

Observatoire du Management Alternatif  
Alternative Management Observatory

Article

**Le sens au travail**  
**Enquête dans un centre d'appel de la MAIF**

**Hélène Doutriaux, Arnaud Alias, Yahia Bensouda**  
**Juin 2008**

Majeur Alternative Management – HEC Paris – 2007-2008



---

### **Genèse de l'article**

Cet article a été écrit dans le cadre du cours « Logique Entrepreneuriale » donné par Etienne Krieger dans le cadre Majeure Alternative Management spécialité de troisième année du programme Grande Ecole d'HEC Paris.

### **Origin of this article**

This article was written in the “Logique Entrepreneuriale” course of Etienne Krieger. This course is part of the “Alternative Management” specialization of the third-year HEC Paris business school program.

---

#### Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.

L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

## **Le sens au travail, enquête dans un centre d'appel de la MAIF**

Résumé : Cet article, basé sur une enquête effectuée auprès d'employés d'un centre d'appel de la MAIF, interroge la notion de sens au travail, notamment dans son rapport à la notion de motivation. Comment l'individu donne-t-il du sens à son travail ? Quels sont les critères subjectifs et sociétaux d'un travail qui a « du sens » ? Il s'agit ainsi ici d'étudier le décalage entre un travail *a priori* socialement dévalorisé, celui de télé-conseiller en centre d'appel, et le sens réel que les individus donnent à leur travail. Il apparaît en effet, au terme de l'enquête terrain, que les télé-conseillers interrogés développent une image positive de leur travail, qu'ils sont satisfaits de leur poste et que leur métier les conduit à revaloriser leur estime de soi.

Mots-clés : sens au travail, estime de soi, société tayloriste, préjugés sociétaux, motivation, reconnaissance sociale, hiérarchie salariale

---

### **The notion of « meaning » at work through a survey conducted in a call centre**

Abstract: Based on a survey conducted in a call centre of La MAIF, this article questions the notion of meaning at work, and especially in relation with motivation at work. How does the individual manage to give meaning to his job? What subjective and social criteria define a “meaningful” job? What is at stake here is the discrepancy between a job that is at first sight socially demeaning, for instance that of a hotline counsellor, and the true meaning people give to their job. What was put forward after the survey was that hotline counsellors actually associate their job with a positive image, are satisfied with their position and eventually increase their self-esteem.

Key words: the meaning of a job, self-esteem, mass-production society, social prejudice, motivation, social recognition, hierarchy in employment

---

## INTRODUCTION

Le sens au travail est un sujet personnel, qui relève même de la psychologie. Néanmoins, la façon dont l'individu aborde pour lui-même cette question dépend notamment de la place du travail dans la société, de l'image qu'il renvoie. En effet, la psychologie individuelle est conditionnée par l'inconscient, lui-même conditionné par l'environnement dans lequel l'individu évolue. C'est pourquoi, avant même d'aborder la question du sens au travail, il n'est pas inutile de faire un petit détour par le sens du travail.

Que signifie travailler, dans notre société ? Sans vouloir rentrer dans une évolution historique, nous pouvons néanmoins dresser deux constats.

Le premier est la fin de ce qu'on pourrait appeler le « déterminisme professionnel », situation dans laquelle un fils n'a pas le choix de son métier, la tradition familiale ou locale le vouant à celui de son père (agriculteur, charpentier, etc.) Le retrait du secteur primaire, l'apport de nouveaux savoirs et savoir-faires par le biais de l'école, rendent moins indispensable le transfert de compétences professionnelles<sup>1</sup> entre un père et son fils. En sortant de l'école, de nombreux jeunes ont ainsi à choisir un métier, une orientation professionnelle. Un fils d'ouvrier a certes statistiquement peu de chance de devenir neurochirurgien, mais il a tout de même la possibilité, et l'obligation, de choisir entre plusieurs métiers, plusieurs domaines d'activité sensiblement différents. Il est face à un choix, et ce même s'il n'est pas en position de force sur le marché du travail.

