

## Louvain School of Management

# Comment la division du travail impacte-t-elle la question du sens du travail pour les salariés au sein de la société hypermoderne ?

Mémoire recherche réalisé par  
**Menegazzi Laura**

en vue de l'obtention du titre de  
**Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée**

Promoteur(s)  
**Périlleux Thomas**

Année académique 2017-2018



*Je souhaiterais remercier toutes les personnes qui m'ont aidées dans la réalisation de ce mémoire.*

*En premier lieu, je voudrais remercier mon Promoteur Mr. Périlleux Thomas, qui m'aura orientée vers de nouvelles pistes réflexions, et qui m'aura donné de nombreux conseils.*

*Ensuite, je souhaiterais particulièrement remercier les interviewés qui m'ont accordé leur temps et qui m'ont partagé leur précieuse expérience.*

*Je remercie également tous mes amis et ma famille qui ont été là pour me soutenir, et qui se sont donné la peine de relire mon travail à plusieurs reprises.*

*Pour terminer, je remercie les auteurs des livres et d'ouvrages que j'ai consultés, qui m'ont tous enrichie de la plus belle des manières.*

*Laura Menegazzi*



# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
PARTIE THÉORIQUE .....	4
I. Chapitre I : L'arrivée et l'évolution de la division du travail.....	4
Introduction.....	4
1. La division sociale du travail : une notion préexistante qui s'est développée avec l'arrivée du capitalisme .....	5
2. Les phases de changements .....	9
2.1 L'industrialisation et l'introduction de la division technique du travail.....	9
2.2 La modernisation et l'arrivée du capital humain .....	13
2.3 La révolution managériale et la société hypermoderne .....	16
3. Conclusion .....	24
II. Chapitre II : Crise du sens contemporaine .....	25
Introduction.....	25
1. Le concept de « sens » .....	25
2. Importance de la question du sens du travail d'un point de vue existentiel .....	27
3. Un travail qui a du sens .....	29
3.1 Être utile aux autres dans la société.....	30
3.2 Rectitude morale .....	32
3.3 Les occasions d'apprentissage et de développement.....	34
3.4 L'autonomie et l'exercice de son pouvoir .....	37
3.5 La qualité des relations professionnelles .....	40
3.6 Reconnaître les employés .....	42
4. Conclusion .....	43
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	45
PARTIE PRATIQUE.....	47
III. Chapitre III : Méthodologie .....	47
Introduction.....	47
1. Le choix d'une étude qualitative .....	47
2. Le choix d'entretiens individuels semi-structurés.....	48
3. Le guide d'entretien .....	49
4. Déroulement des interviews .....	50
5. Choix de l'échantillon .....	51
5.1 Critères de choix des interviewés.....	51
5.2 Présentation des interviewés.....	54

6. Méthode d'analyse.....	56
7. Conclusion .....	57
IV. Chapitre IV : Résultats .....	58
Introduction.....	58
1. Observations générales .....	58
2. Données recueillies .....	59
2.1 La notion de sens du travail pour les individus. ....	59
2.2 Facteurs qui influencent le sens du travail.....	61
3. Retour à la théorie.....	72
4. Conclusion .....	74
V. Chapitre V : Conclusion générale .....	75
Introduction.....	75
1. Implications théoriques de l'étude .....	77
2. Implications managériales de l'étude et recommandations.....	77
2.1 Implications managériale .....	77
2.2 Recommandations.....	77
3. Implications sociétales de l'étude et réflexion éthique .....	78
4. Limitations et suggestions pour la recherche future .....	79
4.1 Limites de l'étude .....	79
4.2 Perspectives futures .....	79
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	81



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Si le mot « travail » semble aujourd’hui commun, il portait d’origine une étrange signification. En effet, sa première évocation est synonyme de peine et souffrance. Originaire du mot latin « Tripalium », il désignait un instrument d’immobilisation et de torture utilisé chez les Romains. Dans la même langue, le mot « *Labor* » fait écho à la corvée. Le travail a donc toujours été assimilé comme quelque chose de pénible, une activité ou un effort difficile (Delapalme, 2014 ; Méda & Vendramin, 2003).

Dans la Genèse, nous retrouvons déjà ce penchant. « *Maudit soit le sol, à force de peine, tu en tireras subsistance tous les jours de ta vie. Il produira pour toi épines et chardons et tu mangeras l’herbe des champs. À la sueur de ton visage tu mangeras ton pain* ». Le travail consiste donc en une pénitence de l’homme, qui connaîtra une « souffrance au travail » (Dannequin & Jorda, 2006, p. 296)

Malgré ce penchant, le travail semble s’être instauré dans la vie comme étant un élément central dans la vie des individus. Il s’est en réalité fait entraîner dans d’amples mouvements de transformations animant la vie sociale (Décaillot, 2006, p. 213).

Mais aujourd’hui, le contenu du travail et sa place semblent poser question. On voit apparaître les indices d’une nouvelle crise du travail touchant toutes les catégories de travailleurs. Dans les faits, elle montre des similarités avec à celle connue dans les années 1970 : intensification du travail, stress, troubles psychosociaux... (Rocheft, 2007)

A l’origine de cette crise, de nombreux auteurs semblent pointer le capitalisme contemporain, ses « *cercles vicieux organisationnels* » et les innovations en termes d’information. De fait, elles semblent avoir impacté le sens du travail, qui semble se perdre (Rocheft, 2007).

En tant qu’universitaire en sciences économiques et de gestion, ce phénomène peut être interpelant. Tout au long de notre cursus, nous avons principalement appris à créer, manipuler et exploiter tout une variété d’outils de gestion d’entreprise, en y ayant perçu que les aspects managériaux.

Cependant, en sortant du cadre universitaire et du cercle d'individus qui l'entourent, les surprises peuvent se montrer nombreuses. De nombreuses personnes sont en réalité malheureuses au travail, et ce mal-être semble impacter leur vie entière.

Pourtant, ces individus évoquent la nécessité et l'obligation de travailler. Ils poursuivent donc leur chemin, jusqu'à un moment où la vie semble les interrompre : leur corps ne résiste plus. Cela peut aller d'une dépression, jusqu'aux maladies les plus graves et les plus troublantes.

Dès lors, une question se pose : comment en sommes-nous arrivés là ?

En tant qu'universitaire à la LSM, nous avons le choix d'orienter notre sujet de mémoire assez librement. Dès lors, l'option a été choisie de tenter de répondre à la question du sens via ce travail de fin d'études.

Le choix de répondre à la question du sens par rapport à la division du travail est une question d'ordre plus personnel. La division du travail est le fruit d'une évolution discrète, ayant conduit à une forme d'organisation sociétale totalement éloignée des besoins qui ont poussé l'homme à travailler.

Par la, nous tenterons au cours de ce travail, de répondre à la question suivante : Comment la division du travail impacte-t-elle la question du sens du travail pour les salariés au sein de la société hypermoderne ?

Pour approfondir nos connaissances théoriques, nous nous sommes principalement tournés vers les ouvrages d'auteurs clés, tels que Dominique Méda, Patricia Vendramin, Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis.

Pour affiner ces connaissances, nous nous sommes également tournés vers une série d'autres auteurs ayant réalisé des articles scientifiques sur des sujets divers.

Enfin, nous avons principalement utilisé les travaux de Vincent De Gaulejac afin de décrire la complexité du monde actuel, et les éléments menant à une perte de sens.

Nous avons également pris connaissance des travaux d'Estelle Morin pour aborder tout ce qui touche à la question du sens.

Ce travail comportera une partie théorique (Chapitre I et II) , suivie d'une partie pratique (Chapitre III et IV).

Au cours du chapitre I, nous élaborerons un bref historique des grands changements ayant bouleversé le monde du travail et le sens que les individus confèrent à leur activité professionnelle. Nous tenterons au cours de cette mise en contexte, de déceler et mettre en lumière toutes les évolutions du phénomène de la division du travail. Nous expliquerons comment cette conception a évolué et les conséquences qu'elle a engendré.

Au cours du chapitre II, nous aborderons la question de la crise du sens contemporaine. Nous y définirons le concept de « sens » et expliquerons pourquoi cette notion possède une si grande importance, plus particulièrement au sein du travail. Nous terminerons ensuite par utiliser les travaux d'Estelle Morin pour définir les critères qui font qu'un travail a du sens, et nous prouverons principalement à l'aide de Vincent De Gaulejac, que la société hypermoderne comporte de nombreuses contradictions concernant ces critères.

Entre la partie théorique et la partie pratique, nous élaborerons une conclusion générale, qui nous permettra de présenter nos hypothèses de recherche et d'introduire la partie pratique.

Au cours du chapitre III, nous décrirons la méthodologie utilisée pour réaliser la partie pratique.

Le chapitre IV quant à lui, comportera l'analyse des données récoltées. Premièrement, nous procéderons à une observation générale, pour ensuite analyser les données recueillies et enfin, établir un retour à la théorie.

Pour terminer, nous conclurons avec le chapitre V, où nous établirons les implications de l'étude, les recommandations possibles, ainsi que les limites et perspectives futures.

# PARTIE THÉORIQUE

## I. Chapitre I : L'arrivée et l'évolution de la division du travail.

### Introduction

Le sens du travail est un facteur qui dépend immanquablement de la société dans laquelle il prend place. Pour mieux comprendre l'un et l'autre, retracer un historique des transformations du monde du travail semble indispensable. Nous allons nous orienter autour des XIX et XXe siècles, qui ont été le théâtre de nombreuses transformations, marquant fortement la société du travail (Pinard, 2000).

Grâce à cette analyse, nous allons pouvoir identifier les différents moments de la division du travail. Nous allons tenter de mettre ces moments en lien avec ceux qui ont modifié le sens qui avait fait du travail une « institution centrale dans la société » (Pinard, 2000, para. 4).

La division du travail est une notion qui a toujours été présente au sein de notre société, et qui a pris de l'ampleur notamment grâce aux théories d'Adam Smith. Ce théoricien a accordé énormément d'importance à la division du travail, et l'a transformée en un « concept fondateur de la discipline économique » (Pouchol, 2006, p. 46). Cet auteur n'a cependant pas toujours bien établi la distinction entre les différentes formes de division, nous distinguerons pour notre part la division sociale de la division technique.

La division sociale est une forme d'organisation qui apparaît dès lors que les individus se sont retrouvés en relation par l'échange des choses (Pouchol, 2006). Elle est issue du fait que chaque individu présent dans la société se spécialise dans une profession et échange ensuite les biens produits avec les autres (Bailly, n.d.). Cette forme d'organisation par la spécialisation des métiers a toujours été présente dans nos sociétés. Elle est perçue comme une « dimension essentielle de la vie humaine » car, depuis leur existence, les hommes ont toujours réalisé des tâches particulières et délimitées en vue de satisfaire les besoins de chacun (Décaillot, 2006, p. 213). À l'inverse des animaux, les hommes définissent eux-mêmes les tâches à assumer, et les redéfinissent en fonction de leurs besoins. Ce sont sans doute ces aptitudes à maîtriser la division sociale qui ont permis à l'homme de mieux survivre par rapport à d'autres espèces.

Comme cite Walras (cité dans Pouchol, 2006, p.55), cette « aptitude est la condition même de son existence et de sa subsistance ». La division sociale constitue ainsi un « résultat collectif involontaire » : les participants agissant chacun en fonction de leur intérêt personnel, ne désirent pas l'obtenir de manière consciente mais se retrouvent socialisés « sans le savoir » (Smith, dans Boutillier & Uzunidis, 2006, p. 15). Dans cette dimension de la division du travail, les individus établissant des relations ne sont pas sujets aux rapports de domination ou de force. Ils « peuvent être considérés comme égaux », car ils sont complémentaires<sup>1</sup> et libres d'échanger entre eux (Marx, cité dans Boutillier & Uzunidis, 2006, p. 15).

La division technique, quant à elle, est née lors de la révolution industrielle au sein des manufactures (Pinard, 2000). Elle consiste à rationaliser un maximum les gestes des ouvriers pour optimiser le rendement et la productivité (Bailly, n.d.). Contrairement à la division sociale, un rapport de hiérarchie et d'autorité est ici supposé entre « capitaliste » et salariés, entre propriétaires et ouvriers (Marx, cité dans Boutillier & Uzunidis, 2006, p. 15).

Dans un premier temps, nous aborderons la dimension sociale de la division, et nous verrons qu'elle a toujours été présente au sein de nos sociétés. Dans un second temps, nous avons choisi sur base des lectures, de nous concentrer sur plusieurs moments clés de changement de l'histoire : la révolution industrielle, la modernisation, la révolution managériale et la crise contemporaine. Selon Pinard (2000, para. 5), ces moments sont clés car ils ont tous « donné lieu à des débats contradictoires concernant le devenir de la société ».

### 1. La division sociale du travail : une notion préexistante qui s'est développée avec l'arrivée du capitalisme

Le travail tel que nous le connaissons aujourd'hui dans les pays occidentaux capitalistes n'a pas toujours existé. Durant une longue période, le seul travail réellement considéré était celui de la terre (Dannequin & Jorda, 2006). C'est lorsque le recours à la monnaie s'est accru que le travail a connu une reconversion. Avec ce recours à la monnaie, les individus découvrent un nouveau système d'échange, au sein duquel « le travail est une valeur, susceptible d'être mesurée et échangée » (Duby cité dans Pinard, 2000, para. 1).

---

<sup>1</sup> Car ils produisent des biens différents, et nécessaire à tous.

Avec l'expansion de la monétarisation, les marchés et les échanges marchands prennent de l'ampleur et continuent de se développer. Les marchands et les artisans sont amenés à inventer des systèmes de règles qui régissent la production et l'échange (Pinard, 2000). On voit à travers ces règles, les prémices du capitalisme qui font leur entrée.

Les règles proposées par ces individus régissent principalement la production et l'échange, mais s'étendent aussi aux métiers, révélant un phénomène de division sociale appliqué aux professions. Concrètement, on aperçoit une différenciation des métiers assez forte : « Il est interdit d'en exercer plus d'un ou d'empiéter sur la juridiction d'un autre : quand on est fripier, on n'est pas tailleur » (Pinard, 2000, para 2.)

Cette division par la différenciation des métiers sera génératrice du lien social marchand. La diversification des professions crée une disparité de la production et des marchandises, permettant ensuite de créer des échanges entre individus : le travail est source de liens sociaux (Bailly, n.d.). Jusqu'à la moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle, il permet de s'intégrer à la société et d'y contribuer. De fait, la forme de production artisanale possède comme particularité de conserver très fortement « les caractéristiques du service au public ». La contribution à la société est un facteur de motivation et un facteur de sens (Pinard, 2000, para. 2).

Vers la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, des manufactures se développent au sein de ces endroits moins régulés par les règles des marchés<sup>1</sup> (Boutillier & Uzundis, 2006). Au sein des manufactures, les règles diffèrent de celles du marché : la production est régulée par la production de capital, faisant perdre l'orientation vers le service au public que nous avons évoquée précédemment<sup>2</sup>.

Ce changement d'orientation touche le sens du travail en plein cœur : le travail n'est plus<sup>3</sup> le moyen de contribution à la société. On ne produit plus pour satisfaire un besoin, mais on travaille dans le but de « reproduire le capital ». La valeur d'échange<sup>4</sup> prend place prédominante, au détriment de la valeur d'usage<sup>5</sup> (Pinard, 2000, Para. 4). Via ces

---

<sup>1</sup> Par exemple dans les campagnes, où les règles étaient plus contraignantes à imposer.

<sup>2</sup> La forme de l'artisanat, possède comme particularité de conserver très fortement « les caractéristiques du service au public », où les individus s'intègrent à la société en y contribuant. C'est ce qui motive leur travail, car cela leur permet d'avoir un sens à réaliser les actions quotidiennes (Pinard, 2000, para. 2).

