



« Jeudi de l'AFREF » 19 janvier 2012

Compte rendu de la séance

« SENS AU TRAVAIL – SENS DU TRAVAIL »

Denis REYMOND, *Président de l'AFREF et Responsable développement intra-entreprises* au sein du groupe DEMOS, ouvre la séance en signifiant que DEMOS accueille avec plaisir les participants dans ses locaux et il présente le sujet de ce premier « Jeudi de l'AFREF » de l'année 2012 : « Le sens au travail ».

Dans un premier temps, **Pierre -Eric SUTTER**, *Président de m@rs-lab* présentera avec **Nathalie ATLAN-LANDABURU**, *consultante indépendante en stratégie RH*, les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'enquête de l'OVAT (Observatoire de la Vie au Travail) pour l'année 2011. Cette question du sens au travail conduira à réfléchir sur ce sujet-là, en ce début d'année.

Puis, **Thomas TROADEC**, *sociologue chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique au CNRS et chargé d'enseignement* apportera son éclairage, son étonnement et son expérience. En tant que sociologue, il intervient souvent dans l'entreprise ; il a ainsi une vision très « terrain » de ces questions de sens au travail. Il cherchera à faire le lien avec une dimension plus théorique voire philosophique.

La séance s'achèvera sur un échange entre les intervenants et les participants à propos de ces réflexions : sens au travail - sens du travail.

I - Intervention de Pierre-Eric SUTTER - m@rs-lab

m@rs-lab

m@rs-lab est une société de conseil spécialisée dans la prévention des risques sociaux et le management de la performance sociale. Cette société propose aux entreprises d'optimiser leur performance globale, m@rs-lab agit sur les éventuels facteurs de risques sociaux qui menacent la performance de l'entreprise, et mobilise les Ressources Humaines de l'entreprise en appui avec les stratégies de celle-ci.

Pour ce faire, m@rs-lab procède en 3 phases distinctes :

- Identification des problématiques de risques sociaux (définition des attentes et du périmètre de l'étude)
- Compréhension des facteurs de risques sociaux (investigation sous forme d'enquêtes quantitatives et/ou qualitatives, diagnostic et pronostic des facteurs de risques)
- Traitement des causes de risques sociaux (préconisation sous forme de plan d'actions, accompagnement au changement – AMOA, ingénierie)

OVAT (Observatoire de la Vie Au Travail)

Fondé par m@rs-lab, l'OVAT est un observatoire national qui étudie depuis fin 2008 le vécu au travail des salariés français, à l'aide d'indicateurs de mesure construits scientifiquement autour d'une grande enquête nationale.

Faire progresser la science en identifiant les ressorts humains de la performance sociale, proposer un état des lieux de la performance sociale des salariés français chaque année et formaliser un indicateur global de performance sociale sont les missions que se donne l'Observatoire de la Vie Au Travail.

Pierre-Eric SUTTER est psychologue du travail (certifié Intervenant en Prévention des Risques Professionnels), il est diplômé en Master en management, et membre du CJD. Il est également auteur de différents ouvrages dont « S'épanouir au travail, c'est possible » paru en 2010, ou « le manager hiérarque » paru en 2011.

Résultats de l'enquête menée par l'OVAT en 2011

Avant d'intervenir, **Pierre-Eric SUTTER** donne la parole à **Nathalie ATLAN-LANDABURU**, *consultante indépendante en stratégie RH* qui a participé à l'enquête en tant que chef de projet.

Elle précise que cette enquête 2011, menée par l'OVAT, a été réalisée avec plusieurs partenaires, dont *L'Express*, *Le Club RH de l'ESSEC*, et *le CFPJ*.

Elle présente la méthodologie de l'enquête tandis que le résultat de l'étude sera exposé par **Pierre-Eric SUTTER**.

Pourquoi élaborer ce baromètre ?

Nathalie ATLAN-LANDABURU indique que ce baromètre, lancé depuis 2009, a été établi pour faire un état des lieux annuel sur le vécu au travail en France ; il s'agit donc cette année de la 3e édition.

L'idée principale est d'identifier les leviers de la performance sociale et du bien-être au travail mais aussi d'évaluer ce qui permet de développer ce bien-être au sein des organisations. Il s'agit aussi de contribuer à la lutte globale contre le stress au travail en identifiant les risques psychosociaux.

La méthodologie s'appuie sur un questionnaire validé scientifiquement, distribué par voie électronique (mais aussi en face-à-face). On y répond via un code d'accès sécurisé afin d'éviter l'utilisation des robots (captcha). Pour des raisons quantitatives, le questionnaire est principalement administré par voie électronique. Le questionnaire est un ensemble de questions qui permettent d'évaluer des tendances. Il est déclaré à la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) et tout est totalement géré par m@rs-lab; aucune information ne part à l'extérieur. Le traitement des questionnaires est anonyme : le participant ne donne ses coordonnées que dans un deuxième temps et ce afin de recevoir les résultats globaux de l'enquête sur la perception et du vécu au travail.