Le caractère fortement individualiste de notre société constitue notre second constat. Le sens de la vie est désormais centré sur l'individu lui-même, et non plus sur l'appartenance à une communauté, une Eglise, un village, une corporation ou une famille. L'individu est -doit être- acteur de son destin, il en est responsable. Il n'a de compte à rendre qu'à lui-même et jugera de la qualité de sa vie à l'aune du bonheur qu'elle lui aura procuré. Dans cette optique, les choix sont primordiaux, car c'est à la mesure de la réussite ou de l'échec qui en découlera que l'homme sera jugé. Et les règles de ce jugement implicite sont connues de tous.

Or, la vie professionnelle est déterminante dans la vie d'un individu. « Vitrine » d'une existence car visible, elle servira d'assise au jugement social. Mais son influence ne se limite pas au seul paraître, puisqu'elle influence également « l'arrière boutique » privée et familiale. Ainsi, dans une société où chacun est supposé avoir le choix, les décisions afférant à la vie professionnelle sont le réceptacle de beaucoup d'ambitions et d'espoirs, car ils doivent permettre à l'individu de se réaliser, de s'affirmer et de s'épanouir.

---

<sup>1</sup> Quand nous utilisons le terme de « déterminisme professionnel » nous le distinguons fortement de la notion de reproduction sociale, qui, elle, est loin d'avoir disparu

Malheureusement, la potentialité réalisatrice du travail est niée aujourd'hui. Le travail est désormais l'unique instance d'intégration de la société ; il en est en tout cas une condition nécessaire. Sans travail, donc sans revenu, point de salut. Or la situation économique est pour le moins précaire pour une frange croissante de la population. Il se trouve donc que ce choix supposé guidé par le désir l'est aujourd'hui par le besoin. L'homme est censé être acteur de son destin mais l'environnement dans lequel il évolue l'oblige à se contraindre et à faire le deuil de ce qu'il voudrait être, au profit de ce qu'on le laisse devenir. Individuellement, cette contradiction entre la liberté individuelle et la soumission au marché du travail se répercute sur l'image que l'homme a du travail, mais également sur celle qu'il a de lui-même.

Pour se préserver, pour ne pas tomber dans une autodépréciation, l'homme a tendance à opérer une distanciation vis-à-vis du travail, et à nier son caractère émancipateur. Par conséquent, le sens au travail résonne différemment. Pour beaucoup, diplômés ou non diplômés, le sens du travail se trouve avant tout dans sa nécessité. Et très peu dans sa capacité à devenir une instance épanouissante pour celui qui l'exerce. Au fond, le sens au travail ne serait-il pas un luxe ?

Il paraissait intéressant d'étudier ces questions car l'homme, pour des raisons d'estime de soi, doit toujours se justifier lui-même et doit se sentir fier de ses choix. Comment un individu plaçant beaucoup d'espoir dans sa vie, dans sa capacité à influencer sur elle, accepte-t-il que la réalité même compromette cet espoir ?

La frustration qu'engendre cette situation influe sans aucun doute sur la perception de son travail, sur les sacrifices qu'il est prêt à consentir, à justifier. La notion de sens au travail prend dès lors une autre forme.

## **I. Approche et notre méthodologie**

Nous avons choisi d'aborder cette étude avec un double objectif. Le premier consistait en un apprentissage pédagogique : profiter de l'opportunité offerte pour découvrir ce que pourrait être un travail de recherche, en sciences sociales par exemple. Notre scolarité ne nous a en effet jamais permis de formuler des hypothèses sur une question précise et de les tester à travers des entretiens, sur un échantillon choisi. Le second objectif était d'ordre conceptuel : tenter d'approfondir la notion de sens au travail, sa pertinence et ses limites.

Il en résulte que la façon de mener notre étude doit se juger à l'aune de ce double objectif. Notre but n'est pas de fournir des éléments explicatifs, encore moins du conseil à la MAIF, qui a bien voulu nous fournir un terrain d'étude. Notre étude était avant tout personnelle, et nous

permettait notamment de traiter une question d'importance pour nous, étudiants sur le point de s'engager dans la vie active. Nos propres interrogations pouvaient, au début de notre étude, se grouper autour de deux questions : pour quelles raisons peut-on être tenté de quitter un travail qu'on aime ? Et, inversement, pour quelles raisons peut-on accepter un travail qui ne nous plaît pas ?