<sup>3</sup> À la différence de l'artisanat

<sup>4</sup> « Valeur d'un bien déterminée par sa capacité à s'échanger sur un marché indépendamment de sa valeur d'usage » (Reverso, n.d.)

<sup>5</sup> « Qualité d'un produit à répondre aux besoins d'un utilisateur donné. » (Linterneute, n.d.)

établissements industriels, le mode de production capitaliste marque son réel commencement.

Si le travail demande des efforts qui vont au-delà de la satisfaction des besoins, et qu'il ne permet plus de percevoir la contribution sociale, le salaire devient le seul moyen de compensation acceptable. A nouveau, le sens du travail subit un grand changement car il devient désormais le moyen d'obtenir des revenus et devient désirable pour le pouvoir d'achat expansible qu'il procure (Méda & Vendramin, 2013). Les individus y accordent une importance forte, car le salaire constitue à leurs yeux un moyen de sortir des contraintes de la servitude et des règles existant lors de l'époque féodale : « La propriété et le travail sont synonymes de liberté » (Pinard, 2000, para. 14).

Si les individus considèrent la liberté comme la propriété et le travail, certains auteurs comme Adam Smith considèrent que la liberté est atteinte en cas de concurrence parfaite<sup>1</sup>, et correspond à l'idée de possession d'un droit de propriété sur le travail. Cela suppose que le travail soit considéré comme un moyen ou un instrument de production appartenant au propriétaire, en vue de l'échange sur le marché. Le travail et le capital qui n'avaient jamais été considérés l'un sans l'autre, se retrouvent distingués, séparant également le travail réalisé de la personne qui l'exécute (Pinard, 2000).

En considérant le travail de cette manière, l'individu se trouve dépossédé des moyens de production ainsi que de ce qu'il produit : désormais, cela appartient aux manufacturiers. L'individu met donc sa force de travail au service de quelque chose qui ne lui appartient plus, et il n'a plus la possibilité d'aller échanger son bien lui-même sur le marché<sup>2</sup> (Pinard, 2000).

Considérer que le travail est un instrument qui appartient au capitaliste, permet à ce dernier de l'optimiser en le combinant avec d'autres facteurs de production. En tant qu'instrument, le travail devient « divisible, mesurable, quantifiable, extensible », et similaire à une forme de capital. Ainsi, il n'y a plus de limite à l'activité de production<sup>3</sup> (Pinard, 2000, para. 16).

---

<sup>1</sup> La concurrence parfaite est atteinte lorsque les « biens proposés à la vente sont identiques » ou que les « acheteurs et vendeurs sont tellement nombreux qu'aucun n'est en mesure d'influer sur le prix du marché ». Dans ce cas, les acheteurs et vendeurs sont « preneurs de prix » (Belleflamme & Hindriks, n.d.)

<sup>2</sup> Pourtant, cet échange représentait une « liberté » sous la forme de production de l'artisanat (Pinard, 2000, para. 16).

<sup>3</sup> Contrairement à « l'activité laborieuse des travailleurs », qui travaillaient par nécessité de satisfaire leurs besoins, qui sont d'ordre « limités » (Pinard, 2000, para. 16).

On confère donc une vision purement instrumentale du travail, qui représente d'un côté une dépense physique, et d'un autre côté un outil pouvant englober un tas d'activités et permettant un échange universel. Concrètement, pour les économistes classiques, il est possible de déterminer la valeur<sup>1</sup> d'un bien sur base du travail fourni pour le créer<sup>2</sup>. On parle de valeur réelle (Boutillier & Uzundis, 2006 ; Méda & Vendramin, 2003).

Le travail étant considéré comme source de richesse et de valeur, le but est désormais de gérer son organisation et sa gestion afin d'en obtenir le maximum. Si les hommes semblent posséder une force infinie de travail<sup>3</sup>, une des façons de concevoir l'augmentation de la production serait soit d'augmenter la part de population laborieuse, soit d'avoir une technique qui permettrait d'économiser le travail (Boutillier, 2006).

C'est par cette volonté d'augmenter la production que Smith tentera de trouver une technique permettant d'économiser le travail. Il développera par la suite ses travaux sur « *la valeur travail et les avantages qui en découlent sur la productivité du travail engendré sur la division précise des tâches* » (Boutillier & Uzundis, 2006, p. 5). Cette nouvelle organisation établit un lien entre les ouvriers où chacun est un maillon de la chaîne, indispensable pour que chaque autre maillon fonctionne correctement. Cela nous mènera à la division technique que nous aborderons dans les points suivants (Pinard, 2000).

Pour conclure ce premier point sur la division sociale, nous prouvons qu'elle a toujours été présente dans nos sociétés : selon Smith, elle tire ses origines dans les relations d'échanges, et provient de la nature de l'homme qui échange naturellement et volontairement certaines choses contre d'autres (Smith, cité dans Pouchol, 2006, p48). Cependant, ce penchant naturel a été le fruit d'une évolution lors de l'apparition des marchés, et a finalement été l'objet d'une instrumentalisation lors des prémices de l'industrialisation (Pouchol, 2006).

---

<sup>1</sup> Et donc le prix

<sup>2</sup> Smith émet l'idée que tout ce qui est créé et échangé par les humains contient « du travail », et donc que « toutes les choses sont décomposables en quantité de fatigue ou en dépense physique » (Méda & Vendramin, 2003, p. 4).

<sup>3</sup> Plus on possède d'hommes, plus on y voit des signes de prospérité économique.

## 2. Les phases de changements

Si le sens du travail se trouve d'ores et déjà changé avec les prémices du capitalisme, nous allons voir au sein de cette section que les phases d'industrialisation, de modernisation et de révolution managériale, ont approfondi ce changement, amenant des modifications sur la manière dont le travail est conçu et placé au sein de la société.

La phase de l'industrialisation sera marquée par la diffusion de la division technique du travail. Ensuite, le capital humain fera son entrée ainsi que l'informatique, pour entrer dans la deuxième phase qui est celle de la modernisation.

Les technologies continueront ensuite de se développer et mèneront à de grandes transformations au sein de l'organisation du travail. Parallèlement, la finance fera son apparition en transformant les critères de gestion des entreprises. L'articulation de ces changements conjoints, forma la société hypermoderne, au sein de laquelle s'articule notre troisième phase : la révolution managériale.

Pour terminer, nous verrons que ces changements multiples au fil d'un laps de temps finalement assez court, mèneront à la crise actuelle du travail, la crise contemporaine, qui questionne le sens du travail.

### 2.1 L'industrialisation et l'introduction de la division technique du travail

Le travail étant considéré comme source de richesse et de valeur, on souhaite organiser au mieux la gestion au sein des manufactures, afin d'en augmenter la capacité productive.

On réalise que le temps est un facteur qui permet de mesurer la production. Dès lors, on compte le travail via le temps que l'on y passe (Pinard, 2000).

Si le travail appartient au capitaliste, et qu'on le mesure en termes de durée, l'ouvrier se retrouve à nouveau dépossédé de quelque chose qui lui appartenait : le temps. Durant les heures où il est engagé, son temps est privatisé par l'entreprise. Dès lors, on organise le temps de manière plus optimale, on le contrôle de manière de plus en plus précise, et les moments de non-travail deviennent déduits du salaire. Une réelle discipline s'impose, tant dans la manufacture que dans l'ensemble de la société. On fabrique « un nouveau type d'homme, animé par l'esprit capitaliste » (Pinard, 2000, para. 21).

Si toute minute ou seconde semble avoir une importance incontestable pour la production, chaque geste effectué devient aussi l'objet d'une optimisation<sup>1</sup>. Les théories de l'organisation du travail émergent, obéissant à des principes scientifiques. On analyse les gestes, et on les optimise afin d'obtenir un maximum de précision et d'efficacité<sup>2</sup>. Le travail est parfois chronométré, et les gestes physiques sont divisés afin d'augmenter le rendement du travail (Boutillier & Uzundis, 2006 ; He & Boissin, 2006 ; Pinard, 2000).

Cette organisation des gestes que constitue la division technique devient un mode d'organisation privilégié : on tente de rationaliser au maximum le facteur travail afin d'en diminuer les coûts et augmenter la production de capital. Les avantages sont nombreux concernant la rapidité de la production<sup>3</sup>. Les gestes précis se substituent ainsi de plus en plus aux savoirs faire et aux techniques des ouvriers (Pinard, 2000 ; Pouchol, 2006).

Notons cependant que si tous les gestes sont distingués les uns des autres pour améliorer la production, le mode de fonctionnement n'en est pas moins collectif. Les ouvriers sont en réalité toujours liés les uns avec les autres, même si cela devient moins perceptible : ils exécutent les tâches qu'on exige d'eux de manière très individuelle, mais sont réunis grâce au mode de production et d'organisation qui est lui, conçu pour « aboutir à un résultat collectif connu à priori<sup>4</sup> » (Boutillier & Uzundis, 2006, p. 15).

Parallèlement aux progrès de calcul en matière de temps, d'autres innovations technologiques<sup>5</sup> ont fait leur apparition, permettant d'améliorer la productivité et la rentabilité : « un homme machine est plus rentable qu'une machine ». L'instauration des machines dans la production permet d'une part de diminuer la pénibilité physique des hommes, mais surtout de diminuer leurs interventions dans le travail et donc réduire les risques d'erreurs (Dannequin & Jorda, 2006, p. 295).

Concrètement, le temps et la technologie combinés deviennent les deux outils principaux de discipline des ouvriers à la production. Les ouvriers doivent désormais s'adapter au rythme

---

<sup>1</sup> Il s'agit de la division technique.

<sup>2</sup> On essaye d'éliminer tous les gestes morts, les pertes de temps, et la non productivité.

<sup>3</sup> Le temps d'apprentissage est raccourci, il y a moins de pertes de temps liées au changement d'outil ou de tâche, les ouvriers acquièrent une méthode gestuelle à force de répéter les mêmes gestes, et le fait d'être focalisé sur une seule tâche à résoudre, permet de découvrir des moyens plus rapides ou plus efficaces pour atteindre son but de production (Pinard, 2000).

<sup>4</sup> Contrairement au « résultat collectif involontaire » de la division sociale, *Cfr* p.5.

<sup>5</sup> Comme la machine à vapeur au XVIIIe siècle

des machines, qui ne connaissent « ni la fatigue, ni la paresse<sup>1</sup> » (Dannequin & Jorda, 2006, p. 295). Les salariés ne peuvent ainsi plus quitter leur poste sans perturber et briser toute la chaîne des opérations. Une dictature organisationnelle s'impose, rendant les conditions de travail vraiment pénibles. Les prolétaires sont devenus victimes de l'exploitation capitaliste (Pinard, 2000).

Ces différentes évolutions auront donné naissance à la grande industrie du XVIIIe siècle. Les différences avec les manufactures sont assez prononcées : si cette dernière était encore régie par un « principe subjectif »<sup>2</sup>, il n'en est pas de même au sein de la grande industrie. De fait, technologie et sciences « objectivent la division du travail », rendant l'ouvrier obligé de s'acclimater au fonctionnement et au rythme des nombreuses machines (Pinard, 2000, para. 12). « Les notions de temps et d'espace, de données subjectives, deviennent des conditions objectives imposées et calculables » (Pinard, 2000, para. 15).

Ces changements et évolutions ne sont pas sans conséquences sociales. Le temps instrumentalisé et objectivé induisant le salaire au temps, est à l'origine de phénomènes sociaux contradictoires, nous faisant entrer dans une « ère de l'abstraction » (Pinard, 2000, para 36).

**Comme premier phénomène contradictoire**, on parle de « dépossession symbolique de soi » pour les travailleurs (Le golf, cité dans Pinard, 2000, para. 14). En imposant une culture qui rend l'homme apte à fonctionner dans ce type d'organisation et dans la société capitaliste en formation, l'humain devient un être nouveau. Son mode de vie s'en trouve totalement transformé car désormais, leur organisation tourne autour du travail. Prenant une centralité importante, il devient un réel mode de vie. On parle d'un nouveau sens du travail, « dépassant sa définition économique et organisationnelle » (Pinard, 2000, para 1). Cependant, le travail, qui était « lieu sacré de la liberté<sup>3</sup> » s'est transformé en un outil organisationnel du capitalisme. Il induit une certaine aliénation<sup>4</sup>, c'est-à-dire une « dépossession de soi-même

---

<sup>1</sup> L'autonomisation renouvelle l'idée d'un « être qui pourrait être notre esclave, sans nous créer de problème de conscience » (Dannequin & Jorda, 2006, p. 294)

<sup>2</sup> Ce qui signifie que les démarches sont ajustées en fonction des travailleurs (Pinard, 2000).

<sup>3</sup> Rappel : le travail était considéré comme une liberté car il permettait un moyen d'appropriation

<sup>4</sup> L'aliénation au sens de Marx se produit suite aux étapes que nous avons décrites auparavant : la séparation du travailleur avec le produit de son travail, avec le travail même puis avec les conditions de travail, jusqu'à aboutir à une séparation du travail et de lui-même. Un travailleur est aliéné lorsque « le travail n'est plus la réalisation » du travailleur, et que « l'homme ne se réalise plus dans son travail ». Il transforme son travail en « marchandise comme valeur, source de création de richesse » (Cadet, 2014, p. 4-5).

par le travail comme pur moyen de satisfaire des besoins en dehors du travail » (Pinard, 2000, para. 25).

**Le deuxième phénomène contradictoire** régit dans le fondement du travail comme source de liens sociaux : en instaurant ces modes de production capitaliste, l'individu est détaché du « tissu de relations effectives qui le définissait auparavant » (Pinard, 2000, para. 2). Il ne perçoit plus la contribution à la société qui lui permettait de s'y intégrer, or rappelons-le, c'est ce qui constituait le sens de la réalisation de ses actions quotidiennes (Pinard, 2000).

**Troisièmement**, il y a une abstraction qui est établie sur la quantification, le calcul, et le « langage mathématique ». Ces nouveaux procédés de quantification détachent « le nouveau sens » de « l'expérience humaine », par exemple en définissant le temps compté (Pinard, 2000, para 7).

**Pour terminer**, une contradiction se marque au niveau de la liberté des individus. Si aux yeux de l'économie politique classique, le travail n'est pas une activité humaine mais une marchandise qui s'échange sur le marché contre un salaire, l'achat et vente de la force de travail induits ne sont plus des actes humains « libres, transitoires, anonymes et éphémères, synonyme de la libération de la servitude féodale ». Finalement, la réelle implication du contrat est de « recréer un nouveau type de servitude au sein de l'atelier ou fabrique ». Il s'agit là d'une grande contradiction que de dire que « le contrat impliquerait soi-disant la liberté individuelle et romprait les liens de servitude, alors qu'en fait un nouveau type de servitude est créé dans la fabrique ou l'atelier » (Pinard, 2000, para. 1).

Pour conclure ce point, nous pouvons dire de la division du travail, qu'elle possède finalement un côté involontaire par le fait qu'elle s'est produite naturellement. Du moins, qu'elle « s'avère être un produit qui n'est pas intentionnel » (Pouchol, 2006, p. 48). La notion de progrès et la notion de division du travail semblent liées : dans un sens, l'arrivée des machines fait partie du processus de division du travail<sup>1</sup> (Pouchol, 2006). Dans un autre sens, la division du travail peut justifier progrès économique<sup>2</sup>, conduisant le capitalisme à orienter son objectif vers la production plutôt que vers la consommation (Pinard, 2000).

---

<sup>1</sup> En réduisant les peines des travailleurs, le progrès se présente comme l'extension du processus de division (Pouchol, 2006).

