

Livre blanc

Sens & valeurs du travail chez les salariés marocains

Sens & valeurs du travail chez les salariés marocains

Economi*d*
HEM RESEARCH CENTER

Avec le soutien de

**FRIEDRICH
EBERT**

STIFTUNG

Équipe de travail

- Saïd Abu Sheleih, consultant, associé à *Economia*-HEM
- Manal El Abboubi, chercheure associée à *Economia*-HEM
- Nabil El Mabrouki, chercheur associé à *Economia*-HEM
- Rajae El Mouatarif, psychologue du travail
- Adil El Ouazzani, enseignant-chercheur, *Economia*-HEM
- Rachid Filali Meknassi, enseignant-chercheur en droit du travail
- Abdelilah Jennane, consultant en RH
- Driss Ksikes, écrivain-chercheur, directeur de *Economia*-HEM
- Kamal Mellakh, sociologue du travail
- Hammad Sqalli, enseignant-chercheur, *Economia*-HEM
- Bachir Znagui, journaliste-consultant, *Economia*-HEM

Rédacteurs

- Hammad Sqalli
- Adil El Ouazzani
- Rachid Filali Meknassi
- Saïd Abu Sheleih

Coordinateurs

- Rachid Filali Meknassi
- Driss Ksikes

Relecture

- Zahra El Harouchy

Gestion du terrain

- Khadija Boutaleb
- Hajar Chouki

Communication

- Karima Guenich

Maquette et mise en page

- Mohammed Taha Benhammou

Remerciements

Ce travail n'aurait pas pu s'effectuer et être mené à terme sans l'intuition initiale de Christophe Dejourné, l'effort de croisement des disciplines effectué par l'équipe de travail, le soutien de la Fondation Friederich-Ebert-Stiftung, la disponibilité de vingt-six entreprises marocaines à nous ouvrir leurs portes, de quatre-vingt-deux salariés marocains à nous parler ouvertement, de quinze top managers à échanger librement avec nous, la générosité particulière de Maghreb Steel et, à sa tête, Amar Drissi, de nous offrir l'opportunité de mener une trentaine d'entretiens approfondis et, bien entendu, toutes les personnes qui ont transcrit, relu et édité le texte final.

PRÉFACE

par Driss Ksikes

Ceci est le deuxième livre blanc produit par le Centre de recherche de HEM, *Economia*. C'est en soi un événement, l'aboutissement d'un long cheminement de recherche sur un sujet qui nous a semblé suffisamment pertinent et crucial pour y consacrer un effort non seulement de conception et d'investigation, mais également de réflexion et de propositions de pistes d'action.

Explorer les sens et valeurs que mettent les salariés marocains derrière le « travail » nous a semblé, dès le démarrage de ce projet, en 2015, d'une urgence criante, vu la concomitance de plusieurs défis : la flexibilité distillée par le mode néolibéral mondialisé, avec ce qu'elle peut induire comme peur de la précarité ; le besoin recrudescant du bien-être au travail avec ce qu'il exige comme réformes organisationnelles ; le devoir de compétitivité des entreprises avec ce qu'il implique comme équilibre entre performance économique et intelligence sociale ; sans oublier la transition démographique et le manque de dynamisme de l'économie marocaine. Tout cela pèse sur la psyché des individus qui cherchent souvent à concilier sécurité et épanouissement.

Évidemment, la performance globale et la soutenabilité de l'économie marocaine sont tributaires de plusieurs facteurs macroéconomiques, dont les politiques – industrielle, fiscale, sectorielle –, l'efficacité de coordination de l'ensemble, etc. Mais, dans ce travail, nous avons fait le choix délibéré d'appréhender le niveau intermédiaire, intra-entreprises qui nous semble tout aussi crucial. Pour ce faire, nous partons de ce postulat fort, à savoir que les entreprises, au Maroc, ne peuvent devenir une locomotive économique performante sans des travailleurs décemment traités, considérés comme des acteurs pensants et agissants, sources d'innovation, parties prenantes de la gouvernance et de la vie de leurs organisations. Certaines le font déjà mais

la plupart n'en ont pas souvent conscience ou n'en ont pas les moyens et, quelquefois, même pas la volonté.

Avant de nous projeter par rapport à ce que les organisations, défaillantes et/ou soucieuses de s'améliorer dans ce domaine, pourraient adopter comme attitudes et démarches, nous avons essentiellement interrogé les salariés. Et en faisant parler ces travailleurs, des managers aux ouvrier(ère)s, nous avons fait le pari d'une écoute analytique qui nous permettrait de comprendre au mieux le réel afin de pouvoir agir dessus.

Si notre premier livre blanc a été consacré en 2014 au « leadership dans les organisations marocaines » et a donné lieu, entre autres, au programme d'accompagnement de jeunes leaders, *Ra'ed*, ce deuxième opus ambitionne d'enclencher une nouvelle dynamique, aussi bien au niveau de la recherche en soi, de l'accompagnement des travailleurs et managers, de l'animation du débat public sur le sujet, mais également en termes d'enrichissement des contenus d'enseignement du management avec ce que les exigences d'un « travail sensé et valeureux » implique comme état d'esprit et comme modalités de gouvernance.

Driss Ksikes

Directeur

Economia, HEM Research Center

AVANT-PROPOS

Chaque travailleur et chaque travailleuse perçoit son travail d'une manière différente et unique : il y en a pour qui travail = créativité, il y en a pour qui travail = aliénation, il y en a pour qui travail = inclusion sociale, comme il y en a pour qui travail = frustration/stress...

La signification, le sens du travail ainsi que le rôle qu'il a joué dans la vie des êtres humains ont beaucoup évolué au fil des millénaires. Pendant l'Antiquité et le Moyen Âge, il était synonyme de corvée, de châtement, voire de malédiction. Actuellement, à l'ère de la mondialisation et de la digitalisation, de plus en plus de travailleurs et de travailleuses partagent la même idée : le travail devrait être une source de revenus digne et un moyen d'atteindre l'épanouissement et le développement personnel.

Par ailleurs, un tournant a eu lieu dans l'évolution du concept de travail quand celui-là est devenu une valeur d'échange. Selon la théorie de la valeur de Marx, un produit devient une marchandise et une valeur d'échange parce qu'il possède une valeur qui est déterminée par le temps de travail consacré à sa production.

L'expression économique la plus logique de l'importance du travail découle de la fonction Cobb-Douglas, largement utilisée en économie comme modèle de fonction de production dont le produit résulte d'un processus de combinaison des trois facteurs de production, en l'occurrence le capital, le travail et la terre. Le facteur travail possède, bien évidemment, une connotation éminemment humaine car à un stade ou à un autre, d'une façon ou d'une autre, c'est une personne, un travailleur ou une travailleuse, qui le réalise. Le présent ouvrage explore et analyse la dimension humaine du travail tout en plaçant au centre de la recherche les perceptions des travailleurs et des travailleuses du Maroc d'où

son importance, son actualité et sa pertinence. La Friedrich-Ebert-Stiftung, fondation politique émanant du mouvement ouvrier et socio-démocrate allemand, se voit aujourd'hui honorée de pouvoir partager avec le Centre de recherche de HEM, *Economia*, cette réflexion sur le sens et la valeur du travail au Maroc.

Actuellement, nous traversons une période de grandes mutations : fin des cycles classiques de production industrielle, production transfrontalière, nouveaux modes d'exploitation économique, hyper-digitalisés, découlant de la mondialisation, etc. Tout cela nécessite d'être analysé, encadré, voire régulé. Dans ce contexte, l'un des concepts, toujours objet de débat et réflexion, est celui du « travail décent ».

Le concept de « travail décent » regroupe, selon l'Organisation internationale du travail (OIT), « l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes »¹. Ce concept apparaît pour la première fois en 1999 dans le cadre du premier rapport du Directeur général de l'OIT, Juan Somavía, adressé à la Conférence internationale du travail. Ce rapport a été une réaction à la dégradation des conditions de travail et des droits des travailleurs et des travailleuses dans le contexte de la mondialisation.

Aujourd'hui, vingt ans après le Rapport Somavía, et lorsque personne ne peut nier que la mondialisation est source d'opportunités, la justice sociale et le respect des droits des travailleurs et des travailleuses sont plus que jamais au centre de l'action de la Friedrich-Ebert-Stiftung car, malgré les effets bénéfiques palpables qu'elle a entraînés – « au cours des dernières décennies, des centaines de millions de personnes sont sorties de la pauvreté »² –, elle n'est malheureusement pas une « nouvelle ère » de prospérité, liberté et bien-être pour tous et pour toutes.

1. <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang-fr/index.htm>

2. Rapport annuel d'Oxfam sur les inégalités dans le monde (2017). *Une économie au service des 99%*. URL: https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp-economy-for-99-percent-160117-fr.pdf

Puisque cet ouvrage porte sur le sens et la valeur du travail, il serait peut-être pertinent de se poser certaines questions autour du concept de « travail décent ». Est-ce que le « travail décent » n'est que l'antonyme du « travail indécent », ce travail où les droits fondamentaux les plus basiques des travailleurs et des travailleuses et même les droits humains d'une façon générale sont bafoués ? L'OIT définit le « travail décent » comme un travail qui respecte un ensemble d'exigences de justice très basiques mais, pour qu'un travail puisse être qualifié de décent, ne devrait-il pas avoir un véritable sens pour la personne qui l'exerce et une valeur en plus de celle qui peut lui être attribuée du point de vue du profit économique ?

Le travail a une dimension éthique du fait d'être une activité humaine. C'est pour cela qu'il devrait *« s'organiser et se réaliser de façon à ce qu'il soit une activité dotée de dignité humaine et contribue à l'épanouissement et au développement de la personne qui l'exerce »*³.

Il est bien connu que les principaux modes d'organisation du travail mis en œuvre à partir du début du siècle dernier aliénaient les travailleurs et les travailleuses du fait qu'ils-elles voyaient réduite à néant leur capacité de réflexion en plus d'être instrumentalisé(e)s au point que la dimension humaine et psychologique du travail était presque complètement négligée. Aujourd'hui, les modes d'organisation du travail, trop axés sur l'atteinte d'objectifs et l'accomplissement de résultats, aliènent toujours les personnes travailleuses du fait des situations auxquelles elles sont quotidiennement confrontées, des situations qui les forcent à nier leur autonomie et la dimension professionnelle de leur travail, en raison notamment de la multitude de contrôles auxquels elles sont soumises. La perte de sens du travail effectué couronnerait ce processus dû aussi au manque de reconnaissance de la personne « capable » grâce à laquelle il a été réalisé.

De nos jours et au-delà de la crise économique mondiale ayant été plus au moins surmontée, le monde connaît une transformation constante des modes de production. Comment faire pour que l'ensemble de ces changements ne devienne pas une sorte de néo-féodalisme alimentant des rapports de

dépendance presque servile mais des modes de production démocratiques basés non seulement sur l'humain, mais aussi sur le gain économique ?

L'essence de l'action de la Friedrich-Ebert-Stiftung se trouve dans la défense des droits et du bien-être des personnes travailleuses dont la connaissance, le savoir et l'effort font fonctionner l'économie mondiale. C'est pour cela que depuis 1984, date où elle s'est installée au Maroc à l'invitation du Gouvernement marocain, la Friedrich-Ebert-Stiftung soutient toutes les composantes de la société marocaine pour un développement économique, social et culturel menant à une société davantage juste, inclusive, équitable et socialement soutenable pour toutes et pour tous.

Enfin, nous ne saurions pas terminer sans remercier notre partenaire, le Centre de recherche de HEM, pour rendre possible une collaboration riche et productive dont l'un des fruits est l'ouvrage que vous avez en ce moment, cher lecteur, chère lectrice, entre vos mains.

Batirtze Eguiluz Herrera

Coordinatrice de programmes
Friedrich-Ebert-Stiftung
Maroc

Dr. Klaus-Peter Treydte

Représentant résident
Friedrich-Ebert-Stiftung
Maroc

3. Cf. Melé, D

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Interroger l'existence ou non du sens du travail chez les salarié(es) marocain(es) et les valeurs que les personnes mettent derrière l'acte de travailler ne nous est pas tombé dessus du jour au lendemain. Comme dans tout centre de recherche qui accumule, sur un pan des savoirs, des intuitions, des observations et des débuts d'hypothèse, nous nous sommes rendu compte depuis trois ans qu'à *Economia*, HEM Research Center, nous avons particulièrement creusé un sillon eu égard à la centralité de l'humain dans les organisations. Que ce soit en partant de problématiques macro-économiques en lien avec les inégalités sociales et en essayant d'en tracer les manifestations sur le terrain des entreprises¹, ou en abordant la dimension cruciale de la reconnaissance des individus dans les organisations, à travers des séminaires² menés par le Centre, nous en arrivons au même questionnement : que mettent les managers et les salariés derrière le mot travail, comment le vivent-ils et comment le valorisent-ils ?

Une telle interrogation n'intervient pas *ex nihilo* mais prend de l'ampleur dans un contexte particulier où les cadres politiques et réglementaires ainsi que les structures économiques existantes ne sont pas globalement enclines à favoriser l'épanouissement individuel et collectif des travailleurs. L'adoption du Code du travail en 2004 au terme d'un dialogue social et politique engagé dix années plus tôt annonçait l'ancrage des rapports de travail sur la voie des droits fondamentaux et de la compétitivité des entreprises. Mais, dès son entrée

en vigueur, les conflits afférents à l'interprétation de certaines dispositions et à son implémentation dans l'ensemble du tissu économique ont révélé la fragilité du consensus auquel sont parvenus les partenaires sociaux et les obstacles à l'extension des droits fondamentaux au travail. Évidemment, ce projet n'ambitionne pas d'évaluer le comportement des entreprises à ce sujet, d'autant qu'il existe sur place de « bons élèves ». Mais, la tendance générale qui se dessine, à partir des observations de chercheurs en management, d'experts en droit du travail et en gestion des ressources humaines et des subjectivités de salariés interrogés, indique que les manquements et contournements des règles prédominent.

De ces différentes observations préliminaires, il se dégage que même lorsque les droits individuels et collectifs sont respectés, et même si plusieurs top managers s'emploient à être « humains », empathiques et à l'écoute, un souffle d'insatisfaction persiste et révèle un profond mal-être au travail. Au grondement sourd d'injustices ressenties s'ajoutent la fréquence du harcèlement moral et sexuel et la multiplication des causes de stress qui constituent autant de risques psychosociaux. Selon des études récentes³, un Marocain sur trois n'est pas satisfait au travail et vit son activité professionnelle comme une source de stress en raison du manque de reconnaissance et de la surcharge de travail.

Comme par effet miroir, les dirigeants d'entreprise déplorent, à raison parfois, le manque d'implication et d'engagement de leurs salariés, ce que les recherches menées⁴ à *Economia* expriment en termes de déficit de coopération dans les organisations. Des experts remarquent également, à partir de leurs relevés de terrain, des déficits de compétence et de confiance en soi chez les salariés, qui amènent souvent les managers soit à faire le travail à leur place soit à finir par s'en séparer. Vu d'en haut, les valeurs ne sont pas en reste. En effet, les déclarations de dirigeants pointent du doigt le manque d'éthique professionnelle, voire de « triche », chez leurs collaborateurs. Mais que se passe-t-il dans l'intervalle, dans le quotidien des organisations salariales ?

1. Cf. Dossiers *Economia* : Inégalités, justice sociale et entreprises (2017, octobre).

2. Séminaire organisé en 2015 par *Economia* et coordonné par Raja El Mouatarif intitulé : *Vers une reconnaissance de l'individu dans l'entreprise - Impacts psychologique et enjeux organisationnels* ; animé à tour de rôle par Christophe Dejourné, Jean-Luc Thomas et Jacques Fradin, avec la participation de hauts cadres (médecins de travail, DRH...) de cinq entreprises marocaines.

3. Enquête réalisée par Opinionway sur le bien-être au travail, 2017.

4. Cf. Dossiers *Economia* : Inégalités, justice sociale et entreprises (2017, octobre) ; L'humain dans l'entreprise, une entreprise humaine ! (2016, février).

Vivons-nous une crise de sens du et au travail dans les entreprises marocaines ? Si le travail n'est pas une marchandise comme le réaffirme la Déclaration de Philadelphie de l'OIT (1944) et le rappelle le Code de travail marocain, que signifie-t-il ? Et si, comme l'énonce avec justesse Karl Polanyi, « *le travail n'est que l'autre nom de l'activité économique [qui ne saurait] être détaché du reste de la vie, être entreposé ou mobilisé* ». Et s'il ne peut être assimilé à une simple marchandise, qu'apporte-t-il au-delà de la rétribution marchande ?

Il serait prétentieux de dire qu'en commençant ce projet de recherche, il y a trois ans, nous avions une idée précise de ses contours. Nous avons cherché dans la nombreuse littérature traitant de la question des indications de nature à éclairer une investigation du terrain, et à apporter des débuts de réponses puisés de la voix des acteurs. Entre philosophie, droit du travail, psychologie du travail, gestion des ressources humaines, théorie des organisations, management stratégique, sociologie des organisations, nous avons cherché à faire dialoguer les cadres d'analyses existants, afin d'en extraire les questions de recherche pertinentes qui nous aideraient à lire le réel du travail au Maroc. La première partie rend compte de cette approche initiale théorique, orientée et multidimensionnelle. La deuxième partie restitue le produit d'une série d'entretiens phénoménologiques dédiés à la subjectivité des individus au travail envisagée ici comme « *la façon dont les acteurs décrivent et ressentent les événements et les différentes manières qu'ils ont d'appréhender la réalité* » ; le but étant d'améliorer la connaissance de la signification et des représentations du travail ainsi que des facteurs qui créent et/ou détruisent le sens du travail pour chacun(e). L'analyse se base sur plus de soixante entretiens de fond réalisés dans le cadre de ce projet dans les secteurs industriels et des services. Si les perceptions et représentations individuelles, ainsi recueillies, peuvent donner lieu à une première catégorisation des sens du travail chez les salariés marocains, elles valent autant pour ce qu'elles autorisent à faire. Notre but étant, au-delà de l'analyse des grandes tendances qui s'en dégagent, d'entamer une réflexion ouverte et stimulante, qui permettrait aux différents intervenants (chercheurs, État, syndicats, entreprises) d'entrevoir des possibilités d'exploration et d'action.

Ce qui justifie cette lecture proposée est qu'économiquement, la prégnance dans les secteurs clés de positions monopolistiques/oligopolistiques et de

situations de rente⁵ induit, à la lumière de différentes analyses existantes, un manque de dynamisme du marché et, à l'intérieur des organisations, des modes de gestion productivistes plus soucieux de contrôle que de participation et d'initiative au travail. Bien sûr, quelques secteurs compétitifs connaissent au sein des entreprises qui les peuplent des modes de management disparates avec des modèles d'émulation plus ou moins probants. Mais ceux-là ne constituent, hélas, eu égard à la dynamique générale du pays, que des exceptions qui confirment la règle. Aussi, l'ambition de ce travail prend tout son sens, compte tenu de la tendance dominante des organisations qui se dégage et au besoin qui s'y ressent de donner plus de sens et de valeur au travail.

Notons que, dans une telle configuration, où les ruptures engendrant le nouveau ne peuvent se réaliser aisément, les acteurs (organisations et individus) vont tendre à stagner, tandis que l'enjeu d'insuffler de nouvelles dynamiques demeure primordial pour des raisons de compétitivité. Autrement dit, les configurations organisationnelles révèlent, sous couvert de méthodes de travail et autres principes qui peuvent paraître modernes de prime abord, les ancrages d'un taylorisme antinomique avec les besoins et les attentes et des travailleurs, et des entreprises soucieuses d'évoluer. Non pas que ces organisations, au sens classique du terme, c'est-à-dire des organisations séquentielles par silos, où prévaut le souci d'un contrôle et de normes empêchant toute évolution dynamique vertueuse, soient vides de sens, mais seulement peu adaptées à des contextes sociaux et économiques mouvants.

En proposant une réflexion sur les pratiques existantes au Maroc, ce travail tente de montrer, au-delà des expériences et perceptions individuelles, jusqu'à quel point les organisations, qui demeurent figées dans un monde où l'accélération et raccourcissement des cycles de production et de vente sont devenus des constantes à part entière, sont prêtes à se transformer et évoluer en mettant le sens et les valeurs du travail au cœur de leurs dynamiques internes.

Loin de préconiser pour chaque type d'intervenant des solutions ou de prescrire des recommandations, la troisième partie de ce rapport ouvre des

5. Nous nous appuyons sur l'analyse de Mohammed Ghali Berrada, ancien ministre des Finances du Maroc, tirée de son ouvrage qui reste, pour nous, toujours d'actualité : *Une élite de transition, les entrepreneurs marocains des années 60*.

perspectives que l'équipe de chercheurs *Economia*-HEM juge prometteuses. Faut-il le rappeler, ce projet espère contribuer, que ce soit sur le plan des politiques générales ou des procédés de gouvernance d'entreprise, à favoriser les conditions de transformation permettant aux acteurs de mieux s'adapter au changement par la création de sens. En effet, il s'agit bien, de manière pratique, d'insuffler à ces organisations des principes stimulant l'action et renforçant les liens en leur sein. Fidèle à la ligne de conduite de *Economia*-HEM, ce rapport invite, par ailleurs, à agir, hors des murs des entreprises, sur l'écosystème et les cadres de régulation existants, principalement à travers le prisme du « travail décent »⁶.

En plus de mettre en avant les pistes de recherche à approfondir, ce rapport propose, par un va-et-vient entre théories managériales et connaissance du terrain, une manière d'appréhender le travail comme un espace favorisant la création de sens chez les individus. Il s'agit avant tout d'un travail collectif interdisciplinaire qui prétend seulement mettre entre les mains des lecteurs et acteurs sociaux un premier produit exploratoire soumis à débat et enrichissement, en vue d'engager des actions futures pour une compréhension appropriée du vécu du travail par ses acteurs et l'amélioration des conditions de son traitement.

6. Voir la troisième partie de ce rapport.

Cadre conceptuel et méthodologique

Afin de mener une étude exploratoire à propos du sens du travail et les valeurs y afférentes, parmi les salariés des entreprises marocaines, nous avons pris le temps, avant d'aller sur le terrain, de recenser les différentes perspectives à partir desquelles la question du sens du et au travail est appréhendée. Appréhender aussi bien ce que pensent les théoriciens que ce que nous apprend l'histoire nous a permis de mieux cerner les dimensions à mobiliser pour mener au mieux notre entreprise de recherche. Ainsi, nous verrons dans l'ordre, les apports pertinents de la littérature produite à ce sujet, ce que nous avons mobilisé comme grilles de lecture, ce que nous avons retenu comme propositions à vérifier par l'étude empirique et comment nous avons construit notre guide d'entretien pour recueillir les représentations et perceptions des acteurs.

Autour du concept de travail en général

Le travail paraît s'inscrire dans l'ordre de la nécessité : il nous faut travailler pour gagner notre vie et produire les biens dont nous avons collectivement besoin. Cette évidence n'a pas toujours été admise comme telle. S'il n'a pas été toujours reconnu comme un devoir moral, le travail a souvent revêtu une dimension essentielle, constitutive de la représentation que nous nous faisons de l'homme. Il est, selon plusieurs approches, ce qui nous définit et nous permet de prendre place dans la société.

Travail et sociétés primitives

Pour l'homme des sociétés primitives, l'activité de production est exactement mesurée, délimitée par les besoins énergétiques à satisfaire. Pour les Indiens, une fois assurée la satisfaction globale de ces besoins (quatre heures par jour en moyenne), rien ne les dispose de produire plus. Le temps restant étant destiné à l'oisiveté, le jeu, la guerre ou la fête. Les besoins sont satisfaits en peu de temps et avec le minimum d'efforts. L'idée de besoins illimités et de logique d'accumulation et de production pour l'échange est inexistante. Ces populations ne considèrent pas l'activité économique comme une contrainte, seuls les rapports de domination sociale donnent lieu à l'aliénation. Dans ce contexte initial, la division sociale du travail induit un sens tacite de celui-ci, prenant forme dans des activités de groupe, non hiérarchisées.

Le travail dans la civilisation gréco-romaine¹

Loin de représenter une source d'accomplissement de la personne, le travail a été pendant longtemps méprisé en raison de sa pénibilité, de la répétitivité des tâches et de l'effort physique qu'il impose. Il ne pouvait convenir en tant que corvée et servitude forcée qu'à des personnes réduites à l'esclavage. Le travailleur, qu'il soit esclave ou artisan, ne pouvait être reconnu comme producteur de valeur sociale : sa production n'était évaluée que sous son seul aspect de *valeur d'usage* et de valeur de celui auquel elle était directement destinée.

L'idée de l'accomplissement de la personne par le travail est relativement récente. Si l'invention de l'agriculture a permis la sédentarisation, transformé le travail petit à petit en source de richesse et permis les débuts de l'organisation du travail à travers le principe de hiérarchie, ce n'est qu'au siècle des Lumières que le travail n'est plus seulement une source de survie mais également de stimulation et d'épanouissement du moi². Dépassée alors la vision dominante au sein de l'Europe médiévale selon laquelle l'accumulation de richesse et l'aspiration à un meilleur avenir sont des péchés et participent au mépris du labeur, assimilé à un effort, une peine, voire une punition divine, si « le pain n'est pas gagné à la sueur du front ». C'est d'ailleurs le protestantisme qui favorisera la progression du capitalisme et placera, de manière inédite, le travail comme une valeur centrale. Et c'est quasiment à la même époque qu'aux États-Unis, Thomas Jefferson va faire l'apologie du mérite et de l'effort, en considérant que le travail procure de la fierté. Ainsi, la représentation du travail va se modifier pour devenir plus positivement acceptée : travailler honnêtement, épargner et réinvestir son argent deviennent des bases sociales fortes.

