

Quel est le sens du travail ? L'organisation du travail en pleine transformation¹

Résumé de la conférence présentée par Estelle Morin² dans le cadre du congrès de l'AIPTLF 2023

Résumé écrit par Michele Baiocco
Étudiant au doctorat en psychologie (Psy.D./Ph.D.)
Université du Québec à Montréal

La pandémie de COVID-19 a chamboulé le monde du travail et le quotidien des travailleurs partout à travers le monde. En causant une rupture dans leur routine, l'expérience de confinement a poussé des milliers de travailleurs, des professionnels et des cadres à s'interroger sur le sens qu'ils donnent à leur travail et à la place qu'il occupe dans leur vie.

Depuis maintenant plus de 30 ans, Estelle M. Morin, psychologue et professeure titulaire au département de management de HEC Montréal, consacre ses efforts à comprendre ce qui donne un sens au travail et ses effets sur la santé et sur l'engagement au travail. Les recherches qu'elle a menées au Canada, en France et au Brésil auprès d'une vaste gamme d'emploi de différents secteurs et à différents niveaux de responsabilité lui ont permis de déterminer les caractéristiques d'un travail qui a du sens et les pratiques de management correspondantes. Son travail de chercheuse est inspiré par cette conviction qu'en gérant le travail pour qu'il ait du sens pour les personnes qui le font, cela va contribuer à leur santé et à leur accomplissement et par extension, au développement d'un monde meilleur.

Lors de sa conférence au 22e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF), la professeure Estelle M. Morin a rappelé à l'auditoire

¹ La rédaction de cette publication a été rendue possible par le soutien financier du CRSH dans le cadre du programme Connexion. La subvention « L'humain au cœur de la transformation du travail » a été obtenue par les professeurs Michel Cossette (HEC Montréal), Pascale L. Denis (École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal), Sophie Meunier (Université du Québec à Montréal) et Jean-Sébastien Boudrias (Université de Montréal).

² **Estelle M. Morin** est psychologue et professeure titulaire au département de management de HEC Montréal. Elle est également professeure associée à la Chaire Sens et Travail, Icam — Lille (FR), membre de l'Ordre des psychologues du Québec, de l'*American Psychological Association* et du *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. C'est en réalisant sa thèse de doctorat sur l'efficacité des organisations qu'elle a constaté que plusieurs dirigeants ne trouvaient pas de sens dans leur travail, les mettant à risque de développer des maladies professionnelles. C'est là, il y a plus de 30 ans, qu'est né l'intérêt de professeure Estelle M. Morin pour le sens au travail.

que le travail a le potentiel de nous permettre de nous développer et de nous dépasser professionnellement et personnellement. Le travail nous permet aussi de contribuer au monde qui nous entoure et de laisser notre empreinte. Le travail remplit plusieurs fonctions dans notre vie, en plus d'être un gagne-pain : il nous procure le sentiment de sécurité et d'appartenance, il contribue au développement de notre identité et de notre potentiel, il participe à donner un sens à notre vie.

Pour comprendre le sens que nous donnons à notre travail, nous pouvons l'examiner dans ses quatre dimensions :

- **Sensations** : Qu'est-ce que je ressens quand je travaille ? Quelles émotions me font vivre mon travail ? Quelles émotions me font vivre les relations que j'ai au travail ?
- **Signification** : Quelle est l'importance de mon travail ? Son impact ? Les valeurs qu'il actualise ?
- **Orientation** : Quelle place occupe le travail dans ma vie ? Que représente-t-il pour moi ? Quelles fonctions remplit-il dans ma vie ? Quels objectifs me permet-il d'atteindre ?
- **Cohérence** : Dans quelle mesure le travail que je fais est-il cohérent avec mes valeurs et mes intérêts ?

Le sens du travail et le sens au travail

Lorsqu'il est question de sens en contexte professionnel, Estelle M. Morin indique qu'il faudrait distinguer le sens du travail du sens au travail.

Le **sens DU travail** fait référence aux tâches ou activités réalisées dans le cadre de notre emploi et plus spécifiquement au degré de cohérence entre ce que la personne *est* (ses valeurs et ses attentes) et ce qu'elle *fait* dans son travail (les actions et les buts poursuivis) (Morin, 1995). Trois caractéristiques de l'organisation du travail contribuent à lui donner un sens :

- **Utilité** : réaliser un travail qui sert à quelque chose, qui ajoute de la valeur à quelque chose, qui représente un intérêt pour les autres et pour la société.
- **Autonomie** : avoir de l'autonomie, c'est-à-dire la capacité, les compétences et la liberté de faire son travail de manière efficace.
- **Développement** : faire un travail qui offre des occasions d'apprentissage, de développement et de réalisation personnelle.

