



Sens au travail

Prévention des risques professionnels
agir à vos côtés

AHI33
Service de Santé au Travail

Novembre 2021

Vos attentes

Actions à titre
personnelles et
structurelles ?

La perte de sens
du travail relève-t-
elle de la
responsabilité de
l'employeur ou de la
responsabilité
individuelle?

Symptômes des
situations
d'épuisement
professionnel.
Comment
diagnostiquer ?

Comment garder
la foi ?

Posture
employeur face à
des salariés
démotivés
professionnellemen
t.

Des conditions qui
se dégradent.

Sens au travail /
Investissement
professionnel /
Démotivation

Toujours faire
aussi bien avec
moins de moyens.

Multi-tâches : RH,
soutien à la
parentalité, soutien
association, mise
en conformité,
réglementation...

Modèle
économique,
précarité et bien-
être au travail.

Solution de
remédiations aux
situations
d'épuisements
professionnel.

Sommaire

Le sens dans le secteur médico-social

- Contextualiser ce qui fait sens pour les professions médico-sociales

Le sens au travail et la perte de sens

- La question de sens au travail
- La question de la perte de sens : Facteurs de risques et effets

Pistes d'actions pour retrouver du sens

- Les pistes d'actions pour « retrouver du sens » : Retrouver du sens pour soi-même, redonner du sens aux équipes

Contextualiser ce qui fait sens pour les professions médico-sociales

Un secteur avec une identité forte

- Les métiers du médico-social drainent des professionnels qui **choisissent** ces métiers par attrait de problématiques sociales et humaines, mais aussi par choix militant personnel
- Avec des qualités intrinsèques essentielles :
 - Le goût du contact
 - L'écoute des autres
 - L'accompagnement des personnes en difficultés
 - La constitution de réseaux de solidarité
 - La création de liens avec les usagers
 - L'engagement relationnel
 - La création et la gestion de projets
- Le travail social recouvre de nombreuses réalités et autant de responsabilités qui font l'intérêt des métiers sociaux

Des métiers porteurs de valeurs et d'attentes

- **On constate un vrai investissement et des attentes fortes, notamment la nécessité de se sentir utile socialement, à l'entrée dans la profession**
 - Les travailleurs sociaux mobilisent un engagement subjectif dans les causes qui les animent
 - Pour la plupart, ils aspirent à l'amélioration continue des services aux usagers
 - Avec le désir d'être utile pour le public / les bénéficiaires de l'action
- **Il peut y avoir un choix de la structure dans laquelle le travailleur est engagé en rapport aux valeurs de celle-ci**

Des évolutions influencent la réalisation du travail

- On attend de plus en plus des travailleurs sociaux
 - Qu'ils soient capables de mobiliser et combiner différentes techniques professionnelles (individuelles et collectives) et de passer d'une logique historiquement centrée sur l'aide à la personne à une intervention plus globale sur le milieu social (quartier, commune) en lien avec le monde du travail pour favoriser l'insertion professionnelle
 - Que leurs actions s'inscrivent dans un champ plus large, en s'harmonisant avec d'autres organismes
- Les conditions d'exercice ont évolué
 - Le travail social induit davantage un partenariat et une coordination avec des acteurs, parfois porteurs de cultures et de logiques différentes

Des évolutions influencent la perception des salariés sur leur travail

- Un secteur en évolution ces dernières années, ayant entraîné la mutation du « travail social »
 - De nouvelles problématiques liées à la persistance du chômage, à l'exclusion sociale, au vieillissement de la population nécessitent une adaptation constante des réalités du travail social
 - Les évolutions de la société et les problèmes sociaux entraînent un élargissement des publics touchés par l'action sociale
- Tous les travailleurs sociaux constatent un accroissement massif de la population s'adressant à leur service du fait de l'augmentation des personnes touchées par la pauvreté et la précarité
 - Très grande diversité du public gérer, le chômage et la précarité n'épargnent plus aucune catégorie
 - La charge émotionnelle dans la relation aux usagers augmente (détresse sociale +++)