<sup>2</sup> Elle permet « une grande augmentation de la qualité d'ouvrage qu'un même nombre de bras peut fournir » (Smith, cité dans Pouchol, 2006, p47)

## 2.2 La modernisation et l'arrivée du capital humain

Vers la fin du XIXe et le début du XXe siècle, la condition de salarié devient plus stable : le salariat devient le support de protection sociale. Le « droit social » fait son apparition, offrant « des droits importants » aux travailleurs, ainsi que des « sécurités objectives » (Castel, cité dans De Gaulejac, 2011, p. 35).

Parallèlement, les progrès économiques réalisés ont permis une augmentation des échelles de production, réduisant le coût unitaire de production. Grâce à cela, le prix de vente des produits de consommation diminue et les produits manufacturés deviennent accessible à la classe ouvrière<sup>1</sup> (Boutillier, 2006).

Dans ce contexte, les économistes se détachent de la « valeur travail » au profit de ce que les néoclassiques ont nommé « la valeur utilité ». Selon ce principe, la valeur d'un produit dépend des besoins qu'il satisfait ou du service qu'il procure (Boutillier, 2006, p. 80).

Avec l'apparition des nouveaux droits et nouvelles sécurités, le secteur tertiaire émerge, offrant un nouveau type de division du travail : de nouveaux savoirs et métiers surgissent<sup>2</sup> où l'on sépare le travail de conception du travail de production. On recherche et on exige de nouvelles qualifications : l'industrialisation développe de nouvelles techniques, et on a besoin de cadres, de techniciens, d'ingénieurs (Boutillier, 2006).

Cette apparition de nouveaux savoirs conduit les gouvernements à consacrer plus de budget à l'éducation<sup>3</sup>. On se rend compte que lorsqu'on augmente le nombre d'année d'études, on investit en soi-même, on se valorise, et on accroît sa valeur marchande sur le marché du travail (Boutillier, 2006).

---

<sup>1</sup> C'est à partir de ce moment-là que la société de consommation a commencé à se développer ;

<sup>2</sup> Comme le travail de bureau

<sup>3</sup> L'enseignement primaire était déjà devenu obligatoire, mais les études secondaires puis supérieures se démocratisent. La durée du parcours scolaire s'accroît et le nombre d'individus scolarisés également.

Si l'individu peut se valoriser par ses savoirs, on peut considérer le travail comme étant une valeur et, au début des années 60, le « *capital humain* » s'impose (Boutillier, 2006, p. 81). Selon Bihl (cité dans De Gaulejac, 2011, p. 144), il désigne : « L'ensemble des facultés physiques<sup>1</sup>, morales<sup>2</sup>, intellectuelles<sup>3</sup>, esthétiques<sup>4</sup>, et relationnelles<sup>5</sup> que les salariés peuvent mettre en vente sur le marché du travail ».

Selon la théorie du capital humain, chaque individu est un capital valorisable lui-même<sup>6</sup>. Chaque personne doit donc se considérer comme un « centre potentiel d'accumulation », et se « comporter comme un capitaliste dont le capital ne serait autre que sa propre personne » (De Gaulejac, 2011, p. 145).

Si le capital humain est cumulable au même titre que le capital physique ou financier, il s'en distingue toutefois parce que le savoir et savoir-faire acquis sont incorporés « dans » l'individu : l'employeur en bénéficiera en employant la personne qui le possède (Becker, cité dans Boutillier, 2006, p. 90).

Si le savoir est incorporé « dans » l'individu, le travail peut être considéré comme lui appartenant<sup>7</sup>. De fait, il peut décider de le valoriser de sa propre initiative. L'individu se transforme donc lui-même en un capital valorisable, ce qui a pour conséquence de changer la vision du travail : plutôt que de s'intéresser à sa quantité, on s'intéresse de plus en plus à sa qualité (Boutillier, 2006).

Dans ce contexte, une idéologie tend à faire apparaître le travail comme « la liberté créatrice de l'homme ». Par lui, l'homme peut transformer le monde et le concevoir à sa façon (Méda & Vendramin, 2013, p. 19). On tend également à véhiculer l'idée que le travail est une liberté créatrice faisant disparaître le rapport d'exploitation entre prolétaire et capitaliste (Boutillier, 2006).

---

<sup>1</sup> Puissance, endurance, dextérité, savoir-faire

<sup>2</sup> Courage, persévérance, conscience morale et professionnelle

<sup>3</sup> Connaissance générales et spécialisées, imagination et intelligence

<sup>4</sup> Goûts, talents

<sup>5</sup> Capacité d'empathie, sens de la relation ou de la négociation

<sup>6</sup> Par sa formation (initiale et continue), son expérience professionnelle, sa carrière, le soin apporté à sa santé, ses loisirs et ses activités culturelles, ses relations personnelles, etc.

<sup>7</sup> Cette vision du travail, véhiculée comme une idéologie, se distingue de celle que nous avons vu précédemment, considérant que le travail est un instrument qui appartient au capitaliste Cfr p. 7

### 2.2.1 *Le travail à l'ère de la modernité : l'arrivée des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)*

Les innovations entamées lors de la révolution industrielle continuent de progresser, et une invention conséquente fait son apparition : les ordinateurs. Leur évolution aura pris quelques années, jusqu'à l'invention du microprocesseur dans les années 1970 où les machines ont commencé à être plus accessibles sur le marché (Vautherot, 2009).

L'arrivée de ces machines aura suscité de nombreuses réorganisations. Cette innovation technologique va remettre en question de nombreux rapports, tels que l'usage de la force de travail, la nature des relations techniques, le rapport entre les travailleurs, la structure des formes productives et de distributions.... (Caire, 2006). De fait, les gestes simples de l'ouvrier spécialisé se retrouvent informatisés et enregistrés dans la mémoire de la machine (Boutillier & Uzunidis, 2006).

Mais les progrès ne s'arrêtent pas à l'arrivée des ordinateurs. Vingt ans plus tard, vers les années 90, internet et le « Word Wide Web » fait son entrée pour secouer encore plus fort le monde du travail (Flückiger, 2013). Il faudra encore quelques années pour que le réseau se développe, pour atteindre « l'éclatement de la bulle internet » qui aura lieu 10 ans plus tard (Mousli, 2010, para. 1).

De manière générale, l'arrivée des NTIC<sup>1</sup> bouleversera la manière de travailler et de s'organiser au sein de l'entreprise de par leurs différentes spécificités.

**La première spécificité**, est que « la technologie affecte l'objet de travail » : désormais l'homme va se baser sur l'information comme matière de travail, qui est « intangible, immatériel ». Elle a pour particularité de ne pas se désintégrer après consommation, et bien au contraire « dans de nombreux cas la consommation ou utilisation d'une information tend à accroître sa valeur<sup>2</sup> » (Boutet, cité dans Caire, 2006, p. 137).

---

<sup>1</sup> Pour précision : le terme NTIC désigne plus précisément « l'ensemble des techniques utilisées pour le traitement de la transmission des informations » (Larousse, n.d.). Il s'agit donc de tout ce qui est relatif aux ordinateurs et à internet.

<sup>2</sup> C'est cette technologie qui va permettre de s'orienter et développer les activités de service (Caire, 2006).

**Une deuxième spécificité** est que « la technologie affecte le moyen de travail » : les rapports entre travailleurs<sup>1</sup> vont se modifier pour prendre la forme d'une « coopération ». Chaque intervenant possède désormais une autonomie au sein du processus de production, modifiant le fonctionnement collectif du travail : « A la limite, la conception de l'entreprise comme collectif de travail s'estompe pour devenir un espace virtuel où s'échangeraient des services entre prestataires indépendants » (Boutet ; Castel, cité dans Caire, 2006, p. 137).

Ces deux spécificités ont pour conséquence une modification de la notion d'espace : le travail à distance rendu possible par la mise en réseau, permet d'une part la réalisation de tâches pourraient par des travailleurs indépendants de la société, « pouvant répondre au coup pour coup à la demande, et assurer une flexibilité maximale » (Castel, cité dans Caire, 2006, p. 137). Et d'autre part, en tirant parti de la capacité des technologies de l'information, la localisation des entreprises devient moins importante et de nombreuses sociétés pourront ainsi se délocaliser pour se diviser géographiquement (Caire, 2006).

L'auteur Caire (2006, p. 130 - 131), nous explique que les formes de travail à distance<sup>2</sup> constituent également une prolongation du phénomène de division du travail : le cœur de la production bénéficiant de l'automatisation, de la robotique et de la traçabilité, crée une « informatisation des tâches et du statut du travailleur ».

Le rapport à l'acte se trouve à nouveau bouleversé via les nouvelles technologies de l'information et de la communication. La perte de maîtrise des employés se trouve à nouveau accentuée, noyant les conséquences des actes dans un système « d'hybride homme-machine » ne cessant de se développer (De Gaulejac, 2011, p. 29).

### 2.3 La révolution managériale et la société hypermoderne

L'arrivée des nouvelles technologies n'est qu'une des premières étapes de la grande évolution du monde du travail. Les progrès continuent ainsi de se poursuivre et à appliquer les changements à plusieurs niveaux. Le point commun à tous ces changements instaurés siège dans leurs objectifs, liés à la productivité et à l'amélioration des performances et de leur

---

<sup>1</sup> Qu'ils soient de la direction, salariés, ou même extérieurs à l'entreprise (comme les fournisseurs, clients, usagers...).

<sup>2</sup> On voit apparaître le « télétravail », le « télémarketing », le « télédiagnostic », la « téléassistance »..

exploitation. Dans le cadre d'une économie de plus en plus globalisée<sup>1</sup>, on veut assurer la compétitivité, et maximiser le profit (Méda & Vendramin, 2013 ; Roussay, 2007).

Parallèlement, deux changements s'opèrent : les NTIC évoluent en Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT), et la finance fait son apparition, modifiant les règles de gestion des entreprises.

### *2.3.1 Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail.*

De nouveaux modes d'organisation sont apparus au sein de multinationales anglo-saxonnes. Leurs innovations en termes de management se sont montrées fructueuses, et se sont répandues dans le monde entier lorsque ces sociétés se sont globalisées (De Gaulejac, 2011). De fait, ces nouvelles méthodes se sont montrées plus aptes à répondre aux enjeux d'une économie mondialisée et à la compétition engendrée (Méda & Vendramin, 2013).

Avec les nouvelles méthodes de gestion mises en place, le paysage de l'entreprise se trouve totalement changé. Les enjeux se modifient au départ pour les employés, aboutissant finalement par impacter la structure de l'entreprise (Méda & Vendramin, 2013).

Pour les employés, les enjeux de départ sont totalement neufs : l'objectif de la révolution managériale était à la base de transformer le lien de subordination afin de réconcilier l'homme avec l'entreprise : sortir de l'univers « taylorien disciplinaire » afin de favoriser « l'adhésion volontaire à la sanction disciplinaire, la mobilisation à la contrainte, l'incitation à l'imposition, la gratification à la punition, la responsabilité à la surveillance » (De Gaulejac, 2011, p. 35).

L'engagement individuel est ainsi favorisé, et l'on souhaite désormais que le travail permette aux individus de s'épanouir tout en restant performant, tant individuellement que collectivement. Ainsi, la possibilité est offerte aux employés de « réaliser leurs désirs d'excellence, de dépassement de soi et de toute puissance » (De Gaulejac, 2011, p. 253).

Pour parvenir à ce désir d'excellence, de nouvelles notions rentrent en jeu. L'accent est mis sur de nouvelles notions d'investissement au travail.

---

<sup>1</sup> Grâce à l'arrivée d'internet.

Tout d'abord, la notion de performance et de polyvalence deviennent prééminente. D'une part, l'accent est mis sur la compétence et chacun doit assurer sa propre formation et l'adéquation entre son profil et les postes qu'il pourrait occuper. On tient de plus en plus compte des « portefeuilles de compétences » des personnes au point que cela en devient un critère de sélection lors des entretiens d'embauche (Caire, 2006, p. 149). D'autre part, chaque employé est invité à avoir une capacité d'initiative, exercer sa réflexion et se surpasser pour atteindre les résultats et objectifs fixés (Caire, 2006 ; De Gaulejac, 2011 ; Méda & Vendramin, 2013).

Ensuite, la notion de flexibilité s'impose également. On attend des individus une certaine réactivité ainsi qu'une « capacité d'adaptation » (Bartoli, cité dans Caire, 2006, p. 133). Les individus doivent se montrer flexibles au niveau de leur temps de travail<sup>1</sup>, prendre des risques, et conserver leur employabilité en termes de mobilité, santé, ... Le salarié est dès lors invité à gérer sa vie et sa carrière tel un entrepreneur (Méda & Vendramin, 2013).

Ensuite, les phénomènes de responsabilisation et d'autonomie prennent place. D'une part, les objectifs individuels se développent, exigeant de chacun qu'il investisse tout son savoir dans son activité. D'autre part, les employés deviennent également responsables des résultats (De Gaulejac, 2011 ; Méda & Vendramin, 2013). Selon Bartoli (cité dans Caire, 2006, p 133), on y voit une réelle « montée en puissance de la complexité du travail, traversant toutes les catégories ». On reconnaît en réalité dans ces nouvelles exigences, des caractéristiques propres au travail des cadres (Caire, 2006).

Les critères de performance, de polyvalence, de flexibilité et de responsabilisation et l'autonomisation mènent inévitablement à une individualisation de la gestion des personnes. La relation salariale s'individualise également : on lie plus souvent le salaire à la performance de l'individu ou aux résultats de l'entreprise<sup>2</sup> (Caire, 2006).

L'adhésion des employés est ainsi sollicitée en créant un jeu de « gagnant-gagnant », fondant ainsi le système sur « une politique de promotion fondée sur le mérite » (De Gaulejac, 2011, p. 253). Les écarts entre niveaux hiérarchiques sont moindres, rendant le pouvoir moins

---

<sup>1</sup> Les horaires décalés sont plus fréquents, et les horaires classiques sont moins « standards et réguliers » (Méda & Vendramin, 2013)

<sup>2</sup> Il peut par exemple augmenter sous formes de primes liées à la performance.

visible. Concrètement, c'est la structure même des entreprises qui est totalement revue, et la hiérarchie est remise en question<sup>1</sup> (Caire 2006 ; Méda & Vendramin, 2013).

Étant donné la diminution des écarts hiérarchiques, c'est la coopération entre employés qui prend une place importante pour le bon fonctionnement de ces organisations. Une auto-organisation gère les groupes de travail, qui sont guidés par des leaders assurant l'engagement de tous sans avoir recours à la force, et permettant à chacun de se réaliser, d'exprimer ses compétences et de libérer son esprit créatif (De Gaulejac, 2011 ; Méda & Vendramin, 2013).

Pour assurer une bonne coopération et un bon partage de l'information, on considère que la communication est importante. On accorde donc plus d'importance à la convivialité et aux rapports humains authentiques, laissant les activités extra-professionnelles prendre une place grandissante. On attend de la part des employés un certain « savoir-être », et des savoirs comportementaux<sup>2</sup>. Les considérations subjectives du travail sont de plus en plus prises en considération (De Gaulejac, 2011 ; Méda & Vendramin, 2013).

Ces modifications structurelles mènent le modèle de l'intégration verticale à éclater fonctionnellement. Grâce aux technologies de l'information, les entreprises éclatent aussi géographiquement : elles se situent parfois aux quatre coins du monde en restant liées par des formes variées de dépendance. La diminution des coûts d'échanges<sup>3</sup> a favorisé ce phénomène, ainsi que la possibilité de coordonner de vastes systèmes via l'informatique. (Berger, cité dans Méda & Vendramin, 2013, p. 105).