Afin d'expliquer ces paradoxes apparents, nous avons formulé une hypothèse qui a servi de base à notre travail et qui fut ensuite amendée plusieurs fois. Nous avons ainsi établi que le sens au travail était déterminé par la cohabitation plus ou moins harmonieuse de trois variables : le quotidien du travail, le degré d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée et l'objet social de la structure dans laquelle s'exerce ce travail. Nous entendons ici par quotidien du travail la satisfaction que l'employé tire au jour le jour de son emploi (intérêt du travail, ambiance entre collègues, cadre, etc.) ; par empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée, les sacrifices que peut être amené à faire un employé en raison de contraintes induites par son emploi (gagne-t-il assez ? A-t-il assez de temps libre ?) ; et enfin, par objet social la confrontation plus ou moins douloureuse entre les valeurs de l'employé et la finalité de l'entreprise (Est-ce que j'accepte de travailler pour un fabricant de missiles ?).

Selon cette conception du sens au travail, il est concevable de s'épanouir au quotidien dans son travail alors même que le salaire ou le temps libre restant ne suffit pas pour mener la vie (de famille ou autre) souhaitée. De même, malgré un intérêt certain pour son travail et une capacité de jouissance en dehors, on peut ne plus vouloir servir un système qu'on désapprouve, et donc quitter son emploi. Trouver un sens à son travail se résumerait donc à trouver un équilibre entre ces différentes dimensions.

Afin de tester la validité de nos hypothèses, nous avons choisi un terrain particulier : le centre d'appels. Deux mécanismes plus ou moins conscients nous ont amené à ce choix. Premièrement, l'idée que chacun est contraint de justifier à ses propres yeux ce qu'il fait. Sans que cela soit formulé tout à fait clairement, il existait pour nous des emplois dénués d'intérêt, et dont le contenu seul ne pouvait générer du sens. C'est pourquoi les centres d'appels, résidus du taylorisme aliénant dans l'imaginaire collectif, nous ont paru être un terrain d'étude adapté.

Quels sont les mécanismes qui permettent à un opérateur téléphonique de trouver une justification à un emploi qui ne présente, a priori, que peu de facteurs d'épanouissement ? Telle est la question à laquelle nous avons voulu répondre.

Afin d'aborder le sujet de la façon la moins biaisée possible au cours de nos entretiens, nous avons élaboré un questionnaire à base de questions ouvertes, censées permettre un dialogue avec l'opérateur plus éclairant pour nous.

Nous avons donc mené 10 entretiens avec des téléopérateurs de la MAIF, d'une durée variable (une heure à une heure et demie.)

A travers ces entretiens, nous nous sommes vite rendu compte que nos hypothèses n'étaient pas tout à fait satisfaisantes. Tout d'abord parce que le cadre de travail, très agréable, était très différent de celui qu'on imaginait. Ensuite, l'analyse de nos entretiens a mis en évidence des variables que nous n'avions pas identifiées initialement: en plus du quotidien, de la cohabitation vie pro vie privée et de l'objet social de l'entreprise, nous avons ajouté aux déterminants du sens au travail le degré de créativité, le rôle des expériences antérieures et l'image que la société renvoie de l'emploi occupé.

Avant d'entrer dans le vif de l'étude, il convient de souligner les limites de notre travail. Tout d'abord, l'échantillon est évidemment trop faible pour être représentatif. Ensuite, notre manque d'habitude dans la conduite d'entretiens nous a certainement fait introduire des biais qui pourraient invalider nos interprétations. Enfin, il nous manquait certainement de la théorie et de la pratique quant à l'analyse des données recueillies.