Changement d'organisation et transformation de l'environnement

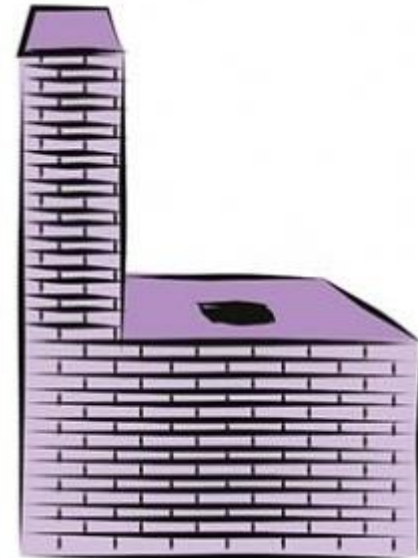
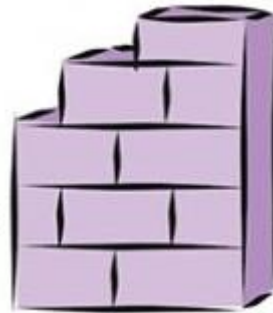
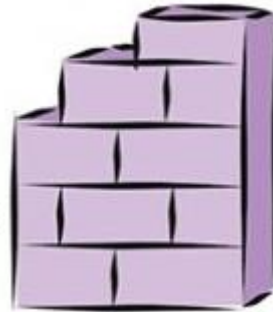
- Le travail social doit surmonter le défi d'un retour de la grande pauvreté en essayant de lier deux logiques
 - Préserver son identité et faire preuve d'innovation.
 - Persistance du chômage structurel qui ne cesse d'augmenter et émergence d'une population définie par l'exclusion sociale
 - Ce qui change c'est que c'est que l'exclusion ne permet plus de s'inscrire dans des rapports sociaux traditionnels (entreprise, famille)
 - Augmentation de phénomène de violence dans la relation
 - Il peut y avoir une relations entre les individus et les institutions qui s'inscrit dans un rapport instrumental, les utilisateurs des services agissent comme des consommateurs
- Des travailleurs sociaux qui ont besoin de moyens pour agir et répondre aux nouveaux enjeux contemporains...

Des besoins qui augmentent à contre-courant des financements

- Le secteur doit faire face à une raréfaction des ressources publiques
 - Contraction des financements publics
 - Rationalisation des coûts
 - La diminution des moyens financiers engendre une gestion des ratio personnel/usagers au plus juste (impossibilité de création de poste / absence de remplacement en cas d'absence etc.)
 - Contrôles renforcés et un environnement législatif et réglementaire complexe
- Sentiment que le quantitatif prime sur le qualitatif, d'un manque de personnel, d'un manque de clarté et de lisibilité sur les missions, d'injonctions paradoxales
- La « performance économique » s'impose aux professionnels du secteur
 - Or, la satisfaction des besoins des usagers peut aller à l'encontre des exigences de rentabilité

La question de sens au travail

Le sens au travail



Pourquoi faites-vous ce travail ? Qu'est-ce qui vous anime?

Pourquoi faites-vous ce travail ? Qu'est-ce qui vous anime ?

mettre en jeu mon altérité

Société plus juste

participer au développement
local

Me sentir utile

♥ 1

Visée de transformation
sociale

Favoriser le lien dans un
village a travers la rencontre

Sensibiliser à des valeurs
humaines

Participer au projet de
l'association

Etre multi tâches = pas
d'ennui

♥ 1

travailler en collectif

l'accompagnement, l'aide, le
partage

♥ 1

partage de savoir, être utile

Se sentir utile

Pour contribuer et mettre mes
compétence au service de la
collectivité

♥ 1

Voir la grande capacité des
enfants à grandir et évoluer
dans leurs apprentissages.

Contribuer à un changement
de paradigme dans notre
rapport au monde

Faire une partie de social en
accompagnant certaines
apprenties ou jeunes

Partager des compétences
savoir faire et savoir être avec
une équipe pluridisciplinaire

Accompagner les équipes afin
d'accompagner les enfants et
les parents dans la
bienveillance.

lutter contre l'isolement des
personnes

Nourrir les rencontres

Découvrir la totalité de la prise
en charge : financière, gérer
les inscriptions, les équipes...