Les résultats sont triés par tris croisés et par profil.

Cette enquête a été réalisée sur la période de juin-juillet 2011 en France mais aussi dans d'autres pays auprès de personnes francophones installées à l'étranger (10 % des personnes ayant répondu). L'enquête concerne autant les salariés, les professionnels en statut freelance, indépendants mais aussi des personnes actives en recherche d'emploi.

On a comptabilisé 3959 participants par voie électronique et 463 entretiens en face-à-face.

Nathalie ATLAN-LANDABURU présente le bandeau de la campagne « Zen ou stressé au travail ? Faites le test » : un « panneau publicitaire » a été créé afin de provoquer chez les personnes l'envie de répondre à cette enquête. Cette campagne est restée la même depuis 3 ans car elle est facilement mémorisable et fonctionne très bien. Le taux de retour d'une année sur l'autre est de 70 % soit un taux très important de fidélisation. Elle montre ensuite une carte des visites du site internet dans le monde : 9000 personnes se sont intéressées au baromètre sur le site de l'OVAT¹, dans 61 pays dans le monde.

Visites du site de l'OVAT pendant la campagne 2011



Source : Enquête OVAT 2011

Nathalie ATLAN-LANDABURU passe la parole à **Pierre-Eric SUTTER** qui présente les résultats de l'étude nationale réalisée par m@rs-lab.

Il indique des tendances de fond qui se confirment, en s'appuyant sur les trois ans de recul de l'enquête : il y a une forte idéalisation du travail qui n'est pas seulement constatée par l'OVAT mais aussi par d'autres comme **Dominique MEDA**² auteur d'un travail fort intéressant sur la notion de « valeur travail ». On constate aussi d'autres tendances d'insatisfaction chronique au travail. Le travail fait à la fois sens et non-sens.

Il essaiera de faire comprendre cette contradiction : comment un objet social peut-il faire à la fois sens et non-sens, et en tirera qu'une contradiction n'est pas forcément vide de sens.

¹ www.ovat.fr

² Philosophe et sociologue française qui a beaucoup écrit sur le thème du Travail et de sa valeur.

Pierre-Eric SUTTER indique que l'OVAT évalue la performance sociale via sept grands indicateurs globaux qui comportent 21 familles, 100 facteurs et 51 questions. Parmi les indicateurs, six sont *quantitatifs* :

- Le climat social
- L'exposition aux stressseurs dans l'entreprise
- La perception du management
- La perception de la gouvernance sociale par les salariés
- Le moral des salariés
- L'implication des salariés

Le dernier indicateur est *qualitatif* :

- La valeur travail

Pierre-Eric SUTTER analyse d'abord les résultats dans leur globalité.

Les 7 clés de la performance sociale

Clés	2011	2010	2009
Valeur travail	67 %	67 %	67 %
Implication	80 %	74 %	77 %
Moral au travail	54 %	51 %	51 %
Climat social	47 %	40 %	43 %
Exposition au stress	59 %	35 %	45 %
Qualité managériale	54 %	48 %	45 %
Gouvernance sociale	55 %	36 %	36 %

Source : Enquête OVAT 2011

La valeur travail atteint un taux de satisfaction 67% en 2011. Celui de l'implication atteint 80% (il s'agit de l'implication en valeur absolue des salariés Français vis-à-vis du travail³. Ces deux résultats révèlent comment salariés pensent leur travail. Ces deux indicateurs sont stables sur les trois années où l'enquête a été réalisée. Cela démontre que le travail est central dans la vie des salariés et ce quelle que soit leur insatisfaction quotidienne dans la place qu'ils occupent face à leur employeur.

Le moral au travail a toujours été globalement positif (54%). Le climat social est quant à lui l'indicateur le moins bon cette année : il atteint seulement au taux de 47%. Concernant l'exposition au stress, 59% des français s'estiment suffisamment satisfaits quant à l'exposition au stress dans l'entreprise. La qualité managériale, tout comme la gouvernance sociale, est aussi relativement positivement perçue, ce qui n'a pas toujours été le cas.

Pierre-Eric SUTTER conclut sur cette première analyse en précisant que :

- Seul l'indicateur de climat social semble mitigé ; sinon l'ensemble des résultats sont en hausse malgré le contexte de crise.
- En 2009 et 2010, l'enquête fut menée lors de la crise économique et presque tous les résultats se trouvaient dans la zone d'insatisfaction. On peut penser qu'en 2012 tous les indicateurs de satisfaction devraient s'écrouler mais garder une valeur du travail qualitative quasi stable et positif.

