son travail, à s'engager dans ses activités, à se montrer vigilant dans l'exercice de ses fonctions, à coopérer avec les autres pour atteindre les objectifs fixés et à donner le rendement attendu. »*[96] Cela correspond à « l'**expérience optimale** » dans le schéma précédent.

- *« À l'opposé, **s'il les perçoit négativement** [son travail, les conditions dans lesquelles il l'accomplit et les relations que donne lieu son travail], alors il aura tendance à trouver que son travail n'a pas de sens, non plus le milieu dans lequel il travaille, et à présenter des symptômes de stress, voire de détresse, ainsi que des troubles de santé physique. Afin de maintenir sa présence au travail, son engagement et un niveau de performance acceptable, il devra mobiliser des **stratégies défensives** : ajustement de ses aspirations, modification de ses valeurs, augmentation de l'importance accordée au salaire. Lorsque celles-ci seront épuisées, des symptômes d'épuisement apparaitront et ses résultats se détérioreront. Cela peut se traduire en absentéisme, désaffection à l'égard du travail et de l'organisation, inattention, conflits, comportements contre-productifs, minimalisme, [voire] en un désir de changer d'emploi ou de profession. »*
  → Remarque : Ainsi, ces perceptions négatives montrent que *« **l'apparition de troubles psychologiques et de comportements négatifs au travail n'est pas seulement le fait de dispositions personnelles.** Ceux-ci peuvent être attribués à un travail, à des conditions ou à un milieu de travail dit « toxique ». »*

→ On voit donc que la **performance** de l'individu au travail est donc grandement influencée par le sens qu'attribue le salarié à son travail. Plus globalement, cela s'inscrit dans une démarche de qualité de vie au travail (QVT), levier de la performance économique et sociale de l'organisation.

[96] « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », Rapport R-543, Estelle Morin, IRSST, 2008 et « Donner un sens au travail », Rapport R-624, IRSST, 09/2009.

Finalement, ces observations montrent que le sens au travail est totalement en lien avec la motivation de l'individu au travail et avec sa performance.
Si l'on recontextualise avec notre problématique initiale, les salariés du secteur social expriment une perte de sens de leur travail. Les caractéristiques du sens au travail évoquées précédemment, en cause dans cette perte de sens au travail chez les travailleurs sociaux, sont principalement la rectitude morale, la qualité des relations et la reconnaissance.

Quelles sont les causes de la perte de sens au travail ?

Nous avons précédemment exposé les caractéristiques d'un travail qui a du sens, c'est-à-dire ce qui donne du sens au travail. A l'inverse, il est intéressant de s'interroger sur les causes d'un manque ou d'une perte de sens au travail afin de trouver des solutions pour redonner ou préserver ce sens au travail. Selon David Autissier et Frédéric Wacheux, *« [la perte de sens] survient lorsque les salariés ne comprennent plus les raisons de leur présence ou ont l'impression d'être engagés dans un environnement qu'ils ne maîtrisent pas. »*[97] Les causes sont de natures diverses.

Les contradictions ou injonctions paradoxales

Olivier Vassal évoque les contradictions comme « faire vite et bien » ou l'application de procédures complexes face à la gestion d'imprévus, qui mettent le salarié dans une position délicate. Certaines contradictions sont telles que le salarié se demande pourquoi il travaille.
Prenons comme exemple un chargé de clientèle dans une banque : le discours affiché est que l'intérêt des clients passe en premier, le chargé de clientèle devrait idéalement concilier l'intérêt et le besoin du client avec la rentabilité de l'activité bancaire. Mais, dans les faits, c'est la rentabilité qui prime, quitte à ce que le client se retrouve avec un produit qui ne correspond pas à ses besoins. Une telle situation crée beaucoup d'incompréhension, voire du dégoût pour le travail réalisé.
Les conséquences de telles contradictions sur la motivation des salariés ne sont donc pas négligeables.
→ Ici, l'aspect de cohérence évoqué dans les caractéristiques du sens au travail prend tout son sens.

[97] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p81.

La dissonance entre l'identité de l'organisation et les valeurs

D'après RSE Magazine, *« Les salariés ne se reconnaissent plus dans les projets d'entreprises qu'ils jugent trop éloignées de leurs valeurs. »*[98]

L'incohérence entre les choix stratégiques, l'organisation et le style de management avec l'identité et la culture de l'entreprise peut être la cause d'une perte de sens. D'après David Autissier et Frédéric Wacheux[99], l'identité et la culture de l'entreprise se trouvent dans l'esprit des salariés, elles sont matérialisées par des valeurs. Celles-ci sont *« acquises par les apprentissages, les expériences passées et présentes, dans et hors de l'entreprise. […] Il y a des cultures et des identités favorables à l'émergence d'un sens positif au travail. Mais il y aussi des valeurs qui freinent ou détruisent le sens donné par les salariés à leur activité. »*

Ainsi, les salariés s'identifient aux valeurs portées par l'entreprise lorsqu'ils reconnaissent dans la stratégie, la structure ou le système de management les valeurs auxquelles ils adhèrent. *« La résonance entre l'identité organisationnelle et les valeurs portées par les salariés crée concrètement du sens, car les évènements qu'ils vivent font écho dans leur quotidien au travail et par rapport à leurs références personnelles. […] Dans la plupart des situations de perte de sens, l'identité et la culture [de l'entreprise] sont la cause et la conséquence de l'incompréhension des salariés. Le principe de réalisme s'impose aux dirigeants. […] Les valeurs de l'entreprise structurent la relation entre salarié et entreprise. »*

→ Cela fait écho aux piliers de l'organisation présentés précédemment et à l'importance de la cohérence pour maintenir le sens. Cette cohérence dans l'identité et la culture de l'entreprise pourrait également renvoyer à la rectitude morale évoquée précédemment, comme caractéristique essentielle d'un travail qui a du sens.

Le manque de reconnaissance

D'après un sondage Ipsos réalisé en 2015 sur les Français et le travail[100], seulement 26% des personnes interrogées associent le travail à une reconnaissance.

Le Nouvel Obs nous donne l'exemple des cadres qui n'identifient plus leur valeur ajoutée dans l'organisation : *« Dès qu'une question sérieuse se pose, elle est confiée à un expert externe : la*

[98] http://www.rse-magazine.com, « Comment surmonter la perte de sens au travail », 19/02/2013.

[99] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p95-102.

[100] http://www.ipsos.fr, « Les Français et le travail », Brice Teinturier, 11/2015.

direction générale méconnaît les compétences en interne et préfère s'en remettre à prix d'or à de cabinets spécialisés. »[101]

→ Rappelons que la reconnaissance fait partie des caractéristiques principales d'un travail qui a du sens.

Les processus de normalisation, la dépersonnalisation, la distanciation

Selon Olivier Vassal, *« le processus de normalisation […] sous prétexte d'efficacité, réduit la marge de manœuvre du local aux détails de l'exécution. »*[102] Les processus entraîneraient selon lui la dépersonnalisation du travail, en privant l'individu de toute subjectivité dans son travail, alors que la responsabilisation et l'initiative sont pourtant fortement attendues et appréciées.

→ Cela renvoie au besoin d'autonomie, caractéristique essentielle d'un travail qui a du sens pour l'individu.

D'autre part, l'augmentation de la taille des entreprises et leur complexification, avec en parallèle l'éloignement des centres de décision, entrainerait une difficulté pour l'individu à comprendre la valeur ajoutée de son travail au sein de l'organisation et également un sentiment de désintérêt pour ce que l'on appelle communément « le terrain ».

→ Cela renvoie à la signification du travail explicitée précédemment.

Le management par les objectifs

Ce système évaluerait la performance individuelle au dépend de dimension collective de la performance : *« à toujours vouloir ramener la performance à sa dimension individuelle, on nie ce qui relève du cadre collectif dans l'accomplissement des tâches et on donne une interprétation du travail qui ne reflète pas la réalité. L'évaluation dans ce cadre devient un exercice abstrait en contradiction avec les fondements de l'efficacité collective qui nie ce qui se noue concrètement dans le quotidien. »*[103]

D'autre part, le management par les objectifs ne contribuerait pas à l'adhésion du salarié à la stratégie de l'entreprise et à ses valeurs, l'objectif étant de nature micro alors que l'organisation procède du macro : *« Son fonctionnement ne peut être réduit à une transaction entre un individu et son supérieur hiérarchique. L'adhésion procède d'autre chose. L'expérience montre que lorsqu'ils passent un contrat annuel censé réguler leur contribution, les individus cherchent surtout à caler ce qui fait leur spécificité, ce qui les distingue plus que ce qui les*

[101] http://leplus.nouvelobs.com, « Urgence, perte de sens et manque de reconnaissance : être cadre, c'était mieux avant », Denis Monneuse, sociologue, 26/03/2014.
[102] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 242.
[103] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 125.

rapproche de la communauté à laquelle ils appartiennent. »[104] En parallèle, nous pouvons nous interroger sur le paradoxe entre le système de fixation d'objectifs individuels et l'interaction, la coopération de plus en plus demandées aux salariés avec leurs collègues. Ainsi, le management par les objectifs réduirait les liens que peuvent avoir les individus entre eux et favoriserait un esprit de compétition, entrainant un manque certain de coopération. C'est d'ailleurs ce que soulève Estelle Morin en conclusion de son étude : *« Dans les organisations où la logique d'excellence et de dépassement prévaut, on voit renforcer les valeurs de compétition et d'individualisme alors que les valeurs de coopération et de communauté s'effritent. Les modes de gestion et d'organisation qui favorisent le « chacun-pour-soi » ont des effets dévastateurs sur le climat de travail et l'engagement des employés. »*[105]

→ Cela renvoie à une caractéristique essentielle d'un travail qui a du sens : la qualité des relations.

Une autre incohérence soulevée par Olivier Vassal est l'évaluation portant sur les objectifs individuels. Selon lui, elle varierait en fonction du manager qui l'effectue, à performances objectivement très proches.

→ On pourrait lier cet aspect qui se rapproche d'un manque d'équité avec la reconnaissance du travail accompli.

Enfin, selon Olivier Vassal, *« Ce n'est pas avec des objectifs mais avec des enjeux que l'on manage. […] Ce qui est important en termes de pur management, c'est-à-dire de motivation des hommes, c'est l'arrière plan des objectifs, autrement dit les enjeux dont ils découlent. »*[106] Les attitudes et comportements sont conditionnés par la façon dont l'individu interprète et perçoit les enjeux de l'organisation.

→ Les enjeux de l'organisation rappellent les piliers de l'organisation évoqués précédemment qui répondent au besoin de sens et de se situer dans l'organisation.

Par ailleurs, d'après David Autissier et Frédéric Wacheux, *« l'entretien annuel d'évaluation devrait être le moment privilégié pour reconnaître l'effort du salarié et lui exprimer de la satisfaction. Trop souvent, la discussion se concentre sur l'année à venir et se structure sur les primes à donner. »*[107]

→ Le management par objectifs devrait donc en partie répondre au besoin de reconnaissance.

---

[104] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 126.
[105] « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », Rapport R-543, Estelle Morin, IRSST, 2008.
[106] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 127.
[107] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p89.

Le triptyque finance-normalisation-déshumanisation[108]

David Autissier et Frédéric Wacheux évoquent la « **financiarisation à court terme de l'activité** », avec une contrainte financière qui peut se matérialiser à un niveau local, dans le fonctionnement d'un service par exemple. *« Il est demandé aux managers de réduire les coûts, de supprimer certains postes de dépenses dans leurs budgets, de limiter les investissements qui ne seront pas profitables à très court terme. Ces exigences, indispensables pour une recherche de performance, peuvent être interprétées comme des contraintes qui ne tiennent pas compte des réalités opérationnelles de production, de qualité et de sécurité. »*

Les **changements organisationnels** dans lesquelles se sont engagées les entreprises ont conduit les salariés à revoir certaines de leurs pratiques, organisations et valeurs. Les changements récurrents dans l'organisation, qui se superposent et parfois se contredisent, entrainent les salariés à se désengager, lorsqu'ils n'arrivent pas à suivre le rythme de ces changements.

La **déshumanisation** se matérialise par une crise identitaire de la part des salariés. *« Ceux-ci s'interrogent, de plus en plus, sur la finalité de leur engagement à une entreprise collective qui donne l'impression de les oublier en route et de seulement voir en eux une force de travail et une variable d'ajustement à l'environnement. Les acteurs ont ainsi l'impression de ne plus pouvoir réaliser leurs idéaux individuels et collectifs dans l'activité professionnelle. »*

Finalement, les causes de la perte de sens évoquées ci-dessus correspondent avec la perte de sens ressentie par les travailleurs sociaux :

- les contradictions ou injonctions paradoxales réfèrent au maintien d'une qualité de service en parallèle de restrictions budgétaires importantes ;
- la dissonance entre l'identité de l'organisation et les valeurs pourrait renvoyer à la performance économique désormais imposée au secteur social, en contradiction avec les valeurs des travailleurs ;
- le manque de reconnaissance est présent chez les travailleurs sociaux, au travers une rémunération insuffisante au regard des qualifications, le manque de soutien de leur hiérarchie et de leurs collègues ;
- la distanciation pourrait renvoyer à l'éloignement du management, dont le rôle devient du contrôle de gestion ;

[108] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p31-39.

- le management par objectif est en lien avec le système d'évaluation mal vécu par les travailleurs sociaux.

Le triptyque « finance-normalisation-déshumanisation » ne renvoie pas traits pour traits aux secteurs de notre étude, mais la financiarisation et une certaine forme de déshumanisation qui en découle, avec un questionnement sur les valeurs, pourraient se rapprocher des problématiques évoquées dans nos secteurs, bien que ces enjeux soient plus perceptibles dans des entreprises à proprement parler (et non des associations), qui plus est de tailles importantes.

Comment se matérialise la perte de sens ?

Finalement, **la perte de sens est difficilement mesurable**. *« Elle se matérialise par une démotivation progressive et se traduit par de la passivité puis du désengagement. »*[109] Ce désengagement a des conséquences réelles sur le fonctionnement et la performance de l'entreprise, conséquences néanmoins souvent invisibles. *« Une personne désinvestie cherchera davantage à satisfaire ses obligations contractuelles qu'à s'impliquer dans son travail. Cette perte ne se voit pas en comptabilité, mais au travers de nombreux petits dysfonctionnements et dans la lenteur des projets d'innovation. »*

David Autissier et Frédéric Wacheux présentent ce qu'ils appellent « une spirale du désengagement »[110], dans laquelle la perte de sens entraîne l'individu. Ils décomposent le désengagement en six étapes qui caractérisent différents états successifs du désengagement : la perturbation, l'interrogation, la contestation, le retrait, l'opposition et la rupture. Ces états sont chronologiques, le passage de l'un à l'autre se fait selon des effets de cliquet.

[109] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p59.
[110] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p62-72.

Tableau 1 - Spirale du désengagement (David Autissier - Frédéric Wacheux - 2008)

Phases du désengagement		
	Étapes	**Causes**
Questions	Perturbation	Modification des conditions de travail Modification des finalités (stratégies)
	Interrogation	Vais-je perdre mes acquis ? Y a-t-il des opportunités individuelles et/ou collectives ?
Postures	Contestation	Désaccord sur les finalités du projet Désaccord sur les modalités opérationnelles de déploiement
	Retrait	Absence de réponse à des demandes Émergence du sentiment que « tout est joué »
Actions	Opposition	Défense de symboles identitaires Sentiment de ne plus pouvoir agir
	Rupture	Utilisation d'éléments bloquants Sentiment de trahison

L'étape qui semble être la plus significative, par rapport aux secteurs de notre étude, est l'opposition : *« Des personnes, déjà en situation de retrait ou de contestation, basculent dans l'opposition quand elles pensent que leurs symboles identitaires forts sont menacés. Elles perçoivent une perte de leur identité au travail et par là même une partie de ce qui justifie leur présence aux yeux des autres et d'eux-mêmes. »* L'identité fait écho aux valeurs des professionnels du secteur social, en désaccord avec les nouveaux modes de gestion de l'activité. On pourrait se demander si cette phase d'opposition ne pourrait pas, à terme constituer un risque, au vu du contexte exposé précédemment dans les secteurs de notre étude.

Dans ce contexte, le rôle des gestionnaires, comme l'évoque Estelle Morin, est primordial et ce, particulièrement à l'heure du mal être au travail qui s'exprime parallèlement chez de nombreux salariés. Nous pourrions alors nous demander ce qu'entend Estelle Morin par « les gestionnaires » et quels sont leur rôle, comment peuvent-ils préserver le sens au travail ?

2.2 Le sens, élément de la stratégie globale de l'entreprise

Aujourd'hui, 95% des dirigeants estiment que l'entreprise a un rôle important à jouer dans la santé et le bien-être des salariés[111] ; 86% des salariés partagent ce point de vue. Patrick Dumoulin, Directeur Général de Great Place to Work, cite dans ses propos[112] Matthieu Ricard, qui affirmait la chose suivante : *« quand on est bien au travail, on est bien dans sa vie »*. La question de la **qualité de vie au travail (QVT)** est donc une préoccupation de plus en plus importante, aussi bien pour les employeurs que pour les salariés, mais également au niveau sociétal. En effet, cette préoccupation croît depuis 2013, période lors de laquelle la QVT a fait l'objet d'un Accord National Interprofessionnel (19 juin 2013).
Il m'apparaît important de préciser cette notion de qualité de vie au travail, afin d'en faire le lien avec le sens au travail.

Selon l'ANI de 2013, la QVT *« peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. »*[113]

Ainsi, différents aspects de la qualité de vie au travail réfèrent au sens au travail, en particulier l'intérêt du travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie, la reconnaissance.
Par ailleurs, selon ce même texte, *« la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail regroupe toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, et donc d'accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun de ses acteurs. »* Une démarche de QVT concoure donc à favoriser le sens au travail.

La QVT doit être appréhendée d'un point de vue global, selon l'ANACT dans sa Revue de la qualité de vie au travail : *« elle fait partie d'une stratégie globale qui interroge la gouvernance des entreprises. »*[114] La QVT doit redonner une cohérence à l'organisation du travail, en s'appuyant sur un ensemble d'acteurs : *« Il ne s'agit donc pas d'une démarche uniquement RH*

---

[111] « Santé et bien-être des salarié, performance des entreprises », Synthèse, Chiffres clés des études 2015, Malakoff Médéric.
[112] Dossier « Plaisir et performance au travail : une histoire de sens », Personnel, mensuel n°565, ANDRH, décembre 2015.
[113] Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013, « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ».
[114] « Les promesses de la qualité de vie au travail », Travail et changement, ANACT, N°347, Janvier/Février 2013.

ou seulement portée par les acteurs de la santé au travail. Cela nécessite un vrai dialogue, avec d'autres acteurs représentant les salariés et toutes les fonctions de l'entreprise. »

Ainsi, en suivant la logique d'une démarche de qualité de vie au travail, le sens au travail doit être abordé de façon globale, réunissant **plusieurs acteurs** autour du sujet :

- la Direction et le management de proximité/intermédiaire, plus globalement, cet ensemble que l'on nommera parfois la gouvernance ;
- mais également les fonctions support telles que la fonction Ressources Humaines ou la fonction Qualité ;
- sans oublier les salariés et leurs représentants.

D'après l'article « Sens au travail : comment en faire un facteur de motivation »[115], *« beaucoup de managers et de dirigeants, comme la plupart des gens d'ailleurs, pensent que le sens s'obtient par le compliment, alors que peu d'entreprises savent gratifier le travail d'autrui autrement que par des aspects financiers. »*

Le Dr Philippe Rodet[116] identifie en particulier les DRH, qui, selon lui, doivent jouer un rôle clé dans la recherche d'une autre performance, le **rôle de « catalyseur »** à la fois d'une performance sociale et d'une performance économique.

Quels sont alors les moyens employés par ces acteurs ? Comment s'y prennent-ils pour préserver le sens au travail ? Comment le sens peut-il être perçu de manière globale ?

Nous aborderons ici plusieurs démarches à mettre en relation avec le sens, sachant qu'il n'existe pas de méthode préconçue visant à préserver le sens au travail. D'après David Autissier[117] et Frédéric Wacheux[118], *« cette notion de sens est très ancienne dans les domaines philosophiques et politiques, mais sa faible traduction concrète dans les situations professionnelles l'avait écartée des débats sur le management. »*[119] D'après eux, *« trop souvent, la notion de perte de sens n'est pas traitée car elle reste à l'état de « brèves de machine à café » et ne s'inscrit pas dans les préoccupations habituelles des gestionnaires. Il*

[115] http://www.journaldunet.com, « Sens au travail : comment en faire un facteur de motivation ? », Chronique de Laurence Darnault, 21/02/2014.

[116] Vidéo « Le sens : Dr Philippe Rodet », Assises nationales de l'ANDRH, Tribune Qualité de vie au travail, Youtube, 2013.

[117] David Autissier est maître de conférences à l'Université Paris XII et intervient en tant qu'expert du changement et des projets de transformation dans les grands groupes.

[118] Frédéric Wacheux est professeur à l'Université Paris-Dauphine où il anime le Master Ressources Humaines et co-dirige le MBA Management des Ressources Humaines.

[119] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p21.

n'y a donc pas de mesures et d'actions pour cela. » Ce sera donc l'occasion de faire un focus particulier sur le rôle de la fonction RH dans ce cadre.

Il est important de préciser que le préalable à la gestion du phénomène de la perte de sens est la mesure du niveau de sens dans l'organisation, par l'intermédiaire d'un **diagnostic du sensemaking**[120]. David Autissier et Frédéric Wacheux posent l'hypothèse du « comportement organisationnel », en exposant le parallèle avec le comportement du consommateur en terme marketing : *« De même que le consommateur n'achète pas tout ce qui lui est proposé, le salarié n'obéit pas systématiquement à la subordination, mais décide de s'investir dans les tâches qui lui procurent une satisfaction professionnelle. […] Comme on évalue individuellement la contribution du salarié, les outils de management s'intéressent peu à l'engagement réel dans les missions ou à la coopération avec l'équipe de travail. »*

Ainsi, ils proposent d'évaluer la création ou la perte de sens par l'intermédiaire d'un « baromètre du sensemaking ». L'administration d'un questionnaire auprès des salariés permet de déterminer le niveau de sens partagé sous la forme d'un baromètre général (voir annexe 2).

Ensuite, la mise en œuvre d'un « baromètre managérial » permettra d'évaluer les dispositifs managériaux de l'entreprise qui contribuent à la création de sens. Les questionnaires administrés pourront évaluer les variables de gestion suivantes :

- la stratégie de l'entreprise ;
- les changements en cours ;
- la communication interne ;
- les valeurs de l'entreprise ;
- la qualité du management ;
- la robustesse de l'organisation ;
- l'efficacité des ressources humaines ;
- la qualité du système de pilotage ;
- la qualité des conditions de travail et des moyens à disposition.

En agissant sur ces variables, le management pourra améliorer la vie des salariés au travail et ainsi contribuer à créer du sens au travail.

Enfin, l'enquête de perception fournira une évaluation plus qualitative sur l'opinion des salariés sur l'entreprise dans sa globalité.

[120] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p145-174.

Ces outils permettront en définitive d'évaluer le niveau global de sens dans l'entreprise, avant de déployer des actions dans le cadre d'un **projet managérial de sensemaking**[121].

Dans le cadre d'un tel projet, les auteurs préconisent que ce soit les salariés eux-mêmes qui proposent des actions d'amélioration. *« Le management se limite souvent à un rôle d'accompagnateur et de mise en cohérence, rarement de pourvoyeur de projets descendants. Pour permettre ce dispositif d'émergence terrain et la mise en cohérence globale, nous proposons une démarche microprojets en grappe. »*
Ce projet se décompose en trois phases identifiées dans le schéma ci-dessous.

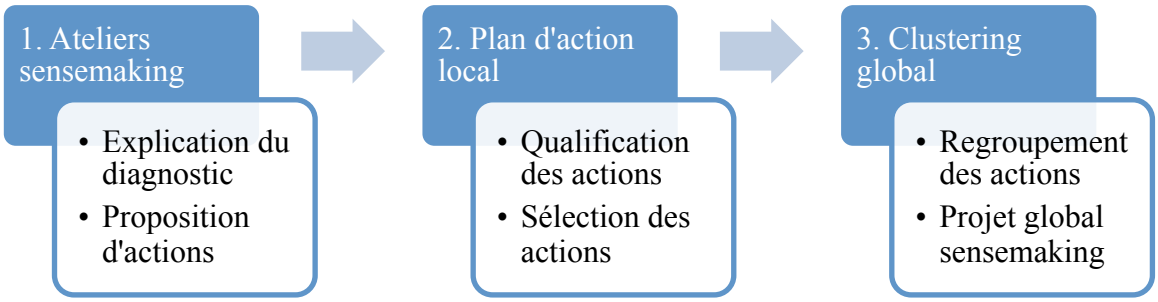


Figure 7 : Microprojet en grappe, David Autissier - Frédéric Wacheux

Le projet managérial de sensemaking s'entend dans une logique de transformation. La fonction Ressources Humaines pourra porter ce projet puisqu'il est de nature socio-organisationnel. *« Les dirigeants donnent l'impulsion, les managers opérationnels leur contribution, mais les architectes de la création de sens restent les acteurs des ressources humaines. Les RH sont légitimes pour le développement, la réalisation et le suivi des projets de sensemaking. […] Elles ont surtout pour objectif d'accroître la valeur du travail, tant pour les salariés que pour l'entreprise. »* Par quels biais la fonction RH peut-elle donc accroître cette valeur du travail et ainsi créer/préserver le sens au travail ?

[121] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p175-198.

2.2.1 La RSE comme levier pour préserver le sens au travail

La **Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises (RSE) ou des Organisations (RSO)** est *« un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire »* ou plus simplement, *« la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ».*[122] Plus précisément, il s'agit de la *« responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*

- *contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*[123]

Lorsque l'on évoque le concept de **développement durable**, il s'agit d'un *« développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. »*[124] Il se base sur trois piliers : un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

La RSE prend en compte les parties prenantes, c'est-à-dire toutes les personnes concernées par l'activité de l'entreprise, aussi bien internes qu'externes. Les salariés et les clients (que l'on nommera usagers ou bénéficiaire pour le secteur social) sont donc les cibles privilégiées dans le cadre d'une démarche responsabilité sociétale.