Participer à des changements
de modèles

Me sentir à ma juste place
dans ce monde

♥ 1

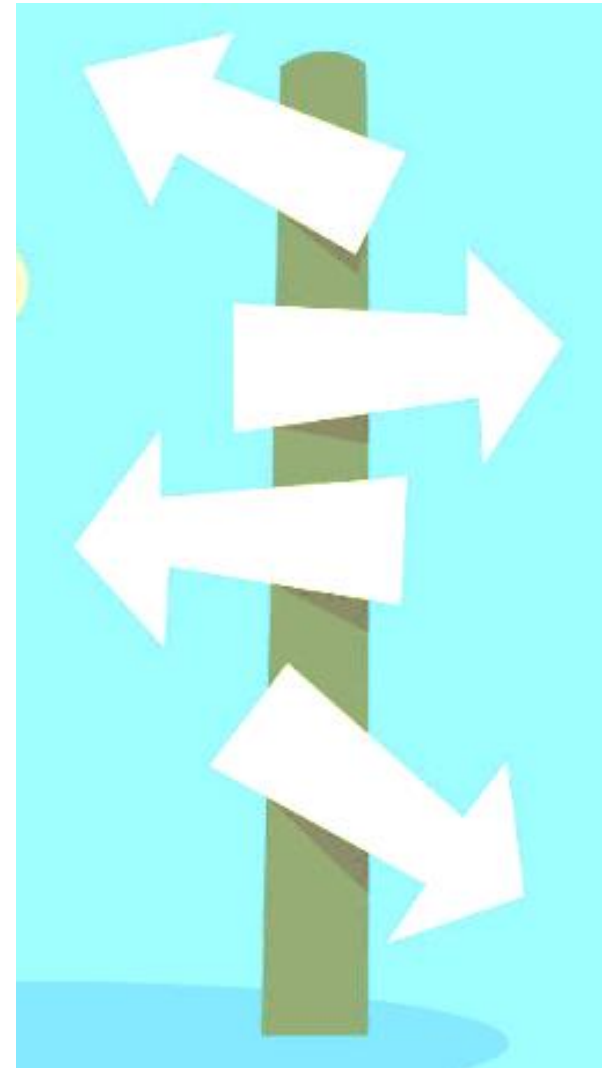
Développer ma créativité

Me nourrir intellectuellemnt

♥ 1

Essai de définition

- Le sens du travail peut se définir à travers la perception qu'a l'individu à la fois de son travail et de son rapport à celui-ci.
 - Perception = subjective / question du sens = personnelle
 - Organisation = terreau favorable ou défavorable
- Sens du travail aujourd'hui = fruit de l'histoire de notre rapport au travail et de notre héritage socio-culturel.
 - ⇒ Nécessité de s'interroger sur le travail et la définition qu'on en donne.