³ Cf. travaux d'Yves CLOT sur la psycho-dynamique et la centralité du travail

- Le phénomène n'est « ni tout rose ni tout noir ». C'est une question d'appréhension de la pensée sociale. Il faut sortir des postures tranchées trop binaires qui laisseraient penser que le travail est tout négatif ou tout positif.
- Depuis 3 ans, on assiste à un paradoxe français entre l'idéalisation du travail (les Français sont a priori enthousiasmés par le travail) et l'insatisfaction des conditions dans lesquelles s'exerce leur quotidien professionnel. Finalement, ce n'est pas si paradoxal que ça car si l'on a des attentes fortes vis-à-vis d'un sujet et que l'on est déçu, il est normal qu'il y ait un grand écart.

Pierre-Eric SUTTER propose ensuite de rentrer dans le détail de quelques-uns de ces 7 indicateurs.

1. Le climat social

Il s'agit de la « météo » des entreprises. Elle est composée de cinq familles :

- **Perception de la Direction** (Capacité à faire passer un projet d'entreprise, des messages, des objectifs globaux)
- **Perception de l'encadrement** de proximité (faculté à faire passer des messages d'entreprises, à animer le corps social, à communiquer et à réguler les conflits)
- **Composition sociologique et représentation du personnel** (la manière dont le corps social se perçoit au travers de sous-catégories de salariés et dont ils se sentent représentés par les représentants du personnel)
- **Perception des méthodes de management** (manière dont les salariés estiment être gérés du point de vue des Ressources Humaines, depuis le recrutement jusqu'à la mise en retraite en passant par les entretiens d'appréciation annuels)
- **Perception avenir et relations avec l'extérieur** : manière dont les individus perçoivent l'avenir et les relations avec l'extérieur, notamment sur les changements réglementaires.

De façon chronique, le moins satisfaisant est la méthode de management des salariés. Ce n'est pas parce que des procédures existent qu'elles sont satisfaisantes. Il y a un manque de transparence dans les méthodes de management.

L'indicateur qui a le plus progressé est celui de la perception de la direction. Plutôt négatif auparavant (les directions étaient perçues comme très éloignées de la réalité du terrain des entreprises dans des débats d'experts qui n'avaient plus rien à voir avec des actionnaires ; il tend aujourd'hui à remonter : il semble qu'on assiste dans les grandes entreprises, à la fin du déni du stress, à une vraie reprise de conscience de la direction sur ce sujet. Cela est dû à ce que **Pierre Eric SUTTER** appelle l'« effet Darcos » : l'ancien ministre du Travail et de l'Emploi a, en effet, obligé les entreprises de plus de 1000 salariés à négocier avec les IRP (Institutions Représentatives du Personnel) contre les risques psychosociaux au sein de l'entreprise.

Les salariés estiment que les méthodes de management manquent de transparence. Cela constitue un non-sens car l'organisation est rationnelle, elle est là pour mettre de la transparence et mettre en œuvre des rouages. On constate qu'un excès de rationalité aboutit sur de l'irrationalité.

2. La gouvernance sociale

La France a un score assez médiocre en terme de gouvernance sociale : une étude qui répertorie les relations sociales au niveau de l'OCDE, place la France 57^e sur 60 pays (in T. PHILIPPON « le capitalisme d'héritiers »)

Cet indicateur est composé de quatre familles :

- Les relations telles qu'elles sont mises en œuvre par la direction
- Le dialogue social et les relations avec les IRP (Instances Représentatives du Personnel)
- Les relations sociales telles qu'elles sont mise en œuvre par l'encadrement
- Les relations dans l'entreprise

Le seul indicateur traditionnellement dans le vert était celui des relations dans l'entreprise.

Ces deux dernières années, les relations direction et le dialogue social avec les IRP atteignent le même niveau d'insatisfaction de la part des salariés.

Les partenaires sociaux sont très mal perçus par les salariés. Ces derniers indiquent qu'ils ne savent pas très bien ce que font les IRP et qu'ils ont plutôt tendance à défendre leurs intérêts que ceux des salariés.

On constate un manque de proximité des managers et des représentants du personnel. De manière contradictoire, les personnes qui sont censées être les plus proches des salariés sont celles les moins bien perçues.

3. Les stressseurs (l'exposition au stress)

Cet indicateur permet d'étudier les causes du stress et les phénomènes liés à la relation du salarié avec son employeur ou l'organisation du travail.

