

Master 2

MAE Management des organisations de santé et médico-sociales



MÉMOIRE

**Favoriser l'engagement organisationnel des
travailleurs sociaux :
enjeux et leviers dans le secteur médico-social**

Matthieu JAMIN

Année universitaire 2023-2024

Sous la direction de Caroline MERDINGER-RUMPLER

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier, mon conjoint Frédéric, pour son aide et sa patience durant cette année si particulière, il est définitivement mon plus grand pilier.

Je remercie également l'ensemble de la promotion MOS 2023/2024 pour son soutien infaillible et pour sa bonne humeur même dans les moments difficiles.

Mon attention se porte également à l'égard de Caroline Merdinger-Rumpler, qui a su nous guider tout au long de cette année universitaire. Au-delà de votre rôle de responsable de Master, je vous adresse un immense merci pour votre soutien et vos conseils si précieux.

Pour finir, Je voudrais aussi adresser un grand merci à mes amis pour leur présence réconfortante. Leur aide et leurs encouragements ont été porteurs pour me redonner le moral quand j'en avais besoin.

Table des matières

INTRODUCTION	1
1. De l'engagement à la justice organisationnelle : des éléments de compréhension	2
1.1. L'engagement professionnel, de quoi parle-t-on ?	2
1.1.1. L'engagement organisationnel selon Meyer et Allen	2
1.1.1.1. L'engagement affectif	3
1.1.1.2. L'engagement de continuation	4
1.1.1.3. L'engagement normatif.....	5
1.1.2. De l'engagement organisationnel à l'engagement au travail	5
1.1.2.1. Meaningfulness (le sens)	6
1.1.2.2. Safety (la sécurité)	6
1.1.2.3. Availability (la disponibilité).....	6
1.2. La justice organisationnelle : clé de l'engagement organisationnel	7
1.2.1. Définition de la justice organisationnelle	7
1.2.1.1. La justice distributive	8
1.2.1.2. La justice procédurale.....	9
1.2.1.3. La justice interactionnelle	10
1.3. Justice organisationnelle comme antécédent de l'engagement organisationnel	11
2. Expériences des travailleurs sociaux avec leurs managers et leurs établissements : une étude qualitative	12
2.1. Méthodologie de recherche	12
2.1.1. Les participants à l'étude.....	12
2.1.1.1. Les profils.....	12
2.1.1.2. La recherche des participants	13
2.1.2. Le guide d'entretien	14
2.1.3. Les données : collecte et analyse.....	15
2.1.4. Les limites de notre étude	15
2.2. Résultats de l'étude et analyse.....	16
2.2.1. Le lien hiérarchique	16
2.2.1.1. Proximité et soutien.....	16
2.2.1.2. La légitimité des cadres de direction	18
2.2.1.3. Impact de l'organisation sur la relation des travailleurs sociaux et leur direction	19
2.2.2. Le travail d'équipe	20
2.2.2.1. Les relations interpersonnelles et la dynamique d'équipe.....	20
2.2.2.2. La place du cadre de proximité dans l'équipe	21
2.2.2.3. Les injustices perçues au sein de l'équipe.....	22

2.2.3. La communication	23
2.2.3.1. La transmission d'informations.....	23
2.2.3.2. La communication par la réunion	24
2.2.3.3. La communication par mail.....	25
2.2.3.4. La communication avec la hiérarchie	26
2.2.4. Processus décisionnel et participation	27
2.2.4.1. L'absence de participation	27
2.2.4.2. Incohérences des décisions	27
2.2.5. Les facteurs d'engagement.....	28
2.2.5.1. L'intérêt pour le public : engagement vocationnel.....	29
2.2.5.2. L'évolution du secteur du médico-social.....	29
2.2.5.3. L'autonomie dans le travail.....	29
2.2.5.4. Conditions de travail	30
2.2.5.5. La reconnaissance vue comme une récompense.....	31
2.2.5.6. Le sens donné aux missions.....	32
2.2.5.7. Les opportunités de développement et de formation	32
2.2.5.8. Sentiment d'appartenance	32
3. Discussion et recommandations managériales	33
3.1. Discussion.....	33
3.1.1. Lien hiérarchique	33
3.1.2. Travail d'équipe	34
3.1.3. La communication	35
3.1.4. Processus décisionnels et participation	35
3.1.5. Facteurs d'engagement	36
3.1.6. Synthèse	38
3.2. Les recommandations managériales	39
3.2.1. Renforcer la présence et le soutien de la direction	39
3.2.2. Promouvoir une communication interne claire et transparente	39
3.2.3. Encourager la participation des travailleurs sociaux dans les décisions	40
3.2.4. Renforcer la reconnaissance du travail.....	40
CONCLUSION.....	41
BIBLIOGRAPHIE	43

Table des figures

Figure n°1: Schéma de l'engagement organisationnel	3
Figure n°2: Schéma de la justice organisationnelle.....	8
Figure n°3: Profils des participants.....	13
Figure n°4: Les origines des sollicitations des participants	14

Table des annexes

Annexe 1: Guide d'entretien	I
Annexe 2: Synthèse du codage des entretiens	II

INTRODUCTION

Le travail social, en France, vit la plus grande crise de son histoire. En effet, malgré leur rôle fondamental dans le bon fonctionnement de notre société, les « métiers du lien » peinent aujourd’hui à attirer de nouveaux professionnels et à fidéliser les plus expérimentés. Cette réalité menace non seulement la qualité de l’accompagnement des publics vulnérables mais aussi l’attractivité des métiers qui le composent.

Cette crise d’attractivité du travail social se manifeste par des difficultés de recrutement, un taux important de turn-over des professionnels et un manque d’intérêt pour les jeunes générations aux métiers du social. D’après le Livre Blanc du Travail Social de 2023 publié par le Haut Conseil du Travail Social (HCTS), 71% des établissements du secteur n’arrivent pas à recruter de nouveaux professionnels. En 2023, 30 000 postes sont vacants tandis que 150 000 départs à la retraite sont attendus d’ici 2025. De plus, le secteur médico-social connaît un taux d’absentéisme particulièrement élevé, avec 21 millions de journées d’absence enregistrées en 2019, marquant une hausse de 17 % par rapport à 2016¹.

Malgré une revalorisation salariale, à la suite de la conférence des métiers du travail social en 2022 pour les professionnels du secteur, l’attractivité pour les métiers du social reste faible. Au-delà de l’aspect salarial, le secteur du médico-social offre des conditions de travail de plus en plus dégradées en raison d’un manque d’harmonisation entre les directives imposées par les politiques publiques et les moyens alloués. Les travailleurs sociaux doivent évoluer dans un contexte confus, marqué par une volonté d’optimisation des ressources, la marchandisation des prestations et des tâches administratives importantes. Pourtant, l’accompagnement des personnes reste le cœur des métiers du travail social pour les professionnels.

C’est dans ce contexte que nous avons choisi d’explorer les dynamiques de l’engagement des travailleurs sociaux au sein des organisations médico-sociales. Nous nous sommes intéressés à l’expérience vécue par ces professionnels, en particulier, avec leur manager.

Ce mémoire vise à apporter des éléments de compréhension et des perspectives pour répondre à la question suivante :

Comment favoriser l’engagement organisationnel des travailleurs sociaux ?

¹ Livre blanc du travail social, Haut Conseil du Travail Social, 2023.

Comprendre les leviers qui peuvent renforcer l'engagement des travailleurs sociaux nous semble une priorité pour garantir la stabilité des équipes et la pérennité des services.

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons porté notre attention sur l'analyse de la littérature soutenant la problématique énoncée.

Dans une seconde partie, nous présenterons la méthodologie utilisée pour notre recherche qualitative auprès de travailleurs sociaux, puis nous exposerons les résultats issus de ces entretiens.

La troisième partie s'ouvre sur une discussion confrontant nos résultats empiriques et les concepts du cadre théorique ainsi construit. Nous finirons par apporter des recommandations managériales en lien avec notre question de départ.

1. De l'engagement à la justice organisationnelle : des éléments de compréhension

1.1. L'engagement professionnel, de quoi parle-t-on ?

Beaucoup de recherches ont été effectuées sur le concept de l'engagement professionnel. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de porter notre attention sur les travaux de Meyer et Allen et ceux de Khan.

1.1.1. L'engagement organisationnel selon Meyer et Allen

Dans leur modèle, Meyer et Allen (1991) définissent l'engagement comme un lien d'une personne à une organisation. Il se traduit en trois dimensions : l'engagement affectif, l'engagement de continuation et l'engagement normatif.

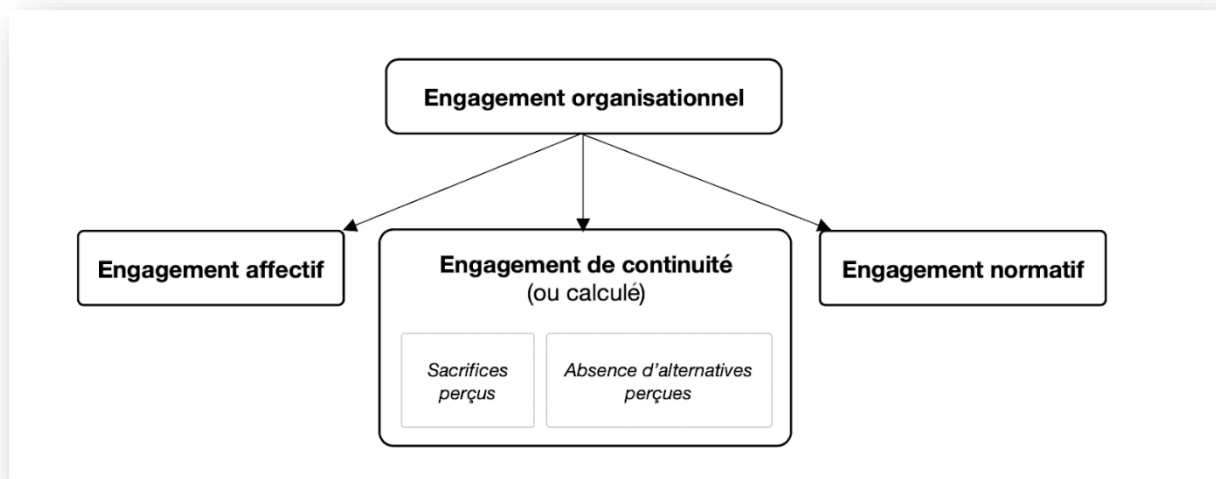


Schéma de l'engagement organisationnel 1

Figure n°1 : schéma de l'engagement organisationnel (<https://www.somanyways.co/blog/ca-veut-dire-quoi-lengagement-collaborateur-2>).

1.1.1.1. L'engagement affectif

L'engagement affectif se définit par le lien émotionnel d'un professionnel à l'organisation pour laquelle il travaille. Plus le professionnel ressent un engagement affectif élevé, en s'identifiant aux valeurs et aux missions de l'organisation, plus il se sent investi. Paillé (2005), évoque que le lien émotionnel d'un employé envers son organisation favoriserait sa stabilité. Il semble donc que l'engagement affectif aurait un impact direct sur la stabilité des salariés, plus il est élevé, plus les professionnels sont enclins à rester au sein de l'organisation.

Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement affectif est influencé par plusieurs facteurs, notamment par l'expérience professionnelle, le soutien organisationnel perçu et les relations interpersonnelles.