## **II. L'expérience de terrain: quels résultats?**

Nous souhaiterions pour cette partie resituer notre état d'esprit initial. En effet, en caricaturant un peu, nous pensions que les centres d'appel constituaient une sorte de vestige du taylorisme, la personne du télé conseiller s'effaçant complètement au profit de l'exécution routinière et inhumaine de sa tâche, et ce en présence d'un contremaître veillant à la productivité de son équipe. En partant de ce préjugé, nous avons eu quelques appréhensions à rencontrer, nous, étudiants à HEC, des télé conseillers de la MAIF qui, de notre point de vue, ne s'étaient peut-être jamais posé la question du sens qu'ils trouvaient dans leur travail : n'était-ce pas un peu prétentieux de notre part de mener une telle enquête ? Or le terrain appréhendé nous a fait apparaître une réalité tout autre. En effet, dans cette partie plus pratique, nous allons vous présenter les résultats concrets de nos entretiens et ce à l'aune de nos six paramètres du sens du travail.

### ***1. Le quotidien du travail***

« Il y a des jours, je n'ai pas l'impression d'être venu bosser » disait un télé conseiller résumant ainsi, à certains égards, l'atmosphère qui règne dans ce centre d'appel qui comme nous allons le voir, est particulier et ne peut être comparé aux autres centres d'appel « plus classiques » et que l'on a tendance à délocaliser.

Tout d'abord, il faut savoir que la faible pression, voire l'absence de pression, est une des

caractéristiques principales de ce centre d'appel. En effet, il n'y a pas d'obligations de résultat. Et si certains télé conseillers (TC) ne sont pas assez performants (par rapport à une moyenne d'une cinquantaine de contrats vendus par mois), ceux-ci sont aidés par leurs pairs à travers des conseils de vente. « Les objectifs, c'est pas ma culture » disait une autre TC exprimant ainsi cet attachement aux valeurs de la MAIF consistant entre autre à privilégier le qualitatif au quantitatif.

Le choix également d'implanter plusieurs centres d'appels dans toute la France est un choix de la MAIF : même si ce choix est coûteux – en comparaison à des concurrents qui concentrent toute leur activité de centre d'appel dans un seul et même édifice afin de réduire les coûts (moins de managers, une activité plus industrialisée, tournée vers la performance et la rémunération tributaire des résultats) - , il est le choix de la proximité et permet d'avoir des centres d'appel à taille humaine, où l'esprit d'équipe prime sur l'industrialisation de la plateforme.

En ce qui concerne l'ambiance de travail, celle-ci est décrite de façon très positive : l'équipe est à l'écoute et prend en compte les besoins, même personnels, de chacun (si un TC a des enfants et préfère commencer plus tôt le matin afin de sortir plus tôt, cela est pris en considération et lui est accordé dans la mesure du possible). Les TC soulignent également leur sentiment d'appartenance à la « communauté » de TC : ceux-ci sont assez jeunes (la moyenne d'âge est d'une trentaine d'années) et le confort de travail contribue à la bonne entente globale. La faiblesse hiérarchique, ou plutôt du sentiment hiérarchique, est souvent soulignée comme un atout majeur de cette bonne ambiance de travail, les managers étant très proches de leurs employés et à l'écoute. Les TC<sup>2</sup> sont également dans une logique d'entraide et d'équité entre eux, les TC2 ne venant aider les TC1 qu'à la demande de ces derniers.

Quels sont les résultats d'une telle logique ? Des employés très contents de se lever le matin, un turnover très faible : 3 démissions en 3 ans...

Evidemment, il convient de nuancer une telle image car certains également se plaignent du contenu de leur travail : « le téléphone, je n'en peux plus » se plaignait ainsi une TC ; une autre déplorait encore un travail « très répétitif », les demandes étant souvent assez similaires.

## **2. *Equilibre « vie privée/vie publique »***

« Le temps libre et les horaires, c'est ce qui me plaît le plus ». En effet, travailler 32 heures payées 35, et ce avec des horaires flexibles, est un des atouts principaux de ce que l'on a appelé le

---

<sup>2</sup> il y a deux niveaux de TC : les TC1 qui constituent le premier échelon de la « hiérarchie » et qui ont pour missions de conseiller les sociétaires, de répondre à leurs appels et à leurs demandes, et de vendre des contrats ; les TC2, qui ont les mêmes missions mais sont également formateurs puisqu'ils constituent de véritables supports techniques pour la plateforme.

confort de travail. Ainsi, les TC travaillent soit entre 8h et 16h avec une pause déjeuner d'une heure, soit entre 11h et 19h, ce qui permet de moduler les emplois du temps et de lutter contre une certaine routine.