Il y a six familles :

- L'**incertitude** vis-à-vis de l'avenir
- Le **manque de reconnaissance**, qu'elle soit symbolique (dire bonjour, merci...), sociale (mobilité professionnelle, reconnaissance des compétences...), ou matérielle (monétaire).
- Les **relations interpersonnelles**
- La **communication**
- Les **changements organisationnels et la congruence des valeurs** de l'entreprise avec celles des salariés
- Le « **job design** » : dimensionnement des postes (moyens octroyés pour un poste)

Cette dernière famille regroupe tous les aspects de : pénibilité au travail, charge de travail, pression au travail. L'ensemble des mesures entamées depuis une quinzaine d'années sur ces sujets, commencent à porter leurs fruits.

L'insatisfaction la plus forte réside dans le manque de reconnaissance : il s'agit de la principale cause de stress. Les salariés ne souhaitent pas qu'une reconnaissance pécuniaire, ils veulent également une reconnaissance symbolique. Mais les managers sont de moins en moins disponibles, pris par un travail administratif de plus en plus conséquent. Pourtant, le travail du manager est aussi de dire « bonjour, comment ça va », pour s'informer sur l'état d'esprit de ses collaborateurs, et savoir ce qui pèsera sur leur implication afin de lever les freins à leur motivation. Cela est d'autant plus vrai que la motivation intrinsèque (la vocation pour un métier) est généralement basse pour certains types de métiers.

On constate aussi un manque d'enthousiasme et un réel problème de performance sociale.

4. L'implication (le capital motivation)

L'échelle a été conçue par **Michel LOUIS-ROUQUETTE**, professeur en psychologie sociale : elle mesure l'implication indépendamment du contexte de l'entreprise. On se rend compte que même si ce capital implication est très élevé, il est finalement très peu exploité par l'employeur. En effet, on constate un manque de transparence, de proximité et d'enthousiasme dû à un manque de reconnaissance qui ne donne pas envie de s'investir. Il s'agit là d'un vrai problème de performance sociale ; on ne donne pas tous les signaux de reconnaissance fondamentaux qui peuvent donner du sens à la journée de travail de chacun des collaborateurs. Pourtant, les salariés ont un fort capital d'enthousiasme car le travail est central pour eux : pas seulement en termes quantitatifs (emploi du temps) mais aussi symboliquement. Il donne matière à des idées, permet de se réaliser et contribue à notre bonheur.

79,6% se disent enthousiastes, 10% se disent désabusés, 4,2% sont indifférents et 6,2% sont désenchantés. Les salariés estiment que la valeur du travail est positive et forte malgré l'insatisfaction.

5. La valeur travail

Cet indicateur permet de mesurer comment le travail fait sens collectivement et devient une valeur sociale dans l'esprit des salariés, et non pas une valeur morale.

La valeur travail se mesure par une technique de psychologie sociale en posant une question : « Comment vous représentez-vous votre travail dans votre entreprise ? »

La majorité estime que le travail est une valeur positive et forte.

On recense 67% de termes globalement positifs, comme en 2010 (intéressant, plaisir, compétences, écoute, épanouissement...), 16% de termes exclusivement positifs (motivation, qualité, relationnel, respect) contre 2% en 2010, 14% de termes exclusivement négatifs (stress, ennui, fatigue, pression, manque de reconnaissance, contraintes, répétitif) contre 22% en 2010.

Nouvelles tendances en 2011

Les tendances en 2011 traduisent une nette amélioration des résultats dans les grandes entreprises (la Direction Générale est mieux perçue et les ouvriers et employés se sentent mieux) parallèlement à une nette dégradation dans les PME de 10 à 50 salariés.

On constate aussi une dégradation du moral des cadres de proximité qui semblent désemparés. **Pierre-Eric SUTTER** suppose qu'on leur demande de ne pas stresser leurs collaborateurs mais sans leur donner les moyens suffisants, malgré des formations et des sensibilisations sur les risques psycho-sociaux.

Enfin, les femmes sont plus négatives que les hommes sur le vécu au travail.

Il conclut l'analyse ainsi : le vécu au travail, entre idéalisation et insatisfaction, caractérise le paradoxe français de la façon dont se pense le travail. On constate à la fois à une idéalisation mais aussi à une insatisfaction au travail des français. Le travail est à la fois source de mobilisation forte et source d'insatisfaction chronique due à un manque de transparence, d'enthousiasme, de proximité.

Le travail est idéalisé car il est une valeur sociale qui fait sens positivement. Les salariés s'estiment très impliqués en valeur absolue.

Les grandes entreprises sont les plus mobilisées : ceci est lié à l'effet Darcos. Le plan « DARCOS » s'est concrétisé par des accords dans les entreprises en faveur de la baisse du stress. La Direction Générale du Travail a constaté que 83 % de ces accords prévoyaient de former les managers et de les sensibiliser aux risques psycho-sociaux.