- Les expériences de travail : les professionnels qui s'épanouissent dans leur travail, dans les missions confiées développent un engagement affectif. Par exemple, un travailleur social qui se sent utile et voit l'impact positif de ses actions sur les personnes accompagnées, sera plus attaché à son service.
- Le soutien organisationnel perçu : travailler au sein d'une organisation qui porte une attention particulière au bien-être des professionnels influence positivement l'engagement affectif des personnes envers celle-ci.

- Les relations interpersonnelles : dans les travaux de Hackman et Oldham (1976) sur la théorie de la motivation par la conception du travail, est abordé l'impact des relations interpersonnelles au sein d'une organisation. Ils ont démontré que les relations positives avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques renforcent l'attachement affectif à l'organisation. La qualité des interactions sociales, le sentiment d'appartenance ainsi que la solidarité entre les professionnels sont des éléments influençant cette dimension de l'engagement.

1.1.1.2. L'engagement de continuation

L'engagement de continuation, ou l'engagement calculé (Paillé 2005) se fonde sur le coût perçu par le salarié s'il devait quitter l'organisation. Il se base sur le calcul des avantages et des inconvénients à rester dans l'organisation : « L'engagement n'apparaît qu'à partir du moment où le salarié éprouve le sentiment d'avoir effectué divers investissements dans son entreprise » (Paillé 2005). La personne ayant accumulé d'importants investissements au sein de l'entreprise verra son engagement calculé élevé. La perte étant élevée au fur et à mesure de l'expérience du salarié, il devra en estimer les coûts en cas de départ.

Nous pouvons distinguer deux facteurs principaux qui peuvent influencer l'engagement de continuation :

- Les investissements personnels : plus un employé a investi de temps, d'efforts et de ressources dans l'organisation, plus il lui est coûteux de partir (Meyer, Allen 1991). Par exemple, un travailleur social qui a suivi des formations spécialisées financées par l'organisation, ou qui a construit un réseau professionnel au sein de celle-ci aura plus de mal à envisager de partir.

- Le manque d'opportunités externes : en fonction du marché du travail, si les offres d'emploi attrayantes sont limitées, les professionnels seront plus enclins à rester dans leur organisation actuelle. Les salariés peuvent ressentir un manque d'opportunités équivalentes dans d'autres entreprises les amenant à conforter leur engagement au sein de leur organisation actuelle (Friedberg, 1993).

1.1.1.3. L'engagement normatif

L'engagement normatif, introduit par Meyer et Allen (1991), renvoie à l'idée que le salarié se sent obligé d'adhérer aux normes de l'organisation. Le salarié rentre dans un processus de socialisation pour acquérir les valeurs de l'organisation. Paillé (2005) évoque plutôt un processus identificatoire. Le salarié, par ses valeurs personnelles et ses expériences antérieures, va chercher à répondre aux normes de son organisation :

- Les valeurs personnelles : les employés qui valorisent la loyauté et la responsabilité développent un engagement normatif plus fort (Sainsaulieu, 2019). Par exemple, un travailleur social qui considère que son travail est essentiel pour la société et qui valorise fortement l'éthique professionnelle peut se sentir moralement obligé de rester fidèle à son organisation.
- Les expériences antérieures : les expériences de travail qui engendrent un sentiment de dette morale envers l'organisation, tel que le soutien reçu lors de moments difficiles, influencent l'engagement normatif (Dubar, 2000). Si un employé a bénéficié d'un soutien significatif de la part de son organisation, il peut ressentir une obligation de rester en retour.

1.1.2. De l'engagement organisationnel à l'engagement au travail

Kahn (1990) s'intéresse aux conditions psychologiques nécessaires pour que les professionnels s'engagent dans leur travail.

Contrairement aux travaux de Meyer et Allen (1991), qui traitent les liens entre les personnes et l'organisation, Kahn examine l'engagement au travail à travers l'influence des situations vécues par les professionnels. Sandoval et al. (2021) évoquent que « Kahn conçoit l'engagement au travail comme un phénomène connaissant des variations en fonction de la particularité des situations dans lesquelles il est mesuré ». Selon Kahn (1990), être engagé dans son travail signifie être présent psychologiquement, ce qui sera teinté de variation en fonction du contexte et de la situation.

Il détermine trois conditions psychologiques influençant l'engagement au travail : meaningfulness (la signification), safety (la sécurité) et availability (la disponibilité).

1.1.2.1. Meaningfulness (le sens)

Dans les travaux de Khan (1990), la signification est définie comme l'intérêt de la personne pour la mission confiée en corrélation avec ses propres valeurs et buts personnels. La signification ou le sens du travail influencent largement l'engagement de la personne. Positivement, si les valeurs personnelles correspondent à celle de l'organisation, mais également par le sentiment perçu par la personne d'être utile, d'avoir une liberté d'agir. A contrario, le manque de sens se traduit par l'impossibilité d'agir, se sentir inutile, et renvoie à un désengagement au travail de la personne.

1.1.2.2. Safety (la sécurité)

Voici une traduction des propos de Khan (1990) « La sécurité psychologique est le sentiment d'être capable de montrer et d'employer son moi sans crainte de conséquences négatives pour son image, son statut ou sa carrière ». La personne n'a pas à craindre pour son poste, elle se sent libre de dire les choses sans avoir d'appréhension face aux conséquences. La sécurité psychologique s'accroît lorsque les relations interpersonnelles dans l'organisation, que ce soit avec les collègues ou la hiérarchie, sont propices aux soutiens, à la confiance et à l'absence de conflits.

Selon Khan (1990), les normes de groupes, qu'elles soient implicites ou explicites, ont un impact sur la sécurité psychologique des personnes. Le professionnel se sent en sécurité lorsque le cadre de travail est clair et que le rôle de chacun est respecté. Dans un groupe dysfonctionnel, la personne aura tendance à vouloir se protéger des relations conflictuelles, par exemple en se mettant en marge du groupe.

1.1.2.3. Availability (la disponibilité)

La disponibilité selon Kahn (1990) s'apparente aux liens entre les personnes et les ressources existantes à leur disposition pour s'engager personnellement dans une situation. Selon la disponibilité de ces ressources, la personne va plus ou moins s'investir dans son rôle. La disponibilité psychologique impacte donc la performance de l'organisation. Khan (1990) décrit trois facteurs influençant la disponibilité : les ressources physiques liées à l'état somatique de

la personne, les ressources émotionnelles, et les ressources psychologiques, que nous pouvons traduire par l'état psychique de la personne.

Après avoir exploré les différentes dimensions de l'engagement professionnel, nous avons choisi de nous intéresser au concept de la justice organisationnelle. Il nous paraît essentiel de comprendre comment l'engagement professionnel interagit avec la perception de pratiques managériales équitables par les travailleurs sociaux au sein de leur institution.

1.2. La justice organisationnelle : clé de l'engagement organisationnel

Dans cette partie, nous allons nous intéresser au concept de justice organisationnelle, pour en saisir toute son importance. Nous en donnerons la définition puis nous ferons le lien entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel.

1.2.1. Définition de la justice organisationnelle

La justice organisationnelle est développée par Greenberg (1997) et évoque la dimension de l'équité des traitements perçue par les professionnels au sein d'une organisation.

Elle se réfère aux règles et normes sociales qui régissent la manière dont sont distribués les ressources et les avantages, la gestion des procédures et les relations interpersonnelles au sein de l'organisation.

De ce fait, la justice organisationnelle est donc multidimensionnelle : « elle est composée de quatre dimensions considérées comme conditions *sine qua none* de succès de toute pratique managériale : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle (Adams, 1965 ; Colquitt, 2001 ; Cropanzano et Ambrose, 2001) » (Fall Amar et al., 2018).

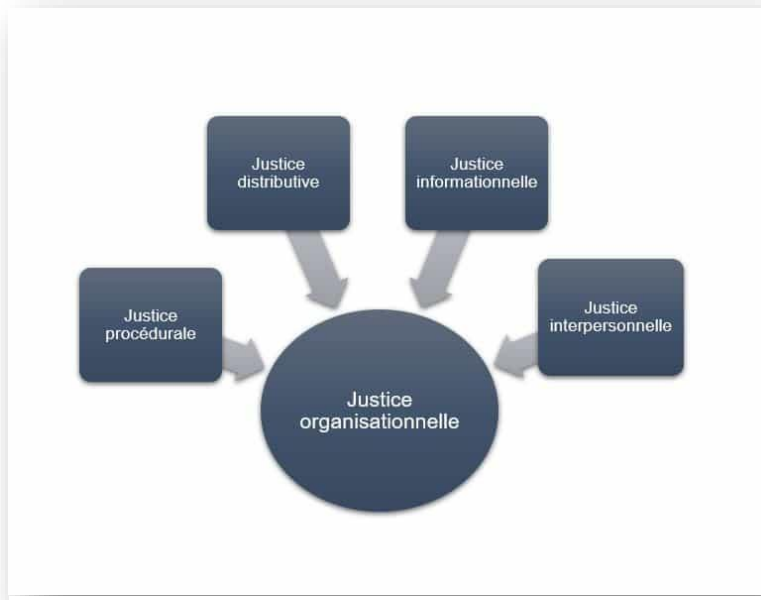


Figure n°2 : Les dimensions de la justice organisationnelle (Karine Lafontaine, <https://pratiquesrh.com/article/justice-organisationnelle-et-bien-etre-au-travail>, 2021).

1.2.1.1. La justice distributive

Elle concerne la perception des membres d'une organisation de la distribution des ressources. La justice distributive ne se limite pas à la comparaison des salaires et des promotions, mais inclut également la manière dont les ressources non monétaires, telles que les opportunités de formation, les horaires de travail flexibles et les reconnaissances professionnelles, sont réparties au sein de l'organisation (Desrumaux et al., 2017).

Hulin, Lebègue et al., (2017) précisent que « Selon Adams (1963, 1965), l'individu calculerait un ratio contribution/rétribution et comparerait ce dernier avec ceux d'autrui. L'individu dont le ratio est plus faible qu'autrui est en situation de suréquité, à savoir qu'il recevrait davantage proportionnellement à ce qu'il contribuerait. Cet individu devrait adopter une attitude positive vis-à-vis de l'organisation ». Il est mis en évidence qu'un professionnel compare ses contributions et ses récompenses perçues avec ceux de ses collègues. Un sentiment d'injustice peut alors exister si le professionnel perçoit ce ratio comme déséquilibré entre les efforts fournis et les récompenses reçues au regard des autres membres de l'organisation.

La justice distributive repose sur trois critères : l'équité, l'égalité et le respect des besoins individuels (Janiczek et al., 2012). Ils permettent d'évaluer la manière dont sont distribuées les ressources au sein de l'organisation.

Comme le mentionnent Renaud et al. (2014), « une perception de justice distributive élevée s'accompagne d'un turnover des travailleurs inférieur ». La justice distributive a donc un impact sur la stabilité des professionnels au sein de l'organisation. Si la perception des répartitions semble inéquitable par les professionnels, ils seront plus enclins à vouloir quitter l'entreprise.

1.2.1.2. La justice procédurale

La justice procédurale se concentre sur le processus des décisions au sein de l'organisation. Elle s'intéresse à comment les décisions sont perçues comme justes par les professionnels en fonction de la possibilité de les influencer (Janiczek Marine et al., 2012).

Frimousse et al. (2008) décrivent le modèle développé par Leventhal (1980) qui a identifié six règles permettant aux personnes d'évaluer si une procédure est juste :

- L'uniformité : les procédures doivent être appliquées de manière cohérente à tous les employés et à travers le temps.
- La suppression des biais : Les décisions doivent être prises sans préjugés ou sans être influencées par les intérêts personnels.
- La précision des informations.
- La possibilité d'influencer la décision : les employés doivent avoir la possibilité de contester ou de modifier des décisions à chaque étape du processus.
- La représentativité : tous les employés concernés par une décision doivent être représentés.
- Les principes moraux et éthiques.