La principale rupture quant à l'évolution du rapport au travail se manifeste avec l'essor du capitalisme industriel, ce qui donne naissance à la conception moderne du travail. Avec le marché et le salariat, tous les travaux effectués

1. Synthèse de l'équipe de *Economia*-HEM.

2. À la Renaissance, on trouvait à travers les biographies des artistes tels que Michel-Ange ou Léonard de Vinci la représentation selon laquelle le labeur était une voie d'accès à l'authenticité et à la gloire, donc de transcendance. Mais, cette acception était seulement partagée par une élite...

doivent être comparés, mis en relation les uns avec les autres ; le travail n'est plus perçu sous son aspect concret, comme *valeur d'usage*, mais comme *valeur d'échange*. C'est désormais par son apport de travail que chacun participe à la société, conçue elle-même comme essentiellement définie et stabilisée par le travail. Notons qu'Adam Smith a été un précurseur incontournable de cette nouvelle vision : le travail est principalement reconnu en tant qu'activité destinée à la réalisation d'une fin particulière, en l'occurrence la création de la richesse. À l'instar des biens marchands qu'il produit, il acquiert lui-même une valeur marchande qui peut s'évaluer de manière abstraite³. Le travail participe de la valeur des biens et constitue lui-même une valeur marchande... Dans le paradigme industriel, la contrainte est exercée à travers le mode d'organisation sociale, c'est-à-dire de la division sociale et technique du travail (obligation) qui inscrit les travailleurs (salariés) dans une activité. Ici prévaut la *valeur d'utilité* et le travail devient clairement un facteur de production.

Même si Hegel (1770-1831) avance tardivement l'idée selon laquelle le travail fait souffrir mais nous élève au-dessus de notre animalité (c'est-à-dire qu'on travaille par obligation ou pour de l'argent mais, en même temps, on peut se réaliser et être heureux), le XIX^e siècle marquera un tournant dans la construction du sens moderne du concept. Karl Marx, en s'appuyant sur l'approche hégélienne, considère que le travail est une *liberté créatrice*, il est en même temps création et liberté, en ce sens que l'activité par laquelle *l'homme, en transformant la nature hors de lui, transforme sa propre nature*. Il dénonce le travail aliéné, celui qui empêche toute liberté créatrice et rêve : « *Nos productions seraient autant de miroirs où nos êtres rayonneraient l'un vers l'autre.* »

L'extension croissante du salariat et de la classe ouvrière participe clairement à la compréhension contemporaine du travail, à savoir l'activité de fabriquer, de produire, de créer. Le travail est dès lors compris comme produisant une œuvre collective où l'individu peut en voir la production concrète et en faire un miroir social, pour dire aux autres qui il est. Mais pour Karl Marx, le travail comme essence de l'homme nécessite une libération du salariat. Un être ne peut connaître la puissance libératoire et créatrice du travail que si le joug du

3. Marx s'inscrit dans cette perspective, mais reprochera plus tard à Adam Smith d'affirmer que le travail est d'abord sueur et effort.

capital est levé ; une fois aboli le salariat, l'Homme pourra renouer pleinement avec le travail.

Contrairement à ce que préconisait Marx, le système capitaliste a triomphé et le travail a continué à charrier un ensemble de significations, qui ne sont pas toutes émancipatrices, loin de là. Ainsi, les notions de pénibilité, de souffrance, voire de corvée refont surface. Les personnes vivent le travail de manière paradoxale. D'une part, il est un facteur de production : la création de richesse importe plus que l'activité du travail. D'autre part, la capacité de l'activité à générer du bien-être chez les personnes demeure sujette à interrogations.

D'où ce dilemme : il y a d'un côté l'avènement de la société salariale où le travail demeure un facteur de production réglementé et rémunéré en contrepartie d'un effort fourni, essentiel à la vie de nos sociétés, en cela qu'il procure au travailleur un revenu et une sécurité économique pour lui et sa famille. D'un autre côté, le rendement de ce travail, sa finalité, sa qualité, la qualité de vie au travail, ou encore le niveau d'engagement et d'épanouissement des travailleurs varient selon qu'on lui donne un sens ou pas. En d'autres termes, **le travail puise son sens à la fois dans les conditions de son organisation sociale et dans la subjectivité du travailleur (son vécu au travail, sa vision du monde et ses projections, ses relations à la hiérarchie et au sein d'un collectif...).**

Pourquoi étudier le sens du travail ?

Se définissant comme une activité qui a un but, le travail répond au besoin humain de se réaliser en donnant un sens à sa vie. Est-il pertinent alors de considérer que le sens est à la fois un état subjectif, quelle que soit la position du travailleur, et un besoin fondamental pour l'*homo faber*⁴ ayant besoin de comprendre et d'interpréter son existence et ses expériences ?

Fortement influencé par l'approche existentielle, le psychologue Frankl considère que l'Homme est fondamentalement à la recherche du sens de son existence. Le sens est nécessaire à l'hygiène mentale de l'être humain : l'individu a besoin d'une raison d'être, d'avoir un but, des valeurs ou des idéaux, sans lesquels il connaîtrait une condition de détresse. Vu ainsi, le travail, étant une source de revenu, de sécurité économique, d'amélioration du bien-être et de reconnaissance sociale, contribue à donner du sens à la vie des personnes. Pour Estelle Morin⁵, le travail est un vecteur d'accomplissement des personnes lorsqu'il a du sens pour l'individu et lorsqu'il est satisfaisant aux yeux du travailleur dans son contenu comme dans les rapports qu'il sous-tend. Un travail qui a du sens contribue au bien-être et à la santé et, à l'opposé, les personnes qui vivent une perte de sens peuvent devenir malheureuses, agitées ou malades.

4. En philosophie, la notion d'*homo faber* fait référence à l'Homme en tant qu'être susceptible de fabriquer des outils. Cette notion est notamment abordée par Henri Bergson, philosophe évolutionniste français : « *En définitive, l'intelligence, envisagée dans ce qui en paraît être la démarche originelle, est la faculté de fabriquer les objets artificiels, en particulier des outils à faire des outils, et d'en varier indéfiniment la fabrication.* »

5. Professeure en psychologie et management, HEC Montréal.

Le paradoxe qui en découle est le suivant : d'un côté, le travail est une source de contrainte (physique et mentale), car il exige de renoncer à sa liberté et à se plier à des obligations, à une discipline, à des règles organisationnelles, à des responsabilités, à des relations (avec les collègues, les supérieurs, les clients...), au stress des objectifs à atteindre... D'un autre côté, le travail peut être source d'épanouissement et « *fait partie de ces expériences de vie où la personne peut se voir renvoyer l'image idéale qu'elle a d'elle-même* ». Il donne alors l'occasion à l'individu de se réaliser et de se construire.

Si nous devons résumer les principaux enseignements tirés des théories et perspectives relatives au sens du (et au) travail, nous pouvons en distinguer plusieurs dimensions : outre les besoins primaires à satisfaire par le travail, qui couvrent les aspects alimentaire et sécuritaire, les principaux théoriciens nous renseignent sur ce que les personnes acquièrent par le fait de donner du sens au travail. La palette des bénéfices éventuels englobe les notions de :

- Existence et reconnaissance
- Réseau sociétal et utilité sociale
- Identité individuelle
- Réalisations et projections personnelles

En effet, travailler n'est pas seulement produire pour transformer le monde, c'est aussi se transformer soi-même, se produire soi-même et se révéler à soi-même. Outre le fait d'être un lieu de production de soi, le travail est également un lieu de production de rapports sociaux, un lieu où l'identité et le positionnement social se construisent, essentiellement, par l'entremise de l'appartenance et de la reconnaissance.

À cet effet, nous retrouvons chez Pascale Baumeister⁶ l'idée selon laquelle la satisfaction de quatre besoins associés au sens du travail engendre le sentiment d'avoir une vie qui a du sens. Ces besoins de sens étant incontournables pour les personnes, leur non-satisfaction comporte des risques pouvant aller de la dépression au suicide. Ils sont au nombre de quatre :

6. Psychiatre, coach professionnelle, spécialiste du *personal branding*.

- « le dessein » ou le besoin d'avoir une raison d'être ou de vivre qui se réfère au besoin qu'a un individu de considérer que ses activités sont orientées vers un objectif donné.
- « le sentiment d'efficacité » ou le besoin d'avoir un certain contrôle sur la poursuite d'un projet. En ce sens, cette poursuite importe plus que l'atteinte de l'objectif fixé.
- « la rectitude et la justification morale » : le besoin d'avoir le sentiment d'être une personne dont la conduite est moralement justifiable.
- « la valeur personnelle » qui s'exprime par le besoin d'être traité avec dignité et respect.

Marc Lorient⁷ ajoute, pour sa part, les dimensions d'accomplissement et d'œuvre utile qui procurent de la fierté pour soi et aux yeux d'autrui. Le travail qui a du sens devient celui qui est socialement valorisé⁸, où le travailleur est reconnu comme personne, non comme ressource, tel que la rhétorique managériale tend à se le représenter.

Dans la littérature, la centralité de la dimension identitaire du sens est largement admise. Pierre Bourdieu affirme, dans l'avant-propos à l'œuvre de Marie Jahoda⁹, que le travail constitue « *un moyen de se rendre intéressant, d'exister devant les autres, pour les autres, d'accéder en un mot à une forme d'existence sociale* ». Au-delà du fait qu'il procure aux individus une dignité intrinsèque, le travail qui a du sens leur apporte également une utilité sociale, le sentiment de participer à la construction du monde. Mais, puisque le travail fournit aux gens une raison d'être sociale, son absence s'apparente, quant à elle, à une mort sociale. Jahoda parle ici de risque de « *séisme identitaire* » si le sens et la reconnaissance de l'existence des êtres, comme de leur travail, disparaissent.

Parler du sens du travail revient ainsi à dire que, dans le travail, il est question

du rapport à soi, car c'est le sujet dans son être qui est convoqué, avec ses ressources, ses capacités mais aussi ses motivations, ses désirs conscients et inconscients, fantasmes sous-jacents à son engagement dans le travail, comme l'énonce Christophe Dejours¹⁰. Le travail peut être vu comme une activité de production qui, d'une part, transforme le monde et, d'autre part, permet à l'intelligence et à l'ingéniosité humaine de s'exprimer. Jahoda observe que le travail est un révélateur de talents et de compétences. Il contribue ainsi à nous élever et à nous donner le sentiment de progresser. Il développe en ce sens les aptitudes physiques, intellectuelles, l'aisance relationnelle et les aptitudes organisationnelles.

Aussi, le travail se déploie dans trois mondes, physique, social et subjectif : « Je produis, j'interagis, et j'agis. », mais il n'y a pas de travail possible sans mobilisation de la personne et ce qui constitue sa spécificité, c'est-à-dire sa subjectivité. S'inscrivant dans l'ordre de l'action, le travail est une projection, un sens, une direction. Pour Lars Svendsen¹¹, ce qui a du sens, c'est ce qui correspond à un projet, à une intention d'action vers le monde extérieur justifiée aux yeux du sujet. L'individu ne peut trouver le sens de son travail qu'en dehors de lui-même, dans quelque chose qui le transcende et qui lui donne le sentiment que ses efforts répondent à une aspiration plus élevée que la simple survie.

Plus que cela, Svendsen, comme Dominique Méda¹², nous interpellent sur la nécessité de favoriser la capacité des hommes à trouver du sens, auquel cas les sociétés peuvent connaître des dysfonctionnements graves. **La seule production de richesses matérielles ne suffit pas, il faut être capable de « secréter du sens, de la sagesse, de la solidarité et de la beauté pour éviter la dissolution sociale »**, comme l'énonce la philosophe française.

7. Sociologue, chercheur au CNRS, spécialiste du stress et de la fatigue au travail.

8. Ce qui suppose deux conditions : qu'il existe un collectif de travail suffisamment vivant pour que se construise et se diffuse un sens partagé du beau travail, et une organisation et des conditions de travail qui n'entravent pas sa mise en œuvre.

9. Marie Jahoda est socio-psychologue.

10. Psychologue, chercheur au CNAM, fondateur de la psycho-dynamique du travail.

11. Philosophe.

12. Philosophe et sociologue, directrice de l'Institut de recherches interdisciplinaires en sciences sociales, à l'Université Paris-Dauphine.

Il y a « crise de sens » du travail...

Dans les faits, il apparaît de plus en plus clairement que la question du sens du travail n'est pas sans lien avec les crises qui secouent le monde du travail. De nombreuses études convergent vers ce constat selon lequel la crise de sens au travail est induite par les transformations du contexte économique (la financiarisation, la concurrence, la mondialisation, les nouvelles technologies...) ; transformations qui produisent des contraintes importantes sur le management des entreprises ayant dû métamorphoser profondément le travail, depuis le tournant gestionnaire¹³ des années 1980.

En effet, les alertes se succèdent sur les risques liés à la mise sous tension financière de l'entreprise et à l'hégémonie de la valeur actionnariale qui énonce la primauté des actionnaires sur les autres parties prenantes ainsi que la réduction de l'intérêt social à la maximisation de la richesse des actionnaires, et ce, au détriment des salariés. Ainsi, la réforme de l'entreprise, depuis plus de quatre décennies, avec ce qu'elle charrie comme obsession de la croissance et de la rentabilité, comme nouvelles pratiques de management (multiplication des outils de reporting, gestion par objectifs, raccourcissement des horizons de gestion et des cycles de production, perte de l'autonomie décisionnelle, éloignement des directions...) aurait en partie conduit à la perte de la valeur du travail¹⁴.

Au niveau des entreprises, plusieurs effets sont constatés parmi lesquels :

- Pression exagérée
- Sur-sollicitation
- Surcharge de travail
- Manque de soutien
- Réorganisations

- Ambiguïté des rôles
- Niveau d'exigence élevé
- Cloisonnements
- Incertitude et précarité de l'emploi
- Manque de reconnaissance et de soutien
- Multiplication des conflits
- Absence de conditions matérielles de travail

Par conséquent, **on assiste aujourd'hui à une crise de sens du travail parce qu'il a cessé d'être une partie de la vie pour devenir seulement un moyen de « gagner sa vie »**, comme le rappelle le philosophe André Gorz : « *Un nombre croissant de gens ne savent plus pourquoi ils travaillent.* » Les individus se « tuent au travail » sans parvenir spontanément à donner un sens aux efforts qu'ils fournissent. D'autres encore sont de plus en plus sceptiques quant aux orientations qui leur sont proposées et s'enferment dans un rôle d'exécutants en contradiction évidente avec les responsabilités qui leur sont confiées. En étant un simple rouage d'une machinerie préétablie qui leur fait perdre de vue le but final ou le produit final du travail, parce que ce dernier est séquencé et cloisonné, les individus ne sont pas délibérément inscrits dans un processus collectif. Coupé de son sens, de ses motivations et de son objet, le travail n'est plus pour eux que le simple moyen d'obtenir un salaire, sinon la cause principale de formes d'aliénation des personnes, à leur désengagement et au déni du sens du travail. Les cas avérés de burnout, de dépressions et, dans les cas les plus extrêmes, de suicides liés au travail, rappellent l'importance des dégâts faiblement détectés. Or, le positionnement sur le continuum qui va de la souffrance à l'épanouissement d'un individu dépend fortement de sa capacité à trouver et donner du sens à son travail.

Celui-ci comporte un double enjeu, celui de la santé mentale et du bien-être individuel, et celui de facteur de satisfaction, de motivation et d'engagement pour l'entreprise. Or, dans ce contexte de plus en plus tendu, le défi pour le management des entreprises est de sortir de la dimension instrumentale du

13. Expression empruntée à Jean-François Dupuy et Christophe Dejours

14. Cf. Rifkin, Méda, Detchsahara, Gomez.

travail pour s'intéresser aux conditions qui constituent tout autant de leviers de motivation et d'engagement des personnes, que de facteurs de blocage et de désengagements. Effectivement, l'incapacité des travailleurs et des entreprises à trouver des facteurs communs au sens du travail peut déboucher, comme c'est souvent le cas, à des dysfonctionnements contre-productifs (absentéisme, turnover, maladies professionnelles, etc.)

C'est dans cette perspective que l'exploration du terrain des organisations salariales peut nous aider à saisir les réalités contingentes, communes et éventuellement spécifiques au contexte marocain. Pour cela, nous passons en revue les concepts et autres principes mobilisés dans la littérature afférente aux problématiques organisationnelles et psycho-sociales, afin d'expliquer notre démarche d'accès au terrain des organisations marocaines. En effet, si selon les sciences de gestion, l'entreprise se préoccupe d'abord d'avoir un travailleur pour lequel son job fait sens, la psychologie sociale, pour sa part, appréhende au sein des organisations ce qui, à travers la démarche managériale, fait sens au travail pour les personnes.

Le principal enseignement des travaux menés plaide en faveur de l'idée selon laquelle un individu qui trouve que son travail a du sens manifeste une satisfaction et une motivation se traduisant par une performance supérieure, source d'avantage concurrentiel.

Aussi, il existe un lien entre sens, plaisir et implication au travail qui intègre trois dimensions :

- L'identification : congruence des buts et valeurs de la personne avec ceux de l'organisation
- L'engagement : investissement psychologique dans l'action
- La loyauté : attachement affectif où la personne cherche à pérenniser la relation



L'allégorie des tailleurs de pierre...

Au premier qui travaille mécaniquement sa pierre avec un air sombre et fatigué, il demande ce qu'il est en train de faire ; ce dernier lui répond qu'il taille une pierre.

Quand il pose la même question au second qui effectue le même travail, mais de façon un peu moins mécanique, ce dernier explique qu'il taille une pierre pour construire un mur.

Il s'approche alors du troisième qui semble heureux, voire radieux, où nulle trace de fatigue ne se lit sur son visage alors qu'il taille une pierre avec exactement les mêmes outils et la même technique que les deux autres. Quand notre homme lui demande ce qu'il est en train de faire, l'homme lui répond avec un large et lumineux sourire : « Je suis *en train de construire une cathédrale*. »

Le premier est triste parce qu'il se focalise sur sa tâche de manière mécanique ; le second l'est un peu moins car il a un début de vision d'ensemble. Seul le troisième est heureux car il est motivé, engagé dans une tâche qui élève son âme ; il est fier de son travail et a le sentiment de participer à une œuvre qui le transcende. De ce fait, il dégage une énergie et une lumière que les deux premiers n'ont pas, parce qu'ils ne partagent pas le même sens

Cette allégorie montre l'importance de donner du sens à son travail qui peut rendre heureux, même s'il est difficile et fatigant.



Pour appréhender « le sens du travail »

Le « sens » du travail se présente dans la littérature à la fois en tant que processus qui émerge suite aux interactions dynamiques qui s'établissent entre un individu et son contexte de travail et en tant que produit qui s'exprime chez un individu au niveau de la satisfaction, la motivation, l'engagement organisationnel, la performance et la santé au travail. Cinq définitions possibles¹⁵ sont retenues du concept de sens, lesquelles nous semblent être appropriées au contexte des organisations et du travail :

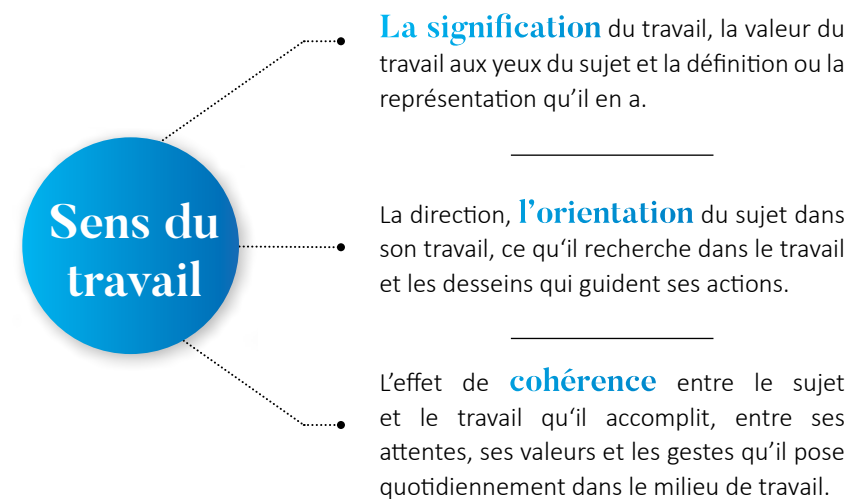
- Le sens est une **connaissance** tantôt objective, tantôt subjective, des choses et du monde dans lequel on vit.
- Le sens est la **signification d'une chose** : « contenu sémantique » défini et véhiculé dans et par une dynamique d'interaction entre un événement et des contextes sociaux, organisationnels et cognitifs.
- Le sens est une **manière de comprendre et de porter un jugement** sur les événements et les contextes ; jugement dans lequel la subjectivité de l'individu a une participation active de telle sorte que deux personnes, confrontées aux mêmes informations dans le même contexte, peuvent construire des compréhensions sensiblement différentes.
- Le sens est une **faculté d'éprouver le monde par les sensations** (la vue, l'audition, l'odorat, le toucher et le goût).
- Le sens est une **direction** ou une **orientation** donnée à une activité qui correspond à la notion d'enjeu : « En quoi cette activité fait sens ? ».

15. Revue de littérature effectuée par Norbert Lesca sur le concept de sens (publiée en 2002).

Il est possible de définir ce qui « fait sens » par « *ce qui oriente notre action, ce qui la motive puisqu'elle correspond à un "vers quoi" nous souhaitons nous diriger. Et nous souhaitons nous y diriger, justement, parce que ce but apparaît comme porteur de sens pour cette action, c'est-à-dire qui fait référence, ou qui justifie qu'on s'y engage* ».

Enfin, ces différentes composantes qui forment le concept du sens demeurent complémentaires et cohérentes avec cette définition proposée : « **Le sens est vu comme une connaissance, une signification contextuelle, une interprétation situationnelle ou une direction issue de l'interaction entre des événements, des contextes et des subjectivités individuelles.** » Estelle Morin et Jacques Forest appliquent ces éléments de définition au travail pour proposer une lecture qui s'articule autour de trois niveaux présentés dans le schéma ci-après.

Figure 1 : **Trois définitions du sens du travail**



Sur la base de ces trois définitions, les auteurs établissent que le sens du travail est « *défini comme un **effet de cohérence** entre les caractéristiques qu'un sujet recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il* ».

accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail ». L'effet de cohérence est également défini comme « *la valeur d'une mission ou des objectifs de travail au regard des idéaux ou standards propres à un individu* ». Cet effet de cohérence incite la personne à considérer que son travail a un but, un dessein, de la valeur, et de l'importance.

Ainsi, il est possible de distinguer deux niveaux de sens du travail qui s'influencent mutuellement : le premier niveau, global et prospectif, concerne le sens existentiel, philosophique, abstrait qu'une personne attribue au travail. Il a trait aux objectifs, croyances, valeurs et attentes des individus, et ce, indépendamment de toute expérience avec le contenu et le contexte du travail. Le deuxième niveau constitue un niveau situationnel et rétrospectif qui se rapporte au sens expérimenté et découle des interactions entretenues par le travailleur avec les divers éléments rencontrés dans son environnement de travail.

David Autissier et Frédéric Wacheux insistent sur l'existence d'une variabilité interindividuelle du sens : « **Le sens des uns n'est pas forcément le sens des autres.** » Il est donc important de souligner la dimension subjective et personnelle du sens du travail. À ce sujet, le psychiatre Viktor Frankl précise que le sens est à discerner, à reconnaître, à accepter et à réaliser en chacun de nous. Chaque personne a des dispositions, des potentialités de sens, qu'il s'agit d'exprimer. Dans cette perspective, le sens du travail ne peut être assimilé à la représentation sociale et universelle du travail. Il est d'abord une réalité individuelle : le sens n'est pas donné, il est une construction humaine à partir des événements et à travers des relations que les personnes entretiennent entre elles. **La construction de sens est ainsi un phénomène intersubjectif dans la mesure où l'être humain est en constante interaction avec autrui afin d'interpréter son environnement.**

Force est de rappeler que Karl Weick est le premier à introduire le besoin de sens dans le domaine du management, à travers la théorie du *sensemaking*, ou la construction du sens dans l'action. Pour ce psychosociologue, le sens est une dynamique collective où les individus interagissent sous forme d'actions organisées et d'informations. La création du sens est un processus, continu et sans fin, cyclique plutôt que linéaire, dans lequel diagnostique, interprétation et action se succèdent sans interruption.

« La création du sens, selon Karl Weick, en une activité d'interprétation, de discussion plus pragmatique, plus enracinée dans le réel de l'expérience de travail. Cela passe par un travail cognitif et narratif de l'individu inscrit dans un collectif qui tisse des histoires à partir de son vécu au travail. Ce travail de réflexivité¹⁶ comprend des dimensions subjectives, émotionnelles et éthiques. Il combine un travail à partir du réel de l'activité, d'aspects symboliques et de dimensions imaginaires. »

En partant du postulat que le sens n'est pas construit avant l'action, mais pendant l'action, Weick se situe ainsi, en auteur constructiviste, pour qui **« l'individu est projeté dans ses activités, de manière plus ou moins consciente et volontaire, au gré des interactions qu'il crée avec les autres. C'est au cours de ces échanges qu'il réalise ses actions et construit du sens »**.

Ces interactions deviennent ainsi un lieu d'expérimentation par lequel l'acteur trouvera des éléments créateurs de sens qui seront à la base de son engagement. L'individu ne doit donc pas attendre de l'organisation un sens préétabli, puisque c'est le processus d'interaction dans lequel il va s'investir qui va permettre la construction d'une logique d'action et d'une dynamique de sens. Autrement dit, la responsabilité de l'organisation n'est pas de fournir le sens du travail, qui doit être construit individuellement. L'entreprise se doit tout de même de prendre en compte le besoin humain de donner sens au travail en offrant un environnement de travail qui favorisera cette construction.

Pour favoriser la construction du sens, l'organisation doit offrir à ses salariés les trois sources de sens suivantes (Weick, 1995) :

- la culture, « *au sens de "valeurs reconnues" comme étant celles de l'institution, que l'on partage et auxquelles on adhère. [Elle] produit des repères idéologiques, philosophiques ou de valorisation sociale* » ;
- la stratégie, « *un discours prévisionnel qui conditionne les contrats de chacun, apporte une lisibilité sur les décisions, mais également sur la contribution des acteurs qui participent au système d'action collectif* » ;

16. Idée découlant du concept de « praticien réflexif », emprunté à Donald Schön.

- la structure ou « processus de structuration », il s'agit de « la mise en relation de deux figures : les structures formelle et informelle. La structure formelle est un cadre qui valide, codifie et institutionnalise les rôles, règles, procédures, activités configurées et relations d'autorité donnant les clés de la signification. La structure informelle est la capacité de la structure formelle à créer les occasions d'interaction au cours desquelles les individus échangent et créent un sens partagé ».

