

LES RÉORGANISATIONS ET LE TRAVAIL : AIDER LES PERSONNES À RETROUVER DU SENS

Estelle M. Morin,
École des Hautes Études Commerciales

RÉSUMÉ

Dans cet article, les principaux résultats de nos enquêtes, effectuées au Québec et en France, sur le sens du travail sont présentés. Des enseignements tirés de cette recherche sont dégagés ; les types d'interventions possibles pour aider les personnes à retrouver du sens dans leur travail, surtout dans le contexte des organisations qui ont traversé des périodes de réorganisation majeure, sont indiqués

Nous assistons aujourd'hui à des transformations importantes dans le monde du travail qui se font en réponse à de nombreux enjeux, de plus en plus complexes. De nouvelles formes d'organisation apparaissent et la nature des emplois se modifie considérablement. Force est de constater que les emplois disparaissent de façon permanente; simultanément, apparaissent des technologies nouvelles et des formes innovatrices d'organisation du travail. Dans tout ce remue-ménage, c'est le travail qui est mis en jeu. Tandis que des milliers de personnes souffrent de manquer de travail, d'autres souffrent de devoir trop travailler.

Malgré tout, le travail conserve une place importante dans notre société. À la question : *Si vous aviez assez d'argent pour vivre confortablement tout le reste de*

vosre vie sans travailler, que feriez-vous au sujet du travail ?, plus de 80% des personnes interrogées travailleraient quand même (Morin, 1997; Morse et Weiss, 1955; Tausky, 1969; MOW, 1987; Vecchio, 1990). Les raisons que donnent les sujets sont nombreuses, mais se rapportent pour l'essentiel à celles-ci : pour être en relation avec d'autres, pour avoir le sentiment d'appartenance, pour avoir quelque chose à faire, pour éviter l'ennui, pour avoir un but dans la vie.

Non seulement le travail représente en soi une valeur importante, mais aussi il exerce une influence considérable sur la motivation des employés, ainsi que sur leur satisfaction et leur productivité (Herzberg, 1966, 1980, 1996; Hackman et Suttle, 1977). Cela vaut donc la peine d'essayer de comprendre le sens qu'il prend aujourd'hui, et de déterminer les caractéristiques qu'il devrait avoir pour qu'il ait du sens pour ceux qui le font.

Le but de cet article est de présenter les résultats des enquêtes que nous avons menées au Québec et en France et d'en dégager les types d'intervention possibles visant à aider les personnes à retrouver du sens dans leur travail.

MÉTHODOLOGIE

Pour étudier le sens du travail, nous avons employé deux méthodes de recherche : le questionnaire et l'entretien semi-directif. Le questionnaire intitulé «*Questionnaire sur le travail*» a été développé à partir du questionnaire d'enquête mis au point par MOW (1987). Ce questionnaire comporte cinq parties :

- Les croyances et les valeurs à l'égard du travail (6 questions);
- Vos opinions dans la vie en général (échelles d'internalité et de confiance);
- Renseignements personnels (18 questions);
- Vos attentes vis-à-vis de l'emploi (6 questions);
- Description de l'emploi actuel (10 questions).

Le guide d'entretien comporte neuf questions au moyen desquelles nous pouvons expliciter les multiples sens que donnent les sujets au travail, en faisant intervenir le moins possible les préconceptions des chercheurs. La durée moyenne des entretiens est de 40 minutes. Ils sont enregistrés après accord des sujets.

Notre recherche vise à connaître le sens du travail pour des gestionnaires de langue française. Nous avons choisi de mener notre enquête auprès des gestionnaires de niveaux intermédiaires et supérieurs pour deux raisons principales : ce sont eux qui sont responsables de créer ou d'abolir des emplois et ce sont eux également qui sont responsables d'organiser le travail et de mettre en place les conditions dans lesquelles il s'effectue. Nous croyons qu'il peut être utile de connaître les représentations qu'ils se font du travail afin de les aider à trouver des moyens de lui redonner un sens dans les organisations qu'ils administrent.