La justice procédurale consent à maintenir la confiance des professionnels au sein de l'organisation. Le sentiment d'équité face aux décisions prises permet aux personnes de se sentir appartenir et reconnues par l'entreprise. Langevin et Mendoza (2014) soulignent que « l'existence de procédures justes affecte l'identité sociale des individus vis-à-vis de leur

entreprise : le fait d'être traités de manière juste développe chez eux le sentiment qu'ils sont des membres respectés de l'entreprise, ce qui les conduit à s'identifier à celle-ci, à lui faire confiance et à s'y impliquer ».

De ce fait, la perception équitable du processus décisionnel dans l'organisation accroît la coopération et l'acceptation des professionnels (Grenier et al., 2010).

1.2.1.3. La justice interactionnelle

La notion de justice interactionnelle se réfère à l'évaluation des aspects interpersonnels des décisions, notamment en ce qui concerne la communication et les explications données sur la mise en œuvre des décisions prises par les supérieurs hiérarchiques (Mazra Math et al., 2019). On en distingue deux composantes : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle.

La justice interpersonnelle : Mazra et Math et al. (2019) rappellent que cette notion a été initiée par Colquitt et al., (2001). Selon eux, la justice interpersonnelle se réfère à la manière dont les autres membres de l'organisation, collègues ou supérieurs hiérarchiques, se comportent envers les individus. La justice interpersonnelle peut se mesurer à partir des critères incluant l'honnêteté, la courtoisie, le respect des droits et la bienveillance dans les comportements (Janiczek et al., 2012).

La Justice informationnelle : Elle se définit par le sentiment perçu par les professionnels de la précision et de la qualité des informations émanant de la hiérarchie au sein de l'organisation. Elle s'appuie sur deux critères essentiels : l'argumentation et la transparence de l'information donnée. Les personnes sont sensibles à l'équité de la répartition des ressources, mais également à la façon dont celle-ci est communiquée (Mazra Math et al., 2019).

La justice interactionnelle permet donc de maintenir des relations de travail positives et constructives. Lorsque les employés sont traités avec respect et courtoisie, ils sont plus susceptibles de ressentir un sentiment de valeur et de reconnaissance, ce qui renforce leur satisfaction et leur engagement au travail. Frimousse et al. (2008) précisent dans leur article que « dans une logique d'échange social, l'entreprise ou ses représentants (directeur) en respectant les règles d'un traitement interpersonnel juste par la considération adéquate des opinions, la suppression du parti pris ou des préjugés, l'application uniforme des prises de décision à travers les personnes et dans le temps, la remise d'informations précises concernant

les décisions et les explications, développent chez le salarié un sens d'obligation de réciprocité ».

1.3. Justice organisationnelle comme antécédent de l'engagement organisationnel

Dans leur ouvrage, Assâad El Akremi et al., (2006) évoquent que la justice procédurale est la dimension de la justice organisationnelle la plus importante sur l'engagement organisationnel. Ainsi, ils s'appuient sur différentes études, notamment celles de Folger et Konovsky (1989) et McFarlin et Sweeney (1992), où est mis en évidence que lorsqu'une organisation applique des procédures justes, les employés sont plus engagés.

Quant aux autres dimensions de la justice organisationnelle, distributive et interactionnelle, elles influencent également l'engagement organisationnel. Assâad El Akremi et al., (2006), affirment, à travers les travaux de Chang (2002), Aryee et al. (2002), et Simons et Roberson (2003), que ces formes de justice ont un impact similaire à la justice procédurale sur l'engagement.

À travers les différentes notions que nous avons abordées, il est clair que la justice organisationnelle joue un rôle prédominant dans l'engagement organisationnel. Même si beaucoup de recherches ont mis en évidence la dimension de justice procédurale comme ayant le plus fort impact sur l'engagement, il est également important de souligner que d'autres études ont reconnu que la justice distributive et interactionnelle influence de manière significative l'engagement des professionnels.

Il est essentiel que les institutions adoptent et maintiennent des pratiques équitables et justes à tous les niveaux, en intégrant pleinement les différentes dimensions de la justice organisationnelle. Promouvoir une culture de justice globale est la clé pour assurer un environnement de travail où les employés se sentent engagés dans leur organisation.

2. Expériences des travailleurs sociaux avec leurs managers et leurs établissements : une étude qualitative

Cet état de littérature nous a permis d'appréhender l'ensemble des notions théoriques pour mener notre étude, tout en restant cohérent avec notre problématique. Si l'engagement professionnel des travailleurs sociaux est fortement questionné dans les organisations médico-sociales, ce travail vise à apporter des éléments de compréhension mais aussi des moyens d'action aux managers sur cette notion. L'état de littérature, dans la partie précédente, a pour objectif de donner une compréhension approfondie du concept d'engagement à travers plusieurs théories développées. Nos recherches bibliographiques nous ont amené à nous questionner sur les leviers de cet engagement organisationnel. C'est pour cette raison que nous avons fait le choix d'utiliser le concept multidimensionnel de la justice organisationnelle qui, selon nous, permet d'analyser l'ensemble du fonctionnement de l'organisation.

Dans cette partie, nous allons exposer la méthodologie de recherche que nous avons employée pour recueillir l'expérience des travailleurs sociaux, afin de répondre à notre question de départ : **comment favoriser l'engagement organisationnel des travailleurs sociaux ?**

Puis, nous présenterons les résultats émanant des entretiens semi-directifs des participants.

2.1. Méthodologie de recherche

Notre problématique nous amenant à nous intéresser à l'expérience des participants, nous avons opté pour une étude qualitative.

La collecte des données s'est effectuée par le biais d'entretiens semi-directifs, à l'aide d'un guide préalablement construit en rapport avec notre question de départ (cf. annexe 1). Ce type d'entretien permet une plus grande liberté d'expression des participants, tout en permettant de les diriger sur des sujets non évoqués de notre guide (Fenneteau, 2015).

2.1.1. Les participants à l'étude

2.1.1.1. Les profils

Note étude étant axée sur l'expérience des travailleurs sociaux, nous avons choisi des participants exclusivement éducateurs spécialisés, ce fut notre premier critère. Le second

critère a été d'avoir une représentativité large des secteurs d'intervention de ces professionnels. Le troisième critère était géographique, dans le cadre de notre étude il nous semblait important de ne pas avoir un échantillon du même secteur géographique pour garantir une certaine neutralité de nos données.

Pour une meilleure lisibilité, voici un tableau recensant les profils des participants.

PARTICIPANTS	SEXE	PROFESSIONS	SECTEUR PROFESSIONNEL	LIEU GEOGRAPHIQUE
Participant 1	F	Educatrice spécialisée	Prévention	Doubs (25)
Participant 2	F	Educatrice spécialisée	Handicap moteur enfant	Val-de-Marne (94)
Participant 3	F	Educatrice spécialisée	Addictions	Moselle (57)
Participant 4	H	Educateur spécialisé	Handicap moteur adulte	Gard (30)
Participant 5	F	Educateur spécialisé	Protection de l'enfance	Côtes d'Armor (22)
Participant 6	F	Educatrice spécialisée	Prévention spécialisée	Doubs (25)
Participant 7	F	Educatrice spécialisée	Handicap psychique enfant	Seine-et-Marne (77)
Participant 8	F	Educatrice spécialisée	Réinsertion sociale	Réunion (974)
Participant 9	F	Educateur spécialisé	Handicap psychique adulte	Haute-Savoie (74)
Participant 10	H	Educateur spécialisé	Protection l'enfance/ milieu ouvert	Doubs (25)

Figure n°3 : profils des participants

Nous constatons un déséquilibre dans la représentation homme/femme dans notre échantillon. Le métier d'éducateur spécialisé étant majoritairement féminin, 62% selon la DRESS².

2.1.1.2. La recherche des participants

Nous n'avons pas souhaité faire participer des travailleurs sociaux de notre propre établissement dans un souci de neutralité. Dans un premier temps, nous avons sollicité la participation des professionnels à travers un réseau social sur un groupe dédié aux travailleurs sociaux. N'ayant pas réussi à avoir assez de professionnels pour notre étude, nous avons

² Rapport « Les professions sociales : effectifs, profil et caractéristiques des emplois », DRESS

sollicité notre réseau professionnel en nous adressant directement aux travailleurs sociaux, et indirectement, par le biais de leurs responsables de structures.

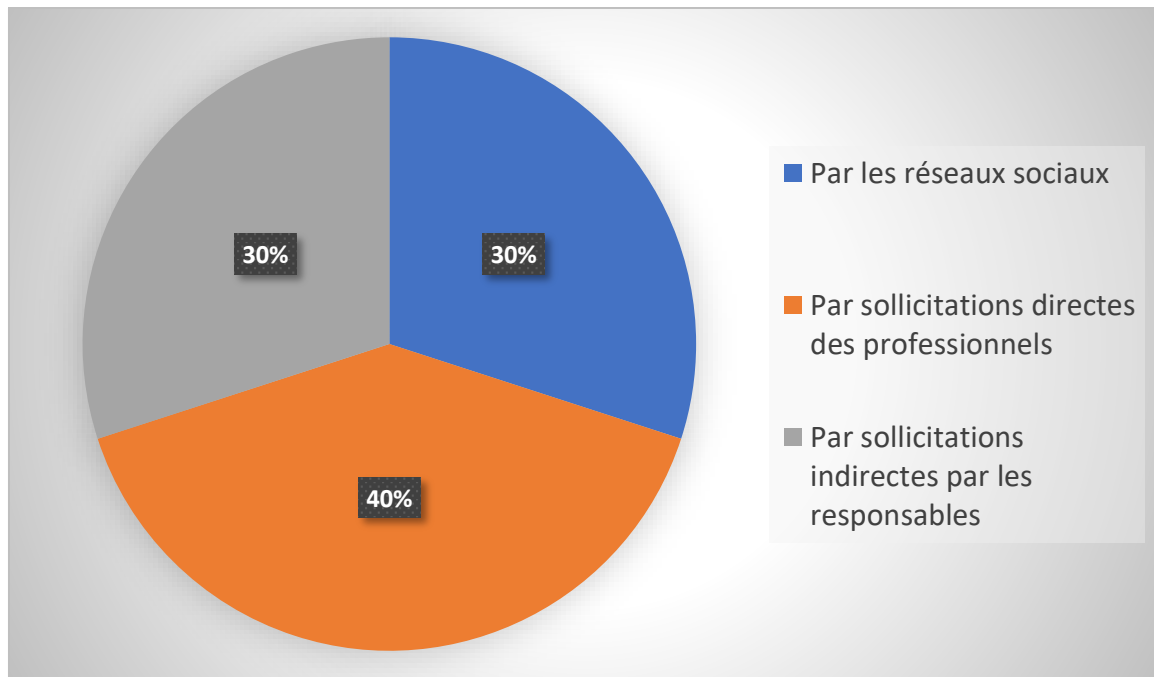


Figure n°4 : Les origines des sollicitations des participants

2.1.2. Le guide d'entretien

Le guide réalisé pour l'étude a été un vrai fil conducteur lors de nos entretiens semi-directifs. Il recense l'ensemble des éléments du cadre conceptuel permettant d'appréhender l'expérience des travailleurs sociaux de façon globale et s'organise en différentes parties :

- Une première partie s'intéressant au contexte professionnel du participant ;
- Une seconde partie sur la perception du management sous l'approche de la justice organisationnelle. Des questions de relance en lien avec les différentes dimensions de la justice organisationnelle ont été formulées ;
- Une troisième partie portant sur la notion d'engagement où des questions reflétant les différents aspects de ce concept ont également été réalisées.