Aujourd'hui, seules 28% des entreprises françaises d'au moins 10 salariés connaissent la notion de RSE et mènent des actions qui en relèvent, 60% déclarent ne pas connaître la RSE, selon une étude publiée par France Stratégie en janvier 2016.[125] Parmi ces entreprises, les PME sont particulièrement représentatives : celles de 10 à 49 salariés sont seulement 24% à mener des actions RSE, 47% pour celles de 50 à 249 salariés. Parallèlement, les entreprises de grande taille (plus de 500 salariés) sont 84% à mener des actions RSE.

---

[122] http://www.developpement-durable.gouv.fr, « La responsabilité sociétale des entreprises », 24/12/2015.
[123] http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots
[124] http://www.developpement-durable.gouv.fr/Definition-du-developpement,15067.html ; définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement.
[125] Étude « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité », Evaluation et approche stratégique, France Stratégie, Janvier 2016.

D'après Constant Calvo dans un article des Echos, *« le sens au travail suppose qu'il existe au sein de l'entreprise une gouvernance éthique et transparente, et un management socialement responsable. »*[126] **Le sens au travail fait donc partie intégrante du volet social de la RSE.**

Quels aspects du volet social de la RSE peuvent concourir au sens au travail ?

Si l'on se réfère à l'étude Viavoice « Salariés et entreprises responsables », réalisée en 2015, les salariés ont pour la RSE l'ambition d'une synergie entre intérêt général et intérêts particuliers.

La RSE répond au besoin d'utilité sociale, qui, comme nous l'avons évoqué précédemment, est une des caractéristiques d'un travail qui a du sens.
L'utilité pour les usagers peut être entretenue auprès des salariés par les actions suivantes[127] :

- favoriser les temps d'échanges pour mieux connaître les besoins et les attentes des usagers, par le biais de la formation ou de groupes de travail ;
- faire des bilans réguliers de l'utilité des actions collectives menées auprès des usagers ;
- valoriser des initiatives innovantes d'accompagnement des usagers ;
- organiser des retours d'informations avec les salariés pour évoquer les questions relatives aux modalités de prise en charge et les aspects liés à la satisfaction des usagers.

La RSE répond au besoin de cohérence entre les valeurs exprimées par les salariés et le travail effectué. D'après Brigitte Bouquet dans son livre « Éthique et travail social, une recherche du sens », *« dans une société traversée par de profonds bouleversements économiques, sociaux et culturels, l'activité sociale et le travail social se trouvent interrogés quant à leurs finalités et confrontés à de nombreux dilemmes éthiques.* ***De ce fait, le travail social est saisi par le besoin de réflexion éthique et la nécessité d'un requestionnement de ses valeurs.*** *Il lui faut les repenser, les préciser, les décliner dans ses actes quotidiens. […] Il lui faut refonder des références éthiques lui permettant de partager avec ses pairs, et de les confronter à d'autres pratiques et à d'autres logiques. Car un des traits constitutifs du travail social est qu'il ne peut esquiver la question du sens qui constitue la matière même des pratiques, leur substantifique moelle. »*[128]

---

[126] « DRH : la RSE pour donner ou redonner du sens au travail », Constant Calvo, LesEchos.fr, 09/05/2016.
[127] Fiches repères « S'engager dans une démarche de qualité de vie au travail », Chorum CIDES, 06/2015.
[128] Ethique et travail social, une recherche du sens, Brigitte Bouquet, 2ème édition, Dunod, Paris, 2012.

Nous l'avons vu précédemment dans la première partie de cet état de l'art, pour que le travail ait un sens, il est nécessaire qu'il y ait une cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'il pose quotidiennement dans le milieu de travail (Estelle Morin, 2008).

L'éthique est ainsi un levier de création de sens, car elle répond à la question du « pourquoi » [129]**.** Selon David Autissier et Frédéric Wacheux, dans le monde professionnel, l'éthique peut être représentée de la manière suivante.

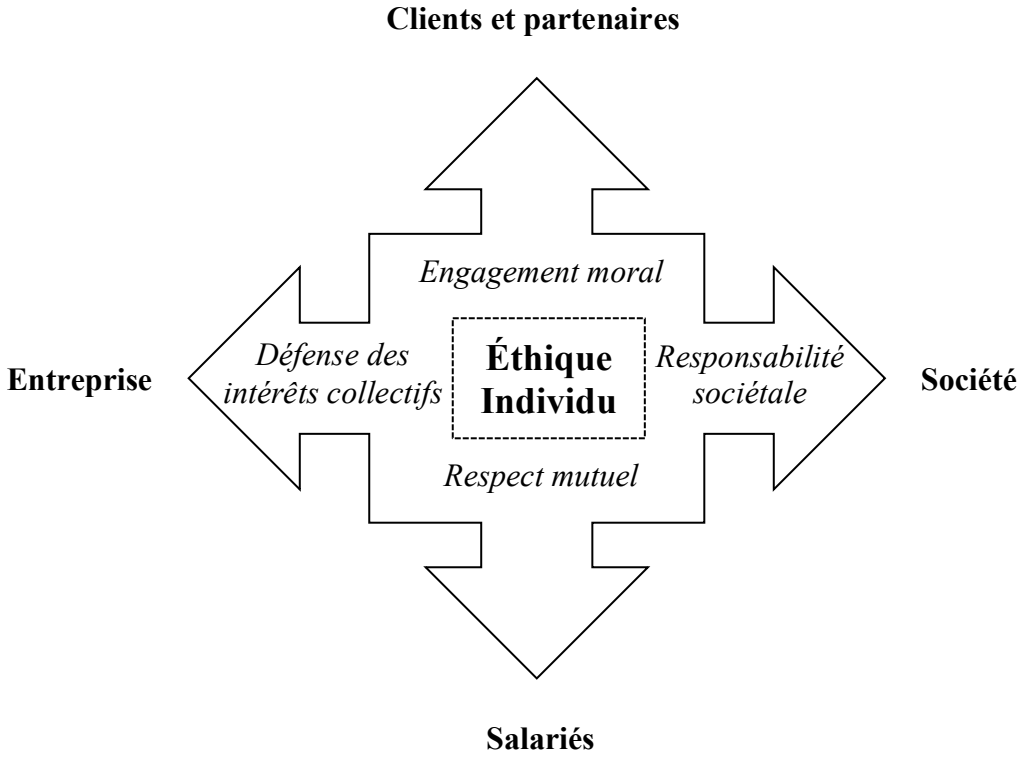


Figure 8 : L'éthique d'entreprise multipolaire, David Autissier - Frédéric Wacheux

« L'éthique d'entreprise peut donc se définir comme la réalisation de ces quatre valeurs :

- *salariés : respect mutuel entre les salariés, respect et reconnaissance de la valeur travail ;*
- *société : responsabilité sociétale, rôle citoyen de l'entreprise ;*
- *clients et partenaires : engagement moral, respect et validité des engagements ;*
- *entreprise : défense des intérêts collectifs, les intérêts particuliers ne doivent pas prendre le dessus sur les intérêts collectifs, s'ils sont contraires à ces derniers. »*

[129] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p207-213.

Lorsqu'une entreprise énonce une volonté/des principes éthiques, ces derniers sont entendus par les salariés. Les pratiques quotidiennes ne peuvent alors plus les contredire, sous peine d'engendrer des incompréhensions, du désengagement, un retrait et donc une perte de sens. Ainsi, les dirigeants ont tout intérêt à formuler des principes qu'ils pourront tenir. *« La règle éthique, si elle est acceptée, intervient comme une stratégie de création de sens et un moyen de vérifier la réalité des principes. [Les salariés] retrouvent [ainsi] dans l'entreprise des principes humanistes auxquels chacun aspire. »*

- **En matière de motivation des salariés,** une démarche RSE doit permettre de fédérer et d'ouvrir le dialogue avec les salariés, non seulement en les informant sur les initiatives menées, mais aussi en les y associant et en accueillant leurs idées. Il s'agit là d'inclure les salariés de manière collective dans le projet global et responsable de l'entreprise.

Selon une étude Viavoice réalisée en 2015[130], les salariés préfèreraient une « **communication de proximité via des relais naturels** », venant du manager direct ou des représentants du personnel, plutôt qu'une communication classique et institutionnelle (journaux, newsletters internes, panneaux d'information, intranet). Les moyens qu'ils évoquent sont prioritairement des réunions internes ou des événements de sensibilisation (journées thématiques, animations, conférences, formations), qui rendraient cette communication moins impersonnelle et plus impliquante, les salariés estimant qu'en étant mieux informés sur la RSE, cela les inciterait à s'impliquer davantage. En effet, c'est l'interprétation et l'appropriation de la démarche par les salariés qui fait sens. *« Le référentiel doit être facilement compréhensible par les parties prenantes et se décliner naturellement dans l'activité quotidienne des salariés. »*[131]

Pour rendre vivante la démarche, il est important de **faire participer les salariés**, que ce soit dans le cadre de la démarche RSE, mais, plus globalement, lors de tout projet de changement qui pourrait être mené dans l'entreprise. Selon Olivier Vassal, *« Il faut, dans tous les cas, cesser les projets d'entreprise où la participation des personnes n'est qu'un alibi. Organiser une vraie participation, c'est tout autre chose. C'est solliciter les avis et les contributions sans a priori, c'est accepter la remise en cause et la confrontation des points de vue. Ensuite, c'est recueillir les suggestions, les avis et les propositions et accepter de les considérer. »*[132]

---

[130] Étude « Salariés et entreprises responsables », L'observatoire Viavoice - Mindded - Des Enjeux et des Hommes - Ekodev, Viavoice, édition 2015.
[131] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p206.
[132] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 167.

→ Cet aspect de la RSE permet de **répondre en partie au besoin de reconnaissance**, caractéristique d'un travail qui a du sens, comme évoqué précédemment.

- **En matière de conditions de travail,** une démarche RSE vise à aller au-delà de la réglementation pour favoriser les relations et les ambiances sereines au travail, contribuant ainsi au bien-être des salariés. Cela interroge particulièrement les pratiques de management.

Pierre Yves Poulain[133], dans un dossier de l'ANDRH « Plaisir et performance au travail : une histoire de sens », souligne l'importante de **prendre en compte les volontés et personnalités des salariés dans les méthodes de management** : *« aspirations et convictions apporteraient sûrement à l'entreprise beaucoup plus qu'elle n'attend…pour peu qu'elles soient reconnues. »*[134] Selon lui, le challenge du manager et du DRH est de passer du stade de *« maître à penser, qui dicte une conduite, à celui de révélateur d'individualités »*, qui prend en compte la personne, ce qui l'anime, pour mettre à profit sa valeur ajoutée afin qu'elle soit reconnue, lui permettre de s'épanouir et de prendre du plaisir à effectuer son travail ; finalement d'y trouver un sens. Pour Constant Calvo, *« il appartient aux Directions des Ressources Humaines de donner ou redonner une dimension humaine à la culture d'entreprise et aux pratiques managériales. Parce que les ressources humaines sont autant stratégiques que les ressources financières. »*

→ Ces éléments permettent de répondre à nouveau au besoin de reconnaissance, mais ils concourent également à **améliorer la qualité des relations de travail**.

Finalement, **la RSE serait doublement bénéfique aux entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire** (coopératives, mutuelles, associations, ou fondations), selon le Labo de l'ESS.[135] Elle permettrait d'aller plus loin que les principes statutaires, selon la Confédération Générale des Scop[136], en :

- rendant lisibles les valeurs et pratiques, permettant une comparaison avec d'autres entreprises, qui répondrait au besoin de cohérence évoqué précédemment ;

[133] Pierre Yves Poulain est l'ancien délégué général de l'ANDRH, aujourd'hui expert consultant en RH.
[134] Dossier « Plaisir et performance au travail : une histoire de sens », Personnel, mensuel n°565, ANDRH, décembre 2015
[135] http://www.lelabo-ess.org/la-rse-et-l-ess-peuvent-converger.html
[136] « Vous avez dit RSE ? », Sensibilisation à la responsabilité société des entreprises, CG Scop, Juin 2014.

- créant une gestion participative étendue à tous les acteurs intéressés par l'entreprise et par son activité, permettant une meilleure compréhension des enjeux et une consolidation des relations professionnelles ;
- innovant sur les pratiques dans les relations avec les parties prenantes, à travers le recueil des besoins et des attentes des salariés, par exemple.

Il est important de souligner que la RSE, au delà de répondre à la recherche de sens, procurerait un **gain de performance**, de l'ordre de 13% selon l'étude de France Stratégie, entre les entreprises qui appliquent une politique RSE et celles qui ne le font pas. D'après David Autissier et Frédéric Wacheux, les études s'accordent sur un point : *« Lorsque la gestion des RH est éthique et que des investissements socialement responsables sont souvent engagés, à long terme, la rentabilité est plus forte. »*[137]

Pour eux, l'entreprise doit appliquer **deux principes** dans sa démarche RSE :

- *« intégrer la RSE dans le management des parties prenantes ;*
- *raisonner avec les investissements socialement responsables comme avec n'importe quel investissement (investissement, objectifs, moyens, résultats).*

À ces deux conditions, une attitude socialement responsable intéressera les salariés et leur permettra d'ajuster leur représentation avec leur situation dans l'entreprise et donc de créer du sens dans leur activité professionnelle. »

La conduite d'une démarche RSE suppose alors des pratiques de management adaptées.

2.2.2 Les pratiques de management, clés du sens au travail

Nous l'avons vu dans la première partie de cette thèse, le secteur social perd progressivement son sens, du fait des évolutions qu'il subit. Le travail se transforme, dénaturant et déqualifiant la fonction. Un modèle productif s'instaure avec en parallèle une vision gestionnaire de l'activité. Il s'agit de grands changements organisationnels, managériaux et en termes de finalités professionnelles pour les acteurs concernés, qu'il convient d'accompagner et d'expliquer, afin de préserver le sens au travail. Les espaces de discussion, la co-construction, la coopération peuvent être des leviers intéressants pour accompagner ces transformations.

[137] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p205.

Les espaces de discussion sur le travail

« Discuter du travail, c'est rendre le travail visible, pour mieux le concevoir et le transformer »[138], selon Ségolène Journoud, chargée de mission à la Direction technique et scientifique de l'Anact.

La définition présentée par l'Anact, qui résume la démarche, est la suivante : *« Les espaces de discussion sont des **espaces collectifs** qui permettent une **discussion centrée sur l'expérience de travail** et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. Cette discussion se déroule selon des **règles co-construites** avec les parties prenantes. Les espaces de discussion sont inscrits dans l'organisation du travail, ils s'articulent avec les processus de management et les institutions représentatives du personnel et **visent à produire des propositions d'amélioration, des décisions concrètes sur la façon de travailler**. »*[139]

Tout en étant centrés sur l'expérience de travail, les espaces de discussions s'inscrivent dans l'un des trois échelons suivants. En étant décidé collectivement par les parties prenantes, l'espace ne discussion n'en sera que plus efficace.

Figure 9 : Les trois champs possibles de discussion, ANACT (2015)

Les **objectifs de ces espaces de discussion** sont définis par l'Anact selon quatre natures :

- la régulation collective : il s'agit d'espaces permanents liés au fonctionnement des collectifs ;

[138] « Discuter du travail pour mieux le transformer », Travail et changement, ANACT-ARACT, N°358, janvier/février/mars 2015.
[139] « Discuter du travail pour mieux le transformer », Travail et changement, ANACT-ARACT, N°358, janvier/février/mars 2015.

- la concertation sociale : il s'agit d'espaces paritaires ou pluridisciplinaires ou de groupes d'expression directe des salariés ;
- la résolution de problèmes : groupes ad hoc dans une démarche de diagnostic et d'amélioration ;
- le développement professionnel : groupes métiers, groupes d'analyses de pratiques, de co-développement, d'apprentissage.

Ces espaces de discussion sont mis en avant dans l'ANI sur la qualité de vie au travail évoqué précédemment : *« la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail ».*[140] **Un lien est donc établi entre ces espaces de discussion, la qualité de vie au travail et le sens au travail.**

Aujourd'hui, l'entreprise ne manque pas d'espaces de discussions, que sont les comités de direction, les réunions d'équipes, les formations, les réunions des instances représentatives du personnel, les groupes de travail sur tel ou tel projet, les entretiens annuels…etc. Seulement, ces espaces, sont, selon l'Anact, *« le plus souvent centrés sur la construction et la diffusion d'une vision prescrite, davantage marqués par la confrontation que par la concertation ».* Ils ne permettraient pas la mise en débat et la transformation.

Ainsi, on retiendra les points de vigilance suivants à prendre en compte pour construire ces espaces de discussions :
- leur finalité doit être définie, tout en laissant une certaine latitude afin d'écarter le risque d'une trop forte prescription ;
- ils doivent être collectifs ;
- ils sont centrés sur l'expérience du travail ;
- une suite doit être donnée à la discussion.

Les espaces de discussion constituent un réel moyen de **redonner des marges de manœuvre individuelles et collectives aux salariés**, dans une **logique de coopération**. Selon Olivier Vassal, *« la coopération est une construction des acteurs eux-mêmes. […] Ce ne peut être*

[140] Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013, « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », Titre V, art. 12.

qu'un acte volontaire et motivé. […] La vraie coopération suppose d'effectuer des compromis, de parvenir à des arrangements acceptables. […] Il convient d'appréhender la coopération en termes de stratégie d'acteurs, comme réponse de sa part à un certain contexte organisationnel producteur d'enjeux. »[141]

Finalement, les espaces de discussion sont des lieux privilégiés d'écoute, qui appellent à **considérer les individus** non pas comme de simples exécutants, mais **comme des co-constructeurs de l'organisation** : *« On engage un processus de changement, un vrai, dès lors que l'on commence à considérer les salariés comme des individus pensants. Un individu pensant c'est une personne qui coproduit l'organisation du travail qui le concerne. »* [142]

Ainsi envisagés, les espaces de discussion **concourent à une certaine forme de reconnaissance**, en permettant à chacun de s'exprimer, mais surtout en **transformant la parole en décisions et en actions**, gage de leur efficacité.

Les espaces de discussions constituent des outils intéressants dans une optique de **création de nouvelles pratiques managériales**, à condition que le management de proximité soit au cœur du dispositif, c'est-à-dire qu'il prenne part très largement à la mise en place et à l'animation de ces espaces, selon Mathieu Detchessahar[143]. Cette présence managériale est déterminante car, selon lui, *« c'est la meilleure garantie d'une connexion avec le reste de l'organisation ».* Nous l'avons évoqué dans la première partie de cette thèse, les salariés du secteur social soulèvent le fait que le rôle du manager devient celui d'un gestionnaire, de moins en moins en mesure d'assurer le rôle de soutien technique et d'expertise. La présence des managers au sein de ces espaces de discussion permettrait de répondre à la demande des salariés d'une plus grande proximité. Leur présence requiert les conditions suivantes[144] :

- leur donner du temps pour animer ces groupes de discussion, temps dont ils manquent actuellement ;
- leur garantir une marge de manœuvre suffisante, en promouvant les pratiques de subsidiarité[145] ;

[141] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 132.
[142] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 167.
[143] Mathieu Detchessahar est professeur des universités, directeur du Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantiques (LEMNA).
[144] Mathieu Detchessahar, « Discuter du travail pour mieux le transformer », Travail et changement, ANACT-ARACT, N°358, janvier/février/mars 2015.
[145] Le principe de subsidiarité est, en droit administratif, un principe de délégation verticale des pouvoirs, notamment dans les fédérations. (Larousse) C'est le souci de veiller à ne pas faire à un niveau plus élevé ce qui peut l'être avec plus d'efficacité à une échelle plus faible […]. (http://dictionnaire.education/fr/subsidiarite)

- qu'ils soient eux-mêmes parties prenantes d'espaces de discussion mis en œuvre au niveau de strates hiérarchiques supérieures.

Nous évoquons ces espaces de discussion comme de nouvelles pratiques managériales, ils pourraient appartenir au champ de l'innovation sociale.

L'innovation sociale / managériale

« Une innovation est toute approche, pratique, intervention, produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des organisations, des institutions ou des communautés, et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration. », d'après Camille Bouchard (1999).

L'innovation sociale a pour objectif de *« faire évoluer la culture d'entreprise, les habitudes de travail, les modes de pensée, comportements et pratiques collaboratives ».*[146] **Le management est une partie intégrante de l'innovation sociale.**

« *La revendication de salariés avides de bien-être immédiat et réfractaires à la pression hiérarchique et économique (portée notamment par la génération Y) »* est une des raisons qui poussent les entreprises à réinventer leurs modes de management. Cette observation fait écho avec la perte de sens au travail pour les raisons exposées précédemment.

Le **concept d'innovation participative,** quant à lui, a pour objet de mettre en valeur les tâches et les individus.

Il s'agit d'une « *démarche de management structurée qui vise à stimuler et à favoriser l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble du personnel en vue de créer de la valeur ajoutée et de faire progresser l'organisation. »*[147]

[146] http://www.innovationmanageriale.com/concepts/definition-de-linnovation-manageriale/, Francis Boyer, Benjamin Chaminade, Marija Nikolendzic

[147] http://www.innovacteurs.asso.fr

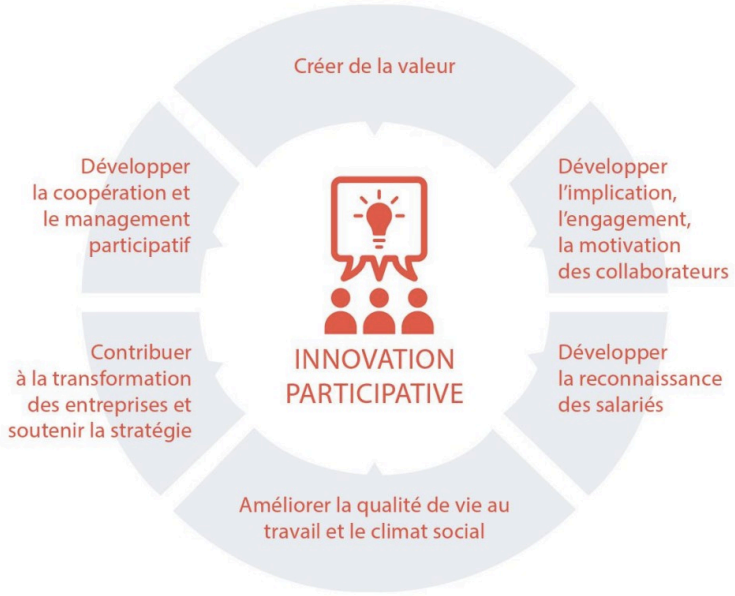


Figure 10 : Objectifs de l'innovation participative, Innovacteurs

Cette démarche sous entend que c'est au plus près du terrain que les idées les plus pertinentes et applicables rapidement émergent. Pour que cette émission d'idées soit pertinente, il est nécessaire qu'elle soit suivie d'effets et une reconnaissance doit être témoignée dans ce sens. La valorisation des idées mises en œuvre et leur valeur ajoutée encourage la dynamique d'innovation au sein de l'entreprise.

Le prérequis à cette démarche est la **confiance**, puisque l'innovation suppose des échecs, l'exploration de pistes sans issues. Les postures managériales fondamentales dans la mise en œuvre d'une démarche d'innovation participative reposent donc sur le droit à l'erreur, l'encouragement de la créativité commune, la libération de l'énergie collective.

Le **management a donc un rôle clé** à jouer dans cette démarche, en s'appuyant sur plusieurs piliers :

- **créer un climat de confiance** qui passe par : *« [instaurer] un feedback constructif et crédible vers ceux qui entreprennent pour soutenir l'effort d'innovation ; encourager les acteurs à partager leurs doutes avec leurs collègues ou avec des personnes extérieures ; dévoiler sa propre vulnérabilité devant d'autres personnes ; positiver auprès de l'équipe toute initiative, même infructueuse »*[148] ;
- **encourager la collaboration** des membres de l'équipe : *« La capacité des équipes à collaborer en mettant en commun des compétences et des points de vue différents, à*

[148] http://www.journaldunet.com/management, « Le manager et l'innovation participative », Eric Blandin, 12/12/2013.

échanger sans fuir les conflits, permet de sortir des sentiers battus, de parcourir les chemins inexplorés, de remettre en cause l'existant. La dynamique collective est beaucoup plus puissante et pérenne que la performance individuelle. »[149]

- **responsabiliser les acteurs :** « *encourager chacun à confronter ses pistes et ses solutions avec les autres pour les simplifier, les combiner avec d'autres idées en cours d'investigation ; développer le coaching et le compagnonnage par les membres de l'équipe qui ont réussi et aussi ceux qui ont échoué (on apprend plus de ses erreurs !) ; systématiser la capitalisation des bonnes pratiques développées tout au long du cycle d'innovation (nouvelles techniques de collaboration en réseau, de créativité,…) pour faire bénéficier le plus grand nombre des petits pas intelligents de chacun. »*[150]

D'après Eric Blandin, engager les managers dans cette démarche engendre peu de risques : *« Au pire, aucune idée ne ressortira mais les équipes comprendront mieux leur travail, y prendront du plaisir ensemble et seront, de fait, plus performantes. »*[151]

> *« Taylor avait fait du travailleur un être objet, le fait de l'associer à la définition de sa tâche, à sa conception […] le transforme en un être pensant, un être authentiquement participant. »*[152]

Il est nécessaire de s'interroger sur **la valeur que les salariés attribuent à leur travail.** Le travail doit pouvoir donner lieu à une évaluation factuelle et objective. Les tâches et les objectifs associés, quant à eux, doivent être clairement définis et laisser au salarié la possibilité de voir sa contribution personnelle dans l'activité. **Ainsi, plus le salarié perçoit les enjeux de son travail, plus il y attribue de sens.** Concevoir le travail uniquement par le « quoi » et le « comment » n'est plus possible, il est nécessaire de s'interroger sur le « pourquoi » : *« La dimension du pourquoi, en conférant son sens au travail, permet de mobiliser les compétences au bon moment dans un environnement de travail où l'autonomie est devenue la règle. »*[153]

---

[149] http://www.journaldunet.com/management, « Le manager et l'innovation participative », Eric Blandin, 12/12/2013.
[150] http://www.journaldunet.com/management, « Le manager et l'innovation participative », Eric Blandin, 12/12/2013.
[151] http://www.journaldunet.com/management, « Le manager et l'innovation participative », Eric Blandin, 12/12/2013.
[152] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 248.
[153] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 277.