Les variations du travail en *darja*

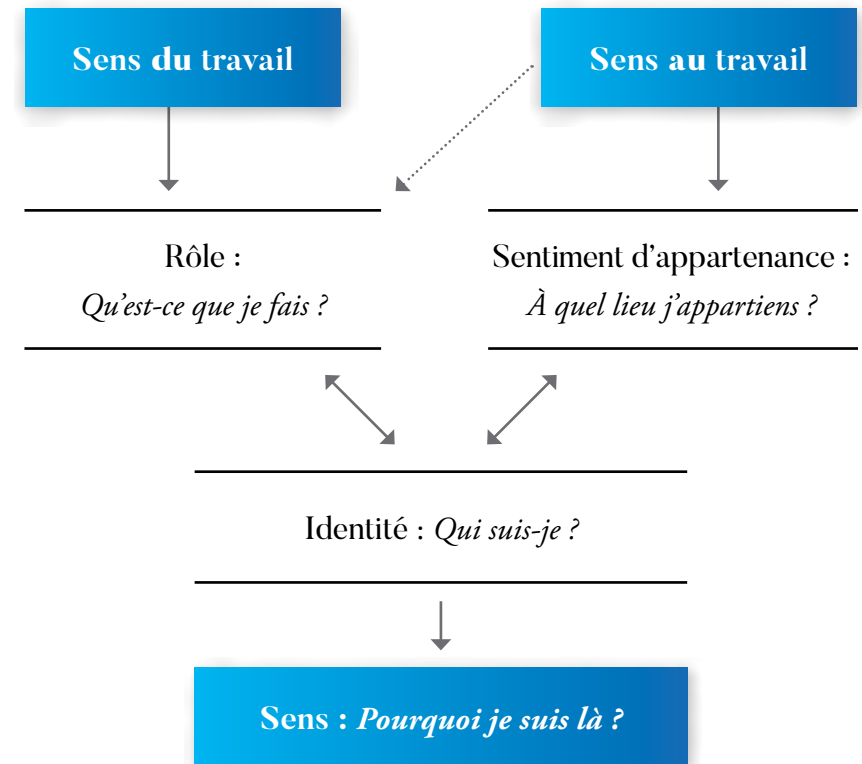
Dans le langage courant, *Achogh* الشغل, *alouadifa* الوظيفة, *al khedma* الخدمة, *lâamal* العمل sont des vocables qui portent en eux des nuances subtiles, ce qui confère au concept du travail son caractère polysémique. Étymologiquement, le mot qui exprime le plus la notion de travail dans les langues utilisés par les Marocains est le mot *Khedma* خدمة, lequel est une dérivation du mot arabe signifiant service ou prestation. *Khaddame* خدام signifie littéralement le prestataire, celui qui sert et par extension le serviteur, mais aussi le statut de celui qui travaille contre une rémunération. D'autres mots s'ajoutent au lexique marocain du travail indiquant la perception que la culture locale attribue à cette notion. Il s'agit du mot *tamara* تمارة ou *ch'qa* شقا qui font référence à la pénibilité de l'activité. Le travail prend dans certains milieux populaires le sens de corvée par l'expression *corfé* الكرفي pour signifier les travaux pénibles. Le mot *zoufri* زوفري, dérivation locale du mot ouvrier fait état du travailleur isolé de sa communauté d'origine, en l'occurrence un travailleur célibataire, vivant seul.

Source : Compilation de l'équipe de recherche

Distinguer « sens du travail » et « sens au travail »

Le sens du travail est centré sur l'action et se rapporte « aux tâches ou aux activités qui s'inscrivent dans un rôle, une fonction ». Alors que le sens au travail s'applique « aux relations qu'une personne entretient dans son milieu de travail avec ses supérieurs, ses collaborateurs, ses collègues et sa clientèle ». Ainsi les théoriciens Pratt et Ashforth distinguent-ils les deux concepts pour mieux en élargir la compréhension (voir Figure 2).

Figure 2 : Sens du travail et sens au travail



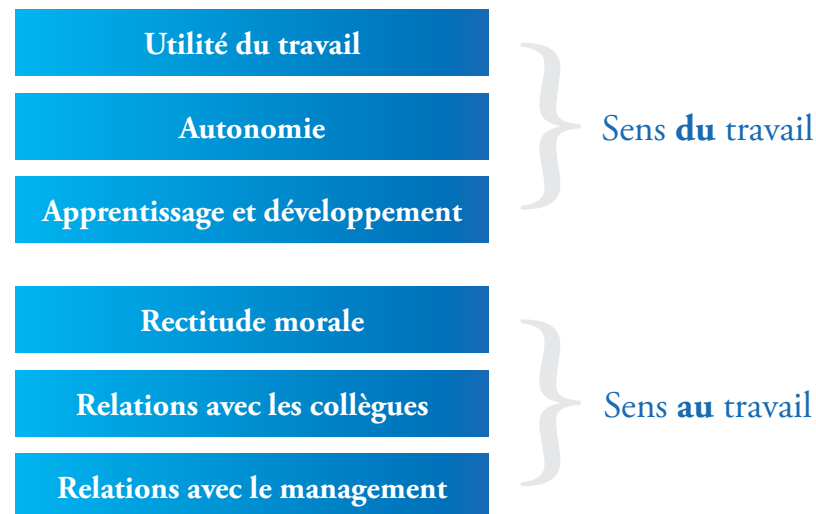
Source : Modèle de Pratt & Ashforth, 2003, p. 313

Pour Estelle Morin, l'originalité de cette proposition réside dans la distinction que les auteurs font entre les caractéristiques du travail lui-même et la qualité des relations professionnelles qu'engendre l'accomplissement du travail. Ainsi, il serait possible de faire un travail qui a un sens dans un milieu dépourvu de sens, ou de faire un travail qui n'a pas de sens dans un milieu qui en a un, ou mieux, de faire un travail qui a un sens dans un milieu qui en a un aussi.

Par ailleurs, Pratt et Ashforth considèrent que le sens que donne un individu à son travail et à son milieu de travail est également intimement lié à son identité. L'individu arrive à considérer que son travail a un sens (« Pourquoi suis-je là ? ») lorsqu'il perçoit un alignement entre son identité (« Qui suis-je ? »), son travail (« Qu'est-ce que je fais ? »), et son milieu de travail (« À quel lieu j'appartiens ? »).

S'inspirant du modèle de Pratt et Ashforth, Morin et Forest présentent les caractéristiques du travail qui créent du sens et les classent en deux catégories (voir Figure 3 ci-après).

Figure 3 : **Sens du travail et sens au travail**



Source : *Caractéristiques d'un travail qui a du sens*, Morin et Forest, 2007, p. 33

- **Utilité sociale du travail** : Faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société.
- **Rectitude morale du travail** : Faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre.
- **Occasions d'apprentissage et de développement** : Faire un travail qui correspond à ses compétences, qui stimule le développement de son potentiel et qui permet d'atteindre ses objectifs.
- **Autonomie ou l'exercice de son pouvoir** : Pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent son travail.
- **Qualité des relations professionnelles** : Faire un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants et de bonnes relations avec ses collègues.

Lexique : travail et valeurs en *darja*

En termes de valeurs corrélées avec le travail, nous retrouvons dans le parler marocain les vocables suivants :

- *Sbar* صبر : Courage et endurance. C'est une valeur qui accompagne l'individu ou le groupe frappé par un malheur, offre la capacité de surmonter les épreuves de la vie.
- *Ta'a/rda* الطاعة/الرضا : Obéissance/bénédiction parentale. L'obéissance au niveau familial signifie que les enfants doivent recevoir le consentement si ce n'est la bénédiction (*rda*) الرضا de leurs parents, en gage de satisfaction, autrement la malédiction (*sakht*) السخط les guette. L'obéissance s'étend à d'autres rapports d'autorité et de pouvoir/subordonné, État (*makhzen*) المخزن / sujet, etc. Dans tous ces cas, son corollaire est le commandement (*lahkam*) لحكام qui maintient l'ordre des choses.

- *Al maaqoul* المعقول : Droiture et sérieux est un attribut individuel qui intervient dans le rapport aux autres. Il est reconnu par les autres en tant que tel.
- *Niyya* النية : Confiance dans le sens de *thika*/bonne intention qui caractérise l'individu ayant toujours une bonne prédisposition vis-à-vis des autres et qui finit par triompher. *Niya sadka* النية الصادقة est cette bonne foi qu'on a en l'autre pour vivre en collectivité et dans les rapports interpersonnels.
- *AL kalma* الكلمة : (Engagement oral/parole donnée). Elle a une valeur individuelle mais elle régit aussi les relations sociales dans le sens où elle tient lieu de promesse formelle (*gentleman agreement*).
- *Al haq* الحق : *Lhaq*, c'est la vérité et le droit subjectif au sens de justice. Au pluriel, c'est le Droit objectif. Ce qui est vrai est juste. Au contraire, *Al batl* الباطل c'est l'imposture.
- *Qana'a* القناعة : Satiété/contentement. C'est une valeur qui refoule les frustrations de la pauvreté et du manque de réussite sociale et atténue l'élan de l'ambition. Elle est individuelle ou collective.
- *Al khair* الخير : Le bienfait, l'abondance. Le bien est la valeur par excellence. Il est une valeur individuelle mais aussi collective, son antipode étant le mal (*shar*) الشر
- *Al aamalou ibada* العمل عبادة : Dans une certaine conception éthique de l'islam, le travail est un acte rituel, un devoir moral.

Source : Compilation de l'équipe de recherche

Saisir le sens du travail d'un point de vue managérial

Le thème du sens du travail est traité dans la littérature organisationnelle relativement tôt puisqu'on le retrouve déjà dans les écrits de nombreux auteurs comme le psychologue Abraham Maslow (dès 1954), le phénoménologue Carl Rogers (également en 1954), l'auteur de la théorie de la motivation, Frederick Irvin Herzberg (1966) ou encore le psychologue Clayton P. Alderfer (1969)... Ces auteurs associent le sens donné au travail à la motivation (qui trouve sa source dans les besoins non satisfaits) et convergent vers le même postulat : **la quête de sens est l'expression de la liberté humaine et correspond à un niveau profond et supérieur de motivation intrinsèque.**

Maslow avance que l'être humain cherche constamment à combler ses besoins, et que cette quête est la source centrale de motivation. Tout comportement est déterminé par la recherche de la satisfaction de l'un des cinq besoins fondamentaux que l'auteur hiérarchise sous une forme pyramidale :

- **Les besoins physiologiques** : c'est le niveau le plus bas de la pyramide. Ils sont liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ils correspondent aux besoins de manger, boire, se reproduire.
- **Les besoins de protection et de sécurité** : ils correspondent à la quête de protection contre les différents dangers et menaces.
- **Les besoins sociaux** : ils correspondent à la recherche d'appartenance à un groupe qu'il soit social, relationnel ou statutaire.
- **Le besoin d'estime de soi-même** : il correspond au sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur, ce qui prédispose l'individu à développer son indépendance.

- **Le besoin de réalisation de soi** : il correspond à l'aspiration à se réaliser, exploiter et mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie.

Maslow considère que l'individu commence par satisfaire ses besoins les plus élémentaires et ne passe à un besoin d'ordre supérieur que lorsque le besoin de niveau inférieur est comblé. À partir du moment où il est satisfait, c'est le besoin de niveau supérieur qui apparaîtra comme une nouvelle source motivationnelle. Par contre, il explique que les besoins des deux derniers niveaux sont rarement satisfaits et l'individu cherche indéfiniment à les combler. C'est ainsi que ces deux niveaux supérieurs de besoins gardent toujours leur force motivationnelle.

Dans ce même sillage, explorant la signification que les individus attribuent au travail, Amy Wrzesniewski et ses co-auteurs, Justin M. Berg et Jane E. Dutton, développent, pour leur part, le modèle Job-Carrière-Vocation (Figure 4) qui met en évidence, non loin de la théorie des besoins de Maslow, trois manières de vivre son travail : comme un simple emploi (job), une carrière ou une vocation.

Figure 4 : **Le modèle Job-Carrière-Vocation**



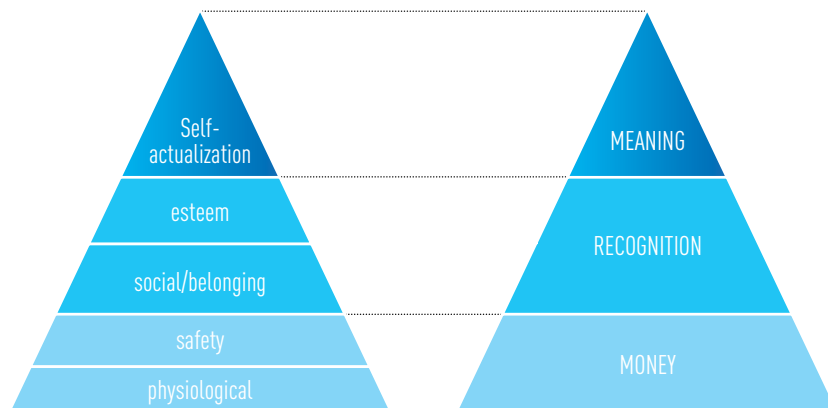
Du point de vue de l'**emploi**, les personnes considèrent leur travail comme une corvée. On va au travail le matin d'abord et avant tout parce qu'il le faut. On n'espère pas du travail d'autre satisfaction que le chèque de salaire, on guette le vendredi ou les vacances. L'intérêt du travail réside exclusivement dans la recherche du gain matériel.

Les personnes orientées **carrière** sont essentiellement motivées par des facteurs extrinsèques tels que l'argent, l'avancement, le statut social, le pouvoir et le prestige. On attend avec impatience de bénéficier d'une promotion, de grimper d'un barreau sur l'échelle de la hiérarchie : le vacataire prie pour être titularisé, l'instituteur espère prendre la direction de l'établissement, le vice-président vise la place du président et le directeur de publication celle du rédacteur en chef.

Pour les personnes orientées **vocation**, le travail est une fin en soi. Évidemment, le chèque de fin de mois a son importance ainsi que l'avancement ; mais, on travaille d'abord parce qu'on le veut. On a des motivations intrinsèques et on éprouve un sentiment de plénitude personnelle. On est passionné par ce qu'on fait et on s'épanouit dans son travail, qu'on perçoit davantage comme un privilège que comme une obligation. En premier lieu, le travail est considéré comme un moyen d'accéder à leur passion et de s'épanouir. Ces personnes pensent souvent que leur travail a un impact positif sur le monde.

Il est intéressant d'appliquer la théorie de Maslow au travail afin d'expliquer comment l'expérience subjective d'un même travail peut être vécue différemment par des individus ayant des niveaux de saturation des besoins différents. Ainsi, une personne dont les besoins primaires ne sont pas encore satisfaits serait plus susceptible d'être concernée par sa survie et aurait plutôt tendance à considérer son travail comme un « job » lui permettant d'obtenir un salaire. Ensuite, une fois les besoins primaires saturés, la personne aurait une orientation du travail vers la carrière et chercherait l'apprentissage, le développement et la reconnaissance de ses pairs et supérieurs. Enfin, au niveau de la réalisation de soi, le travail peut être considéré comme une vocation.

Figure 5 : La pyramide de Maslow adaptée au sens du travail



La pyramide de Maslow peut également être appliquée au niveau d'engagement des salariés. Cette approche est intéressante car elle permettrait de mieux cibler les leviers de motivation à actionner pour fidéliser les talents à l'entreprise. Le schéma ci-dessus fait le lien entre le niveau de saturation des besoins et le niveau d'engagement des individus. Au niveau des besoins physiologiques et de sécurité qui correspondent, le niveau d'engagement est négatif. L'engagement commence avec les besoins d'appartenance, croît avec le besoin d'estime et culmine au niveau de l'accomplissement.

Tout cela dépend du degré de reconnaissance et de motivation. Edgar Schein, chercheur au MIT, a montré que les sources de motivation varient fortement d'un individu à l'autre. Ainsi, chacun aura une façon personnelle de trouver ou non un sens à son travail. Schein les a synthétisés en huit sources principales :

- **Le style de vie :** « Mon travail me permet d'équilibrer vie personnelle et vie professionnelle. »
- **Le défi :** « Mon travail me fournit l'occasion de me dépasser. »
- **La compétence technique ou fonctionnelle :** « Mon travail me permet d'exceller dans ma spécialité. »

- **La compétence managériale :** « Mon travail me donne l'occasion de me développer, en apprenant divers métiers et en gérant des équipes. »
- **Le sens du service :** « Mon travail a de la valeur parce qu'il me permet d'être utile à d'autres. »
- **L'autonomie/l'interdépendance :** « Mon travail me donne la liberté d'agir sans contraintes excessives. »
- **La stabilité et la sécurité :** « Mon travail me fournit un environnement prévisible et rassurant. »
- **La créativité, la possibilité d'entreprendre :** « Mon travail me donne l'opportunité de créer quelque chose. »

La majorité des individus aura une source de motivation principale, certains un mix. Ces sources peuvent évoluer dans le temps en fonction du sens de vie que les personnes auront ou non réussi à construire et à s'approprier. L'identification de ces sources peut être approchée par une question simple : « En vous levant le matin, qui voyez-vous dans le miroir ? » Une réponse spontanée donnera beaucoup d'indications sur les motivateurs conscients et inconscients de la personne, et donc sur la manière de gérer avec elle sa contribution au groupe. « Une ingénieure », « un professionnel » pointeront vers une personne motivée par sa technique et sa compétence ; « un père », « une mère » pointeront plus vers une personne par un style de vie qui permette un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Pour Eric Berne, dans sa quête d'un avenir meilleur, l'individu est prêt à payer un « prix » pour faire partie d'un groupe/organisation, et donc à renoncer à une partie de ses inclinaisons naturelles (son individualité). Le véritable motif pour être dans un groupe/organisation est donc la nécessité. Ceci étant, pour structurer une activité commune et agir, la majeure partie des individus a besoin d'un leadership, incarné par une personne ou un groupe de personnes en interdépendance, voire alter-dépendance, auxquels les membres du groupe/organisation reconnaissent le droit à orienter, à prendre des initiatives, à imposer des sanctions et à pouvoir les faire respecter, dans le but de structurer et faire évoluer l'activité commune.

La nature profonde de l'individu est d'être un être relationnel en communion¹⁷ aspirant à satisfaire un besoin irréductible d'appartenance. L'individu, construit progressivement, dans son contexte social et professionnel, un sens à son action, à sa vie, à son devenir.

Viktor Frankl, distingue trois « valeurs » de sens, qui correspondent à trois façons de donner ou de trouver de la signification à l'expérience vécue :

- Une valeur de « création » par ce que j'apporte au monde, un projet, le résultat d'un travail.
- Une valeur « d'expérience » par les rencontres, les découvertes, les révélations.
- Une valeur « d'attitude » par la liberté que j'exerce face à une situation qui m'est imposée sans anticipation ou acceptation préalable : un accident, un sinistre, l'événement traumatique, la maladie, etc.

Paradoxalement, ces événements peuvent être l'occasion de construire du sens pour soi, en accueillant et affrontant la réalité au lieu de laisser la colère et le déni prendre le dessus. En se basant sur les travaux de Frankl, Vincent Lenhardt établit le modèle de « la molécule de sens » résultat, de la conjonction indissociable, de quatre éléments :

- **Un objet d'amour**, réel, symbolique ou imaginaire. Réel tel un être cher, une communauté, un groupe auquel on se sent appartenir ; imaginaire tel un projet ou « un rêve » ; symbolique qui transcende le réel et relie l'expérience à un sens qui la dépasse. Cet objet d'amour investit est aussi important pour la construction identitaire de l'enfant que la construction de la sécurité ontologique de l'adulte¹⁸. Il a le pouvoir de guider et de structurer notre quête de sens.

17. Communion n'est pas fusion ; communion est partage et interaction.

18. Le psychologue Donald Winnicott a décrit les « objets » et les « phénomènes » dits « transitionnels » comme le fondement des activités de penser et de fantasmer.

- **Une capacité de relation** : le sens se construit à travers l'altérité, autrement dit il ne procède pas seulement de l'objet d'amour mais de la relation que nous avons avec cet objet. La relation est au cœur de l'humain.
- **Un dépassement de soi** : s'il n'est pas porteur de rêve, de mystère, voire d'un « grain de folie », le sens, comme le désir, finit toujours par s'épuiser. Le ressort le plus puissant de nos actes réside dans le désir de se réaliser, si possible dans une œuvre dont l'accomplissement ultime relève par définition de l'inatteignable. Les motivations extrinsèques et matérielles, bien qu'incontournables, ne suffisent pas à nous faire avancer.
- **Une relation génératrice d'énergie** : l'activation de l'énergie interne est un des critères de la qualité du sens, le déclencheur est souvent externe, une personnalité charismatique, un projet, une opportunité, etc. Toutefois, c'est la mise en œuvre d'une dynamique intérieure qui permet de construire du sens dans la durée. Cette dynamique se nourrit lorsque la personne se connecte à ses ressources internes, ses forces, ses réussites, sa confiance en soi et/ou sa spiritualité.

La méthode adoptée

S'agissant d'un domaine de recherche complexe et non exploité encore au Maroc, il est apparu nécessaire de lui réserver une démarche pluridisciplinaire et exploratoire. Le choix s'est porté sur la constitution d'une équipe multidisciplinaire (droit du travail, sociologie des organisations, psychologie du travail, théorie des organisations, gestion des ressources humaines). Aussi, l'organisation d'ateliers où sont intervenus des spécialistes de la question du travail ont permis d'affiner davantage les contours de notre investigation sur l'objet théorique du travail, objet hautement complexe, tant les enchevêtrements et soubassements sont prolifiques.

C'est la richesse du contenu, sa profondeur et sa qualité qui ont été privilégiés. En effet, l'approche qualitative vise à saisir les acteurs dans leur relation au travail, à partir de leur langage et dans leurs contextes liés à leur travail, sans rapport avec des schémas ou lois de comportement préalablement arrêtés. Le contexte renvoie au sens théorique à ce qui change la valeur de vérité d'une proposition (la même proposition est vraie ou fausse selon le contexte) ou le sens d'une pratique (la même pratique prend des sens différents selon les contextes). Autrement dit, une analyse d'acteur et d'action vaut dans certains contextes et non dans d'autres, une pratique a un sens dans certains contextes et peut en revêtir d'autres dans d'autres contextes.

Les thèmes qui ont servi de base à notre étude ont d'abord émergé des différentes littératures mobilisées puis ont été testés pour enfin orienter l'élaboration des guides d'entretien. Afin de structurer le contenu, les thèmes ont d'abord été organisés temporellement par trois méta-catégories : avant, maintenant et après.

L'étude en soi se base sur un large échantillon de quatre-vingt-deux entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure. Le nombre des entretiens analysés a été fixé *a posteriori* après saturation des résultats. Suite à quoi, un focus group réunissant quinze top managers a permis de mesurer les écarts de perception. L'étude dans sa globalité ne vise pas la représentativité au sens statistique mais répond à des critères de pertinence et

de variété, ce qui n'empêche pas les répondants de provenir d'entreprises de trois tailles distinctes : petites, moyennes et grandes, et d'être répartis entre trois secteurs d'activités : l'industrie textile et agroalimentaire, les technologies d'information et la banque et assurance, etc.

Le choix des secteurs s'est fait sur la base du poids structurel dans le PIB et conjoncturel en lien avec l'apport en termes de création d'emplois. Ainsi, selon le Haut-Commissariat au Plan¹⁹, entre les années 2014 et 2015, l'économie marocaine a créé 33.000 postes d'emploi, 29.000 en milieu urbain et 4.000 en milieu rural, contre 21.000 une année auparavant. Les « services » ont créé 32.000 emplois ; les BTP 18.000 ; l'industrie, y compris l'artisanat, 15.000 ; le secteur de l'agriculture, forêt et pêche en a perdu, quant à lui, 32.000.

L'emplacement des entreprises dont sont issus les salariés interrogés se situe principalement dans le milieu urbain, à Casablanca, Rabat et Tanger. Nous avons par ailleurs tenu, dans l'échantillonnage des répondants, à respecter quatre critères majeurs : la diversité des âges, la variété des degrés d'ancienneté, l'équilibre entre les différents postes occupés (ouvriers, cadres, cadres décideurs), et bien entendu, la parité en termes de genre, en partant du dernier recensement du HCP. Tout en détaillant l'échantillon étudié (voir tableau ci-après), il importe de rappeler que ce travail exploratoire, visant essentiellement à dégager de grandes tendances, n'est pas construit sur le principe de la représentativité statistique mais sur celui de la pertinence contextuelle.

Échantillon des interviewés

Secteur	Industrie (sidérurgie/textile /agroalimentaire/médical)	61
	Service (banques/assurances/technologies de l'information)	21
Sexe	Hommes	52
	Femmes	30
Fonction	Cadres	57
	Ouvriers	25
Total	Personnes interviewées en profondeur	82

19. Selon le Haut-Commissariat au Plan (HCP) (2015). *La situation du marché du travail en 2015*. https://www.hcp.ma/La-Situation-du-marche-du-travail-en-2015_a1663.html

Les entretiens menés en face à face ont été reproduits par enregistrement audio au moment où nous les avons conduits et par retranscription *a posteriori* afin de faire l'objet d'une analyse thématique par le biais de logiciels informatiques. Le traitement des entretiens a été réalisé manuellement à partir d'une analyse de contenu thématique, comprenant deux composantes : la fonction de repérage et la fonction de documentation (Paillé et Mucchielli, 2005). La première « concerne le travail de saisie de l'ensemble des thèmes d'un corpus. La tâche est de relever tous les thèmes pertinents, en lien avec les objectifs de la recherche, à l'intérieur du matériau de l'étude. La deuxième fonction va plus loin et concerne la capacité de documenter l'importance de certains thèmes au sein de l'ensemble thématique, donc de relever des récurrences, des regroupements, etc. ».

Suivant la grille conceptuelle retenue pour objectiver le sens du travail, le guide d'entretien servant de base à l'étude a été construit en trois parties ciblant chacune un des trois volets de la définition du sens du travail :

- La première partie du questionnaire porte sur la SIGNIFICATION du travail et englobe le sens existentiel, philosophique, abstrait que la personne attribue au travail en lien avec les croyances et valeurs des individus.
- La deuxième partie du questionnaire concerne l'ORIENTATION donnée au travail (job, carrière ou vocation) en fonction des attentes et objectifs des individus d'une part et de leur niveau de saturation des besoins d'autre part.
- La troisième partie du questionnaire est relative au niveau de COHÉRENCE de l'individu exprimé par son expérience subjective du travail (contenu : missions, responsabilités, rapport au métier...) et au travail (relations, management, conditions de travail...).