Nous tenons à souligner que nous n'avons pas présenté explicitement notre problématique ou nos concepts théoriques lors de nos entretiens pour ne pas influencer les propos des participants.

2.1.3. Les données : collecte et analyse

Les entretiens ont été réalisés en présentiel pour une partie et en visioconférence grâce à l'outil Zoom, ils ont intégralement été enregistrés.

Sur l'ensemble des dix entretiens, 3 ont été réalisés en présentiel et sept par visioconférence avec l'outil zoom.

Pour la retranscription, nous avons fait le choix de travailler via l'outil UpMeet pour une question de gain de temps. Afin de rester fidèle au contenu des échanges, nous avons procédé à une relecture accompagnée des enregistrements pour modifier la retranscription UpMeet.

En début d'entretien, nous avons tenu à informer chaque participant de l'anonymat de nos échanges et avons demandé leur accord pour enregistrer. Des notes à chaud ont également été prises lors de ces entretiens.

Pour l'analyse, nous avons procédé à un premier codage de chaque entretien, en relevant les verbatims pertinents et en attribuant un code significatif pour chacun d'entre eux. Puis nous avons regroupé nos codes par sous-thèmes cohérents et avons tenté de regrouper l'ensemble des sous-thèmes des dix entretiens en thèmes généraux.

Nous n'avons pas été satisfait de cette méthode car nous n'avions pas l'impression que cela correspondait aux propos tenus par les participants.

Nous avons donc procédé à un deuxième codage en retravaillant les sous-thèmes de l'ensemble des entretiens pour faire émerger des thèmes généraux plus respectueux du récit des travailleurs sociaux.

Vous trouverez la synthèse du codage final en annexe 2.

2.1.4. Les limites de notre étude

La première limite concerne l'échantillon restreint que nous avons utilisé lors de cette étude. En effet, la participation de dix travailleurs sociaux nous apporte une faible représentativité de l'expérience de ce corps de métier.

Concernant les participants, nous avons eu le sentiment que ceux proposés par les responsables (sollicitations indirectes) étaient davantage dans la retenue que les autres

participants. Le fait que les participants avaient connaissance d'un lien entre nous et leur responsable semble avoir également influencé notre étude malgré notre vigilance portée à l'anonymat des entretiens.

Notre subjectivité a pu sans doute également influencer l'analyse des résultats, puisque cette étude prend racine dans nos observations au sein de nos propres établissements.

De plus, notre recherche pourrait être également complétée en prenant en compte l'expérience des managers pour permettre de croiser les regards sur la notion de l'engagement organisationnel.

2.2. Résultats de l'étude et analyse

Les entretiens semi-directifs nous ont permis d'avoir une grande richesse d'informations concernant l'expérience des travailleurs sociaux dans leur établissement et avec leur manager. L'attention portée au codage pour tenter de refléter au mieux leurs propos nous a amené à faire ressortir cinq grands thèmes : le lien à la hiérarchie, le travail d'équipe, la communication, les processus décisionnels/participation et les facteurs d'engagement.

2.2.1. Le lien hiérarchique

Dans les entretiens, il apparaît que la question de l'importance du lien avec la direction est omniprésente chez les participants. En effet, l'ensemble des participants a évoqué la nécessité d'une proximité avec leur manager, dans leur quotidien professionnel. Dans cette partie, nous allons mettre en évidence les résultats obtenus sur cette question du lien à la hiérarchie.

2.2.1.1. Proximité et soutien

Les entretiens menés ont fait ressortir le manque de soutien perçus par les travailleurs sociaux de la part de leur direction. Il est souvent associé à une forme de distance entre les équipes dites de terrain, et la direction.

Ent.1 « *Avec la directrice, il y a très peu de relations, donc je dirais des relations très distantes, puisqu'elle est rarement présente sur le lieu* ».

L'absence de proximité de la direction auprès des équipes augmente le sentiment d'un manque de communication et de soutien avec les professionnels.

Ent.4 « *Je pense que ce qui pourrait nous motiver c'est déjà que la direction soit à l'écoute et dans l'échange et qu'elle prenne en compte nos propositions* ».

Ent.7 « *On ne peut plus pour l'instant, on ne peut plus compter sur eux* ».

Ce manque de proximité entraîne un clivage entre direction et professionnels au sein d'une même organisation. Il amène également un sentiment de perte de confiance des travailleurs sociaux envers leur manager.

Ent.10 « *Aujourd'hui, je ne peux pas avoir confiance dans une direction qui, de toute évidence, ne comprend pas ce qu'on vit et n'est pas du tout à nos côtés* ».

A contrario, les travailleurs sociaux ressentent un soutien de la direction lorsque celle-ci est perçue comme présente. La relation de proximité des cadres apporte le sentiment d'être à l'écoute et une attention particulière à ce que vivent les professionnels sur le terrain.

Ent.6 « *C'est quand même bien de pouvoir référer à son supérieur pour au moins une question de responsabilité* ».

Lors de ces entretiens, les relations tendues avec la direction ont été évoquées à plusieurs reprises. Par exemple, une éducatrice spécialisée a décrit la manière dont sa relation avec sa cheffe de service s'est détériorée, au point d'être contrainte à démissionner en raison de cette relation conflictuelle.

Ent.2 « *Moi, avec la chef de service, c'est parti vraiment en couille à la fin, je suis partie parce qu'elle me poussait à bout* ».

Au-delà de cette situation vécue par cette professionnelle, les résultats obtenus lors cette recherche empirique soulignent l'importance donnée par les professionnels à la qualité de leur relation avec leurs supérieurs hiérarchiques :

Ent.7 « *Mais ma directrice, elle est une personne beaucoup plus posée, responsable et en qui j'ai vraiment confiance. Et je sais qu'elle est là pour ses équipes, vraiment, tant qu'elle peut et dès qu'elle peut* »

Ent.10 « *On travaille plutôt, moi, je trouve plutôt bien avec les chefs de service. On a des chefs de service qui sont vigilants, qui sont à nos côtés* ».

La disponibilité des cadres intermédiaires est perçue comme positive par les travailleurs sociaux. C'est une réelle plus-value pour les professionnels sur le terrain.

Ent.9 « *S'il y a une hésitation, on va voir, on demande et puis on a la réponse* ».

2.2.1.2. La légitimité des cadres de direction

L'ensemble des entretiens a fait émerger la question de la légitimité des cadres de direction.

La légitimité des supérieurs hiérarchiques est influencée par la perception de leur qualification par les travailleurs sociaux.

Ent.2 « *La directrice, elle a été un peu parachutée ici parce que son mari faisait partie de l'association. Donc, elle est juriste, elle est quand même qualifiée, mais elle ne vient pas du social. Tu sens que c'est beaucoup administratif* ».

La question de la légitimité a également révélé le lien entre la prise de décision et les valeurs des travailleurs sociaux. Il nous est apparu que le professionnel peut remettre en question la position du manager en raison d'une perception de manque de légitimité.

Ent.7 « *ça me dérange que les coordonnatrices de parcours soient des éducatrices, elles ne sont pas psy ou ergo ou psychomotricienne. Et c'est les coordinatrices, qui vont dire « tel enfant a besoin de psychomotricité » je trouve que ce n'est pas légitime* ».

Les travailleurs sociaux perçoivent souvent la légitimité de leur manager en fonction des expériences et des compétences que ces derniers ont acquises tout au long de leur carrière professionnelle. Il y a une certaine forme d'identification, plus le manager a une connaissance du terrain, plus la légitimité de celui-ci est renforcée par les professionnels.

Ent.3 « *Donc ces deux nénettes depuis 20 piges. Elles ont fait la moitié de leur carrière en tant qu'éducatrice et ergothérapeute. Et puis du coup, elles sont parfaitement conscientes des difficultés, de ce qui est simple, de ce qui est moins simple* ».

2.2.1.3. Impact de l'organisation sur la relation des travailleurs sociaux et leur direction

L'organisation a été évoquée de façon significative lors des entretiens. Premièrement, la structuration de l'organisation composée de plusieurs niveaux hiérarchiques rend le lien difficile entre les professionnels de terrain et les managers.

Ent.10 « *Moi, je trouve qu'il y a de plus en plus de niveaux. Avant, on avait un chef de service, un directeur, un directeur général. Maintenant, il y a un directeur général, il y a un directeur de secteur, il y a une directrice adjointe, il y a un chef de service. On a rajouté des niveaux* ».

La structure de l'organisation amène un décalage entre la réalité de terrain et les prérogatives hiérarchiques. Lors d'un entretien, un éducateur soulignait qu'en raison des différents niveaux hiérarchiques, il y a une perte de cohérence entre la réalité de terrain, ce qu'il vit dans son travail et les agissements de sa direction.

Ent.10 « *Moi, j'ai le sentiment que ma direction actuellement rame dans le sens inverse que moi* ».

De plus, la perception d'un manque de structuration au sein de l'organisation affecte les relations interpersonnelles dans l'établissement. L'absence de clarté dans les objectifs de travail place les travailleurs sociaux dans une situation d'inconfort professionnel : manque de sens dans leurs missions, incompréhension des décisions, injonctions paradoxales...

Ent.7 « *Pour moi, nous-mêmes, on est très éclatés. Donc ça, ça me dérange du coup* ».

Ent.3 « *Enfin, dès que les lignes hiérarchiques, elles sont un peu confuses, c'est compliqué* ».

Deuxièmement, le turn-over des cadres dans les organisations médico-sociales influence la relation entre les employés et les managers. Selon les travailleurs sociaux, la réalisation des objectifs de l'organisation repose sur les managers. Ainsi, lorsqu'il y a de nombreux départs, cette continuité est compromise.

Ent.1 « *Alors, en très peu de temps, on a eu beaucoup, beaucoup de turn-over au niveau des chefs de service et une directrice qui est partie. Et là, je pense qu'on est un peu en flottement et, c'est plus compliqué pour l'équipe de maintenir le cap. Il manquerait une petite colonne vertébrale, je dirais, actuellement* ».

Pour finir, lorsque les valeurs communes sont en adéquation avec l'organisation, la posture managériale perçue reste prédominante pour faciliter un climat professionnel propice à un environnement de travail favorable.

Ent.3 « *Je pense qu'il y a un esprit dans ce service et les gens qui sont recrutés ou même les gens qui arrivent, ils adhèrent quand même assez facilement aux valeurs, à la dynamique* ».

2.2.2. Le travail d'équipe

Lors de cette recherche empirique, la notion du travail d'équipe a été un sujet traité dans l'ensemble des entretiens. Le codage a permis de faire ressortir trois dimensions du travail d'équipe : les relations interpersonnelles et la dynamique d'équipe qui sont intimement liées la place du cadre de proximité et les injustices perçues dans l'équipe.

2.2.2.1. Les relations interpersonnelles et la dynamique d'équipe

Majoritairement dans les entretiens réalisés, les relations interpersonnelles sont marquées par un fort sentiment de cohésion et de solidarité au sein des équipes. Les professionnels témoignent de relations fondées sur le soutien mutuel et l'entraide.

Ent.10 « *Au niveau de l'AEMO, avec les collègues, ça se passe très bien. On est une vraie équipe de travail* ».