2.2.3 Le rôle particulier de la fonction Ressources Humaines

Conserver l'aspect « social » de la fonction

Selon Olivier Vassal, *« Si crise du sens il y a, elle n'a rien à voir avec une crise globale de la motivation comme on l'entend parfois. Tout simplement parce que la motivation universelle n'existe pas. Il convient de réaffirmer à ce titre ce qui ne fait plus aucun doute aujourd'hui : ce n'est pas l'individu qui est motivé mais le travail qui est motivant. »* Dans ce cadre, les DRH doivent avoir, selon lui, le **rôle de « vigie sociale »** : *« Le fait que celles-ci aient choisi, dans leur majorité, de devenir des « Business Partners », terme aussi creux qu'ambigu, témoigne de leur éloignement vis à vis des préoccupations sociales. »*[154] L'observation de cet auteur amène à s'interroger sur le rôle de la fonction RH comme partenaire d'affaires. Ce rôle ne serait-il pas exercé au dépend des préoccupations sociales ?

D'après un sondage Ipsos réalisé en 2015[155], parmi les idées les plus associées au travail, la vie sociale est citée par 60% des répondants.

Le marketing RH interviendrait, d'après David Autissier et Frédéric Wacheux, comme le prolongement d'une démarche RSE.[156]
« C'est un outil de gestion pour éviter de faire du « yo-yo social », auquel trop d'entreprises se livrent aujourd'hui en fonction des variations de l'activité économique. » En effet, il a pour vocation non seulement d'attirer les salariés, mais aussi de les fidéliser.
« C'est un levier de la création de sens pour les salariés, à condition de communiquer sur des éléments que les acteurs de l'organisation pourront voir dans les résultats de leur activité professionnelle. » Il suppose l'écoute des attentes et des demandes des salariés.
« [Le marketing RH] peut se révéler intéressant pour reconstruire du lien social dans un contexte où, à cause des mutations économiques*, sociologiques ou politiques, les salariés perdent le sens de leur travail. »*

---

[154] Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005, page 181.
[155] http://www.ipsos.fr, « Les Français et le travail », Brice Teinturier, 11/2015.
[156] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p213-221.

De quelle façon ? *« Les DRH doivent inventer les outils d'une gestion active qui provoque une information sur l'état de l'entreprise, pour faciliter le positionnement du salarié dans son espace de travail, et ne plus se satisfaire des instruments de normalisation disponibles. »*

Impulser le management par le plaisir, du « savoir-faire » à « l'aimer-faire »

Le plaisir au travail est à mettre en relation avec le sens au travail. Selon un sondage[157], le contenu de l'activité serait le facteur qui procure le plus de plaisir au travail. Ainsi, le contenu de l'activité et le plaisir associé sont à rapprocher de l'effet de **c**ohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'il pose quotidiennement dans le milieu de travail (Estelle Morin), évoqué précédemment dans la définition du sens au travail.
« Les questions du « plaisir » et du « faire » relèvent à n'en pas douter du management stratégique de l'entreprise. Et pas seulement pour « faire plaisir » ! Pour faire sens aussi. »[158]

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines s'appuie principalement sur la notion de compétence, autrement dit la connaissance, d'après Francis Boyer.
Or, *« si la gestion par la compétence est utile pour identifier le niveau de connaissances, elle ne permet pas de s'assurer qu'un collaborateur soit épanoui et véritablement engagé dans ses missions. Par ailleurs, la gestion par les compétences présuppose que chaque personne peut devenir compétente en tout et qu'il faut en priorité investir sur celles qui sont mal maîtrisées. […]* ***Le management par le plaisir, quant à lui, se centre sur l'exploration et la mobilisation des points forts d'une personne****, puisque qu'il est rare d'être compétent dans tous les domaines. »*[159]
Il s'agit par exemple, lors de l'entretien annuel d'évaluation, *« d'explorer les moments forts vécus durant l'année en mettant l'accent sur les activités qui ont été réalisées avec plaisir et succès. Si chercher des solutions pour réduire les difficultés est important, se concentrer sur la valorisation des points forts l'est encore davantage. »* Aujourd'hui, environ 30% des entreprises explorent le plaisir lors de l'entretien d'évaluation. [160]

---

[157] Sondage TNS-Sofres, mars 2011.
[158] Dossier « Plaisir et performance au travail : une histoire de sens », Personnel, mensuel n°565, ANDRH, décembre 2015
[159] http://www.innovationmanageriale.com/concepts/de-la-gestion-du-savoir-faire-au-management-de-laimer-faire/
[160] Francis Boyer (Dynesens), HR Speaks, Paris, 2014, https://www.youtube.com/watch?v=Umv38PE_mWQ

Il apparaît alors nécessaire de distinguer les appétences des compétences. *« L'appétence est une capacité naturelle, facile à mobiliser, qui procure du plaisir et qui mène très souvent au succès. »* Elle est à distinguer de la motivation qui, selon Francis Boyer, réfère au désir.
Les différences principales entre le management des compétences et le management des appétences sont matérialisées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Principales différences entre le management des compétences et des appétences, Francis Boyer

	Approche compétences	Approche appétences
Valorisation	Savoir-Faire	Aimer-Faire
Environnement	Prévisible	Incertain
Stratégie	Adaptation	Différenciation
Relation	Subordination	Co-responsabilité
Collaboration	Conformité	Autonomisation
Affectation missions	Expérience	Envie
Motivation	Reconnaissance	Plaisir
Style de management	Gestion	Coaching
Mobilisation équipe	Objectifs descendants	Engagements ascedants
Organisation	Procédés	Résultats

Cette approche appétences peut être exploitée dans les situations suivantes[161] :

- recrutement ;
- intégration ;
- entretien annuel d'évaluation (ou plutôt d'évolution) : par exemple, identifier les appétences que la personne a et celles dont on a besoin dans l'emploi, ou encore amener la personne à s'auto-déclarer (je n'aime pas faire cela/j'aime faire cela) ;
- mobilité : des appétences sont possibles entre plusieurs métiers ;
- affectation à des projets transverses : pouvoir bénéficier des appétences de chacun en fonction des étapes du projet ;

[161] http://www.innovationmanageriale.com/concepts/de-la-gestion-du-savoir-faire-au-management-de-laimer-faire/

- redynamisation d'un collaborateur démotivé ou en échec professionnel.

Elle ne vient cependant pas contredire l'approche compétences mais y apporter quelque chose de nouveau. L'intérêt est d'identifier des axes d'amélioration pouvant contribuer au plaisir.

« Le management par le plaisir au travail est une co-responsabilité. Seule la personne est en capacité d'exprimer ce qu'elle ressent et ce quelle aime faire. Lui poser la question est une preuve d'attention ; rechercher des opportunités de valorisation, un acte de collaboration. »
Ainsi, c'est au manager que revient le rôle de questionner le salarié sur ce qu'il aime faire, ce qui témoignera une certaine reconnaissance si sa réponse est prise en compte.

Le rôle de la fonction RH ne serait-il pas de construire ce nouveau mode de management et de le faire appréhender aux managers ?
Quels seront les bienfaits de cette approche pour l'entreprise ? Selon Francis Boyer, *« concilier performance économique et épanouissement personnel est désormais possible avec cette nouvelle approche du management. »*
Dans les secteurs de notre étude, la conciliation de la performance économique avec l'épanouissement des collaborateurs, entendu au sens de ce qu'ils attendent de leur travail pour s'y épanouir, semble nécessaire, puisque l'aspect économique de l'activité est notamment aujourd'hui ce qui bouleverse le sens au travail. Ainsi, le management par le plaisir pourrait être une réponse.

En conclusion de cette partie, les recherches théoriques nous ont apporté des éclaircissements sur la problématique du sens au travail, la manière de l'aborder et les pistes pour le préserver.

On retiendra qu'il s'agit d'une question complexe, parce qu'elle dépend en grande partie de la perception individuelle du salarié face à son travail, et plus globalement face à son organisation. La cohérence entre les attentes du salarié, ses valeurs et les gestes qu'il pose dans son travail est constitutive du sens donné au travail. Cette cohérence est d'autant plus importante dans les métiers du secteur social, médico-social et petite enfance puisque la question des valeurs et de l'éthique est primordiale pour les salariés de ces secteurs. Les ruptures qui peuvent être opérées sont source de perte de sens.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu, le sens au travail est un facteur de motivation qui influe sur la performance individuelle et donc la performance de l'entreprise. Il apparaît, au vu des éléments théoriques relevés, que des leviers peuvent être mobilisés pour préserver le sens au travail. Le concept du « sensemaking » est un mode de projet qu'il est possible de suivre pour créer du sens au travail. En termes de leviers plus classiques, la RSE y contribue car elle est source de cohérence, de reconnaissance et de motivation pour le salarié ; de performance pour l'entreprise. Les pratiques de management, en particulier la place laissée aux espaces de discussion et l'innovation participative, permettent d'amener un sens au travail. La fonction RH, quant à elle, se doit de conserver un rôle « social », en particulier dans les secteurs de notre étude où l'accent est davantage mis sur les valeurs et l'éthique que sur le profit. Impulser un management de « l'aimer faire », dans une perspective de plaisir au travail, semble pouvoir concourir également à la préservation du sens au travail.

Nous avons ici répondu à notre problématique de façon théorique. Une approche terrain permettra maintenant de projeter les éléments relevés dans un cadre opérationnel.

3 Étude terrain : benchmark

3.1 Démarche et objectifs de l'étude terrain

Dans leur ouvrage « Manager par le sens, les clés de l'implication au travail », David Autissier et Frédéric Wacheux racontent qu'ils ont interviewé une cinquantaine de managers et DRH sur le thème « Que faites-vous pour créer du sens dans votre entreprise ? ». Voici ce qui en ressort : *« Pour beaucoup, la réponse n'a pas été spontanée, comme si cela ne faisait pas partie de leurs attributions ou bien que le problème ne se posait pas. Cependant, toutes les personnes interrogées ont relevé un paradoxe. La dégradation du sens est une préoccupation partagée, mais aucun dirigeant n'a initié une réflexion, un diagnostic ou des actions à ce sujet. […] Les réponses que nous avons obtenues ont plus été une liste à la Prévert d'actions éparses d'animation et de motivation qu'un dispositif cohérent et borné dans le temps. »*[162]

Pour se faire notre propre idée, nous avons interrogé des professionnels et des experts des secteurs de notre étude à ce sujet, avec pour objectifs de :

- connaître leur perception du sens au travail et évaluer si cette thématique est importante à leurs yeux ;
- savoir quelles sont les problématiques qu'ils rencontrent et comment la question du sens au travail est traitée dans leurs structures ou secteurs d'activité.

Le questionnaire utilisé pour ce faire est consultable en annexe 3.

Les professionnels ou experts ont répondu par écrit, par le biais de ce questionnaire. Les annotations supplémentaires présentent les questions complémentaires posées à la suite de leur réponse (voir questionnaires complétés en annexe 3). Aussi, nous en avons rencontré certains en entretien.
Dans un souci de confidentialité, les noms des personnes et des structures ne sont pas cités, ni dans le compte-rendu ci après, ni dans les questionnaires en annexe.

Des recherches complémentaires ont été faites en plus de ces interviews, elles sont détaillées à la suite des comptes rendus des interviews.

[162] Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p43.

3.2 Comptes rendus des interviews

Interview d'un psychologue clinicien appartenant à un service de santé au travail interentreprises

Il intervient dans des entreprises de moins de 2 000 salariés, dans tous secteurs d'activité confondus.

Pour lui, **la question du sens au travail** est en lien avec l'activité concrète, le « comment les gens travaillent », les gestes du métier, ce que l'on appelle le travail réel. La perte de sens survient souvent lorsque qu'il y a des transformations de l'organisation du travail.

Comment cela est traité par les directions d'entreprises ? Quel type de communication employer ?

Souvent, les gens expliquent que l'on va réinsuffler du sens au travail en communiquant. Mieux expliquer les transformations du travail permettrait de lever les incertitudes quant à ces transformations et redonner du sens par la communication. Or, si les gens perdent le sens de leur travail, c'est parce qu'ils n'arrivent plus à faire le travail de la manière dont ils concevaient qu'il était juste de le faire.

La communication descendante ne s'apparente qu'à de la transmission d'informations, en considérant que le sens est donné par celui qui communique. Or, s'il y a une perte de sens, il ne s'agit pas de lui donner du sens, mais de comprendre pourquoi cette perte de sens survient. Il faut partir du principe que l'autre a quelque chose que je n'ai pas. Ensuite, en écoutant la personne (écoute risquée), elle va dire des choses qui vont déstabiliser ce que je tenais pour vrai auparavant. Cette communication permet une activité déontique, c'est-à-dire la création de règles grâce à des délibérations, des échanges. Ces règles permettent de continuer à travailler malgré les transformations de l'organisation du travail.

Ces espaces de discussion permettent de confronter les logiques, qui ne sont pas les mêmes entre un directeur de crèche et un salarié de la crèche par exemple. Ils ne doivent pas être un lieu de manipulation, dans le but d'amener les gens où l'on a envie de les amener, parce que les gens le sentent. On ne peut pas obliger les gens à s'exprimer, il s'agit d'une volonté individuelle de la personne. C'est une démarche qui prend du temps.

Pourquoi redonner du sens n'est pas simplement communiquer ?

Il nous donne l'exemple de la crèche avec la « concurrence affective » : les salariés des crèches voient plus les enfants que les parents, mais ne doivent pas pour autant surpasser le rôle des

parents, en opérant une certaine distance avec les enfants ; comme par exemple le fait de ne pas dire au parent que son enfant a fait ses premiers pas à la crèche pour lui laisser découvrir cela à la maison. Le mensonge ici concoure au travail bien fait. Il y a alors des savoir-faire collectifs, des règles collectives qui s'instaurent et qui donnent du sens au travail. Les gens sont alors contents de faire leur travail.
Lorsque, par exemple, dans une crèche, une salariée a tapé un enfant, une explosion du collectif de travail est en cause, le travail ne prend plus sens et il n'y a plus de règles communes.

Du point de vue de la santé mentale, le sens au travail est donc très important car très protecteur. Quand les gens perdent le sens de leur travail, ils réalisent le travail d'une manière qui n'est pas convenable à leurs yeux, mais surtout, ils trahissent les règles de travail, l'éthique professionnelle en faisant des choses qui vont à l'encontre de ce que leur sens moral approuve. Il nous donne l'exemple de la maison de retraite où les aliments sont tous mélangés pour gagner du temps, indifféremment que la personne puisse mastiquer ou non, alors que les salariés savent qu'ils ne devraient pas faire cela.
Il apparaît alors une souffrance spécifique appelée souffrance éthique. Selon lui, dans 90% des cas, quand les gens évoquent la perte de sens au travail, cette question de la souffrance éthique est en cause.
Comment lutter contre cette souffrance ? Les gens luttent contre la pensée, en élaborant des stratégies individuelles ou collectives de défense.

- La lutte collective se matérialise par des conflits entre les collègues. Il s'agit de la fonction défensive du conflit, qui permet en réalité de penser à autre chose que le travail mal effectué.
- La lutte individuelle se matérialise par l'auto-accélération : la personne exerce son travail en mode robot afin de lutter contre la pensée. On retrouve cela chez les cadres, il s'agit de « l'activisme des cadres » : accélérer pour lutter contre l'épuisement.

Quand des imprévus, des aléas, des échecs (le réel du travail : tout ce qui résiste à notre maîtrise) se présentent, on va ressentir une souffrance « normale ». Quand la personne va arriver à surmonter cette épreuve grâce à son intelligence, la souffrance va se transformer en plaisir. Quand la transformation de la souffrance en plaisir est empêchée, l'agressivité prend le pas (exemple : dans une maison de retraire, quand la personne va mettre une gifle au patient parce qu'elle a perdu le sens de son travail depuis des mois).

Finalement, la question du sens au travail est une question compliquée, qui se pose dans tous les métiers, ainsi que ses liens avec la santé. Le fait de faire un travail de qualité, un travail honorable aux yeux de la personne, permet d'être en bonne santé, quel que soit le métier exercé et la matière travaillée et d'autant plus quand on est engagé. Quand les gens sont amenés à faire un travail qui ne correspond pas à leur vision du travail bien fait, c'est l'estime de soi qui est cassée.

Même en faisant une politique RH parfaite, on ne peut pas prévoir les réactions des personnes. Notre propre interprétation de la perte de sens au travail va conditionner la suite. La seule voie rationnelle pour trouver des compromis est de discuter collectivement, par des espaces de délibération sur le travail, pour accéder à ce qui ne fait plus sens au travail. Mais il n'y a pas de solution à cela, si ce n'est de s'y prendre petit à petit, de s'intéresser aux gens en leur demandant de nous expliquer ce qui ne fait plus sens pour eux. La fonction RH a alors le rôle majeur d'identifier la problématique, même si elle ne sera pas nécessairement actrice pour la traiter. Elle pourra faire appel à un tiers. Les gens seront en attente d'une suite après la délibération. Les instances représentatives du personnel ont également leur responsabilité.

Interview d'un médecin du travail d'un service de santé au travail interentreprises

Ce médecin du travail intervient pour tout type d'entreprise de tout secteur d'activité.

Selon elle, **un travail qui a du sens** pour les salariés, c'est souvent un travail qui obtient de la reconnaissance de la part de la hiérarchie. Cette dimension de la reconnaissance est très souvent citée par les salariés. Une autre dimension toute aussi importante est la possibilité de pouvoir effectuer le « beau travail » (tel que défini par Christophe Dejours). Le jugement de beauté est fondamental pour donner un sens au travail.

Pour elle, **le sens au travail est essentiel dans tout secteur d'activité**, pas uniquement dans les secteurs de notre étude, car il permet de maintenir la motivation.

Certains secteurs d'activité comportent des tâches infiniment répétitives, rébarbatives, contraignantes, pénibles. Même dans ces conditions professionnelles, un sens au travail peut être donné, ne serait-ce que par le souci de tenir son rôle au sein de la société, son rôle de citoyen, son rôle parental.

Dans les métiers de la petite enfance, le contenu même du travail fait sens très profondément car il y a dans ce champ d'activités professionnelles, une responsabilité quant au bien-être, à l'éveil, à l'éducation et au soin des enfants. Dans ces métiers, en contrepartie de la richesse du

sens du travail, il peut y avoir un niveau d'exigence quant à la vision du « beau métier », susceptible de créer des tensions entre le travail prescrit et le travail imaginé par les salariés.
Ainsi, plus le travail est susceptible d'être investi dans les dimensions affectives, plus le risque de souffrance au travail peut émerger en cas de conflit sur la vision du « beau travail ».

Selon elle, **la perte de sens s'est surtout faite ressentir à partir de 2008**. L'émergence de la crise économique a rendu les enjeux de productivité des entreprises plus marqués.
Les collectifs de travail ont été compressés, les effectifs présents ont vu se développer la polyvalence de leur métier. Cette polyvalence n'a pas été vécue comme un accroissement de compétences, mais comme une perte de la valeur des savoir-faire initiaux et interprétée souvent par les salariés comme visant à faire d'eux des pions interchangeables et jetables.
Les difficultés financières, les enjeux de compétitivité, la recherche de profit, l'éloignement du management qui connaît de moins en moins le réel du travail, ont engendré des techniques de management fréquemment responsables de souffrance au travail.
La perte de sens a pu reposer sur le sentiment d'exécuter un travail bâclé pour répondre aux exigences de délais, de productivité et de cadences. Certains dans le domaine médico-social ont ressenti une déshumanisation de leur métier. Leur souffrance est souvent de devoir faire face à l'irréalisable par manque de temps.
Dans le secteur de la petite enfance, selon elle, la perte de sens peut être en lien avec différents éléments :

- la rigidification de la gestion du remplissage des crèches, du fait des difficultés engendrées par les modalités de financement imposées par les institutions politiques, déshumanise la fonction ;
- des visions contradictoires sur la prise en charge des enfants, avec un projet pédagogique qui n'est pas soutenu par l'ensemble de l'équipe ou qui n'est pas élaboré sur des bases solides ;
- de trop fortes inégalités des conditions de travail : si dans la même structure associative, les conditions de travail sont inconfortables dans un établissement et très bonnes dans un autre, le sentiment d'injustice participera à un désinvestissement et, à terme, à une perte de sens.

Selon elle, **la perte de sens est une réelle problématique** car elle est à l'origine de la démotivation qui nuit aux entreprises comme aux salariés. Elle engendre une situation de souffrance au travail qui peut aller jusqu'à un « état de décompensation anxiodépressive »,

pouvant aboutir à une inaptitude au poste et à un licenciement pour inaptitude médicale. Les conséquences qu'elle cite peuvent être multiples :

- désinvestissement professionnel pour l'orientation des intérêts personnels vers d'autres champs d'action (bénévolat, sport…etc.), le travail ne devenant plus qu'alimentaire ;
- fréquemment, atteinte à l'estime de soi, avec le sentiment de bâcler son travail, de ne pas pouvoir être fier de son travail, ni fier de soi ; ce qui peut entrainer une lassitude, un désinvestissement, voire une souffrance, une décompensation anxiodépressive dans le pire des cas, dans les situations de « placardisation » que peuvent vivre certains salariés par exemple.

Les salariés réagissent différemment face à une telle situation. Certains ayant plus de ressources psychiques que d'autres, vont réagir en démissionnant, en cherchant du travail ailleurs, en demandant une formation ou un congé individuel de formation. D'autres salariés vont trainer leur souffrance, exprimer leur lassitude, se positionner au sein du collectif avec une expression négative et entrainer le collectif vers la démobilisation, voire vers la rancœur, la souffrance, la démotivation de l'ensemble des salariés. D'autres vont tomber malades.

Le lien avec la santé s'exprime de différentes manières :

- les somatisations peuvent être un indicateur : fatigue, maux de tête, douleurs diverses, plaintes multiples, plaintes axées vers des éléments matériels (mauvaise ergonomie, manque de moyens) ;
- on retrouve aussi des situations de conflits, irritabilité, tensions relationnelles ;
- en cas de dépression avérée, on retrouve un désinvestissement au niveau des activités, une perte de l'élan vital, une déstabilisation émotionnelle (pleurs, insomnie), une anorexie, une prostration[163], une incurie (manque de soins de sa personne voire manque d'hygiène). On retrouve aussi une auto-dévalorisation, une culpabilité, des idées noires ou suicidaires, avec passage à l'acte dans le pire des cas.

Selon ce médecin du travail, les **points à développer pour préserver le sens au travail** sont les suivants :

- créer des espaces de discussion, de partage, de mise en commun autour des pratiques professionnelles ;
- s'assurer que les entretiens annuels professionnels aient bien lieu ;
- valoriser le travail fourni, développer la confiance réciproque ;

[163] Prostration : état d'accablement profond qui se traduit par une absence complète de ressort, d'énergie. (Larousse)

- proposer des manifestations sur le temps de travail, telles que des séances de relaxation, ou encore extérieures à l'entreprise, telles que des repas de service ;
- recréer un collectif de travail solidaire et heureux.

Outre le suivi du salarié qui peut être pratiqué par les services de santé au travail, le médecin du travail peut solliciter l'employeur de différentes manières :

- demander à l'employeur la fiche de poste et, lorsque le contenu du travail est flou et que le manque de cadre peut entrainer la perte de sens, demander l'élaboration d'une fiche de poste ;
- demander un point avec les RH pour que le salarié puisse mener une réflexion concernant ses besoins en formation, ses désirs d'évolution et son avenir professionnel ;
- demander une enquête du CHSCT si la situation de souffrance touche l'ensemble de l'entreprise.

Interview d'un psychologue du travail et consultant, également intervenant en master de psychologie du travail

Ce psychologue du travail accompagne depuis 10 ans les entreprises comme les particuliers qui cherchent à concilier sens et cohérence dans leurs projets de changements. Il intervient notamment dans le cadre de diagnostics du stress et des risques psychosociaux en entreprise, d'évaluations des impacts humains du changement et de cellules d'écoute en situation de changement.

Pour lui, **un travail qui a du sens** est un travail qui permet de répondre à au moins 2 des 3 définitions du terme « sens » : sensation, signification et direction. C'est un travail dont on comprend l'utilité, les tenants et les aboutissants et qui entre en cohérence avec nos valeurs. C'est également une activité dont la finalité est bien comprise et partagée.

Le sens du travail est essentiel à toute activité car il permet à la fois de maintenir son intérêt et sa motivation, mais il est également un rempart contre les troubles psychosociaux qui peuvent apparaître si le sens fait défaut.

En fonction des secteurs d'activité, on **constate un déclin du sens au travail** depuis à minima la crise de 2008. De nombreux salariés ont l'impression de devoir travailler, non pas pour remplir une mission en lien avec leurs déterminants motivationnels (prendre soin des enfants, soigner les personnes…etc.), mais pour des objectifs économiques de rentabilité. Ce qui selon

eux devait être une finalité devient un moyen au service de la seule performance économique. Qu'une entreprise doive gagner de l'argent, cela ne les dérange pas, c'est l'objet même de l'entreprise ; mais que cet impératif prenne le pas sur tous les autres et sur les décisions qui impactent le travail, cela peut être plus difficile à vivre.
Selon lui, la **perte de sens est une vraie problématique pour les entreprises comme pour les salariés**. Cette perte de sens démotive et peut créer des troubles psychosociaux. Aussi, elle nuit à la performance individuelle et collective. Les conséquences pour les salariés peuvent être notamment des affects dépressifs, de la démotivation, l'intention de retrait ou de quitter l'entreprise.

