

# Éclairages sur la **qualité** du travail

Recherches issues  
de l'enquête  
**Conditions de travail**

Prévention des risques

Contraintes  
organisationnelles

Organisations du travail



Itinéraire professionnel

Santé au travail

Paris le **22 novembre 2016**



MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

**DARES**  
direction de l'animation de la recherche,  
des études et des statistiques



# Équipe SFT - *Sens & Finalités du travail*

Coordination : Mireille Bruyere (CERTOP, Toulouse 2)

**Économie** : Laurence Lizé, Coralie Perez (CES, Paris 1) ; Mireille Bruyere (CERTOP, Toulouse 2)

**Sciences de Gestion** : Florence Palpacuer, Amélie Seignour (Montpellier 1)

**Sociologie** : Benjamin Saccomanno, Gilbert de Terssac (CERTOP, Toulouse 2)

**Psychologie clinique** : Sidi Askofare, Sandrine Lasserre, Pascale Macary-Garipuy (LCPI, Toulouse 2)

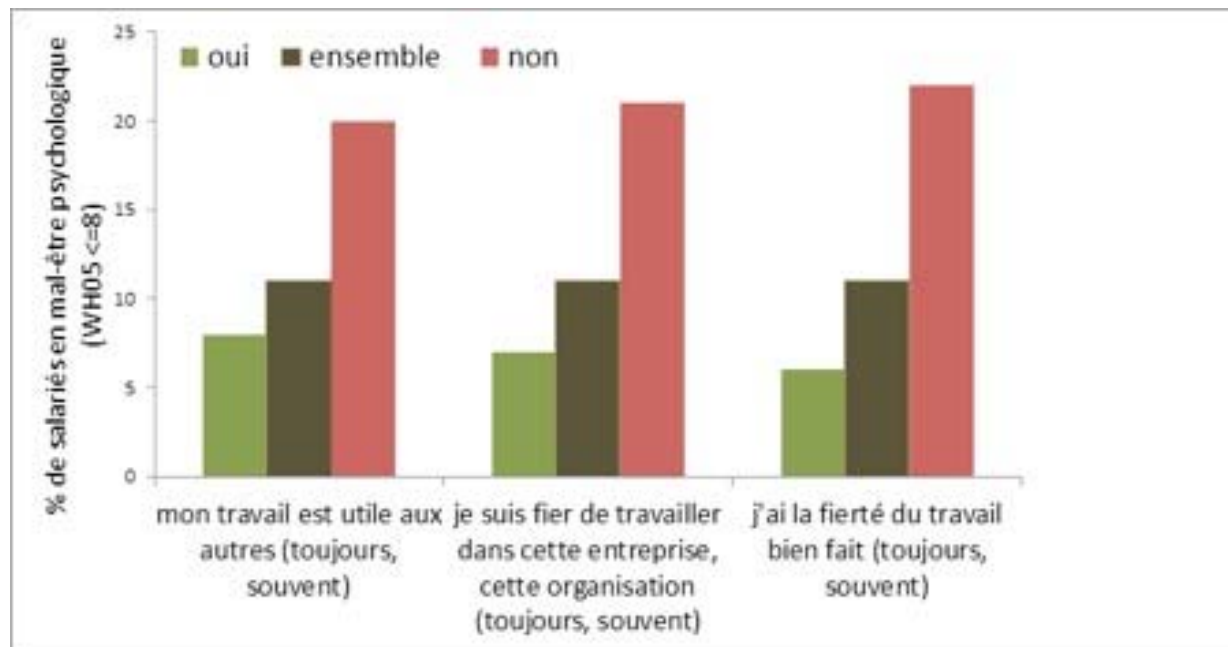
**Problématique générale** : *La souffrance se développerait à mesure que le sens individuel du travail s'éloigne des finalités productives de l'organisation.*

---

Paris le 22 novembre 2016



## Le score « Who » dans CT 2013 : un premier indice du lien entre sens, souffrance et conditions de travail



22 novembre 2016



# Quelques mots sur l'enquête quali

- ❖ 21 entretiens menés (Juillet – Novembre 2015) :
- **Sexe** : Femmes = 9 ; Hommes = 12
- **Secteur** : Fonction publique = 9 // Secteur Privé = 8 // Hôpitaux = 4
- **Statut** : Cadres = 8 ; Non Cadres = 13
- **Bien-être mesuré par score WHO** : Faible = 11 ; Fort = 12