Le travail



Sens ... définitions

Un sens / des sens

Tiraillement

Un sens ou un autre

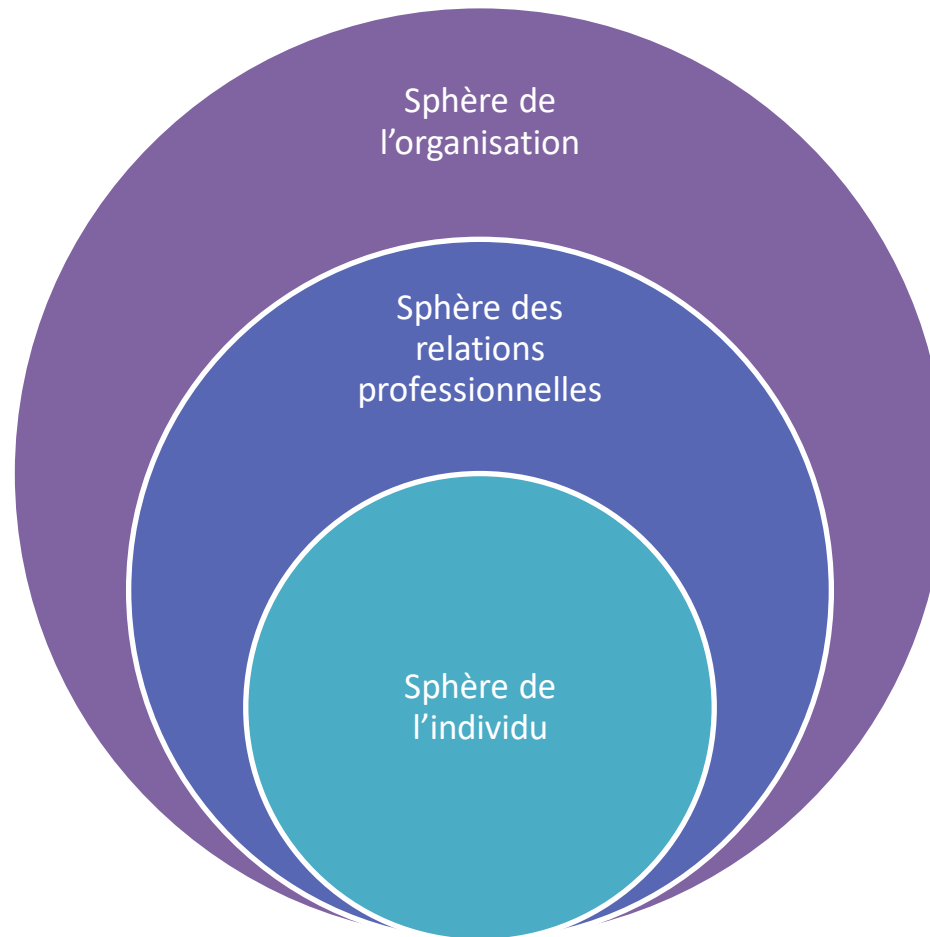
Contre-sens

- Le mot sens renvoie à 3 acceptions
 - La perception par les sens
 - La direction
 - La signification
- Sens du travail :
 - Orientation du sujet dans son travail, ce qu'il recherche
 - Signification du travail : valeur du travail à ses yeux et représentation qu'il en a
 - La cohérence : équilibre entre les caractéristiques qu'un sujet recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit

Sens ... définitions

- Le sens s'inscrit dans la confrontation entre le sujet, la tâche, les autres, l'organisation, la vie hors travail.
 - Soi et ses caractéristiques individuelles : valeurs, motivation, croyances
 - Les autres : les relations aux autres peuvent avoir un impact
 - Le contexte professionnel : caractéristiques du poste, autonomie, variété des compétences mises en œuvres, nature des tâches, contexte organisationnel, rémunération
 - La vie hors travail
- Sens au travail : « culturel »
- Sens au travail : évolution personnelle

Les dimensions du sens au travail



La question de la perte de sens : Facteurs de risques et effets

Qu'est-ce que la perte de sens au travail

- Chaque individu à un niveau de sens personnel qui peut fluctuer (âge, vie, expériences vécues, ...)
- Il y a perte de sens lorsqu'une personne exprime un manque ou une perte de sens en lien avec la situation de travail.
- La perte de sens peut concerner

Déficit de compréhension	Déficit de finalités	Déficit de direction	La place du travail
Attendus, objectifs, finalité du poste de la part de l'organisation	Utilité Perte de repères sur « à quoi sert son travail »	Perte de la direction, ne plus savoir où on va avec son travail. « Avoir fait le tour » de son travail	Grande place avec niveau de sens bas = possibilité de souffrance

Qu'est-ce qui diminue, limite, empêche votre sens au travail ?

Le fait d'être sur plusieurs tâches à la fois et d'avoir l'impression de ne jamais réussir à finir les choses

sous payés

♥ 2

Les incertitudes permanentes

♥ 2

La dimension financière dans n'importe quel aspect d'un projet

♥ 2

La non motivation de certaines collègues

♥ 2

Regard uniquement économique de notre travail

La prépondérance de l'aspect économique

♥ 2

Manque de temps

♥ 2

faire toujours plus, avec moins

♥ 1

Plus d'éthique...

♥ 1

Existentiel : Ne pas savoir par quel bout prendre le problème

♥ 1

La gestion de l'absentéisme qui est très chronophage et qui prend une place énorme au quotidien...

♥ 2

Le fait d'être sur plusieurs tâches à la fois et d'avoir l'impression de ne jamais réussir à finir les choses

♥ 1

Les réunions d'information qui ne devraient pas exister

♥ 1

Le quantitatif qui prend la place sur le qualitatif...

♥ 1

Les réunions sans intérêt

♥ 1

Trop de travail différents à faire en même temps

♥ 1

La multiplication des tâches

♥ 1

La morosité ambiante

♥ 1

Trop perfectionniste

♥ 1

Le manque de temps, d'organisation, de moyens. Directions et objectifs imprécis.

♥ 1

La routine

♥ 1

difficulté dans l'appréhension du collectif de la part des collègues

La distanciation sociale!

♥ 1

Le surmenage

♥ 1

la non reconnaissance

La bêtise de certains partenaires

gestion de toutes les urgences

Évolution vers des métiers de gestionnaire, place des habitants toujours plus grande dans le discours institutionnel,

La bêtise de certains partenaires

La multiplicité des tâches administratives

Poids des institutions, hypocrisie : participation citoyenne "à condition de rester dans un cadre prédéfini"

La diminution de ma fonction à une vision consumériste

Les injonctions paradoxales

L'incompréhension de ma fonction

Regard uniquement économique de notre travail

Le manque d'autonomie de collègues

la multitude des tâches

La routine

Gestion des absences permanentes

La prépondérance de l'aspect économique

injonctions contradictoires

Facteurs de risque pouvant contribuer à la perte de sens



- ⇒ Invisibilité progressive de ce qui constitue le cœur de son métier
- ⇒ Des questionnements : qu'est-ce qui gouverne, quelle est la direction ? (faire des économies, faire du reporting, avoir un bon résultat aux questionnaires de satisfaction, ...ou assurer un bon accompagnement, veiller à la sécurité affective, créer du lien, ...)