SIGNIFICATION Représentation du travail	Définition du travail	
	Valeurs du travail	Rectitude morale : valeurs de l'individu
ORIENTATION Direction donnée au travail	Intérêts, buts et motivations	Estime de soi et accomplissement
	Enjeux et profils des besoins	Rémunération, statut social, appartenance à un groupe, intérêt politique...
	Représentations – Projections	Utilité pour l'individu, le collectif et pour la société
COHÉRENCE Par confrontation du soi à l'expérience subjective du travail	Contenu du travail	Actions, routines, compétences, créativité, rapport au métier, adéquation emploi/formation
	Relations au travail	Atmosphère de travail : méfiance/confiance, solidarité/opportunisme, cohésion/anti-cohésion, transparence relations aux collectifs Valeurs du collectif : effets d'entraînement ou d'isolation
	Rapports au management	Politiques de l'entreprise : cadre incitatif/cadre de régulation/évaluation des relations de l'individu à l'organisation Sentiment d'appartenance, épanouissement, fierté rejet enfermement
	Équilibres et Conditions de travail	Ergonomie Horaires Équilibre vie privée/vie professionnelle Sources de plaisir/souffrance au travail

Postulats et propositions

De cette grille, qui a servi de base pour recueillir les perceptions et représentations des travailleurs et, ultérieurement, pour les analyser, nous comprenons que les facteurs de la construction du sens du travail peuvent être situés aux niveaux du contenu, du processus et/ou du résultat du travail. Les leviers de la construction du sens au travail peuvent être situés aussi à trois niveaux :

- Le poste de travail : conditions, relations, équilibres
- L'entité fonctionnelle : systèmes (formels et informels) de régulation et de reconnaissance/rétribution
- Les valeurs de l'entreprise : stratégie, culture organisationnelle, image

Pour que ce travail de recherche ait un sens pour les managers, nous ne nous sommes pas contentés d'explorer le discours des salariés marocains, mais sommes partis d'un certain nombre de propositions déduites de notre revue de littérature que nous avons tenté de vérifier et qui nous aideraient à traduire la portée de notre terrain. La démarche globale retenue pour l'analyse et l'exploitation de ces données s'appuie sur une approche abductive : « *Il s'agit de choisir la ou les hypothèses les plus vraisemblables et d'éliminer les plus improbables pour expliquer un phénomène donné, puis aboutir par déduction à une conclusion probable.* » Ce raisonnement n'aboutit pas à une vérité mais apporte une hypothèse probable qu'il y a lieu d'explorer. D'où cette série de propositions/hypothèses de travail.

- 1. Le travail occupe une place centrale dans la vie des individus** dans le contexte organisationnel économique et sociétal actuel.
- Le sens du travail revêt une **importance majeure** :
 - *au niveau individuel* : le besoin de sens est fondamental. Le sens est source de santé mentale, de bien-être au travail, d'épanouissement et de réalisation de soi ;
 - *au niveau organisationnel* : le sens s'exprime par la loyauté, l'implication, la motivation, la satisfaction, l'engagement et la performance des collaborateurs.
- Il existe une crise de sens du travail** qui se manifeste :
 - *pour l'individu* : par différentes formes de mal-être et, à l'extrême, de souffrance (le stress, le burnout, les troubles psychologiques) ;
 - *pour l'entreprise* : par la démotivation et le désengagement des individus ;
 - *pour la société* : par la disparition de la valeur travail et une crise de sens au niveau sociétal.
- Le sens n'est pas figé : **la création de sens est un processus à la fois individuel et collectif**. Il n'existe pas un sens universel du travail. Celui-ci est intersubjectif.
- La signification du travail englobe le sens existentiel, philosophique, abstrait qu'une personne lui attribue. **Il a trait aux croyances, valeurs des individus**, et ce, indépendamment de toute expérience avec le contenu et le contexte du travail.
- L'orientation donnée au travail (job, carrière ou vocation)** dépend du niveau de saturation des besoins des individus (du degré d'indépendance économique). Le positionnement sur la pyramide des besoins influence le sens donné au travail et conditionne le niveau d'engagement des individus.
- La construction de sens est une quête de cohérence** : c'est-à-dire la recherche d'un équilibre entre l'identité de l'individu (Qui suis-je ?), ce que cherche l'individu au travail (enjeux : pourquoi je travaille ?) et sa perception de son expérience du travail à la fois en termes de contenu de son travail (Qu'est-ce que je fais ?) et de son milieu de travail (À quel lieu/groupe j'appartiens ?).

Étude empirique et résultats

2
PARTIE

Force est de rappeler avant de présenter les résultats de notre étude que le sens du travail est inhérent à la subjectivité de chaque travailleur, telle qu'elle se développe dans son environnement socioprofessionnel par son expérience et ses aspirations personnelles.

Théoriquement, l'individu est censé objectiver le sens de son travail à l'aune du contenu de celui-ci (métier, poste, tâches, résultat de son activité, compétences requises...), des valeurs qui le guident dans son travail et de la valeur qu'il octroie au travail, mais également des éléments provenant du collectif qui l'entoure (équipe, culture d'entreprise, organisation). Nous mettons justement ce préalable à l'épreuve du terrain et des représentations des travailleurs marocains interrogés dans le cadre de notre étude.

Et pour analyser les résultats de nos entretiens, nous reprenons le modèle selon lequel **le sens du travail se niche dans l'articulation entre la signification, l'orientation et la cohérence de l'individu dans ses actions par rapport au travail, tout en modulant ces aspects avec ses besoins**, à savoir ceux énoncés par Maslow et les continuateurs de sa pensée. Il est d'ailleurs important de noter que les catégories de sens développées ci-après, selon les réponses des interviewés, reflètent plusieurs types de questions : que veut dire travailler pour chacun ? Qu'est-ce qui motive les travailleurs ? Qu'est-ce qui guide leurs actions ? Que recherche l'individu au travail ?

Nous résumerons ces différentes dimensions en cherchant tout simplement le quoi et le pour(quoi) du travail pour les individus, puis le degré de cohérence ou d'incohérence qui se produit une fois mis en relation avec les contextes où ils évoluent au quotidien. Par la cohérence, nous cherchons à voir ce qui fait sens, en partant des actions, des projections et des valeurs des individus en lien avec le travail. Enfin, de l'analyse combinée de ces différentes facettes, nous proposerons les facteurs ou leviers de sens et des profil-types en guise d'illustration.

Le quoi et le pour quoi du travail pour le salarié marocain

Dans leurs réponses, les salariés interviewés font rarement la distinction entre les deux acceptions du sens, à savoir « quoi ? » et « pour quoi ? », ce qui confirmerait, comme le préconise Morin, qu'elles sont intimement liées. Aussi, pour mieux cerner les deux dimensions de sens que sont la « signification » et « l'orientation », trois questions nous ont semblé pertinentes pour en dégager les éléments structurants :

- **Que représente le travail pour le salarié marocain ?**
- **Quelle est la valeur du travail ? Quelle place représente-t-il dans la vie des individus ?**
- **Quel est le rapport au métier et au contenu du travail ?**

Le travail a clairement une dimension instrumentale

L'écrasante majorité des répondants s'accordent sur le fait que le travail n'est pas une fin en soi mais avant tout un emploi permettant d'accéder à quelque chose. En premier lieu, les répondants considèrent que c'est un moyen d'accroître leur niveau de vie pour gagner en indépendance et/ou aider sa famille. Ensuite, ils le considèrent comme un moyen de s'affirmer comme individu dans la société et de gagner en relations. Enfin, ils l'abordent comme un ensemble de ressources permettant d'acquérir de nouvelles compétences et, par conséquent, une meilleure valorisation professionnelle, au sein de l'organisation ou sur le marché du travail.

Devenir Accéder
Permettre
Obtenir Grandir
Moyen
Pouvoir

Le travail est ainsi vu et compris comme un tout indifférencié, englobant aussi bien l'activité que ce qu'elle permet d'obtenir. Ce n'est qu'en cherchant à savoir ce qui pousse le salarié marocain à travailler, mise à part sa rémunération, que les répondants analysent leur quotidien en entreprise, leurs tâches et méthodes et, de manière générale, les différentes questions liées au contenu du travail.

Cette dimension instrumentale résonne parfaitement avec la conceptualisation issue de la littérature sur l'objet du travail, qui considère que le travail « moderne » comporte en lui une valeur d'usage certaine, à savoir que l'individu y attribue des avantages économiques futurs attendus du produit de son activité.

Nous pouvons ainsi déduire, sans généralisation excessive, que les salariés marocains interrogés, quels que soient leur secteur et domaine d'activités, se représentent le travail essentiellement comme un emploi rémunéré. Ceci fait écho à la définition moderne de la signification du travail, comme formulée par Dominique Méda, selon laquelle le travail est compris avant tout dans sa dimension strictement salariale (revendications, conditions de travail, droits, etc.)

Le travail est fortement lié à la sécurité

Toujours dans sa dimension instrumentale, le travail est perçu comme le moyen d'assurer la sécurité nécessaire aux plans économique, social, physique et psychologique. En ce sens, le travail est à la base de l'équilibre de la vie : « ... Si je ne travaille pas, je ne peux rien faire, et je me trouve mal ! »

Clairement, et cela se vérifie aussi chez les salariés aux revenus supérieurs, le travail reste un moyen de sécuriser sa vie et celle de sa famille : **la rémunération est centrale car elle permet de continuer à vivre et exister.**

Il est néanmoins intéressant de noter que dans une catégorie où tous les salariés n'ont pas saturé pleinement leurs besoins de sécurité, ce qu'est le travail et ce qu'il peut apporter diffèrent selon les profils. Selon l'intensité du besoin, il est appréhendé différemment :

- "خدام حيت خصني نجيب الفلوس. السبب الرئيسي لي خلاني مكملتش القراية وخلاني نخرج باش نخدم."

(Ouvrière dans le textile)

- "خاص ضروري تخدم شي خدمة ، بالنسبة لي الخدمة مهمة حيت إلى ماخدمتش غادي نكون بحال بزاف ديال الدريات كنعرفهم راه دابا فالزنقة."

(Ouvrière dans l'industrie)

- « Au lieu de sortir et de chercher quelqu'un pour m'entretenir comme c'est le cas de plusieurs filles, je préfère travailler et avoir l'argent de mon propre labeur. »

(Ouvrière dans le textile)

- « J'ai de quoi vivre maintenant, mais ce n'est pas suffisant, donc j'espère qu'avec une promotion, je serais plus à l'aise... parce que je n'arrive pas à joindre les deux bouts. »

(Employé de banque)

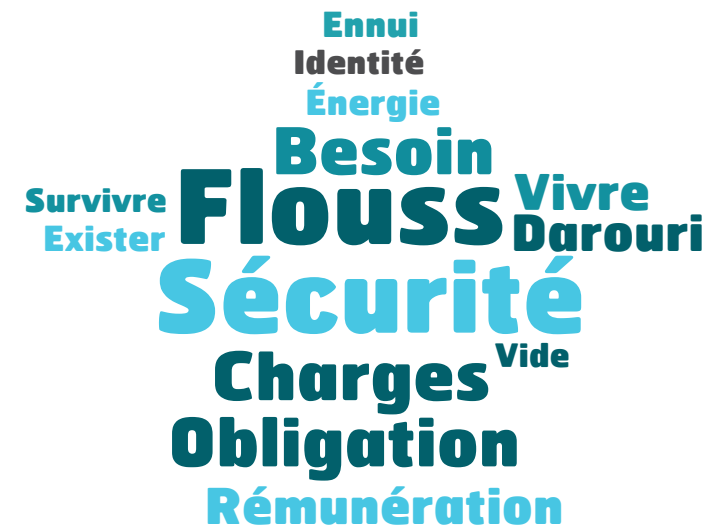
Le besoin de sécurité économique est certes crucial mais la motivation derrière ce besoin diffère, entre la personne qui cherche à préserver sa dignité à celle

qui aspire constamment à gagner plus. Il ressort également des entretiens qu'à travers la rémunération, le besoin de sécurité économique inclut les besoins de santé pour soi mais également les dépenses du foyer, les charges mensuelles, traites, et dans une large mesure l'aide à la famille.

Enfin, ce que l'on a nommé la sécurité psychologique complète les volets de besoins précédents dans l'équilibre que peut apporter le travail. Elle s'exprime notamment comme un besoin vital et d'énergie. **Le travail est effectivement défini comme une source d'énergie, un moteur de vie par plusieurs répondeurs, sans lequel le mal-être peut s'installer.** En ayant un travail, je « comble un vide », je « passe le temps », j'« évite l'ennui », j'« occupe mon cerveau », et j'« existe » car je suis « reconnu ». Autant d'éléments qui concourent à un équilibre mental.

- « Je travaille parce que j'ai besoin de travailler, parce que j'ai un cerveau qui tourne vite et qui n'accepte pas la routine, que je ne fasse rien. »

(Cadre-employé, entreprise d'informatique)



Le travail objectivé par le miroir social

« On passe la majorité de la journée au travail, avec les autres. », « Notre vie est liée à celle des autres. » Ces deux citations, nullement isolées, illustrent et résument la prépondérance du besoin de lien social, d'existence et d'appartenance à un collectif au travail. Le travail renvoie dans les propos recueillis aux relations dans lesquelles s'inscrivent les salariés. Il désigne, dès lors, un lieu de vie où les salariés lient des relations, se construisent un réseau, et surtout se construisent une identité.

- « J'ai besoin de connaître des gens, d'apprendre de nouvelles choses avec les autres, et ça, pour le faire, il n'y a pas mieux que de travailler dans une entreprise. »

(Ingénieur, entreprise d'informatique)

Ce besoin de socialisation est toujours ressenti, nonobstant les catégories socioprofessionnelles des répondants. Le travail est, dans ce cadre, un moyen de se faire une place dans la société. **Même si la rémunération est centrale, la propension à tisser des relations apparaît tout aussi importante.**

- "شو كنتافد ؟ علاقات مع الدريات؛ تعارف على الدريات."

(Agent d'entretien)

Sensiblement, ce qui ressort de notre analyse est que le travail apporte de la **fiereté** au travailleur marocain. Il est fier de « *devenir quelqu'un, enfin...* », fier de pouvoir aider sa famille, les autres, et d'être reconnu par les autres.

- « Je suis fière d'être une femme active. »

(Cadre, entreprise d'assurances.)

- « Je suis fier d'être un manager qui gère son équipe et subvient aux besoins de sa famille. »

(Cadre, entreprise d'industrielle)

Si le travail est un vecteur social et d'identité, il n'en demeure pas moins que le relationnel est difficile à vivre : **le besoin de reconnaissance et d'estime de soi** est très largement revendiqué par les salariés. Ce déficit transparaît tant

sur le plan des relations amicales forgées en cours de route au travail que sur le plan hiérarchique.

- « J'ai besoin d'être bien vu de mon patron, mes collègues et de ma famille. » (Technicien spécialisé, industrie.)
- « Je suis bloqué par mon n+1, il récupère les lauriers de mon travail, et aucune reconnaissance, au moins s'il disait devant tout le monde que mon service a bien travaillé... » (Chef de service, industrie)

Si le travail en tant que produit d'une activité a besoin d'être reconnu pour une large majorité de salariés, il en va de même de la reconnaissance des personnes en tant que telles. Cette reconnaissance existentielle fait défaut et a été identifiée comme un mal-être ressenti :

- « On ne me dit pas bonjour. » (Technicien, multinationale)
- « Je suis ignoré par mon responsable, il ne sait même pas qui je suis, alors que je peux apporter des choses. »
(Cadre intermédiaire, services)

Le travail est ainsi objectivé par le besoin de lien à l'autre, qui s'exprime, pour résumer, à travers ces éléments saillants identifiés de notre panel de répondants :

- L'image de soi (famille, collègues, hiérarchie)
- L'estime de soi
- Le statut social
- L'opportunité de se sociabiliser
- La construction identitaire à travers les interactions au travail
- Besoin de reconnaissance du travail effectué
- Besoin de reconnaissance existentielle

« Grâce au travail, je m'aide et j'aide les autres. »

Le travail aide l'individu à construire une identité, un statut, et à progresser dans la vie. Mais, il revêt aussi une valeur d'utilité sociale très forte qui ressort des entretiens. C'est un moyen d'aider sa famille avant tout, mais pas seulement. Sa portée dépasse l'enceinte de l'entreprise. Pour de nombreux travailleurs, il peut contribuer à développer l'économie d'une région (surtout au Nord du Maroc), voire du pays. La fierté nationale est notamment ressortie de manière singulière chez les répondants travaillant dans des grands groupes marocains.

- « Grâce au travail, je rends service aux gens. » (Cadre, industrie)
- « Le travail est utile ? Oui pour ma famille, la société, le développement socio-économique de la région. »
(Contrôle qualité, industrie automobile)
- « Les activités associatives sont importantes pour moi... »
(Gestionnaire de trésorerie, industrie)

Le lien avec la société est à double sens. Il ne s'agit pas uniquement de ce que peut donner le salarié à son environnement mais également de ce qu'il reçoit en retour. Contrairement à l'idée reçue selon laquelle la tendance générale est à un individualisme exacerbé, **la tendance qui se dégage est celle de profils assez sensibles à l'environnement social qui les entoure, sans perdre de vue l'intérêt personnel qu'ils en tirent :**

- « Pour moi, les ingrédients de l'épanouissement, c'est se sentir bien, se sentir utile, se sentir reconnu dans ce qu'on fait ... reconnu par la société avec un grand S, mais aussi reconnu par la société ou l'entreprise dans laquelle je travaille. »
(Cadre responsable dans les ressources humaines, assurances)

Cette dimension d'utilité aux autres est ainsi prégnante dans le rapport qu'entretient le salarié marocain au travail. Ce dernier demeure important pour la plupart, central pour d'autres, mais « *il n'est pas tout, il y a autre chose dans la vie* », comme l'énoncent plusieurs salariés. La **famille**, notamment, occupe une place première dans leurs vies. Et si la valeur d'utilité sociale et/ou économique est très marquée, il importe de dire que les travailleurs sont

généreux et donnent beaucoup d'eux-mêmes. Encore ici, la nuance apportée par les réponses est intéressante : « *Je donne pour recevoir.* », « *Je me sens utile pour les autres.* », même si le temps passé au travail empêche de faire autre chose. Ainsi, **le travail est (mal) vécu comme renoncement à d'autres projets, familiaux, entrepreneuriaux ou personnels.**

- « *Je passe beaucoup de temps au travail à faire le job, alors que j'ai dans la tête de monter une affaire.* » (Ingénieur informatique)
- « *Ça me ferait plus de bien si je passais plus de temps avec la famille.* » (Cadre dans les assurances)
- « *Le travail ne doit en aucun cas être au centre de notre vie, donc j'essaie que ça ne soit pas le cas.* » (Gestion de la qualité, industrie)
- « *Si jamais il y a des contraintes qui sont opposées par rapport à ma famille, je priorise ma famille.* »
(Responsable de la communication, services)

Le besoin de servir l'autre ou une cause associative, ou encore une certaine forme d'appétence à *participer à des projets RSE* a été relevé au cours des entretiens, et ce, en dépit d'une non-saturation des besoins de sécurité. Pourrions-nous dire ici que le non-travail occupe une place assez forte dans un pays en voie de développement économique... Est-ce pour autant paradoxal ? Non, à en croire ces salariés qui font preuve d'altruisme et de générosité. Éventuellement, la raison profonde pourrait se loger dans des valeurs ancrées ou une certaine recherche de sens donné à la vie.

À noter finalement qu'à mesure que le salarié ne parvient pas à satisfaire pleinement ses besoins primaires, l'utilité sociale qu'il exprime se cantonne dans le cercle de la famille. L'investigation conduite par exemple dans le milieu du textile renseigne sur le niveau de sacrifice consenti par certaines ouvrières en reversant la majorité de leur salaire à la famille. Il en va de même pour certains salariés *a priori* plus favorisés.

- "خدمة صعبة ولكن الخدمة هي الخدمة، إلى ماخدمتش ما يمكننيش نعاون الوليدة مريضة. الفلوس دياولي كيمشيو فالدوايات والمصاريف ديال الدار...."
(Contrôle qualité, industrie)

Le travail est vécu péniblement

La signification du travail est également relatée dans sa pénibilité, surtout par les travailleurs aux revenus bas. Il est évoqué en termes de dureté, de sueur, de *tamara* pour reprendre un vocable largement répandu.

- "إلى عندي فين نسكن وعندي ما ناكل وعندي باش نتكسى وعندي باش نساغر وعندي باش نعطي الواليديا ماغنخدمش أكيد ما غنمشيش باش نضرب تمارة حيث راه هاديك تمارة، عرق." (Ouvrière, textile)
- « Galère » pour certains, « problèmes » ou « aliénation » pour d'autres, le travail est souffrance et plus qu'une obligation pour certains, un mal nécessaire.
- "بزز مادام كنفيق مع 7 صباح وخصني ندي معايا غدايا وخصني نمشي على رجلي مرة مرة كانجي راكبة كاندير أوطو سطوب بطبيعت الحال بزز مني." (Ouvrière, textile)
- "إلى كونت سولاجي من الكريدي نخدم مرتاح ونخدم احسن." (Opérateur, industrie)

Nous retrouvons également la notion de pénibilité au niveau des conditions de travail, que ce soit pour des employés de bureau, ou des agents de maîtrise dans le milieu industriel (bruit, chaleur des fourneaux, climatisation, fenêtres fissurées...). Paradoxalement, il est intéressant de noter qu'au moment où des employés de bureau déplorent la précarité des conditions ergonomiques de travail, largement dépassés dans d'autres sociétés, ces mêmes profils aspirent à des modèles postmodernes de travail (bénévolat, RSE, etc.).

Religion
Obligation
Devoir
Morale
Rectitude

Éthique
Droiture
Honorer

Valeurs, croyances et travail

La principale tendance dégagée de l'analyse des entretiens est que le travail, au-delà de son utilité matérielle ou de sa pénibilité, demeure un allant de soi, mû par des ressorts religieux et sociaux appuyés sur des schémas préétablis.

- « *Je travaille parce que c'est dans l'ordre naturel des choses, j'ai fait des études, collège, lycée, la faculté, ben faut travailler, c'est tout...* » (Manager dans un groupe industriel)
- "عبادة العمل."
- « *Le travail est une mission, Dieu m'a mis ici, tout arrive pour une raison.* » (Cadre, assurance médicale)
- « *Le travail est un devoir moral et religieux.* »¹

C'est une **obligation** et une **responsabilité** vis-à-vis de soi-même des autres, de l'entreprise, ou de Dieu. Et le revenu généré est souvent qualifié de *razq halal*, même si les conditions matérielles sont insuffisantes. C'est dans ce cadre que le principe de *qana* à prévaut chez plusieurs répondants. Il apparaît ainsi que les salariés marocains développent une certaine résilience, quand ils ne ressentent pas leur situation comme une fatalité, car nombreux sont ceux qui se suffisent de leur condition en espérant mieux, attente exprimée par *sbar*, la patience.

La dernière tendance qui se dégage concerne l'importance de la valeur de **rectitude morale** : plus les collègues ou les valeurs de l'entreprise sont en phase avec celles du salarié, plus ce dernier le vit positivement, et participe ainsi à accroître son engagement. En revanche, certains considèrent qu'il est un devoir en soi, vis-à-vis de soi, ni religieux ni social :

- « *Je fais mon travail parce qu'il faut le faire, c'est tout, c'est comme ça. J'ai signé un contrat donc je l'honore.* » (Cadre dans la direction des budgets)
- « *C'est le boulot, c'est comme ça, t'es obligé de te plier !* » (Cadre bancaire)

1. La fonction ou le secteur d'activité ne figure pas dans ce verbatim étant donné que ces propos sont récurrents dans les entretiens analysés.

Rapport au métier et au contenu du travail

Comme relevé plus haut, ce n'est qu'en relançant les interviewés qu'apparaissent des éléments sur le contenu du travail.

- « *Le travail est ma passion.* » (Informaticien)

Très peu entretiennent un rapport aussi passionné que l'auteur de cette phrase, et peu se présentent par leur métier : c'est plutôt le poste et les tâches qui définissent le salarié au travail. Assurément, le résultat du travail est la principale source de satisfaction. Son aspect *tangible* et *palpable* est le principal pourvoyeur de sentiments d'accomplissement chez le salarié. La réalisation des tâches ou des projets sont les motivateurs premiers.

- « *Ce qui me fait du bien, c'est de voir que le travail est fait, que je peux voir qu'il est fini.* » (Cadre intermédiaire, industrie)
- « *Ce n'est pas important de faire le travail, mais c'est important d'avoir un résultat global et faire sentir aux gens qu'ils participent.* » (Manager, informatique appliquée aux assurances)
- « *Je fais très attention aux détails.* » (Responsable qualité, industrie)

Pour que le travail fasse sens et nourrisse positivement la psyché du salarié marocain, il s'avère que celui-ci est parfois demandeur de défis, d'objectifs et projets stimulants. Pour cela, il exprime un fort besoin en développement de compétences pour progresser dans l'entreprise.

