

Management, sens du travail et sens au travail

Problématique

les travaux des chercheurs en sciences de gestion témoignent du fait que le cadre public anime son équipe, d'une part, par la mise en place et le maintien des formes d'organisation du travail qui concourent à donner du sens au travail et à améliorer la performance individuelle et collective ; d'autre part, par la traduction et la communication des impulsions politiques qu'il reçoit, tout en tenant compte de leur connaissance de leur domaine d'activité, de leur compréhension des enjeux, des usagers et des collaborateurs. Aussi, en quoi la mobilisation des principaux apports du management par le sens du travail et le sens au travail représente pour le cadre un levier fort de mobilisation des équipes ?

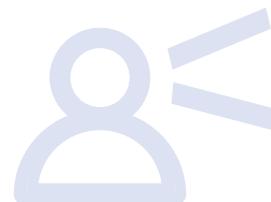
Objectifs

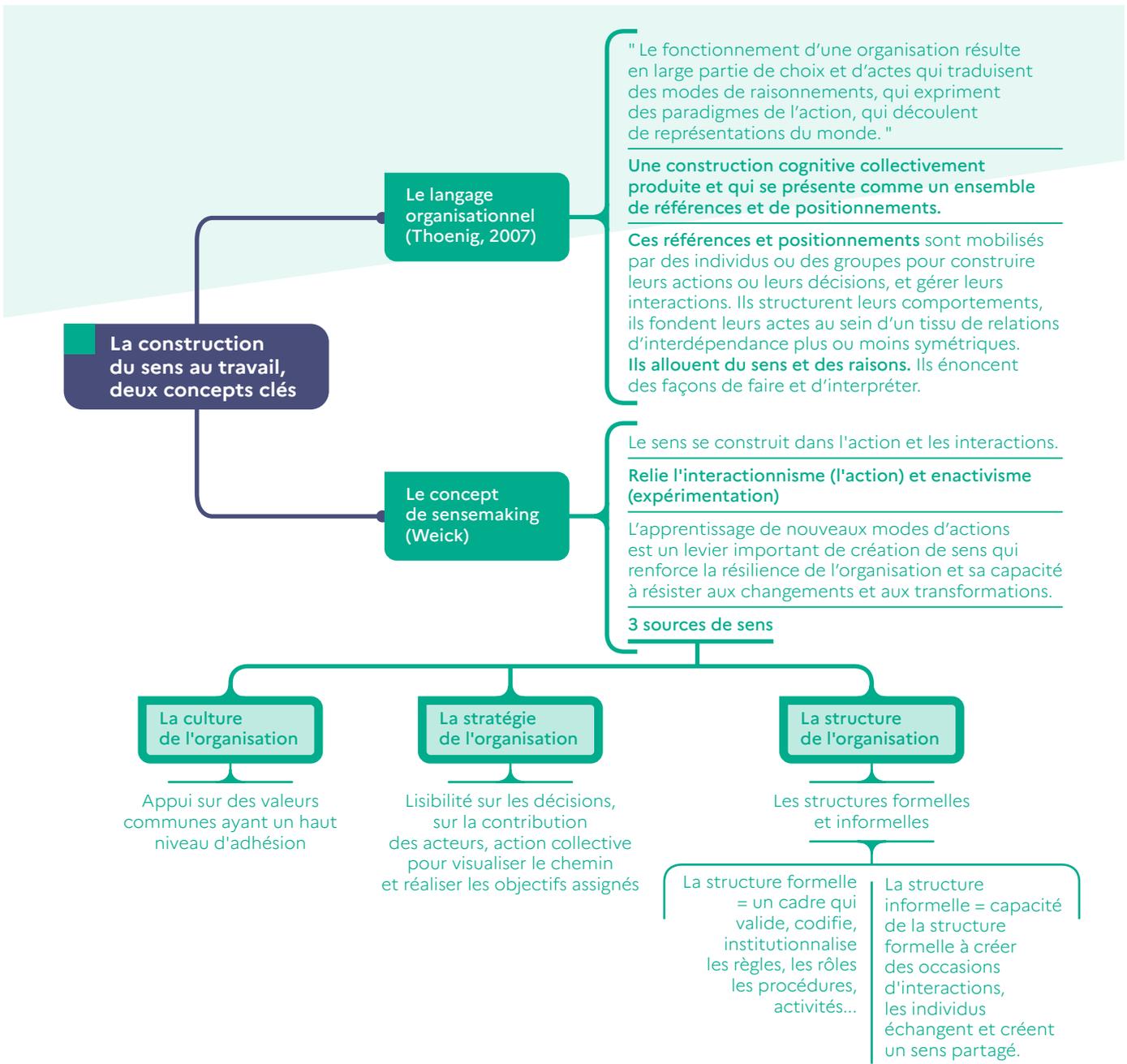
- Appréhender les principaux concepts et enjeux du management du sens au travail et du sens du travail.
- Identifier les caractéristiques d'un travail qui a du sens participant ainsi à une meilleure compréhension de la plus-value de ce champ de recherche en management par le sens.
- S'appropriier les concepts de sense-making et sense-giving et une grille d'analyse pour leur opérationnalisation au sein d'une organisation.