Selon lui, **pour préserver le sens au travail**, il n'y a pas de réponse valable partout. Par définition, le sens est quelque chose qui fait écho à la rencontre d'une perception et d'un environnement. La seule façon de procéder qu'il connaisse nécessite de comprendre les attentes de sens des salariés pour les réaligner avec les besoins et attentes de l'entreprise. Il faut faire coïncider les deux.
Selon lui, **l'avenir** est à une amplification de la perte de sens au niveau organisationnel et à une recherche de sens d'autant plus forte des individus, qui vont s'inscrire dans des démarches non plus collectives en entreprise, mais individuelles sur leur vie privée, pour restaurer ce sens manquant. C'est l'avènement d'une société d'indépendants qui ont rompu le lien de subordination qu'est le contrat de travail.

Interview d'une ancienne cadre de santé, aujourd'hui Directrice du Pôle Santé d'un centre de formation Toulousain spécialisé dans le domaine sanitaire et social

Cette personne a travaillé pour les Hôpitaux de Paris, en hôpital pédiatrique, ainsi qu'à l'Hôpital des enfants de Toulouse ; elle a encadré jusqu'à 70 personnes.

Ce qui a bouleversé son activité fut principalement, en 2002, le passage à la tarification à l'activité. Il s'agit de la tarification de chaque acte effectué par le soignant. *« La tarification à l'activité constitue un mode de financement qui vise à la mise en place d'un cadre unique de facturation et de paiement des activités hospitalières des établissements de santé, qu'ils soient publics ou privés, quels que soient leur statut et leur spécialité, dans lequel l'allocation des ressources est fondée à la fois sur la nature et le volume de leurs activités. La logique de*

moyens qui prévalait jusque-là cède la place à une logique de résultats. »[164] S'instaurait alors une logique gestionnaire, telle que nous l'avons évoquée dans le contexte de cette thèse. Des procédures qualité, dans une démarche de certification, ont été mises en place. Les soignants devaient alors rendre compte de tous les actes. L'objectif final était d'ajuster au plus près les effectifs à l'activité.
Selon elle, l'indicible du métier (le soignant qui prend le temps d'écouter le patient, de lui tenir la main pour lui apporter un réconfort, par exemple) a disparu avec ce système productif. En effet, ce dernier n'avait pas pour objectif la création de liens entre le soignant et le patient, mais bien la rentabilité de l'activité. L'usure des soignants se constatait, marquée par un turnover important, surtout des infirmières. Au delà, la perte de sens est donc probante dans une telle situation.

Voici quelques éléments que nous préconise cette cadre de santé afin de **préserver le sens au travail** :

- la transparence vis à vis des équipes, à condition que le CODIR ne travaille pas seul ;
- la consultation des équipes en amont de la mise en place d'un projet de changement ;
- le manager doit renvoyer à la Direction le fait que la décision prise est bloquante pour l'activité si tel est le cas.

Lors de cette interview, nous avons évoqué son poste actuel au sein du centre de formation sanitaire et social, en particulier le **travail d'accompagnement pédagogique** qui y est mené.
En formation initiale, l'accent est mis sur l'analyse, l'observation, plus que sur les actes à réaliser. Les formateurs essaient d'agir auprès des stagiaires sur les écarts entre un idéal et la réalité du terrain. Au retour de stage, les stagiaires font une analyse des pratiques professionnelles : ils décrivent les situations qui les ont interpellés, échangent avec les autres stagiaires pour trouver des hypothèses explicatives de réponses.
La question du « pourquoi » est mise en avant, pour amener les stagiaires à se questionner sur « pourquoi les gens font ce qu'ils font comme ils le font ? ». Les objectifs de cette méthode sont de conserver un sens à l'action en arrivant à surmonter la renonciation à un idéal et de se doter de pouvoirs d'agir en apprenant à transposer des invariants opératoires.

[164] https://fr.wikipedia.org/wiki/Tarification_à_l%27activité

Le travail d'accompagnement pédagogique mené a pour objectif de protéger les futurs professionnels lorsqu'ils arriveront sur le terrain, en leur apprenant à composer avec la réalité de ce dernier.

Interview d'une Responsable de Pôle Ressources Humaines d'un Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS)

Ce GCSMS, installé dans l'Aveyron, rassemble 4 EHPAD et compte plus de 200 salariés. Il dispose de fonctions support : les Ressources Humaines, la Qualité et le Droit des usagers.

La personne que nous avons interrogée soulève le rapport entre **le sens au travail** et le travail bien fait. Selon elle, le travail prend sens, dans le secteur médico-social et plus particulièrement les EHPAD, lorsque le salarié dépasse ses propres représentations pour entrer dans la mission vers laquelle l'usager lui demande d'aller, c'est-à-dire l'accompagnement des résidents au-delà de ses propres schémas personnels.

Le sens au travail est essentiel dans ce secteur d'activité, puisqu'il se base sur la relation humaine. S'il y a perte de sens, il y a perte du sens humain et les salariés deviennent des automates. D'après elle, c'est souvent à l'occasion d'un conflit que l'on constate la perte de sens.

→ Ces observations font écho avec le processus de souffrance qui découle d'une perte de sens, comme l'évoquait le psychologue du travail.

Cette personne fait le **constat** que, du fait d'une modification sociétale (diversité des cultures, générations, individualisme), le sens commun se dilue. Elle pense que son secteur d'activité a trop tendance à considérer que le sens fait partie intégrante du service rendu, mais comme le sens « inné » peut se perdre, il est important de le rappeler et d'en parler.

Selon elle, pour **préserver le sens au travail**, il n'existe pas de méthode type. Néanmoins, voici les éléments à considérer :

- La Direction porte et diffuse les valeurs de l'association gestionnaire. L'histoire de l'institution est importante, en particulier ses origines et ses perspectives. L'ensemble des managers doit être impliqué en tant que relai de ces valeurs et du sens commun associé. La cohérence entre le cap et les actes opérationnels doit être respectée.
- Les projets portent les équipes vers un sens commun et les unissent. C'est à la Direction et aux managers d'en indiquer le sens, jusqu'à ce dernier soit partagé par tous, en étant

vigilant sur la communication, le pilotage et le déploiement des projets. Selon elle, un manager qui ne porterait pas le sens, en portant un projet auquel il n'adhère pas, contribuerait à la démotivation et au désengagement de l'ensemble de son équipe.

- La mobilisation autour du sens, de la mission, passe par un management innovant, qui laisse du temps à l'appropriation de la mission et des valeurs.

Dans **sa structure**, un projet transverse aux 4 établissements a été mené sur une année, autour de la « bienveillance », pour répondre initialement à une obligation règlementaire. La Direction a défini la bienveillance et l'a soumis à l'encadrement intermédiaire. Celui-ci a réfléchi à la bienveillance dans son activité quotidienne. Des axes de réflexion ont été proposés aux salariés et une réflexion sur les pratiques a été engagée. Cela s'est matérialisé par des moments d'échange de pratiques par métiers pluridisciplinaires et par établissements. L'objectif de ces échanges était de se poser la question de « pourquoi et comment on le fait ». Cette méthode permet de reconnaître ce qui est bien fait et de revaloriser le sens de chaque acte.
A la suite de ces échanges, des outils ont été mis en place pour recueillir les désirs des résidents. La constitution d'un comité d'éthique et la rédaction d'une charte éthique partagée par tous a montré l'engagement des salariés dans la démarche.

Interview d'un Directeur d'un Centre de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie (CSAPA)

Cette association installée dans l'Hérault s'adresse aux personnes confrontées à une addiction (substances ou pratiques addictives telles que les jeux) et apporte un soutien aux familles. Il s'agit d'un établissement médico-social, qui emploie 31 salariés. Il n'y a pas de fonction RH.

Pour son Directeur, **le sens au travail** résulte d'une « alchimie » entre le projet associatif, le projet d'établissement, le projet de services et le projet individuel. Par ailleurs, le travail en addictologie s'inscrit dans une perspective transdisciplinaire. Ainsi, le sens ne doit pas être individuel ou par fonction (médecins, psychologues, éducateurs), mais résulte de la combinaison de l'ensemble.
Le sens a une place importante car le projet de soins et d'accompagnement doit encore plus prendre en compte la parole de l'usager, depuis la loi du 2 janvier 2002. Cette loi a été mise en œuvre car l'organisation du médico-social était basée sur la proposition des établissements à laquelle les usagers devaient s'adapter. Aujourd'hui, la réponse doit être beaucoup plus individualisée, en considérant que l'usager est le premier maillon de cette chaine. Selon lui,

c'est une posture professionnelle qui doit sans cesse être travaillée, entretenue dans le travail des équipes.
Dans son activité, **la principale difficulté** provient d'une insuffisance de sens collectif, du fait de l'individualisme des personnes dans le milieu du travail, selon lui.

Pour **préserver le sens au travail**, voici ce qu'il relève :

- La cohérence est importante. Le projet associatif doit être construit en prenant en compte les intérêts des administrateurs, des salariés et des usagers. L'appropriation, par l'ensemble d'une communauté, de valeurs, de méthodes, de sens, se construit sur le long terme.
- La logique des finalités partagées est une solution durable. Selon lui, le management ne peut plus se résumer à une hiérarchie et des ordres donnés ; il faut passer d'une logique taylorienne et mécaniste, à une logique systémique, basée sur la coresponsabilité. Cela permet de répondre à la recherche de cohérence.
- La création de sens commun est un travail quotidien. L'organisation de « temps communs » est une solution. Ils permettent de faire un « arrêt sur image » pour faire le point, mesurer les avancées, évoquer les projets, en évitant le risque d'user les salariés, selon lui.
- Les responsables sont les porteurs du sens. Ils doivent générer de l'autonomie et s'attacher à maintenir la cohérence à tous les niveaux, en travaillant sur l'intégration des enjeux de la structure par les salariés.

Au niveau de **sa structure**, il cherche de façon permanente à passer d'une logique individuelle à une logique collective, du « je » au « nous ». Démontrer qu'un projet commun est possible implique de la confiance de la part des salariés, en particulier en travaillant avec les IRP pour entretenir un dialogue social serein. Aussi, le développement de projets permet d'apporter du dynamisme indispensable, en particulier dans des périodes de fortes évolutions institutionnelles comme actuellement.

Interview d'un Directeur d'une agence d'aide à domicile

Cette association d'aide et d'accompagnement à domicile, installée dans la région toulousaine, intervient auprès de tous publics, mais s'adresse plus particulièrement aux personnes âgées et aux personnes subissant une perte d'autonomie. Elle compte 50 salariés, sans salarié dédié à la fonction RH, si ce n'est son Directeur.

Pour son Directeur, **le sens au travail** apporte au salarié une autre gratification que la simple rémunération. C'est avoir la sensation que son travail est utile pour d'autres raisons, pour « l'autre », pour « la société ».

Le sens au travail est essentiel dans ce secteur où les conditions de travail sont difficiles et les rémunérations peu élevées. Ainsi, les salariés qui y travaillent par défaut et nécessité alimentaire sont ceux qui sont le plus en difficulté. Selon la personne que nous avons interrogée, leur activité ne manque pas de sens car, par nature, les métiers d'aide en contact direct avec une population fragilisée sont porteurs de sens. La perte de sens ne serait donc pas une problématique pour les acteurs de terrain.

Par contre, il nous fait remarquer que cela n'est pas nécessairement le cas pour les métiers de direction, administratifs et d'encadrement (responsables de secteur), chez lesquels on constate une certaine démotivation, en particulier en raison des difficultés économiques et d'un rapport centré sur l'exécution budgétaire avec l'autorité de tarification. Le social, la qualité des services sont alors, selon lui, totalement bannis.

Le personnel de terrain (aides à domicile) n'aurait, selon lui, pas toujours la perception du manque de moyens et de ses conséquences. Le sens de leur travail (venir en aide, être important pour l'autre) serait suffisamment fort pour dépasser des « problématiques politiques ou du moins assez intellectualisées ».

Pour **préserver le sens chez ces salariés**, il préconise :

- d'agir de manière collective en impliquant les acteurs de terrain : faire en sorte que ces fonctions support aillent aussi (d'une certaine manière, à définir) sur le terrain pour mieux appréhender l'apport du travail des uns et des autres ;
- de mieux et plus communiquer afin de valoriser chacun avec l'aide de communicants et psychologues du travail notamment.

Au sein de **sa structure**, il n'a pas mené d'actions de manière structurée visant à préserver le sens au travail. Néanmoins, son association forme de manière importante ses salariés, ce qui participe, selon lui, au sens au travail. Le concernant, il essaie de valoriser ses salariés dans leur travail quotidien, en soulignant les points positifs plutôt que d'insister sur le négatif.

Finalement, il estime que travailler sur une éventuelle perte de sens au sein du secteur de l'aide à domicile apparaîtrait comme une préoccupation déconnectée de la réalité, au vu des autres problématiques à régler, financières en particulier et de conditions de travail.

Interview d'une DRH d'une association gestionnaire d'établissements et de services pour personnes inadaptées et handicapées

Cette association installée dans l'Ariège rassemble des Foyers d'Accueil Médicalisés (2), des Instituts Médico-éducatif (3), des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (2), des Maisons d'Accueil Spécialisées (2), des entreprises adaptées (4), des hébergements (2). Elle compte 450 salariés ETP[165] et dispose d'une fonction RH.

Pour sa DRH, **un travail a du sens** lorsque chacun a une connaissance claire de ses objectifs et a un retour sur la qualité de son travail.

Selon elle, **le sens au travail est essentiel** car la perte de sens entraine une démotivation.

Ses constats sont que les contraintes budgétaires et règlementaires, l'instabilité engendrée par des modifications permanentes des règles juridiques, peuvent entrainer « un mécontentement », une insatisfaction, engendrant des conflits d'équipe notamment et semblent augmenter la perte de sens. Cette dernière s'accompagne d'une forte résistance au changement. Elle fait également le constat d'une augmentation des interventions du CHSCT concernant des conflits suite à des alertes concernant des risques psycho-sociaux, de l'absentéisme.

Pour **préserver le sens au travail**, une formation est proposée par l'OPCA de sa branche professionnelle au niveau régional (action de formation prioritaire de branche), sur le management par le sens.

La concernant, elle relève les points suivants pour préserver le sens au travail :

- élaborer des groupes de travail pour construire ensemble les outils ;
- informer les salariés des contraintes mais également des raisons qui les rendent nécessaires (protection de l'usager / qualité de la prestation) ;
- manager de façon participative.

Au sein de sa structure, des actions de formation et des groupes de travail ont été mis en place dans ce cadre.

[165] Equivalent Temps Plein

Interview du Directeur Général de l'Association L'Envol, gestionnaire d'Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants

J'ai choisi d'interviewer le Directeur Général de l'association dans laquelle je suis en poste afin de comprendre les pratiques de l'association quant au sens au travail et pouvoir la situer dans le périmètre que sont les secteurs de notre étude.

L'Envol est une association située à Toulouse, qui regroupe 5 établissements et compte 80 salariés. Elle dispose de fonctions support : ressources humaines, achats/facturation, coordination des établissements, secrétariat.

Pour son Directeur, **un travail qui a du sens** est un travail dont le contenu et la finalité sont compris par le salarié, dans lequel il perçoit sa valeur ajoutée et qui correspond à ses attentes (dont ses valeurs) en termes de réalisation professionnelle.

Le sens au travail est essentiel dans ce secteur d'activité, selon lui, car il s'agit de métiers de service où les relations humaines sont prépondérantes, ce qui signifie un niveau d'engagement personnel important pour les salariés. La motivation au travail a dans ce cadre une place centrale et ne peut se limiter à la motivation économique (salaire), elle se nourrit de sens. Par ailleurs, la perte de sens entraine potentiellement une démobilisation individuelle, erreurs et négligences plus fréquentes, une perturbation du climat interne (quand le collectif n'a plus l'impression d'être construit sur des valeurs communes), absentéisme, turn-over.

Ses **constats** sont que, dans ce secteur d'activité, le sens au travail doit intégrer de plus en plus la variable économique de l'activité. Cette nécessité s'est imposée au cours des 5/10 dernières années, en lien avec la crise économique et la nécessaire optimisation des financements publics représentant une part importante des recettes des établissements. Les charges sont en hausse constante, les recettes ne suivent pas le rythme. Des mesures visant l'efficacité économique ont dû au fur et à mesure être mises en place, par exemple : être plus attentif à la masse salariale brute, moins renouveler les équipements, imposer moins de flexibilité aux usagers.
Dans le secteur associatif non lucratif, les enjeux économiques sont présents mais moins prégnants que dans une activité à but lucratif. L'objet associatif (statuts) est au centre de la culture de l'association et non le profit.

Pour **préserver le sens au travail**, il est nécessaire, selon lui, que les salariés intègrent la variable économique dans le sens qu'ils donnent à leur travail. Le travail doit être entendu, non

plus seulement comme un service de qualité rendu à l'usager, mais comme un service de qualité rendu à l'usager dans le cadre d'une efficacité économique. Pour que cette translation soit opérée dans les meilleures conditions, il faut que les salariés soient partie prenante du compromis à définir pour allier qualité de service et efficacité économique. Pour cela, il faut qu'ils aient une connaissance des différents enjeux, des risques à ne pas les traiter et des espaces pour donner leur avis et faire des propositions de compromis. Il faut également qu'ils comprennent le pourquoi des solutions retenues, cela par une communication descendante et du feedback de la part des managers, afin de montrer au salarié que son avis a été pris en considération.

Les **actions menées au sein de son association** pour préserver le sens au travail sont les suivantes :

- un diagnostic sur les risques psycho-sociaux avec des entretiens réalisés avec les salariés intégrant le rapport au sens au travail ;
- le renforcement de la pratique des réunions d'équipes / réunions métiers ;
- un renforcement du dialogue social avec les IRP ;
- la transparence de la Direction sur les enjeux financiers et sur les objectifs poursuivis au niveau de l'activité : que chacun comprenne le projet de l'organisation toute entière, quels sont les enjeux et le « pourquoi » ;
- un projet associatif mieux compris dans lequel chacun peut se situer en termes de valeur ajoutée : les valeurs fondatrices sont déclinées selon des axes stratégiques, eux-mêmes déclinés en actions concrètes. Ces actions font l'objet d'un bilan chaque année, où chacun est sollicité pour voir ce qui a été fait, comment chaque salarié est allé alimenter le projet associatif par des actions. Ce bilan montre ainsi au salarié sa place dans l'organisation.

Selon lui, une bonne gestion de cette problématique peut être un avantage compétitif et donner envie à des salariés de rejoindre sa structure (« chez eux mon travail a du sens »). Cette problématique restera importante pour le management et sa bonne gestion impactera de façon de plus en plus importante le bon fonctionnement de l'organisation toute entière. Maîtriser cette question sera donc une compétence de plus en plus attendue de la part de la Direction, des managers et de la fonction RH.

Interview d'un syndicat employeur

Il nous a paru pertinent d'interroger également notre syndicat employeur afin de connaître son positionnement quant à la question du sens au travail au sein des structures de notre branche professionnelle.

Le SNAECSO est le syndicat employeur de la branche professionnelle des acteurs du lien social et familial, qui regroupe des centres sociaux et socioculturels, des établissements d'accueil de jeunes enfants et des associations du développement social local. Notre interlocuteur est un chargé de missions régional.

Pour lui, un **travail qui a du sens** est un travail dans lequel la pratique professionnelle au quotidien tend à se rapprocher des valeurs partagées dans l'association. « C'est un travail dans lequel nous ressentons la capacité de la structure et des professionnels à aller dans ce sens, de l'adéquation valeurs/pratique. »

Le sens au travail **est essentiel pour les acteurs du lien social et familial**, car c'est le fondement même de la branche professionnelle, selon lui. La base de travail est l'action sociale, socio-éducative, socio-culturelle, éducative et pédagogique. En inscrivant cela dans une structuration associative pour la plus grande majorité des structures, il relève que l'intérêt premier est le sens de l'action (bénévole) et le sens « du » travail ; c'est-à-dire le sens des valeurs qui conditionnent l'action et la pratique professionnelle, en fonction du projet associatif.

Le SNAECSO **constate** une tension entre les projets associatifs/l'engagement bénévole et les exigences de structuration en lien avec les obligations employeurs et les réglementations en matière d'accueil des différents publics. De plus en plus de professionnels, formés avec une fonction de « techniciens », viennent soutenir, dans un premier temps, puis remplacer petit à petit, par la force des choses, les actions bénévoles de l'association. Depuis une dizaine d'années, l'enjeu est donc de maintenir les « valeurs associatives » dans un contexte très structuré, réglementé et professionnalisé.

Selon lui, la **perte de sens est une réelle problématique** qui n'est pas propre à la branche, mais qui provoque plus de frustration dans les structures de la branche. Aujourd'hui, de moins en moins de professionnels viennent travailler dans les établissements par conviction ou valeurs fortes. Les personnes en direction qu'il rencontre constatent un manque d'investissement et d'engagement de la part des salariés de plus en plus important. Les cadres dirigeants sont confrontés à une faible disponibilité et un engagement politique faible de la part des

administrateurs et à des injonctions de plus en plus fortes de la part des financeurs, avec une pression réglementaire/juridique toujours croissante. Les directeurs de structures, pour la plupart, viennent dans la branche pour animer un projet, animer de l'humain au service de ce projet et faire du développement de projet, mais se retrouvent finalement dans une fonction de pur gestionnaire de budget, de ressources (y compris humaines) et surtout de gestionnaires de conflits.

Le **SNAECSO intervient de différentes manières** quant à cette question du sens au travail :

- la charte de l'employeur a été une réponse apportée par la branche professionnelle (cf. annexe 4) ;
- des conventions regroupent les adhérents du SNAECSO tous les 2-3 ans sur des thèmes majeurs qui font sens ;
- des formations sont proposées toute l'année sur la question de la gouvernance associative et de l'articulation administrateurs/direction ;
- un projet de formation des directeurs/directrices d'EAJE associatif est en cours (formation prévue fin 2016) ;
- une action plus forte d'accompagnement des chargés de mission auprès des structures, notamment sur la fonction RH, est en cours de réflexion.

Selon lui, pour **préserver le sens au travail**, les administrateurs et la direction doivent être en mesure de décliner systématiquement le projet associatif en actions très concrètes. En association, c'est aux administrateurs à donner « le » sens, le directeur/la directrice donne la direction, et c'est tous ensemble (avec les salariés et les bénévoles) que l'on échange sur le sens au travail.

3.3 Recherches complémentaires

Vineet Nayar [166] a développé dans sa société ce qu'il appelle des « **communautés d'employés** », qui peuvent faire penser au concept d'innovation participative. Il s'agissait de créer, autour des passions de ses salariés, des communautés d'employés, sans frontières hiérarchiques, centrées sur des passions personnelles et des passions liées à l'entreprise. Vineet Nayar évoque ces communautés comme une forme d'innovation non structurée, favorable à

[166] Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management, Vineet Nayar, avril 2011. Vineet Nayar a été jusqu'en 2013 le PDG de HCL Technologies Ltd. (HCLT), l'une des multinationales indiennes de services IT qui a connu la croissance la plus rapide et la plus forte dans ce domaine grâce à la démarche innovante qu'il décrit dans son livre. (Extrait de http://www.diateino.com)

l'implication des salariés qui sont eux-mêmes à l'origine de l'innovation et qui conduisent finalement à une innovation managériale. Les idées ne sont plus « produites » par le PDG ou l'équipe de direction, mais par des communautés collaboratives. Leur but initial était d'identifier ce qui anime les salariés, *« quelles sont les valeurs fondamentales aux yeux des gens qui les conduisent à agir avec passion à la fois sur le plan personnel et professionnel »*, puis, *« trouver le moyen d'incorporer la passion dans la structure de l'organisation »*.

Finalement, Vineet Nayar, par ces communautés d'employés dédiées aux passions, cultivait non seulement le plaisir au travail, mais par la même occasion le sens, puisque ces communautés favorisent l'apprentissage et la motivation dans « l'engagement dans la culture d'entreprise ».

Olivier Soudieux[167] expose **l'importance du sens et de la mission**.

Il nous raconte une expédition en montagne avec un groupe, dont l'objectif était d'atteindre le sommet. L'équipe a atteint le sommet.
Au sein de l'équipe, certains voulaient se dépasser en atteignant le sommet, d'autres pour se faire plaisir uniquement.
Au cours de l'expédition, pas très loin du sommet, il s'est mis à faire un grand mauvais temps d'un coup. Sur la corde, un des membres voulait aller au sommet, l'autre se faire plaisir uniquement. Il est apparu des tensions. Au retour de l'expédition, au sein du groupe, la grande majorité des personnes du groupe a pris la décision de ne plus jamais faire de montagne avec les personnes de l'équipe.

Il nous raconte une autre expédition organisée avec des personnes sourdes et muettes et des personnes entendantes. Lors de celle-ci, de nombreuses difficultés se sont présentées (langue des signes avec mots qui n'existaient pas, pas de possibilités de parler et de prévenir de la présence d'un ours par exemple…etc.).
Le « pour quoi » de cette expédition était de démontrer que sourds et entendants peuvent vivre ensemble.

[167] Pourquoi Pour Quoi ? Guider par le sens et la mission, Olivier Soudieux, TEDx Alsace, 10/11/2014.
https://www.youtube.com/watch?v=tacqAfz06bM
Olivier Soudieux est conférencier professionnel, formateur et chef d'entreprise. Il a été responsable de projets au sein de sociétés de services en informatique. Au carrefour des affaires et des expéditions lointaines, il partage son temps entre projets extrêmes, formations et conférences qui démultiplient les capacités individuelles et collectives face à l'adversité. (Extrait de http://www.vialaventure.fr)

Tout au long de l'expédition, le niveau d'énergie a augmenté, chaque jour l'équipe était plus rapide que les jours précédents. A la fin de l'expédition, l'engagement était maximal ; si les personnes devaient repartir demain, ils le referaient.

Pour la première expédition, les membres de l'équipe se sont posés la question du quoi = l'environnement, et la question du comment = quels comportements et quelles compétences, puis du pourquoi = la cause de l'échec. Il s'agissait de gens entrainés, hyper compétents.

Pour la seconde expédition, la question posée est le pour quoi = quelle est notre mission, quel est notre intention, pour quoi faire, qu'est-ce qu'on veut faire tous ensembles, pour quel résultat. Une fois que tout le monde est d'accord sur le pour quoi, c'est le moment de se poser la question des modalités, comment on va faire. Il s'agissait de gens débutants, sous équipés.