Ent.5 « *Alors, moi, je trouve qu'on est une équipe très soudée, très solidaire. Et heureusement, vu le travail qu'on fait. Voilà, et c'est ressenti assez facilement par les gens qui nous rendent visite ou par les nouveaux arrivants* ».

Cette solidarité est particulièrement visible dans les moments difficiles, certains professionnels ont exprimé leur satisfaction quant à la disponibilité et le soutien de leurs collègues.

Ent.6 « *Pour moi, c'est très important d'avoir justement ce côté où on travaille à trois, parce que ça permet d'avoir un regard sur les situations, de pouvoir réfléchir à plusieurs* ».

Ent.10 « *Je trouve que nous avons une vigilance les uns envers les autres. C'est essentiel* ».

Néanmoins, cette cohésion est parfois difficile au sein des équipes. Dans les entretiens, nous retiendrons deux facteurs qui peuvent l'influencer : la répartition géographique et la taille de l'équipe.

Concernant la répartition géographique, une assistante sociale a évoqué son sentiment d'isolement lié à la séparation de l'équipe sur deux territoires géographiques différents.

Ent.6 « *On est réparti en deux équipes situées à deux endroits différents* ».

Concernant la taille de l'équipe, dans le cadre de cette recherche, nous avons surtout eu un retour d'expérience sur une petite équipe constituée de deux personnes rendant la collaboration difficile connue par toute l'organisation.

Ent.8 « *Quand je dis la vie institutionnelle, c'est le travail d'équipe, avec mon binôme on arrive à travailler ensemble, mais pour moi, c'est ce qu'il y a de plus difficile aujourd'hui c'est de travailler avec lui* ».

Dans les entretiens réalisés, les conflits intergénérationnels sont apparus à plusieurs reprises. Les professionnels ont exprimé une certaine frustration concernant les différences approches et méthodes de travail entre les générations.

Ent.8 « *Lui, il a été formé il y a un moment, il a 10 ans, donc, c'était une autre manière. Maintenant, il faut qu'on fasse des projets. J'imagine bien que ça le fait chier, mais pour moi, c'est très important* ».

Une éducatrice a soutenu l'importance de la transmission générationnelle entre les professionnels.

Ent.6 « *J'aime bien avoir le retour des anciens éducateurs parce que je trouve que c'est formateur* ».

Par ailleurs, les participants ont valorisé les espaces de discussion, tels que les réunions ou l'analyse de la pratique. Ces espaces sont perçus comme aidant dans la résolution de problèmes et de l'amélioration des pratiques professionnelles.

Ent.9 « *On a des endroits où on peut s'exprimer, faire des retours, même s'il y a des soucis au niveau de l'équipe.* ».

2.2.2.2. La place du cadre de proximité dans l'équipe

La place du cadre de proximité a été souvent relevée lors de notre recherche. Il est souvent mentionné la place « entre deux » du chef de service, entre la direction et l'équipe.

Ent.10 « *Le chef de service, on sait que ce n'est pas facile comme rôle. Pour autant, moi, je me sens soutenu* ».

Ent.4 « *Les chefs de service moi j'ai beaucoup de collègues qui sont chefs de service qui me disent, mais en gros « j'ai fait la formation d'éducateur spécialisé, j'ai fait chef de service, mais j'ai le cul entre deux chaises. Je me retrouve entre l'équipe et je me retrouve entre la direction* ».

De cette place complexe du chef de service, les témoignages soulignent une appréciation générale de sa disponibilité et de son soutien au quotidien.

En.9 « *Le fait d'avoir le chef de service sur place c'est ce dont j'avais besoin* ».

Cette disponibilité se traduit par une aide concrète dans les moments difficiles où le chef de service s'engage activement pour soutenir les professionnels.

Ent.3 « *Ils sont aidants pour les professionnels qui sont en difficulté sur des suivis. Régulièrement, tu peux entendre dans les réunions « tu veux que je vienne avec toi en entretien ?* » ».

2.2.2.3. Les injustices perçues au sein de l'équipe

Les perceptions d'injustice au sein de l'équipe ont été souvent relevées au cours de nos entretiens.

L'inégalité du nombre de jours de congés représente une source significative du sentiment d'injustice. Dans un entretien, un professionnel a pu relater que les anciens salariés bénéficient d'un nombre plus élevé de jours de congés, par rapport aux nouveaux employés, ce qui peut générer du conflit entre les professionnels.

Ent.9 « *Il y a des personnes qui arrivent à avoir des congés beaucoup plus fréquemment que nous, et ça, c'est un peu frustrant* ».

Chez les participants, il y en a peu qui bénéficient de prime. Néanmoins, dans deux entretiens, l'attribution de prime a été soulevée. Ces témoignages marquent le manque de transparence quant à leur distribution.

Ent.5 « *Et puis c'est opaque parce que les autres collègues, je crois qu'ils ne savent pas. Alors du coup, c'est un peu tabou. On n'en parle pas trop parce qu'on ne sait pas qui l'a eu, qui ne l'a pas eu. Ça fait des jalousies, ça fait des tensions. C'est un peu mystérieux* ».

Le sentiment d'injustice est également révélé par la non-prise en compte des particularités individuelles des professionnels.

Ent.2 « *Parce que mes enfants sont malades et qu'ils sont petits, je suis obligée de m'absenter de mon travail. Et en plus de ça, je suis pénalisée. C'est injuste, quoi* ».

Quant au favoritisme, terme employé dans certains entretiens, il peut générer une certaine compétition entre les professionnels pour être le plus visible et reconnu par la direction.

Ent.8 « *Il y a quand même des espèces de favoritisme, ça c'est sûr.* »

Ent.3 « *On est dans une équipe où on sent que quand même c'est à celui-là qu'il fera le mieux pour que la direction puisse le voir et le reconnaître. Et je pense que ça correspond tout à fait à la direction* ».

2.2.3. La communication

Les résultats de la recherche montrent différents aspects de la communication au sein des organisations mentionnées. Dans cette partie, nous présentons les résultats de la manière suivante : la transmission d'informations, la communication en réunion, la communication par mail et pour finir la communication orale.

2.2.3.1. La transmission d'informations

La communication se fragmente entre différents niveaux hiérarchiques, créant des vides et un manque d'efficacité dans le partage de l'information.

Ent.10 « *Moi, je vais communiquer avec mes chefs de service, on travaille et ça travaille plutôt bien avec eux. Après, il y a une direction adjointe, on va dire, avec qui on travaillait, avec qui ça peut fonctionner. Mais après, il y a du vide, c'est-à-dire qu'après, la communication, elle ne se fait plus ou elle se fait très mal. Et à mon avis, c'est dû au fait qu'il y a trop d'intervalles, il y a trop de sphères* ».

Les participants ont évoqué des sentiments de frustration et d'impuissance face aux lenteurs ou absences de réponses de la part de la hiérarchie. Là encore, il est question du manque de lien entre les professionnels et leur direction, ce qui accentue cette impression de distance.

Ent.9 « *Et des fois, on attend des réponses, oui, plus rapides, mais ça ne l'est pas* ».

Ent.7 « *Ils oublient qu'on est concerné, qu'on a à savoir des choses et que ce n'est pas toujours bien fait* ».

Par ailleurs, dans un entretien, la professionnelle explique que la responsabilité de la transmission des informations repose sur les professionnels les amenant à ressentir une pression dans l'accomplissement de cette tâche.

Ent.8 « *Il faudrait que moi, vu que j'ai reçu l'information, j'en informe toute l'équipe en sachant qu'on n'est pas tous présents. Et ça va retomber sur ma tête si l'information n'a pas été transmise* ».

2.2.3.2. La communication par la réunion

Les réunions sont perçues comme indispensable dans le travail des professionnels que nous avons interrogés. Il ressort de ces entretiens l'importance de ces espaces qui permettent d'enrichir la réflexion sur les situations de terrains vécus.

Ent.9 « *Et puis, si on a des doutes ou si c'est compliqué avec les personnes qu'on suit, on sait qu'on peut s'en parler en équipe, en réunion* ».

A l'inverse, un certain nombre de professionnels regrette que ces réunions soient souvent dédiées à l'organisation plutôt qu'aux problématiques des publics accompagnés. Ceci engendre chez les professionnels la sensation d'une perte de sens dans ces espaces de communication.

Ent.8 « *Mais on ne parle jamais de nos situations* ».

Ent.3 « *Après concrètement on a une réunion tous les mardis où on va parler plus moi j'ai l'impression qu'on parle plus technique au niveau des difficultés financières et moins de la personne qu'on accompagne. Et en fait je n'arrive plus à retrouver ma place dans ce travail-là* ».

D'autre part, certains professionnels ont évoqué l'inefficacité de ces temps d'équipe. Il semblerait que l'organisation offre des espaces de communication, mais qu'ils sont ressentis par les professionnels comme parfois redondants et non productifs.

Ent.9 « *Les groupes de travail, on se dit, là, on a déjà travaillé ça, on ne va pas le retravailler encore* ».

Ent.7 « *Moi, je suis perdue, vraiment, mais on communique, ça, il n'y a pas de souci. On a des réunions, il y a des PowerPoint, on nous explique. Ça communique, mais ce n'est pas pour autant que pour moi, c'est compréhensible* ».

Les réunions sont souvent perçues comme des sessions de communication descendante où l'information est simplement transmise. Lors des entretiens, cette perception nous a semblé parfois ambivalente entre l'intérêt et le besoin d'être informé et l'impuissance ressentie du fait du manque de dialogue.

Ent.9 « *On sent bien que c'est de la communication qui est descendante, c'est-à-dire qu'il y a des choses à nous faire savoir, on a une réunion une fois par mois, puis on nous donne toutes ces choses qu'on doit entendre* ».

2.2.3.3. La communication par mail

L'utilisation du numérique, comme le mail, est omniprésente dans l'ensemble des organisations des professionnels que nous avons reçus en entretien. L'outil numérique est perçu comme facilitant dans la transmission d'informations.

Ent.8 « *En fait, il suffit d'envoyer un mail et de mettre tout le monde dedans. Et ça arrêtera de faire des merdiers pareils* ».

Cependant, les entretiens ont fait ressortir la surcharge de travail ressentie par les professionnels dans la gestion des mails. Ceci entraîne également une perte dans la transmission des informations.

Ent.7 « *On est noyé par les mails. Je pense qu'il y a aussi un moment donné où il y a des mails qui doivent passer inaperçus, tellement on est noyé de mails* ».

Les limites de l'utilisation de la communication par mail sont également ressorties de nos entretiens.

Ent.7 « *Le mail, si tu le zappes, tu le zappes. Si tu as oublié de mettre un tel dans la boucle dans le mail, il est zappé* ».

Le mail peut générer de la frustration et de la tension entre les professionnels et leur hiérarchie.

Ent.8 « *Quand nous, on envoie un mail, c'est « oui, je l'ai vu, je ne l'ai pas traité ». Parce qu'elle dit, qu'elle a tout le temps 300 mails. Mais moi, je n'en ai rien à foutre, je suis désolée* ».

Pour finir, l'utilisation du numérique comme le mail paraît comme un outil nécessaire bien qu'il ajoute une charge de travail et montre une certaine limite dans la transmission d'informations. Les professionnels ont également exprimé un besoin d'échange en « personne », la communication orale étant privilégiée.

Ent.5 « *Alors, c'est souvent par mail. On communique beaucoup par mail dans ces grosses équipes-là. Moi, j'aime bien les échanges aussi de vive voix malgré tout* ».