**Dissonance cognitive /
éthique**

Focus dirigeants (Bureaucratisation et charge administrative)

- Responsables de structures :
 - Responsabilité des structures
 - Mise en conformité réglementaire
 - Participer aux projets d'établissements
 - Administration générale
 - Gestion des ressources humaines
 - Recherche de financements
 - Réalisation de reporting
 - Employeurs (diriger, assumer, coordonner, animer)
 - Développement de partenariats
 - Travail en réseau
 - Soutien de la parentalité

Patron de TPE/ PME
sans service support /
soutien technique en
interne

Perte de sens / Sense-Out / Brown-Out



Burn Out

- Epuisement professionnel par la charge de travail



Bore Out

- Epuisement professionnel par l'ennui (sous-charge de travail)



Brown Out

- Epuisement professionnel par la perte de sens
- Absurdité quotidienne des tâches
- Travail dénué de sens ou en conflit avec ses valeurs propres
- « Bullshit Jobs »



Blurr Out

- Confusion grandissante entre vie professionnelle et vie privée
- Impact nouvelles technologies
- Impact de la crise sanitaire (réseaux sociaux de collègues, télétravail,...)

Perte de sens / Sense-Out / Brown-Out

Effets sur la santé des individus

- « Baisse de courant » psychique/ diminution de l'estime de soi/ perte de confiance en soi
- Malaise, désengagement, démotivation progressive, absentéisme
- Perte d'intérêt, désinvestissement, irritabilité, tensions relationnelles
- Sentiment d'impuissance et de désespoir
- Apathie (absence de sentiment, d'émotions, ...)
- Démission mentale du poste

Effets sur l'entreprise

- Impact sur la motivation / l'engagement
- Impact sur le bien-être
- Impact sur l'absentéisme, le turn-over, la perte de compétences
- Impact sur la performance économique et sociale

Les pistes d'actions pour « retrouver du sens » : Retrouver du sens pour soi-même, redonner du sens aux équipes

Préambule

- Le sens au travail prend vraiment sa source dans **l'expérience d'un individu ou d'un collectif** : il est impossible de le prescrire en l'imposant de l'extérieur.
- Mais une partie du processus de construction du sens au travail se loge dans **les conditions et l'organisation du travail**.
- **La structure peut créer un environnement favorable** pour que chacun puisse construire un sens qui lui est propre.

Un préalable : des conditions de travail satisfaisantes

S'assurer des fondamentaux en matière de conditions de travail avant d'amorcer une reconquête de sens

L'employeur prend les mesures nécessaires pour **assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs**, y compris les travailleurs temporaires, selon les principes généraux de prévention. *(Art. L4121-1 et s. du Code du travail)*