Les employés peuvent ainsi jouir pleinement de leur vie de famille ou de leur vie privée en général. Un des TC est pratiquement l'homme au foyer : sa femme travaillant plus que lui, son temps libre lui permet de s'occuper de sa fille encore bébé et de ce fait peut prétendre à une vie privée à proprement parler.

### ***3. Conformité avec l'objet social***

« Je ne pourrais pas travailler dans une boîte avec laquelle je ne serais pas en accord » disait un TC avec lequel nous nous sommes entretenus. De manière générale, les TC mettent souvent (mais pas toujours!) l'accent sur les valeurs de leur mutuelle, son militantisme et son respect de la personne humaine que ce soit vis-à-vis de ses sociétaires ou de ses salariés. Il n'y a pas d'esprit de vente à tout prix. Le but premier est la qualité plutôt que de la quantité ; les TC sont perçus comme des conseillers avant tout et ne sont donc pas des vendeurs par définition. Cette caractéristique de la MAIF est d'autant plus ressentie chez des personnes qui ont eu des expériences dans des compagnies d'assurance concurrentes telles que AXA ou encore la GMF, où la culture de la vente prime et où le salaire est indexé sur le nombre de contrats vendus. Ainsi, ce type de pression à la vente s'accompagne souvent de licenciements si les objectifs ne sont pas atteints. Il va sans dire que la MAIF condamne ce genre de procédés ; une des TC s'enorgueillit de travailler au sein d'une mutuelle qui a des principes : « je suis fière d'être à la MAIF, il y a des valeurs et une éthique qu'on ne trouve pas partout ».

Cependant, un tel système semble trouver ses limites dans un environnement où la compétitivité prix fait loi et où la concurrence est de plus en plus rude. Les TC soulignent à juste titre qu'au-delà de la qualité, les sociétaires souhaitent une meilleure compétitivité prix de la MAIF et un alignement avec la concurrence, dans la mesure où celle-ci a fait un effort de qualité ces dernières années, et propose souvent à des prix légèrement inférieurs de prestations tout aussi valables.

### ***4. Place dans la société***

« Je ne parle pas trop du travail en lui-même à l'extérieur » nous faisait remarquer une TC pendant un entretien, mettant ainsi en exergue la volonté de dissocier vie privée et vie publique. Les TC préfèrent mettre en avant la MAIF et ses valeurs plutôt que de s'étendre sur leur métier en soi au



sein de la mutuelle. Ce phénomène est peut-être dû à la perception qu'a le monde extérieur du métier de TC, les employés du centre d'appel souffrant à certains égards du manque de reconnaissance sociale de ce métier et préférant contrebalancer ce désavantage par les valeurs de la mutuelle, la MAIF ayant une image de qualité.

### **5. *Créativité au travail***

« Je ne vais pas conseiller un contrat si j'estime que le sociétaire n'a pas les moyens ». Cette citation renvoie bien à cette qualité d'empathie que de nombreux TC ont mise en avant : selon eux, savoir se mettre à la place du sociétaire et tenir compte de sa situation, afin de lui conseiller le contrat le plus adapté à leur situation, est une qualité essentielle au métier de TC. Les TC peuvent dès lors s'accorder des marges de manœuvre, ne sont pas que de simples exécutants et ils ne restent pas neutres. De facto, on peut y voir une forme de créativité dans leur travail dans la mesure où ils innent, s'impliquent dans leur conseil, ce sentiment engendrant un sentiment de fierté en fin de journée.