2.2.3.4. La communication avec la hiérarchie

Les entretiens ont révélé que la communication avec la hiérarchie pouvait être complexe en raison de la structuration de l'organisation. Le manque de proximité, évoqué au début de notre analyse, semble également empêcher une communication efficiente entre les travailleurs sociaux et leurs managers.

Ent.10 « *Ça ne communique pas. Ça communique niveau par niveau. Mais au final, je pense qu'il y a des moments où ça ne communique plus* ».

Majoritairement, la communication avec les cadres de proximité est plus aisée, les professionnels ont le sentiment de pouvoir échanger avec les chefs de service. Il est davantage exprimé un manque de communication avec les directions (directeurs de structure et d'association) impactant de manière significative la représentation des professionnels.

Ent.7 « *Il y a un manque de communication. Je pense qu'il y a des fois où on devrait être au courant de choses et qu'on n'est pas au courant, alors que ça serait mieux qu'on le soit, nous, les équipes* ».

2.2.4. Processus décisionnel et participation

Pendant les entretiens, nous avons questionné les travailleurs sociaux sur la manière dont les décisions sont prises dans les organisations et sur leur participation au processus décisionnel. L'expérience vécue par les professionnels sur ce sujet est riche.

2.2.4.1. L'absence de participation

De manière majoritaire, les professionnels ressentent une exclusion notable dans les processus décisionnels. Cette absence de participation génère un sentiment de frustration et d'impuissance. Ils expriment ici leur incompréhension face au fonctionnement de leurs organisations sur ce sujet.

Ent.10 « *On ne nous demande pas du tout notre avis. Les choses se travaillent ailleurs, sans doute* ».

Ent.7 « *Je ne sais pas comment elles sont prises* ».

Le manque de collaboration entre les équipes de terrain et la hiérarchie est un thème récurrent de nos entretiens. Les directions ont tendance à adopter une approche directive limitant la participation des professionnels.

Ent.1 « *Là, actuellement, ça manque de collaboration entre l'équipe éducative et la hiérarchie* ».

Ent.4 « *Après au niveau des cadres, ce n'est pas de l'échange c'est plutôt des directives* ».

Cette approche directive peut amener les équipes à être dans une posture d'opposition face aux décisions prises.

Ent.1 « *Chacun y va de ses commentaires, de ses observations, et là on est plutôt dans l'opposition, mais pas l'opposition constructive* »

2.2.4.2. Incohérences des décisions

Les décisions prises par la hiérarchie apparaissent souvent déconnectées de la réalité du terrain.

Ent.10 « *C'est une association avec un conseil d'administration donc j'imagine qu'il y a des choses qui se parlent en conseil d'administration et que les grandes décisions elles sont prises à ce niveau-là. Là encore c'est incohérent avec notre vécu de terrain* ».

Cette distance entre la prise de décision et le vécu du quotidien des professionnels génère de l'incompréhension. Ce décalage entre les décisions et la réalité de terrain amène des conséquences directes sur l'accompagnement des personnes accueillies

Ent.1« *Nous n'avons pas été entendus. Ce grand garçon est arrivé sur un week-end et la professionnelle qui travaillait a dû faire appel à l'astreinte, à la direction alors qu'on avait dit en réunion que cet enfant ne pouvait pas être accueilli* ».

L'incohérence des décisions est évoquée également par les longs échanges non constructifs vécus en réunion. Comme évoqué précédemment, certains participants remettent en cause l'organisation de ces réunions, favorisant davantage les questions organisationnelles que les problématiques touchant les publics accompagnés.

Dans certains entretiens, les processus décisionnels participatifs ont été soulignés, parfois, comme impactant la clarté des décisions.

Ent.8 « *Chacun donne son avis, donc c'est bien, c'est comme si on faisait un brainstorming, mais qu'à la fin, je ne sais pas comment trop vous expliquer, mais en fait il n'y a pas de décision qui est actée* »

Également, il est perçu une frustration lorsque les décisions finales ne reflètent pas les besoins ou les suggestions du terrain.

Ent.8 « *Globalement, ça fait semblant d'être participatif* ».

2.2.5. Les facteurs d'engagement

À travers les échanges lors de nos entretiens, il nous est apparu plusieurs éléments susceptibles d'influencer l'engagement/désengagement des professionnels. Nous avons sélectionné les plus représentatifs. On y retrouve l'intérêt pour le public, l'évolution du secteur médico-social, la reconnaissance, l'autonomie, les opportunités et les formations, le sens des missions, les conditions de travail et le sentiment d'appartenance.

2.2.5.1. L'intérêt pour le public : engagement vocationnel

L'ensemble des entretiens indique un fort intérêt pour le public. Il est source d'un engagement majeur et de satisfaction chez les professionnels.

Ent.1 « *Moi, ce que j'apprécie de mon travail, c'est justement d'être en relation avec les enfants* ».

Ent.7 « *Pour le coup, moi, ma récompense, c'est avec les progrès des enfants* »

La diversité des situations rencontrées est également perçue positivement.

Ent.5 « *Parce qu'en prévention, ce qui est top, c'est qu'on a plein de situations qui sont différentes* ».

2.2.5.2. L'évolution du secteur du médico-social

L'évolution du secteur du médico-social et les changements que cela implique amènent les professionnels à exprimer des inquiétudes.

Ent.7 « *Vraiment, le changement, peut-être parce que je suis de l'ancienne, et que les anciens ont dit toujours qu'on avait du mal à accepter le changement* »

Ces changements liés aux nouvelles politiques sociales influencent l'ambiance des organisations. Quant aux nouvelles méthodes déployées elles sont souvent discutées voir rejetées par les professionnels.

Ent7. « *On nous a parlé de travailler à l'acte... Ça, ne me plaît pas du tout, l'idée. Parce que pour moi, il n'y a plus de spontanéité avec les enfants* »

2.2.5.3. L'autonomie dans le travail

L'autonomie dans le travail est perçue de manière positive par l'ensemble des professionnels. La liberté accordée par la direction dans l'organisation de travail est facilitatrice pour le salarié, qui adapte son travail en fonctions des besoins.

Ent.6 « *Si on te laisse quand même une certaine liberté d'action dans ta pratique, on sent qu'on te fait confiance* ».

Néanmoins, une vigilance a été exprimée à plusieurs reprises sur la question de l'autonomie, pouvant amener certaines dérives ou un isolement des professionnels. Le manager est donc garant pour encadrer cette autonomie au travail.

Ent.9 « *J'étais isolée et j'avais beaucoup de responsabilité seule. On était loin de la hiérarchie. Et du coup, ça, ça a été un point difficile pour moi à force* ».

Ent.4 « *On a la maîtresse de maison qui va venir qui va faire de l'éducatif très bien il n'y a aucun souci. Mais du coup l'homme d'entretien qui va venir et qui se mêle d'une situation du coup c'est confus. En fait il n'y a plus de ligne conductrice qui permet de dire en gros pour la personne qu'on accompagne où on va* ».

2.2.5.4. Conditions de travail

Lors des entretiens, la surcharge de travail a été évoquée à plusieurs reprises, elle trouve sa cause dans l'augmentation des tâches administratives et le manque de moyens perçus.

Ent.10 « *Un éducateur a en suivi 30 mineurs, ce qui représente entre 20 et 25 familles, ce n'est pas possible, 30 mineurs* ».

Concernant les horaires, les avis divergent, pour certains les horaires décalés sont ressentis comme contraignants.

Ent.9 « *J'ai beaucoup de collègues qui se plaignent des horaires* »

Cependant, certains sont satisfaits de leurs horaires.

Ent.6 « *J'ai des horaires à la 14e. Mais du coup, c'est moi qui fais mes horaires. Je dois juste faire mes 35 heures par semaine* ».

La conciliation vie professionnelle et personnelle est présente dans l'ensemble des entretiens, de manière plus ou moins directe. Elle est une préoccupation chez les professionnels, qui ne souhaitent pas ou plus mettre au second plan leur vie privée.

Ent.6 « *Franchement, là, moi, j'ai 9 semaines de congés. Enfin, on a les congés trimestriels, on en a une de plus parce qu'on est en prévention* ».

Ent.2 « *Maintenant, le travail, c'est le secondaire pour moi... Ma vie, c'est plus important que celle d'une structure* ».

2.2.5.5. La reconnaissance vue comme une récompense

Lors des entretiens, nous avons questionné les professionnels sur les récompenses existantes au sein de leurs organisations. Dans le médico-social, l'attribution de primes de participation par exemple n'existe pas ou peu. La récompense a été assimilée à la reconnaissance/valorisation de leur travail pour l'ensemble des professionnels.

La reconnaissance est exprimée comme un besoin pour les professionnels tant venant de leur hiérarchie que du public accompagné.

Ent.1 « *Oui, j'ai le sentiment d'être reconnue dans mon travail. Souvent parce que lors des entretiens annuels d'évaluation, on me le dit* ».

Ent.9 « *La reconnaissance, on l'a avec les gens, quand on s'occupe d'eux et puis qu'ils sont bien. Voilà, ça c'est notre reconnaissance à nous de travailler avec l'humain* ».

Au cours de nos entretiens, le manque de reconnaissance perçu est une source d'insatisfaction pour les professionnels. Ceci engendre un sentiment d'inutilité des professionnels dans l'organisation.

Ent.6 « *Quand on te valorise, tu te dis, ça va, je ne suis pas à côté de la plaque* ».

Par ailleurs, le besoin de feedback semble intimement lié à la reconnaissance demandée par les professionnels. Un regard sur leurs pratiques qu'il soit sous forme de félicitations ou d'amélioration est important.

Ent.7« *C'est-à-dire que nous dire « tiens, ça s'était bien » on n'a jamais le renvoi de ça* ».

Pour finir, dans certains entretiens, au-delà de la valorisation de leur travail, certains professionnels ont fait part d'une reconnaissance financière exceptionnelle.

Ent.1 « *Très exceptionnellement, on a eu cet été, oui, une récompense financière suite à un accueil très particulier qui s'est élevée à 50 euros* ».

L'attribution de ces primes exceptionnelles peut créer un sentiment d'injustice au sein d'une équipe lorsque celle-ci n'est pas perçue comme équitable.

Ent.1 « *Moi, je ne l'ai pas trouvé très juste, mais dans le sens où tout le monde n'avait pas la même chose. C'était un petit peu au prorata de qui avait travaillé le plus, ce que je peux*

entendre. Mais par exemple, la secrétaire l'a eu aussi, ce qui est très bien, mais pas les surveillantes de nuit. Ça me paraissait un peu étrange ».

2.2.5.6. Le sens donné aux missions

En raison de l'évolution du secteur et des changements ainsi que des prises de décision, la perte de sens chez les professionnels est ressentie dans l'ensemble des entretiens, à des degrés plus ou moins différents.

Ent.4 « *Je ne trouve plus le sens que je peux mettre à travers les accompagnements* ».

Le manager est là pour apporter une vision commune, du sens dans les missions confiées à chacun.

Ent.1 « *Quelque chose qui tient, qui nous tient, qui tient l'équipe, qui fait qu'on est debout, qu'on sait où on va et pourquoi on y va* ».

Le manque de sens dans le travail est un facteur de désengagement envers l'organisation.

Ent.4 « *Non actuellement je ne suis pas satisfait de l'organisation. Pas au niveau des personnes que j'accompagne, mais c'est plus au niveau de l'organisation* ».

2.2.5.7. Les opportunités de développement et de formation

L'ensemble des entretiens montrent l'existence de formations collectives dans les organisations et leur intérêt par les professionnels.