On voit la différence de résultat entre les deux. Selon lui, la compétence est importante, mais encore plus de compétences n'est pas forcément la réponse. La réponse est d'abord dans la mission. Voici ce qu'il conclue de ces deux expéditions :

- découvrir ce qui fait sens pour soi donne une nouvelle énergie ;
- le manque de sens conduit à l'échec malgré le succès apparent ;
- soudés par le sens, on réussit même avec des moyens limités.

Avant de se lancer dans l'action, il est primordial de se demander quel est le sens de notre action et si notre action fait sens. Une fois que l'on est dans l'action, il faut être chacun de nous les garants que notre action reste alignée avec ce qui fait sens.
Nous vivons dans des sociétés expertes en matière de faire, de savoir-faire, de process, de méthodes. Pour lui, on devrait oublier le faire et le comment faire mais réapprendre à partager le sens, à s'interroger sur le sens et à se solidariser autour d'une mission commune.

3.4 Synthèse de l'étude terrain

Le tableau ci-après récapitule ce que mettent en avant les professionnels et experts quant à leur vision du sens au travail.

Sens au travail, définition d'un travail qui a du sens pour les salariés	Gestes du métier, activité concrète, comment les gens travaillent Possibilité de pouvoir effectuer du « beau travail », vision du travail bien fait, mission Lien avec la reconnaissance de la part de la hiérarchie Adéquation pratique professionnelle/valeurs Utilité, finalités, cohérence avec les valeurs Utilité du travail pour la société Echo perception/environnement Alchimie projet associatif/d'établissement/de services/individuel Sens collectif Autre gratification que la rémunération Contenu et finalités compris, valeur ajoutée perçue par le salarié et travail qui répond aux attentes des salariés Connaissance claire des objectifs et retour sur la qualité du travail
Importance du sens au travail	Essentiel dans tous métiers, tous secteurs d'activité, et particulièrement lorsque dimension affective importante dans le travail et niveau d'engagement personnel important Essentiel car conditions de travail difficiles et rémunérations peu élevées Essentiel pour acteurs du lien social et familial : intérêt premier pour le sens de l'action, valeurs Lien avec la santé mentale : très protecteur de la souffrance éthique, permet de lutter contre les troubles psychosociaux Permet de maintenir la motivation et l'intérêt
Constats quant au sens au travail	Impacts depuis la crise de 2008 particulièrement Enjeux de productivité plus marqués, injonctions de la part des financeurs, optimisation des financements publics, variable économique de l'activité, logique gestionnaire Exigences de structuration : obligations employeurs et règlementations croissantes Tension projets associatifs/engagement bénévole Polyvalence des métiers Eloignement du management du terrain, rôle de gestionnaire Faible disponibilité et engagement des administrateurs Sentiment d'exécuter un travail bâclé Déshumanisation du métier, visions contradictoires Disparition de l'indicible du métier Inégalités de conditions de travail Individualisme, insuffisance de sens collectif

Manifestation de perte de sens	Trahison de l'éthique professionnelle Conflits, auto-accélération, automatisation Souffrance au travail, troubles psychosociaux Démotivation, démobilisation, désengagement, désinvestissement, intention de retrait, absentéisme, turnover Erreurs, négligences plus fréquentes Atteinte à l'estime de soi, dépression Frustration accrue dans la branche professionnelle Impacts sur la performance individuelle et collective Perturbation du climat interne
Solutions, méthodes, actions d'ordre général pour préserver le sens au travail	Comprendre pourquoi la perte de sens survient, comprendre les attentes des salariés Espaces de discussion : écoute, délibération, échanges, confrontation de logiques, création de règles, de compromis Aligner attentes des salariés/besoins et attentes de l'entreprise Finalités partagées, coresponsabilité Management participatif Cohérence cap/actes opérationnels, intérêts des administrateurs/salariés/usagers Importance du collectif, de la mission commune Décliner le projet associatif en actions concrètes Faire intégrer aux salariés la variable économique Mieux communiquer, communication sur le pourquoi, feedback, transparence vis à vis des équipes Interrogation sur le pour quoi, partage du sens Formation continue : questionner le pourquoi Démarche longue Management innovant, qui laisse le temps à l'appropriation Veiller à la conduite des entretiens annuels Valoriser le travail fourni, confiance, autonomie Consultation des équipes avant projet de changement Organiser des manifestations sur le temps de travail Création d'un collectif de travail solidaire et heureux Fonction RH identifie la problématique Responsabilité des IRP Managers relais des valeurs, porteur de sens, rôle important pour communiquer auprès de la Diection Rôle important des administrateurs : donner le sens
Actions menées dans les entreprises	Échanges de pratiques, réunions d'équipes/métiers : question du pourquoi et du comment, implication des salariés Communautés d'employés collaboratives : passions professionnelles et personnelles Projet associatif permettant au salarié de se situer dans l'organisation Valorisation des salariés Travail avec les IRP, amélioration du dialogue social Transparence de la Direction

Finalement, concernant le « pourquoi » préserver le sens au travail, on se rend compte que les professionnels et experts sont sensibles à la question et identifient clairement les répercussions d'une perte de sens sur leur activité, particulièrement dans les secteurs de notre étude où le travail repose sur un engagement fort de la part des salariés.
Pour ce qui est du « comment » préserver le sens au travail, on remarque que la réponse n'est pas simple. Pour autant, les idées des professionnels convergent dans le même sens.

La confrontation des aspects théoriques et des observations et pratiques des professionnels et des experts va permettre d'y voir plus clair quant à cette problématique complexe.

4 Analyse des données et préconisations

4.1 Confrontation des aspects théoriques et des pratiques professionnelles

Dans un premier temps, nous analysons ci-après l'importance du sens au travail dans l'activité de l'individu et de l'organisation.

On a retenu précédemment, d'un point de vu conceptuel, que le **sens au travail** repose sur un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'il pose quotidiennement dans le milieu de travail (Estelle Morin). Ainsi, la principale composante du sens est la subjectivité, la perception que l'individu a de son travail et de son milieu de travail étant essentielle.
→ La vision d'un travail qui a du sens, pour les professionnels interrogés, confirme cette définition. La cohérence est très souvent citée.

Nous avions relevé que la situation idéale pour l'individu est de faire un travail qui a du sens dans un milieu qui en a.
→ Les professionnels relèvent l'importance du sens au travail dans les métiers où la relation avec l'humain est omniprésente et le fait que le sens soit l'essence même de ces métiers.

Nous avons présenté un modèle dans lequel le sens au travail contribue à la **construction identitaire** d'une personne, par l'identification à l'appartenance à un groupe, à un **collectif**.
→ Les professionnels ont évoqué l'importance du collectif dans la préservation du sens au travail.

Nous avons vu que le **projet** est créateur de sens et répond au besoin de sens, en permettant notamment à chacun de situer sa contribution dans l'organisation.
→ Certains professionnels ont montré l'importance de cet aspect dans leur structure, notamment L'Envol.

Aussi, nous avions relevé les **principales caractéristiques d'un travail qui a du sens** :

- l'utilité sociale du travail vis à vis des autres et de la société ;
- l'autonomie quant à l'exercice des compétences et du jugement et à l'expression des opinions ;

- les occasions d'apprentissage et de développement qui concourent à l'épanouissement du salarié ;
- la rectitude morale qui renvoie à la réalisation du travail d'une façon responsable et moralement justifiable ;
- la qualité des relations qui concoure à exercer une influence au sein de l'organisation ;
- la reconnaissance qui passe par le respect et l'estime des supérieurs et des collègues, de leur soutien, du salaire et des perspectives de promotion.

→ Les professionnels évoquent la plupart de ces caractéristiques, si ce n'est les occasions d'apprentissage et de développement et la qualité des relations.

Les chercheurs ont exposé le **lien entre le sens au travail et la santé mentale**, à savoir que le sens au travail peut avoir des effets protecteurs voire bénéfiques pour la santé des personnes et concourir au bien-être.

→ Les experts interrogés, en particulier les psychologues et médecin du travail, ont confirmé cette observation en indiquant que le sens est protecteur face à la souffrance. Les autres professionnels n'ont pas fait ce lien clairement, ils semblent plutôt attachés aux conséquences de la perte de sens au travail sur la performance de l'organisation.

Ainsi, le lien entre le sens et la santé mentale n'est pas à négliger, d'autant plus dans ces activités où la charge émotionnelle peut être élevée.

Nous avons d'ailleurs exposé le fait que le sens au travail est un **facteur de motivation** et qu'il **favorise l'engagement** des salariés dans l'organisation. L'aboutissement est la **performance** de l'individu au travail. Le modèle général sur la qualité de vie au travail dont nous avons parlé démontrait cette réflexion.

→ Les professionnels nous ont parlé de l'influence du sens au travail sur la motivation, l'investissement, l'engagement ; en évoquant notamment le fait que la perte de sens au travail peut agir négativement sur ces éléments.

Finalement, en confrontant les aspects conceptuels et les avis des professionnels sur le sujet, nous répondons au « pourquoi » de notre problématique et validons partiellement notre hypothèse : le sens au travail est un facteur de motivation au travail et donc de performance.

L'importance du sens au travail est néanmoins plus profonde que la finalité qu'est la performance, elle en va de la santé mentale des individus au travail.

Dans un second temps, nous analysons ci-après les moyens pour préserver le sens au travail dans le secteur social, médico-social et petite enfance.

Nous avons vu, en préambule de la deuxième partie de notre état de l'art, qu'une **démarche de qualité de vie au travail** concoure à favoriser le sens au travail, en ce qu'elle permet d'améliorer les conditions d'exercice du travail.
→ Les professionnels n'ont pas évoqué la qualité de vie au travail à proprement parler, mais bien les conditions d'exercice du travail qui évoluent, du fait notamment des enjeux de productivité et d'une logique gestionnaire associée de plus en plus présente au sein de leurs secteurs d'activité. Ils associent ces évolutions avec la perte de sens au travail.
Ainsi, on peut en conclure que des **conditions favorables d'exercice du travail** sont importantes dans le cadre de la préservation du sens au travail.

Nous avons ensuite évoqué **la RSE, et en particulier son volet social, comme levier** pour préserver le sens au travail, en particulier parce qu'elle répond au besoin :

- d'utilité sociale vis à vis des usagers des structures ;
- de cohérence à travers les principes éthiques/la volonté de l'organisation ;
- de reconnaissance avec l'intégration des salariés dans le projet global et responsable de l'organisation ;
- de relations de travail de qualité à travers l'amélioration des conditions de travail.

→ La RSE n'a pas été citée à proprement parler par les professionnels. Cela concorde avec les chiffres évoqués qui indiquent que les PME sont peu nombreuses à connaitre la notion de RSE et à mener des actions qui en relèvent. Néanmoins, les différents besoins en rapport avec la RSE, notamment le besoin d'utilité sociale, le besoin d'éthique et le besoin de cohérence ont été cités par les professionnels.

- Le psychologue clinicien que nous avons interrogé a soulevé la problématique de la souffrance éthique entraînée par une perte de sens au travail ; le médecin du travail quant à elle, a évoqué le « beau travail ». Ainsi, on peut considérer que le **respect de l'éthique** est un levier de préservation du sens au travail.
- La **cohérence entre le projet associatif et les actes opérationnels** a été citée plusieurs fois par les professionnels. Nous pouvons donc considérer que cette cohérence concoure à préserver le sens au travail.

En termes de pratiques de management, nous avons montré de façon théorique **l'importance des espaces de discussion sur le travail** pour la préservation du sens au travail. En effet, ils permettent la mise en débat, la concertation et la transformation. Ils sont un moyen de redonner des marges de manœuvre individuelles et collectives aux salariés, dans une logique de coopération. Les individus sont alors pensés comme des co-constructeurs de l'organisation.
→ Les professionnels et les experts ont quasiment tous évoqué ces espaces de discussion dans leurs pratiques professionnelles, en soulevant l'importance du collectif.
Ainsi, nous pouvons confirmer que ces espaces de discussion sont nécessaires à la préservation du sens au travail.

Nous avons évoqué le concept d'innovation sociale/managériale, et en particulier **l'innovation participative** comme moyen pour créer de la valeur ajoutée et faire progresser l'organisation, par l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées de la part de l'ensemble des salariés. La confiance est le préalable à cette démarche. Le rôle du management est alors de :

- créer un climat de confiance ;
- encourager la collaboration entre les membres de l'équipe ;
- responsabiliser les acteurs.

Nous avions également noté dans le contexte de notre sujet, que la capacité d'innovation, selon les professionnels, est une caractéristique majeure en matière de qualité de service, pour répondre aux demandes des usagers.
→ Les professionnels ont soulevé l'importance d'un management innovant, de la confiance, du collectif plutôt que de l'individuel, de la coresponsabilité.
Ainsi, on peut penser que le concept d'innovation participative est une démarche de management concourant à préserver le sens au travail.

Enfin, nous avons évoqué la **nécessité pour la fonction Ressources Humaines de conserver son aspect « social »,** malgré son rôle de plus en plus prégnant de « partenaire d'affaires ». Nous avons vu de manière globale que le marketing RH est un moyen pour reconstruire le lien social, dans un contexte de perte de sens au travail due à des mutations de l'organisation et de son environnement.
→ Les professionnels ont soulevé l'importance de faire comprendre aux salariés les enjeux de l'organisation, de communiquer sur le « pourquoi » et le « pour quoi », sur les changements de l'organisation. Le psychologue clinicien interrogé a relevé le fait qu'une simple communication ne suffit pas. Néanmoins, le rôle particulier de la fonction RH dans ce cadre n'a pas été cité, ce

qui peut peut-être s'expliquer par le fait que certains professionnels interrogés n'ont pas de personnel dédié à la fonction RH dans leurs structures. Pour les professionnels et les experts, tous les acteurs de l'entreprise ont un rôle à jouer pour préserver le sens au travail, que ce soit la Direction, le management et les IRP notamment.

Nous avons abordé le **management par le plaisir** comme une réponse à la perte de sens au travail. L'approche appétences se base notamment sur l'aimer-faire plutôt que le savoir-faire, sur la co-responsabilité plutôt que la subordination, sur des engagements ascendants plutôt que des objectifs descendants. Nous nous sommes questionnés sur le rôle de la fonction RH quant à la construction et l'impulsion de ce mode de management.
→ Les professionnels n'ont pas évoqué cet aspect du plaisir au travail, si ce n'est les experts psychologues et médecin du travail qui ont relevé l'importance de prendre plaisir à effectuer son travail.
Nous pouvons donc en conclure que les appétences sont à considérer afin de préserver le sens au travail, puisqu'elles procurent du plaisir au salarié dans son travail et leur prise en compte constitue une forme de reconnaissance.

Finalement, en confrontant les concepts et les avis des professionnels et experts sur le sujet, nous répondons au « comment » de notre problématique et validons partiellement notre hypothèse : une communication sur les transformations du travail et de l'organisation est nécessaire pour le préserver, mais pas suffisante. La fonction RH a un rôle d'accompagnateur à jouer dans ce cadre, si tant est qu'elle existe au sein de l'organisation.

4.2 Préconisations

Au vu de cette analyse, plusieurs axes de réflexion émergent et semblent importants à étudier afin de préserver le sens au travail dans le secteur social, médico-social et petite enfance.

Dans un premier temps, il semble essentiel que les professionnels soient conscients de l'impact d'une perte de sens au travail sur la santé mentale des individus, et que l'atteinte sur cette dernière soit considérée comme un risque psychosocial à part entière. Cette question n'est pas à prendre à la légère, à l'heure où de nombreux salariés recherchent un sens à leur travail.

Ainsi, un **audit sur le sens au sein de l'organisation**, à la lumière du « diagnostic du sensemaking » que nous avons évoqué dans la partie théorique, pourrait être mené avant d'engager quelque action que ce soit, afin d'analyser ce qui dysfonctionne quant au maintien du sens au travail dans l'organisation. Il constituera un marqueur de l'intérêt que porte l'organisation à ses salariés. Ainsi, des questionnaires à destination des salariés pourraient être administrés, en reprenant par exemple les six caractéristiques d'un travail qui a du sens comme indicateurs :

- l'utilité sociale ;
- l'autonomie ;
- les occasions d'apprentissage et de développement ;
- la rectitude morale ;
- la qualité des relations ;
- la reconnaissance.

C'est à partir de cet audit, en fonction de l'indicateur qui dysfonctionne, que des actions ciblées pourront être engagées. Un nouvel audit, une fois les actions menées, permettra d'analyser dans quelle mesure la perception du sens au travail a évolué dans l'organisation.

Dans un second temps, le **rôle du management au quotidien** est essentiel dans le maintien du sens au travail.

Nous avons vu que les **espaces de discussion** étaient communément admis dans les secteurs de notre étude. Néanmoins, les managers n'y sont pas nécessairement inclus. Il est important de les y inclure afin d'assurer un lien entre les salariés et l'organisation. Ils sont l'occasion pour le manager de répondre à la demande d'une plus grande proximité exprimée par les salariés.

Par ailleurs, le **rétablissement de l'aspect collectif** dans le management par objectifs pourrait être un moyen de contrebalancer l'individualisme relevé par les professionnels.

Dans le même temps, **l'entretien annuel d'évaluation**, très mal vécu par les professionnels comme nous l'évoquions dans le contexte de cette étude, doit être considéré comme un levier privilégié de reconnaissance. Il en est de même pour l'entretien professionnel. Ces deux entretiens sont d'ailleurs un moyen de faire émerger les appétences des salariés. La méthodologie utilisée pour les conduire est la clé pour qu'ils deviennent un vecteur de sens.

Afin que les managers puissent intégrer le sens à leurs pratiques et, dans l'idéal, au centre de celles-ci, une **formation au management par le sens**, proposée par les OPCA ou les branches

professionnelles, comme c'est le cas d'après les professionnels interrogés, pourrait être bénéfique aux managers.

Nous avons remarqué que le **rôle de la fonction RH** avait été peu cité par les professionnels. Néanmoins, nous pouvons noter que sa contribution peut être d'initier et d'accompagner une démarche de préservation du sens au travail au sein de l'organisation, en commençant par l'**audit** préconisé précédemment. Bien sûr, elle pourra et aura peut-être intérêt à s'appuyer sur les services de santé au travail pour réaliser cette démarche en particulier.

L'accompagnement des transformations du travail pourra se faire grâce à la collaboration de tous les acteurs, en particulier la Direction, le management et les Instances Représentatives du Personnel. Une sensibilisation des acteurs par la fonction RH est essentielle, en commençant par la Direction si celle-ci n'est pas convaincue par la démarche.

Une réflexion peut être menée avec la Direction quant au rôle de chaque **Instance Représentative du Personnel** dans la préservation du sens au travail :

- le Comité d'Entreprise (CE) peut permettre de faire s'exprimer la co-responsabilité, en assurant l'expression collective des salariés et la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et l'évolution de l'entreprise, de façon à ce que ces décisions aient un sens pour les salariés ;
- le CHSCT, dont le rôle est notamment de contribuer à l'amélioration des conditions de travail pour les salariés, a donc une mission essentielle dans la mesure où les conditions de travail sont en lien étroit avec le sens au travail ;
- les Délégués du Personnel (DP) et les Délégués Syndicaux (DS), dont le rôle est de permettre l'expression des salariés et de défendre leurs intérêts, sont à mobiliser afin de trouver les compromis entre les attentes et besoins des salariés et ceux de l'entreprise.

Au niveau du **recrutement**, la fonction RH doit prendre en compte les savoir-faire et savoir-être essentiels que doit présenter le manager dans le cadre de la préservation du sens au travail, notamment l'écoute, la confiance, la capacité à donner du feed-back…etc.

La fonction RH doit également s'interroger sur la valeur ajoutée de la **formation** dans la préservation du sens au travail. La formation intra-entreprise peut permettre à l'ensemble d'une équipe de s'interroger sur ses pratiques et de les faire évoluer, les salariés deviennent alors acteurs du sens qu'ils donnent à leur travail. Aussi, les formations individuelles sont à considérer en ce qu'elles sont un moyen de cultiver les appétences.

Nous avons évoqué le **marketing RH** comme un moyen de recréer du lien social. La fonction RH peut développer l'image de l'organisation et sa culture par ce biais, notamment en montrant comment l'organisation s'attache à préserver le sens au travail pour ses salariés.

Aussi, nous avons évoqué le fait que le sens au travail est un facteur de motivation, au delà de l'aspect économique du travail, de la **rémunération**. Néanmoins, ne devrions-nous pas nous demander si la politique de rémunération ne serait pas, elle-même, créatrice de sens ? Elle pourrait être un vecteur supplémentaire de création de sens, en répondant davantage aux attentes des salariés en la matière.

Au delà des moyens d'action de la fonction RH, nous pourrions nous questionner sur la place que pourrait avoir le sens au travail dans les **formations initiales des futurs managers** ? Le sens est abordé à l'intérieur de thématiques comme la conduite du changement ou la gestion de projet. Ne serait-il pas pertinent d'en faire une thématique à part entière afin de mieux appréhender ce qu'est l'Homme au travail ?

Ces axes de réflexion ne sont pas valables partout, ils dépendent de l'organisation et de sa structuration notamment. Beaucoup de petites structures associatives ne disposent pas de fonctions support, RH notamment, pour réfléchir à ces questions. Si le management est déjà cloisonné à une fonction de gestionnaire sur des aspects économiques et règlementaires et ne peut plus assurer le rôle qu'il souhaiterait, il en va de questions qui dépassent la simple organisation. Les petites structures peuvent trouver appui auprès de leurs branches professionnelles notamment, ou de collectifs d'associations par exemple, dont la force permet de faire avancer chaque structure et d'essayer de faire correspondre les besoins des salariés avec ceux de l'organisation.

5 Conclusion

La question du sens au travail est une question complexe, qui varie en fonction de la perception de chaque individu, et qui mérite d'être abordée puisqu'intimement liée à l'identité des personnes. Cette question est d'autant plus importante dans les métiers du secteur social, médico-social et petite enfance, d'autant plus dans des structures associatives, comme nous l'avons évoqué tout au long de cette thèse.

L'impact du sens au travail sur l'ensemble de l'organisation en fait une question à prendre en compte au même titre que la motivation des salariés au travail.
Finalement, cette question pourrait être posée dans n'importe quel métier, au sein de n'importe quel secteur d'activité, puisqu'elle est en lien direct avec l'activité de toute personne qui travaille.

Aujourd'hui, elle est encore peu abordée, comme le démontrent les réactions de certains professionnels, notamment en dehors du cadre de cette thèse. Néanmoins, il en va du rôle de la fonction RH, dans les organisations où elle est présente, de s'intéresser à cette question essentielle en termes de motivation et de performance.
Dans cette optique, j'aurai prochainement pour mission de contribuer au développement de la responsabilité de l'Association L'Envol vis à vis de ses salariés, à travers un axe « sens au travail ». Ce sera donc l'occasion de mettre à profit cette recherche de manière pratique, dans un environnement complexe et riche de sens.

Bibliographie / webographie

Ouvrages

- Crise du sens, défis du management, Olivier Vassal, 2005
- Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008
- Ethique et travail social, une recherche du sens, Brigitte Bouquet, 2ème édition, Dunod, Paris, 2012

Études / enquêtes

- « Secteur social et médico-social : regards croisés, enjeux et perspectives », KPMG, 2013
- « Etude sur l'absentéisme dans l'Économie Sociale et Solidaire », Chorum CIDES, 06/2015
- « Professionnels du travail social, vous avez pris la parole », UGICT-CGT, 2014
- « Baromètre de l'absentéisme 7ème édition », Alma Consulting Group, 2014
- « DARES Indicateurs », Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, N°058, 07/2014 et N°054, 07/2015
- « Santé et bien-être des salarié, performance des entreprises », Synthèse, Chiffres clés des études 2015, Malakoff Médéric
- « Salariés et entreprises responsables », L'observatoire Viavoice - Mindded - Des Enjeux et des Hommes - Ekodev, Viavoice, édition 2015
- « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité », Evaluation et approche stratégique, France Stratégie, Janvier 2016

Dossiers thématiques

- « Guide des activités et des métiers du secteur social, médico-social et petite enfance », Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), Version 2, 09/2010
- Baromètre qualité de vie au travail dans l'ESS, Fiches repères « S'engager dans une démarche de qualité de vie au travail », Chorum CIDES, 06/2015
- « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel », Rapport R-543, Estelle Morin, IRSST, 2008
- « Donner un sens au travail », Rapport R-624, IRSST, 09/2009

- « Plaisir et performance au travail : une histoire de sens », Personnel, mensuel n°565, ANDRH, décembre 2015
- « Les promesses de la qualité de vie au travail », Travail et changement, ANACT, N°347, Janvier/Février 2013
- « Discuter du travail pour mieux le transformer », Travail et changement, ANACT-ARACT, N°358, janvier/février/mars 2015
- Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013, « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle »
- « Vous avez dit RSE ? », Sensibilisation à la responsabilité société des entreprises, CG Scop, Juin 2014

Liens internet

- www.travaillersante.fr, « Les RPS spécifiques au secteur social et médico-social », Humanis, vidéo, 16/05/2012
- www.journaldunet.com, « Absence au travail : qui rate le plus de jours en France ? », 28/02/2013
- www.inrs.fr, Dossier Risques Psychosociaux, Facteurs de risques, 15/01/2015
- www.larousse.fr/encyclopedie
- www.larousse.fr/dictionnaires/francais
- www.ipsos.fr, « Les Français et le travail », Brice Teinturier, 11/2015
- www.lesechos.fr, « DRH : la RSE pour donner ou redonner du sens au travail », Constant Calvo, 09/05/2016
- www.rse-magazine.com, « Comment surmonter la perte de sens au travail », 19/02/2013
- www.researchgate.net/publication/228350224_The_Meaning_of_Work_The_Challenge_of_Regaining_Employee_Engagement_and_Reducing_Cynicism
- www.leplus.nouvelobs.com, « Urgence, perte de sens et manque de reconnaissance : être cadre, c'était mieux avant », Denis Monneuse, sociologue, 26/03/2014
- www.journaldunet.com, « Sens au travail : comment en faire un facteur de motivation ? », Chronique de Laurence Darnault, 21/02/2014
- www.developpement-durable.gouv.fr, « La responsabilité sociétale des entreprises », 24/12/2015

- www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots
- www.developpement-durable.gouv.fr/Definition-du-developpement,15067.html
- www.lelabo-ess.org/la-rse-et-l-ess-peuvent-converger.html
- www.dictionnaire.education/fr/subsidiarite
- www.innovationmanageriale.com/concepts/definition-de-linnovation-manageriale/
- www.innovacteurs.asso.fr
- www.journaldunet.com/management, « Le manager et l'innovation participative », Eric Blandin, 12/12/2013

Vidéos

- « Le sens : Dr Philippe Rodet », Assises nationales de l'ANDRH, Tribune Qualité de vie au travail, Youtube, 2013
- Francis Boyer (Dynesens), HR Speaks, Paris, Youtube, 2014
- « Pourquoi Pour Quoi ? Guider par le sens et la mission », Olivier Soudieux, TEDx Alsace, Youtube, 10/11/2014

Glossaire

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ANDRH : Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines

ANI : Accord National Interprofessionnel

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CAMSP : Centres d'Action Médico-Sociale Précoce

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CE : Comité d'Entreprise

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CODIR : Comité de Direction

CSA : Conseil, Sondage et Analyse

CSAPA : Centres de Soins, d'Accompagnement et de Prévention en Addictologie

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

DP : Délégués du Personnel

DS : Délégués Syndicaux

EAJE : Etablissement d'Accueil de Jeunes Enfants

EHPAD : Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

ESAT : Etablissements et Services d'Aide par le Travail

ESS : Economie Sociale et Solidaire

ETP : Equivalent Temps Plein

GCSMS : Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale

IRP : Instances Représentatives du Personnel

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

PME : Petites et Moyennes Entreprises

QVT : Qualité de Vie au Travail

RH : Ressources Humaines

RPS : Risques Psychosociaux

RSE : Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises

RSO : Responsabilité Sociale/Sociétale des Organisations

SAAD : Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile

Sommaire des annexes

Annexe 1 : Maslach Burnout Inventoy 105

Annexe 2 : Baromètre du sensemaking 107

Annexe 3 : Questionnaire « Le sens au travail dans le secteur social, médico-social et petite enfance » et questionnaires complétés 108

Annexe 4 : Charte des employeurs des acteurs du lien social et familial 135

Annexe 1 : Maslach Burnout Inventoy

Test d'Inventaire de Burnout de Maslach - MBI

Comment percevez-vous votre travail ? Etes-vous épuisé(e) ?
Quelle est votre capacité à gérer votre relation aux autres ?
Où en êtes-vous sur votre degré d'accomplissement personnel ?