D'une part, cette flexibilité géographique crée un phénomène d'externalisation grandissante, et d'autre part, elle dispatche les grandes entreprises en structures de petite taille éloignant souvent les lieux décisionnels des lieux de production (Berger, cité dans Méda & Vendramin, 2013, p. 105). « Ces forces ont créé un immense réseau de chaînes transnationales d'activités » (Veltz, 2017, p. 86), à travers lesquelles la division du travail se prolonge, et

---

<sup>1</sup> La hiérarchie pure et dure devient un mode de plus en plus obsolète vu l'élévation globale des niveaux de qualification et le refus d'une relation dominant / dominé.

<sup>2</sup> Comme de la motivation, un esprit d'équipe, entretenir de bonnes relations humaines, ...

<sup>3</sup> C'est-à-dire les coûts de transport (comme par exemple la diminution des coûts de transport maritime suite à la conteneurisation ) ainsi que les barrières tarifaires et non tarifaires.

apparaît sous une nouvelle forme : la division entre entreprises, pour former l'entreprise éclatée en réseau (Boutillier & Uzunidis, 2006).

Cette division est comparable à la division dans les manufactures d'Adam Smith, mais au niveau mondial (Veltz, 2017). Le travail reste considéré comme une œuvre collective car « l'œuvre » est le résultat d'une production d'un système entier<sup>1</sup>, qui fonctionne grâce à la « collaboration directe ou indirecte de milliers de personnes indifférenciées » (De Gaulejac, 2011, p. 28). Par-là, nous voyons que la division du travail reste la force motrice du système productif (Veltz, 2017).

Si le résultat de l'activité reste le fruit du travail collectif, la différenciation des opérations et des fonctions n'en est pas moindre (Faes, 2011).

D'une part, l'arrivée des ordinateurs et d'internet accentuent le phénomène de dissociation de la couche informationnelle des activités physiques, prolongeant le phénomène de division en affinant les « blocs de tâches » en tâches nouvelles et indépendantes (Veltz, 2017, p. 85).

D'autre part, les individus sont mobilisés pour atteindre des objectifs, suivre des consignes et appliquer les prescriptions (De Gaulejac, 2011). Ils ne contrôlent plus qu'un segment très limité de la chaîne d'opération qui aboutit à un produit fini (Faes, 2011). Ce que chacun fait n'est plus visible et repérable facilement, et le travail devient plus difficile à décrire, la finalité concrète est moins perceptible. « L'activité se diffracte en une multiplicité d'actions sérialisées, plus ou moins reliées. La disjonction et la diversité se substituent à la continuité et la cohérence » (De Gaulejac, 2011, p. 29).

Ce bouleversement du rapport à ce que l'on fait, et le changement de nature de la visibilité en visibilité virtuelle, posent la question du sens pour De Gaulejac (2011, p. 42). Le travailleur ne peut plus « montrer ce qu'il fait, comme on fait une œuvre ». Sa production est englobée dans un fonctionnement complexe au sein duquel il ne peut plus l'identifier facilement (De Gaulejac, 2011).

Ce manque de visibilité et d'identification pousse les individus à agir de manière très curieuse. Moins la visibilité sur ce qu'ils produisent est forte, plus ils s'obstinent à « vouloir la cerner le plus objectivement possible ». C'est la raison pour laquelle certains instruments de calcul et

---

<sup>1</sup> Ce n'est plus le résultat concret réalisé par un individu à part entière.

procédures évaluatives sont construits. Cependant, ces évaluations représentent difficilement « la valeur qu'elle représente pour celui qui l'effectue ». On assiste à un réel changement de nature de la valeur travail : ce qui fondait la valeur travail<sup>1</sup> « semble disparaître derrière d'autres valeurs dans lesquelles le travailleur se reconnaît plus ou moins » (De Gaulejac, 2011, p. 42).

### 2.3.2 *Le capitalisme financier, et un management basé sur les résultats*

Grâce à la gestion plus précise de l'information, le capitalisme entre dans une phase cognitive. Les techniques relatives à la connaissance se généralisent, provoquant une forme d'innovation continue et une circulation très forte des données informationnelles (Pouch, 2004)

Ce que nous pouvons qualifier de « nouveau capitalisme » et de « société hypermoderne » est centré sur deux caractéristiques : d'une part l'intérêt accru des connaissances au sein des procédés productifs<sup>2</sup>, et d'autre part « la financiarisation de l'économie »<sup>3</sup>. Désormais, la finance est considérée comme un « corps étranger à l'économie », et devenue une discipline à part entière (Pouch, 2004, p. 154).

Si la finance devient une discipline à part entière, les critères de gestion d'entreprise son sujet à une nouvelle adaptation : au cours du processus de globalisation, la dérèglementation financière et la libre circulation des capitaux auront tourné le regard des dirigeants vers le cours de leur action comme critère de réussite (Rochefort, 2007).

En focalisant les gestionnaires sur le cours de l'action, les autres critères de gestion<sup>4</sup> semblent prendre moins d'importance. La logique est désormais financière, la valeur actionnariale domine et on exige des rendements à court terme élevés afin de rémunérer le capital. Un rythme est indirectement imposé aux entreprises qui cherchent un maximum de rentabilité, sous menace que les actionnaires retirent leurs capitaux à tout moment (De Gaulejac, 2011).

---

<sup>1</sup> Rappelons cette notion : ce qui fondait la valeur travail à l'origine était la contribution à la société Cfr p. 6

<sup>2</sup> Les connaissances au sein des procédés productifs deviennent un vecteur indispensable de valorisation du capital, ce qui aura d'ailleurs provoqué le basculement du capitalisme industriel vers le capitalisme cognitif.

<sup>3</sup> La financiarisation de l'économie est selon Pouch (2004, p. 154), le résultat de « l'éclatement des relations monétaires internationales ».

<sup>4</sup> Comme la pérennité de l'entreprise, les conditions de travail, le bien-être commun, ou encore de préservation de l'environnement... (De Gaulejac, 2011).

Pour pouvoir répondre à ces critères de rentabilité, certaines multinationales reposent sur des chaînes de valeur globales, fragmentant leurs chaînes d'activités en une série d'étapes différentes<sup>1</sup>. Pour chaque étape, il faut maximiser et optimiser chaque élément<sup>2</sup>. Une réelle fragmentation de la production est constatée (Veltz, 2017), dans laquelle nous ne voyons plus un ensemble unifié dans la production, mais une « multiplicité de processus aléatoires » : « non plus un système, mais un ensemble de réseaux hétérogènes, ayant chacun une logique propre plus ou moins compatible avec celle des autres ». Il y a une réelle individualisation de la production, chacun suivant ses objectifs propres (De Gaulejac, 2011, p. 233).

Cette division de la chaîne de production crée une forte pression de la concurrence. Pour pouvoir y pallier, la « culture de haute performance » s'instaure comme étant une norme, fondée sur le « toujours plus ». Dans ce contexte, les entreprises doivent s'adapter en permanence au risque de disparaître (De Gaulejac, 2011, p. 231).

S'adapter en permanence instaure l'instabilité comme règle de fonctionnement. Cela suscitera de nombreuses réorganisations provoquant la disparition des organisations classiques<sup>3</sup> : celles-ci reposaient sur un « ensemble unifié » et des « synergies entre éléments ». A la place, on y voit se substituer une série de processus aléatoires, à travers lesquels nous ne voyons plus un « système », mais « un ensemble de réseaux hétérogènes, ayant chacun une logique propre plus ou moins compatible avec celle des autres. Un rassemblement chaotique, chaque élément poursuivant ses objectifs propres » (De Gaulejac, 2011, p. 234).

Les exigences de performance placent l'humain comme ressource au service de la rentabilité de l'entreprise. On voit apparaître une forme d'exploitation psychique, qui semble être « équivalente à celle du prolétariat dans le capitalisme industriel » (De Gaulejac, 2011, p. 10). On demande à chacun de mobiliser ses savoirs propres<sup>4</sup> pour parvenir aux fins des tâches prescrites. Dieuaide (2004, p. 129) précise que pour tout type de travail, on demande aux travailleurs un « détour de réflexion » : il s'agit d'une « activité personnelle » préalable

---

<sup>1</sup> Généralement, elle sont également éparpillées géographiquement.

<sup>2</sup> Par exemple le lieu de production, le choix du fournisseur, la logistique, et tout autre paramètre influençant les profits de l'entreprise.

<sup>3</sup> Les organisations classiques se caractérisaient selon De Gaulejac (2011, p. 234) par « la mise en place d'éléments hétérogènes en vue de produire des biens et services identifiables ».

<sup>4</sup> Acquis dans l'entreprise et hors de l'entreprise

nécessaire pour organiser, inventer les moyens de leur propre action. Cela induit une « foule d'activités intermédiaires de productions et d'échanges, sans rapport direct avec le processus de fabrication du produit ». La subjectivité du travailleur est désormais mobilisée.

Les nouveaux critères de gestion imposés par la révolution managériale<sup>1</sup> articulés à ce besoin de rentabilité ont pour conséquence une pression toujours plus élevée sur les employés, et une intensification toujours plus élevée de leur travail : « La dictature du chiffre et de l'urgence s'imposent dans tous les registres de l'organisation du travail », nourrissant « l'imaginaire social fondé sur la toute-puissance de l'économie financière » (De Gaulejac, 2011, p. 13).

A travers l'entrée dans la phase cognitive du capitalisme vue dans ce sous-point, nous percevons que le phénomène de division du travail se trouve renforcé.

Premièrement, la division sociale se trouve doublement prolongée. D'une part parce que les catégories les plus instruites sont regroupées dans des pôles d'excellence, où elles sont incitées à développer leurs compétences, alors que d'autres catégories de travailleurs, exécutant des tâches d'ordre plus simple, se trouvent dissuadées de recourir à la formation. On parle de « gestion de la formation différenciée des personnes » (Décaillot, 2006, p. 218). Et d'autre part parce qu'avec l'individualisation des salaires, plus on est instruit et performant, mieux on est payé. L'écart se creuse ainsi entre les individus moins performants et plus performants, et en favorisant ces derniers, un rapport de force est instauré entre les deux groupes (De Gaulejac, 2011).

Ensuite, la division est prolongée via la dimension cognitive qui est instaurée dans le nouveau système. L'engagement subjectif qui est désormais exigé implique non plus d'engager son corps dans le travail, mais bien de s'y engager « corps et âme », même s'ils ne contrôlent pas les objectifs de travail qui leur sont imposés. Ces activités représentent les formes d'une « division cognitive du travail » (Bigot, 2014 ; Moati & Mouhoud, cité dans Dieuaide, 2004, p.130 ; Pouch, 2004).

Cette accentuation de la division du travail n'est pas sans conséquence sur le plan mental des individus : l'investissement exigé sollicite tant des efforts physiques que psychologiques, et conduit à ce que « l'Homme fusionne avec les rôles du travail » (Le Goff, cité dans Cherré, Larraf & Yanat, 2014, p. 157). Cela crée un processus de « sacralisation de l'activité

---

<sup>1</sup> Performance, polyvalence, flexibilité, responsabilisation et autonomisation.

professionnelle » (Périlleux, n.d., p. 28), où les individus deviennent parfois des exécutants de tâches auxquelles ils ne peuvent plus s'identifier. Nous pouvons voir à travers ce phénomène une forme d'aliénation, conduisant les individus à « se perdre », et « perdre une partie de leur personnalité ». Les individus semblent « coupés du réel » (Clots & Sigaud, cité dans Cherré, Laarraf & Yanat, 2014, p. 157).

### 3. Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons analysé les évolutions de la division du travail impactant directement le sens de celui-ci. Nous avons perçu qu'à chaque changement opéré, la division du travail se trouve discrètement renforcée, et que les bouleversements par rapport à la perception et la centralité du travail sont nombreux.

Au fur et à mesure des évolutions, les individus s'éloignent de plus en plus de la finalité de leur travail, les conduisant à une certaine perte de sens. Certains auteurs parlent d'une nouvelle crise du travail, et d'un phénomène de « malaise » touchant « toutes les catégories » de travailleurs (Rochefort, 2007, para. 3). Les symptômes de ce phénomène sont le stress, l'absentéisme, le burnout, la souffrance au travail, ou parfois même le suicide. De nombreuses perturbations de la santé physique et mentale que nous pouvons regrouper sous le terme de « troubles » ou « risques » psychosociaux<sup>1</sup> (Bué, Coutrot, Guignon & Sandret, 2008, p. 45).

Nous allons donc nous centrer sur cette problématique du sens tout au long du chapitre suivant.

---

<sup>1</sup> Les risques psychosociaux sont des perturbations de la santé mentale et physique des travailleurs liées aux évolutions du travail (INRS, cité dans Bué, Coutrot, Guignon & Sandret, 2008, p. 45).

## II. Chapitre II : Crise du sens contemporaine

### Introduction

Le sens possède une importance fondamentale pour l'existence des individus. Plus particulièrement dans le champ socioprofessionnel. Selon Faes (2011), les personnes témoignant de leur mal-être au travail mettent souvent en avant la perte de sens.

Pour mieux comprendre, nous allons tout d'abord définir le concept de sens, et l'appliquer au travail. Nous nous baserons sur les propos des différents articles de l'auteur Estelle Morin, qui a développé de nombreux travaux sur ce sujet (Morin, 2010 ; Morin & Forest 2007).

Ensuite, nous allons tenter de comprendre les raisons qui font que le sens du travail possède une importance si forte dans la vie des travailleurs. Nous allons voir que s'il est si crucial, c'est en partie parce que le travail lui-même occupe une grande place dans la vie des individus.

Pour terminer, nous utiliserons les critères qu'Estelle Morin a mis en évidence comme étant « des critères qui fournissent du sens au travail ». Pour chacun des critères, nous allons établir un lien avec le premier chapitre, et expliquer en quoi il existe des contradictions qui mènent les individus à perdre le sens de leur travail (Morin, 2010).

### 1. Le concept de « sens »

Si nous nous intéressons aux origines du mot « sens », nous pouvons constater qu'il provient de deux racines latines : la première racine « *Sensus* », désigne « la faculté d'éprouver des impressions, de connaître, voire de juger » et la seconde racine « *Sumo* », évoque « la direction, l'orientation que prend quelque chose » (Morin & Forest, 2007, p. 32).

Au sens psychologique du terme, le « sens » concorde principalement avec « l'expérience de cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude ». Il est également associé à la « raison d'être et de vivre, à la vocation » (Morin & Forest, 2007, p. 32).

Appliqué au concept de travail, Estelle Morin (2010, p. 36) distingue la notion de sens « du » travail, à celle de sens « au » travail. Le sens « du travail » se rapporte à « ses caractéristiques et son contenu », tandis que le sens « au travail » tient compte « du contexte et des relations »

dans lequel il est effectué<sup>1</sup>. Même s'il est vrai « qu'il faudrait faire une distinction » entre ces deux notions<sup>2</sup>, nous n'allons pas l'approfondir dans le contexte de ce mémoire<sup>3</sup>. Précisons que dans les deux cas, une perte de sens « du » et « au » travail sont tout autant susceptibles d'impacter la santé mentale du travailleurs.

Les auteurs Morin & Forest (2007, p. 32), définissent le sens de trois façons.

Premièrement, il peut être défini comme « *la signification que le sujet donne au travail* ». Cela englobe la manière dont il se représente le travail et la valeur qu'il lui accorde<sup>4</sup> (Morin & Forest, 2007, p. 32).

Deuxièmement, il peut être défini comme « *l'orientation vers le travail, ce que le sujet cherche dans son travail et les desseins qui guident ses actions* ». L'individu détermine ainsi « les valeurs associées au travail » ou à « examiner la relation qu'entretient l'employé avec son contrat<sup>5</sup> » (Morin & Forest, 2007, p. 32).

Troisièmement, le sens du travail peut être perçu comme « *un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, comme le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail* » (Morin & Forest, 2007, p. 32). Nous reviendrons plus tard sur cette notion de cohérence.