### **6. *Rôle des expériences antérieures***

« Y avait beaucoup de pression là où j'étais avant; je travaillais plutôt à reculons » se plaignait un ancien TC d'AXA. Nous avons remarqué que l'expérience antérieure constituait un élément fort dans la définition du sens du travail, dans la mesure où la construction de sens est nécessairement subjective. Une expérience antérieure traumatisante montre à quel point le confort de travail de la MAIF est significatif, du fait d'un raisonnement comparatif. Les TC ayant connu ce genre d'expériences traumatisantes dénoncent souvent l'excès de pression qu'il y avait dans ces entreprises, l'industrialisation de la vente, la faiblesse de la mobilité en interne alors que les promesses foisonnent et enfin la lourdeur des horaires. Nous nous sommes bien rendus compte que plus cette expérience antérieure avait été traumatisante, plus les TC trouvaient de sens dans le travail à la MAIF.

## **III. La relecture de notre expérience à la lumière de la théorie d'Herzberg**

Notre manière de procéder sur ce plan peut paraître peu conventionnelle : la lecture d'articles théoriques se fait le plus souvent avant l'expérience du terrain. N'ayant pas eu le temps de réaliser cette lecture en amont, nous avons décidé de la faire en aval, et cette démarche s'est avérée riche en enseignements, car elle nous a permis de réaliser un second retour sur notre travail, le premier découlant directement de l'analyse des données.

## *1. Une confusion dans la question de départ*

Notre question initiale, « le sens au travail est-il un luxe ? », découlait d'un fort présupposé : nous avons en effet la conviction que certains types de professions étaient un obstacle par nature à cette question, et que les employés étaient alors contraints d'oublier la quête de sens au profit de préoccupations plus vitales. En définitive, le travail « dégradant » et rébarbatif ne permet pas cette question ; on l'accomplit faute de choix mais mieux vaut dès lors éviter, pour son propre équilibre, de se poser la question du sens.

Cette question portait en germe une légère confusion entre motivation et sens au travail. L'épreuve du terrain, sans nous en faire prendre conscience tout de suite, a démenti notre hypothèse de départ et fut déjà un premier signal, a posteriori. Comme nous l'avons vu plus tôt, loin d'être un repère de dépressifs (la vision est caricaturale, mais elle permet de cerner la nature de l'a priori à l'origine de notre question !) faisant volontairement abstraction de la question du sens, nous avons rencontré des personnes satisfaites de leur travail, qui prenaient, contrairement à ce que nous avions supposé, un recul nécessaire à la quête de sens et évaluaient leur travail à l'aune de leurs exigences personnelles.

Mais c'est véritablement le texte d'Herzberg qui nous a permis de mettre à jour cette légère confusion. La théorie de ce dernier se base sur un constat fort : satisfaction et insatisfaction ne sont pas engendrées par les mêmes facteurs. Cette distinction est le résultat d'une expérience à grande échelle et d'une définition précise de la motivation, celle-ci étant assimilée à un moteur interne à l'employé continuant de tourner indépendamment des facteurs extérieurs : ainsi, si mon travail me plaît, je vais être prêt à rester, même si je suis moins augmenté que dans une autre structure ou même si mon rythme de travail est supérieur.

Une fois cette notion de « moteur interne » posée, la distinction est faite entre « faux facteurs » de motivation, ou facteurs « d'hygiène », et « vrais facteurs ». Sont inclus dans la première catégorie des indicateurs traditionnels tels que la réduction du temps de travail, l'augmentation des salaires, la communication interne, la politique de l'entreprise : il s'agit là d'éléments qui influencent l'environnement de travail, à la différence des facteurs liés au travail lui-même et qui sont générateurs de motivation. Parmi ceux-ci, on peut recenser la réalisation, la reconnaissance, le travail lui-même et l'enrichissement des tâches, l'évolution/promotion, etc.

En appliquant cette théorie à notre question et à notre postulat de départ, on s'aperçoit qu'à la notion de sens, nous avons partiellement substitué celle de motivation dans la question de départ. Pourtant, notre définition même du sens au travail comprenait plusieurs axes, dont certains intégraient des facteurs d'« hygiène ». Notre perception initiale affranchissait donc la

quête de sens de la tâche elle-même (c'est lors de la formulation de la question qu'il y a eu un « dérapage »), en en faisait une combinaison de facteurs de motivation et d'environnement, la tâche à accomplir étant un élément de sens parmi tant d'autres.