- Précisez la fréquence à laquelle vous ressentez la description des propositions suivantes en entourant le chiffre correspondant avec :

0 = Jamais
1 = Quelques fois par an, au moins
2 = Une fois par mois au moins
3 = Quelques fois par mois
4 = Une fois par semaine
5 = Quelques fois par semaine
6 = Chaque jour

- Additionnez les scores obtenus dans chacune des 3 dimensions proposées au bas du questionnaire. Voyez si ces scores sont à un degré « faible », « modéré » ou « élevé ».

	Jamais ⇓						Chaque jour ⇓
01 – Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
02 - Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail	0	1	2	3	4	5	6
03 - Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail	0	1	2	3	4	5	6
04 - Je peux comprendre facilement ce que mes patients/clients/élèves ressentent	0	1	2	3	4	5	6
05 - Je sens que je m'occupe de certains patients/clients/élèves de façon impersonnelle, comme s'ils étaient des objets	0	1	2	3	4	5	6
06 - Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort	0	1	2	3	4	5	6
07 - Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
08 - Je sens que je craque à cause de mon travail	0	1	2	3	4	5	6
09 - J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens	0	1	2	3	4	5	6
10 - Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail	0	1	2	3	4	5	6
11 - Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement	0	1	2	3	4	5	6
12 - Je me sens plein(e) d'énergie	0	1	2	3	4	5	6
13 - Je me sens frustré(e) par mon travail	0	1	2	3	4	5	6
14 - Je sens que je travaille « trop dur » dans mon travail	0	1	2	3	4	5	6
15 - Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
16 - Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop	0	1	2	3	4	5	6
17 - J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
18 - Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de patients/clients/élèves	0	1	2	3	4	5	6
19 - J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail	0	1	2	3	4	5	6
20 - Je me sens au bout du rouleau	0	1	2	3	4	5	6
21 - Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement	0	1	2	3	4	5	6
22 - J'ai l'impression que mes patients/clients/élèves me rendent responsable de certains de leurs problèmes	0	1	2	3	4	5	6

Total du Score d'Epuisement Professionnel (SEP)
Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 01. 02. 03. 06. 08. 13. 14. 16. 20
SEP =

Epuisement Professionnel	SEP < à 17	18 < SEP < 29	30 < SEP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Total du Score Dépersonnalisation / Perte d'empathie (SD)
Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 05. 10. 11. 15. 22
SD =

Dépersonnalisation	SD < à 5	6 < SD < 11	12 < SD
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Total du Score Accomplissement Personnel (SAP)
Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 04. 07. 09. 12. 17. 18. 19. 21.
SAP =

Accomplissement Personnel	SAP < à 33	34 < SAP < 39	40 < SAP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

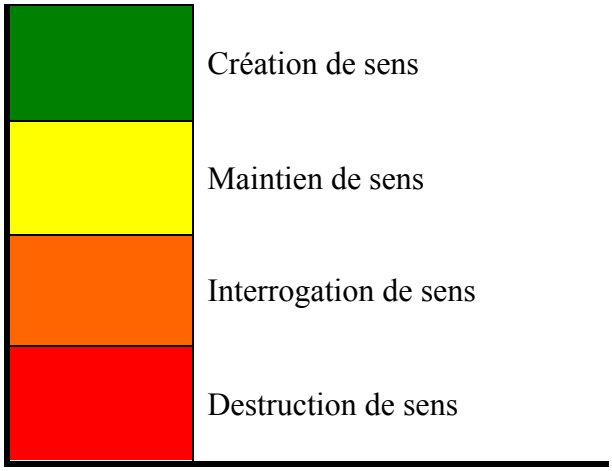
Degré de Burn Out

Attention si vos scores SEP et SD se trouvent tous les deux dans le rouge !
Surtout si votre degré d'accomplissement est également dans le rouge !!!

SEP	L'épuisement professionnel (Burn Out) est typiquement lié au rapport avec un travail vécu comme difficile, fatiguant, stressant… Pour Maslach, il est différent d'une dépression car il disparaitrait pendant les vacances.
SD	La dépersonnalisation, ou perte d'empathie, se caractérise par une baisse de considération positive à l'égard des autres (clients, collègues…), c'est une attitude où la distance émotionnelle est importante, observables par des discours cyniques, dépréciatifs, voire même par de l'indifférence.
SAP	L'accomplissement personnel est un sentiment « soupape de sécurité » qui assurerait un équilibre en cas d'épuisement professionnel et de dépersonnalisation. Il assure un épanouissement au travail, un regard positif sur les réalisations professionnelles.

Maslach, C et col. (2006). Burn-out : l'épuisement professionnel. Presses du Belvédère.

Annexe 2 : Baromètre du sensemaking



(Extrait de : Manager par le sens, Les clés de l'implication au travail, David Autissier, Frédéric Wacheux, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008, p156.)

Annexe 3 : Questionnaire « Le sens au travail dans le secteur social, médico-social et petite enfance » et questionnaires complétés

Dans le cadre de mon Master 2 en Ressources Humaines, je mène une thèse professionnelle sur le thème du sens au travail dans le secteur social, médico-social et petite enfance. En effet, je suis en poste, depuis septembre 2015, dans une association gestionnaire de crèches en tant que Coordinateur Ressources Humaines et m'interroge en particulier sur les questions de conditions de travail dans nos secteurs d'activités.

Je vous remercie par avance pour le temps que vous consacrerez à répondre à ce questionnaire. Vos réponses constitueront une aide précieuse pour compléter ma thèse d'une vision pragmatique.

Nom et fonction	
Secteur d'activité	
Activité	
Nom de votre structure/entreprise	
Forme juridique	Entreprise / Association / Autre (rayez la mention inutile et précisez)
Nombre de salariés	
Fonction RH	Oui / Non (rayez la mention inutile)

- Comment définiriez vous un travail qui a du sens pour vous/vos salariés ?

- Pensez-vous que le sens au travail est essentiel dans votre secteur d'activité ? Pourquoi ?

- Quels sont vos constats quant au sens au travail dans votre activité : y a-t-il une évolution ? De quelle manière ? Depuis quand et pourquoi ?

- D'une manière générale, dans votre secteur d'activité, auriez-vous connaissance d'actions menées visant à préserver le sens au travail ?

- Quels sont, selon vous, les points à développer ou les méthodes pour donner ou redonner du sens dans votre activité ? Quels peuvent être les acteurs impliqués et de quelle façon ?

- Avez-vous mené des actions dans votre structure afin de développer le sens au travail ? De quelle manière ? Avec qui ? À quelle fréquence ?

- Comment agissez-vous en tant que manager pour donner du sens au travail à vos salariés ?

- Est-ce que, dans votre activité, la perte de sens est une réelle problématique ? Quels en sont pour vous les marqueurs/indicateurs ?

- Comment voyez-vous l'avenir quant à la problématique de la perte de sens au travail dans votre secteur d'activité ?

Acceptez-vous que vos propos soient cités dans ma thèse dans une partie « interview » ?
Oui / Non (rayez la mention inutile)

Merci encore pour vos réponses !

Questionnaire 1

Nom et fonction	Médecin du travail
Secteur d'activité	Interentreprises / Tous secteurs d'activité

- Comment définiriez vous un travail qui a du sens pour vous/les salariés ?

Le sens du travail pour moi repose sur le sentiment d'être utile, d'avoir pu apporter une écoute suffisante pour que les salariés se sentent reconnus, respectés, compris, accompagnés, soutenus.
Le sens de mon travail est infiniment tributaire de mon autonomie organisationnelle car l'écoute demande du temps. Ce temps n'est possible que parce que j'ai une certaine latitude organisationnelle concernant mon planning.
Ainsi lorsque je sais que je vais recevoir une personne en souffrance (quelque soit la cause de la souffrance physique ou psychologique), je balise à l'avance un créneau de consultation de durée suffisante pour traiter correctement la problématique.
Le sens de mon travail repose aussi sur la capacité de mobiliser toutes les ressources de l'être (et pas seulement les connaissances médicales) pour être utile au salariés.
Toutes les expériences de vie personnelle ou professionnelle sont mobilisées dans la compréhension des situations vécues par les salariés. Le travail ne fait donc que s'enrichir au cours des années à l'inverse de ce qu'on pourrait imaginer, à savoir une routine ou une usure.
Le sens du travail repose donc aussi sur l'enrichissement personnel que m'apporte le travail. En effet, la connaissance du fonctionnement de la société à travers l'appréhension des diversités de fonctionnement des entreprises est un véritable enrichissement intellectuel.

Un travail qui a du sens pour les salariés, c'est souvent un travail qui obtient de la reconnaissance de la part de la hiérarchie. Cette dimension de la reconnaissance est très souvent citée par les salariés. Une autre dimension toute aussi importante est la possibilité de pouvoir effectuer le « beau travail » (tel que défini par Christophe DEJOURS). Le jugement de beauté est fondamental pour donner un sens au travail.

- Pensez-vous que le sens au travail est essentiel dans les secteurs d'activité de mon étude ? Et, plus globalement, dans n'importe quel secteur d'activité ? Pourquoi ? Quelles sont les différences selon vous ?

Oui mais il n'existe pas de secteur d'activité où le sens du travail ne soit pas essentiel. Le sens du travail est essentiel pour maintenir la motivation.

Certains secteurs d'activité comportent des tâches infiniment répétitives, rébarbatives, contraignantes, pénibles. Même dans ces conditions professionnelles, un sens au travail peut être donné, ne serait-ce que par le souci de tenir son rôle au sein de la société, son rôle de citoyen, son rôle parental.
La dévalorisation identitaire vécue par les salariés au chômage est un témoignage du sens du travail et de souffrance induite par la perte.
Dans les métiers de la petite enfance, le contenu même du travail fait sens très profondément car il y a dans ce champ d'activités professionnelles, une responsabilité quant au bien être, à l'éveil, à l'éducation, au soin des petits enfants.

Sur une chaine de production, il peut y avoir sens à avoir tenu la cadence, à avoir rendu une fin de chaine des produits avec la meilleure qualité possible, à avoir gagné son «pain quotidien » pour élever ses enfants, mais le contenu même du travail est moins valorisant.

Dans la petite enfance, en contrepartie de la richesse du sens du travail, il peut y avoir un niveau d'exigence quant à la vision du « beau métier », susceptible de créer des tensions entre le travail prescrit et le travail imaginé par les salariés.
Plus le travail est susceptible d'être investi dans les dimensions affectives, plus le risque de souffrance au travail peut émerger en cas de conflit sur la vision du « beau travail ».

- Quels sont vos constats quant au sens au travail chez les salariés : avez-vous ressenti une évolution ? De quelle manière ? Depuis quand et pourquoi ?

Oui, il y a eu une évolution, la perte de sens s'est surtout fait ressentir à partir de 2008. L'émergence de la crise économique a rendu plus patents les enjeux de productivité des entreprises.
Les collectifs de travail ont été compressés. Les effectifs présents ont vu se développer la polyvalence de leur métier. Cette polyvalence n'a pas été vécue comme un accroissement de compétences mais comme une perte de la valeur des savoir-faire initiaux et interprétée souvent par les salariés comme visant à faire d'eux des pions interchangeables et jetables.
Les difficultés financières, les enjeux de compétitivité, la recherche de profit, l'éloignement du management qui connait de moins en moins le réel du travail, ont engendré des techniques de management fréquemment responsables de souffrance au travail.
La perte de sens a pu reposer sur le sentiment d'exécuter un travail bâclé pour répondre aux exigences de délais, de productivité et de cadences. Certains dans le domaine médico-social ont ressenti une déshumanisation de leur métier. Leur souffrance est souvent de devoir faire face à l'irréalisable par manque de temps.

- Est-ce que, selon vous, la perte de sens est une réelle problématique ? Dans quelle mesure est-elle à considérer ?

Bien sûr, car elle est à l'origine de la démotivation qui nuit aux entreprises comme aux salariés. Elle engendre une situation de souffrance au travail qui peut aller jusqu'à un état de décompensation anxiodépressive, pouvant aboutir à une inaptitude au poste et à un licenciement pour inaptitude médicale.

- Quelles sont les conséquences d'une éventuelle perte de sens que vous avez-pu constater chez les salariés ?

Les conséquences peuvent être la mise en place d'une stratégie d'adaptation comme le désinvestissement professionnel pour l'orientation des intérêts personnels vers d'autres champs d'action (bénévolat, sport…etc.), le travail ne devenant plus qu'alimentaire.
Fréquemment, la perte de sens peut entrainer aussi une atteinte à l'estime de soi, avec le sentiment de bâcler son travail, de ne pas pouvoir être fier de son travail, ni fier de soi. Cela peut entrainer une lassitude, un désinvestissement, voire une souffrance, une décompensation

anxiodépressive dans le pire des cas dans les situations de « placardisation » que peuvent vivre certains salariés, par exemple.
Certains salariés ayant plus de ressources psychiques que d'autres, vont réagir en démissionnant, en cherchant du travail ailleurs, en demandant une formation ou un congé individuel de formation.
D'autres salariés vont trainer leur souffrance, exprimer leur lassitude, se positionner au sein du collectif avec une expression négative et entrainer le collectif vers la démobilisation, voire vers la rancœur, la souffrance, la démotivation de l'ensemble des salariés.
D'autres vont tomber malades. Les situations sont multiples ; à la perte de sens s'ajoutent souvent d'autres facteurs (pénibilité, niveau élevé de responsabilités ou au contraire travail vidé de toute responsabilité, souffrance éthique, problèmes personnels affectifs, financiers, isolement social…etc.).

- Comment le lien avec la santé s'exprime-t-il ?

Les somatisations peuvent être un indicateur : fatigue, maux de tête, douleurs diverses, plaintes multiples, plaintes axées vers des éléments matériels (mauvaise ergonomie, manque de moyens). Les plaintes somatiques sont jugées parfois plus recevables que la souffrance psychique.
Par ailleurs, on retrouve aussi des situations de conflits, irritabilité, tensions relationnelles.
En cas de dépression avérée, on retrouve un désinvestissement au niveau des activités, une perte de l'élan vital, une déstabilisation émotionnelle (pleurs, insomnie), une anorexie (perte de l'appétit), une prostration, une incurie (manque de soins de sa personne voir manque d'hygiène). On retrouve aussi une auto dévalorisation, une culpabilité, des idées noires ou suicidaires avec passage à l'acte dans le pire des cas.

La perte de sens est souvent due à un des éléments retrouvés dans les situations de souffrance au travail avec un sentiment d'inutilité.

- En tant que médecin du travail, comment abordez-vous une éventuelle perte de sens et, surtout, les conséquences qui en découlent ?

J'aborde une éventuelle perte de sens avec une écoute attentive et bienveillante (consultation de longue durée). Je peux orienter le salarié vers un psychologue clinicien dans le cadre du dispositif de prévention de la souffrance au travail (soit avec l'ASTI, soit avec le Service de Pathologie Professionnelle).
Je relis aussi les dossiers des autres salariés de la même entreprise : si une situation de souffrance est avérée en lien avec des dysfonctionnements organisationnels, relationnels et/ou managériaux, je peux aussi faire parvenir à l'employeur une lettre d'alerte RPS en recommandé avec accusé de réception.
Je prends la décision d'une étude de poste, voir je demande une enquête CHSCT. Les études de poste sont effectuées soit par le médecin du travail, soit par le technicien en prévention des risques professionnels. En amont, un échange régulier est pratiqué avec l'infirmière en santé au travail pour avoir une vision globale de l'état de santé de tous les salariés de la même entreprise.
Une orientation vers le médecin traitant ou le psychiatre peut être faite si l'état de santé le nécessite (orientation pour arrêt maladie en cas de décompensation anxiodépressive latente ou avérée).

J'ai aussi la possibilité d'interpeller l'employeur afin de prendre connaissance de la fiche de poste. Je demande aussi l'élaboration d'une fiche de poste lorsque le contenu du travail est flou et que le manque de cadre peut entrainer la perte de sens. Un point ressources humaines peut être demandé et mentionné sur la fiche d'aptitude pour que le salarié puisse mener avec les RH, une réflexion concernant ses besoins de formation, ses désirs d'évolution et son avenir professionnel. Le secret médical est respecté. Le retour qui est fait à l'employeur est une vision globale d'une situation.
J'assure aussi le suivi médical des salariés (visite de pré-reprise à la demande du salarié ou du médecin traitant ou du médecin conseil si arrêt maladie supérieur à trois mois, visite de reconvocation à des délais que je fixe moi-même, visite à la demande du salarié, à la demande de l'employeur).

- Quels sont, selon vous, les points à développer ou les méthodes pour donner ou redonner du sens au travail ? Quels peuvent être les acteurs impliqués et de quelle façon ?

  - Créer des espaces de dialogue et de partage, de mise en commun et de discussion autour des pratiques professionnelles.
  - S'assurer que les entretiens annuels professionnels aient bien lieu.
  - Valoriser le travail fourni, développer la confiance réciproque
  - Des manifestations sur le temps de travail peuvent aussi être suggérées telles que des séances de relaxation ou encore extérieures à l'entreprise telles que des repas de service.
  - Recréer un collectif de travail solidaire et heureux participe aussi à la création du sens du travail.

Tous les acteurs de l'entreprise peuvent avoir un rôle à jouer.

- Comment voyez-vous l'avenir quant à la problématique de la perte de sens au travail dans les secteurs d'activité de mon étude ? Dans les autres secteurs d'activité ? Quel serait l'impact dans votre activité de médecin du travail ?

La perte de sens dans le secteur de la petite enfance peut être en lien avec une trop grande rigidification des fonctions. C'est ce que j'avais été amenée à constater lorsque la parole des aides auxiliaires n'était pas entendue par le pédiatre ou non validée quant à la pertinence de leur observation. Un autre exemple dont j'avais été témoin : lorsque le désir de communiquer de la femme de ménage avait été sanctionné par un rappel à l'ordre lui intimant de ne pas sortir de sa fonction.
La rigidification de la gestion du remplissage des crèches, du fait des difficultés engendrées par les modalités de financement par les institutions politiques, déshumanise la fonction.
La perte de sens peut être en lien avec des visions contradictoires sur la prise en charge des enfants, avec un projet pédagogique qui n'est pas soutenu par l'ensemble de l'équipe ou qui n'est pas élaboré sur des bases solides.
La perte de sens peut être en lien avec de trop fortes inégalités des conditions de travail. En effet, dans le domaine de la petite enfance, les salaires sont peu élevés, les tâches contraignantes (bruit, postures, manutention). Or, si dans la même structure associative, les conditions de travail sont inconfortables dans une crèche et très bonnes dans une autre, le

sentiment d'injustice participera à un désinvestissement et, à terme, à une perte de sens. Le sentiment d'injustice participe souvent à la perte de sens.
De même, lorsque le sentiment de ne pas être écouté domine, comme lorsque l'employeur recueille les suggestions des salariés mais n'en tient pas compte : la perte de sens sera aussi au rendez-vous.

Les problématiques managériales sont très différentes lorsqu'on est face à une entreprise du CAC 40 ou à une association. Il serait trop long de le développer.

L'impact serait une augmentation des visites à la demande du salarié, des visites de reprise et des inaptitudes pour souffrance au travail, si ce problème de la perte de sens n'est pas pris en compte par l'employeur et ne se règle pas.

Acceptez-vous que vos propos soient cités dans ma thèse dans une partie « interview » ?
Oui / ~~Non~~ (rayez la mention inutile)

Merci encore pour vos réponses !

Questionnaire 2

Nom et fonction	Psychologue du travail et consultant
Nom de votre structure/entreprise	Sens & Cohérence

- Comment définiriez vous un travail qui a du sens pour vous/les salariés ?

C'est un travail qui permet de répondre à au moins 2 des 3 définitions du terme « sens » : sensation, signification et direction. C'est un travail dont on comprend l'utilité, les tenants et les aboutissants et qui entre en cohérence avec nos valeurs. C'est également une activité dont la finalité est bien comprise et partagée.

- Pensez-vous que le sens au travail est essentiel dans toute activité ? Pourquoi ? Quelles sont les différences, selon vous, avec les secteurs d'activité de mon étude ?

Le sens du travail est essentiel à toute activité car il permet à la fois de maintenir son intérêt et sa motivation, mais il est également un rempart contre les troubles psychosociaux qui peuvent apparaître si le sens fait défaut.

- Quels sont vos constats quant au sens au travail chez les salariés : avez-vous ressenti une évolution ? De quelle manière ? Depuis quand et pourquoi ?

En fonction des secteurs d'activité, on constate un déclin du sens au travail depuis a minima la crise de 2008. De nombreux salariés ont l'impression de devoir travailler non pas pour remplir une mission en lien avec leurs déterminants motivationnels (prendre soin des enfants, soigner les personnes) mais pour des objectifs économiques de rentabilité. Ce qui selon eux devait être une finalité devient un moyen au service de la seule performance économique. Qu'une entreprise doive gagner de l'argent cela ne les dérange pas, c'est l'objet même de l'entreprise. Mais que cet impératif prenne le pas sur tous les autres et sur les décisions qui impactent le travail, cela peut être plus difficile à vivre.

- Est-ce que, selon vous, la perte de sens est une réelle problématique ? Dans quelle mesure est-elle à considérer ?

C'est une vraie problématique pour les entreprises comme pour les salariés. Cette perte de sens démotive et peut créer des troubles psychosociaux. Aussi, elle nuit à la performance individuelle et collective.

- Quelles sont les conséquences d'une éventuelle perte de sens que vous avez-pu constater chez les salariés/dans les entreprises où vous êtes intervenu ?

Affects dépressifs, démotivation, intention de retrait ou de quitter…

- En tant que psychologue, dans votre activité, comment abordez-vous une éventuelle perte de sens et, surtout, les conséquences qui en découlent ?

L'idée est de traiter la cause plus que le symptôme même si les deux sont à considérer. Pour traiter le symptôme ou l'atténuer, il faut permettre à la personne d'identifier ce qui fait sens pour elle et l'amener à développer des activités qui vont dans… ce sens. Pour les sources, c'est souvent au niveau organisationnel que ça se joue et il faut partir des perceptions des salariés pour travailler avec l'entreprise afin de réaligner les besoins mutuels.

- Quels sont, selon vous, les points à développer ou les méthodes pour donner ou redonner du sens au travail ? Quels peuvent être les acteurs impliqués et de quelle façon ?

Il n'y a pas de réponse valable partout. Par définition, le sens est quelque chose qui fait écho à la rencontre d'une perception et d'un environnement. La seule façon de procéder que je connaisse nécessite de comprendre les attentes de sens des salariés pour les réaligner avec les besoins et attentes de l'entreprise. Il faut faire coïncider les 2.

- Comment voyez-vous l'avenir quant à la problématique de la perte de sens au travail ? Quel serait l'impact dans votre activité de psychologue ?

L'avenir est à une amplification de la perte de sens au niveau organisationnel et à une recherche de sens d'autant plus forte des individus, qui vont s'inscrire dans des démarches non plus collectives en entreprise, mais individuelles sur leur vie privée, pour restaurer ce sens manquant. C'est l'avènement d'une société d'indépendants qui ont rompu le lien de subordination qu'est le contrat de travail.

Acceptez-vous que vos propos soient cités dans ma thèse dans une partie « interview » ?
Oui / ~~Non~~ (rayez la mention inutile)

Merci encore pour vos réponses !

Questionnaire 3

Nom et fonction	Responsable Pôle Ressources Humaines
Secteur d'activité	Médico-social
Activité	EHPAD
Forme juridique	~~Entreprise~~ / Association / ~~Autre~~ (rayez les mentions inutiles et précisez)
Nombre de salariés	205 salariés
Fonction RH	Oui / ~~Non~~ (rayez la mention inutile)

- Comment définiriez vous un travail qui a du sens pour vous/vos salariés ?