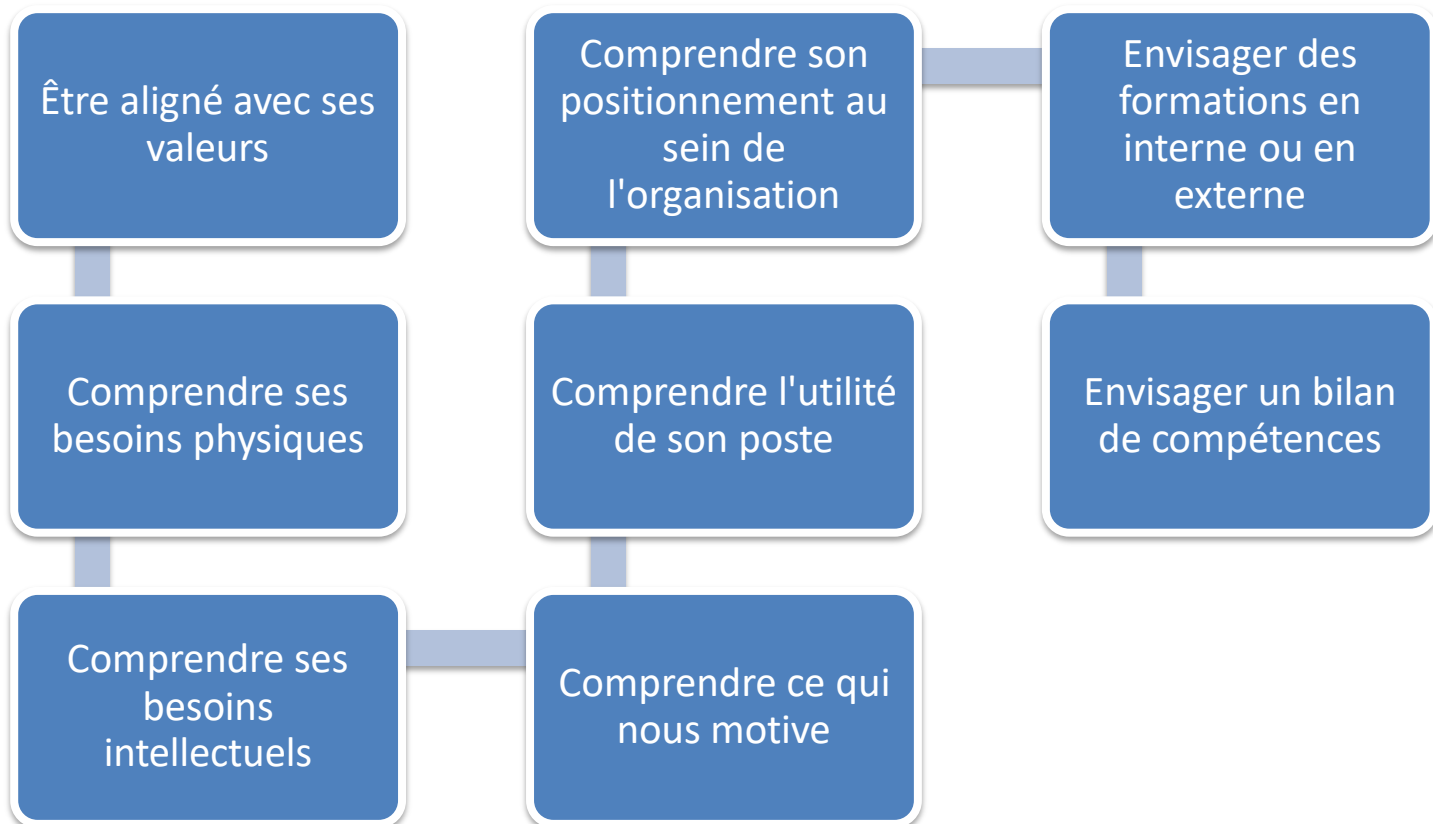
Il évalue les risques, y compris les risques psychosociaux, dans un **document unique**
(Art. R4121-1 du Code du travail)

Il prévient le harcèlement moral et sexuel. *(Art. L1152-4 et L1153-5 du CT)*

Selon la jurisprudence, depuis 2002, il a une **obligation de résultats en matière de sécurité**

Retrouver du sens : au niveau individuel

Réaliser un travail d'introspection



Retrouver du sens : au niveau organisationnel

En tant qu'employeur

- En amont de la prise de poste, faire preuve de **transparence** vis-à-vis des conditions de travail, des attendus du poste, de la rémunération
- Construire des **parcours d'intégration adaptés**



Retrouver du sens : au niveau organisationnel

- Prendre le salarié en considération dans sa **singularité**
- Interroger les **aspirations** de ses collaborateurs, apprendre à les connaître
- Prendre le salarié en considération dans sa **globalité**

Retrouver du sens : au niveau organisationnel

- **Accompagner la mobilité et l'employabilité** tout au long du parcours professionnel au sein de la structure
- **Fixer des objectifs réalistes** et donner des **moyens** pour les réaliser
- Instaurer de la **reconnaissance**

Communiquer sur les retours positifs des usagers/bénéficiaires (sentiment d'utilité)

Retrouver du sens au niveau organisationnel – pistes annexes

- Développer la **Qualité de Vie au Travail (QVT)** (*charte de parentalité, télétravail*)
- La **Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)**



Retrouver du sens : au niveau collectif

- Et si le sens n'était pas quelque chose « à trouver », mais plutôt « à construire » ?
- **Communiquer** clairement sur la vision de l'établissement, réunir autour d'une vision partagée et **faire participer** les salariés à certaines décisions pour renforcer le sentiment d'appartenance
- **Créer du lien** dans le collectif de travail (réflexion autour des modes de collaboration)
- **Débattre** sur la qualité du travail / le travail bien fait
- **Sensibiliser** les responsables à la question du sens au travail