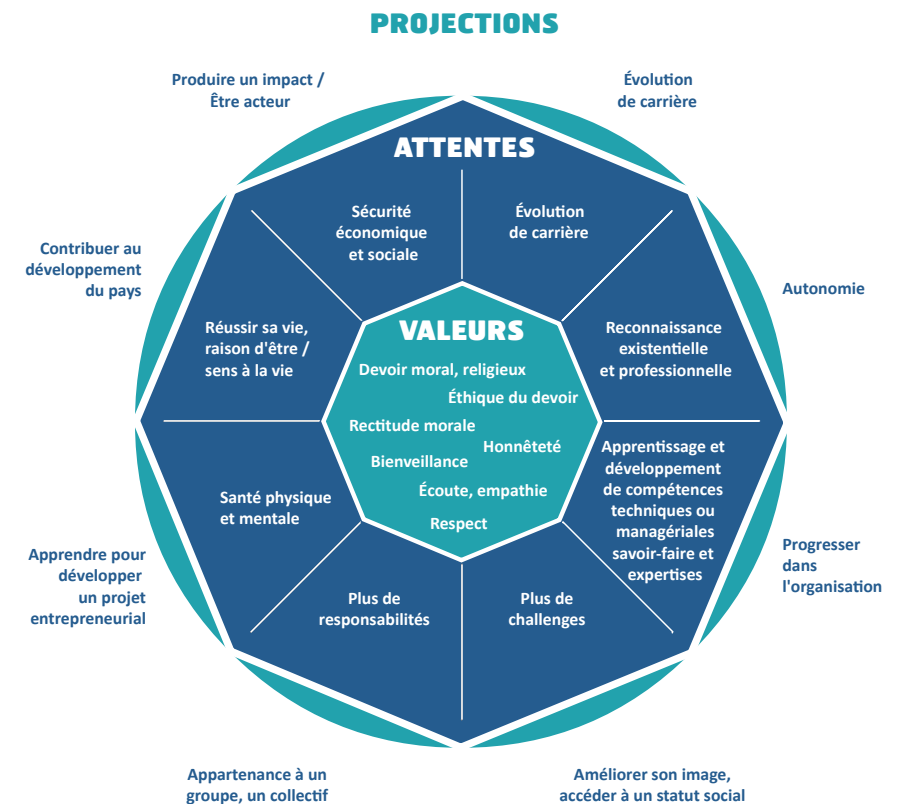
- « *Je souhaite changer de poste pour le business steering car c'est plus intéressant, on apprend beaucoup là-bas.* » (Manager intermédiaire, industrie)

En revanche, le manque de maturité professionnelle, le manque de compétence des collaborateurs, le manque de précision, le manque de coordination sont largement décriés, car sources de mal-être au travail et de démotivation.

Pour résumer...

De ce qui précède, il est important de pouvoir classer le sens du travail en fonction de ce que les individus font au travail, ce à quoi ils croient et ce qu'ils en attendent. Ainsi, nous pouvons schématiser les éléments projectifs et recherchés par les salariés marocains comme suit :

Figure 6 : **Schéma récapitulatif des représentations de sens par les salariés marocains**



Le travail est ainsi un moyen de...

1. **Subvenir aux besoins** alimentaires et assurer la sécurité économique et celle de sa famille.
2. **Gagner en estime de soi**, de refléter une bonne image, de contribuer à un effort collectif.
3. **Se sentir utile à la société** : la fierté de contribuer au développement de son entreprise, de son collectif, voire même de la société et du pays.
4. **« Exister »** : le travail est perçu comme une composante de l'identité du travailleur. « *Ma raison d'être, c'est de travailler.* »

Le travail en soi est aussi dans une moindre mesure...

1. **Un devoir**
2. **Une source de fierté**
3. **Une somme de réalisations**

Quelle cohérence pour les travailleurs marocains ?

Le sens du travail est défini comme un effet de cohérence entre les caractéristiques qu'un sujet recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit. L'objet de l'analyse qui suit s'attelle à relever des tendances et de niveaux de cohérence des salariés interrogés, conformément à notre grille préétablie (cf. p. 49). Il ne s'agit pas seulement de synthétiser la perception de sens, aux niveaux individuel et collectif, mais de s'arrêter sur ce qui, finalement, fait réellement sens au travail, c'est-à-dire le degré d'alignement entre la signification, l'orientation et les contextes d'action qui, pris tous ensemble, constituent ce qu'on appelle ici « la cohérence ».

Notons que cette étude sur le travail amène à déterminer les conditions de la **qualité de vie au travail**. Par définition, la qualité de vie au travail est un état général de bien-être des personnes dans leur milieu de travail. Le sens du travail, l'engagement ou le sentiment d'appartenance à l'organisation, le sentiment de dignité et d'accomplissement dans son travail et l'atteinte de l'équilibre entre le travail et la vie privée, mesurent à cet escient la qualité de vie au travail.

Dans le cadre de cette étude, les facteurs de cohérence (ou *a contrario* d'incohérence) renseignent justement sur cette qualité de vie au travail, que nous retraduisons dans le même temps en leviers managériaux utiles pour offrir les conditions de création de sens. Encore une fois, il est important d'avertir le lecteur que la question de la cohérence, et du sens au travail qui en découle, est circonscrite, d'une part, aux différents contextes et, d'autre part, à la subjectivité et au besoin immédiat des personnes. En d'autres termes, si le « contrat social » proposé par l'entreprise est d'allouer un certain nombre d'heures de travail moyennant rémunération, et si le salarié trouve un équilibre

dans cette configuration, car il est dans le besoin de travailler pour se nourrir ou nourrir sa famille, le contrat est rempli et l'on trouve ici un niveau de cohérence élevé. Dans ce contexte, une organisation productiviste comme un atelier de confection textile verra ses ouvrier(e)s honorer ce contrat sans rechigner. Seule la motivation intrinsèque du salarié le poussera à progresser et monter dans la hiérarchie, mais le schéma reste le même. Et la cohérence globale, produit de la cohérence de l'individu dans ce qu'il fait et avec ce que propose l'employeur, demeure consistante. Par extension, le niveau d'engagement du salarié reste constant, même si le travail peut être vécu comme une routine. Autrement, lorsque le contrat qui lie l'employeur au travailleur appelle plus d'exigences, donc plus de complexités, la relation prend une forme différente.

La cohérence se révèle, de ce fait, d'une autre nature. Par exemple, l'entreprise dont le projet dépasse le cadre productiviste strict, dont la portée de la mission s'inscrit dans des perspectives sociales, sociétales, responsables, pour reprendre un terme largement répandu de nos jours, se verra déployer des stratégies organisationnelles plus stimulantes, et non forcément basées sur l'unique attrait salarial. Dans ce cadre, les organisations se doivent d'être inventives, pertinentes et productrices de dynamiques sensées faire grandir le salarié. Celui-ci se retrouve ainsi, outre les tâches que lui incombe sa fiche de poste, être prêt à gérer des budgets, des projets, fédérer, animer et accompagner² ses équipes, assumer ses responsabilités, prendre des initiatives, déployer la stratégie et la vision de l'entreprise dans un environnement changeant... En somme, autant de qualités humaines et techniques et autant d'exigences pour lesquelles le principe de cohérence s'en voit altéré, au vu d'ensemble de contextes contingents à l'action.

2. Nous avons délibérément utilisé le terme « accompagner » refusant la rhétorique managériale qui préfère la formulation de « gestion d'équipe ». Peut-on gérer des gens, comme on gère des ressources ?

Relation au contenu du travail

Globalement, il existe une adéquation du profil au poste permettant l'exercice des fonctions sans encombre. On relève néanmoins plusieurs situations dans lesquelles les salariés sentent une stagnation dans leur avancement professionnel et souffrent du manque d'écoute de la part de leur direction, sans oser revendiquer un changement, par peur d'en « *demander trop* ». Le besoin de promotion se manifeste souvent par une aspiration à la formation. Au mieux, l'inadéquation entre la formation de base et le niveau exigé se réduit chemin faisant. Enfin, d'autres ressentent qu'ils sont « *sous-utilisés* », pensant que leur management ne reconnaît pas en eux un potentiel pouvant s'exprimer pleinement sur d'autres postes, d'autres fonctions. De même, la communication entre les différents niveaux de responsabilité à l'occasion de la prise de décision en matière de carrière et de promotion à court, moyen et long termes, fait largement défaut pour l'ensemble des salariés interrogés. Peurs, incertitudes liées à l'avenir et manque de vision organisationnelle semblent fortement partagés.

- « *Je me sens bloqué par mon chef.* » (Cadre administratif, industrie)
- « *Il n'y a pas d'écoute réelle de nos besoins...* »
(Cadre, secteur pharmaceutique)

D'autres mécontentements qui ressortent de l'enquête sont afférents à **la qualité du travail**. Souvent, l'autre est pointé du doigt pour « *ne pas assurer dans les délais impartis le travail* », « *faire trop de fautes* », « *être imprécis* », « *mal écrire un mail* », « *manquer de conscience professionnelle* », « *avoir une attitude non conforme aux besoins professionnels* »... On évoque ainsi les problèmes classiques liés au travail, comme le manque de coordination et de sérieux, de « professionnalisme » qui peut exacerber en secret plus d'un. Ces éléments pris ensemble participent au déficit de cohérence que peuvent vivre et ressentir les salariés.

Il n'en demeure pas moins qu'il ressort de l'enquête un élément nodal expliquant le phénomène de cohérence : le sentiment d'appartenance, à un groupe, à un collectif, qui va jouer un effet de levier important pour enrichir la personne, ce qui la lie au travail et à son contenu.

- « J'apprends avec les autres. »³
- « Grâce à untel, j'ai pu développer... »
- « Cette machine, je n'y connaissais rien et heureusement que les gars m'ont appris ; du coup, j'avais envie de connaître autre chose, de m'approfondir... »
- « Il me met en confiance, et je suis plus à l'aise pour développer mes capacités. »

• "كنستافد من العلاقات فالخدمة ، مع الدريات، يمكن لي نزيد القدام."

Ces témoignages, pris parmi tant d'autres, peuvent être lus à l'aune de la relation forte qui structure la cohérence au travail, c'est-à-dire de **l'importance de la relation**. Le concept même d'organisation dit qu'elle est avant tout un complexe et un système de relations, soit un construit social, où contradictions et complémentarités coexistent. L'organisation pérenne est celle qui entretient ses relations dans la durée, en construisant des relations constantes dans un cadre de confiance.

À l'échelle d'un groupe de travail (qui est une organisation en soi), le principe est le même. Nous avons observé que les salariés qui vivent de manière cohérente leur vie au travail sont ceux qui évoluent dans un groupe où l'atmosphère, le climat sont propices au développement personnel et organisationnel. Plus précisément, la confiance, qui est cette enveloppe immatérielle où l'individu agit, interagit et construit avec l'autre (presque) automatiquement et systématiquement repose selon cette investigation sur l'honnêteté, le partage, la transparence, le respect, la preuve comme acte de confiance. Ces éléments forment ce qui participe à la constance d'une relation.

Un groupe où la confiance règne, et où l'individu accorde plus de sens à son travail, car le miroir social qui le guide lui reflète des choses positives (estime et confiance en soi, envie, apprentissages et renforcement de capacités), ne

3. Ce type de témoignages est largement repris par plusieurs types de salariés, nonobstant leur position hiérarchique ou leur secteur d'activité.

saurait trouver sa construction *ex nihilo*. Ce construit social est contingent aux conditions et aux mécanismes mis en place par l'organisation. **On a pu observer un niveau élevé de cohérence de l'individu dans un groupe où l'échange des idées, la confrontation des points de vue techniques, les discussions sur la résolution des problèmes, sont institutionnalisés.** Ce type de dispositif permet la mise en cohérence des individus au travail par un recentrage sur les métiers, à la condition que l'animation du groupe repose sur les critères présentés ci-haut.

Bien entendu, les organisations qui n'instaurent pas ces dispositifs sociotechniques, mais dont les espaces informels régulent l'échange, parviennent à exercer un effet d'entraînement dont jouit l'individu pour accroître son sentiment d'appartenance et sa cohérence par le contenu du travail. En soi, le mécanisme de constitution et d'institutionnalisation de ce que la théorie nomme « les communautés de pratiques », c'est-à-dire ces groupes d'échange hors activités de production, ne se déploie pas systématiquement. C'est un processus long, qui demande patience, voire sacrifice de son temps personnel. De manière anecdotique mais parlante, un chef d'équipe dont la responsabilité est d'animer ce type de groupe nous confie que pour développer un climat de confiance, il a construit un « véritable groupes d'amis », qui sortent et déjeunent ensemble en fin de semaine.

En rapport avec l'importance de la culture de l'entreprise, on relève qu'entre certaines entreprises de grande taille opérant dans le même secteur d'activité, il existe des différences notoires au sujet des niveaux de cohérence ou de déficits latents. Le déficit en sentiment d'appartenance s'exprime clairement par voie de comparaisons, soulignant que :

- « Chez les autres (concurrents), ils ne font pas comme ça ... ils réussissent mieux à ... »
- « Ici, on est tout le temps sous pression et on n'arrive pas à bien faire, la concurrence est trop forte... »⁴

4. La fonction ou le secteur d'activité ne figure pas dans ces verbatim étant donné que ces propos sont récurrents dans les entretiens analysés.

Chez les autres, le sentiment d'appartenance semble suffisamment élevé et porté par une polarisation sur les métiers, et l'apprentissage continu, qui exerce un effet de levier et d'entraînement sur l'individu.

On observe également **un effet d'incohérence récurrent imputable à la différence de traitement salarial dans une même équipe, un même département, ou dans l'organisation dans son ensemble**, ce qui ne favorise pas les conditions d'émergence et de construction du sentiment d'appartenance.

Dans ce type de configurations organisationnelles où la cohérence fait défaut, on se trouve en présence d'une collection, plus qu'une communauté d'individus, capable de construire ensemble en vue de devenir ensemble. Le sentiment d'appartenance, vécu dans le cadre de groupes de travail apprenant, participe à l'édifice de repères organisationnels. **La notion de repère est fondamentale car elle sécurise, rassure et automatise les processus, concourant par là même** à construire une culture de travail singulière. La collection d'individus, quant à elle, ne favorise que l'éclosion de repaires qui s'isolent et s'enferment les salariés.

Le rapport au management et les conditions de travail...

Ce que l'on qualifie par « rapport au management » concerne les cadres d'incitation et de régulation, matérialisés par les politiques de l'entreprise et ses normes. Sur ce point, l'effet de cohérence intrinsèque qui améliore le rapport de l'individu à son activité n'est pas directement conditionné par son rapport au management.

Ce que l'on a noté est qu'en dépit de mécontentements exprimés ici et là, l'individu ne voit pas son niveau de cohérence chuter drastiquement. C'est le rapport qu'il entretient au groupe qui conditionne son niveau de cohérence, car ce rapport se construit au jour le jour ; il n'est aucunement sporadique. L'évaluation est plus ponctuelle et ne corrige pas un effet de cohérence très

bas. Au mieux, elle corrige et ajuste des éléments spécifiques, mais non déterminants. L'iniquité perçue sur le traitement salarial, ou des injustices de tout ordre, sont désamorçées peu ou prou grâce à la patience. Il en va de même pour les règles : *« C'est comme ça, ça sera toujours comme ça, et on fait avec. »*

Nous émettons l'hypothèse ici que les salariés qui continuent de travailler pour la même entreprise, malgré l'injustice perçue, ou en incohérence avec les politiques, les stratégies et les valeurs de l'entreprise, le font par nécessité, ou se donnent une raison de continuer, ou espèrent simplement des lendemains meilleurs. Par rapport au style de management, les avis sont partagés. Le management familial ou paternaliste est plutôt perçu comme procurant plus de bienveillance que le management technocratique et normatif, présumé offrir des conditions de carrière plus transparentes.

Finalement, ce qui confère de la cohérence à l'individu au travail, c'est l'importance de clarifier dès le départ les relations et le contrat qui le lie à l'organisation en termes de carrière, de conditions de travail et autres précisions concernant le poste à occuper. **L'alignement en termes de valeurs, en termes de confrontation des projets individuels et organisationnels crée davantage les conditions idoines pour une cohérence globale.**

Au niveau des conditions de travail, relevons un déficit ressenti par une grande majorité de salariés. Si ces derniers ne s'habituent pas avec le temps à la chaleur, au bruit, aux postes de travail mal configurés, cela n'est pas crucial pour la cohérence de l'individu dans son travail. La majorité des entreprises, si elles n'ont pas encore pris en main cette problématique, projettent ou sont en cours d'amélioration de l'ergonomie et des conditions physiques de travail. Mais, par manque de moyens ou par une trop grande diversité des attentes, ces dispositifs sont souvent difficiles à mettre en place.

Pour résumer...

Le sentiment de cohérence au travail dépend ainsi principalement de la mise en place par l'organisation d'un cercle vertueux impliquant :

- La mise en place de mécanismes permettant aux communautés de pratiques et/ou de savoirs d'échanger autour des initiatives productrices de performances, de la résolution des problèmes, de remise en cause...
- En découle une valorisation et un apprentissage de métiers pour que les individus se sentent dépositaires d'un savoir-faire.
- Cette filiation par un rapport plus proche du métier et du réel est consolidée du fait que les individus sont reconnus par leurs pairs et leurs hiérarchies.
- Le rôle de l'animateur de ces communautés de pratiques et/ou de savoirs (dit également manager de proximité) est crucial dans la réussite de ce processus inclusif .

Tout cela donne du sens pour l'individu puisqu'il se sent par sa compétence reconnue et sa valeur ajoutée un être agissant et pensant au sein d'un groupe de travail, un groupe social avant tout. En effet, le sentiment d'appartenance est un contenant fondamental dans la prise de conscience d'un individu d'exister dans un groupe de travail. Mais, la cohérence pour la personne ne prendra forme que dans la pratique quotidienne de son métier, de sa relation avec ledit métier et avec ses collègues. Plus encore, la responsabilité qui lui incombe est de mettre en confiance, faire grandir et convaincre les participants, futurs membres de la communauté, du bien-fondé de la démarche.

Profils de travailleurs ordinaires...

Par **Hammad Sqalli**,
Enseignant-chercheur, *Economia*-HEM

La recherche en sciences sociales ne peut se suffire de chiffres, de données modélisées et de grandes tendances dégagées de grilles d'analyses rationnelles. Il faut bien, en parlant d'hommes et de femmes qui travaillent et qui parlent de leurs pratiques, vécus, représentations et perceptions, de saisir leurs différentes trajectoires et manières d'être, telles que nous les avons entendues, observées et stylisées. Ce ne sont pas des profils-types, juste des expériences singulières, subjectives, assez parlantes, reflétant chacune, par son expérience un pan des questions soulevées sur le sens du travail.

Zineb ou le sens des responsabilités

Cela fait dix-sept ans maintenant que Zineb prend le même ascenseur pour rejoindre son bureau où trônent les photos de ses enfants et où s'intercalent pêle-mêle les dossiers en cours, les dossiers à classer, le fil du téléphone qui traîne sur son énième agenda à l'effigie de la société d'assurance, la seule société qu'elle a connue... Si elle a mis un temps pour prouver sa valeur et gravir les échelons grâce à la bienveillance et à l'intelligence de son chef parti à la retraite, ce n'était sûrement pas un long fleuve tranquille. Arrivée toute fraîche des bancs de la fac de droit de Casablanca, elle intègre la boîte en tant qu'assistante, à l'époque préhistorique des Windows 95, et donc a épluché, trié, revu des milliers de dossiers de clients. Son chef, lui disait toujours que *« c'est quand tu es noyée sous une tonne de boulot et que tu remontes à la surface, que tu vois si tu es faite ou non pour le travail »*. En plus de cela, il n'était pas misogyne et était très respectueux de la femme, vertu qui se fait de plus en plus rare dans l'entreprise... Le temps est passé et voilà notre Zineb toujours noyée mais sereine, elle qui a toujours voulu se battre pour devenir une femme marocaine indépendante et capable de diriger un service. Actuellement, l'enjeu permanent auquel elle fait face ne se situe plus au niveau de sa carrière ou de ce que son métier demande, mais de la responsabilité, ce lourd fardeau qui plane sur elle et qui vit en elle, comme un démon avec qui elle doit se battre au quotidien. Si elle n'assume pas, c'est tout son monde qui s'étiole : elle perd sa crédibilité auprès de ses collaborateurs, auprès de sa hiérarchie, et auprès de ses enfants pour lesquels elle se veut être un modèle de bravoure et de dignité sans faille. Mais, cette responsabilité, elle a appris à vivre avec, et elle remercie son ancien chef de lui avoir fait confiance, car elle lui permet de tenir debout, et de se sentir vivre, tout simplement.



Ayoub ou la motivation 2.0

Ce qu'aime par-dessus tout le jeune Ayoub est de se battre avec le code informatique jusqu'à trouver la meilleure solution. Son premier poste dans l'édition de logiciels pour le profit de clients opérant dans le secteur médical est aussi une bataille en soi. Mais une bataille d'une toute autre nature : contre les délais, contre les difficultés du travail en équipe, contre le manque de visibilité et de perspective dans la société qui l'a engagé. Il se fait une place tant bien que mal dans l'équipe en développant une habileté très utile dans le monde de l'entreprise, celle de se rendre indispensable dans les moments clés. On l'appelle par ailleurs « Ayoub secours », alors qu'il n'était qu'administrateur des réseaux et non concepteur. Il se sent mal dans cet environnement de travail peu dynamique et mal organisé car il sait au fond de lui qu'il est taillé pour offrir davantage et gagner plus. Ce n'est pas tant le salaire de débutant qui lui fait défaut dans son emploi actuel, mais plus l'ambiance de travail, trop « formelle » à son goût, et surtout la peur de se retrouver un exécutant secouriste toute sa vie. Mais Ayoub est confiant, il sait qu'il peut rebondir ailleurs ou se lancer en tant que prestataire avec ses copains des bancs d'école...



Abdellah ou le travail à l'ancienne

2016 a été une année très difficile pour Abdellah qui approchait la soixantaine. C'était l'heure du bilan d'une carrière longue et riche en changements. Changement de statut, de postes, de directions, de collègues, de site de production, de méthodes de travail, mais toujours aussi fidèle à cette entreprise minière qui l'a engagé alors qu'il n'avait pas encore vingt ans. Les inquiétudes sur sa vie de futur retraité ont rapidement laissé place au déroulé rétrospectif de sa vie professionnelle. Car *3amou* Abdellah, comme on l'appelle maintenant, était amer de voir l'agitation frénétique des changements imposés par le haut, tandis que tout roulait selon lui. Amer également de voir la conscience professionnelle des nouvelles générations s'effriter avec les

années. « *Ces gamins qui ne prennent rien au sérieux* », marmonnait-il à la vue de ces jeunes, imbus de leur personne. Il se remémore son parcours. C'était un bleu comme nombreux de ses camarades, mais un bleu qui se tuait à la tâche et qui buvait les paroles de ses maîtres si consciencieux dans le travail. Il avait la gnaque, peut-être parce qu'il se sentait petit et qu'il remerciait Dieu tout puissant de lui avoir offert la chance d'exister et de se réaliser. Avec le recul, cette présumée infériorité apparaît de plus en plus comme une valeur fondamentale au travail, celle de l'humilité, qui fait cruellement défaut à la génération « *XYZ ou chais pas quoi* », comme il dit. Abdellah regrette que la société à qui il a tout donné ne lui reconnaisse pas suffisamment le « droit d'ânesse », lui qui pourrait considérer les nouveaux bleus comme ses enfants, lui qui pourrait transmettre ce que les anciens lui ont appris. Seule son épouse arrive à le tempérer en lui répétant qu'il a accompli son devoir sans jamais se plaindre, pas comme une bête de somme, mais comme un homme qui travaille à la dure, à l'ancienne. Les propos de la femme qui l'a soutenu toute sa vie le rend fier et lui permet d'avancer.



Leila ou la consultante jamais consultée

De retour au Maroc après avoir obtenu un Master II en gestion et audit des entreprises, Leila s'est toujours considérée comme une élève studieuse, persévérante et méritante. Après avoir passé deux longues années à faire ses armes en tant que junior consultante, elle se sentait apte à évoluer sans encombre dans ce grand cabinet de conseil. L'avenir lui appartenait enfin lorsque sa première promotion voit le jour. Ce qui la retenait était d'abord la politique salariale qui lui offrait une augmentation régulière et alléchante, et se voyait ainsi s'assurer une position confortable qui lui ouvrait les portes de l'indépendance. Mais ce n'était pas tout. Elle se sentait globalement à l'aise dans ce milieu qui était une continuité tangible des simulations et théories apprises lors de ses études. Et puis une équipe de jeunes ultra dynamiques avec qui elle aimait partager les missions sur le terrain, théâtre de réalités

organisationnelles enrichissantes. Chemin faisant, cette phase d'apprentissage s'est accompagnée de la découverte d'autres réalités.

C'est vrai qu'elle avait signé pour mettre à profit ses compétences dans un domaine qu'elle maîtrise et qui lui plait. Reine du Powerpoint et des rapports, elle a développé une capacité hors pair à mener plusieurs missions à la fois. C'est vrai que sa nouvelle responsabilité de sénior la rend fière. C'est vrai enfin qu'elle travaille dans un cabinet prestigieux de la place et côtoie des grands directeurs qui font et défont les politiques économiques et autres stratégies sectorielles. Mais, elle prend petit à petit conscience de dysfonctionnements préjudiciables à ce qu'elle entend par le travail et son organisation. Les incessants départs et turnover ont sonné comme autant de signaux d'alarme, lorsque ce n'est pas le fossé entre les « grands » et la « plèbe » qui s'érige comme un Rubicon infranchissable. Des plafonds de verre, elle en voit partout. Sa vie au travail, auquel elle va de plus en plus à reculons malgré sa position avantagée, est sans doute symptomatique de la crise de sens.

Leila prend peur, fléchit, mais ne rompt pas. Battante et déterminée, elle se donne les moyens de trouver une solution. Elle est consultante, n'oublions pas ! Alors, elle fait son propre audit du cabinet et d'elle-même. Bien entendu, elle entend et encourage le système normé et hiérarchisé qui régule la boîte, « *C'est le business qui veut ça !* », « *On vend des heures de travail, donc on a un prix de revient, c'est logique, et puis ce sont les plus méritants qui doivent monter.* » Mais ce qu'elle déplore est la nature même de cette hiérarchie qui plombe tout rapport sain entre les différentes « ressources » qui composent le collectif. « *Le n+2 ? Il ne m'a jamais parlé, pourtant on fait partie du même process, parce que c'est comme ça, il y a un côté je te parle pas parce que t'es petit, lhogra quoi...* » C'est un monde dur où la « satanée » loi du plus fort prévaut, mais c'est comme ça, elle s'y fait, comme le fait de ne jamais connaître et s'enrichir des autres, si ce n'est celles et ceux qui travaillent avec elle directement. Leila rentre par dépit dans une routine que seule la sécurité économique et sociale lui procure satisfaction, une satisfaction somme toute illusoire et court-termiste. En réfléchissant bien sur les moteurs du travail qui la lient à ce cabinet, elle comprend que sa courbe d'apprentissage stagne inexorablement. Les contraintes structurelles de ce type de société, elle peut vivre avec finalement, car « tout n'est pas parfait », mais tout peut être perfectible pour elle. Et ce qui l'anime et ce qu'elle a toujours voulu, en tant que

jeune consultante (confirmée maintenant), est de s'aguerrir complètement, devenir une « tueuse » en gouvernance et audit des marchés. Mais qu'est-ce qui cloche ?