L'échantillon comprend 75 gestionnaires, occupant des positions intermédiaires et supérieures dans des entreprises œuvrant dans des secteurs variés. Afin de déceler des différences culturelles, nous avons rencontré des gestionnaires dans les régions de Montréal et de Paris ; 36 gestionnaires sont québécois et 39, français. L'âge moyen des gestionnaires québécois est de 40,75 ans, et des gestionnaires français, 42,1 ans. En tout, 24 sujets sont des femmes : 12 sont québécoises et 12, françaises. L'échantillonnage a été fait grâce à la collaboration de plusieurs personnes dont des conseillers en orientation et en gestion des ressources humaines¹⁸. Ce type d'échantillonnage affecte la validité externe des résultats de notre recherche, mais puisque notre objectif est d'explorer la problématique du sens du travail pour mieux le saisir et formuler des hypothèses de recherche, ce choix est acceptable.

¹⁸ Nous tenons à remercier plus particulièrement les firmes André Filion & Associés (Montréal) et Garon, Bonvalot & Associés (Paris) ainsi que le professeur Georges Trépo, du Département Management et ressources humaines, Groupe HEC, pour leur support et leur collaboration à cette recherche.

LE TRAVAIL POUR DES GESTIONNAIRES FRANCOPHONES

Les gestionnaires que nous avons interrogés, au Québec et en France, présentent des points de vue semblables à propos du travail. La similitude de leurs réponses laisse croire qu'il existe peu de différence entre ces deux groupes, mais cette conclusion doit être faite avec prudence. En fait, il est possible qu'en raison de la méthodologie employée, les différences culturelles n'aient pu apparaître ; il est possible également que cette similitude soit le fait de l'identification professionnelle. En effet, MOW (1987) a obtenu des résultats similaires avec des échantillons de professionnels et de gestionnaires.

Les gestionnaires francophones que nous avons interrogés ont une conception positive du travail. Pour eux, le « travail » est une activité rémunérée, qui engendre une valeur ajoutée, qui leur permet de s'améliorer et qui apporte une contribution à la société. Cette définition du travail est cohérente avec les caractéristiques qu'ils attribuent à un travail qui a du sens :

- Est fait de manière efficiente et mène à quelque chose;
- Est intrinsèquement satisfaisant;
- Est moralement acceptable;
- Est source d'expériences de relations humaines satisfaisantes;
- Assure la sécurité et l'autonomie;
- Tient occupé.

Lorsqu'on leur demande ce qui leur manque ou leur manquerait le plus s'ils ne travaillaient plus, ils ont tendance à nous répondre : avoir quelque chose à faire, quelque chose qui soit productif, se sentir utile, se sentir digne aux yeux des autres, les relations avec des collègues de travail, le sentiment de faire partie d'un groupe et le salaire. Le travail ne représente donc pas seulement un moyen de gagner leur vie, mais aussi une activité qui est en soi intéressante et qui leur procure des satisfactions nombreuses et variées.

S'interroger sur le sens du travail n'est pas le genre de réflexion que font généralement les gestionnaires que nous avons rencontrés ; mais lorsque nous leur demandons comment ils en ont pris conscience, deux types de réponses apparaissent : au fil du temps, à travers les expériences de la vie et du travail, ou bien, à travers l'épreuve, qu'elle soit positive (par exemple, relever un défi) ou négative (par exemple, être dans une situation de conflit de valeurs).

L'annexe 1 présente un résumé des caractéristiques d'un travail qui a du sens pour les gestionnaires ainsi que 14 principes d'organisation qu'on peut y associer. Dans la suite de cet article, chacune de ces caractéristiques sera décrite et nous tâcherons de déterminer les types d'intervention possibles.

Un travail qui a du sens en est un qui est fait de manière efficiente et qui mène à quelque chose

Le travail est une activité productive qui ajoute de la valeur à quelque chose. Les personnes que nous avons interrogées considèrent qu'il est important que le travail soit organisé de manière efficace, dont l'accomplissement aboutit à des résultats utiles, avec une dépense d'énergie qui soit rentable. Dans sa forme négative, cette caractéristique du travail contribue largement à son absurdité.