Cet affranchissement est confirmé par notre expérience : ainsi, ce n'est pas tant de la motivation que du contentement que nous avons observé. Plus que sur le travail réel (l'activité elle-même, et pas sa vocation, à savoir le service MAIF), l'enthousiasme portait sur les conditions de travail et les indicateurs-type d'insatisfaction<sup>3</sup> (salaires, temps, etc.)... Dans la plupart des cas, si le salaire avait faiblement diminué et les horaires légèrement augmentés, il est probable que la satisfaction s'en serait ressentie. Outre les énumérations enthousiastes des avantages (et qui renvoient comme on l'a vu à des facteurs environnementaux), certains commentaires illustrent parfaitement la dissociation faite par la grande majorité entre la cadre et le travail (= la tâche) : le téléphone est à plusieurs reprise mentionné comme lassant, la tâche est répétitive et peu diversifiée (seul le traitement des mails et du chat, à raison de 2h par semaine, constitue un enrichissement de la tâche). Certes, la formation initiale à Niort permet aux TC de traiter de multiples cas par téléphone, car ils sont alors formés sur tous les contrats. N'ayant pas d'objectifs ardues à remplir, ils ont également le choix de vendre quand ils le jugent souhaitable et bénéficient sur ce plan d'une relative marge de manœuvre. Mais pour beaucoup, ces aspects ne sont pas suffisants pour contrebalancer l'aspect répétitif du travail, et après 2/3 ans, les employés quittent la plateforme. Ce fort turnover semble encore indiquer une faible motivation pour le travail de TC en lui-même, et les limites que peut avoir une compensation par le cadre de travail. Cette faible motivation sur le moyen terme s'explique par la faiblesse des facteurs qui peuvent l'alimenter : si les TC jouissent d'une certaine reconnaissance de leurs supérieurs, leur tâche n'en est pas moins répétitive sur le long terme et peu variée. Un enrichissement pourrait passer dans un premier temps par une accession au poste de TC2 (ce poste donne une nouvelle dimension au travail, en intégrant des missions d'enseignement et d'encadrement), ce à quoi de nombreuses personnes interrogées aspirent ; néanmoins le nombre de postes est extrêmement restreint, et les perspectives d'évolution, de manière générale, sont relativement faibles : un TC1 a théoriquement la possibilité de devenir TC2 (postes peu nombreux), peut travailler en agence (il s'agit de faire à peu près la même chose en présence cette fois de personne physique et dans un cadre différent) ou postuler pour un poste au siège. Celui-ci se trouvant à Niort, cette dernière opportunité n'est pas vraiment vécue comme telle ; elle symbolise plutôt une séparation (conjoint, famille, amis, Paris, etc...) que beaucoup se refusent à envisager. Enfin, les efforts même de la MAIF sur le cadre de travail semblent être une acceptation des limites de la motivation suscitée par le travail proposé : les horaires flexibles et réduits, le salaire et le CDI, le cadre de travail agréable et l'ambiance détendue semblent être autant de compensations à une

tâche reconnue comme répétitive, un peu ingrate, et lassante/usante sur le moyen terme.

Ainsi, nous avons trouvé du sens là où nous pensions ne pas trouver de motivation. Ce constat valide en partie la définition première que nous avons choisi pour la notion de sens au travail, qui prenait en compte aussi bien des facteurs de motivation (intérêt pour le travail) que des facteurs liés au cadre de travail. Les facteurs type « hygiènes » donnent donc un sens alors qu'ils ne génèrent pas forcément la motivation.

## **2. *Quelles relations entre sens au travail et motivation ?***

La confusion que nous avons faite dans notre question de départ, l'expérience du terrain et l'éclairage théorique nous ont permis de faire une distinction entre ces deux notions, pourtant imbriquées à plusieurs niveaux.

La différence principale réside dans la genèse de ces deux concepts. Il s'est avéré que notre présupposé de départ portait plus sur la motivation, et il a été vérifié sur ce point précis : la motivation engendrée par la tâche n'était en effet pas vraiment visible<sup>4</sup>.