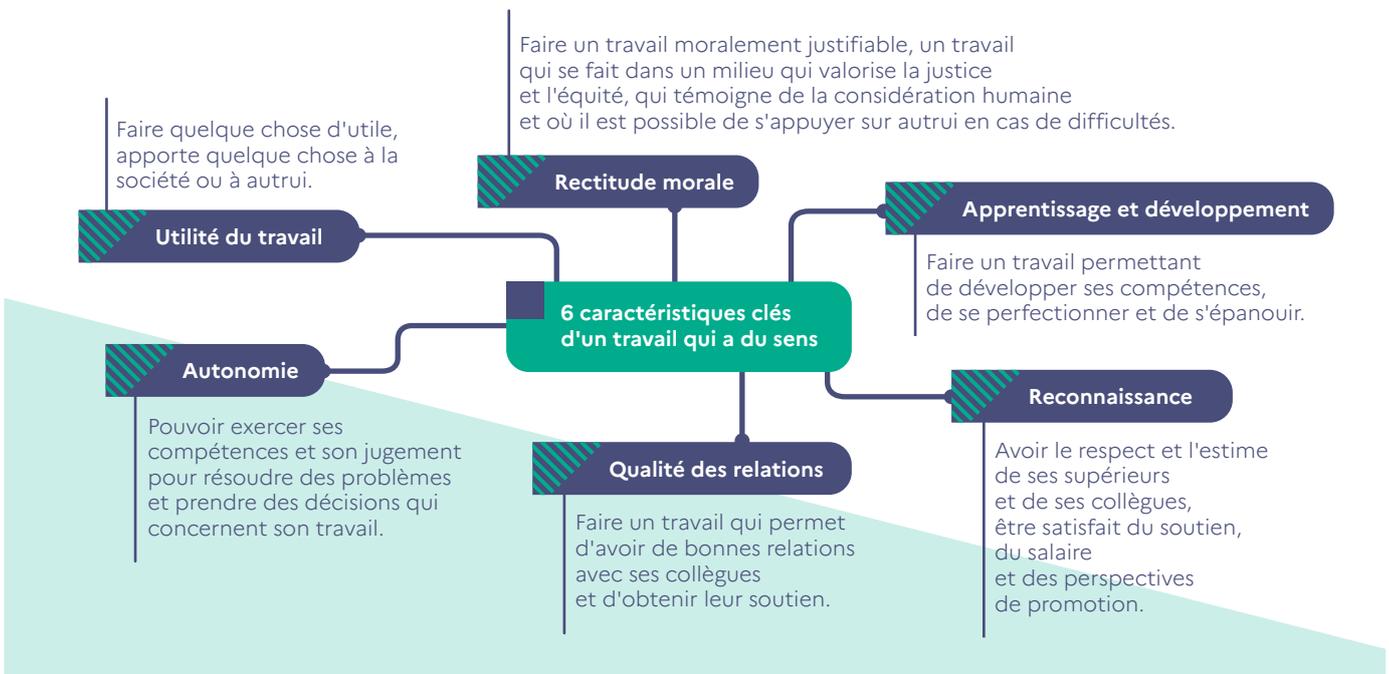
CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX (champ des sciences de gestion)

- **Définition du sens en tant que fondement/justification** (<https://www.cnrtl.fr/definition/sens>) : manière de comprendre une chose, signification qu'a une chose pour une personne et qui constitue sa justification.
- **Sens du travail (d'après Morin, 2010)** : facteurs qui relèvent du sens que l'individu donne à l'organisation du travail, le travail lui-même (charge de travail, utilité sociale du travail, autonomie, occasions d'apprentissage, horaires de travail et le rapport efforts investis / récompenses reçues).
- **Sens au travail (d'après Morin, 2010)** : relève des conditions dans lesquelles le travail s'effectue (le contexte), il dépend des caractéristiques du milieu (les pratiques de reconnaissance, la perception de la justice, la rectitude morale des pratiques, la qualité des relations avec les supérieurs, les collègues et la perception du soutien organisationnel).
- **La construction du sens au travail repose sur un système signifiant produit par l'organisation (Watel, 2020).**