Pour conclure, le sens du travail apparaît comme étant un élément totalement subjectif. Il est en lien avec le sens de la vie, et avec « la raison d'être des individus », qui selon Yalom (cité dans Cherré, Laarraf & Yanat, 2014, p. 152), « est d'avoir une constance entre les buts et les valeurs personnels ainsi que les expériences vécues de nos actions ». Le sens du travail est ainsi capable d'impacter la santé et le bien être psychologique du travailleur (Cherré, Laarraf & Yanat, 2014, p. 154).

---

<sup>1</sup> Cette dimension est influencée par la « perception des individus », variable notamment selon « l'âge, le niveau de scolarité, le sexe, et le type de personnalité » (Morin, 2010, p.36).

<sup>2</sup> Car selon Morin (2010, p. 35), il est par exemple « possible de faire un travail qui a du 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 ».

<sup>3</sup> Cela exigerait un travail dépassant les limites de ce mémoire.

<sup>4</sup> Selon la Meaning of Work International Team (cite dans Morin & Forest, 2007, p. 32), ce facteur peut être influence par des critères comme la situation de la famille, l'environnement socio-économique, et les normes sociétales envers le travail.

<sup>5</sup> Selon Wrzesniewski et al. (Cité dans Morin & Forest, 2007, p. 32), la plupart des travailleurs voient leur travail soit comme un emploi (et donc le moyen de gagner sa vie), soit comme une carrière (induisant un investissement personnel élevé), soit comme une vocation (le travail est perçu comme indispensable).

## 2. Importance de la question du sens du travail d'un point de vue existentiel

Si le sens au travail semble si important, c'est parce que le travail occupe aujourd'hui une place centrale dans nos vies.

**D'un point de vue fondamental**, il est l'outil de domination de la nature et de transformation du monde pour le refaire à l'image de l'homme. **D'un point de vue économique**, il permet aux individus de s'assurer de leur survie individuelle et de celle de leur famille par le gain de revenus, procurant un niveau de vie décent. **D'un point de vue social**, il permet de s'intégrer dans le monde, d'une part en utilisant ses revenus pour échanger avec d'autres, et d'autre part via l'obtention d'un statut social, permettant de se reconnaître, de se définir, et d'être reconnu au sein de la société (Boutillier & Uzunidis 2006 ; Lichtenberger, 2011 ; Méda & Vendramin, 2013 ; Morin et Forest, 2007 ; Vicherat, 2013).

**D'un point de vue personnel**, il permet aux individus d'exprimer leur potentiel en exerçant leurs talents et en créant de la valeur. Il permet d'acquérir en retour un sentiment d'efficacité et d'accomplissement. Le travail peut parfois aller jusqu'à donner un sens à la vie des personnes : les résultats qui sont produits lui sont uniques, et parfois, c'est aussi une manière de combler l'ennui (Boutillier & Uzunidis 2006 ; Lichtenberger, 2011 ; Méda & Vendramin, 2013 ; Morin et Forest, 2007 ; Vicherat, 2013).

Puisque le travail est si fondamental dans la vie des individus, il est inévitable qu'il puisse impacter positivement ou négativement la personne. Pour illustrer la « dualité » des effets possibles du travail sur l'employé, De Gaulejac utilise la métaphore de Janus : pour lui le travail a « deux visages ». D'un côté, le travail peut évoquer la souffrance, et de l'autre, « la libération et la réussite » (De Gaulejac, 2011, p. 26).

Les conséquences que peuvent avoir le travail sur la santé<sup>1</sup> des personnes « varient selon le sens que lui attribuent les employés » (Morin, cité dans Morin 2010, p. 36). Les individus réagissent de manière subjective aux caractéristiques du travail en fonction de leur perception de celui-ci et du sens qu'ils y confèrent. Chaque individu réagira donc différemment car le processus dépend de caractéristiques individuelles et d'émotions propres à chacun (Morin, 2010).

---

<sup>1</sup> Santé physique et santé mentale

Lorsque l'individu « perçoit positivement son travail, les conditions dans lesquelles il l'accomplit, et les relations auxquelles il donne lieu », alors il trouvera plus de sens dans son travail, et y augmentera son engagement affectif (Morin, 2010). En agissant de la sorte sur l'individu, le travail est capable de procurer des effets véritablement bénéfiques, et peut stimuler l'identité personnelle de l'individu (War, cité dans Morin & Forest, 2007, p. 34).

Lorsque l'individu perçoit négativement le travail qu'il exécute, il aura tendance à ne pas trouver de sens, soit à l'acte du travail en soi, soit au milieu dans lequel il l'exécute. Dans ce cas, les individus peuvent présenter des symptômes de stress, de détresse ou d'altération de la santé physique.

Le sens du travail est donc un élément nécessaire à l'hygiène mentale et psychologique de l'individu. Il participe au bien-être et au plaisir à travailler. Tout comme le sens de la vie, le sens du travail permet de répondre à la question « pourquoi suis-je là ? ». Il renvoie donc à des notions existentielles influençant la motivation de vivre ou de travailler. « Le sens du travail doit se concevoir comme la valeur de nos objectifs et les buts que se donnent les individus » (May et al., Cité dans Cherré, Laarraf & Yanat, 2014, p. 153).

Hormis les bénéfices sur le plan humain et social, une bonne santé mentale peut constituer une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise, car elle peut permettre aux individus d'accroître leur performance<sup>1</sup>. Ainsi, si les employés sont en forme mentalement, cela pourrait accroître leur rendement, leur efficacité, et par conséquent faire croître les performances financières de l'entreprise (Morin, 2010, p. 39)

Malgré le fait qu'il apparaisse comme un élément clé pouvant contribuer au profit de l'entreprise, le sens du travail semble se perdre (Rochefort, 2007).

Nous pouvons donc nous interroger sur la manière dont nous sommes arrivés à une telle perte de sens. Pour cela, nous allons nous baser sur les travaux de l'auteur Estelle Morin, qui a écrit de nombreux articles autour de la problématique du sens. Grâce à ses analyses, elle est parvenue à établir une liste de critères qui « donnent » du sens au travail. Nous allons donc mettre en lien les multiples changements et bouleversements abordés dans le premier chapitre, avec les éléments décrits par cet auteur.

---

<sup>1</sup> « Ce sur quoi repose la rentabilité même de l'organisation » (Morin, 2010, p.39)

### 3. Un travail qui a du sens

L'auteur Faes (2011, p. 31) nous explique que concrètement, le travail au sens moderne est « susceptible d'avoir un sens pour celui qui l'assume et l'accomplit », mais que les conditions dans lesquelles le travail est organisé « font qu'il n'est pas toujours possible aux travailleurs de lui trouver ce sens ».

Les changements que nous avons évoqués dans le premier chapitre de ce travail relèvent sans cesse de la « traditionnelle division des tâches », et bouleversent les individus en les privant de leurs repères « sur ce qui leur permet d'exister, de vivre et de mieux vivre » (Lichtenberger, 2011, p. 92).

A force du temps, le monde a tellement été divisé et à si grande échelle, que les systèmes se sont complexifiés et faisant selon De Gaulejac (2011, p. 227), du « mal être au travail l'effet de systèmes complexes dans lesquels le sens se perd ».

Nous allons nous baser sur les travaux de l'auteur Estelle Morin (2010) pour définir les critères d'un travail qui a du sens. Dans son article « *La santé mentale au travail, une question de bon gros sens* », elle définit qu'un travail qui a du sens remplit les six critères suivants : Le travail doit « être utile aux autres dans la société », il doit « avoir une rectitude morale », « offrir des occasions d'apprentissage et de développement », procurer de « l'autonomie », et fournir « des relations de qualité » ainsi que de la « reconnaissance » (Morin, 2010, p. 37).

Pour certains auteurs, les incohérences font surface lorsque les individus sont sujets à des contradictions. Celle-ci sont également qualifiées « d'injonctions paradoxales », et sont selon De Gaulejac (2011, p. 38), à la base de la perte de sens des employés. Il n'y a rien de plus illogique qu'un paradoxe : « il confronte le sujet à des doubles contraintes qui s'imposent à lui sans qu'il puisse y échapper ».

Si les contradictions se sont faites de plus en plus nombreuses avec les changements ayant eu lieu dans l'univers du travail, vivre dans un tel système peut se montrer comme un véritable challenge, « tant sur le plan mental que sur le plan psychique » de parce que le sens de l'activité, la relation aux autres, les processus de communication, sont altérés au point que l'individu se sent désorienté, déstabilisé, fragilisé » (De Gaulejac, 2011, p. 250).

### 3.1 Être utile aux autres dans la société

En guise de premier critère, Estelle Morin (2010, p. 37) nous décrit que les individus, pour trouver un sens au travail, ressentent le besoin de « savoir pourquoi » ils font leur travail, connaître son utilité, et savoir « à qui il profite ».

Ajoutons à cela que les individus qui travaillent trouvent du sens dans leurs actions lorsque qu'ils ont l'impression d'apporter leur « contribution à leur communauté », c'est-à-dire pouvoir « inscrire » leurs actes dans un « projet collectif qui sert le bien commun ». Ce que les personnes font, doit servir à « quelque chose » ou « servir à quelqu'un ». Bref, contribuer à la société ou aux autres personnes. Cela nourrit la nécessité de fournir un « sens à son existence, de se sentir utile, de se réaliser comme personne ou de participer à une œuvre commune » (Morin, 2010, p. 37).

Le travail des individus s'avère ainsi être une « activité primordialement sociale », se définissant par le rôle qu'il assure au sein des tâches effectuées par la société, afin d'en garantir sa perpétuité. Toutes les fonctions de la production, de communication, d'échange de produits, et le résultat, en sont des parties intégrantes (Goguel D'allondans, 2006, p. 214).

Premièrement, nous pouvons mettre en avant le fait que **la segmentation des tâches ne permet plus de percevoir l'utilité sociale de nos actes quotidiens, et provoque une disparition des métiers et de certains savoir-faire.**

L'évolution de la division du travail que nous avons analysé dans le chapitre I, affine et segmente les tâches au point que certaines sont devenues des fonctions elles-mêmes<sup>1</sup>. Ce qui se passe en réalité, c'est qu'on sépare les activités « incluant l'acte de réponse » de la « demande sociale », remettant en question l'apport du travail via sa dimension sociale. En exécutant des tâches trop restreintes et trop ciblées, le bénéfice social engendré se retrouve occulté. On ne voit plus à qui profite notre acte quotidien. Ce qui est produit n'est plus « l'œuvre essentielle » du travail (Faes, 2011, p. 28), les seuls objectifs visibles tournent autour de la rentabilité de l'entreprise.

La société hypermoderne renforce encore ce phénomène du fait qu'elle est basée sur une « logique de l'obsolescence » : nous démolissons constamment ce que nous créons afin de

---

<sup>1</sup> L'auteur Décaillot (2006, p. 214) détaille les étapes de la production en véritables fonctions à part entières : « anticipation, conception, projet, organisation, contrôle, analyse, expérience, ... ».

produire quelque chose d'autre, de « mieux », ou de plus « performant ». Chaque nouveau produit est tellement supérieur qu'il en supprime l'existence des anciens, créant un phénomène de « système de production qui chasse un autre ». L'univers se retrouve ainsi éclaté, semant une confusion et une incohérence bouleversante pour les employés (Morin cité dans De Gaulejac, 2011, p. 231).

En divisant les métiers en tâches différentes puis en fonctions à part entière, certains savoir-faire ont été amenés à disparaître, pour être parfois substitués par des machines, des procédures, ou externalisés par sous-traitance<sup>1</sup>. En abandonnant le savoir-faire, une part d'identité est perdue également<sup>2</sup>, et selon Bigot (2014, p. 146), la perte de sens apparaît comme étant une souffrance précisément « lorsqu'elle porte sur l'objet de l'identification ».

Ensuite, nous pouvons mettre en lumière le fait que **la motivation finale du travail n'est plus « ce qu'il est en soi », ou ce qu'il apporte à la société**. Sa finalité porte une forme toute autre qu'auparavant.

Cette question est remise en cause par l'arrivée du salariat. Marx, qui a développé cette théorie précise que le travail est une manière d'être humain, et une « pure puissance d'expression, une liberté créatrice ». Seulement, pour que le travail soit « pour soi, ce qu'il était en soi », il aurait fallu abolir le salariat alors qu'il a été fait central, rendant le travail désirable en grande partie pour celui-ci. Le travail n'a donc pas été « libéré » au sens de Marx, faisant de la croissance positive du bien-être des salariés la seule source de compensation possible contre les efforts fournis. A défaut d'être libéré, le travail peut ainsi être source d'aliénation chez les individus. Marx avait mis en évidence cette « dualité du travail comme support de l'émancipation et facteur d'aliénation » (De Gaulejac, 2011, p. 37 ; Méda & Vendramin, 2013).

Pour conclure, nous pouvons dire que la motivation du travail n'est plus le principal moyen de contribution à la vie en société. Si comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, l'artisanat possédait les caractéristiques du service au public, il permettait de s'intégrer à la société en y contribuant et c'est ce qui motivait leur travail. Mais aujourd'hui, la finalité et les

---

<sup>1</sup> Parfois à l'autre bout du monde

<sup>2</sup> Qu'elle soit individuelle ou collective

motivations du travail sont totalement différentes. On travaille désormais pour obtenir un salaire et produire du capital (De Gaulejac, 2011).

### 3.2 Rectitude morale

Comme second critère, Estelle Morin nous fait part de l'importance de la « façon responsable » dont est exécuté le travail, « dans son exécution, mais aussi dans les produits et conséquences qu'il engendre ». Cela inclut le fait de respecter les autres personnes, faire un travail qui concorde avec ses valeurs personnelles, que tout le monde respecte les « règles de bienséance et de devoir », et se « soucie de la justice, de l'équité, et de la dignité des personnes » (Morin, 2010, p. 37).

Seulement, la division du travail peut parfois créer un contexte défavorable à la rectitude morale.

Premièrement, nous pouvons mettre en lumière le fait que **la division du travail éloigne les lieux décisionnels des lieux opérationnels.**

Dans le contexte d'une économie et d'une gestion financiarisée, les choix sont orientés vers le profit, la valeur actionnariale et la productivité, parfois au détriment des conséquences humaines, sociales ou environnementales (De Gaulejac, 2011). Certaines entreprises globales<sup>1</sup> ont parfois été menées à réaliser des scandales éthiques, volontairement ou involontairement : la morcellement de la production<sup>2</sup> induit une certaine perte de contrôle sur la chaîne de production<sup>3</sup> (Morin, 2010 ; Desmet, 2018).

Ensuite, nous pouvons mettre en avant le fait que la gestion des entreprises sur base des résultats **éloigne les gestionnaires de la fonction primaire du management.**

La fonction première du management est de « concevoir et mettre en œuvre des médiations face aux contradictions qui empêchent les uns et les autres d'accomplir correctement leur activité ». Lorsque la fonction de médiation n'est plus exercée par l'organisation, les employés doivent faire des choix ou « aucun d'eux ne permettra l'harmonisation de l'ensemble ».

---

<sup>1</sup> Qui souhaitent maximiser les chaînes de valeur afin d'optimiser la production pour augmenter leurs profits.

<sup>2</sup> Parfois le morcellement est également géographique, étalant la production jusqu'aux quatre coins du monde

<sup>3</sup> Plus on externalise, moins on contrôle les processus de fabrication en termes de qualité, respect de l'environnement, respect de la main d'œuvre... (Desmet, 2018)

L'absence de ces médiations a pour conséquence la transformation des contradictions en paradoxes (De Gaulejac, 2011, p. 116).

Pour terminer, nous pouvons également mettre en avant le fait que **la division du travail mène à des comportements individualistes**, accentuant le contexte défavorable à la rectitude morale.