Ent.9 « *Après, il y a des formations en interne qui sont plutôt stimulantes* ».

Cependant, certains professionnels rencontrent des obstacles pour accéder à des formations individuelles.

Ent.10 « *Je ne la demande plus parce que ça fait 4 ou 5 fois qu'elle a été refusée* ».

2.2.5.8. Sentiment d'appartenance

Malgré un contexte général de travail difficile, un certain nombre de professionnels ressentent un sentiment d'appartenance. Il est souvent influencé par un fort intérêt pour la mission et par l'environnement de travail comme les relations avec l'équipe.

Ent.3 « *Donc oui je pense qu'il y a un système d'appartenance, on s'entend bien les uns les autres pour la plupart, on ne va pas être amis avec tout le monde, mais tu prends notre groupe d'éducateurs, on se voit à côté, on sort à côté, on va chez les uns, on va chez les autres, on a plaisir à faire équipe* ».

À l'inverse, lorsque les valeurs individuelles ne correspondent plus à celles de l'organisation, le sentiment d'appartenance n'est pas perçu.

Ent.4 « *Non pas du tout moi, je suis carrément détaché* ».

3. Discussion et recommandations managériales

Nous avons commencé notre étude par des recherches théoriques pour construire une revue de littérature pertinente au regard de notre problématique. Puis, nous avons procédé à une recherche empirique en recueillant l'expérience des travailleurs sociaux dans ce qui se passe plus ou moins bien avec leurs managers dans leur établissement. Dans cette partie, nous allons mettre en relation nos recherches théoriques et les résultats des entretiens semi-directifs.

Nous allons analyser chaque thème résultant de notre recherche empirique au travers du prisme de nos théories de l'engagement et de la justice organisationnelle pour offrir une compréhension fine des dynamiques en jeu.

Puis, après ces différentes étapes de réalisation de notre mémoire, nous pourrons apporter quelques pistes de réflexion autour des recommandations managériales qui nous semblent pertinentes.

3.1. Discussion

3.1.1. Lien hiérarchique

Nos résultats montrent la nécessité d'un lien de proximité avec les managers. L'ensemble des participants a mentionné le besoin d'être en proximité et d'avoir un soutien de la part de son manager. La perception de la présence des managers auprès des travailleurs sociaux renforce le sentiment de sécurité. Nous pouvons donc nous référer aux travaux de Khan (1990), la sécurité psychologique se développe par l'expérience de relations sereines au sein de

l'organisation basée sur le soutien et la confiance. Langevin et al. (2014), reprennent les travaux de Meyer et Allen (1991) donnant une explication sur la dimension de l'engagement affectif. Il se construit à partir de types d'expériences, l'une en lien avec les besoins des professionnels et l'autre portant sur la relation avec l'organisation. Le fait de se sentir soutenu et aidé influence donc l'engagement affectif des travailleurs sociaux. Plus l'organisation est attentive à ses employés, en adoptant des traitements justes, plus les employés développeront un engagement affectif au sein de leur structure (Vandenberghe, 2016). Il s'agit donc de l'influence de la justice organisationnelle, et plus précisément de la dimension interpersonnelle, sur l'engagement affectif.

Nos résultats concernant le lien à la hiérarchie soulignent donc qu'une direction perçue comme légitime, présente et soutenante renforce cette dimension de justice organisationnelle, et qu'elle-même influence l'engagement organisationnel affectif des travailleurs sociaux.

3.1.2. Travail d'équipe

La cohésion et la solidarité au sein d'une équipe ont été révélées comme des facteurs positifs pour les participants. Au travers des entretiens menés, le sentiment de soutien et d'entraide au sein de l'équipe a été souvent évoqué, ce qui corrobore avec les travaux de Hackman et Oldham (1976) qui mettent en avant l'importance des relations interpersonnelles pour l'engagement affectif.

Cependant, l'existence de conflits au sein de l'équipe peut fragiliser la dynamique. Certains participants ont évoqué des difficultés relationnelles avec leurs pairs, notamment sur la question générationnelle. Cela nous ramène à la dimension de la sécurité évoquée par Khan (1990), un groupe ayant des règles, des principes respectueux envers ses membres permet à chacun de développer un sentiment de sécurité autorisant à s'y investir pleinement. Lorsque cette sécurité n'est pas présente, le professionnel aura tendance à s'isoler pour se protéger des dysfonctionnements présents dans le groupe.

D'autre part la dynamique d'équipe et la cohésion peuvent également être mises à mal par un manque d'équité entre les professionnels, comme nous avons pu le voir à travers les récits sur l'attribution des congés et des primes. Rappelons que la justice distributive décrite par Desrumaux et al. (2017) renvoie également à la manière dont les ressources au sein d'une

organisation sont distribuées. Nos résultats mettent donc en exergue le rôle de la justice distributive dans la dynamique d'équipe.

3.1.3. La communication

Les participants ont évoqué la communication comme complexe au sein de leur structure en mettant en avant les nombreux niveaux hiérarchiques qui fragmentent l'information et l'utilisation des canaux de communication perçue comme étant non productifs, ou orientés vers une communication descendante. Ces constats provoquent un sentiment de frustration et d'impuissance chez ces professionnels.

D'autres participants, en revanche, se disent satisfaits des espaces de communication et soulignent les bénéfices qu'ils en tirent dans leur travail.

Ces observations correspondent à la théorie de Kahn (1990), la communication étant un facteur influençant l'ensemble des trois conditions psychologiques qui déterminent l'engagement au travail. La sécurité : se sentir libre de parler, la signification ; la liberté d'agir ; la disponibilité : avoir les ressources nécessaires pour communiquer.

Les résultats mettent également en lumière l'influence de la justice organisationnelle par sa dimension informationnelle. En effet, le sentiment de frustration et d'impuissance, révélé lors des entretiens, émerge suite à des modes de communication perçus comme non adaptés par les professionnels.

3.1.4. Processus décisionnels et participation

Lors de notre étude, les processus décisionnels ainsi que la possibilité de participation ont été décriés par l'ensemble des participants. Le manque de participation renvoie à un sentiment d'impuissance générale, il est également associé à des décisions incohérentes. En effet, les participants évoquent des décisions souvent déconnectées du terrain qui sont la conséquence d'un manque de participation des professionnels dans le processus décisionnel. Les travailleurs sociaux regrettent de ne pas pouvoir interagir dans ces décisions alors qu'ils sont au plus près des réalités de terrain.

La dimension de justice procédurale prend donc tout son sens dans notre étude. Les travailleurs sociaux, ne participant pas à la prise de décision, ne comprennent donc pas la façon

dont ces décisions sont prises du fait de l'impossibilité de les influencer (Frimousse et al., 2008).

Par ailleurs, Renaud et al. (2014) évoquent que « lorsque les employés sont impliqués, ils se sentent engagés envers l'entreprise et satisfaits de leur travail ». Il y a donc une corrélation entre la justice procédurale et la notion d'engagement. Comme nous l'avons évoqué dans notre revue de littérature, la justice procédurale est un facteur prédominant de l'engagement organisationnel, nos résultats mettent bien en évidence ce principe.

Nous pouvons également souligner que le manque de participation dans les processus décisionnels, démontré dans nos résultats, influence l'engagement affectif, mais aussi normatif des travailleurs sociaux. En effet, ce manque de participation renvoie directement à l'un des critères de l'engagement affectif, qui répond au besoin des employés (Meyer et Allen 1991). Dans notre étude, les besoins des salariés ne sont pas perçus comme pris en compte par la hiérarchie. Nous pouvons donc affirmer que cela a une incidence notable sur l'engagement des professionnels.

Les décisions sont souvent évoquées dans nos entretiens comme déconnectées du terrain. Elles peuvent amener les professionnels à ressentir une perte d'identification à l'organisation. Cela se réfère à la notion d'engagement normatif qui se traduit par un processus identificatoire des employés aux valeurs de l'organisation (Paillé, 2005).

Pour finir, les travaux de Kahn (1990) sont tout à fait pertinents face au manque de participation des travailleurs sociaux dans les processus décisionnels. Les décisions perçues comme injustes et le manque de participation, affectent la notion de signification. Comment trouver du sens dans les missions, lorsque les décisions ne correspondent pas aux attentes des professionnels ? Cela peut donc générer une grande insécurité chez les professionnels.

3.1.5. Facteurs d'engagement

Nos résultats ont mis en évidence plusieurs facteurs influençant l'engagement. Dans notre étude, l'intérêt porté par les professionnels pour le public est l'élément le plus significatif. Malgré un sentiment de non-appartenance parfois, le public reste une très forte source d'engagement chez les professionnels. Plusieurs participants ont exprimé leur passion pour leur travail et leur préoccupation pour le bien-être des personnes qu'ils accompagnent.

D'autres ont évoqué la reconnaissance du public accueilli comme étant une source de motivation dans leur métier.

La recherche empirique que nous avons menée a vraiment mis cela en évidence, nous pouvons ainsi dire que les travailleurs sociaux ont un engagement vocationnel très fort. Notre revue de littérature ne prend pas en compte cet aspect émergent de nos résultats. Néanmoins, d'après notre documentation, nous pouvons relier cette notion à l'engagement normatif, qui se réfère aux valeurs personnelles et également à l'engagement affectif en raison de la satisfaction procurée par l'intérêt pour la mission d'accompagnement.

L'évolution du secteur médico-social, et les changements qu'elle provoque génèrent de grandes inquiétudes et incompréhensions, voire un sentiment de résignation chez certains participants. Cette évolution est inhérente au secteur et au contexte sociétal, et laisse peu de marge de manœuvre pour les directions, qui doivent s'adapter aux changements. Nous supposons que la justice procédurale et informationnelle peut faciliter l'imprégnation des nouvelles pratiques par les professionnels. En effet, comme le souligne Grenier et al., (2010), les personnes ont tendance à accepter des décisions qu'ils auraient perçues comme inacceptables grâce à un système de processus décisionnel considéré comme juste. Quant à la justice informationnelle, elle ne permet pas seulement de comprendre comment les informations sont transmises au sein d'une organisation, mais tend également à amener du sens (Labour et al., 2023). Dans un tel contexte, favoriser des pratiques managériales basées sur le système de justice organisationnelle, permet d'influencer positivement l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions.

De plus, cette évolution contextuelle engendre une perte de sens chez les travailleurs sociaux. Ces deux notions ont été mises en lien par les participants. La notion du sens est une composante des conditions psychologiques nécessaires à l'engagement professionnel (Kahn, 1990).

L'autonomie et les conditions de travail sont des facteurs déterminants dans l'engagement des professionnels. Les participants ont évoqué leur satisfaction d'être autonomes dans l'organisation de leurs missions. Certains participants ont fait le parallèle entre leur autonomie dans le travail et le lien de confiance avec leur direction. Quant aux conditions de travail, qu'elles soient défavorables ou favorables, elles influencent l'engagement organisationnel des

travailleurs sociaux. Ces deux facteurs, autonomie et conditions de travail, se rattachent, selon nous, à l'engagement affectif d'une part, satisfaction des besoins individuels (Meyer et Allen, 1991) et à l'engagement de continuation d'autre part, calcul bénéfices/risques de quitter l'organisation (Paillé, 2005).