Pour moi un travail qui a du sens, c'est un travail dans lequel je retrouve les valeurs personnelles que je défends.
Dans mon environnement professionnel, le sens au travail est : pourquoi je suis là ? Qu'est-ce que je fais auprès des résidents ? Qu'est-ce que je fais bien auprès des résidents ? C'est le moment où le salarié dépasse ses propres représentations pour entrer dans la mission vers laquelle le résident ou l'usager lui demande d'aller. C'est l'accompagnement des résidents au-delà de ses propres schémas personnels.

Pourquoi le salarié doit dépasser ses propres représentations ? N'exerce-t-il pas ce métier parce qu'il a un sens bien précis pour lui et parce qu'il se doit de réaliser sa « mission » ?

Inné quand on travaille dans un contexte où l'on retrouve ses valeurs
Or si contexte sociétal différent, besoin de dépasser ses propres représentations
Ex : dans des cultures où la famille s'occupe des personnes âgées, les individus ne comprennent pas que des gens soient là pour s'occuper des personnes âgées.
Ex : culture musulmane dans des établissements où l'on pratique une autre culture (catholique), par exemple lors de l'accompagnement des résidents à la messe.
Loi du 02/01/2002 sur le respect des résidents.
Certaines personnes ne s'attendent pas à pratiquer cela dans leurs tâches.

- Pensez-vous que le sens au travail est essentiel dans votre secteur d'activité ? Pourquoi ?

C'est l'axe majeur de notre secteur d'activité. En effet, notre secteur est basé sur la relation d'aide à la personne âgée. Il y a à mon sens, toujours un sens à la relation humaine.
Il y a un certain nombre de tâches qui paraissent basiques (ménage) aussi il est essentiel de remettre le sens au centre de la mission. Je fais du ménage, afin de contribuer au bien-être des résidents, par ma relation avec eux au moment où je fais le ménage, je contribue à renforcer le lien social.
Si on perd le sens, on devient des automates et on perd le sens HUMAIN.

- Quels sont vos constats quant au sens au travail dans votre activité : y a-t-il une évolution ? De quelle manière ? Depuis quand et pourquoi ?

Aujourd'hui, on observe une modification sociétale. En effet, la diversité des cultures, des générations diluent le sens commun ou la cause commune. Par exemple : un EHPAD (établissement d'hébergement personnes âgées dépendantes) si le salarié ne perçoit pas l'histoire qui a présidé à la création de l'institution, les valeurs qu'elle porte, on créé un écart entre l'attendu de la relation et la relation elle-même.
On sent un certain détachement, moins d'implication personnelle, un travail plus individuel dans un environnement collectif et pluriel, pluridisciplinaire, intergénérationnel.

Quelle en est la cause selon vous ? Est-ce dû à des changements inhérents au secteur ou plus globalement des changements sociétaux comme vous évoquez plus haut ?

Changement sociétal, fait que les salariés aujourd'hui sont plus individualistes.

Les marqueurs RH d'absentéisme sont des indicateurs, pour autant sont-ils pertinents ? pas si sûr.
Je ne suis pas sûre que l'on puisse parler de méthode pour redonner du sens au travail. Il me semble que la Direction, les responsables de service doivent porter les projets, en indiquer le sens jusqu'à ce qu'il soit partagé par tous. Le projet unit les équipes, à la condition qu'il soit bien communiqué, compris, intégré, alors le sens est retrouvé. Les conflits de valeurs écartent le sens au travail.

Lorsque vous évoquez le projet, vous parlez d'un projet spécifique ou du projet associatif relatif à la stratégie de l'association ?

N'importe quel projet spécifique (petit ou grand)
Sinon réécriture du projet associatif en coopération avec le management

- D'une manière générale, dans votre secteur d'activité, auriez-vous connaissance d'actions menées visant à préserver le sens au travail ?

Je crois que c'est une préoccupation permanente dans nos établissements de préserver le sens. Sauf que dans une relation, on n'est responsable que de 50% de cette relation, on peut avoir la volonté, la perception n'est pas toujours au rendez-vous. Notre secteur a trop tendance à penser que le sens fait partie intégrante du service rendu, il oublie simplement d'en faire les rappels et d'en parler. C'est souvent à l'occasion d'un conflit que l'on constate la perte de sens.

Rappeler le sens suffirait donc à le préserver ?
Secteur aide à la personne, accompagnement historiquement personnes engagées (religieux ou très orientés), qui ne se posaient pas la question du sens.
Aujourd'hui, comme on perd le sens inné, obligé de le recréer.
Les personnes de plus de 45 ans pensaient que c'était inné, mais ça ne l'est pas pour les jeunes générations. Le rappeler ne suffit pas.
Ex : changement de place à table pour les résidents. Sens : pourquoi réfléchir au changement de place ? Au lieu de faire des raccourcis.

- Quels sont, selon vous, les points à développer ou les méthodes pour donner ou redonner du sens dans votre activité ? Quels peuvent être les acteurs impliqués et de quelle façon ?

Je ne suis pas sûr qu'il existe une méthode type pour redonner du SENS. Pour moi, la Direction donne la direction justement, elle porte et diffuse les valeurs de l'association gestionnaire. L'histoire de l'institution est importante, elle vient d'où, elle va où ? L'ensemble des responsables de services doivent être impliqués et les relais de ces valeurs de ce sens commun. Il doit y avoir cohérence parfaite entre les le cap et les actes opérationnels.
Pour moi, le projet porte les équipes vers un sens commun. Attention à la communication au pilotage et au déploiement du projet, donc un management adapté.

- Avez-vous mené des actions dans votre structure afin de développer le sens au travail ? De quelle manière ? Avec qui ? À quelle fréquence ?

Au sein du GCSMS, nous avons mené un projet transverse à 4 établissements, autour de la « bienveillance ». Initialement, les autorités de tutelles nous ont demandé de travailler une procédure de déclaration d'actes de maltraitance, c'est une obligation règlementaire. Nous avons pris le contre-pied du problème afin de valoriser tous les actes de bienveillance présents dans les établissements. Nous avons monté une opération « à tiroir » avec la direction qui donne la feuille de route, les managers qui travaillent sur ce qu'est un « management bienveillant », les agents sont réunis autour de l'instant repas, instant bienveillance, et les cuisiniers sur la Gastronomie et bienveillance.
La finalité du projet était de redonner du sens au travail.

Opération à tiroirs ?
Comment ont-été impliqués les salariés dans ce projet ? Les a-t-on fait réfléchir à ce qu'ils font de bienveillant ? Comment ?
La Direction a posé son engagement dans la démarche, a défini la bienveillance et l'a soumis à l'encadrement intermédiaire. Celui-ci a réfléchi à la bienveillance dans son activité quotidienne.
Croisement des pratiques par métier (pluridisciplinaire) et par établissement.
En posant des axes de réflexion et en leur permettant des moments d'échanges de pratiques.
2 pilotes : Responsable Qualité, Responsable Droits des usagers
Se poser la question de pourquoi on le fait, comment on le fait permet de reconnaître ce qui est bien fait et revaloriser le sens de chaque acte.
Mené sur 1 an.

Direction (DG, Directeurs, Responsables de pôle RH/Qualité/Droits des usagers)
Encadrement intermédiaire (Chefs de service, Psychologue, Diététicien, Infirmières, Ergothérapeutes)
Pluridisciplinaires (ASH, Aides soignantes, Cuisiniers / Agents de restauration, Cuisiniers)

Outils mis en place pour recueillir les désirs des résidents
Constitution d'un comité éthique (s'interroger sur l'éthique des pratiques) et rédaction d'une charte partagée par tous (par établissement ou non pour garder l'identité de chaque établissement)

Mesure : implication des salariés dans divers groupes de travail futurs, force de propositions.

- Comment agissez-vous en tant que manager pour donner du sens au travail à vos salariés ?

Je communique, je parle à la fois des objectifs et des finalités, on doit partager le projet, jusqu'à la moelle. Un manager qui ne porterait pas le SENS contribuerait à la démotivation et au désengagement de l'ensemble.

Et au cours d'un projet, comment faites-vous pour continuer à amener le sens ?

Si l'on porte un projet auquel on adhère, on maintient forcément le sens. Sinon conflit car injonctions paradoxales.

- Est-ce que, dans votre activité, la perte de sens est une réelle problématique ? Quels en sont pour vous les marqueurs/indicateurs ?

Nous sommes plus préoccupés par l'engagement des salariés que le SENS même si implicitement le désengagement est à lier étroitement à la perte de sens.

- Comment voyez-vous l'avenir quant à la problématique de la perte de sens au travail dans votre secteur d'activité ?

J'espère qu'elle n'aura pas lieu, que nous serons capables de nous remobiliser autour du sens, de la mission, cela passe par un management innovant, qui laisse du temps à l'appropriation de l'outil de travail (en service, c'est la mission) les valeurs de l'association.

Pouvez-vous détailler l'outil de travail ?
Relation, environnement de travail et management qui laisse le temps de s'approprier les choses. Meilleurs salariés sont ceux qui se sentent chez eux dans l'établissement.

Acceptez-vous que vos propos soient cités dans ma thèse dans une partie « interview » ?
Oui / ~~Non~~

Merci encore pour vos réponses !

Questionnaire 4

Secteur d'activité	Secteur médico-social
Activité	Gestion d'un Centre de Soins, d'Accompagnement, et de Prévention en Addictologie (CSAPA)
Forme juridique	Association loi 1901
Nombre de salariés	31
Fonction RH	~~Oui~~ / Non

- Comment définiriez-vous un travail qui a du sens pour vous/vos salariés ?

Les responsables doivent être porteur de sens, être leaders. Il s'agit de générer de l'autonomie et s'attacher à maintenir la cohérence à tous niveaux par le travail auprès des acteurs.

L'autonomie est donc importante selon vous pour considérer qu'un travail a du sens ?
Par le travail auprès de quels acteurs ? Les salariés ?
Une association est un ensemble complexe, constitué de « sous-ensembles » qui doivent travailler dans le même sens : les administrateurs porteurs du projet associatif, les salariés, les usagers… C'est à partir des besoins de ces derniers que le projet doit se tisser, en lien avec « les intérêts » de chaque sous-ensemble.

- Pensez-vous que le sens au travail est essentiel dans votre secteur d'activité ? Pourquoi ?

Notre travail en addictologie s'inscrit dans une perspective transdisciplinaire ; le sens ne doit pas être individuel, ou par fonction (médecins, psychologues, éducateurs…) mais résulte de la combinaison de l'ensemble, en considérant que l'usager est le premier expert de sa situation.

Qu'entendez-vous par « considérer que l'usager est le premier expert de sa situation » ?
La loi du 2 janvier 2002 a rappelé que les usagers ont des droits, qu'ils ne sont pas objets de soins, que le projet de soins et d'accompagnement doit encore plus prendre en compte la parole de l'usager. Cette loi a été mise en œuvre car l'organisation du médicosocial était basée sur la proposition des établissements auxquelles les usagers devaient s'adapter ; aujourd'hui nous devons beaucoup plus individualiser la réponse en considérant que l'usager est le premier maillon de cette chaine, le plus important, qu'il est expert de sa propre situation ; c'est une posture professionnelle qui doit sans cesse être travaillée, entretenue dans le travail des équipes.

- Quels sont vos constats quant au sens au travail dans votre activité : y a-t-il une évolution ? De quelle manière ? Depuis quand et pourquoi ?

Le paradigme dominant dans notre secteur est depuis les années 2000 la réduction des risques ; les tenant du soin « pur et dur » sont mis à mal, et les débats sont nombreux dans le secteur.

Pourquoi les tenants du soin sont-ils mis à mal ? Quelles en sont les raisons ? Budgétaires ? Autres ? Et les débats nombreux ?

Comme indiqué précédemment les postures doivent évoluer. Précédemment les personnes qui venaient en centre de soins « devaient » demander du soin, en l'occurrence dans un CSAPA elles devaient avoir pour projet l'arrêt du ou des produits.
A partir des années 2000 et l'arrivée du SIDA, il s'est agi de « limiter la casse » de réduire les risques sanitaires notamment liée aux infections ; les méthodes de travail évoluent : il faut aller vers les usagers là où ils sont, ce qui est particulièrement important dans le champs des addictions : certains usagers sont dans la grande précarité et ne feront pas le pas si nous n'allons pas vers eux, les jeunes consommateurs ne sont demandeurs de rien et ne voient que les effets bénéfiques de leurs consommations… Il faut donc sortir des murs et aller vers les usagers, et les salariés présents depuis de nombreuses années doivent faire évoluer leurs pratiques ce qui n'est pas toujours chose aisée.

Au-delà de cet aspect sectoriel, le sens au travail résulte d'une alchimie qu'il faut toujours mettre au travail : projet associatif / projet d'établissement / projet de services / projet individuels.

Qu'entendez-vous par cette alchimie ? La stratégie (projets associatif, d'établissement, de services) doit être cohérente avec les projets individuels des salariés ?
J'ai développé précédemment la nécessité de faire collaborer les parties au projet : administrateurs, salaries, usagers…
Les projets individuels des salariés doivent effectivement être pris en en compte dans cet ensemble complexe.

- D'une manière générale, dans votre secteur d'activité, auriez-vous connaissance d'actions menées visant à préserver le sens au travail ?

Des actions sont proposées notamment par les OPCA sur ces thématiques, sur l'usure professionnelles ; en interne c'est un travail de tous les jours pour créer du sens commun, du lien, organiser les temps communs…

Avez-vous des exemples d'actions proposées par les OPCA ?
En quoi les temps communs permettent de créer du sens selon vous ?
Les OPCA proposent notamment des actions en entreprise sur les risques psychosociaux.
Les institutions ne peuvent stagner ; soit on progresse, soit on régresse… Il y a des périodes dans l'institution où il faut faire « un arrêt sur image » pour faire le point, mesurer les avancées, évoquer les projets… sinon à prendre le risque d'user les acteurs.

- Quels sont, selon vous, les points à développer ou les méthodes pour donner ou redonner du sens dans votre activité ? Quels peuvent être les acteurs impliqués et de quelle façon ?

La logique des finalités partagées est une solution durable. Cette logique n'abolit pas les ordres inférieurs mais l'ordre du niveau supérieur vient accomplir la vocation des ordres inférieurs.
Développement de la personne centré sur la mise en cohérence et du sens.

Pouvez-vous précisez ce que vous entendez par la logique des finalités partagées ?

Un management ne peut plus se résumer à une hiérarchie et des ordres donnés ; d'une logique taylorienne et mécaniste, il faut passer à une logique systémique beaucoup plus complexe, non pas pyramidale mais basé sur le réseau.
La cohérence est recherchée à tous niveaux, et la co-responsabilité doit se substituer à l'obéissance.

- Avez-vous mené des actions dans votre structure afin de développer le sens au travail ? De quelle manière ? Avec qui ? À quelle fréquence ?

Travail permanent depuis mon arrivée à la direction de la structure il y a deux ans : passer d'une logique du je au nous. L'action ne peut être que permanente car implique de nombreux paramètres : confiance, démonstration que cela peut marcher « même si ça a déjà été fait »…

Quelles étaient les difficultés constatées à votre arrivée ?
À quels paramètres pensez-vous hormis la confiance ?
À quoi faites-vous référence quand vous parlez de « démonstration que cela peut marcher …» ?
Les principales étaient l'absence de confiance entre la Direction et les salariés (dans les deux sens) et une volonté d'en découdre permanente : joutes verbales entre salariés et Direction, entre salariés, à la moindre occasion et notamment en réunion.
Le sens de l'action en prend alors un coup, et il faut peu à peu faire la démonstration qu'un projet commun est possible, notamment en restaurant un dialogue social serein, ce qui a été fait avec les Délégués du Personnel.

- Comment agissez-vous en tant que manager pour donner du sens au travail à vos salariés ?

Il a été nécessaire de passer par une étape de légitimation de la fonction de Directeur, très mise à mal dans la structure, d'informations données sur l'action menée, son sens, sa finalité, sur les difficultés…

Et aujourd'hui ?
L'institution est ancienne et a « pignon sur rue » ; ce sentiment présent dans l'institution ne doit pas conduire à une forme d'immobilisme, et il faut engager une dynamique de développement de projets porteuse de dynamisme indispensable, en particulier dans des périodes de fortes évolutions institutionnelles comme actuellement (regroupements des régions, des ARS, des grandes fédérations…).

- Est-ce que, dans votre activité, la perte de sens est une réelle problématique ? Quels en sont pour vous les marqueurs/indicateurs ?

La difficulté provient d'insuffisance de sens collectif au travail ; malgré les discours l'individualisme touche le milieu du travail. Passer du <u>je</u> au <u>nous</u> met en <u>jeu</u> la force de l'équipe en ce qu'elle est capable d'accueillir de sa propre fragilité.

Pouvez-vous préciser ?
Tout ce travail de mise en cohérence, de co-responsabilisation (…) peut mettre en exergue les fragilités collectives et individuelles en institution.

Travailler sur un projet commun, sans s'écharper » en acceptant les opinions différentes ne va pas de soi.
Par exemple lorsque je suis arrivé beaucoup de salariés regrettaient le manque d'activités collectives ; j'ai dit banco, trouvé un budget, définit quelques principes… Quasiment aucun projet ; passer du dire au faire n'est pas si simple. Nous avons formé plusieurs salariés, constitué un groupe projet et avançons pas à pas.

- Comment voyez-vous l'avenir quant à la problématique de la perte de sens au travail dans votre secteur d'activité ?

L'appropriation par l'ensemble d'une communauté de valeurs, de méthodes, de sens, se construit sur le long terme ; la cohérence est le maître mot sinon à échouer dans cette entreprise.

Acceptez-vous que vos propos soient cités dans ma thèse dans une partie « interview » ?
Oui / ~~Non~~ (rayez la mention inutile)

Merci encore pour vos réponses !

Questionnaire 5

Nom et fonction	Directeur
Secteur d'activité	Aide à domicile
Forme juridique	Association
Nombre de salariés	50
Fonction RH	~~Oui~~ / Non (rayez la mention inutile)

Avez-vous quelqu'un en charge des ressources humaines ? C'est moi qui m'en charge.

- Comment définiriez vous un travail qui a du sens pour vous/vos salariés ?

Celui qui apporte au salarié une autre gratification que la simple rémunération. Avoir la sensation que son travail est utile pour d'autres raisons, pour « l'autre », pour « la Société ».

- Pensez-vous que le sens au travail est essentiel dans votre secteur d'activité ? Pourquoi ?

Le sens au travail est important voir essentiel dans notre secteur ou les conditions de travail sont difficiles et les rémunérations basses. Travailler dans notre secteur « pour l'argent » mène à l'échec. Les salariés qui y sont par défaut et nécessité alimentaire sont ceux qui sont le plus en difficulté.

- Quels sont vos constats quant au sens au travail dans votre activité : y a-t-il une évolution ? De quelle manière ? Depuis quand et pourquoi ?

Non, je ne vois pas d'évolution particulière.

- D'une manière générale, dans votre secteur d'activité, auriez-vous connaissance d'actions menées visant à préserver le sens au travail ? Non

- Quels sont, selon vous, les points à développer ou les méthodes pour donner ou redonner du sens dans votre activité ? Quels peuvent être les acteurs impliqués et de quelle façon ?

Notre activité ne manque pas de sens, elle porte du sens par elle-même…toutefois, tel n'est pas le cas pour tous les métiers que nous proposons…si le travail de terrain est en lien immédiat avec la réalité qui porte tout son sens, tel n'est pas forcément le cas des fonctions supports (direction, administration, encadrement…).
Combien de salariés compte votre association sur la partie administrative ? 6
Qu'entendez-vous par l'encadrement ? Le personnel d'encadrement possède un lien hiérarchique vis-à-vis des aides à domicile : ce sont les responsables de secteur.

La bonne méthode consistera certainement à agir de manière collective en impliquant aussi les acteurs de terrain. Peut être faudrait il faire en sorte que ces fonctions supports aillent aussi (d'une certaine manière, à définir) sur le terrain pour mieux appréhender l'apport du travail des uns et des autres.
Il faudrait également pouvoir mieux et plus communiquer afin de valoriser chacun. Les acteurs à impliquer seraient des communicants et des psychologues du travail notamment.

- Avez-vous mené des actions dans votre structure afin de développer le sens au travail ? De quelle manière ? Avec qui ? À quelle fréquence ?

Pas de manière structurée dans ce but précis. Peut être le faisons nous sans le savoir ?

- Comment agissez-vous en tant que manager pour donner du sens au travail à vos salariés ?

J'essaye de les valoriser dans leur travail quotidien. Je préfère souligner les points positifs plutôt que d'insister sur les points négatifs. Nous formons beaucoup les salariés, cela participe au sens au travail

- Est-ce que, dans votre activité, la perte de sens est une réelle problématique ? Quels en sont pour vous les marqueurs/indicateurs ?

Pas pour les acteurs de terrain.
Pour les fonctions supports cela est plus difficile, en particulier en raison des difficultés économiques et d'un rapport centré sur l'exécution budgétaire avec l'autorité de tarification. Le social, la qualité des services sont totalement relégué par rapport à l'orthodoxie budgétaire. On constate une forme de démotivation.
Pourquoi cela ne concerne que les fonctions support selon vous ? Les salariés du terrain ressentent aussi la pression budgétaire sur leur travail, ce qui les amène à effectuer leur travail d'une manière qui n'est pas convenable à leurs yeux et qui va à l'encontre de leurs valeurs/de l'éthique, d'où la perte de sens. Cela n'est donc pas le cas pour vos salariés du terrain ? Le social et la qualité du service rendu que vous évoquez sont pourtant constitutifs de leur métier ? Evidemment que le manque de moyen porte atteinte à la qualité du travail social, y compris de terrain. Toutefois sur la question du sens, d'une part les aides à domiciles n'ont pas toujours la perception du manque de moyen et de ses conséquences. Mais surtout, il me semble que leur travail est par essence porteur de sens et que ce sens (venir en aide, être important pour l'autre…) est suffisamment fort pour dépasser des problématiques politiques ou du moins assez intellectualisées. On dit souvent que les aides à domiciles ne peuvent pas faire ce métier longtemps par défaut, ou si elles ne l'aiment pas.

- Comment voyez-vous l'avenir quant à la problématique de la perte de sens au travail dans votre secteur d'activité ?

Ce n'est pas un sujet de préoccupation central car par nature, les métiers d'aide en contact direct avec une population fragilisée, sont porteurs de sens.
Nous avons hélas beaucoup d'autres problématiques à régler dans notre secteur, avant tout financière, mais aussi en termes de conditions de travail au sens plus classique du terme. Travailler sur une éventuelle perte de sens dans l'aide à domicile apparaîtrait aujourd'hui comme une sorte de préoccupation de luxe déconnectée des réalités.

Acceptez-vous que vos propos soient cités dans ma thèse dans une partie « interview » ?
Oui / ~~Non~~ (rayez la mention inutile)

Merci encore pour vos réponses !

Questionnaire 6

Nom et fonction	DRH
Secteur d'activité	Médico-social
Activité	Etablissements et Services pour personnes inadaptées et handicapées
Forme juridique	Association
Nombre de salariés	450 ETP
Fonction RH	Oui / ~~Non~~ (rayez la mention inutile)

Pouvez-vous m'expliquer de manière générale l'organisation de votre association ?

- Comment définiriez vous un travail qui a du sens pour vous/vos salariés ?

Un travail a du sens lorsque chacun a une connaissance claire de ses objectifs et a un retour sur la qualité de son travail.

- Pensez-vous que le sens au travail est essentiel dans votre secteur d'activité ? Pourquoi ?

Le sens du travail est bien entendu essentiel car la perte de sens entraine une « démotivation ».

- Quels sont vos constats quant au sens au travail dans votre activité :
  y a-t-il une évolution ? De quelle manière ? Depuis quand et pourquoi ?

Les contraintes budgétaires et règlementaires peuvent entrainer « un mécontentement », une insatisfaction, engendrant des conflits d'équipe notamment.

Constat d'une augmentation des interventions du CHSCT concernant des conflits suite à des alertes concernant des risques psycho-sociaux / de l'absentéisme…

- D'une manière générale, dans votre secteur d'activité, auriez-vous connaissance d'actions menées visant à préserver le sens au travail ?

Oui : Une formation proposée par l'OPCA UNIFAF au niveau régional (actions prioritaires de la Branche) Manager par le sens. Je vous adresse le programme.
En tant que DRH, et certains cadres se sont positionnés sur cette formation.

- Quels sont, selon vous, les points à développer ou les méthodes pour donner ou redonner du sens dans votre activité ? Quels peuvent être les acteurs impliqués et de quelle façon ?

- Elaborer des Groupes de travail pour construire ensemble les outils

À quels outils pensez-vous ?

- Informer les salariés des contraintes mais également des raisons qui les rendent nécessaires (protection de l'usager / qualité de la prestation)
- Management participatif

En quoi le management participatif permet-il de préserver le sens au travail selon vous ?

- Avez-vous mené des actions dans votre structure afin de développer le sens au travail ? De quelle manière ? Avec qui ? À quelle fréquence ?

Actions de formation / groupe de travail
Pouvez-vous détailler ces 2 éléments : Quelles actions de formation ont été menées ? Sur quoi portait(aient) le(s) groupe(s) de travail ? Pourquoi ces actions ont été mises en œuvre ?

- Comment agissez-vous en tant que manager pour donner du sens au travail à vos salariés ?

- Informer régulièrement sur les projets et actualités de l'association
- Mettre en place les entretiens tous les 2 ans

Vous parlez des entretiens professionnels qui sont une obligation légale ? En quoi permettent-ils selon vous de donner du sens au travail ?

- Est-ce que, dans votre activité, la perte de sens est une réelle problématique ? Quels en sont pour vous les marqueurs/indicateurs ?

La perte de sens est une problématique réelle.
Les marqueurs : constat d'une augmentation des interventions du CHSCT concernant des conflits suite à des alertes concernant des risques psycho-sociaux / de l'absentéisme…

- Comment voyez-vous l'avenir quant à la problématique de la perte de sens au travail dans votre secteur d'activité ?