On constate aussi que les salariés se sentent mieux mais que les managers se sentent désemparés parce qu'ils sont sensibilisés mais n'ont les moyens de faire de la prévention. On peut parler de déni du stress.

La « TPE attitude » est toujours d'actualité :

- T : Il faut améliorer la transparence de l'organisation et des relations interpersonnelles.
- P : Il faut améliorer la proximité des managers avec leurs collaborateurs (un manager qui ne sait pas ce que ses collaborateurs font ne peut pas les évaluer).
- E : L'enthousiasme des salariés est aussi à améliorer, en favorisant la reconnaissance et en enseignant aux managers de manifester cette reconnaissance. Il y a un vrai capital enthousiasme à exploiter en France.

Il faut accompagner les managers afin de réduire le non-sens :

- Donner des orientations (informer, présenter une stratégie claire et des objectifs précis). Il faut amener les collaborateurs à entrevoir les résultats de leur tâche (ce qui constitue un non-sens dans leur travail c'est qu'ils n'en voient pas la finalité).
- Donner de la signification (communiquer, réguler l'équipe et les tâches) : ceci est fondamental. Il faut éviter les : Soyez créatif mais ne sortez pas du processus.
- Donner une finalité existentielle (éviter les conflits de valeur) : il faut prendre en compte les valeurs des salariés.

Les PME ont aussi besoin de soutien :

- Inciter ou favoriser les diagnostics de stress.
- Partager les bonnes pratiques avec les TPE.
- Imaginer des formes de solidarité avec les grandes entreprises.

Les femmes sont en attente de mieux-être :

- Favoriser le télétravail et le « home office ».
- Développer les chartes de parentalité.
- Lutter contre le plafond de verre et les inégalités salariales.

II - Intervention de Thomas TROADEC

*Chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique au CNRS, **Thomas TROADEC** est aussi chargé d'enseignement à L'UNIVERSITE PARIS DIDEROT et à L'INSTITUT CATHOLIQUE DE PARIS. Spécialiste des problématiques de la gestion des âges et de la coopération intergénérationnelle, il a écrit plusieurs ouvrages dont « La dynamique des coopérations intergénérationnelles » et « La phase cachée des générations en entreprise ».*

Thomas TROADEC commence en précisant que le sujet du jour est intéressant car il permet de débattre de la complexité sur le sens du travail. Il déclare qu'il est un sociologue « de gouttière » : ce qui l'intéresse est d'aller écouter les individus. Il a d'ailleurs mené une étude en milieu carcéral sur l'estime, l'image de soi et la question de l'identité. Il travaille aussi pour une grosse entreprise d'énergie ainsi que pour une entreprise de téléphonie mobile dans les DOM-TOM où se pose la question de l'appartenance des salariés.

Il a effectué ses études à l'École de la sociologie d'entreprise (**Renaud SAINSAULIEU**) : il a donc été formé sur le travail et sur la problématique du travail « porteur de sens ».

Il invite à distinguer deux questions : Le sens **du** travail et le sens **au** travail.

Le sens du travail

On ne se posait pas auparavant la question du « pourquoi ». Les salariés faisaient parce qu'ils devaient faire. A ce moment-là, l'organisation était opérante. Les individus réalisaient les tâches qui leur étaient confiées en fonction des moyens qui étaient mis à leur disposition. On ne parlait pas de « travail » mais d'« emploi ». La montée du taylorisme a abouti à une réflexion au niveau de l'emploi.

Pourquoi la question du sens est aujourd'hui mobilisée comme un leitmotiv et en quoi y aurait-il une corrélation entre individus satisfaits et performance économique ? En effet, il est impossible de démontrer une corrélation significative entre le plaisir au travail et l'efficacité productive et économique. Ce que l'on constate après plusieurs années d'études c'est que si une corrélation existe son contraire existe aussi. En effet, la souffrance au travail génère aussi une efficacité productive et économique. On ne donc peut pas dire que c'est un facteur explicatif du sens.

Pour lui, aujourd'hui les organisations sont inopérantes car peu réactives. En effet, entre le moment où la technique évolue et celui où l'organisation capte cette évolution, il sera difficilement demandé aux individus d'aller au-delà de la règle, d'être proactifs, de ne pas être **dans** le rôle, mais d'être le **sujet** de leur rôle. Actuellement, on ne recherche même plus des personnes « compétentes » mais des personnes « talentueuses ».

Il est anormal de demander aux individus d'individualiser leur créativité lorsque l'entreprise « norme » le sens, alors que le sens est une notion universelle et propre à chaque individu.