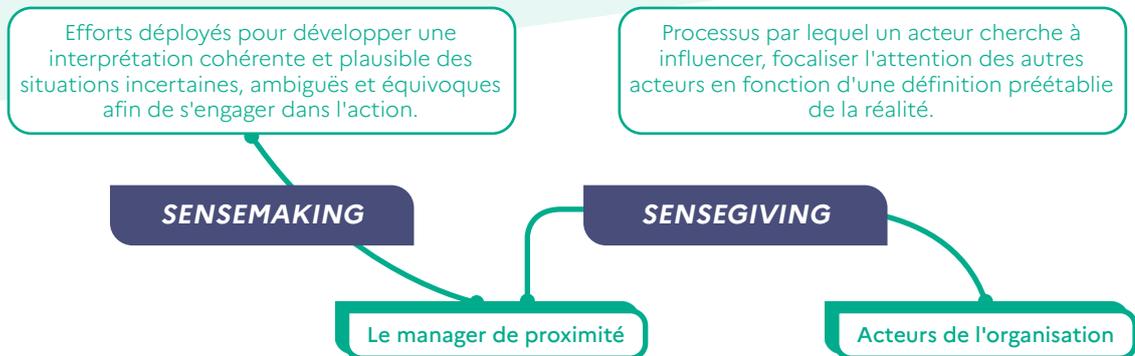


→ Les 6 caractéristiques clés d'un travail qui a un sens (d'après Morin, 2010).



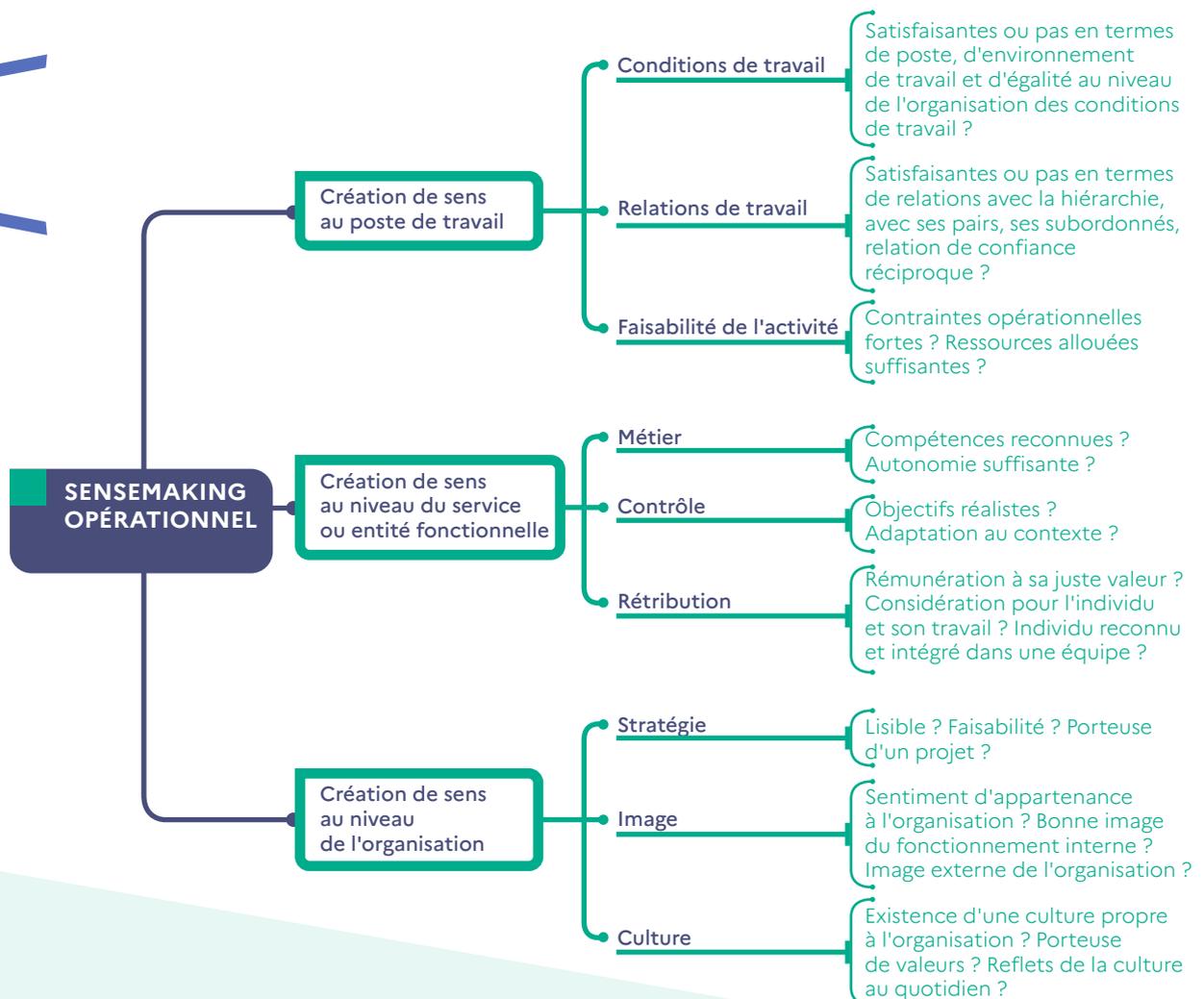
→ **Le manager de proximité, un rôle de traduction du sens (Buisson-Fenet et Dutercq, 2015) : il s'agit de la mise en œuvre de processus interpersonnels, stratégiques et symboliques résultant d'opérations simultanées de sensemaking et de sensegiving.**