La façon dont les individus travaillent et ce qu'ils produisent ont un impact sur ce qu'ils pensent et la façon dont ils perçoivent leur liberté et leur indépendance. Les processus de travail tout autant que le fruit de leur travail aident les personnes à découvrir et à façonner leur identité. Il s'ensuit que l'organisation du travail elle-même compte beaucoup : il importe que l'organisation des tâches et des activités favorise l'efficacité et que les objectifs visés tout autant que les résultats attendus soient clairs et significatifs pour les personnes qui font le travail.

Un travail qui a du sens en est un qui est intrinsèquement satisfaisant

Le plaisir et le sentiment d'accomplissement qui peuvent être obtenus de l'exécution des tâches donnent du sens au travail. L'exécution des tâches permet d'exercer ses talents et ses compétences, de résoudre des problèmes, de faire des

nouvelles expériences, d'apprendre et de développer ses compétences, bref, de se réaliser, d'actualiser son potentiel et d'accroître son autonomie.

L'intérêt du travail lui-même semble être associé au degré de correspondance entre les exigences du travail d'une part, et l'ensemble des valeurs, des intérêts et des compétences de la personne, d'autre part. En effet, beaucoup de personnes nous ont dit qu'un travail qui a du sens en est un qui correspond à leur personnalité, à leurs talents, à leurs aspirations, etc.

L'intérêt du travail provient aussi des possibilités qu'il offre de faire la preuve de sa valeur personnelle et de réaliser ses ambitions. Le travail permet de s'accomplir en donnant des occasions de relever des défis ou de poursuivre des idéaux.

L'intérêt du travail résulte également des possibilités de développer son autonomie et de rendre compte de son sens des responsabilités. Cela est obtenu par une organisation du travail qui laisse les employés être gestionnaires de leurs activités et par la présence de mécanismes de feed-back les tenant informés sur l'évolution de leur performance et leur permettant de faire les ajustements nécessaires pour améliorer leur performance.

Un travail qui a du sens en est un qui est moralement acceptable

Le travail est une activité qui s'inscrit dans le développement d'une société; il doit par conséquent respecter les prescriptions concernant le devoir et la bienséance, aussi bien dans son exécution que dans les buts qu'il vise et les rapports qu'il implique. En d'autres termes, le travail doit être fait d'une façon socialement responsable.

Plusieurs gestionnaires que nous avons rencontrés nous ont fait part de leur malaise à travailler dans un milieu qui prône des valeurs qu'ils ne partagent pas, qui tolère des pratiques sociales irrespectueuses, injustes, contre-productives, voire malhonnêtes ou immorales. De plus, ils ont fait valoir leurs préoccupations pour les contributions du travail pour la société. Le fait de faire un travail qui ne sert à rien, qui ne comporte aucun intérêt humain, dans un milieu où les rapports sont superficiels, contribue à rendre le travail absurde. C'est pourquoi il faudrait

tenir compte aussi des implications du travail pour soi-même, pour les autres et pour la société en général, dans l'organisation du travail. Enfin, pour beaucoup de gestionnaires, le travail est un moyen de transcender ses intérêts particuliers en se dédiant à une cause importante et significative. Cela correspond alors à une véritable quête du sens dans les organisations (Pauchant, 1996).

Un travail qui a du sens en est un qui est source d'expériences de relations humaines satisfaisantes

Le travail, c'est aussi une activité qui met en relation des personnes et qui contribue au développement de leur identité. Cette caractéristique apparaît de façon consistante dans les recherches, signe de son importance pour l'organisation du travail. Plusieurs gestionnaires nous ont dit qu'un travail qui a du sens leur permet de rencontrer des personnes de qualité, que ce soit dans son service, dans l'entreprise, ou dans les milieux d'affaires; des personnes avec qui on a des contacts honnêtes et francs, avec qui on a du plaisir à travailler, même si les projets sont difficiles. Un travail qui a beaucoup de sens permet d'aider les autres à résoudre leurs problèmes, de leur rendre service, d'avoir un impact sur les décisions prises par les dirigeants, d'être reconnus pour son expertise et ses contributions à la réussite des affaires, etc. Des satisfactions peuvent donc être obtenues de l'association avec d'autres au travail et durant les échanges avec des clients, des supérieurs, des collaborateurs. La satisfaction n'est pas seulement retirée des services rendus, mais aussi des affiliations trouvées dans son travail.

