

La construction collective du sens dans les métiers du soin et du social



26/02/2026

Marc LORIOL, sociologue
Directeur de recherche au CNRS
IDHES Paris 1

Qu'est-ce qu'un travail qui a du sens ?

- Recherches sur le travail ouvrier (Linhart 1981, Lorient 2021): la résistance commune contre la déqualification, la bonne ambiance, l'entraide, la conquête de petites zones d'autonomie, pouvoir réfléchir et progresser, mobiliser « la tête et les mains », utiliser son savoir-faire.
- Deloitte et Viadeo (2017), les critères qui permettent de créer du sens : apprendre de nouvelles choses (16 %), transmission des compétences (14 %), reconnaissance (14 %), comprendre ses erreurs (8 %), intervenir dans un conflit et aider à le résoudre (10 %).
- « Projet sens » (Barfety, 2023), le sens au travail serait lié à l'activité réelle quotidienne (29 %), aux valeurs de l'organisation (26 %), à la coopération et au travail d'équipe (26 %) et au métier exercé (12 %).
- Coralie Perez et Thomas Coutrot (2022) : indicateur de sens au travail autour de trois dimensions : utilité sociale, cohérence éthique et capacité d'agir.
- L'utilité du travail et les valeurs posent de plus en plus question : qu'est-ce qui fait qu'un travail est perçu comme « utile » ? Pourquoi coopérer, transmettre, apprendre, aller tous dans le même sens, la capacité d'agir, confèrent du sens, renforce l'identité ? d'où viennent les jugements éthiques ?

Socialisation professionnelle et collectifs de travail

- La construction du sens n'est ni individuelle ou personnelle, ni attachée aux caractéristiques attribuées à tout un groupe (par exemple la « génération Z »), mais liée largement aux collectifs de travail, qui peuvent gérer (ou non) les problèmes éthiques et les écarts entre travail prescrit et travail réel.
- La façon dont les nouveaux arrivants sont intégrés (ou pas) au collectif est déterminante pour la construction de l'intérêt et du sens du travail ; la possibilité de poser des limites légitimes à l'engagement (bonne distance); la résilience collective...
- La cohabitation dans une même organisation de statuts différents (CDI, CDD, Intérimaires, sous-traitants, auto-entrepreneurs...) qui n'ont pas les mêmes contraintes, droits et perspectives, fragilise les collectifs et la transmission du métier, augmente les conflits.
- L'évaluation sur les seuls critères quantitatifs d'activité divise les collectifs et réduit le sens.

Un hôpital local (Sophie Divay, 2011)

- Les nouvelles soignantes passent par une phase de « mise en attente » (contrats emploi solidarité, intérim, CDD, etc.) de quelques mois à plusieurs années, avant d'être titularisées.
- La transmission du métier se limite à une « mise en route » accélérée ; les remplaçantes se sentent « brusquées » dès leur arrivée, et s'estiment mal formées . Les titulaires s'épuisent à (mal) former « à tour de bras » les nouvelles et pensent devoir « repasser derrière » elles pour s'assurer que le travail a été fait correctement.
- La faible confiance entre titulaires et nouvelles pousse les premières à masquer aux yeux des débutantes les stratégies défensives propres au travail du care afin d'éviter de passer pour insensibles. La reconnaissance professionnelle n'est plus assurée.
- **Service de pédiatrie: jeunes soignantes intéressées par les soins palliatifs. Compromis : rotation du personnel, jeunes prioritaires et encadrés, binômes « jeunes et anciens » (Thomas Bonnet, 2016).**

L'exemple de trois Scènes de musiques actuelles

- Des objectifs multiples et valorisants, mais potentiellement contradictoires : promouvoir l'innovation musicale, une création exigeante, ouvrir les concerts à un public diversifié, accompagner les groupes locaux amateurs ou semi-professionnels, faire de l'animation culturelle et sociale, etc.
- Dans la première SMAC, accords insuffisants sur les priorités et volonté de poursuivre tous les objectifs, de présenter tous les styles musicaux : épuisement, insatisfaction, réduction du sens au plus petit dénominateur commun, le nombre d'entrées payantes.
- Dans une 2^e structure, qui a renoncé au label SMAC, décision de se spécialiser sur les musiques du monde et le rap Hip-Hop et choix de privilégier l'intégration des publics locaux (exemple du concert réussi).
- Dans la troisième structure : conflit entre la municipalité et le directeur qui estime alors nécessaire de tout contrôler pour mieux gérer la situation, les autres salariés ont alors le sentiment que leur travail n'a plus de sens, car ils ont peu d'initiatives, de reconnaissance.