Les individus trouvent du sens parce qu'ils ont la possibilité d'être dans le rapport à l'activité, c'est-à-dire de ne pas se trouver dans une mécanisation où la tâche ne serait pas opérante, ce qui permet d'être ingénieux, inventif, de se réaliser.

La reconnaissance de cette réalisation personnelle dans l'activité peut-elle être mesurée et reconnue ?

Selon lui, tout ne peut pas être mesuré. On ne peut pas tout gérer, tout organiser puisque l'on est impuissants pour reconnaître la créativité. Dire « bonjour », ou « comment ça va ? » ne fait aucun effet sur la reconnaissance. Comme le dit **Florence OSTY**⁴ qui montre qu'il y a un tel appétit de reconnaissance qu'essayer de combler cette appétence est impossible.

Le sens au travail

La notion de sens au travail est très générationnelle. Auparavant, on parlait de sens au travail et de sens de l'entreprise : le travail et l'entreprise participaient à une identité. Aujourd'hui, c'est uniquement le travail qui y participe. Le travail est quelque chose dans lequel un individu se réalise dans son propre espace. Il y a donc une question d'autonomisation et de responsabilisation de l'individu.

Thomas TROADEC reprend l'exemple de son étude en milieu carcéral. Les prisonniers avec lesquels il travaillait sur la photo ne voulaient pas exposer leurs photos car, selon eux, cela leur appartenait. De ceci, il a tiré deux conclusions :

- Il ne faut pas aller au-delà d'une limite et savoir préserver son espace personnel.
- Une entreprise puissante doit aussi être en capacité d'admettre son impuissance.

On a précédemment parlé d'idéalisation : l'idéal est important (dans la manière dont on veut s'engager, se réaliser, exercer les choses) mais il n'est pas une idéalisation.

L'idéal est un moyen. Si ce moyen devient une finalité (et donc une idéalisation), cela devient impossible à atteindre car l'individu sera sans cesse dans la frustration. On transforme progressivement l'idéal en idéalisation en appelant les individus sur la réalisation sans leur en donner la possibilité, ce qui les frustre perpétuellement.

⁴ Docteure en sociologie, diplômée de Sciences Po Paris.

Il est possible de reconnaître le travail. La reconnaissance de l'activité se fait surtout par les pairs, ceux qui sont avec soi, et cela est suffisant.

Florence OSTY montre que la reconnaissance se fait dans trois sphères différentes :

- L'**individu** : chaque individu sait ce qu'est le bon travail.
- Les **collègues** : de façon explicite ou implicite.
- L'**institution** : c'est la reconnaissance du management, de l'organisation et des RH. Néanmoins, cette reconnaissance ne peut aller dans les autres sphères et ainsi ne peut reconnaître qu'une partie du travail.

Il n'est pas certain qu'être plus transparent dans l'organisation soit un signe de reconnaissance. Il ne faut pas être tout transparent au sein de l'entreprise car il y a une asymétrie dans l'organisation. Il faut une cohérence organisationnelle.

Il est possible d'organiser des séminaires sur les risques psychosociaux mais il trouve cette approche peu pertinente car il s'agit là de ne traiter que les conséquences du problème et non la cause. Selon lui, la question du sens au travail semblerait être la cause du problème des risques psychosociaux. L'organisation est « toute puissante ». Il faut laisser la responsabilité à l'individu de pouvoir se réaliser et se satisfaire par lui-même et avec les autres sans que cela soit soutenu, reconnu, mesuré ou paramétré par les dynamiques organisationnelles et gestionnaires. Sinon, cela aboutit à une frustration, à une non-compréhension et donc à la non-reconnaissance.

Questions de la salle

Question : *Est-ce à l'individu de reconnaître son sens au travail ?*

Thomas TROADEC : Ce qui est fondamental, c'est que l'individu soit en capacité de repenser son propre sens et de fixer ses propres limites dans la question du plaisir. Il doit aussi se dire que ce sens-là n'a pas besoin d'être forcément entendu par rapport à la dynamique institutionnelle.

L'une des problématiques, dans une organisation qui prône l'idéal, c'est que l'on se trouve dans une organisation qui permet aux individus leur dépassement dans la créativité, d'être un artiste, de se sublimer, d'acquérir une autonomie et donc de se demander « Qu'est ce qui fait sens pour moi ? »

L'autonomie ne se décrète pas, être autonome s'apprend. Un des enjeux de la formation, c'est de permettre aux individus d'acquérir une autonomie.

Pierre-Eric SUTTER : Pour moi, l'autonomie au travail se résume en trois mots : naissance, connaissance et reconnaissance. Nous sommes dans un contexte démocratique où l'on sollicite l'autonomie des individus et on leur donne cette possibilité d'être libres et égaux.