Elle se refait le film de son parcours et se rend compte que cette machine bien huilée doit contenir des pistons qui marchent bien, et ce n'est pas le cas. Mais, elle remarque qu'elle avance moins que d'autres qui sont dans la même position qu'elle. C'est en fait une histoire de personnes. Certains grands managers sont ces pistons qui font bien tourner la machine, car ils responsabilisent leurs collaborateurs en leur confiant des missions à calibrer eux-mêmes, et dans lesquels ils ont la latitude de responsabiliser les fameux n+2. Résultat des courses, ces collaborateurs développent davantage d'aptitudes au management et s'approprient pleinement et s'immergent dans leurs missions, qui sont autant de connaissances, informations, réseaux, utiles à l'apprentissage. Sauf que Leila est tombée dans l'autre lot, celui des pistons (pistonnés) qui vous donnent une reconnaissance illusoire, c'est-à-dire quelques gentillesse hypocrites pour maintenir la cadence. Pourquoi selon elle ? Parce que ce type de managers (dont elle dépend) vous utilise parce que « vous êtes gentille », et par incompetence, vous « chipe » votre boulot pour bien se faire voir, et cultive une certaine médiocrité afin d'asseoir leur position. Plus que cela, ils vont freiner toute évolution pour garder une petite main très utile pour faire avancer le shmilblick, et cette petite main, c'est Leila. Enjeux personnels et politiques, jalousie, hypocrisie, Leila a son lot de malheurs qui lui pourrissent la vie. Finalement, elle exécute et s'exécute, sans jamais être consultée, et cela l'arrange maintenant, car elle ne peut plus et ne veut plus. Elle veut maintenant bosser avec des « gens normaux » enrichissants et qu'elle peut enrichir. Aux dernières nouvelles, elle cherche un travail qui lui permette de mettre à profit ses expertises du métier pour des projets à fort impact social et sociétal, « un travail qui a plus de sens... ».



Samir en mode silencieux

Le réveil de son vieux 3310 sonne à 5h30 comme chaque jour. Comme une horloge bien réglée, Samir réplique machinalement les mêmes gestes depuis maintenant huit ans : il s'habille, regarde tendrement ses enfants encore endormis et se scrute devant le miroir avant de sortir prendre le bus de transport du personnel. « *Qu'est-ce que tu vois, regarde bien ?* », se répète-il avant de fermer doucement la porte... Il y a quelques mois de cela, un ami avisé lui avait prodigué ce conseil pour lui donner plus de peps dans une vie de plus en plus monotone. Et la réponse est souvent la même : « *Je suis un père de famille, je travaille pour ma petite famille.* », c'est ce qui lui permet de tenir, car au travail, les conditions sont dures. Sur la route, son collègue se moque une énième fois de son vieux téléphone rafistolé avec du scotch alors que c'est un fêru de technique ! Samir, lui, ça ne le fait pas rire : « *Après tout, ce n'est qu'un téléphone, ça sert à téléphoner, et il marche...* » Lui, ce qu'il voit, ce n'est ni la carcasse ni le design, c'est la fonctionnalité et ce qu'il y a en dessous. Son père lui avait transmis l'art manuel et se réjouissait secrètement lorsqu'il débloquait des situations techniques. À quarante-deux ans, c'est la même chose. Au boulot, Samir est un travailleur silencieux qui aime prendre son temps pour arranger et paramétrer une machine, faire les tests, contrôler la qualité du produit... Il arbore fièrement sa petite sacoche pleine d'outils et ses stylos à l'avant de sa chemise comme s'il porte les médailles de la légion d'honneur. Malgré la chaleur des hauts fourneaux, du bruit et des parasitages intempestifs, Samir trouve une certaine sérénité dans ce travail qui marque une pause dans sa vie de famille ; « *Pour mieux y revenir* », se dit-il. Travailler avec les autres ? Ok, mais dans la douceur. Il trouve en effet que les rapports avec les autres sont plutôt violents, parfois dangereux, lui qui vient d'une petite ville éloignée des grandes villes. Samir ne roule pas les mécaniques et fait même plus qu'il n'en faut sans broncher. Mais, il rêve silencieusement d'être un technicien allemand au Maroc après avoir vu un reportage sur un des grands constructeurs automobiles. Après vingt ans d'expérience professionnelle, il s'est résigné à le devenir et développe son propre modèle, celui du profil du travailleur industriel marocain : impliqué, consciencieux, méticuleux, qui aime trouver des solutions, qui aime apprendre et découvrir de nouveaux procédés. « Gérer les hommes » ne l'intéresse pas, ce qu'il aime par-dessus tout est de voir le fruit de son travail bien fait. Mais pour cela, il a besoin d'être formé

à d'autres techniques et autres processus, besoin qu'il n'ose jamais exprimer à cause de sa timidité maladive sans doute. À vrai dire, ses évaluateurs ne cherchent pas à connaître ses besoins d'évolution dans ce sens car satisfaits du rendement de leur Samir qui, lui, est muet comme une carpe.



Tout pour l'*walida*

Rouqya est couturière dans une unité de confection à Hay Al Mohammadi. Elle vit dans un deux pièces vétustes avec sa mère depuis maintenant quinze ans. Sur son lit de mort, son père lui a demandé de lui faire la promesse de s'occuper de sa mère malade... Vers l'âge de dix-huit ans, elle a vu ses copines quitter petit à petit le quartier pour tenter leur chance à Casablanca en optant pour la solution « facile » de vendre leurs corps. Rouqya, quant à elle, n'était pas de cette facture-là. Elle a vu son père cravacher honorablement sur le marché de légumes et de fruits et, du coup, ne manquait jamais de manger les tagines savamment préparés par sa mère. Se retrouvant sans revenus, elle tente sa chance dans l'usine, elle qui savait coudre. De son travail, elle n'en tire pas beaucoup de satisfaction, si ce n'est d'avoir fait connaissance avec ses nouvelles copines. Elle ne s'achète rien pour elle non plus. Sa vie se résume à trimer et à sacrifier tout le fruit de sa sueur en médicaments.

Abdesslam a cinquante ans. Arrivé tardivement dans le travail formel, il ne s'est jamais marié et est devenu récemment responsable de test de câbles automobiles dans la zone franche de Tanger. Il est loin le temps des petits trafics et des virées insouciantes entre copains. La soudaine maladie de sa mère lui a fait prendre conscience qu'il n'avait rien fait de sa vie et qu'il était un pur égoïste. Un ancien ami s'était rangé avant lui et lui a débrouillé une entrée dans cette grande usine de câblage. Grâce à son abnégation, Abdesslam a réussi à évoluer et à se stabiliser. Le sens de son travail n'a qu'une direction pour lui : celle de pouvoir prendre en charge la lourde pathologie de sa mère.



Enseignements, ouvertures et prolongements

La dernière partie de ce rapport sur le sens et la valeur du travail dans les organisations salariales marocaines vise, dans un premier temps, à présenter une synthèse reprenant les principaux résultats à la lumière des propositions de recherche qui ont guidé ce travail. Ensuite, livrer, en les contextualisant et en les insérant dans un cadre référentiel plus large, les principes d'action et des pistes de réflexion qui semblent les plus pertinents pour des managers soucieux de transformer leur organisation par le sens. Enfin, nous clôturerons le tout par des perspectives de recherche qui nous semblent pertinentes pour mieux affiner certains aspects liés à la problématique étudiée.

Principaux enseignements

Reprenant les différentes propositions de recherche que nous avons formulé au départ (Cf. p. 51), au regard de l'analyse des résultats, nous pouvons ressortir quelques tendances saillantes :

Propositions / Postulats

1. Le travail occupe une place centrale dans la vie des individus dans le contexte organisationnel, économique et sociétal actuel.

RÉSULTATS / COMMENTAIRES :

- **Oui** - Il permet une sécurité économique, une certaine protection sociale ainsi que le sentiment d'exister au sein d'une collectivité et d'aider les autres.
- **Oui** - Le travail est une source de préoccupations mais, en même temps, il procure de la fierté et la possibilité de construire quelque chose.
- **Non** - La famille reste fondamentale dans ce qui fait sens dans la vie des personnes. Le contenu du travail, le rapport au métier et le travail comme vocation demeurent périphériques.

2. Le sens du travail revêt une importance majeure pour l'individu et pour l'organisation.

RÉSULTATS / COMMENTAIRES :

• Au niveau individuel :

- **Oui** - Le sens est source de santé mentale, de bien-être au travail, d'épanouissement et de réalisation de soi.
- **Mais** - le « pourquoi » et le « pour quoi » du travail demeurent des zones d'ombres non élucidées par le management. Ce qui implique un besoin d'accompagnement pour que le salarié saisisse mieux le sens de son action.

• Au niveau organisationnel :

- **Oui** - Le sens s'exprime par la loyauté, l'implication, la motivation, la satisfaction, l'engagement et la performance des collaborateurs.
- **Mais** - Le manque d'écoute et de transparence de la part du management ainsi que le manque de perspectives perçus par les salariés appauvrissent le sens que donne l'organisation à sa vision et à ses projets.

3. Il existe une crise de sens du travail qui se manifeste :

- **Pour l'individu** : par différentes formes de mal-être et, à l'extrême, de souffrance (le stress, les troubles psychologiques).
- **Pour l'entreprise** : par la démotivation et le désengagement des individus.
- **Pour la société** : par la disparition de la valeur travail et une crise de sens au niveau sociétal.

RÉSULTATS / COMMENTAIRES :

• Pour l'individu :

- **Oui** - Le stress lié au travail se développe. Il est imputé largement aux rythmes et objectifs élevés, dû au manque de coordination, de fluidité et de qualité du travail. Il est également lié aussi au sentiment d'injustice découlant de systèmes de management peu stimulants et de traitement inégalitaire des travailleurs.

• Pour l'entreprise :

- **Oui, mais** - Il persiste des difficultés à créer du sens et impliquer ses collaborateurs.

• Pour la société :

- **Non** - La valeur travail est globalement existante ; par nécessité de se procurer un revenu ou par besoin d'assumer ses responsabilités dans et en dehors de l'entreprise.
- **Oui, mais** - Le sens accordé au travail dépasse parfois le cadre de la rémunération pour se matérialiser dans le besoin d'aider la communauté à travers l'action associative et RSE.

4. Le sens n'est pas figé : il n'existe pas un sens universel du travail. Celui-ci est intersubjectif.

RÉSULTATS / COMMENTAIRES :

- **Non** - Il y a clairement un déficit d'espaces d'échange et d'écoute permettant de favoriser la co-crédation de sens au travail.

5. La signification du travail englobe le sens existentiel, philosophique, abstrait qu'une personne lui attribue. **Il a trait aux croyances, valeurs des individus**, et ce, indépendamment de toute expérience avec le contenu et le contexte du travail.

RÉSULTATS / COMMENTAIRES :

- **Oui** - Des croyances fortes liées à l'éthique du devoir dans le sens religieux du terme, ainsi que des valeurs qui forgent la résilience et le contentement (*Qanaa*) et, parfois, un certain fatalisme du salarié marocain sont des éléments exogènes à toute expérience avec le contenu et le contexte du travail.
- **Mais** - Ces valeurs sont souvent subies, reproduites par défaut.

6. L'orientation donnée au travail (job, carrière ou vocation) dépend du niveau de saturation des besoins des individus (du degré d'indépendance économique). Le positionnement sur la pyramide des besoins influence le sens donné au travail et conditionne le niveau d'engagement des individus.

RÉSULTATS / COMMENTAIRES :

- **Oui** - Les salariés qui considèrent le travail comme une carrière sont demandeurs de plus d'apprentissages et de challenges, autant d'éléments projectifs pour progresser dans l'entreprise ou dans la carrière. Ces derniers ont généralement saturé les premiers besoins et leur niveau d'engagement augmente.

- **Mieux** - Certain(es) qui n'ont pas pleinement saturé ces besoins expriment quand même leur volonté de faire de leur travail une vocation (les informaticiens par exemple).
- **Mais** - Certain(es) sont loin de saturer les besoins de sécurité et sont néanmoins très engagé(es) car ils/elles considèrent leur travail comme un mal nécessaire.

7. La construction de sens est une quête de cohérence :
c'est-à-dire la recherche d'un équilibre entre l'identité de l'individu (Qui suis-je ?), ce que cherche l'individu au travail (enjeux : pourquoi je travaille ?) et sa perception de son expérience du travail à la fois en termes de contenu de son travail (Qu'est-ce que je fais ?) et de son milieu de travail (À quel lieu/groupe j'appartiens ?).

RÉSULTATS / COMMENTAIRES :

- **Oui** - La projection est avérée et s'exprime par des demandes d'équité, de transparence et de meilleure articulation du projet d'entreprise et ses valeurs.
- **Mais** - Les différents niveaux d'incohérence renseignent aussi sur l'effort à fournir en ce sens par les entreprises au niveau des politiques de rémunération, de la gestion des équipes et la mise en place de mécanismes transversaux et motivants.

Quelques préalables contextuels à considérer...

Avant de faire des propositions de pistes d'action et de réflexion susceptibles d'aider les managers, il est important d'élargir l'angle de vue et d'appréhender ce que tout cela implique, au-delà de l'entreprise *stricto sensu*, au niveau sociétal. Comme il ne faut pas l'oublier, cette réflexion émane en partie d'une incapacité grandissante chez le travailleur à gérer la tension entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Et puis, ne l'oublions pas également, l'entreprise en tant qu'institution ne saurait être dissociée de son environnement, puisqu'elle est génératrice de valeurs qui ont un impact sur l'action des hommes et des femmes qui y travaillent. Elle ne manque pas en conséquence d'impacter leur état et leur conduite au sein de la famille comme dans leurs relations socioprofessionnelles. L'entreprise s'en trouve affectée négativement et cherche, autant que faire se peut, à réduire les causes du mal-être au travail qui sont imputables à son organisation et, au mieux, à favoriser l'épanouissement personnel au travail.

Désirs d'affranchissement et limites structurelles

En théorie, le management moderne ne se satisfait plus de telles politiques réactives. Engagé dans la remise en cause du mode de gestion vertical et hiérarchisé, hérité du taylorisme, il préconise depuis plusieurs décennies déjà d'instaurer dans toutes les organisations un climat relationnel participatif, soucieux de développer l'implication des salariés dans l'organisation du travail pour stimuler leur créativité, favoriser la concertation et augmenter la résilience face au changement constant qu'imposent les mutations technologiques

et économiques. Les préconisations afférentes au « *bonheur au travail* »¹, à « *l'entreprise libérée* »², à « *l'entreprise nomade* »³, ou en « *réseau* »⁴ puisent toutes leur essence dans la libération des potentialités au travail en favorisant la convergence entre les aspirations personnelles et les contraintes du travail pour promouvoir à la fois la réussite professionnelle, le bien-être familial et leur reconnaissance sociale.

C'est d'ailleurs avec de tels objectifs que les jeunes générations, qui ont consenti un long investissement dans leur formation, appréhendent l'entrée dans la vie active et la conduite de leur carrière. Pour la plupart d'entre eux, l'autonomie au travail constitue une condition nécessaire à leur créativité et constitue la clef pour parvenir à équilibrer les exigences de la performance professionnelle avec l'épanouissement personnel et les charges familiales. Les startups et les entreprises opérant dans les technologies nouvelles ont été les premières à mettre en place des formes d'organisation du travail qui satisfont à ces objectifs. Elles ont favorisé la recherche de solutions similaires dans des activités qui ont toujours été exécutées dans des structures hiérarchisées laissant peu de place à l'initiative individuelle et aux préoccupations personnelles. L'importance de la participation au travail a été toutefois mise en exergue par de nombreux modèles et courants de pensée bien avant le management moderne. Elle s'est glissée aussi, depuis les années cinquante, dans des courants de pensée dérivés aussi bien du fordisme que de la *corporate governance*. Son influence est restée toutefois limitée comme en témoigne encore l'état du droit du travail qui place les relations professionnelles sous l'emprise totale du pouvoir de direction représentatif des détenteurs du capital et ne consent le plus souvent aux représentants des travailleurs qu'un rôle consultatif et de négociation au sujet des intérêts collectifs.

1. Cf. à ce sujet le regard des caricaturistes dans l'ouvrage suivant : Prunier-Poulmaire, Sophie (2013). *Le bonheur au travail ? Regards croisés de dessinateurs et d'experts du travail*. Paris : Éditions Le Cherche midi.

2. Formule rendue employée par Isaac Getz, professeur à ESCP Europe, pour désigner une organisation dans laquelle les salariés sont « libérés » de la hiérarchie et du contrôle et deviennent plus performants.

3. L'expression évoque le travail téléporté et la réduction subséquente de son assise matérielle et des sujétions qu'elle impose à l'entreprise comme au travailleur.

4. « Self-management », « bien-être au travail », « management concertatif », « organisations-agiles », « entreprises libérées » constituent d'autres voies préconisées ; cf. Brière, Thibaud et Le Texier.

C'est d'ailleurs dans des entreprises fortement structurées qui se sont dotées d'objectifs de compétitivité élevées que le mal-être ressenti par plusieurs travailleurs et ayant conduit certains parmi eux au suicide devait poser, sous des aspects nouveaux, l'interrogation sur le sens du travail. Le phénomène avait été identifié quelques années auparavant et conduit la psychologie du travail à identifier ses manifestations les plus inquiétantes sous le qualificatif de burnout⁵. La médiatisation de suicides et de nombreux états dépressifs profonds en rapport avec les pressions subies au travail et la peur du chômage a ému l'opinion publique et poussé les partenaires sociaux puis les pouvoirs publics à s'en saisir aussi bien sur le plan microéconomique qu'en rapport avec les mutations du travail et les risques que pèsent les technologies nouvelles et le libéralisme économique sur l'emploi et la cohésion sociale.

Au niveau de l'entreprise, la responsabilité du management a été soulevée par les victimes, les syndicats et parfois devant la Justice. Dans les cas les plus graves, on a invoqué l'incrimination pénale de harcèlement moral. Plus souvent, on a plaidé la négligence des dirigeants et les défaillances du Service de la santé au travail, notamment lorsque l'état dépressif ou de fatigue excessive ne pouvait pas passer inaperçu.

La question de la réparation du préjudice qui en résulte a été l'occasion de choisir entre son imputation à la responsabilité de l'entreprise ou à la solidarité professionnelle ou sociale en admettant le burnout parmi les maladies professionnelles. Des mécanismes de prévention ont également été institués pour renforcer la vigilance des services de la santé au travail et accroître la responsabilité de l'entreprise à ce titre.

Les sciences sociales ont conduit des investigations intéressantes dans ce contexte. Leurs conclusions ont confirmé que, de manière générale, les entreprises ouvertes à la participation des travailleurs enregistrent des résultats meilleurs en termes de nombre d'arrêts de maladie, de leur durée, de visites médicales et d'accidents de travail. Elles établissent clairement aussi

5. Cf. Harold. B Bradley dans son article, *Community-based treatment for young adult offenders*, cité pratiquement par toutes les études consacrées à ce sujet. Le terme a été repris en 1974 par le psychanalyste Herbert J. Freudenberg qu'il a développé dans plusieurs publications, notamment dans l'ouvrage publié en 1987 : *L'épuisement professionnel : la brûlure interne*. Québec : Chicoutimi.

que les salariés des entreprises participatives affichent systématiquement un degré plus élevé de satisfaction en termes de choix politiques, de tolérance, de satisfaction dans les relations sociales ou d'activités de loisir.

Ainsi, le bien-être des salariés au travail est recherché non seulement pour son impact positif sur la compétitivité de l'entreprise, mais aussi pour la sécurité juridique. Il fait désormais partie des objectifs de durabilité promus par les chaînes de valeurs. Au niveau national, il constitue également un objectif de progrès social et économique en raison de son impact sur le système de santé, le marché de l'emploi, l'employabilité des travailleurs et la cohésion sociale.

Il est aisé dans ces conditions de comprendre pourquoi l'émotion sociale suscitée autour du burnout dévoile en réalité une peur sociale plus profonde induite par la précarisation de l'emploi et la remise en cause de la pérennité de la sécurité sociale.

Du travail décent et du besoin de libérer les travailleurs

Depuis la Révolution industrielle et la libération du travail, les transformations idéologiques, politiques et sociales ont progressivement fondé l'organisation sociale sur la centralité du travail et le traitement tripartite des besoins socialisés de la population.

Le mandat conféré à l'OIT en 1919 a ainsi cristallisé l'objectif de justice sociale dans la mise en place de normes de travail qui garantiraient à l'ensemble des travailleurs des conditions de travail et de rémunération leur permettant d'entretenir leur capacité de travail et de faire face aux besoins de leurs familles. La Déclaration de Philadelphie de 1944 a inséré dans la Constitution de l'OIT l'engagement porté dans la Charte de l'Atlantique dès 1942 d'imposer, d'une part, la protection du travail salarié par des normes de travail pour empêcher qu'il soit traité comme un service marchand et, d'autre part, d'associer le plein emploi productif à la sécurité sociale pour combattre la pauvreté et garantir la dignité à tous.

La crainte suscitée dans le contexte de la mondialisation par la thèse de « la fin du travail » a eu un impact considérable dans le contexte des délocalisations et de la crise de l'emploi dans les pays industriels, non seulement parce qu'elle prédisait que les économies modernes ne pouvaient plus garantir le plein emploi comme durant les Trente Glorieuses, mais surtout parce que la fin de la centralité du travail correspondrait forcément à la fin du modèle social bâti sur l'articulation de l'emploi pour tous à la sécurité sociale pour toutes et pour tous. À ce jour, l'amélioration des indicateurs économiques n'écartera pas totalement ces inquiétudes et la réflexion sur le revenu universel confirme le besoin de construire de nouvelles solidarités au travail et dans la société.

Le concept de travail décent développé par l'OIT à partir des années quatre-vingt-dix semble d'ailleurs ouvrir progressivement la voie à une approche plus soucieuse d'intégration de tous les travailleurs et les travailleuses dans les objectifs de protection sociale sans se focaliser de fait sur le salariat industriel. Les quatre objectifs que se fixe la Déclaration sur la Justice sociale de 2008 à ce titre tendent à promouvoir l'emploi sous toutes ses formes et modalités, en plus de l'amélioration des conditions du travail, du respect des droits fondamentaux au travail et du renforcement du dialogue social.

Les Objectifs de développement durable à l'horizon 2030 inscrivent de leur côté le travail décent et la compétitivité économique dans une démarche de développement durable plus inclusive à l'échelle mondiale. Enfin, la réflexion lancée depuis deux ans par l'OIT à l'occasion de son centenaire sur « L'avenir du travail » sonde de nouveaux horizons pour le travail et leur possible contribution au bien-être des personnes et à la paix universelle.

L'interrogation sur le sens du travail a revêtu historiquement une dimension philosophique et religieuse qui ne cesse de l'imprégner, y compris dans les rapports de travail. Tout en prenant place dans le questionnement sur les finalités de l'existence et le rapport de l'homme à l'univers, elle appelle également à **la reconnaissance d'une citoyenneté économique et sociale comme corolaire de la citoyenneté politique.**

L'entreprise fait partie de ce maillage. Elle en ressent les effets directs et participe à son évolution en travaillant à sa propre performance. Quelle que soit la participation interne qu'elle organise et les rapports externes qu'elle

gère, « le management doit rester l'organe directeur de l'entreprise et la performance économique, sa raison d'être ». Il faut souligner toutefois que l'auteur de cette affirmation lui assignait au milieu du siècle dernier un sens nouveau que résume en ces termes le sous-titre de la version française de son ouvrage : *Libérez vos employés et laissez-les conduire vos entreprises vers plus de productivité, de profits et de croissance*.

Au niveau individuel, les capacités de la personne demeurent à la base de la conciliation possible entre les aspirations personnelles et les sujétions du travail. Mais loin de constituer des données figées, c'est par la participation et la formation qu'elles se révèlent entièrement. Il revient au management de les découvrir, de les améliorer et de les mettre au service du développement de l'entreprise par l'épanouissement du travailleur.

Vers une construction de sens dans les organisations...

Si le salarié peut être assimilé à un enfant qui grandit au fur et à mesure qu'il évolue dans une organisation, celle-ci est appelée à agir constamment en adulte. Mais, pour ne pas reproduire les schémas paternalistes prédominants dans la gouvernance des organisations marocaines, il convient pour elle de trouver un terrain de dialogue et d'interaction permanente et fructueuse pour aider à l'émergence de sens. Comme nous pouvons le déduire de cette étude, persistent encore plusieurs incohérences aux niveaux individuels et collectifs qui nuisent finalement à la création de sentiers vertueux dans les contextes de travail. En partant de la nécessité de réinscrire l'organisation dans la logique du vivant et non pas dans des logiques déterministes, lesquels constats sont corroborés par les recoupements effectués des analyses existantes, cette section a pour ambition de faire une mise au point sur certains modèles, démarches, cadres de réflexion et d'action par rapport aux organisations dans la perspective de la mise en cohérence des individus qui les composent, de leurs engagements et de leurs performances.

En somme, ce qui suit tente de répondre à la question : **comment le management peut-il créer du sens ? Il est ainsi proposé une lecture de ce que peut être une organisation qui porte en elle le sens comme catalyseur transformationnel** en s'appuyant sur l'analyse des données recueillies, sur l'ébauche d'un modèle élaboré par notre équipe et sur une accumulation de savoirs issue principalement des sciences de gestion, des sciences de la complexité, des sciences de l'homme, de psychologie du travail et des organisations.