Clusters	1	2	3	4	5	TOTAL
Non Cadres	3	2	2	4	2	13
Cadres	5	/	2	1	/	8
Total	8	2	4	5	2	21

Clusters	1	2	3	4	5	TOTAL
WHO < 12	4	1	2	3	1	11
WHO > 18	4	1	2	2	1	10
Total	8	2	4	5	2	21



## Le sens du travail depuis la sociologie :

### Un double processus de production et d'ajustement

- 1) **Processus de mise en cohérence des facteurs de sens** issus de l'engagement dans le travail et les activités (ex : autonomie, créativité, solidarité, enrichissement intellectuel...)
  - 2) **Processus d'extension ou de réduction du sens vécu au travail** selon les effets de la situation personnelle et professionnelle (ex : ne plus rien attendre après une placardisation, relancer son ambition après une rencontre amoureuse...)
- **Interdépendance :**
- Des facteurs de sens qui gagnent en intensité ou en nombre accroissent le sens vécu au travail (ex : une autonomie renforcée qui appuie les possibilités de développement de soi)
  - La réduction de l'espace de sens possible se décline sur les facteurs reconnus (ex : effets d'un nouveau management qui dévie les finalités attachées au travail)



## Un double processus révélateur des déterminations du sens des actions sociales

Le sens est reconnu à l'intérieur des cadres sociaux et organisationnels

-3 faisceaux de détermination du sens du travail (M.A. Dujarier)

- **L'histoire** (de soi, de l'organisation, du marché, etc.)
- **Les relations** (inscrites dans des rapports sociaux)
- **La situation** (marges de manœuvre pour l'agir, appuis cognitifs...)

➤ *Ne vont pas toujours dans le même sens (indétermination) et en appellent donc à un travail de remise en cohérence par les personnes pour **garder le sens de leur action.***



## Des effets des parcours sociaux sur le sens du travail

- L'histoire peut fournir des ressources pour affronter une situation délétère :
  - par l'accumulation de compétences , savoirs, etc.
  - mais également par la mise en perspective du présent avec des expériences passées
  - Et donc aussi par le fait des perspectives d'avenir permises par l'organisation.



## Illustration 1 : un sens relancé par une nouvelle équipe

Homme, 36 ans, marié, 2 enfants. Employé municipal, a travaillé dans différentes municipalités et pour plusieurs équipes municipales. Facteurs de sens liés aux possibilités d'être créatif dans son activité de jardinier. Reconnaissance par les pairs passe par la validation de son engagement au travail. Se dépeint comme « très travailleur ».

### ➤ Revit après avoir quitté son précédent poste dans une autre mairie après 9 ans de difficultés relationnelles

- *Mes anciens collègues me dépeignaient comme un bon à rien.*
- *Je pense que j'aurais pu faire des conneries parce que je me disais que j'étais une merde. Voilà dans ma tête ce que c'était. Et puis forcément ça n'allait plus trop à la maison.*
- *Pendant six ou sept années, j'ai transmis un très grand nombre de CV. Lors des entretiens d'embauche, je faisais en sorte que mes collègues ne le sachent pas, pour éviter qu'ils me court-circuitent.*





## Illustration 1 : un sens relancé par une nouvelle équipe

- De nouvelles possibilités de carrière alors que ses facteurs de sens sont mis en péril par les dotations en baisse
- *Deux ou trois mois après mon embauche à X [où il se trouve désormais], un jour je suis rentré et j'ai dit "Je jette mes antidépresseurs, j'en ai marre". J'ai tout balancé, je me suis dis "**Je suis bien, les gars ils ont l'air bien : c'est un nouveau départ**". Et franchement j'en suis content.*
- *Ici, j'ai un chef d'atelier, c'est presque un **copain**. Il me fait de plus en plus **confiance**. Il commence à me **déléguer** sa place pour que je le remplace à sa retraite.*
- *Il y avait tout ce côté création qui existait mais qui disparaît à cause des budgets. Ça me force à aller vers les concours et c'est pas plus mal : je me prends au jeu et c'est un nouveau métier que je découvre : de gestion, de communication... J'ai compris qu'ils ne veulent pas me laisser partir. C'est **une belle perspective de carrière**.*