On ne naît pas homme, on le devient : nous sommes donc responsables de notre naissance professionnelle. Il s'agit de notre responsabilité mais aussi celle de l'organisation et du manager.

Lorsqu'on a un projet de naissance, c'est que l'on veut à terme se reconnaître dans un travail. Cette reconnaissance se fait dans un travail ou un emploi qui permet de développer des connaissances et donc de devenir ce que l'on a envie d'être, avec deux risques extrêmes possibles : on sera soit sous-dimensionné (on s'ennuiera, on ne pourra pas exprimer ses talents) ou surdimensionné (on ne sera jamais à la hauteur des injonctions du manager, on sera insatisfait et frustré).

Il est donc nécessaire de se reconnaître dans son travail et la reconnaissance vient avant tout du travailleur.

Si l'on ne s'est pas reconnu dans un projet professionnel, on ne pourra jamais se réaliser, être autonome, et s'autodéterminer et encore moins se faire reconnaître par son manager ou son employeur.

La reconnaissance est en soi : c'est l'amour du bel ouvrage, la sensation d'avoir fait un bon travail. L'être humain ne fonctionne pas sans reconnaissance. Le premier signe de reconnaissance est le « bonjour ». Cette reconnaissance montrée à l'individu est pour lui un signe d'existence. L'être humain ne fonctionne pas sans reconnaissance.

Question : Peut-on mettre de l'affectif dans le travail ?

Thomas TROADEC : Il faut dissocier les sphères. Il faut apprécier les gens au travail et non les aimer. Il est extrêmement dangereux de vouloir mettre de l'affectif dans le travail. Pour l'individu, la relation à son activité est importante. Cependant, l'entreprise ou l'individu ne doivent pas en faire un appel sinon la frustration est garantie, car l'entreprise ne peut pas aimer.

Pierre-Eric SUTTER : Il ne faut pas mélanger la sphère de l'amour et celle de l'entreprise. **Paul RICOEUR**⁵ a montré qu'il y a des sphères différentes : on ne peut pas appliquer les contrats d'allégeance de la sphère « famille » dans la sphère « entreprise ». Quand c'est le cas, beaucoup de chantage affectif et de dissonances cognitives peuvent en résulter en entreprise et sont mal vécues par les salariés. En effet, certains dirigeants disent « on s'aime comme dans une famille » et on rentre dans des compromissions et cela peut aboutir à un vrai problème psychologique.

Question : Le sens au travail vient-il aussi du fait que le travail n'est pas tout ce qui compte dans la vie, qu'il peut avoir du sens ailleurs et qu'il faut relativiser cette place qui lui est donnée?

Pierre-Eric SUTTER : Des études ont mesuré le poids de la valeur travail par rapport à d'autres valeurs. En France, la première est la valeur familiale, puis vient le travail et ensuite les amis et loisirs. Les Français ont bien conscience de ces différentes sphères : ils hiérarchisent le travail avant les loisirs. Cette hiérarchie montre un pluri-ancrage d'identité. En 2012, l'observatoire mesurera le poids relatif de la valeur travail par rapport aux autres valeurs plutôt que de le mesurer dans l'absolu.

On constate deux extrêmes : la dépendance et la contre-dépendance. Il n'y a pas d'équilibre absolu, c'est à chaque personne de trouver son équilibre. Certains favoriseront beaucoup le travail, d'autres les activités extraprofessionnelles. On sait ou mène le fait d'être totalement dépendant à l'entreprise (burn-out) mais la contre-dépendance a aussi des conséquences (désinvestissement total). Lorsque l'on met cet idéalisation du travail en perspective dans les deux cas, l'un veut atteindre un idéal tellement élevé qu'il n'y arrive pas et l'autre est tellement en conflit avec un idéal dominant qu'il est totalement désœuvré par rapport à cette contre-dépendance et s'investira plus dans les activités extraprofessionnelles.

Thomas TROADEC : Lorsque les gens ont plus de temps libre, ils ne font pas plus de choses, mais les mêmes choses qu'avant en prenant plus de temps. Il y a donc un enjeu d'apprentissage. C'est une responsabilité politique et éducative de permettre au gens de pouvoir se réaliser dans de la pluriactivité mais cela reste compliqué. Il faut remettre le politique face à sa responsabilité. C'est un apprentissage et pas seulement une question d'adaptabilité qui renvoie à l'individu.