Le **sens AU travail** se réfère aux relations auxquelles le travail donne lieu. Il résulte de la qualité des relations entretenues dans notre milieu de travail (par ex., avec les superviseurs, les collaborateurs, les collègues, la clientèle). Le sens au travail fait ainsi état du contexte social dans lequel le travail se fait. Trois caractéristiques de l'organisation du travail contribuent à lui donner un sens :

- **Rectitude morale** : travailler dans un milieu où règne un esprit de justice et d'équité et des valeurs humaines qui protègent la dignité humaine et le bien commun.
- **Qualité de la relation avec son supérieur direct** : avoir de bonnes relations avec son supérieur direct, se sentir en confiance, soutenu par son supérieur direct.
- **Qualité de la relation avec ses collaborateurs** : avoir de bonnes relations avec ses collaborateurs, avoir un sentiment d'appartenance à son équipe.

Ainsi, nous pouvons, comme travailleur, nous retrouver dans l'une des quatre situations suivantes :

1. Nous pouvons effectuer un travail qui a du sens dans un milieu de travail dépourvu de sens ;
2. Nous pouvons effectuer un travail qui n'a pas de sens dans un milieu de travail qui en a ;
3. Le pire, faire un travail qui n'a pas de sens, dans un milieu qui n'en a pas non plus.
4. Idéalement, nous pouvons effectuer un travail qui a du sens dans un milieu de travail qui en a.

Les travaux de recherche de Estelle M. Morin ont permis de démontrer que lorsque nous réalisons un travail qui a du sens et travaillons dans un milieu qui en a, nous avons plus de chance de nous sentir bien au travail, nous sommes moins à risque d'avoir des symptômes de détresse psychologique, et nous sommes mieux disposés à nous engager dans notre travail et à vouloir conserver notre emploi dans l'organisation.

Existe-t-il des pratiques de management permettant de favoriser le sens en contexte professionnel ?

Selon Estelle M. Morin et Laurent Falque (2023), six ensembles de pratiques de management sont à favoriser pour aider les personnes à donner du sens à leur travail.

- Veiller à la santé et à la sécurité physique, psychologique et sociale des travailleurs
 - Être attentifs au travail, aux conditions de travail et aux relations interpersonnelles, afin de protéger la santé et la sécurité des personnes.
- Donner une direction claire et inspirante
 - Donner une direction stimulante et conséquente, alignant les actions mises en place à la mission et aux objectifs de l'organisation.
- Créer un environnement facilitant l'accomplissement du travail
 - Mettre à disposition des ressources matérielles, mettre en place des systèmes efficaces d'information, de formations, de rétroactions et de récompenses afin de faciliter la réalisation du travail.
- Faciliter la résolution de problèmes, autant techniques et psychosociaux

- Contribuer à la résolution de problèmes et à la gestion des conflits de manière collaborative et en stimulant l'autonomie des personnes et leur solidarité.
- Soutenir le développement de l'autonomie
 - Accorder aux personnes une marge de manœuvre dans l'accomplissement de leurs responsabilités et leur permettre de contribuer dans la prise de décisions à l'interne.
- Encourager le développement des compétences
 - Considérer les champs d'intérêt, les compétences et les forces des personnes dans leur parcours professionnel et favoriser leur épanouissement.

En période de transformations autant dans la société que dans le monde du travail, le sens du travail est un levier à considérer afin de favoriser l'engagement, l'efficacité et l'épanouissement des personnes.

En gérant le travail de sorte qu'il ait du sens, les cadres et les directions permettent aux employés de répondre à deux questions existentielles, la première étant en partie répondue par la deuxième. Quel est le sens de ma vie ? Quel est le sens de mon travail ? Répondre à ces questions renforce la résilience et les capacités d'adaptation des personnes face à des situations complexes pouvant compromettre leur santé et leur intégrité.

Références

- Morin, Estelle M. (1995). Organizational effectiveness and the meaning of work. Dans Thierry C. Pauchant (dir.), *In Search of Meaning. Managing For The Health of Our Organizations, Our Communities, and The Natural World* (p. 29–64). Jossey Bass.
- Morin, Estelle M. et Falque, L. (2023). Six pratiques à encourager pour donner du sens au travail. *Gestion*, 48(2), 98-101.