Le fait d'être en contact avec les autres, d'entretenir des relations nombreuses, et parfois intenses, agit comme un véritable stimulant pour soi-même, non seulement pour le développement de son identité personnelle et sociale, mais aussi pour le développement de liens d'attachement durables, procurant à la fois de la sécurité et de l'autonomie personnelle. En contribuant au développement du lien social, le travail permet aux gestionnaires d'échapper à leur sentiment d'isolement, de mieux vivre leur solitude et de trouver leur place dans leur communauté. Dans ce sens, le travail permet de surmonter des problèmes existentiels, comme la solitude et la mort (Fox, 1980).

Un travail qui a du sens en est un qui assure la sécurité et l'autonomie

Le travail est clairement associé à la notion d'emploi; le salaire qu'il procure permet de subvenir aux besoins de base, donne un sentiment de sécurité, et permet d'être autonome et indépendant. Ce point est important. En effet, on associe généralement le salaire à des éléments de prestige, alors qu'il est clair ici que le salaire est davantage associé à des éléments de sécurité et d'indépendance. Plus encore, pour la majorité des gestionnaires, gagner sa vie est synonyme de gagner le respect des autres et ainsi, de préserver sa dignité personnelle aux yeux des autres. Le salaire semble constituer un élément d'organisation qui doit être distingué des autres conditions de travail.

Il faut par ailleurs accorder de l'attention aux conditions dans lesquelles le travail s'accomplit, car celles-ci ont de l'importance aux yeux des employés. En outre, pour les gestionnaires que nous avons interviewés, les exigences de performance et le stress sont les principaux facteurs qui contribuent à détériorer leur expérience du travail. Par ailleurs, beaucoup recherchent un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Un travail qui a du sens en est un qui tient occupé

Le travail est aussi une activité programmée, avec un début et une fin, des horaires et un train-train quotidien. Il structure le temps : les jours, les semaines, les mois, les années, la vie professionnelle. Il donne du sens aux périodes de vacances. C'est donc une activité structurante, qui permet d'organiser la vie quotidienne et, par extension, l'histoire personnelle. Ceci est encore plus manifeste chez les gestionnaires qui ont perdu leur emploi. Ces derniers disent que le travail, c'est un besoin, une dimension importante de leur vie qui les aide à se situer, qui occupe le temps de la vie et qui lui donne un sens, surtout lorsqu'ils ont la possibilité de choisir leur voie et de faire quelque chose qui soit en accord avec leur personnalité et leurs valeurs. Ces résultats confirment ceux trouvés par Warr (1987) auprès de chômeurs américains. Par ailleurs, avoir un travail signifie être occupé à faire quelque chose; des gestionnaires nous ont dit qu'être payé à ne rien faire n'avait pas de sens. Comme quoi, même en emploi, on peut souffrir de manquer de travail.

TYPES D'INTERVENTION POSSIBLES

Au moment où les gestionnaires songent à faire des changements dans les activités du travail, il serait pertinent d'envisager des moyens pour revaloriser le travail et lui donner un sens.

Pour qu'un travail ait du sens, il est important que celui qui le fait sache à quoi il mène; en d'autres termes, il est important que les objectifs soient clairs et valorisés et que les résultats aient de la valeur à ses yeux. De plus, il semble important que le travail soit organisé de façon rationnelle, de façon à éviter le gaspillage et les pertes de temps.

Pour que le travail soit satisfaisant pour celui qui l'accomplit, il semble important qu'il fasse appel à ses compétences; la sélection des employés prend toute son importance. De plus, il apparaît important que l'employé ait l'occasion de mettre à l'épreuve ses capacités et ce, dans le but de stimuler ses besoins de croissance personnelle et son sens des responsabilités. Plusieurs moyens sont envisageables : la présence de défis, l'autonomie dans la gestion des activités et les mécanismes de feed-back sur la performance sont les plus souvent cités.

Le travail doit s'accomplir selon des règles de devoir et de bienséance et devrait être inspiré par des valeurs morales et spirituelles. Examiner les règles et les valeurs qui sous-tendent les pratiques sociales et organisationnelles entourant le travail peut sembler superflu à certains, mais cela est inévitable dans un contexte de diversité culturelle et de promotion des libertés individuelles.