Joseph Ponthus - *A la ligne, Vermillon* 2019

Une de mes futures « collaboratrices », dégaine de hippie de retour des Vieilles Charrues aux cheveux aussi roulés que ses clopes, demande à me voir quelques instants à part « Alors tu seras ma personne ressource — Oui — Non mais tu vois moi je crois vraiment que les vacanciers il faut qu'ils passent des bonnes vacances parce que c'est leurs vacances quand même.

— ...

— Parce que regarde-nous quand on passe pas de bonnes vacances eh bien c'est pas des vraies vacances.

Y a des samedis où tu regrettes de ne pas vendre ta force de travail pour des crevettes et des bulots qui elles et eux au moins ne causent pas trop.

[...]

Eux en vacances qui le reste de l'année produisent dans des établissements d'aide par le travail Ils bossent pour des salaires adaptés autant que leurs vacances mais sont heureux et fiers. Certains me parlent de menuiserie et de coups de rabot incessants sur des meubles à travailler d'espaces verts où l'on ramasse les feuilles mortes et où l'on arrose les plantes suivant la saison de petites vis à mettre dans je ne sais quels composants. Dans ces moments je les comprends intimement mais n'ose leur dire.

Un coping collectif

- **Coping** : stratégie développée par l'individu pour faire face au stress ; efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer des demandes spécifiques internes ou externes.
- **Communautés de coping ou coping collectif** : différentes stratégies que le groupe ou l'équipe peuvent mettre en œuvre ensemble pour faire face aux difficultés du travail.
- Par exemple : mise en commun des ressources pour faire face à l'incertitude ; récits pour donner du sens aux activités (valorisation de la mission, sentiment d'appartenir à une entreprise performante, etc.) ou relativiser les difficultés (c'est de la faute de la hiérarchie) ; être solidaire d'un ou une collègue en difficulté, la rassurer sur ses compétences, lui dire qu'elle n'est pas seule à rencontrer ce problème; faire front commun face à un client agressif, pour demander des changements d'organisation.
- **Ex.** Infirmières en neurologie et charge de travail.

Exemple

- Un patient opéré revient du bloc, où il a subi une anesthésie générale et a été intubé. Par précaution, il ne doit pas boire pendant deux heures. Mais, il a très soif et réclame de façon véhémement, puis agressive à boire. Il n'écoute pas les explications des soignants et tente même de se lever malgré les risques postopératoires.
- Une des premières manifestations du travail d'équipe sera d'échanger pour trouver de la cohérence avec le patient et éviter que la contestation vienne empêcher la centration sur les émotions et le soin.
- Pour tenir un front uni et positif, le collectif de travail peut aussi avoir recours à une forme informelle de division de travail. Certains soignants, parce qu'ils sont fatigués à ce moment-là ou parce qu'ils ont du mal à faire face à l'agressivité ou à telle ou telle catégorie de malade, auront peut-être plus de difficultés à contenir leurs émotions et pourront passer le relais à des collègues moins affectés.

Coloration émotionnelle des situations

- Ex. de la mère qui console son enfant, qui s'est blessé au cours d'un jeu, pour éviter que le souvenir devienne trop négatif.
- Ex. de deux accidents avec des cars de police-secours.
- Cette élaboration collective participe de la construction d'une mémoire émotionnelle en phase avec les objectifs et les valeurs du groupe.
- Le filtre de la mémoire affective structure les processus d'encodage des stimuli : les circuits neuronaux formés par l'ensemble des expériences passées conduisent le système nerveux à associer telle ou telle situation à telle ou telle expérience émotionnelle.

Réflexions pour le secteur médico-social

- Contractualisation, tutelle accrue et évaluation des collectivités financeuses, mise en concurrence, menacent les métiers et les collectifs. On serait passé d'un fonctionnement basé sur le partage d'expérience comme du métier et le charisme des dirigeants – qui permettaient l'improvisation et l'adaptation–, à une approche plus formelle, comptable, extérieure au métier.
- *« Il est difficile, plus particulièrement dans les métiers de l'humain, de donner à voir, de verbaliser, de sémiotiser, ce que le travailleur convoque dans son activité concrète. Cette mise en visibilité présente en outre le risque pour celui qui travaille, de dévoiler à autrui et à la hiérarchie, le non-respect de certaines prescriptions, en vertu de ses propres critères de la qualité du travail. »* La confiance et le débat au sein des collectifs sont nécessaires.
- Le recours à l'intérim, et parfois à des intervenants en libéral, est une solution de facilité qui réduit l'intégration aux équipes et aux collectifs de travail.
- Il y aurait un écart croissant entre les centres de formation et écoles professionnelles et le travail sur le terrain. Des contrats d'apprentissage longs, des stages plus fréquents, la participation des professionnels à la formation, pourraient être une réponse.