Le manager est amené à jouer un rôle d'ajustement, de mise en cohérence et de traductions opérationnelles des prescriptions et des réformes. Il s'autorise des marges de manœuvre par rapport à ces dernières dans un objectif de construction de sens, d'intelligibilité et de jonction entre les différentes parties prenantes.



OUTILS ET LEVIERS

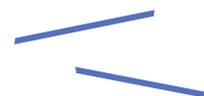
→ **Un modèle de sensemaking au niveau de l'organisation** (d'après Autissier et Wacheux, 2006, p. 141), la question du sens au niveau des conditions de travail, au niveau de l'unité fonctionnelle et au niveau plus global de l'organisation, déclinaison opérationnelle des trois sources de sens de la théorie du *sensemaking* de Weick.





APPLICATIONS, TRANSFÉRABILITÉ ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- Pilotage et accompagnement des personnels dans la mise en œuvre des réformes et des prescriptions institutionnelles.
- La mise en œuvre de l'autoévaluation et de l'évaluation externe des établissements.
- Le pilotage par les valeurs de l'École de la République.
- Le projet d'établissement, le projet d'école et le projet de circonscription.
- Les rendez-vous de carrières des personnels d'éducation et d'enseignement et la promotion du développement professionnel en faveur de ces personnels.



Des outils pour agir

- ▮ Autissier, D., et Wacheux, F. (2006). *Manager par le sens : les clés de l'implication au travail*. Éditions Eyrolles.
- ▮ Arnaud, B., et Mellet, É. (2019). *La boîte à outils de la psychologie positive au travail*. Dunod.
- ▮ Arnoux-Nicolas, C. (2019). *Donner un sens au travail : Pratiques et outils pour l'entreprise*. Dunod.

Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin

- ▮ Alis, D., et Fergelot, V. (2012). Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : pour un modèle dynamique de la construction de rôle. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 25-37.
- ▮ Buisson-Fenet, H. et Dutercq, Y. (2015). *Les cadres de l'encadrement : la gouvernance intermédiaire des systèmes éducatifs en question*. Recherche et formation, 78 | 9-18.
- ▮ De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., et Jacquemin, C. (2019). *Le métier de manager en transformation : une démarche prospective*. Management Avenir, (3), 37-60.
- ▮ Mercier, E. (2019). *Encadrer ou piloter ? Le travail des managers à l'épreuve d'un nouveau dispositif de pilotage par les résultats. Le cas d'un grand service public*. In XXX^e congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines.
- ▮ Morin, E. (2010). *La santé mentale au travail : une question de gros bon sens*. Gestion, 35, 34-40. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0034>
- ▮ Tahri, W. et Elkadiri, I. (2016). *Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel*. Question(s) de management, 13, 73-85.
- ▮ Thoenig, J. C. (2007). *Langage et action en milieu organisé*. halshs-00140013f
- ▮ Watel, M.C (2020). *Prise de conscience et sens au travail : un nouveau défi de performance pour les managers du Service Public. Une recherche-intervention dans un organisme de Sécurité sociale*. Thèse de doctorat en administration des affaires, Université Paul Valéry Montpellier. Récupérée sur le site de l'Université, <https://edba.www.univ-montp3.fr/fr/file/42272/download?token=XHAY9T5F>