D'une part, il peut s'agir de la rectitude morale envers les autres. En faisant ses choix en fonction de son intérêt personnel, chacun se retrouve face à un dilemme entre son ambition et ses valeurs de justice et d'honnêteté. Certains ont choisi de jouer avec leur bonne conscience et d'autres « sacrifient leur moralité » (Morin & Forest, 2007, p. 34).

Certains auteurs évoquent la théorie de l'authenticité pour expliquer ce phénomène : selon eux, les personnes peuvent parfois faire des choix néfastes en se réfugiant derrière le fait qu'elles « n'avaient pas le choix » car « c'était pour le travail ». Dans ce cas, la personne « n'assume pas sa liberté » et se préserve derrière une forme d'aliénation ou de mauvaise foi justifiant ses actes. En restant authentique, la personne prend conscience de ses valeurs et celles-ci guideront ses décisions, lui permettant de rester fidèle à elle-même (Cherré, Laarraf & Yanat, 2014, p. 162).

D'autre part, il peut s'agir de rectitude envers soi-même et ses valeurs personnelles. Celles-ci ne paraissent pas toujours simples à respecter au sein de la société hyper moderne. De fait, chaque entreprise possède un code de valeur, auquel les employés doivent adhérer pour le bon fonctionnement de l'entreprise<sup>1</sup>. Derrière cela, il y a donc une certaine « obligation d'adhérer librement ». L'entreprise attend ainsi de chaque employé qu'il adhère de lui-même à ses « valeurs, principes et croyances » (De Gaulejac, p. 242).

L'organisation possède ainsi une emprise sur le travailleur, qui pense être totalement libre de ses choix. « Il y a une double nécessité, accepter l'emprise de l'organisation, tout en se comportant en sujet conscient parfaitement maître de ses choix » (De Gaulejac, 2011, p. 243). Le travail se présente comme un lieu où les personnes peuvent se réaliser, alors qu'avant tout, il contribue à réaliser les « exigences de profit » de l'entreprise. Cette contradiction crée une injonction paradoxale, pouvant contribuer à une perte de sens (De Gaulejac, 2011, p. 14).

---

<sup>1</sup> Rappel : les employés sont sélectionnés lors de leur entretien en fonction de leurs valeurs et de l'adhésion de celle-ci à celles de l'entreprise

### 3.3 Les occasions d'apprentissage et de développement

Le troisième critère de notre auteur est qu'un travail qui a du sens, est en accord avec les « champs d'intérêt et de compétences » des employés. Lorsque les compétences sont mobilisées au cours des exercices, « cela procure un sentiment d'identité et d'efficacité ». Pouvoir utiliser son savoir-faire et se montrer habile procure « la satisfaction d'accomplir le travail demandé » (Morin, 2010, p. 38).

Le travail possède un sens quand il « fournit aux individus l'occasion d'apprendre et de se perfectionner », lorsqu'il constitue une « source d'apprentissage ». Il peut s'agir d'un apprentissage technique spécifique à la tâche, mais également d'un apprentissage plus personnel : nous pouvons ainsi « en apprendre sur nous-même », ou découvrir nos « capacités et nos limites ». L'individu peut ainsi via le travail, acquérir des « compétences et le sentiment de s'accomplir, ce qui produit des effets stimulants sur sa santé et son moral » (Morin, 2010, p. 38).

Cette caractéristique est selon Morin et Forest (2007, p. 34), « une caractéristique associée au bien-être psychologique » permettant d'avoir du plaisir à travailler. Les auteurs définissent ce plaisir au travail comme « vivre des épisodes où l'activité est si intéressante et passionnante que plus rien autour ne semble important et où le temps passe rapidement. On sent un état de conscience favorable ».

Premièrement, nous pouvons mettre en avant une **double contradiction par rapport à la « formation différenciée » des personnes.**

Cette première contradiction se traduit en un double phénomène. Comme nous avons vu dans le chapitre I, les catégories de personnes les plus instruites sont regroupées dans des pôles d'excellence, où elles sont incitées à développer leurs compétences. D'autres travailleurs, exécutant des tâches d'ordre plus simple, se retrouvent eux, dissuadés de recourir à la formation (Décaillot, 2006, p. 218).

La seconde catégorie de personnes est sujette à exécuter des tâches d'ordre plus simple<sup>1</sup>. Cependant, en désirant cela, certaines fonctions ont été réduites au point que des employés sont consacrés à exécuter des tâches spécifiques ou quelques simples opérations.

---

<sup>1</sup> Une des raisons de division du travail était de vouloir simplifier celui-ci.

La contrainte de cette limitation des tâches est qu'elle empêche le développement de l'intelligence de la personne et de son imagination, contribuant à « l'aliénation des individus » (Schwartz, 2004, p. 53). En voulant instaurer une « rationalité instrumentale », c'est la créativité qui se trouve réellement instrumentalisée, et les comportements normalisés. L'impossibilité d'apprendre et de se développer contribue ainsi à un « sentiment de non-sens » (De Gaulejac, 2011, p. 214).

Au contraire, pour les personnes se trouvant à un niveau hiérarchique supérieur, la division cognitive induite par la révolution managériale a incité les employés à investir davantage leurs savoirs, leurs qualités et leur personnalité dans l'entreprise. On les pousse donc à élargir leurs compétences et à s'instruire. Cependant, cela conduit à un investissement intensif de la personne, et à une intensification de son travail (Bigot, 2014 ; De Gaulejac, 2015).

Dès lors, un individu peut être conduit à s'investir de manière bien supérieure à ce qu'il pensait faire, ou donner beaucoup plus que ce qu'il pensait pouvoir offrir à l'entreprise. La pression du travail se trouve ainsi grandie, rendant la sphère travail et hors travail de plus en plus perméable. A cause de ce phénomène, certaines personnes sont prises dans une spirale de l'investissement, et ne parviennent ensuite plus à se défaire de leur travail (Bigot, 2014 ; De Gaulejac, 2015).

Concrètement, l'investissement des qualités et compétences a conduit à une intensification du travail. Par rapport au XIXe Siècle, un ouvrier travaille moins en termes d'heures de travail pour un salaire supérieur, mais l'homme « paye en intensité » ce qu'il est parvenu à gagner en temps et paye en implication ce qu'il est parvenu à gagner en temps libre. « La charge s'est déplacée du registre physique au registre psychique. Le travail change de nature et mobilise les individus autrement » (De Gaulejac, 2011, p. 42).

Deuxièmement, nous pouvons mettre en avant le **problème de l'évaluation des performances**. Cette évaluation annuelle prend la forme d'un entretien avec la hiérarchie, permettant tant à l'employé qu'à ses supérieurs, d'évaluer les résultats, de se fixer des objectifs et la manière de les atteindre, et d'identifier les progrès effectués (De Gaulejac, 2011, p. 141).

Pour le salarié, c'est un moment qui **lui** permet de faire un bilan de sa situation professionnelle, durant lequel il peut s'exprimer, ou mettre son rôle et sa mission au clair.

Pour le supérieur, il s'agit d'un outil de management qui permet de « donner la parole au collaborateur, et d'identifier les leviers individuels de motivation et de progression » (De Gaulejac, 2011, p. 141).

Cependant, la gestion individualisée des personnes a conduit à évaluer les individus en termes d'objectifs, ce qui a pour conséquence de passer de « la culture des moyens » à la « culture du résultat » ou « de la performance » (De Gaulejac, 2011, p 107).

La mesure de la performance s'est accrue au fur et à mesure du temps pour entrer dans un contexte où elle « semble de plus en plus déconnectée de la réalité du travail réalisé et des moyens nécessaires pour l'accomplir ». Désormais, vouloir en faire toujours « plus avec moins » s'est banalisé (De Gaulejac, 2015, p. 108).

En acceptant de vouloir faire toujours plus avec moins, l'individu « n'accepte plus d'être dans la moyenne » concernant son évaluation (De Gaulejac, 2015, p. 109). Cela mène souvent à une « compétition acharnée », instaurant une « exigence du toujours plus » (De Gaulejac, 2015, p.20). Il s'auto-impose une productivité sans cesse croissante, normalisant l'intensification de ses charges de travail. Il se surpasse, à tous les niveaux, créant une vision dévalorisée de lui dans le présent par rapport à ce qu'il pourrait être dans le futur (De Gaulejac, 2015, p.21).

De Gaulejac (2011, p. 109) qualifie ce phénomène de « paradoxe de l'excellence durable ». Le terme excellence « évoque la réussite, la perfection, les résultats exceptionnels ». Mais pour l'atteindre, il faut « accomplir des exploits hors du commun » et produire « au-delà des attentes ». Dans un premier temps, se surpasser peut conduire au sentiment d'égaliser les autres, mais à long terme, cela ne peut que provoquer un sentiment « d'impuissance » : à force, on « entre dans un cycle ou la tyrannie de l'idéal met le moi devant son impuissance » (De Gaulejac, 2011, p. 240).

A défaut d'être performant, cela peut mener au licenciement ou à l'exclusion. Cette pratique, qui était à la base source de récompense pour les plus doués, devient un système de justification de licenciement » : on « élimine tous ceux qui ne sont pas excellents et qui ne le sont plus » (De Gaulejac, 2015, p. 109).

L'individu hypermoderne se trouve donc devant une « alternative infernale » : soit il s'investit au maximum pour pouvoir remplir des objectifs soit il risque de se faire licencier. S'il s'investit

au maximum, le risque se présente à lui d'avoir des objectifs qui sont toujours plus élevés : « plus on est performant, plus les exigences augmentent, et plus les conditions sont réunies pour ne plus pouvoir satisfaire les objectifs ». Une injonction paradoxale est ainsi créée, où « la course à la réussite mène inmanquablement à l'échec » (De Gaulejac, 2015, p. 111).

#### 3.4 L'autonomie et l'exercice de son pouvoir

Le quatrième critère choisi par Estelle Morin est le suivant : le travail qui possède un sens accorde à la personne une certaine autonomie, lui permettant « d'agir selon sa propre initiative ». Selon les auteurs, cette recherche d'autonomie est « naturelle » chez les humains : c'est une motivation des individus à se développer, en leur permettant d'être créatifs et en pouvant « exercer leur jugement » et « prendre des initiatives pour améliorer les résultats ». Cela leur confère « un sentiment de responsabilité et donne un sens au travail » (Morin, 2010, p. 38).

Sans autonomie, l'individu est « réduit à l'état d'agent, subordonné à l'autorité de quelqu'un ». Il devient « dépendant » et doit donc abandonner « sa responsabilité individuelle ». Mais les auteurs expliquent que « sans responsabilisation, il n'y a plus d'obligation ni d'engagement personnel, ce qui occasionne une perte de sens » (Morin, 2010, p. 38).

Premièrement, nous pouvons avancer le fait que l'autonomie conduit à une **difficulté à évaluer le temps de travail**.

Les exigences envers les employés ne révèlent plus du « simple travail demandé » (Dieuaide, 2004). Les salariés sont censés investir toutes leurs capacités dans le travail, y compris les plus personnelles et subjectives (Méda & Vendramin, 2013). Chaque individu doit mobiliser sa force de travail, « son libre arbitre, sa réflexion et sa créativité » pour atteindre des objectifs fixés<sup>1</sup> (De Gaulejac, 2011, p. 261). Dieuaide (2004, p. 129) qualifie de « détour de réflexion » ce phénomène à travers lequel on peut voir une forme de « servitude volontaire ».

Pour pouvoir répondre à ces exigences, les employés « travaillent de manière plus éclatée » : ils augmentent leurs plages de disponibilité et travaillent de manière plus flexible. Le travail envahit donc la sphère privée, donnant naissance au « temps hors travail » (Méda &

---

<sup>1</sup> Il doit juger, diagnostiquer, concevoir, et trouver des solutions en fonction de chaque circonstance.

Vendramin, 2013, p. 127). Le « travail autonome » représente donc une charge de travail et un temps consacré qui devient de plus en plus difficile à mesurer. Il ne peut dès lors plus être compté en heures de travail mais plutôt en termes de « réalisations » ou de « capacité à atteindre des objectifs » (Méda & Vendramin, 2013, p. 126).

Ensuite, nous pouvons mettre en lumière le fait que **l'autonomie incite les individus à s'autoévaluer** constamment<sup>1</sup>, **faisant des individus l'objet de leur propre contrôle** (De Gaulejac, 2011).

La division du travail a conduit à évaluer les individus via « des objectifs personnels, des indices de satisfaction clients, et des indicateurs qui ont été produits par les NTIC » (Méda & Vendramin, 2013, p. 120). Ces instruments de contrôle et d'évaluation sont à la fois à la disposition des managers et des individus. Sur base de ces critères financiers, il peut s'évaluer lui-même pour en tirer des conclusions.

En autonomisant les individus, on les responsabilise également, tant par rapport à leurs réussites que leurs échecs. Dès lors, lorsqu'il ne parvient pas à ses objectifs, l'individu peut culpabiliser et « ne s'en prendre qu'à lui-même ». En revanche, lorsque les résultats sont atteints, il ressent de la satisfaction. Ce système confronte ainsi « chaque employé à lui-même » (De Gaulejac, 2015, p. 274).

Une partie des personnes se « prend au jeu » et se surpassent sans cesse pour entrer dans une « spirale du toujours plus », les conduisant à « devenir les seuls responsables de leurs réussites et de leurs échecs (Weber, cité dans De Gaulejac, 2011, p. 274).

D'autres, vont moins dans ces extrémités, mais sont toutefois dans un milieu qui les amène à se comparer aux résultats des autres employés. Ils sont partagés entre le souhait de faire mieux que leurs collègues et la peur de se faire devancer. Ce système peut procurer soit de la reconnaissance, soit de la menace de sanctions (De Gaulejac, 2011).

Pour terminer, « imputer au seul salarié la responsabilité de ses réussites et de ses échecs conduit à nier qu'il agit sous la contrainte, qu'il est dépendant de ses collègues, que sa réussite est aussi fonction des moyens qui lui sont alloués et de l'organisation dans laquelle il travaille » (De Gaulejac, 2015, p. 306)

---

<sup>1</sup> De manière « soumise à la hiérarchie », car eux évaluent « le produit de l'autoévaluation ».

Pour conclure, ce système qui est à la base conçu pour stimuler la motivation et la responsabilité, peut prendre la forme d'un « système de surveillance permanent » et peut mener à mettre les employés en compétition. Lorsque ceux-ci le perçoivent, ils ressortent souvent « désenchantés, déprimés, si non dégoûtés » : c'est un des « facteurs essentiels du mal-être » (De Gaulejac, 2011, p. 274). Durant (cité dans Rochefort, 2004, para. 20), décrit cette situation comme étant « fortement porteuse d'aliénation et de nouvelles dominations dans le travail ».

Pour terminer, De Gaulejac met en avant le thème du « **paradoxe de l'autonomie contrôlée** » : concrètement, « les organisations hypermodernes développent des tâches qui requièrent un investissement mental intense tout en étant standardisé » (De Gaulejac, 2011, p. 246).

Selon lui, l'autonomie n'est pas réelle : si l'individu doit être « libre, autonome, exercer son libre arbitre et affirmer sa personnalité », la liberté procurée reste toutefois dans le contexte d'objectifs fixés par l'entreprise, ou une certaine « conformité à ses normes et une intériorisation de ses exigences » ressortent. Certes, il faut « prendre des initiatives, être réactifs, s'adapter, inventer des solutions nouvelles », mais cela ne peut se faire que si cela « rentre en conformité avec les exigences des entreprises, ses stratégies et objectifs » (De Gaulejac, 2015, p. 206).

Les individus utilisent ainsi leur autonomie et leur créativité à des fins qui ne sont pas personnelles, mais bien au service de « la rentabilité de l'entreprise ». Il s'agit d'un « contrat narcissique » qui conduit les individus à s'investir psychologiquement contre la promesse que « le travail va lui permettre de se réaliser, de satisfaire ses aspirations et ses désirs de reconnaissance, de toute puissance et de perfection » (De Gaulejac, 2015, p. 302).