## *Illus. 2 : Quand le parcours expose malgré soi au burn-out*

Femme, 51 ans, Chargée de facturation, Entreprise production alimentaire en forte croissance, 16 ans d'ancienneté, Études arrêtées en seconde, Formation de 3 mois en comptabilité à 32 ans, Mari retraité et 2 enfants émancipés, Score Who faible en 2013.

➤ Se décrit comme écrasée par sa charge de travail.

- *Ça m'arrive de ne pas dormir la nuit parce que je n'ai pas fait ci ou ça.*
- *Ça m'est déjà arrivé d'aller bosser à six heures du matin pour essayer de récupérer, quand il y a des remplacements à faire.*
- *Je remplace telle ou telle personne pour faire mon boulot. Pendant que je ne fais pas l'autre, je peux un peu faire le mien pendant deux heures. Donc là oui il y a du stress.*



## Illus. 2 : Quand le parcours expose malgré soi au burn-out

- Charge de travail renforcée par un management sans intermédiaire du patron (fils du fondateur de l'entreprise)
  - **Le fils a tout de suite beaucoup développé l'entreprise.** À la demande de certains clients pour de nouveaux fromages, il répondait en créant de nouveaux fromages et nous les testions
  - Comme il a construit cette nouvelle fromagerie qui lui a beaucoup coûté, il a dû faire appel à des investisseurs. **Il est devenu beaucoup plus strict.** Les investisseurs réclament des chiffres, des faits, une évolution. Ce que eux réclament à notre patron, il nous le réclame.
  - Par moments, quand il est speed, lorsqu'il claque la porte, **on se demande qu'est-ce qui va nous arriver aujourd'hui, il va être sur qui aujourd'hui ?**
  - **il faut qu'il gère tous les problèmes.**
  - **Il est stressé et stressant**



## Illus. 2 : Quand le parcours expose malgré soi au burn-out

**Dans ce contexte, comment expliquer que cette enquêtée tienne depuis 16 ans ?**

- Reconnaissance feutrée mais perçue et importante pour l'enquêtée aux yeux de son patron  
*« On se frite des fois, mais il sait quel travail j'accomplis et bien qu'il ne le dise pas, il est reconnaissant. Pour autre chose, il a des fois des phrases gentilles, donc je sais que il a de l'estime pour moi »*
- Engagement sur le mode de la réciprocité envers l'entreprise qui l'a faite évoluer sur le registre de la confiance après 12 années alternant petits boulots, congés parentaux et périodes d'inactivité
- Identification positive grâce à un sentiment de travail bien fait et de participation à la dynamique de croissance interne  
*« Je suis un pilier dans la boîte, c'est moi qui fais entrer l'argent, qui fais les factures. Donc je sers à quelque chose. Je suis un maillon de la chaîne important »*



## Quelques pistes de réflexion pour l'amélioration de la soutenabilité des conditions de travail

- Faire exprimer les facteurs de sens qui comptent pour les personnes :
  - Ceux qu'elles souhaitent expérimenter dans leurs activités ;
  - Ceux que leur organisation favorise
- Interroger les appuis (personnels, sociaux, techniques) à l'ajustement d'un sens convenable au travail
  - L'impossibilité d'ajuster un sens convenable ouvre la voie à des phénomènes de souffrance pouvant être très avancés
  - L'ajustement révèle autant des postures de protection de soi que des stratégies de relance de nos engagements sociaux.

Paris le 22 novembre 2016

# Éclairages sur la **qualité** du travail

Recherches issues  
de l'enquête  
**Conditions de travail**

Prévention des risques

Contraintes  
organisationnelles

Organisations du travail



Itinéraire professionnel

Santé au travail

Paris le **22 novembre 2016**



MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

**DARES**  
direction de l'animation de la recherche,  
des études et des statistiques