Pour poursuivre, nos résultats ont également fait émerger le besoin de reconnaissance des participants, qu'elle vienne du public et/ou de la hiérarchie. La perception de reconnaissance a souvent été vue comme une récompense chez les participants. De ce fait, en premier lieu, nous pouvons rattacher le besoin de reconnaissance à la dimension de justice distributive et interactionnelle. La première est axée sur la répartition des ressources, qu'elles soient monétaires ou non au sein d'une organisation ((Desrumaux Pascale et al., 2017) alors que la seconde fait appel aux relations bienveillantes de la direction à l'égard des salariés (Janiczek et al., 2012).

Quant aux opportunités et à la formation, les résultats nous indiquent qu'un grand nombre de formations collectives sont mises en place au sein des structures. Les participants expriment une satisfaction de bénéficier de ces formations qui sont perçues comme une opportunité de développer, ou de consolider des compétences professionnelles.

Les résultats de notre étude soulignent l'importance des possibilités de formation dans l'engagement organisationnel des participants, en accord avec notre revue de littérature. Les formations collectives sont appréciées, car elles démontrent que les directions s'investissent dans le développement des compétences professionnelles des salariés, ce qui renforce leur engagement affectif (Meyer et Allen, 1991) et leur perception de la signification (Kahn, 1990).

De plus, la justice organisationnelle prend tout son sens dans le cadre des opportunités de formation. Lorsque les travailleurs sociaux constatent que les formations sont attribuées de manière équitable (justice distributive) et que les critères de participation sont justes et transparents (justice procédurale), leur engagement est ainsi renforcé.

3.1.6. Synthèse

Notre étude a permis de mettre en lumière différents éléments influençant l'engagement des travailleurs sociaux au sein de leur organisation, en reliant les résultats empiriques aux théories de l'engagement et de la justice organisationnelle.

Il est clair que l'engagement organisationnel des travailleurs sociaux dépend d'une multitude de facteurs interconnectés, et que la justice organisationnelle joue un rôle prédominant dans ce processus.

Pour optimiser l'engagement des travailleurs sociaux, nous avons montré qu'il est judicieux d'adopter des pratiques managériales respectant les principes de la justice organisationnelle. Elle offre une approche globale qui favorise le bien-être et une meilleure mobilisation des travailleurs sociaux. Nous allons détailler ce dernier point dans la prochaine partie.

3.2. Les recommandations managériales

3.2.1. Renforcer la présence et le soutien de la direction

Le lien avec leur direction est bien au cœur des préoccupations des travailleurs sociaux. Les organisations reflètent des structurations de niveaux hiérarchiques complexes du point de vue des professionnels, ce qui peut entraîner un manque de disponibilité et de soutien par la direction.

L'objectif est donc d'assurer une proximité des cadres pour créer un environnement de travail, de confiance et de soutien. Un moyen simple d'y parvenir serait de penser l'organisation de travail des cadres en lien avec cette préoccupation, en proposant des temps de rencontre et d'échange réguliers, entre la direction et les équipes. Ces espaces pourraient permettre aux professionnels de s'exprimer davantage sur leur réalité de terrain.

Par ailleurs, le cadre de proximité est bien l'acteur principal dans les relations entre les professionnels et la hiérarchie. Les participants ont souvent souligné le bienfait d'avoir un cadre de proximité disponible. Par conséquent, l'organisation pourrait repenser la place donnée à ses chefs de service pour renforcer leur présence sur le terrain.

3.2.2. Promouvoir une communication interne claire et transparente

Penser la communication interne comme un outil stratégique nous semble nécessaire. Elle ne se limite pas à la simple transmission d'informations, mais elle doit être une discipline managériale pour favoriser un climat de confiance au sein de l'organisation.

Dans notre étude, nous avons pu observer les conséquences d'une communication interne non adaptée sur l'engagement des professionnels. Il semble donc nécessaire de favoriser une

communication ascendante et transversale pour permettre aux professionnels de se sentir écoutés. Cette approche renforce l'engagement organisationnel puisqu'elle valorise un environnement où les employés sont intégrés et considérés par l'organisation (Andry, 2016).

3.2.3. Encourager la participation des travailleurs sociaux dans les décisions

Le contexte sociétal actuel amène le secteur du médico-social à évoluer vers de nouvelles pratiques. Les changements que doivent mettre en place les organisations peuvent générer une certaine insécurité et un sentiment d'impuissance chez les professionnels. Notre étude nous a amené à mettre en évidence le manque de participation des professionnels dans les décisions, et les grandes orientations stratégiques que doivent prendre leur direction.

D'après ces constats, les processus décisionnels doivent impliquer davantage les parties prenantes de l'organisation. Concrètement, repenser ces processus en prenant en compte le concept de stratégie ouverte s'avère pertinent. Nobre Thierry et al. (2021) cite la définition donnée par Hautz et al. (2017) : « un ensemble dynamique de pratiques managériales qui fournissent aux acteurs une plus grande inclusion et une plus grande transparence stratégique, cet élargissement de la réflexion devant permettre de mieux répondre aux évolutions, qu'elles se situent au sein, ou en dehors, des frontières de l'organisation ».

Penser les pratiques managériales comme plus participatives et inclusives renforcerait l'engagement organisationnel des professionnels.

3.2.4. Renforcer la reconnaissance du travail

D'après les résultats de notre étude, le besoin de reconnaissance est incontournable pour permettre aux professionnels d'avoir un sentiment d'utilité et de sécurité au sein de leur organisation.

Il s'agirait donc d'une part de porter une attention particulière aux pratiques des professionnels en les valorisant. Par exemple, développer l'utilisation du feedback auprès des travailleurs sociaux peut s'avérer être un outil pertinent.

D'autre part, nous pensons que la mise en place d'une charte de qualité de vie au travail au sein des organisations est incontournable pour valoriser le travail des professionnels et reconnaître sa pénibilité.

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous sommes parti du constat que le secteur médico-social traverse une période de crise, ce qui, selon nous, influence directement l'engagement des travailleurs sociaux. Nous nous sommes ainsi intéressé aux dynamiques qui influencent cette notion d'engagement, et avons observé que l'engagement organisationnel des travailleurs sociaux est façonné par un grand nombre de facteurs interconnectés. Cela va des relations hiérarchiques à la qualité de la communication en passant par la participation aux décisions et au besoin de reconnaissance.

Pour les travailleurs sociaux, l'élément principal qui ressort des entretiens concerne l'intérêt pour le public accompagné. Cet intérêt est le facteur le plus marqué de l'engagement des professionnels, nous parlons ici, d'engagement vocationnel.

Au cours de la recherche, nous remarquons que les travailleurs sociaux sont au cœur d'un dilemme complexe, tiraillés entre cet engagement vocationnel et l'incompréhension face au fonctionnement de leur organisation. Il semblerait que le fonctionnement managérial n'est pas en adéquation avec les attentes des professionnels et les évolutions du secteur auxquelles les directions doivent faire face. Le concept de justice organisationnelle nous a permis de mettre en lumière ces failles. En effet, nous pouvons retenir que le manque de participation perçu par les travailleurs sociaux, a un impact direct dans leur engagement vis-à-vis de l'organisation.

Par ailleurs, il nous semble important de rappeler ici l'importance du lien, que ce soit avec le public ou avec les supérieurs hiérarchiques, pour les professionnels. Les travailleurs sociaux revendiquent cette nécessité d'être en lien, de pouvoir échanger, d'être soutenus, d'être reconnus. Ces résultats démontrent bien la nécessité de valoriser les métiers du travail social, pas seulement financièrement, mais en redonnant du sens aux missions.

La pertinence de notre travail réside entre l'articulation de nos résultats empiriques et de notre cadre théorique. En mettant en lumière les dimensions de l'engagement organisationnel, de la justice organisationnelle, et de la manière dont elles sont connectées, nous avons démontré le rôle central des pratiques managériales au sein des organisations. Le management des organisations agit directement sur les mécanismes par lesquels l'engagement peut être consolidé ou, au contraire, affaibli.

Par nos recommandations formulées dans ce mémoire, nous offrons des perspectives à différentes pratiques managériales, plus justes et plus inclusives, ce qui permettrait ainsi aux organisations de relever les défis actuels avec résilience et humanité.

BIBLIOGRAPHIE

- Assâad El Akremi, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Neveu, *Comportement organisationnel - Vol. 2 : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Boeck Supérieur, 2006.
- Andry Tiffany. « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », *Communication & Organisation*, vol. 50, no. 2, 2016, pp. 179-202.
- Dubar, Claude, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Presses Universitaires de France, 2010.
- Fall Amar, Fatéma Safy-Godineau, et David Carassus. « Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents », *@GRH*, vol. 29, no. 4, 2018, pp. 31-59.
- Fenneteau Hervé, *Entretien et questionnaire*, Dunod, ed.3, 2015.
- Frimousse Soufyane, Jean-Marie Peretti, et Abdelaziz Swalhi. « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », *Management & Avenir*, vol. 18, no. 4, 2008, pp. 117-132.
- Hackman J. R et Oldham, G. R., « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, no.2, 1976, pp. 250-279.
- Hulin Annabelle, Typhaine Lebègue, et Stéphane Renaud, « Les attentes différenciées des talents selon le sexe : une approche par la justice procédurale et la justice distributive », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 103, no. 1, 2017, pp. 40-54.
- Janiczek Marine, William d'Hoore, et Alain Vas, « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier », *Question(s) de management*, vol. 0, no. 1, 2012, pp. 97-115.
- Kahn W. A., « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, no.4, 1990, pp. 692-724.
- Langevin Pascal, et Carla Mendoza. « L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 20, no. 1, 2014, pp. 13-42.
- Mazra, Math, Hamza Seini, et Lubica Hikkerova. « Justice interactionnelle et performance des salariés au sein des PME industrielles camerounaises : le rôle modérateur de la culture organisationnelle », *Management & Prospective*, vol. 36, no. 3, 2019, pp. 39-67.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol.1, no.1, pp. 61-89.

Nobre Thierry et Didier Grandclaud. « Identifier et résoudre les dilemmes de la stratégie ouverte. Les apports d'une recherche intervention », *Revue française de gestion*, vol. 294, no. 1, 2021, pp. 15-39.

Paillé Pascal. « Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique », *Bulletin de psychologie*, vol. 480, no. 6, 2005, pp. 705-711.

Renaud Stéphane, François Alexandre Tremblay, et Lucie Morin, « L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada », *Question(s) de management*, vol. 8, no. 4, 2014, pp. 11-26.

Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, 2019.

Sandoval Amélie, et Katia Kostulski. « « Malheureusement on a une conscience... » : l'engagement des professionnels, ressource ou obstacle pour la santé ? », *Bulletin de psychologie*, vol. 572, no. 2, 2021, pp. 105-116.

Simon Grenier, Marie-Hélène Gilbert, André Savoie. « La Justice Procédurale comme Variable Prévisionnelle de la Motivation Intrinsèque au Travail », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Volume 16, no.2, 2010, Pages 126-140.

Sources internet

Figure n°1 : L'engagement organisationnel, <https://www.somanyways.co/blog/ca-veut-dire-quoi-lengagement-collaborateur-2>

Figure n°2 : La justice organisationnel, Karine Lafontaine, FCCQ, 2021, <https://pratiquesrh.com/article/justice-organisationnelle-et-bien-etre-au-travail>

Rapport « Les professions sociales : effectifs, profil et caractéristiques des emplois », DRESS, 2022, <https://data.drees.solidarites-sante.gouv.fr/explore/dataset/les-professions-sociales-effectifs-profil-et-caracteristiques-des-emplois/information/>

Livre blanc du travail social, Haut Conseil du Travail Social, 2023, <https://solidarites.gouv.fr/livre-blanc-du-travail-social-2023>