Sortir les organisations des cadres préétablis

Ce qui fait sens dans une organisation revient principalement à donner des repères pour l'action dans un contexte organisé. Cela revient ainsi à inscrire les individus dans des dynamiques et des postures propices à nourrir et animer des mouvements porteurs de sens. Le sens comme un ensemble de significations et d'intentions devient alors un prisme symbolique fort pour l'action. Le travail comme objet d'activité et de produit de cette activité n'est finalement qu'un prétexte puissant pour véhiculer des principes liés à l'action par le sens, dans un contexte d'organisations évoluant dans des environnements mouvants. Nous sommes bien ici au cœur d'une problématique fondamentale :

- **Comment le sens du travail en tant que principe actif est-il garant du développement et de la viabilité des organisations dans un contexte fait de tissus relationnels complexes ?**

Penser et entreprendre la viabilité des organisations est déjà, selon notre perspective, l'acceptation d'un nouveau paradigme, celui du co-cheminement, de la co-émergence, de la co-évolution, de l'auto-organisation, du réseau apprenant, et ce que la rhétorique contemporaine nomme la co-construction. C'est accepter une vision dérangeante de l'organisation. Dérangeante, car elle suppose :

- la réinvention de processus cloisonnés en processus inclusifs,
- faire confiance et donner du pouvoir aux acteurs,
- rejeter ce qui nous rassure et ce que nous aimons : c'est-à-dire l'illusoire maîtrise et contrôle de notre devenir (conjugué avec notre désir de puissance sur des hommes et des systèmes),
- d'accepter de faire émerger et construire le sens à des niveaux communs dans des contextes incertains,
- Vouloir contrôler le devenir d'une organisation et des personnes qui la composent, quoique prônée par l'école positiviste, demeure du point de vue organique fortement déconseillé. Et pourtant, il reste un allant de

soi pour les dirigeants que l'on a observés dans ce projet. Des dirigeants/managers qui préfèrent en fait « conduire » des mécaniques ou développer des programmations qu'ils pensent contrôler, plutôt que de vivre avec l'imprévisible, celui dont le sens de demain échappe à la programmation et au contrôle. Ce type de management, non généralisé mais assez répandu, appréhende ce qui échappe naturellement à la formalisation et au contrôle : l'informel, les intérêts tacites, les potentialités non révélées, ou encore les enjeux politiques qui font et défont la vie des organisations.

Théorie X et Y

Douglas McGregor⁶ polarise les concepts de l'autorité et du contrôle entre deux théories :

- **Théorie X** : le travail n'est pas « naturel » à l'être humain, qui ne devient productif que sous la contrainte ou la menace ;
- **Théorie Y** : le travail est une activité « naturelle » pour l'être humain parce qu'il aspire à l'autonomie et que sa créativité doit être encouragée et « libérée ».

L'observation porte à croire que le déterminisme d'une grande partie des organisations marocaines est réconfortant pour une majeure partie de leurs dirigeants. Ce déterminisme, qui peut avoir du sens dans un contexte d'action stable, peut devenir inhibant dans un contexte d'action mouvant et en transformation visible (et surtout invisible), lequel contexte est mû par des dynamiques de concentrations industrielles, des ruptures technologiques ou de nouveaux entrants porteurs de paradigmes innovants. Il est ainsi de la responsabilité de ces organisations de se réinventer dans un contexte économique qui demande davantage d'agilités.

Donner du sens à l'action et à l'être, entreprise longue et parfois douloureuse, est ainsi un moyen d'agir sur les contraintes et d'opérer des ruptures. La nécessité

6. Cf. McGregor.

de donner du sens pour faire des organisations des entités intelligentes répond foncièrement à cette nécessité économique et sociale de transformation qu'imposent les contextes de compétitivité. Fondamentalement, et c'est ce qui échappe la plupart du temps aux dirigeants, est que la persistance de systèmes organisationnels pyramidaux et verticaux ne peuvent rimer avec performance durable et agilité opérationnelle. C'est le signe que les directions d'entreprises pensent que plus on s'éloigne de ce type de commandement, moins le système « répond » aux injonctions de la direction. C'est le signe éventuellement d'une peur de perte de pouvoir, qui s'exprime par la mise en place de systèmes plus contrôlés, car accepter d'octroyer des parcelles de pouvoir renvoie à accepter l'incontrôlable émergence de co-émergences du sens, et donc *a priori* de bruits et de nouveaux sentiers comme autant de brèches dans un système « bien » rodé. C'est également accepter la coexistence d'une pluralité de cerveaux, d'identités et de caractères s'exprimant dans une intense interactivité. C'est enfin accepter des coévolutions de fonctions, de départements, de pans d'activités qui prennent appui sur des processus réflexifs et circulaires. Donc autant d'ouvertures dérangeantes...

Croire en cette organisation intelligente capable de se transformer revient à prendre le parti pris d'une **posture épistémologique singulière, contredisant les principes séculiers des organisations déterministes. Et c'est dans la logique du vivant**⁷ que nous pouvons trouver les clés fécondes pour analyser les organisations dans leur évolution. Sans trop s'étendre sur ce sujet qui revêt néanmoins une importance capitale, nous pourrions dire que l'entreprise en tant que processus dynamique et évolutif, donc non déterministe, trouve ses fondements dans certains principes :

- Le vivant en général et l'humain en particulier résultent d'une évolution biologique et sociale et non pas d'une planification. Ceci a des conséquences capitales en ce sens que rien n'est déterminé mais, de tous temps, un nouvel élément est « produit de... ». Ce que l'on peut résumer dans la formule : « En échangeant, je change. »⁸

7. Qui tire ses sources dans les sciences de la biologie. Cf. les travaux de Francisco Varela et d'Humberto Maturana.

8. Cf. les théories constructivistes de l'apprentissage et les principes des sciences cognitives.

- Les phénomènes biologiques sont des phénomènes sélectifs et historiques, des phénomènes à mémoire, des phénomènes interactifs et dynamiques, et que l'on retrouve tout aussi bien dans les organisations et les entreprises.
- L'entreprise, justement, est de manière inhérente au cœur de l'évolution sociale, et non figée dans une structure. L'entreprise est en soi un construit social qui prolonge l'évolution biologique à travers des processus de spécialisations et de différenciations. Elle est fondamentalement un processus historique qui obéit à la logique combinatoire des hommes entre eux, c'est-à-dire la capacité à concevoir et à réaliser un projet commun. Dans cette perspective, les hommes sont en même temps des acteurs car ils agissent sur le fil historique de l'entreprise, et auteurs du fait qu'ils marquent l'histoire. L'organisation est au cœur de l'évolution sociale en articulant la combinatoire des hommes, des savoirs et savoir-faire, mais le construit social qui en émane est, au-delà du construit technologique ou scientifique, ce qui permet l'innovation sociale et l'évolution. C'est bien dans ce mouvement inhérent à la vie des organisations que se produit le sens, car le tissu relationnel que compose le projet commun est fait de la mise en interaction de connaissances et d'intentionnalités individuelles et collectives, et c'est cette qualité de mise en interaction qui fait la performance collective. On retrouve là la notion de projet qui cristallise le triptyque signification/orientation/cohérence, donc ce qui permet la production de sens.

Ainsi, l'organisation est co-cheminement, lieu d'interactions permanentes, lieu de productions, d'autoproductions, d'adaptation, est de co-organisation. En somme, elle est mouvement, et c'est seulement dans les mises en mouvements que le sens se crée, se construit, et se traduit en performances. Le déterminisme des organisations, au contraire, comme une eau stagnante, n'engendre pas le projet et empêche toutes les conditions d'émergence de se mettre en place.

« En fin de compte, toutes les opérations du monde des affaires peuvent être réduites en trois mots : Les personnes, les produits, les profits. Les personnes viennent en premier. Si vous n'avez pas une bonne équipe, vous ne pouvez pas faire grand-chose avec les deux autres éléments. »

Lee Iacocca

Contextes et repères organisationnels qui font sens

La relation entre un individu et une organisation s'inscrit dans un système d'actions, de transformations, d'adaptations, de ruptures où la construction de sens pour les deux parties résulte de la mise en cohérence des besoins bien compris des uns par rapport aux autres. Ce qui rend vital le besoin d'ajustement permanent et la mise en place d'espaces de régulation formels et informels⁹.

Pour une organisation, les principes d'actions sont centrés sur l'individu, membre du groupe/organisation, contributeur de la performance collective, acteur de la transformation et source de l'agilité, donc du mouvement.

Si nous adoptons le modèle d'Eric Berne^{10,11}, fondateur de l'école d'analyse transactionnelle, une organisation peut être considérée comme un agencement organisé et interdépendant d'individus et de groupes qui communiquent entre eux pour la réalisation d'une certaine activité. L'organisation présente donc les caractéristiques suivantes :

- La division des tâches
- La distribution des rôles

9. Cf. C. Dejours et I. Gernet.

10. Cf. E. Berne.

11. Cf. F. Vergonjeanne.

- Un système d'autorité
- Un système de communications
- Un système de contribution/rétribution

Un groupe ou une organisation¹² est caractérisé par, au moins, une frontière interne délimitant une zone où se prennent les décisions. Cette zone est appelée « leadership » ; à la périphérie se trouve la zone des membres – elle-même délimitée – ou « membership » qui suivent les décisions. Leadership et membership sont des fonctions. Elles sont incarnées par un ou plusieurs individus qui jouent les rôles de leader ou de membres.

Ce qui entoure l'espace du groupe est appelé « environnement externe ». C'est là que le groupe trouve sa raison d'être. Cet univers hors de l'espace du groupe exerce une influence majeure sur l'activité. Le groupe ne vit jamais seul, il est tributaire de l'extérieur, qui constitue à la fois un oxygène, des opportunités et des menaces.

La naissance d'un groupe résulte d'un mouvement de tension entre un danger commun et un objectif commun. Un système de contribution/rétribution plus ou moins élaboré s'installe. Toutefois, ces contributions et ces rétributions ne sont pas perçues de la même manière par tous. Elles varient d'un membre à l'autre et sont largement inconscientes.

Dès sa création, les projections et les attentes de chacun se projettent sur le groupe. Dans ce contexte de rencontre des subjectivités, celle des individus membres du groupe, il est important que chaque membre puisse verbaliser ses besoins, ses attentes et ses peurs au sein du groupe pour réduire l'écart entre projections, vécus, ressentis et réalités observés¹³. Ceci est rarement le cas et en grande partie à la base des dysfonctionnements et des contre-performances constatées.

12. Dans sa théorie, Eric Berne distingue les notions de masse, de foule, d'assemblée, de groupe et d'organisation par la polarité des membres par rapport à un objectif/besoin, leur niveau d'interaction et le nombre de frontières.

13. Cf. V. E. Frankl.

Ainsi, même si le groupe s'accorde sur l'objectif à atteindre, il existe des stratégies individuelles qui peuvent être complémentaires ou en contradiction avec le niveau apparent des objectifs convenus. La question qui se pose donc est : pourquoi les individus font groupe et ressentent le besoin de se rassembler ? La vie dans un groupe pose, en effet, un problème fondamental pour tout individu : comment concilier ses propres pulsions autocentrées avec les restrictions imposées par la vie en groupe ? Parce que l'individu, dans son individualisme, se décline en termes de manques et de besoins¹⁴ :

- Manque de reconnaissance (d'appartenance, d'estime de soi)
- Besoins de sécurité (physiologique et psychologique)

Et d'une quête d'accomplissement et de transcendance^{15,16}, au cœur de la construction du sens de vie qui l'anime.

En tant qu'*homo economicus*, l'individu « rationnel » et autocentré, essaiera de maximiser les gains qui lui permettront la satisfaction de ses besoins et de ses manques en comparant les bénéfices et les pertes : *pour quelles raisons aurai-je intérêt à faire partie du groupe ? À quoi devrais-je renoncer ?* Si les gains obtenus par son appartenance sont supérieurs aux pertes éventuelles auxquels il doit consentir, il mettra une partie de son énergie individuelle au service du groupe. Toutefois, s'il ne perçoit pas son intérêt personnel, il renoncera à s'impliquer dans le jeu collectif et fera cavalier seul. Quand l'individu comprend qu'il a besoin de la force et de la cohésion du groupe pour satisfaire ses propres manques, il est alors prêt à mettre une partie de ses inclinaisons individuelles au service du collectif.

Paradoxalement à leur mission communément admise de maximisation de profit pour leurs actionnaires et pour répondre aux manques et aux besoins des individus qui la composent, les organisations doivent mettre en place des règles, des processus et favoriser une culture et une posture managériale capables d'adresser le paradoxe de la quête de conformité, de « ressemblance », et d'équité :

14. Cf. E. Berne.

15. Cf. V. E. Frankl.

16. Cf. E. Esfahani Smith.

- « *Mon statut, mes avantages, ma rémunération sont conformes à celui de mes collègues de même niveau, j'ai été traité équitablement et mon évolution n'est pas en distorsion.* »

En même temps, les organisations doivent être capable de reconnaître et valoriser les particularités de contributions, de qualité d'engagement et de méthode d'action, de technicité et de métiers, d'efforts consentis quels que soient les résultats, surtout en dehors de tout résultat tangible autre que celui d'un apprentissage, apprentissage qu'il est nécessaire d'accompagner, de documenter et de formaliser. Autrement dit, c'est la quadrature du cercle pour les organisations tayloro-fordienne, monopolistiques, majoritaires dans notre contexte socio-économique où l'organisation scientifique du travail, les règles et les normes sont la loi, réduisant, de fait, la motivation des membres de l'organisation aux salaires, aux bonus, aux primes ou toute autre forme de rémunération.

Dans un tel contexte, la motivation au travail est comprise comme purement extrinsèque au travail. Travail égal salaire, point ! C'est précisément cette politique managériale encore majoritairement conduite aujourd'hui qui exclut, à l'instar du fordisme, toute possibilité de motivation intrinsèque au travail, et est parfaitement en adéquation avec l'hypothèse de l'*homo economicus*. Certes, les métiers de la vente, de commerciaux ou de traders peuvent obéir à ces motivateurs extrinsèques. Mais en dehors de ces métiers, la motivation principale au travail réside ailleurs que dans le salaire, et en cela la théorie économique est incapable d'en rendre compte.

Immersion dans un cas d'école

Notre étude nous a permis de constater que la grande majorité des personnes, en situation d'activité professionnelle, étaient, indépendamment de leur niveau de séniorité ou d'ancienneté dans les organisations sondées, centrées sur la satisfaction de leurs besoins physiologiques et psychologiques, essentiellement à caractère matériel. Est-ce une fatalité¹⁷ ? Est-ce une incapacité à projeter

17. Ce résultat semble corroborer les résultats de l'enquête nationale sur les valeurs menée en 2016.

un sens de vie qui dépasse les conditions de sécurité matérielles ou juste une quête de protections, de sécurité, dans un contexte de perception de danger¹⁸ où l'émotion de la peur domine¹⁹ ?

Une partie de la réponse peut résider dans l'expérience d'une entreprise observée en profondeur dans le cadre de l'étude. Dans un contexte d'une organisation qui a vécu le danger d'un arrêt d'activité, la quête de « transcendance »²⁰ – entre spiritualité et perfection – est apparue plus forte qu'ailleurs.

Cette entreprise familiale, dirigée initialement par les actionnaires majoritaires, a vu, face à ces difficultés, sa gouvernance évoluer et se professionnaliser, sous l'impulsion des bailleurs de fonds. Pour les collaborateurs, un nouveau rapport à l'entreprise s'est établi et pour certains, présents de longue date, le lien de quasi-filiation qui existait entre l'employeur et les collaborateurs, qui motivait leur engagement et leur dévouement, parce qu'il était le garant d'un emploi à vie, a dû évoluer et se transformer :

- Un projet d'entreprise inclusif, bâtissant sur les acquis, s'inscrivant dans la dimension du « devenir ensemble », sous-tendu par des valeurs communes a été élaboré, formalisé et communiqué. Certains se le sont appropriés, sans renier le passé :

« Avant, nous avons fait beaucoup, même si c'était différent, nous avons construit cette entreprise. »

Qu'est-ce qui a changé ?

« La nouvelle équipe apporte une nouvelle vision et une nouvelle ambition, plus grande, tournée vers l'international avec plus de rigueur dans la production. La sécurité est importante, la qualité est importante, nous formalisons plus, nous travaillons plus ensemble. »

18. Le dernier Rapport de la Banque mondiale pointe une progression significative du « sentiment d'insécurité » chez les 20% les plus « riches » de la population.

19. Cf. T. Paulmier.

20. La « transcendance » est à comprendre comme un état d'engagement permettant de mettre le meilleur de soi au service d'une cause qui nous dépasse.

« Notre métier est important, et on nous forme pour mieux travailler. »

Est-ce parfait ? Non, même si l'ambition est une source de fierté, d'espoir et d'engagement.

« Je travaille pour mon pays, je contribue à faire de cette entreprise un fleuron national, un modèle. »

Est-ce suffisant ? Non, parce que le confort induit par la reconnaissance n'est pas toujours au rendez-vous.

« En termes de reconnaissance, avec mes collègues et ma hiérarchie directe, il n'y a pas de problème, on reconnaît ce que je fais, ce que j'apporte au groupe ; avec mon N+2 et plus haut, il n'y a pas de retour pour moi, je ne sais pas s'ils savent ! »

- L'organisation et la systématisation de temps d'échanges sur les pratiques des équipes dans les unités de production, la responsabilisation du middle management, et le travail sur l'expertise dans les métiers ont été une source de bien-être :

« Nous échangeons plus. Les réunions d'équipe avant le travail nous permettent de poser les problèmes et de partager nos pratiques et nos résultats. »

« Nous avons plus de formations, ça nous permet de mieux travailler. »

« La qualité dans notre travail est importante. »

« Pour moi, une bonne journée, par rapport à mon travail en tant que chef d'équipe est complète si la qualité du produit est là et qu'il n'y a pas d'incident, que l'ensemble de mes collègues sont en bonne santé... »

- En mettant le métier au cœur de son action, cette entreprise a permis de créer, pour ces collaborateurs **un sens du travail** et ouvert la voie pour ancrer un processus de reconnaissance qui porte sur le « faire »²¹, donc la

21. Cf. C. Dejours et I. Gernet.

contribution. Dans ce contexte, l'organisation du temps de travail favorise un processus d'apprentissage et de développement par le partage des pratiques et la construction des règles. Ce processus est majoritairement apprécié et contribue à une ouverture et à une estime de soi et enfin à une meilleure appréciation de la part de contribution de chacun :

« J'apprécie de pouvoir apprendre et partager ce que je sais. »

« J'évolue, et maintenant j'aspire à plus. »

« Nous avons été formés et nous avons pu mener à bien, nous-mêmes, notre processus de certification sur nos sites. »

En institutionnalisant les réunions d'équipe, elle ancre le lien au collectif et aux valeurs du collectif et permet également de créer du **sens au travail**. Est-ce pour autant suffisant ?

Quelques repères pour l'action

En partant de notre terrain, principalement le focus group avec les top managers, ainsi que de nos différentes analyses, lectures et réflexions, nous sommes en mesure de suggérer quelques repères susceptibles d'accompagner des managers soucieux du sens au travail dans leur effort de transformation organisationnelle.

L'importance du principe de reconnaissance

Comme relevé antérieurement chez nos interviewés, le travail ne se mesure pas, ce que l'on mesure est dans le meilleur des cas le résultat du travail. Aussi, **reconnaître** c'est évaluer (« donner une valeur à ») ; évaluer, c'est juger et, dans le contexte du travail et au travail, c'est une reconnaissance qui porte sur :

1. Le métier
2. Avec deux formes de jugements²² :
 - a. **Le jugement d'utilité** – économique, d'usage, social, de contribution, etc.
 - b. **Le jugement de beauté** – harmonie du résultat, résultat soigné, belle manière de procéder (le geste de découpe du poisson dans la préparation du sushi par exemple), le jugement de beauté, de conformité, d'originalité est indexé « aux règles de l'art », c'est le jugement des pairs.

Dans ce contexte (du et au travail), la reconnaissance ne porte pas sur les personnes mais sur le « faire » et la contribution dans le registre du « faire ». Or, la quête de reconnaissance est aussi un besoin de confirmation par le regard de l'autre, elle est la voie principale de transformer le vécu du travail et au travail en plaisir, appartenance et estime de soi. Ainsi, toute prise de risque est en attente de rétribution morale toujours symbolique et rarement matérielle.

Multiplier les signes de reconnaissances²³ est donc vital²⁴, c'est le **moyen par lequel chacun reconnaît l'existence de l'autre**, par le biais d'un geste, d'un acte, d'une parole, etc. Notre façon de les donner et de les recevoir, comme de les demander et de les refuser, nous permet de mieux gérer notre « économie » de reconnaissance, si nécessaire à notre équilibre physique et moral. Ces signes doivent être échangés de manière directe, sincère et simple, en évitant l'humour, l'ironie ou la dérision sources potentielles de (mauvaises) interprétations.

22. Cf. C. Dejours et I. Gernet.

23. En analyse transactionnelle, les stimulations (*Stroke*) sont des « **signes de reconnaissance** » vitaux pour la santé, voire la **croissance** de tout être vivant. Ils sont **échangés entre deux états du Moi, deux personnes, deux groupes**.

24. Pour Christophe Dejours, psychologue du travail, l'identité est l'armature de la santé mentale – toute maladie mentale est centrée par une crise d'identité. Une reconnaissance qui renforce l'estime de soi et l'amour de soi renforce la santé mentale.

Les Strokes

Il est salubre de « s'auto-administrer » des signes de reconnaissances et de s'en réjouir pour les autres. Ces stimulations (*Stroke*) sont de quatre ordres :

- **Positives inconditionnelles** : elles favorisent le développement de la personne, et la poussent à réussir, à atteindre ses véritables buts, à prendre des initiatives et à réagir de façon autonome (« *Comme à l'habitude, excellent travail !* »).
- **Positives conditionnelles** : elles favorisent la réussite et sont nécessaires dans tout processus d'éducation, de formation ou d'animation (« *Cette fois, le travail est excellent !* »).
- **Négatives conditionnelles** : elles dissuadent d'aller dans le sens opposé à la direction donnée et sont indispensables pour orienter une activité, un travail, une relation (« *Dans ce contexte, par rapport aux paramètres constatés, vous auriez dû envisager cette voie de résolution de problème.* »).
- **Négatives inconditionnelles** : elles tendent à dicter à l'interlocuteur le comportement qu'on lui reproche, et tendent à figer les situations difficiles (« *Décidément, vous êtes nul !* »). **Elles sont à proscrire !**

La destruction imperceptible du sens²⁵⁻²⁶

Les effets destructeurs des systèmes de reconnaissance mal conçus, mal compris, mal appropriés et mal déployés induisent un mauvais moral, voire du désengagement, s'ils ont pour conséquence une perception de « l'arrogance » du chef, ou l'intimidation des collaborateurs, ou toute autre combinaison de facteurs émotionnels négatifs.

Ils peuvent passer inaperçus mais il est possible de les mesurer par des signes concrets : baisse de la productivité, difficultés croissantes à atteindre les objectifs, répétitions d'erreurs, exode du personnel vers des entreprises à « l'atmosphère » plus agréable, ou par des manifestations plus directes pour les individus au travail par un manque de mémoire, d'attention, des difficultés dans l'apprentissage ou les prises de décisions.

Afin d'y palier, il s'agit de développer les aptitudes de base de l'intelligence émotionnelle²⁷ :

- **L'aptitude à organiser des groupes** : savoir coordonner les efforts d'un réseau d'individus ;
- **La capacité à négocier des solutions** : capacité de médiateur, savoir prévenir ou résoudre les conflits ;
- **La capacité à établir des relations interpersonnelles, à créer du lien** ;

25. Cf. D. Goleman.

26. Pour Thierry Paulmier, « Il est possible de distinguer quatre motivations au travail : l'homme travaille pour éviter un danger, surmonter un obstacle, produire une perfection ou réaliser un don. Autrement dit, l'homme travaille pour la survie, l'argent, la beauté ou l'amour. Ces quatre motifs correspondent à quatre figures de l'homme au travail : l'esclave, le mercenaire, l'artisan et le volontaire. Le premier trouve sa récompense dans la survie ; le second, dans la rémunération ; le troisième, dans le travail accompli ; le quatrième, dans le fruit du travail accompli. L'absence de motivation au travail peut donc s'expliquer de quatre manières principales : l'insécurité liée à la peur, l'infériorité liée à l'envie, l'absence de beauté liée à l'absence d'admiration ou l'absence de don liée à l'absence de gratitude. »

27. Selon Gardner et Hatch.

- **La capacité à éprouver de l'empathie** et à communiquer de manière appropriée ;
- **La capacité d'analyse sociale** : savoir percevoir les sentiments, motivations et préoccupations des autres.

La multiplication de ces aptitudes au sein des organisations permet diverses applications concrètes. Trois sont essentielles pour la construction du sens collectif :

- Le feed-back,
- La mutualisation et la potentialisation des différences en assumant la diversité – genres, origines culturelles, etc.
- La création de réseaux informels.

Le « feed-back » ou l'art de la « critique »

Dans une entreprise, nous pouvons considérer que chaque individu est une partie du système et chaque partie exerce une influence sur toutes les autres. L'ajustement entre les personnes dans un contexte d'action est la conséquence d'un processus de communication où le feed-back est une partie clé du processus²⁸. Il permet au collaborateur de savoir si le travail est adapté ou s'il a besoin d'être mieux ajusté aux objectifs, amélioré ou orienté différemment. Sans cela, les problèmes risquent de s'aggraver dans le temps.

La productivité des collaborateurs dépend de la capacité des décideurs/leaders à évoquer avec eux les problèmes et à créer les instances de paroles, formelles et informelles où la résolution des problèmes se construit, où les règles s'établissent et où les pratiques se partagent. La manière dont les « critiques » sont formulées ou non, conditionne en grande partie la satisfaction d'une personne dans son travail.

28. Le processus de communication est caractérisé par quatre paramètres : l'émission, la réception, le canal et le feed-back. C'est ce dernier qui permet d'être dans une circularité constructive. Il est la base de la régulation et de l'ajustement des actions, des messages et du sens.

« Je suis frustré, et je me pose des questions, je n'ai pas de feed-back, alors je ne sais pas si je suis sur le bon chemin ou si je vais devoir refaire, et je ne sais pas si au niveau de la direction, on a conscience de mon travail. »

Les « critiques » sur un ton péremptoire, irrité ou ironique laisse du ressentiment et un sentiment d'impuissance. Les personnes réagissent sur la défensive, en s'excusant ou en niant leurs responsabilités.

« Moi, je fais ce qu'on me dit, mon responsable n'avait pas à me critiquer en public, il n'a pas été clair. Je n'ai pas voulu le confronter pour ne pas envenimer la situation, mais ça m'a fait du mal. Je lui en veux. »

Cette manière de faire témoigne de l'ignorance des sentiments qu'elle suscite et leurs effets négatifs sur la motivation, l'assurance et l'estime de soi. Un feed-back constructif insiste, d'abord et avant toute formulation du chemin de progression, sur ce que la personne a accompli et sur ce qu'elle peut encore accomplir, en s'attachant à :

- Rester précis en expliquant ce que la personne a bien fait, ce qu'elle aurait pu mieux faire et comment elle peut faire mieux ;
- Proposer une solution en ouvrant la porte à des possibilités et options auxquelles la personne n'a pas pensé ;
- Être en face à face : c'est un dialogue qui s'instaure ;
- Être sensible : faire preuve d'empathie et ressentir l'impact de ce que l'on dit et la manière dont on le dit ;
- Pour le destinataire, considérer le feed-back comme une information précieuse et non comme une attaque personnelle, veiller à ne pas adopter d'attitude défensive et assumer ses responsabilités. Voir ainsi l'opportunité de travailler ensemble à la résolution du problème.