Cependant, nous avons constaté de manière frappante que chaque TC trouvait du sens à ce qu'il faisait, indépendamment de la motivation pour la tâche sur le long terme : chacun avait pris ce temps de recul et d'évaluation du travail pour justifier son engagement et choisir de le prolonger. La nature de ces sens était diverse, et il y en avait à peu près autant que de personnes interrogées. Ce constat confirme la définition multicritères choisie initialement, et fait du sens au travail une construction personnelle. Il relève d'un arbitrage entre ce que l'individu souhaite obtenir et ce qu'il est prêt à consentir. Le sens au travail apparaît de ce fait comme quelque chose d'auto-généré : il est façonné par un jugement personnel, qui débouche sur un choix d'engagement. Ce dernier point est essentiel : c'est en effet par cet engagement que le sens au travail est concrétisé et renforcé : plus l'on s'engage et plus l'on trouve de sens à ce que l'on fait (notamment parce que l'individu a besoin de trouver du sens à l'activité pour laquelle il a choisi de dépenser temps et énergie). La notion d'engagement était ainsi forte chez les personnes interrogées : sérieux dans le travail, partage des valeurs, confiance dans les contrats vendus etc.

Le sens au travail ne dépend donc pas de la motivation pour la tâche lui même ; en revanche on peut supposer qu'il est une condition nécessaire à la motivation mais pas suffisante. C'est un

---

<sup>3</sup> Nous reprenons là encore la terminologie d'Herzberg

<sup>4</sup> Ce résultat étant présenté avec toutes ses limites, à savoir une durée d'entretien courte (3/4 d'heure – 1 heure) et une prise en compte de la motivation à l'échelle d'un service et non sur le plan strictement individuel : en effet, Herzberg s'interroge sur les leviers permettant de motiver l'ensemble d'un personnel ; les expériences antérieures et les personnalités de chaque individu pouvant à titre personnel influencer sur la motivation engendrée par le travail.

préalable (on ne peut véritablement être motivé par un travail si l'insatisfaction est trop forte par ailleurs, en termes éthiques notamment), mais la motivation a besoin d'un facteur « exogène » constitué par le travail en lui-même. On peut faire le choix de s'engager, en définitive, mais pas celui de se motiver. Une des personnes interrogées semble illustrer ceci : elle nous déclarait en effet ne pas être épanouie dans son travail et trouver le téléphone relativement rébarbatif. Pourtant, son travail et son engagement à la MAIF avait un sens tout personnel : elle appréciait les valeurs de la mutuelle (ayant travaillé à la BRED avant et n'ayant pas vraiment « adoré » cette expérience, elle appréciait la dimension service à la personne), la sécurité du travail et un salaire qu'elle jugeait raisonnable au regard de ses études. Elle trouvait donc un sens à son engagement, mais ne pouvait cependant ressentir une grande motivation pour son travail, quand bien même elle avait fait le choix de s'engager réellement.

Ces notions sont imbriquées et participent l'une de l'autre, mais on peut néanmoins établir des différences et peut être une antériorité du sens sur la motivation (notamment parce que ce sens détermine l'engagement dans la tâche et conditionne par là la motivation qu'elle peut engendrer). Par la suite, la motivation de l'individu est un facteur supplémentaire d'engagement, et renforce encore le sens...

## CONCLUSION

Cette étude a été pour nous une véritable source de découvertes. Nous avons révisé notre vision du centre d'appel qui était relativement caricaturale, et avons découvert un milieu méconnu. Les entretiens ont été enrichissants, et la disponibilité des personnes interrogées et leur ouverture y ont largement contribué : nous les en remercions chaleureusement !

Cette expérience nous a permis de réfléchir à la notion de sens au travail et à celle de motivation, qui prêtent parfois à confusion ; à titre personnel nous avons réfléchi à notre propre conception du sens et à nos attentes personnelles en tentant de définir notre approche et la notion de sens au travail. Notre surprise de découvrir des personnes enthousiastes et ayant trouvé un sens à leur travail, tenait à la fois de notre confusion sens/motivation, de nos préjugés, et également d'une prise de conscience majeure : le sens au travail est avant tout subjectif ; chacun a une conception propre de son emploi et construit un sens intégrant son expérience passée, ses aspirations et ses besoins.