Les contraintes budgétaires, l'instabilité engendrée par des modifications permanentes des règles juridiques et formalités semblent augmenter cette perte de sens des salariés.
Des mesures managériales vont être nécessaires pour accompagner les équipes (car une forte résistance au changement peut être observée).

Acceptez-vous que vos propos soient cités dans ma thèse dans une partie « interview » ?
Oui / ~~Non~~ (rayez la mention inutile)

Merci encore pour vos réponses !

Questionnaire 7

Nom et fonction	Directeur Général
Secteur d'activité	Lien social et familial
Activité	Accueil petite enfance
Nom de votre structure/entreprise	Association l'Envol
Forme juridique	Association
Nombre de salariés	80 / 54 ETP
Fonction RH	Oui

- Comment définiriez vous un travail qui a du sens pour vous/vos salariés ?

Un travail dont le contenu et la finalité sont compris par le salarié, dans lequel il perçoit sa valeur ajoutée et qui correspond à ses attentes (dont valeurs) en terme de réalisation professionnelle.

- Pensez-vous que le sens au travail est essentiel dans votre secteur d'activité ? Pourquoi ?

Oui, nous sommes dans des métiers de service où les relations humaines sont prépondérantes, ce qui signifie un niveau d'engagement personnel important pour les salariés. La motivation au travail a dans ce cadre une place centrale et ne peut se limiter à la motivation économique (salaire), elle se nourrit de sens.

- Quels sont vos constats quant au sens au travail dans votre activité : y a-t-il une évolution ? De quelle manière ? Depuis quand et pourquoi ?

Le sens au travail doit intégrer de plus en plus la variable économique de l'activité.
Cette nécessité s'est imposée au cours des 5/10 dernières années en lien avec la crise économique et la nécessaire optimisation des financements publics représentant une part importante de nos recettes. Les charges sont en hausse constante, les recettes ne suivent pas le rythme et des mesures visant l'efficacité économique ont dû au fur et à mesure être mises en place.

De quelles mesures s'agit-il ?
Optimisation du fonctionnement des crèches : mettre plus d'enfants dans le crèches.
Nécessité de mieux regarder la MSB, réduction d'effectifs de préférence, « faire plus avec moins », moins renouveler les équipements.
Conditions économiques qui limitent la flexibilité. Compliqué pour les Directrices en premier qui doivent supporter les réclamations et qui ne sont pas convaincues du bien fondé du système. Pour les salariés, compliqué car ils réfléchissent avec la logique de parent.
Sens : comprendre pourquoi on devait changer mais en restant cohérent avec notre système de valeur.

- D'une manière générale, dans votre secteur d'activité, auriez-vous connaissance d'actions menées visant à préserver le sens au travail ?

Dans le secteur social, il existe une culture de la discussion et de l'échange favorable à la préservation du sens au travail : groupes d'échange de pratiques, entretiens professionnels...

Les entretiens professionnels sont une obligation légale récente. Est-ce ce que vous évoquez ?
Poste de travail en lien avec le projet global de carrière.
A chaque fois qu'on est en réunion, qu'on a l'occasion de discuter, s'interroger sur le positionnement de la personne, le « pourquoi ».

Dans le secteur associatif non lucratif, les enjeux économiques sont présents mais moins prégnants que dans une activité à but lucratif. L'objet associatif (statuts) est au centre de la culture de l'association (et non le profit).

- Quels sont, selon vous, les points à développer ou les méthodes pour donner ou redonner du sens dans votre activité ? Quels peuvent être les acteurs impliqués et de quelle façon ?

Les salariés doivent intégrer la variable économique dans le sens qu'ils donnent à leur travail.
Avant : le travail = un service de qualité rendu à l'usager
A présent : le travail = un service de qualité rendu à l'usager dans le cadre d'une efficacité économique (viable économiquement)
Pour que cette translation soit opérée dans les meilleures conditions, il faut que les salariés soient partie prenante du compromis à définir pour allier qualité de service et efficacité économique. Pour cela, il faut qu'ils aient une connaissance des différents enjeux, des risques à ne pas les traiter et des espaces pour donner leur avis et faire des propositions de compromis. Ils faut également qu'ils comprennent le pourquoi des solutions retenues (communication descendante / feed back).

Feedback de la part des managers ? Montrer au salarié que son avis a été pris en considération.

- Avez-vous mené des actions dans votre structure afin de développer le sens au travail ? De quelle manière ? Avec qui ? À quelle fréquence ?

Un diagnostic sur les risques psycho-sociaux (entretien réalisés avec les salariés intégrant le rapport au sens au travail)
Le renforcement de la pratique des réunions d'équipes / métiers
Un renforcement du dialogue social (IRP)
La transparence de la direction sur les enjeux financiers
La transparence de la direction sur les objectifs poursuivis au niveau de l'activité
C'est-à-dire ? Que chacun comprenne le projet de l'organisation toute entière, quels sont les enjeux et le pourquoi.
Un projet associatif mieux compris dans lequel chacun peut se situer en terme de valeur ajoutée
Comment sait-on qu'il est mieux compris par les salariés ? On part des valeurs fondatrices (3), on décline sur des axes (6) qui vont permettre la mise en œuvre des grandes valeurs, on décline ensuite les axes eux-mêmes en actions. Les actions font l'objet d'un bilan chaque année, où tout le monde est sollicité pour voir ce qui a été fait, comment chaque salarié est

allé alimenter ce projet associatif par des actions. Ce bilan montre au salarié sa place dans l'organisation.

Organiser une fois par an minimum, que le DG se déplace dans les établissements pour échanger avec les salariés, leur expliquer les évolutions, le pourquoi des modalités de gestion qui sont mises en place. Donner l'opportunité aux salariés de poser des questions, de les laisser s'exprimer et répondre à leurs questions. Trouver des compromis entre les enjeux de chacun.

- Comment agissez-vous en tant que manager pour donner du sens au travail à vos salariés ?

Le sens au travail est intégré aux entretiens manageur/salarié
Une dynamique participative sur la conduite des changements
Pouvez-vous détailler ? Le changement est un travail sur le sens. En faisant échanger les gens sur ce changement au moment de sa création, on crée du sens commun auquel les gens adhèrent. Possibilité pour la personne de s'exposer socialement, dire quelque chose devant quelqu'un va créer un engagement par l'expression dans le collectif. Si vous contribuez à définir une règle, vous aurez plus tendance à contribuer à cette règle si elle est venue de vous.
Une place importante donnée aux groupes d'échanges, aux collectifs

- Est-ce que, dans votre activité, la perte de sens est une réelle problématique ? Quels en sont pour vous les marqueurs/indicateurs ?

La perte de sens entraine potentiellement une démobilisation individuelle, erreurs et négligences plus fréquentes, une perturbation du climat interne (quand le collectif n'a plus l'impression d'être construit sur des valeurs communes), absentéisme, turn-over.
A contrario, une bonne gestion de cette problématique peut être un avantage compétitif (RH) et donner envie à des salariés de nous rejoindre (chez eux mon travail a du sens).

- Comment voyez-vous l'avenir quant à la problématique de la perte de sens au travail dans votre secteur d'activité ?

Cette problématique restera importante pour le management et sa bonne gestion impactera de façon de plus en plus importante le bon fonctionnement de l'organisation toute entière. En d'autres termes, maîtriser cette question sera une compétence de pus en plus attendues de la part de la Direction, des Manageurs et de la fonction RH.

Acceptez-vous que vos propos soient cités dans ma thèse dans une partie « interview » ?
Oui
Merci encore pour vos réponses !

Questionnaire 8

Nom et fonction	Chargé de mission régionale
Secteur d'activité	Centres sociaux, Etablissements d'accueil de jeunes enfants, Associations de développement social local
Activité	Syndicat employeur de la branche professionnelle des acteurs du lien social et familial
Nom de votre structure/entreprise	SNAECSO
Nombre de salariés	22
Fonction RH	Oui

- Comment définiriez vous un travail qui a du sens pour vous/les salariés des structures adhérentes ?

C'est un travail dans lequel la pratique professionnelle au quotidien tend à se rapprocher des valeurs partagées dans l'association. C'est un travail dans lequel nous ressentons la capacité de la structure et des professionnels à aller dans ce sens, de l'adéquation valeurs/pratique.

- Pensez-vous que le sens au travail est essentiel pour les acteurs du lien social et familial ? Pourquoi ?

C'est le fondement même de notre branche professionnelle : « acteur du lien social et familial ». Notre base de travail, c'est l'action sociale, socio-éducative, socio-culturelle, éducative et pédagogique. En inscrivant cela dans une structuration associative pour l'écrasante majorité de nos structures, on se rend compte que l'intérêt premier est le « sens » de l'action (bénévole) et le sens « du » travail avant de parler de sens au travail. Autrement dit, des valeurs qui conditionnent l'action et la pratique professionnelle, en fonction du projet associatif. Le sens au travail, selon moi, est plutôt une dynamique inverse qui vient requestionner le sens « dans » le travail, du point de vue de l'employeur. C'est dans ce sens que nous avons produit la charte de employeurs Alisfa :
http://www.snaecso.com/content/download/24716/368830/file/CHARTE_SNAECSO_210x297_1011v1.pdf

- Quels sont vos constats quant au sens au travail dans ces structures : y a-t-il une évolution ? De quelle manière ? Depuis quand et pourquoi ?

Comme dans toutes les structures professionnalisées ou en cours de professionnalisation, et à plus forte raison dans les structures de l'ESS à valeurs humaines (humanistes) fortes, nous constatons une tension entre les projets associatifs/l'engagement bénévole et les exigences de structuration en lien avec les obligations employeurs et les réglementations en matière d'accueil des différents publics.
Il y a donc de plus en plus de professionnels, formés avec une fonction de « techniciens » qui viennent soutenir, dans un premier temps, puis remplacer petit à petit, par la force des choses, les actions bénévoles de l'association. Depuis une dizaine d'années l'enjeu est donc de maintenir les « valeurs associatives » dans un contexte très structuré, réglementé et professionnalisé. La charte de l'employeur a été une réponse apportée par la branche professionnelle.

De qui parlez-vous lorsque vous évoquez « les professionnels avec une fonction de techniciens » ? Je n'ai pas compris le sens de votre propos.

- D'une manière générale, est-ce que le SNAECSO intervient quant à la question du sens au travail pour les structures adhérentes ? Si oui, de quelle manière ? Avec quels acteurs ? À quelle fréquence ? Quelles ont été les actions déjà menées ?

Come évoqué précédemment, la charte de l'employeur Alisfa.
Ensuite, il y a des conventions qui regroupent les adhérents du Snaecso (tous les 2, 3 ans) sur des thèmes majeurs qui font « sens ».
Pouvez-vous me donner quelques exemples de thèmes déjà abordés ?
Des formations sont aussi proposées toute l'année sur la question de la gouvernance associative et de l'articulation administrateurs/direction.
Nous travaillons actuellement en PACA sur un projet de formation des « directeurs/directrices d'EAJE associatif » (formation prévue fin 2016).
Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur ce projet ?

- Quels sont, selon vous, les points à développer ou les méthodes pour donner ou redonner du sens au travail des acteurs du lien social et familial ? Quels peuvent être les acteurs impliqués et de quelle façon ?

Les fédérations (ACEPP, FCS) principalement avec le Snaecso.
Pouvez-vous détailler votre idée ? En quoi les fédérations entretiennent cette question du sens ?
Puis à échelle de la structure les administrateurs et la direction qui doivent être en mesure de décliner systématiquement le projet associatif en actions très concrètes.
Comme je l'ai dit plus haut, en association, c'est aux administrateurs à donner « le » sens, le directeur/ la directrice donne la direction, et c'est tous ensemble (avec les salariés et les bénévoles) que l'on échange sur le sens au travail.

- Pensez-vous que, dans les secteurs d'activités des structures adhérentes, la perte de sens est une réelle problématique ? Quels en sont pour vous les marqueurs/indicateurs ?

Oui c'est une problématique qui n'est pas propre à notre branche mais qui provoque plus de frustration dans nos structures.
Aujourd'hui de moins en moins de professionnels viennent travailler dans nos établissements par conviction ou valeurs fortes. Les personnes en direction que je rencontre constatent un manque d'investissement et d'engagement de la part des salariés de plus en plus important.
Dans le même temps, ces cadres dirigeants sont confrontés à une faible disponibilité et un engagement politique faible de la part des administrateurs, d'une part ; et d'autre part, à des injonctions de plus en plus fortes de la part des financeurs (avec une pression réglementaire, juridique toujours croissante).
Nous nous retrouvons donc avec des directeurs de structures qui, pour la plupart, viennent dans notre branche pour animer un projet, animer de l'humain au service de ce projet et faire du développement de projet. Ces mêmes personnes se retrouvent finalement dans une

fonction de pur gestionnaire de budget, de ressources (y compris humaines) et surtout de gestionnaires de conflits.
Quelles sont les sources de conflits dont vous avez connaissance ? Peut-être sont-elles dues à la perte de sens justement ?

- Comment voyez-vous l'avenir quant à la problématique de la perte de sens au travail chez les acteurs du lien social et familial ?

Des actions de formation, des séminaires et des conventions/colloques dans ce sens.

Une action plus forte d'accompagnement des chargés de mission auprès des structures, notamment sur la fonction RH est en cours de réflexion.
Je suis très intéressé par ce projet. Pouvez-vous m'en dire davantage ?

Acceptez-vous que vos propos soient cités dans ma thèse dans une partie « interview » ?
Oui

Merci encore pour vos réponses !

Annexe 4 : Charte des employeurs des acteurs du lien social et familial

CHARTE
DES EMPLOYEURS DES ACTEURS DU LIEN SOCIAL ET FAMILIAL

Etre employeur des acteurs du lien social et familial : c'est avoir des valeurs et tout faire pour rapprocher ces valeurs de notre pratique au quotidien.

Syndicat National d'Associations Employeurs : Centres Sociaux, Etablissements d'Accueil Petite Enfance et Associations du développement social local

SNAECSO
Syndicat employeur des acteurs du lien social et familial

Mais d'abord qui sont ces employeurs à qui est proposée cette charte ?

Ce sont les présidents des associations de notre branche - centres sociaux, établissements d'accueil de jeunes enfants et associations de développement social local - mais également tous ceux qui exercent la fonction employeur par délégation, ou qui partagent cette responsabilité, principalement les directeurs et les administrateurs de ces associations.

Le respect, la justice, le dialogue et la solidarité sont les valeurs fondamentales qui réunissent les associations employeuses d'acteurs du lien social et familial : elles inspirent leurs activités et leurs relations tant internes qu'externes. Ces valeurs doivent guider ceux qui exercent la fonction employeur.

Les responsabilités de l'employeur

Nous devenons bénévoles par intérêt au projet de l'association et aux valeurs affichées. Nous y agissons ensuite au quotidien dans le respect des valeurs partagées.

L'accession aux responsabilités d'administrateur, puis de président et donc d'employeur est souvent due aux circonstances, à la possibilité et à l'envie de s'investir plus fortement pour un centre social, un établissement d'accueil de jeunes enfants ou encore une association de développement social local. En devenant président nous réalisons que nous endossons la responsabilité morale et juridique de la fonction employeur.

Le salarié qui exerce par délégation la fonction d'employeur, le plus souvent en tant que directeur d'une association, se trouve confronté aux mêmes questions d'ordre éthique et à la mise en pratique quotidienne des mêmes valeurs fondamentales.

L'employeur approfondit ses compétences

En tant qu'employeur nous nous questionnons régulièrement sur les valeurs, l'éthique et leur mise en pratique dans nos actes quotidiens.

Nos actes ont un sens - mot qui recouvre ici plusieurs notions : direction, signification, sensibilité – et nous devons nous assurer qu'ils sont en cohérence avec les valeurs portées par l'association.

Pour cela, le **SNAECSO** propose aux employeurs de compléter les compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, dans le cadre de sa mission générale d'appui à ses adhérents.

Le comportement éthique de l'employeur

Les employeurs de notre secteur cherchent à avoir un comportement éthique que le **SNAECSO** veut encourager. L'éthique désigne le questionnement de l'action sous l'angle des valeurs en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées.

Pour l'employeur associatif, il s'agit d'affronter les dilemmes entre d'une part les contraintes et les réalités de la gestion et d'autre part les valeurs implicites ou explicites qui le mobilisent autour du projet. Il recherche la cohérence entre les valeurs affichées et les actes de gestion d'employeurs.

L'éthique se situe au croisement d'une situation concrète, du droit et des valeurs : un questionnement à remettre sans cesse en chantier, un questionnement permanent.

La démarche éthique du SNAECSO

Le **SNAECSO**, avec ses adhérents, mène depuis plusieurs années, une réflexion sur l'éthique et les valeurs qui guident les pratiques des employeurs des acteurs du lien social et familial. Nous nous référons bien évidemment aux valeurs des mouvements et réseaux fédéraux – ACEPP et FCSF - et, plus généralement, à celles de l'économie sociale et solidaire.

Les valeurs auxquelles nous sommes particulièrement attachés ont fait l'objet de débats au cours des dernières assemblées générales et conventions nationales du **SNAECSO**.

Ces valeurs guident l'action des différents acteurs du lien social et familial ; les rappeler ou les faire connaître à ceux qui exercent des responsabilités d'employeurs nous paraît utile et nécessaire !

Elles doivent aussi être connues de notre environnement car elles participent à l'identité de notre branche professionnelle, branche en plein développement dans un environnement en mutation rapide.
Pour toutes ces raisons, nous estimons que le temps est venu de les proclamer.

CHARTE
DES EMPLOYEURS DES ACTEURS DU LIEN SOCIAL ET FAMILIAL

Le SNAECSO déclare qu'

«En tant qu'employeur de l'économie sociale et solidaire, nous inscrivant dans le courant de l'éducation populaire, nous nous engageons à placer l'humain au cœur de nos préoccupations et à faciliter la diffusion de la connaissance pour permettre l'épanouissement et le développement du plus grand nombre.

Nous considérons qu'**être employeur d'acteurs du lien social et familial c'est :**

- **Mettre** le **respect** de **l'autre** et bien évidemment du **salarié** au **cœur** de nos pratiques. Le respect est pour nous la valeur qui doit guider l'employeur tout au long de la relation qui le lie au salarié, dès le lancement du recrutement jusqu'à la sortie du salarié de la vie de l'association.

En conséquence, en tant que syndicat des employeurs d'acteurs du lien social et familial, le **SNAECSO** invite ses adhérents, et plus largement incite les employeurs associatifs de la branche des acteurs du lien social et familial à :

- Favoriser le **dialogue social** ; nous considérons que c'est un élément essentiel permettant de développer la **réflexion collective** et **la participation** des salariés pour enrichir le **projet de l'association.**

- Rechercher **justice et équité** dans nos relations avec les auteurs et acteurs du projet. Il nous parait essentiel de prévenir notamment toute forme de discrimination et d'agir pour l'égalité des chances.

- Mettre en place toutes les solutions envisageables permettant de favoriser la **solidarité** et le **travail en équipe**. Cela implique de mettre en avant **l'intérêt général** sans négliger **l'intérêt de chacun.**

La responsabilité d'employeurs d'acteurs du lien social et familial doit conduire à **respecter** ces principes dans **nos pratiques quotidiennes,** notamment pour l'application de la Convention Collective Nationale étendue et de la législation sociale en vigueur.»

Nous considérons qu'en matière d'éthique, il n'y a pas une bonne pratique mais plusieurs qui dépendront de la situation spécifique vécue.

Adoptée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2011.

Résumé

Aujourd'hui, les individus ont de plus en plus tendance à se demander pourquoi ils travaillent. Beaucoup considèrent alors simplement le travail comme un moyen de gagner sa vie. Pourtant, le travail est un vecteur d'accomplissement des personnes, notamment lorsque son contenu et les relations qu'il sous-tend sont satisfaisants pour l'individu.

Ce défaut de sens s'exprime d'autant plus dans des environnements de travail où la rentabilité économique est le maître mot, où le court terme prend le pas sur le long terme, où l'individualisme domine aux dépends du collectif et où les conditions de travail sont menacées.

Aujourd'hui, il s'exprime également dans des métiers qui véhiculent d'importantes valeurs humaines. C'est le cas des métiers du social, du médico-social et de la petite enfance, où les conditions d'exercice évoluent, la nécessité de performance économique de l'activité est de plus en plus prégnante, la concurrence entre en jeu, entrainant des conflits de valeurs pour les acteurs. Le sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail de qualité, un travail qui réponde à leur vision d'un travail bien fait, est le marqueur d'une perte de sens. La reconnaissance est aussi questionnée.

A travers les pages suivantes, nous découvrirons pourquoi il est important de préserver le sens au travail et quels pourraient être les moyens pour y arriver, dans ce contexte.

Mots clés : sens au travail, social, conditions de travail, valeurs, reconnaissance, performance économique, concurrence, travail de qualité, perte de sens

Abstract

Nowadays, individuals are more and more incline to wonder why do they work. Then, many only consider working as a way to make a living. Nevertheless, working is a vector of fulfilment for people, in particular when its contents and the relationships it underlies are a source of satisfaction for individuals.

This lack of meaning is revealed in working environments where profits prevails, where short term regards overtake long term regards, where individualism dominates over collective and where working conditions are threatened.

Today, it is also revealed in jobs that convey important human values. Precisely, in social, medical social and early childhood sectors, where working conditions are evolving, the necessity of economic performance is more and more significant, competition comes into play, leading to value conflicts for the players. Feeling that they wouldn't be able to realize a quality work, a work that answers their vision of a good work, results in a loss of meaning for them. Gratitude is also questioned.

Through the following pages, we shall discover why it is important to preserve meaning at work and what could be the ways to achieve this goal, in such a context.

Key words : meaning at work, social, working conditions, values, gratitude, economic performance, competition, quality work, loss of meaning

Fiche de synthèse de la thèse professionnelle

NOM Prénom : VIROLLE Maxime

Promotion : Titre I Manager du Développement des RH

Année début / année sortie : 2015-2016

Titre de la thèse : Le sens au travail dans le secteur social, médico-social et petite enfance

Périmètre de l'étude : thématique, contexte et enjeux

Cette thèse questionne le sens au travail dans les métiers du secteur social, du médico-social et de la petite enfance. Ces dernières années, ces secteurs ont connu d'importantes évolutions, notamment des exigences de rentabilité de l'activité de plus en plus présentes, du fait d'un cadre économique contraint. Ces enjeux et la logique gestionnaire qui en découle sont en conflit notamment avec les valeurs fortes défendues par les salariés dans ces secteurs, qui ont le sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail de qualité. Plus globalement, ils ressentent une dégradation de leur qualité de vie au travail ces dernières années. Ces éléments entrainent une perte de sens au travail.

Problématique

Dans ce contexte, pourquoi et comment préserver le sens au travail chez les professionnels du secteur social, médico-social et petite enfance ?

Solution proposée (concept, modèle, préconisations), hypothèse

Le sens au travail est un facteur de motivation et donc de performance. Ainsi, il impacte le bon fonctionnement des organisations. Une communication sur les transformations du travail et de l'organisation est nécessaire pour le préserver. La fonction RH a un rôle d'accompagnateur à jouer dans ce cadre.

Application

Pour répondre à la problématique du sens au travail de manière optimale, un audit sur le sens au sein de l'organisation pourra être mené avant toute chose. En fonction des résultats, des actions adéquates pourront être envisagées.
Ensuite, le rôle du management pourra être questionné, notamment dans le cadre des espaces de discussion, du management par objectifs, de l'entretien annuel d'évaluation et de l'entretien professionnel. La formation au management par le sens pourra être envisagée.
Le rôle de la fonction RH n'est pas à négliger. Elle interviendra dans le cadre de l'audit précité et jouera un rôle important vis à vis des différents acteurs que sont la Direction, le management, les IRP et les salariés.

Conclusion, ouverture

La question du sens au travail est une question complexe, puisqu'elle varie en fonction des perceptions des individus. Elle est d'autant plus complexe dans des métiers où les personnes s'engagent émotionnellement. Néanmoins, cette question pourrait se poser dans n'importe quel métier et secteur d'activité, puisque le sens est en lien direct avec l'activité de tout travailleur et, plus globalement, a un impact sur la performance de l'organisation.

CESI alternance
ÉCOLE SUPÉRIEURE DES MÉTIERS

Fiche de confidentialité de la thèse professionnelle

NOM Prénom : VIROLLE Maxime

Titre I Manager du Développement des RH
Année début/année sortie : 2015-2016

Titre de la thèse : Le sens au travail dans le secteur social, médico-social et petite enfance

Entreprise : Association L'Envol

Mode de diffusion
(Cocher la case correspondante)

☐ **Diffusion libre**
Les destinataires peuvent conserver leur exemplaire. Un exemplaire est conservé au centre de documentation où il peut être librement consulté et reproduit.

☒ **Diffusion limitée au CESI**
Les membres du jury remettent leur exemplaire à l'élève mastérien à la fin de la soutenance (le stagiaire prend en charge cette restitution). Un exemplaire est conservé au centre de documentation. Il ne peut pas être sorti du CESI ni peut être reproduit. La mention « **diffusion limitée au CESI, reproduction interdite** » doit être apposée sur la page de garde.

☐ **Diffusion confidentielle**
Tous les exemplaires sont remis au stagiaire à la fin de la soutenance (l'élève mastérien prend en charge cette restitution). Ils portent la mention « **diffusion confidentielle, document à retourner à M.** » en page de garde. Le CESI en conserve un exemplaire dans le dossier pédagogique de l'élève mastérien. Dans ce cas, un résumé de l'étude diffusable sera remis par l'élève mastérien du CESI afin d'être conservé au centre de documentation où il pourra être librement consulté et reproduit.

L'élève mastérien : Maxime VIROLLE
Date : 12/09/2016
Signature :

Le tuteur : Sébastien MATHIEU
Date : 12.09.2016
Signature :
P/o Z. BENZEROUDA

ASSOCIATION L'ENVOL
27 rue Ernest Renan
31200 TOULOUSE
E-mail : contact@associationlenvol.fr
Tél. : 05 61 74 55 33
Fax : 05 61 09 46 35
www.associationlenvol.fr
APE 8891A - SIRET 391 476 009 00090