



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES
DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION

Lu pour vous - Sens et santé au travail : vers de nouvelles dynamiques construites par les acteurs ? Le cas de l'hôpital

Publié le 24 février 2025



Recension du chapitre "Sens et santé au travail : vers de nouvelles dynamiques construites par les acteurs ? Le cas de l'hôpital", issu de l'ouvrage collectif *Le sens au travail. Enjeux de gestion et de société*.



À propos de :

- **l'ouvrage** : *Le sens au travail. Enjeux de gestion et de société*
- **les coordonnateurs de l'ouvrage** : Nathalie Commeiras, Claude Fabre, Florence Loose, Anne Loubès et Sylvie Rascol-Boutard
- **les auteurs du chapitre** : Nathalie Commeiras, Audrey Rivière et Maryline Bourdil-Resch

- **l'éditeur** : Caen, éditions EMS, Management & société
- **la date de parution** : 2023

Recension réalisée par **Annabelle Hulin**, professeure des universités en sciences de gestion et du management à l'IAE Tours Val de Loire, directrice adjointe du laboratoire VALLOREM (Val de Loire Recherche en Management). Ses recherches portent sur l'inclusion au travail et les pratiques associées, l'égalité professionnelle femmes-hommes, la gestion territoriale des ressources humaines.

Contexte d'édition

"Le sens au travail. Enjeux de gestion et de société" est un ouvrage collectif de recherche. Il est composé de 11 chapitres écrits par des enseignants-chercheurs et chercheurs en sciences de gestion et du management. L'ouvrage, dans son ensemble a été coordonné par Nathalie Commeiras, Claude Fabre, Florence Loose, Anne Loubès et Sylvie Rascol. Il est édité aux Editions EMS, collection "Questions de société". Cette société d'édition est spécialisée dans la publication d'ouvrages universitaires orientés management et gestion pour les enseignants-chercheurs, les étudiants, mais aussi les consultants, les chefs d'entreprise, les salariés.

Le travail réalisé par Nathalie Commeiras, Audrey Rivière et Maryline Bourdil-Resch est le septième chapitre. Il est intégré dans la seconde partie de l'ouvrage intitulée : "La construction de sens au/du travail par et pour les acteurs : nouveaux enjeux et nouvelles dynamiques".

- Nathalie Commeiras est professeure agrégée des universités en sciences de gestion à l'Université de Montpellier.
- Audrey Rivière est maître de conférences en sciences de gestion, spécialisée en GRH, à Aix-Marseille Université.
- Maryline Bourdil-Resch est enseignante-chercheuse à Montpellier Business School.

Idées clés et positionnement dans un contexte

Ce chapitre d'ouvrage nous propose une analyse du sens au travail des personnels soignants. Ainsi, il identifie les déterminants de la perte du sens au travail dans les établissements publics hospitaliers et ses effets sur la santé psychologique au travail des personnels soignants. Il explore également les stratégies mises en œuvre par les individus pour redonner du sens au travail et améliorer les conditions de travail.

La revue de littérature réalisée souligne le caractère polysémique du sens au travail. Les travaux de Morin (2008) sont notamment repris. Ces derniers proposent six caractéristiques porteuses de sens : l'utilité au travail, la rectitude morale, l'apprentissage et le développement, l'autonomie, la qualité des relations et la reconnaissance. Le chapitre revient ensuite sur les liens étroits entre perte de sens au travail et dégradation de la santé psychologique au travail. À l'hôpital public, la perte de sens au travail et du travail résulte

pour l'essentiel de conditions de travail dégradées (dépersonnalisation de la relation avec les patients notamment) et d'une gestion difficile de l'absentéisme (recours à l'auto-remplacement, c'est-à-dire que les individus sont rappelés sur leur temps de repos). Ses conséquences sur la santé psychologique au travail sont délétères.

Pour pallier cette perte de sens, des stratégies diverses peuvent être mises en place par les individus et par les organisations (stratégies dites de coping). Ainsi les auteurs mettent en exergue l'importance d'améliorer les relations de travail, de développer la co-construction de l'activité de travail au sein des collectifs de travail. Ils invitent les directions des ressources humaines à se saisir de ces questions.

Intérêts spécifiques

Cette recherche, conduite dans le secteur hospitalier, nous propose des pistes de réflexion à explorer au sein de l'éducation nationale. En effet, il existe beaucoup de points communs entre ces environnements de travail qui laissent supposer des problématiques managériales communes. En d'autres termes, on peut s'interroger sur la fonction ressources humaines : peut-elle accompagner les établissements d'enseignement publics pour redonner du sens au travail pour les enseignants ?

La bibliographie qui clôture le chapitre permet au lecteur qui le souhaite d'approfondir certaines thématiques et certaines méthodologies abordées dans l'article.

Ce "Lu pour vous" est extrait du dossier [Le partage de la fonction ressources humaines entre DRH et encadrants](#).