Travailler dans un contexte qui n'appartient pas aux employés fait qu'ils perdent une certaine « maîtrise sur l'activité et l'organisation de leur travail », tout en étant « responsables de la mobilisation des moyens pour remplir leurs objectifs, de la qualité du travail effectué, des résultats obtenus ». De Gaulejac relève ici une « double contrainte », et une « tension psychologique intense » entre une « autonomie subjective de plus en plus exaltée » et une « dépendance objective qui enserme dans un faisceau de contraintes qui s'accroît » (De Gaulejac, 2011, p. 242).

### 3.5 La qualité des relations professionnelles

Le travail possède un sens lorsqu'il « s'accomplit avec la coopération des autres ». L'individu accorde de l'importance au fait « d'associer ses actions à celles des autres pour atteindre un objectif commun, raison d'être de l'organisation ». Il peut s'agir soit de travailler en parallèle avec quelqu'un pour la réalisation d'une tâche, soit prendre part à la réalisation d'un projet, ou encore apporter son aide dans une mission compliquée (Morin, 2010, p. 38).

Un travail qui possède un sens « favorise l'esprit de service ». L'entraide, le soutien, l'écoute, la présence, la générosité, et savoir qu'on peut se reposer sur d'autres aident à dompter les difficultés (Morin, 2010, p. 38).

Pour que le travail ait un sens, il doit « être fait dans un milieu qui stimule l'établissement et le maintien de relations professionnelles positives ». Par exemple, avoir des relations attirantes, une complicité avec ses collègues de travail, et être influent dans son univers (Morin, 2010, p. 38).

Selon Dutton & Heaphy (cité dans Morin et Forest, 2007, p. 34), « des interactions sociales de grande qualité seraient en mesure de susciter des sentiments positifs de vitalité, de faire ressentir intensément le regard positif de l'autre et mener à percevoir une forte réciprocité dans les échanges ».

Premièrement, nous pouvons relever le fait que **la division du travail provoque un phénomène de déshumanisation**. Au sein de la société hypermoderne, beaucoup d'organisations sont qualifiées de « déshumanisées ». Pouchol (2006), nous décrit que c'est précisément la division du travail qui aboutit à ce résultat<sup>1</sup>.

Le premier argument est la réduction du travail à des urgences. Morin et Forest (2007, p. 31) justifient ce phénomène par le fait qu'aujourd'hui, les personnes sont « considérées comme des ressources ». Malgré la diminution de la pénibilité physique « le rythme de travail s'accélère » sans cesse, et « les frontières entre les sphères de l'existence se fondent et se confondent » (Morin et Forest, 2007, p. 31).

---

<sup>1</sup> Il caractérise la division comme étant un « moyen civilisé et raffiné d'exploitation qui se solde par un processus de déshumanisation du travail » (Marx, cité dans Pouchol, 2006, p. 53-53).

Le second argument est la disparition de la fonction première du travail qui était de socialiser les individus. Celle-ci a été totalement modifiée au cours des évolutions de la division du travail. Aujourd'hui, ce que l'on nomme la « coopération » entre les salariés est « utilisée pour servir une finalité totalement éloignée de la satisfaction des besoins des personnes » (Pouchol, 2016, p. 53). De plus, cette coordination que la division du travail exige, se montre selon Dejours (1993, p. 221) « comme un degré supplémentaire dans la complexité et l'intégration de l'organisation du travail ».

De Gaulejac nomme ce phénomène « **le paradoxe de la coopération** » : selon lui, « l'organisation est un système qui empêche de travailler ensemble ». Si la coopération est indispensable pour le bon fonctionnement de l'organisation, les dispositifs mis en place pour la favoriser peuvent parfois la détériorer, voire l'empêcher. Par exemple, l'individualisation de la mesure de la performance « débouche sur une compétition interne qui va à l'encontre de la coopération nécessaire pour développer une réussite collective » (De Gaulejac, p. 257).

Un troisième argument est l'utilisation des outils de gestion. Selon de Gaulejac (2011), ils ont provoqué cette déshumanisation. Comme nous l'avons vu dans le point 3.4 sur l'autonomie et l'exercice de son pouvoir, le phénomène d'individualisation impliquant les salariés dans « les finalités et la réussite de leur travail » provoque une ambiance de compétition, au sein de toute « organisation confrontée à une exigence de réactivité et d'innovation » (Lichtenberger 2011, p. 90).

Pour terminer, nous pouvons mettre en lumière le fait que **le travail en groupe peut être autant source de stress et de pression que ceux causés par la hiérarchie.**

Selon Méda & Vendramin (2013), le travail en groupe, peut être source de stress, de pression et d'intensification. D'un côté, l'espace d'autonomie est augmenté, mais d'un autre, travailler à plusieurs diminue la maîtrise de chacun sur son travail et sur sa vie. « De nombreux travaux démontrent que la pression en groupe peut être plus forte que celle de la hiérarchie » (Vendramin, cité dans Méda & Vendramin, 2013, p. 125).

Pour conclure, le « rôle du groupe » qui a toujours été d'être « protecteur et régulateur » est aujourd'hui menacé de disparition et « fragilise les individus ». La plus grande cause est l'individualisation, mais aussi « l'avancement au mérite », « la mobilité plus ou moins obligée » et « la remise en question des cultures de métiers » (De Gaulejac, 2011, p. 75 -77).

### 3.6 Reconnaître les employés

Le travail qui possède un sens « permet la reconnaissance et l'appréciation des personnes<sup>1</sup> ». Ces deux facteurs constituent les « renforcements nécessaires pour encourager les comportements productifs et le développement de l'estime de soi ». Cela peut passer par des systèmes de récompense, des formes de soutien quelconques, des démonstrations de considération et d'appréciation, .... (Morin, 2010, p. 39).

Dans le contexte d'environnement « de plus en plus compétitif » dans lequel nous nous trouvons, Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013, p. 127) nous expliquent que la reconnaissance du travail et des compétences prennent une place de plus en plus importante pour les employés, tant de la part de leur collègue que de la part de la hiérarchie. Dejours (cité dans De Gaulejac, 2011, p. 77), précise que l'attente de reconnaissance d'un individu est plus élevée lorsque l'investissement psychique l'est aussi. Selon lui, quand un individu s'investit plus fort dans son travail, sa « vulnérabilité est plus grande », et sa déception est plus forte lorsque la reconnaissance n'est pas présente.

Cependant, avec la division du travail, **la reconnaissance accordée aux employés ne correspond pas à la hauteur de leurs attentes**. De fait, l'implication subjective exigée de la part des salariés est intense, pour une « considération et une bienveillance » qui ne sont pas toujours « au rendez-vous ». Même les rétributions ne compensent pas suffisamment les contributions (De Gaulejac, 2011, p. 245).

Les attentes des salariés dépassent ainsi ce qui se trouve dans leur contrat de travail, leur salaire ou la stabilité que leur procure leur emploi. Ils souhaitent avoir « du respect » et leur propre développement. Marx est le premier à l'avoir souligné : le rapport social de travail est particulièrement brouillé dans le cas du travail salarié ou l'obligation de faire un effort se double de celle de le faire sans en avoir un retour direct (Lichtenberger, 2011, p. 91).

De Gaulejac nous explique que le besoin de reconnaissance vient du fait que les employés s'investissent dans leur travail en y mettant tout leur cœur et en « adhérant passionnément aux objectifs de l'entreprise ». En retour, ils attendent en réalité « la reconnaissance de leur amour » (De Gaulejac, 2011, p. 288).

---

<sup>1</sup> Il peut s'agir de reconnaissance de la part des supérieurs, des collègues de travail, des clients....

Cependant, il y a un leurre, une illusion faisant croire qu'il « y a une réciprocité entre l'entreprise et l'individu ». Mais l'entreprise n'a pas de cœur, et est dépourvue de sentiments. Elle « obéit donc à des logiques qui n'ont rien à voir avec la subjectivité », car elle se base sur des considérations et des critères « chiffrés, rationnels, organisationnels » (De Gaulejac, 2011, p. 288).

Les individus tombent de bien haut lorsqu'ils comprennent qu'on ne peut pas avoir de « relations » affectives avec une « entreprise qui n'a pas d'états d'âmes ». Ce phénomène peut provoquer un réel choc pour les individus, qui peuvent s'en trouver réellement désenchantés, voire déprimés (De Gaulejac, 2011, p. 288).

#### 4. Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons parcouru la notion de sens et l'avons mise en lien avec le travail. Nous avons également comparé les différents critères qui selon Estelle Morin, fournissent du sens au travail avec les éléments découlant de la division du travail.

Nous pouvons conclure que le sens est un élément important pour les employés, car le travail est devenu central dans la société. Toutefois, les nombreuses évolutions sociétales ont conduit à une complexification de l'organisation et du fonctionnement du travail, conduisant les individus à se perdre.

Cette complexification induit également de nombreuses contradictions, accentuant le phénomène de perte de sens. Sur les six critères procurant du sens au travail, tous ont pu être mis en lien avec la division du travail, pour expliquer en quoi cela peut mener à une perte de sens.

Plus concrètement, nous en avons retiré que la division du travail ne permet plus de percevoir l'utilité sociale dans les actes quotidiens. Ce manque de visibilité a été compensé par la perception d'un salaire, mais depuis l'instauration de celui-ci, il constitue la motivation finale du travail. Le « travail en soi » ou « l'utilité à la société » ne sont plus des finalités.

Ensuite, la division du travail éloigne les lieux décisionnels des lieux opérationnels, et la fonction de management de son rôle primaire. De manière générale, des comportements plus individualistes sont constatés, accentuant parfois la division sociale et posant le problème de la performance et de l'auto-évaluation. Le temps de travail devient lui aussi plus compliqué à

mesurer, et la reconnaissance procurée n'est souvent pas à la hauteur des attentes des individus.

Globalement, la division du travail se solde par un sentiment de déshumanisation.

Pour poursuivre ce travail, nous allons procéder à une conclusion générale, qui nous permettra de passer à la partie pratique de ce mémoire.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

Sur base des informations qui ont été récoltées dans la revue de littérature, nous avons pu établir une série de réflexions permettant de cibler les informations qui devront être récoltées au cours de la partie pratique.

Cette collecte d'informations nous aura permis de formuler une série d'hypothèses qui vont nous permettre d'embrayer sur la partie pratique de ce mémoire.

L'objectif est de répondre à notre question de départ : « *Comment la division du travail impacte-t-elle la question du sens du travail pour les salariés au sein de la société hypermoderne ?* »

Pour rappel, il a été vu dans la partie pratique que la division du travail s'est accentuée et prolongée via différents axes, et a pris différentes formes au cours de son évolution. Elle est à la fois de moins en moins visible, et à la fois de plus en plus prononcée.

Au fur et à mesure des moments durant lesquels cette division s'est ancrée, le sens du travail, le rapport à l'acte et sa centralité en ont à chaque fois été partiellement bouleversés.

Ce qui impacte le plus le sens du travail semble être la perte de vue de la participation à la vie en société, le manque de visibilité du travail effectué ainsi que la perte de maîtrise des employés sur ce qui guide leurs actes au quotidien.

La complexité dans laquelle le monde du travail évolue actuellement provoque également une perte de sens à certains niveaux. Sous le couvert de nombreuses modifications à la relation au travail, les contradictions se sont faites nombreuses, bouleversant les individus dans leur équilibre mental et exigeant d'eux un investissement intensif.

La fusion intense des individus avec le rôle du travail semble poser la question de l'aliénation. Dans ce contexte, une série de troubles psychosociaux surgissent, ramenant les individus à s'interroger quant au sens de ce qui est central dans leur vie : leur travail.

Pour choisir au mieux nos hypothèses de recherches, nous nous sommes tout d'abord basé sur le sujet du mémoire. Comme nous souhaitons savoir comment la division du travail impacte la question du sens, nous pouvons déjà énoncer les thèmes du sens du travail et de

la division du travail pour construire nos deux premières hypothèses. Ensuite, la financiarisation de l'économie est un facteur qui semble être un de plus influant sur le sens du travail. Ainsi, nous construirons notre troisième hypothèse sur ce thème.

- Hypothèse 1 :

Lorsque nous tentons de connaître les raisons pour lesquelles les personnes trouvent du sens dans leur travail, elles s'expriment spontanément sur un ou plusieurs des six critères définis par Estelle Morin. Pour rappel, ces critères étaient l'utilité aux autres dans la société, la rectitude morale, les occasions d'apprendre et de développement, l'autonomie et l'exercice de pouvoir, la qualité des relations, ainsi que la reconnaissance des employés.

- Hypothèse 2 :

Lorsque nous abordons la question de la division du travail, nous constatons que les individus n'ont pas conscience que celle-ci est un fondement de l'organisation du travail en société. Ils ont toujours considéré que le travail était organisé de la sorte et ne se sont jamais interrogés sur la question du sens de leur travail.

- Hypothèse 3 :

Lorsque nous abordons la question de l'intensification du travail, nous constatons que les critères de gestion managériale instaurés via la financiarisation de l'économie sont une cause de perte de sens.

C'est sur base de ces différentes hypothèses que nous établirons un questionnaire d'entretien. Passons désormais à la partie pratique.

# PARTIE PRATIQUE

## III. Chapitre III : Méthodologie

### Introduction

Au cours de ce chapitre, nous allons décrire la méthodologie mise en place au sein de la partie pratique.

Tout d'abord, nous allons justifier le choix d'avoir porté l'étude sur une analyse qualitative. Ensuite, nous allons expliquer pourquoi nous avons opté pour une collecte de données via des entretiens individuels semi-directifs. Nous poursuivrons avec une explication sur le guide d'entretien, pour ensuite décrire le déroulement des interviews. Nous terminerons par expliquer le choix de l'échantillon et par définir la méthode d'analyse choisie.

#### 1. Le choix d'une étude qualitative

Afin d'analyser la manière dont la division du travail impacte la question du sens des travailleurs au sein de la société hypermoderne, le choix s'est porté sur une étude exploratoire de type qualitative. Cette démarche nous paraissait de loin la plus appropriée afin d'obtenir une grande richesse des résultats (Pleyers, n.d.).

Premièrement, nous cherchons à analyser la manière dont les personnes perçoivent leur travail et le sens de celui-ci. Les informations recherchées font donc appel à une série d'informations objectives<sup>1</sup> mais également à une série d'informations qui sont d'ordre subjectif. De fait, ils nous font part de leur vécu et leur interprétation des faits, ce qui constitue un type d'information difficilement mesurable en terme quantitatif.

Ensuite, nous cherchons à mieux comprendre comment et pourquoi les individus vivent certaines situations d'une manière ou d'une autre. En tentant de répondre à la question « pourquoi », l'analyse qualitative nous permettra une plus grande flexibilité et une proximité

---

<sup>1</sup> Par informations objectives, nous entendons une description du contexte du travail, la description de la fonction et de la structure hiérarchique de l'entreprise, ainsi que d'autres informations de ce type. *Cfr* Guide d'entretien.

avec la situation que l'on souhaite étudier. Nous pourrions ainsi réunir les interprétations et significations accordées aux événements, procédés et structures existantes (Decoeur, 2012 ; Pleyers, n.d.)

## 2. Le choix d'entretiens individuels semi-structurés

Les informations seront recueillies sous forme d'entretiens individuels semi-structurés.

Premièrement, nous avons opté pour la forme d'entretien car celle-ci permet une analyse très précise, en recueillant le point de vue des personnes sur différents points<sup>1</sup>. Cela nous permettra ainsi de « reconstituer un processus d'actions, expériences ou événements passés » (Quivy et al, cité dans Lejeune, 2013, p. 14). La récolte d'informations sous cette forme permet d'analyser plus profondément le sens que les acteurs confèrent à leur travail et aux faits auxquels ils ont été confrontés durant leur carrière (Pleyers, n.d.).