Pierre-Eric SUTTER : Au niveau personnel, on a les moyens de faire des contraintes des opportunités, comme la porosité entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle. Les jeunes, par exemple, ont une vie sociale extraprofessionnelle dans le lieu de travail (envois de sms, utilisation de facebook etc.) De même, on ramène les problèmes professionnels à la maison et vice-versa. Il n'y a pas d'étanchéité entre la vie professionnelle et la vie personnelle, c'est un travail sur soi à faire. Il faut savoir garder les bonnes limites. En effet, lorsque l'on rentre dans une entreprise, on ne rentre pas dans une démocratie mais dans une propriété privée.

⁵ Philosophe français (1913-2005)

Question : *Quel est le sens du travail pour les personnes en recherche d'emploi ?*

Pierre-Eric SUTTER : A l'OVAT, on interviewe aussi des demandeurs d'emploi. Il ressort que ce sont eux qui idéalisent le plus et qui sont les moins insatisfaits. Les personnes en recherche d'un emploi ne se rendent pas compte de la richesse dont elles sont porteuses et de tout ce qu'elles savent faire. Au travers des bilans de compétences, elles redécouvrent la richesse dont elles sont porteuses.

Thomas TROADEC : Pour pouvoir réaliser l'activité de travail, les individus vont puiser des ressources qu'ils peuvent avoir développées dans une autre sphère. Il y a donc une porosité pour trouver de la créativité. Il y a des lieux qui permettent à l'individu de prendre conscience de ses qualités en les structurant en de véritables compétences.

Pierre-Eric SUTTER : Il y a une nécessaire prise de conscience que l'on n'aura pas tout le temps un emploi stable pendant toute sa vie professionnelle. Statistiquement, chaque individu a une chance sur dix d'être chômeur une fois dans sa vie. Il faut savoir transformer les freins en opportunités car la réussite est une succession d'échecs.

Conclusion

En conclusion, **Denis Reymond** remercie les intervenants pour leur éclairage sur la question du "sens au travail" et les participants.

Il rappelle que la prochaine séance prévue pour le 16 février 2012 portera sur le sujet « **Tutorat et transmission des savoirs** » et sera pilotée par les étudiants du Master ATOGE.

BIBLIOGRAPHIE

- Norbert ALTER, « *Sociologie du monde du travail* », Puf, 2006
- Yves CLOT, « *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* », Editions La Découverte, Collection "Cahiers libres", mai 2010
- Yves CLOT, « *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie* », La découverte, 06/2008
- Hubert LANDIER, Bernard MERCK, Pierre-Eric SUTTER, Stéphanie BAGGIO et Églantine LOYER, « *Evitez le stress de vos salariés* », Eyrolles, juin 2009
- Dominique MEDA, « *Le travail: une valeur en voie de disparition* », Aubier, 1995
- Florence OSTY, G. MINGUET et C. THUDEROZ, « *Identités au travail et accès à la reconnaissance* », in : Travail, entreprise et ingénierie, PUF, 2005
- Pierre-Eric SUTTER, « *S'épanouir au travail, c'est possible !* », Ellipses, 2010
- Pierre-Eric SUTTER, « *Le manager hiérarque - Y a-t-il un pilote dans l'organisation ?* », Editéa, novembre 2011
- Thomas TROADEC, « *Sociologie du monde du travail* », PUF, "Quadrige", 2006
- Michel-louis ROUQUETTE, « *La créativité* » Puf - *Que Sais-je ? - N° 1528 11 Mai 2007*
- Renaud SAINSAULIEU, Frank BOURNOIS et Jérôme DUVAL-HAMEL, « *Pourquoi j'irai travailler* », Eyrolles, 2002.

WEBOGRAPHIE

Résultats de l'enquête disponibles sur :

- M@rs-lab : <http://mars-lab.com>
- OVAT : <http://ovat.fr/>
- Résultats de l'enquête OVAT : <http://blog.ovat.fr/resultats/OVAT-2011.pdf>
- « La génération Y en quête de reconnaissance dans l'entreprise », ANACT, 16/01/12 : <http://www.ipsos.fr/ipsos-public-affairs/actualites/2012-01-16-la-generation-y-peine-trouver-sa-place-dans-l-entreprise>
- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail : <http://www.anact.fr/>
- Organisation Mondiale pour la Santé au Travail (OMS) : <http://www.who.int/fr/>
- Institut National de Recherche et de Sécurité : <http://www.inrs.fr>
- Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel RAPPORT R-543 Estelle Morin : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf>
- Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/travail_europe_96_vf.pdf
- Réseau santé mentale et travail : http://www.acsm.qc.ca/ACSM_RSMT/pages/facteurs/40_Sens_travail.php

Auteurs du compte-rendu : Olivier PIERRE et Julie PITKIAYE du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Directeur de la spécialité Master ATOGE : Patrice SIMOUNET

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF

Contacts : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

Responsable du thème : Denis Reymond