Assumer la diversité

La culture d'entreprise doit évoluer vers la tolérance. Le changement de la composition des forces de travail et le multiculturalisme dans les entreprises nécessitent d'abandonner les préjugés pour différentes raisons :

- Le respect de la personne humaine ;
- La nécessité croissante d'employer du personnel qui apprécie la diversité des cultures, et qui est capable de transformer cette attitude en avantage compétitif ;
- Le caractère potentiellement fécond de la diversité en termes de créativité collective et d'esprit d'entreprise.

Les préjugés sont un apprentissage émotionnel qui a lieu dans l'enfance, ce qui les rend particulièrement difficiles à éliminer, même chez les adultes qui pensent qu'ils sont sans fondement. Les stéréotypes se confirment eux-mêmes car nous nous souvenons plus facilement de ce qui renforce nos croyances, sans tenir compte de ce qui les remet en question.

Ce que nous savons de l'origine des préjugés et de la façon de lutter contre eux laisse penser que l'attitude d'ignorer des comportements d'exclusion favorise la discrimination. Les personnes en position d'autorité jouent donc un rôle décisif, voire éducatif, s'ils ne condamnent pas ces pratiques, ils les avalisent tacitement. Il vaut mieux modifier catégoriquement les valeurs auxquelles adhère le groupe en adoptant, au niveau des dirigeants, une position ferme sur tout acte de discrimination. Le fait de faire ainsi crée une atmosphère de dissuasion.

Réunir les membres de différents groupes ne suffit pas à réduire l'intolérance, il est efficace de modifier les normes du groupe relatives à l'expression de préjugés. Il est important d'entretenir dans la conscience collective que le sectarisme et le harcèlement sont intolérables et préjudiciables. Puisque les préjugés sont un type d'apprentissage émotionnel, on peut réapprendre, même si cela exige du temps. Si des personnes de genre, d'environnement ou de cultures différentes entretiennent une atmosphère de compréhension

tout en faisant des efforts vers un but commun, les stéréotypes s'effritent et le résultat sera, au final, positif. Une équipe composée de membres aux talents et points de vue variés a plus de chance d'aboutir à des solutions créatives et efficaces que des personnes travaillant seules.

Sagesse organisationnelle et intelligence de groupe

Peter Drucker a forgé l'expression « *travailleur de la connaissance* » et mis en évidence que la productivité des personnes hautement spécialisées dépend de leur coordination avec l'équipe dont elles font partie : « *L'unité de travail est l'équipe plutôt que l'individu.* »

Un groupe possède une intelligence, un savoir et savoir-faire collectifs formés de la somme totale des talents et des savoir-faire de tous. Ceci détermine la valeur du travail commun. La clé d'une intelligence collective élevée n'est pas la moyenne des intelligences individuelles mais le niveau d'intelligence émotionnelle et la capacité à s'harmoniser. Un groupe peut être moins « intelligent » que la somme des capacités individuelles si le fonctionnement interne ne permet pas aux membres de partager leurs talents. L'harmonie permet au groupe de tirer le meilleur parti des capacités des membres les plus créatifs et talentueux alors que les conflits, rivalités, manifestations de peur ne permettent pas aux individus de donner le meilleur d'eux-mêmes. Le principe fort qui en émane est que la totalité reste toujours supérieure à la somme des parties.

L'aptitude des membres à faire appel à un réseau informel, de le transformer en une équipe temporaire ad hoc est un facteur décisif de succès au travail.

Une étude effectuée sur les meilleurs éléments du laboratoire Bell met en exergue les aptitudes clés de travail personnelles et interpersonnelles des ingénieurs :

- La faculté à entretenir de bonnes relations avec un réseau de personnes ressources ;

Les réseaux informels (de communication, d'expertise ou de confiance) sont utiles en cas de problèmes inattendus ; ils forment avec le temps des structures stables et souples. Ils opèrent en diagonale et en ellipse, enjambant les barrières pour que le travail s'accomplisse.

- L'aptitude à coordonner efficacement leurs efforts ;
- La capacité de voir les choses du point de vue des autres ;
- L'aptitude à promouvoir la coopération tout en évitant les conflits ;
- Le talent de persuasion et la faculté à obtenir un consensus ;
- L'auto-motivation ;
- L'auto-organisation ;
- La capacité à prendre des initiatives.

Ces aptitudes permettent d'interpréter (partager) les ordres et avoir des compromis les uns avec les autres sur la manière d'opérer, de « tricher » (modifier le prescrit sous l'impulsion du réel), dit Christophe Dejours. Chacun doit donc témoigner de son travail devant les autres. Il ne pourra le faire que dans le cadre d'espaces de confiance et dans la confiance parce qu'une organisation du travail n'est opérante que si elle est objet de la critique. C'est à ce prix que l'intelligence collective se transforme en capital source potentielle d'un avantage concurrentiel décisif.

Un leadership porteur de sens

Le « leader » est d'autant plus apprécié qu'il articule une vision du monde pour les autres, une vision génératrice de sens. Son rôle est de formuler et/ou de mettre en place les conditions de construction collaborative (co-construction) qui permettent de formuler et de rendre « vivante » une vision forte. Cette vision, sous-tendue par un sens, permet aux individus de se « transcender » en leur proposant des valeurs qui les dépassent. Le leader et le leadership

ont généralement un temps d'avance sur l'évolution des paradigmes et des contextes, et incitent ceux qui les suivent à changer et à abandonner tout ou partie des enjeux personnels (l'individualité) au profit des enjeux collectifs et les fruits de la coopération et de la cohésion.

De ces constats découlent quelques grands principes d'actions :

- Pour être réellement motivés par leur travail, les collaborateurs doivent y voir plus qu'un simple moyen de gagner leur vie ;
- L'organisation/entreprise peut y contribuer notablement en clarifiant sa raison d'être et sa vision, donnant ainsi un sens aux efforts collectifs ;
- Elle peut aussi jouer sur l'organisation du travail, afin de favoriser ce qui permet à chacun de donner un sens à son implication individuelle et **contribue à bâtir le sens d'action collectif** ;
- L'individu va à la rencontre de l'organisation et l'organisation va à la rencontre de l'individu : **entre l'organisation et l'individu existe une relation de potentialisation.**

Pour agir...

Partant de nos résultats et des pistes d'intervention que nous avons identifiées, un certain nombre de préconisations nous semblent utiles à retenir. Ainsi, les organisations, opérant dans le contexte socio-économique marocain, pour être en mesure de produire, innover, créer, mobiliser, faire évoluer les savoir et les savoir-faire, générer et stimuler les intelligences, auraient intérêt à :

1. **Changer de paradigme, dans les contextes où cela se justifie, en passant d'une organisation rigide et/ou verticale à une organisation ouverte**, plus horizontale, où l'humain est la principale source de richesse, et où le sens qu'il octroie à son travail, son activité, son métier, participe à l'émanciper et enrichir l'organisation. En somme, un être pensant et agissant à qui on donne la capacité de faire, pour faire ensemble. D'un point de vue des structures d'organisation, s'acheminer progressivement vers des organisations plus organiques et moins mécanistes.
2. **S'éloigner et abandonner le prisme négatif et coercitif**, car « le travail n'est pas naturel », mais en lien avec le contexte de production et d'action, des cadres et contextes professionnels.
3. **Ne pas figer les hommes dans les structures et les silos**, mais créer les conditions du mouvement par la mise en place de systèmes sociotechniques formels ou informels centrés sur le travail et l'échange, pour tendre vers la constitution de groupes cohésifs. Ce type de démarche inclusive, polarisée autour du travail (expertises, métiers, méthodes, connaissances, aptitudes) doit prôner le principe de diversité (équipe multidisciplinaire, multi-métiers, hommes-femmes, mixité intergénérationnelle...).
4. **Mettre l'intentionnalité du manager/manager de proximité au service de l'animation des communautés de pratiques et de**

savoirs : la responsabilité qui lui incombe est de mettre en confiance, faire grandir et convaincre les participants, futurs membres de la communauté, du bien-fondé de la démarche. Il les guidera dans l'enrichissement de la relation qui lie les individus au contenu du travail et du travail en lui-même, tout en désamorçant les peurs, les incertitudes et en désacralisant l'erreur.

5. **Considérer « l'autorité », non comme un instrument de pouvoir mais comme la base du principe de responsabilité**, cette corde tendue entre la liberté²⁹ et la culpabilité^{30,31}.
6. **Acter et reconnaître la nature de transformation et de progression croisée, celle de l'individu engagé et celle du projet d'entreprise**, induite par la somme des actions, des interactions, des échanges, des partages, des contrôles et des analyses, qui s'opèrent quotidiennement du fait des interactions professionnelles entre les individus membres de l'organisation.
7. **Activer des projets interactifs, décroiser et communiquer tous azimuts**.
8. **Mettre l'accent sur les processus** : les outils et les méthodologies n'étant considérés que comme des supports (de même que les produits et les procédures).
9. **Encourager des apprentissages progressifs**, par paliers.
10. **Reconnaître qu'une des fonctions majeures latente du travail, pour l'individu, est identitaire** : le contexte d'action professionnelle (le travail) transforme l'individu, il lui permet de s'accomplir³².
11. **Les organisations devraient être les dépositaires d'une réelle mission, vision, projet d'entreprise communément reconnu, intégré et déployé à tous les niveaux**. L'impulsion première vient de l'entreprise, le sens se créera au fur et à mesure par tous, dans la

29. Dans un contexte d'organisation, la liberté est à comprendre dans le sens de l'autonomie de décision et d'action.

30. Aussi la culpabilité est à comprendre dans le sens de la reddition des comptes.

31. Cette formulation est inspirée des travaux de Viktor E. Frankl.

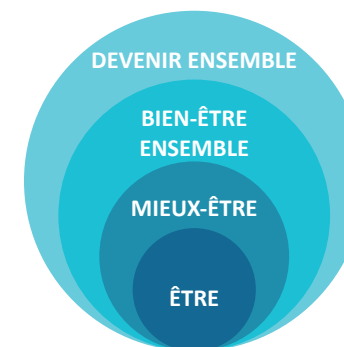
32. Cf. C. Dejours et I. Gernet

construction et l'appropriation progressive d'un projet commun. Dans cette démarche, le principe d'exemplarité émanant de l'encadrement est primordial dans les critères définissant la performance, l'implication, le travail bien fait, le respect des règles, la responsabilité.

Finalement, il revient d'affirmer la nature du projet d'entreprise dans un contexte d'engagement collectif, dont la trajectoire organisationnelle de sens du travail est reprise dans le modèle ci-dessous pensé par nos équipes. Cette trajectoire s'inscrit dans des principes de circularité et de récursivité, comme autant de boucles de sens inter-reliées les unes aux autres, où les transitions qui s'opèrent consolident les liens et font converger progressivement les intentionnalités et projets de chaque partie prenante.

-
- **« Être »** : Les besoins physiologiques et psychologiques du collaborateur sont adressés par l'entreprise ; le collaborateur « est » dans une logique de « job » ; le point central dans la relation est la rémunération.
-
- **« Mieux-être »** : Le besoin de reconnaissance du collaborateur est adressé par l'entreprise ; le collaborateur est dans une logique de « carrière » ; le point central de la relation est la reconnaissance dans un contexte de valorisation dans une technicité et/ou un métier.
-
- **« Bien-être ensemble »** : Les besoins d'appartenance et d'estime de soi du collaborateur sont adressés par l'entreprise ; le collaborateur est dans une logique de « carrière » ; le point central de la relation est la prise de responsabilité dans un contexte de dialogue managérial, d'implication et d'accompagnement du collaborateur.
-
- **« Devenir ensemble »** : c'est la rencontre des deux ambitions qui se potentialisent : celle du collaborateur dans la quête de sa « raison d'être », son « *ilkigai* » et celle de l'entreprise qui déploie son « *concept du hérisson* » tel que modélisé en 2001 par Jim Collins dans son étude des entreprises, durablement en « ultra-performante » dans un contexte de marché.
-

Figure 7 : **Boucles vertueuses de création de sens dans les organisations**



Ces boucles vertueuses de sens, bien entendu, ne sauraient s'accompagner de heurts et de difficultés. Faire rencontrer l'ambition du collaborateur dans la quête de sa raison d'être par le travail et celle de l'entreprise par ses projets et missions est une démarche qui demande patience et dons, ouvertures et complémentarités, valeurs partagées et réelle communication. Mais comme pour la vie, le travail, dans sa dimension de temps de transformation, est composé de moments de succès et de souffrances juxtaposés. Christophe Dejours nous rappelle l'inévitable souffrance dans le travail, sans laquelle nous ne pouvons aller de l'avant.

Accepter la vie et ses implications, c'est acquiescer à cette juxtaposition, car elle est irréductible ! Elle entremêle indécisions, doutes, actions, réactions, passions, amours, amitiés, beautés, laideurs, souffrances, haines, trahisons, vides et plénitudes, abîmes et énergies foisonnantes qui s'imbriquent comme autant de tourbillons, auxquels il est impossible de se résigner, encore moins d'en apprécier d'autres parce qu'il n'y a aucun tri définitif possible. « *Filtrer l'existence une fois pour toutes, tenter de n'en conserver que le suave et le miel, c'est une illusion pure et simple* », dit Nietzsche. Le philosophe pointe en ce sens que ceux qui veulent se garantir contre toute souffrance ne vivront que des bonheurs de faible intensité, des bonheurs au rabais. Les Femmes, les Hommes et les Organisations qu'elles et qu'ils animent, qui désirent intensités et grandes joies, doivent assumer le risque de souffrir, de pâtir, pour que leur contribution soit la meilleure, la plus conséquente et la plus durable au Monde en perpétuel devenir.

Perspectives académiques

- La dimension multidisciplinaire voulue pour ce travail demeure une expérience enrichissante pour le débat, mais quelque peu contraignante lorsqu'il s'agit d'approfondir un thème dans une perspective particulière. C'est dans ce sens qu'il est prévu de réaliser un ouvrage collectif qui pourrait approfondir et restituer avec davantage de détail les composante(s) liée(s) au travail.
- Dans le même sillage, des études quantitatives permettant de dégager des tendances chiffrées prolongeront l'étude exploratoire. Il est envisagé de reprendre quelques questions importantes liées au sens et à la valeur du travail dans des secteurs et des segments de populations particuliers, à des fins de comparaison.
- Convaincus que les individus développent du sens dans leur rapport au métier, une étude plus approfondie sur cet aspect nous semble importante. Qu'apporte tel métier à la personne ? Quelles relations entretient le travailleur marocain à son métier ? Ces questions gagneraient, nous semble-t-il, à être approfondies.
- La question du sens du travail a fait l'objet de nombreuses études européennes dans le milieu hospitalier et dégagent des résultats très éclairants. Il importe de disposer de données comparatives pour le Maroc tant pour ce secteur que pour ceux de l'éducation et de la justice en raison de la forte dimension sociétale qui impacte le sens du travail.
- Étant donné les travaux déjà menés par *Economia-Hem* à propos des jeunes, nous estimons qu'un zoom sur cette catégorie serait le bienvenu. Les jeunes au travail présentent-ils leurs propres caractéristiques ? Si oui, lesquelles ?

Sont-elles spécifiques ? Quel rapport à la sécurité de l'emploi ? Emploi à vie ou dynamique du marché de l'emploi et marché de l'emploi dynamique ? Le désir d'entreprendre est-il une motivation ? Une réalité ? Une volonté ? Une ambition ? Une éducation ? Un savoir-faire ? Quels rôles pour les organisations et quels contrats sociaux pourraient-ils proposer dans de tels contextes évolutifs ?

- Le sens du travail contribue à augmenter le niveau d'engagement et donc de la productivité et de la performance. Une recherche action sur les liens entre le sens et la reconnaissance dans les organisations, et le sens et l'engagement, demeure une perspective majeure pour améliorer les méthodes managériales.
- L'étude exploratoire ne prétendant pas l'exhaustivité, plusieurs thèmes ou terrains spécifiques n'ont pu être étudiés, mais gagneraient à l'être. Il s'agit en effet :
 - Des PME qui constituent 95% du tissu économique marocain, où il serait intéressant de connaître les éléments constitutifs de sens, dans une configuration propre à ce type d'entreprise (flexibilité supposée, formalisme moindre, management *a priori* plus proche de ses collaborateurs...).
 - Des professions libérales que l'on suppose davantage ancrées dans la vocation. Qu'en est-il ? Qu'est-ce qui fait sens pour un médecin, un architecte, un notaire, un avocat ?
 - Des femmes, compte tenu de la recherche forcée de l'équilibre entre les responsabilités familiales et les obligations professionnelles, mais également les inégalités économiques de plus en plus importantes enregistrées nonobstant l'évolution des cadres incitatifs.
 - Du travail informel, quelles particularités de sens prévalent dans ce secteur ?
 - La triche dans le travail, ce qui impliquerait un travail de terrain plus lourd, impliquant un gros effort d'observation sociologique des pratiques.
- Et comme la dimension internationale et comparative est consubstantielle de notre démarche de recherche, un déploiement du même protocole de recherche mené à ce niveau pourrait être envisagé dans d'autres pays du Sud.

Pour conclure

Notre vocation en tant que Centre de recherche appliquée est de puiser dans le savoir théorique et l'analyse empirique des réalités existantes pour contribuer à les améliorer. Ce premier travail permettra, nous l'espérons, de :

- Élaborer des études de cas pour apprécier plus en profondeur le lien entre la structure d'une entreprise en particulier et le sens au travail en son sein³³ ;
- Accompagner le management d'entreprises déjà installées ou en phase d'installation dans le développement de pratiques vertueuses adaptées ;
- Enclencher un débat sociétal, ouvert et constructif, entre syndicats et patronats, sur le lien win-win à construire entre travailleurs épanouis et organisations performantes ;
- Aider à refaçonner en partie les enseignements en management pour les rendre plus réceptifs au besoin d'insuffler du vivant et de l'imprévisible dans la conception et l'animation de la vie des entreprises.

33. La Chaire Gouvernance et transformation des organisations au sein d'Economia-HEM a déjà entamé un premier terrain dans ce sens à Maghreb Steel.

Bibliographie sélective

OUVRAGES :

- Autissier, D. et Wacheux, F. (2006). *Manager par le sens, les clés de l'implication au travail*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Berne, E. (2005). *Structure et dynamique des Organisations et des Groupes* (François Klein, Marielle de Mirabelle et Martin Mouchard, trad.) Paris : A.T. Éditions. (Ouvrage original publié en 1963 sous le titre : *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York, NY : Ballantine).
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Clastres, P. (2011). *La Société contre l'État*. Paris : Éditions de Minuit.
- Collins, J. (2009). *De la performance à l'excellence*. Paris : Pearson Éducation France.
- Dejours, C. et Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. Paris : Elsevier Masson.
- Drucker, P. F. (1942). *The futur of industrial man. A Conservative Approche*. New York: John Day Company, p. 203.
- Drucker, P. F. (1950). *The New Society, the anatomy of industrial order*. New York : Harper, p. 283, cité par Le Tessier, T. (2018, mars). Le management est-il anti-démocratique ? *Esprit*, p. 72.
- Esfahani Smith, E. (2017). *The Power of Meaning, crafting a life that matters*. London: Ebury Publishing.
- Frankl, V. E. (2011). *Man's Search for Ultimate Meaning*. London: Ebury Publishing.
- Goleman, D. (2006). *Cultiver l'intelligence relationnelle*. Paris : Éditions Robert Laffont.
- Iacocca, L. (1992). *L. Iacocca : une autobiographie* (Lee Iacocca, trad.) Paris : Robert Laffont (Ouvrage original publié en 1984 sous le titre : *L. Iacocca : An Autobiography*. New York: Bantam).
- Lazarsfeld, P. F., Jahoda, M. et Zeisel, H. (1981). *Les chômeurs de Marienthal*. Paris : Éditions de Minuit.
- Lenhardt, V. (2016). *Mes 10 stratégies de coaching : pour une co-construction de la liberté et de la responsabilité*. Paris : InterÉditions.
- Marx, K. (1993). *Le Capital*. Paris : PUF.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and Cognition*. Dordrecht, Pays-Bas: D. Reidel Publishing Company.
- Méda, D. (1998). *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Paris : Aubier.
- Polanyi, K. (1944). *La Grande Transformation*. Paris : Gallimard.
- Pourtois, J.-P. et Desmet, H. (1988). *Epistémologie et instrumentalisation en sciences humaines*. Bruxelles : Madraga.
- Prunier-Poulmaire, S. (2013). *Le bonheur au travail ? Regards croisés de dessinateurs et d'experts du travail*. Paris : Éditions du Cherche Midi.
- Schein, E. H. (1985). *Career anchors, discovering your real values*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Svendsen, L. (2013). *Le travail. Gagner sa vie, à quel prix ?* Paris : Éditions Autrement.
- Thévenet, M. (2008). *Le travail. Je veux tout !* Paris : Éditions d'Organisation.
- Thuderoz, C. (2006). *Histoire et sociologie du management. Doctrines, textes, études de cas*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Varela, F. J. (1979). *Principles of Biological Autonomy*. New York: North Holland.

- Varela, F. J. (1981). *Autonomy and Autopoiesis. Self-organizing Systems*. Frankfurt/New York: Campus Verlag, p. 14-23.
- Vergonjeanne, F. (2015). *La théorie organisationnelle d'Eric Berne (T.O.B)*. Paris : InterÉditions.
- Winnicott, D. W. (1969). *Les objets transitionnels*. Paris : Payot, coll. Petite Bibliothèque Payot (comprend notamment, Objets transitionnels et phénomènes transitionnels, publié initialement dans *De la pédiatrie à la psychanalyse*, p. 109-125).

ARTICLES :

- Ben Fredj Ben Alaya, L. (2007). Le concept de « création collective de sens ». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*. Paris.
- Brière, T. et Le Texier, T. (2018, mars). Démocratiser l'entreprise. Introduction. *Esprit*, p. 40.
- De Rose, K. (1992). Contextualism and Knowledge Attributions. *Philosophy and Phenomenological Research*, 52(4), p. 913-929.
- Fray, A.N. et Picouleau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, vol. 38, no. 8, p. 72-88.
- Gardner, H. & Hatch T. (1989). Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences. *Educational Researcher*, vol. 18, n° 8, p. 4-10.
- Gorz, A. (1995). Mutation technique et changement culturel. *Théologiques*, 3(2), 72-88.
- Guiol, P. (2018). Les enjeux de la participation. *Esprit*, p. 73-82.
- Lacroix, A. (2009). La dimension éthique de l'organisation du travail. *Éthique publique*, vol. 11, n° 2.
- Lenhardt, V. (2011). *Les stades de développement des équipes*. Url : <https://www.youtube.com/watch?v=1GtOULc-VRs>
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. *Leadership and Motivation*, MIT Press. New York, NY: McGraw Hill.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, p. 11-37.
- Méda, D. et Rifkin, J. (1998). La fin du travail. *Revue française de sociologie*, 39-3. p. 612-613.
- Melé, D. (2010). Éthique dans l'organisation du travail décent et dans le travail sensé. *IESE Business School Universidad de Navarra – Occasional paper n° 172*.
- Morin, E. et Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, vol. 32(2), p. 31-36.
- Paillé, P. et Muchielli, A. (2005). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Collin.
- Paulmier, T. (2018, avril). Homo Emoticus : une nouvelle anthropologie pour la vie de l'entreprise. *Economia*.
- Segrestin, B. (2018). La mission, un nouveau contrat social pour l'entreprise. *Esprit*, p. 90-101.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishers.

SOMMAIRE

04

PRÉFACE

06

AVANT
PROPOS

10

INTRODUCTION
GÉNÉRALE

15

PARTIE 1

CADRE CONCEPTUEL
ET MÉTHODOLOGIQUE

1. Autour du concept de travail en général 18
2. Pourquoi étudier le sens du travail ? 22
3. Pour appréhender « le sens du travail » 30
4. Saisir le sens du travail d'un point de vue managérial 39
5. La méthode adoptée 45

53

PARTIE 2

ÉTUDE EMPIRIQUE ET RÉSULTATS

1. Le quoi et le pour quoi du travail pour le salarié marocain 56
2. Quelle cohérence pour les travailleurs marocains ? 69

77

PROFILS DE TRAVAILLEURS
ORDINAIRES...

87

PARTIE 3

ENSEIGNEMENTS, OUVERTURES
ET PROLONGEMENTS

1. Principaux enseignements 90
2. Quelques préalables contextuels à considérer... 95
3. Vers une construction de sens dans les organisations 101
4. Pour agir... 122
5. Perspectives académiques 126
6. Pour conclure 128

129

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

© *Economia*-HEM et Friedrich-Ebert-Stiftung, octobre 2018.
Toute reproduction est interdite sans l'autorisation des auteurs.

Initée depuis deux ans et demi, cette étude de recherche a mobilisé une équipe pluridisciplinaire dans le but de sonder les représentations du travail par des salarié(e)s de toutes échelles (ouvriers, cadres, managers) au sein d'entreprises, d'industries et des services opérant au Maroc. Au-delà du sens qu'ils/elles donnent comme individus à leur activité, nous avons cherché à comprendre comment cela s'articule ou pas avec leur environnement immédiat (le collectif, l'organisation...). Le but étant de contribuer à ce que la question de la création de sens, de reconnaissance et de valorisation des travailleurs soit prise plus au sérieux comme un moteur non seulement de compétitivité économique, mais également d'un meilleur devenir ensemble.

Auteurs

- **Rachid Filali**, enseignant-chercheur, spécialiste du droit du travail, expert auprès de l'OIT
- **Hammad Sqalli**, enseignant-chercheur, coordinateur de la Chaire Gouvernance et transformation des organisations, *Economia*-HEM
- **Said Abu Sheleih**, consultant, membre de la Chaire Gouvernance et transformation des organisations, *Economia*-HEM
- **Adil El Ouazzani**, enseignant-chercheur, *Economia*-HEM

Ont également contribué au projet :

Manal El Abboubi (RSE), **Nabil El Mabrouki** (management), **Rajae El Mouatarif** (psychologie), **Abdelilah Jennane** (RH), **Kamal Mellakh** (sociologie), **Bachir Znagui** (*Economia*-HEM)