Le travail en équipe et le développement de relations professionnelles positives, de type client, sont deux principes qui favorisent le développement du sentiment d'appartenance et de la coopération au sein des groupes de travail.

Enfin, il ne faut pas négliger de mettre en place des conditions de travail qui procurent aux employés les sentiments de sécurité et d'autonomie nécessaires à leur développement : le salaire et les conditions de travail doivent être sérieusement étudiés. En outre, il importe que la charge de travail soit adéquate, car il n'y a rien de plus absurde que d'être payé à ne rien faire. Cette dernière condition renvoie d'ailleurs à la première, indiquant le souci d'utilité et

d'efficacité qu'ont en commun les individus que nous avons rencontrés (Morin, 1996).

Les moments de transformation organisationnelle constituent potentiellement une occasion de réorganiser le travail de telle sorte que la qualité de vie et l'efficacité organisationnelle soient améliorées. Souhaitons que le compte rendu de notre recherche aide les gestionnaires à améliorer leurs pratiques.

Annexe 1: Caractéristiques d'un travail qui a du sens et principes d'organisation associés

Un travail qui a du sens en est un qui...	Éléments du travail	Principes d'organisation
Est fait de manière efficiente et mène à quelque chose	Finalité	Clarté et importance des objectifs Utilité, valeur des résultats
	Efficience	Rationalité des tâches
Est intrinsèquement satisfaisant	Mobilisation et exercice des compétences	Correspondance entre les exigences du travail et les compétences de la personne
	Présence de défis et d'idéaux	Occasions d'apprentissage et de développement
	Marge discrétionnaire sur la gestion des activités et la résolution des problèmes	Autonomie et créativité

	Feed-back sur la performance	Responsabilités
Est moralement acceptable	Présence de règles de devoir et de bienséance	Rectitude des pratiques sociales et organisationnelles
	Valeurs morales et spirituelles	Contribution sociale
Est source d'expériences de relations humaines satisfaisantes	Encouragement au travail en équipe	Appartenance
	Valorisation de la coopération	Esprit de service
Assure la sécurité et l'autonomie	Salaire convenable et équitable	Indépendance financière
	Bonnes conditions de travail	Santé et sécurité au travail
Tient occupé	Occupation	Charge de travail adéquate

RÉFÉRENCES

- Fox, A. (1980). The meaning of work. Dans G. Esland et G. Salaman (dir). *The Politics of Work and Organizations*. Milton Keynes : Open University Press.
- Hackman, J. R. et Suttle, J. L. (1977). *Improving Life at Work*. Glenview (Ill.) : Scott, Foresman, and Co.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland : World Publishing Co.
- Herzberg, F. I. (1980). Maximizing work and minimizing labor. *Industry Week*, vol. 206, no. 8, pp. 61-64.

- Herzberg, F. I. (1996). Les quatre questions existentielles : leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel. Dans T. C. Pauchant et coll. (Éds). *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Montréal : Québec/Amérique, et Paris, Éditions de l'organisation, Collection Manpower pp. 165-188.
- Morin, E. M. (1997). Le sens du travail pour des gestionnaires francophones. *Revue Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 3, nos. 2 et 3, pp. 26-45.
- Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail Dans T. C. Pauchant et coll. (Éds) op. cit. pp. 257-286.
- Morse, N. C., Weiss, R. C. (1955). The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*, vol. 20, no. 2, pp. 191-198.
- MOW International Research Team (1987). *The Meaning of Working*. New York : Academic Press.
- Pauchant, T.-C. (1996). La quête de l'excellence et le déni de la mort, In : T. C. Pauchant et coll. (Éds.) op. cit. pp. 139-162.
- Tausky, C. (1969). Meaning of work among blue-collar men. *Pacific Sociological Review*, vol. 12, no. 1, pp. 49-55.
- Vecchio, R. (1990) The function and meaning of work and the job : Morse and Weiss (1955) revisited. *Academy of Management Journal*, vol. 23, no. 2, pp. 361-367.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford : Clarendon Press.