Ensuite, la forme d'entretien individuel aura permis d'explorer le sujet de manière plus pointue avec les personnes. Grâce à la dimension plus intime qu'elle procure, la mise en confiance est rendue possible, incitant les individus à se confier, surtout sur des sujets qui peuvent parfois se montrer embarrassants à aborder devant d'autres individus (Pleyers, n.d.).

Pour terminer, la forme d'entretien individuels semi directifs accorde une grande souplesse durant l'interview. Le but étant de laisser les interviewés s'exprimer, il est important de pouvoir rebondir sur leurs propos afin de guider l'entretien de la manière la plus naturelle possible (Pleyers, n.d.).

Cependant, il faut prendre en compte certains désavantages de ce type d'entretien : la souplesse accordée ne doit pas permettre une dérive trop importante sur les questions de départ. C'est pourquoi, au-delà de la stratégie d'écoute, certaines opérations d'intervention ont été mises en place. Il peut s'agir de questions de relance, de reformulations, d'évoquer une contradiction, ou en demandant une clarification par rapport à la question de départ... (Blanchet & Gotman, 1992 ; Pleyers, n.d.).

---

<sup>1</sup> Par exemple sur divers enjeux, sur le fonctionnement de l'organisation, le système des relations mis en place... (Quivy et al, cité dans Lejeune, 2013, p. 14)

### 3. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien a été construit sur base des différentes réflexions que nous avons pu déduire de l'étude exploratoire, et sur base des traductions des hypothèses de recherche (Blanchet & Gotman, 1992, p. 58).

Pour chaque hypothèse, une série de thèmes généraux ont été dégagés puis affinés en questions plus précises à poser lors de l'entretien. Ces questions restaient très générales et ont été construites de manière très ouverte, afin de garantir l'expression maximale de la personne. Toutefois, pour garantir la complétude de l'interview, une série de sous-questions avaient été préparées en cas de besoin d'informations additionnelles (Blanchet & Gotman, 1992).

La structure du guide d'entretien a donc été construite sous forme de liste de thèmes « en grappe, en prenant la base des hypothèses comme grands thème » (Pleyers, n.d., p.17). Cette approche de type thématique aura permis d'aborder étape par étape les sujets qui ont été jugés pertinents et intéressants. La structure de guide d'entretien se trouve dans les annexes (Voir Annexe 1).

Si les thèmes étaient bien définis d'avance, notons que lors des entretiens, les questions n'auront pas toujours été posées dans l'ordre. De fait, le plan d'entretien et la formulation des questions ont été adaptés en fonction des situations. Premièrement, cela aura permis que la discussion paraisse la plus naturelle possible. Deuxièmement, cela aura permis de laisser la personne s'exprimer et de rester ouvert à toute nouvelle perspective ou point de vue. Pour terminer, cela aura permis de percevoir un maximum le ressenti des personnes à propos de certains faits, et de pouvoir ensuite leur demander des précisions sur des sujets qui pourraient être approfondis.

Pour chacun des interviews, l'objectif aura été de poser le moins de questions possible pour laisser la personne s'exprimer au maximum.

Par souci de mise en page, nous n'avons pas placé le guide d'entretien complet dans ce sous point. Néanmoins, il reste consultable en Annexe (Voir Annexe 2).

#### 4. Déroulement des interviews

Les entretiens ont été réalisés du neuf au quinze juillet aux différents domiciles des personnes.

Si le choix a été posé de réaliser les interviews au domicile des personnes en question, c'est parce que le contexte dans lequel se déroule un entretien est un critère très important, pouvant « influencer considérablement son déroulement et son contenu ». Le domicile des individus garantit probablement un contexte d'aisance et de mise en confiance (Quivy & Van Campenhoudt, 2006, p. 64).

En plus de la notion d'espace et de mise en confiance, une importance a été accordée à la notion du temps. Pour favoriser « l'expression de la personne », nous avons veillé à bien choisir les heures de rendez-vous afin de garantir une tranquillité maximale, et de ne pas être interrompu. De plus, une marge de sécurité a été prévue : même si l'entretien était estimé aux alentours d'une heure, davantage de temps a été réservé afin de bénéficier d'une certaine aisance. Cette prévoyance permettait également de prolonger l'interview dans le cas où les interviewés faisaient paraître l'envie de s'exprimer plus longtemps (Quivy & Van Campenhoudt, 2006).

Pour chaque interview, une neutralité totale a été visée afin de ne pas influencer le sujet à répondre d'une manière ou d'une autre. Cependant, une attitude sereine, d'écoute et de bienveillance a été adoptée, favorisant la confiance et la franchise. Pour parvenir à cette fin, les enregistrements audios ont été utilisés en tant qu'outils, afin de se débarrasser de la prise de notes éventuelle et pouvoir consacrer totalement l'attention à la personne et à ses propos (Blanchet & Gotman, 1992).

Tous les entretiens ont donc été enregistrés vocalement, et deux d'entre eux ont été intégralement retranscrits et placés en annexe (Voir Annexe 3).

## 5. Choix de l'échantillon

L'analyse qualitative a pour caractéristique, de porter sur un petit nombre de personnes afin de pouvoir analyser plus en profondeur leurs propos (Pleyers, n.d.). Nous avons donc choisi d'interroger un maximum de dix personnes. Sur dix individus potentiels, sept se sont montrées disponibles durant la période d'interview.

### 5.1 Critères de choix des interviewés

Sur base de l'étude exploratoire et sur base du titre de ce mémoire, certains critères ont été mis en évidence et il nous a paru important de les sélectionner comme critères de choix pour les d'entretiens qualitatifs. Une bonne sélection des interviewés est indispensable car mieux ils sont choisis, plus ils sont en position de produire des résultats riches.

Une partie des critères porte sur les caractéristiques propres aux personnes et à leur employabilité, et une autre partie porte sur les caractéristiques propres à l'échantillon<sup>1</sup>.

#### Les critères des caractéristiques des personnes et de leur employabilité

Certains éléments ont pu être distincts afin de sélectionner des candidats avec un haut potentiel de réponse :

- Être ou avoir été employé au sein de la société hypermoderne.

Ce critère est essentiel car il est le fondement de la question de recherche de ce mémoire. Toutefois, le choix a été posé pour un des interviewés de frôler cette limite, en sélectionnant une personne retraitée depuis plus de 15 ans. Ce choix est justifiable pour deux raisons : au cours du chapitre I, nous avons constaté qu'à partir de 1990, la vitesse des changements s'est accélérée et a fortement bouleversé le monde du travail. En récoltant l'expérience de cet individu, il devient possible de comparer sa situation au travail depuis la période précédant l'arrivée de l'informatique et la financiarisation de l'économie, jusqu'au commencement de la société hypermoderne. Ensuite, cette personne a vécu en tant qu'employé le rachat de sa petite entreprise par plusieurs actionnaires. Nous pourrions ainsi comparer l'évolution de la vision de la personne au cours de ce changement.

---

<sup>1</sup> En vue de garantir une objectivité maximale.

- Avoir une carrière suffisamment longue que pour avoir perçu une évolution au cours des années de travail.

La justification de ce critère se rapproche de l'explication précédente. Au vu des changements que nous avons analysé concernant le monde du travail, l'intérêt de choisir des personnes avec une longue expérience, est qu'elles peuvent nous fournir une meilleure comparaison des changements à travers le temps et peuvent nous faire part de la manière dont elles les ont vécus depuis leur statut d'employées.

#### Les critères d'objectivité de l'échantillon

Pour réaliser une analyse la plus objective possible, il est important de veiller lors de la construction de l'échantillon, à obtenir une certaine variété. Le choix des différents critères est basé de façon à ce que la composition de l'échantillon soit similaire à la composition de la population (Blanchet & Gotman, 1992). L'attention a ainsi été portée sur les critères suivants :

- La variété des sexes.

Ce critère est important à considérer car le tracé des carrières n'est pas identique entre les hommes et les femmes. De fait, des inégalités sont toujours perceptibles dans le monde du travail<sup>1</sup> et influencent la carrière des individus (Châteauneuf-Maclès, 2011). Les résultats pourraient ainsi être biaisés si l'hétérogénéité n'est pas suffisante.

- La variété des places au sein la hiérarchie.

Ce critère semble important afin d'obtenir des visions depuis différents angles de l'entreprise. La position dans la hiérarchie peut fortement influencer la vision des personnes. De fait, plus on monte les échelons de la hiérarchie, plus les personnes possèdent des responsabilités fortes, et tant leur expérience passée que les responsabilités portées au quotidien peuvent influencer leur perception. Un manager, un CEO, un employé ou un ouvrier, ne conçoivent pas les choses de manière identique.

---

<sup>1</sup> Il y a des écarts salariaux qui persistent, les femmes doivent prendre des congés de maternité contrairement aux hommes, elles sont plus sujettes à des temps partiels pour pouvoir concilier le travail et la famille, ... (Châteauneuf-Maclès, 2011).

- La variété des types d'entreprises<sup>1</sup>.

L'organisation et la gestion des entreprises est fonction de leur taille. De là, découle des pratiques différentes à tous les niveaux<sup>2</sup> (Andreff, 2003 ; Huault, 1997 ; Collas & Martel, 2002). Avoir une variété au niveau de la taille des entreprises dans lesquelles étaient/sont employés les interviewés permettra d'une part d'avoir une analyse plus nuancée, et d'autre part de comparer les différences et similarités.

### Résultats de l'échantillon obtenu

Voici un tableau récapitulatif des informations de l'échantillon obtenu :

Critères	Interviewé 1	Interviewé 2	Interviewé 3	Interviewé 4	Interviewé 5	Interviewé 6	Interviewé 7
<b>Sexe</b>	Femme	Femme	Homme	Homme	Femme	Homme	Homme
<b>Années d'expérience en tant qu'employé</b>	30 ans au sein de la même entreprise	15 ans au sein de deux entreprises différentes	40 ans au sein de la même entreprise	30 ans au sein de la même entreprise	14 ans au sein de la même entreprise	28 ans au sein de la même entreprise	10 ans en fin de carrière au sein de la même entreprise
<b>Type d'entreprise</b>	Multinationale	Secteur public puis grosse société privée	Société intercommunale, secteur public	Multinationale	Petite entreprise privée	Grosse société	Petite entreprise, rachetée par des actionnaires
<b>Place au sein de la hiérarchie</b>	Bas de la hiérarchie	Articulation entre la hiérarchie et les ouvriers	Articulation entre la hiérarchie et les ouvriers	Articulation entre les employés et la haute hiérarchie. Jusqu'à 150 personnes sous la responsabilité.	Bas de la hiérarchie	Articulation entre les employés et la haute hiérarchie. Jusqu'à 3 personnes sous la responsabilité	Articulation entre la hiérarchie et les ouvriers

<sup>1</sup> Par exemple : Grosse société, PME, Multinationale, entreprise publique...

<sup>2</sup> Par exemple au niveau de la structure de l'entreprise, de la stratégie, de la gestion des ressources humaines, de l'importance des valeurs et leur ancrage...

Notre échantillon est donc très varié à tous les niveaux :

- L'équilibre homme/femme est totalement respecté vu que nous avons 3 femmes et 4 hommes.
- Il en est de même pour l'équilibre des places au niveau de la hiérarchie. Sur 7 personnes interviewées, nous avons 2 personnes situées en bas de l'échelle hiérarchique, 3 personnes situées entre le bas et le haut de la hiérarchie, et 2 personnes situées sous la haute hiérarchie en ayant des personnes sous leur responsabilité.
- Concernant l'équilibre du type d'entreprise, nous avons 1 personne employée dans le secteur public, 2 employés de multinationales<sup>1</sup>, 2 employés d'une grosse entreprise<sup>2</sup>, et 2 employés de petites entreprises dont une qui s'est fait racheter par des actionnaires.

Pour approfondir ce premier aperçu, nous allons procéder à la présentation plus complète de chacun des interviewés.

## 5.2 Présentation des interviewés

**L'interviewé numéro 1** est une dame d'une cinquantaine d'années qui travaille en tant que vendeuse dans un magasin de vêtements. Elle est employée au sein de cette entreprise pour cette même fonction depuis 30 ans, c'est-à-dire depuis le début de sa carrière. Grâce à son ancienneté, elle a connu la reprise d'un magasin de type « familial » par une multinationale, et a perçu l'arrivée de nombreux changements de type organisationnel et de gestion.

**L'interviewé numéro 2** est une dame d'une quarantaine d'années qui a été employée premièrement dans le secteur public, et qui s'est ensuite tournée dans une grosse société privée. La durée de son premier emploi était d'une dizaine d'années, et la durée du second était de 5 ans. Elle nous parlera principalement de son second emploi, situé à un niveau hiérarchique articulant les ingénieurs et les ouvriers. Par son expérience, elle a pu percevoir et vivre les différences entre les niveaux hiérarchiques grâce à son regard très humain sur les choses.

**L'interviewé numéro 3** est un homme pensionné depuis 4 ans et qui a travaillé durant 40 ans au sein d'une société publique. Durant toute sa carrière, il a évolué avec différents statuts et

---

<sup>1</sup> Dont une personne située en haut de la hiérarchie et une en bas.

<sup>2</sup> Dont une qui travaillait précédemment dans le secteur public.

différents postes. A l'époque où il a signé son contrat, la société permettait de monter de grade par années d'expériences, ce qui lui a permis de fréquenter plusieurs niveaux hiérarchiques au sein de sa carrière. La personne a également eu l'opportunité de varier son parcours en changeant régulièrement de fonction et en s'éloignant parfois des tracés de son parcours professionnel, notamment avec l'arrivée de l'informatique qui aura été très marquée dans la société.

**L'interviewé numéro 4** est un homme qui a 55 ans et possédait jusqu'à il y a quelques mois un haut poste de direction au sein d'une multinationale de distribution automobile. Sa carrière a évolué au cours du temps, pour finalement terminer responsable de plusieurs concessions et être à la direction d'environ 150 personnes employées. En 30 ans de carrière, cette personne a également vu de nombreux changements s'opérer, et nous les partage avec sa vision de manager.

**L'interviewé numéro 5** est une dame qui a travaillé pendant 14 ans en tant qu'employée dans un théâtre. Au début de sa carrière, son poste était celui de billettiste, pour lequel elle était chargée de réserver les places des clients par téléphone. Par la suite, son poste a évolué et elle est devenue « responsable » de la billetterie, prenant à sa charge la comptabilité des spectacles ainsi que la gestion des groupes de clients. Grâce à sa longue expérience, elle a également connu l'arrivée de l'informatique sur le lieu de travail.

**L'interviewé numéro 6** est un homme de 55 ans qui travaillait depuis 28 ans au sein d'une grande banque belge. Durant les 15 dernières années, il a exercé la fonction de cadre. Il était correspondant audit- compliance – risque opérationnels, ce qui faisait de lui le lien entre la haute hiérarchie et les plus petites divisions. Sa longue expérience au sein du secteur bancaire lui aura permis de connaître de nombreux changements, notamment ceux dus aux faillites des banques.

**L'interviewé numéro 7** est un homme pensionné de 70 ans qui travaillait au sein d'une entreprise de fabrication de cuisine. Comme justifié précédemment, le choix a été posé sur ce candidat au vu de son ancienneté dans le monde du travail. Son emploi présente des caractéristiques difficilement trouvables chez les salariés d'aujourd'hui. Premièrement, il était chargé de réaliser les cuisines « de A à Z » : c'est-à-dire de la conception, jusqu'à l'élaboration, la commercialisation et la vente. De nos jours, avec la prolongation de la division du travail,

les opérations sont souvent distinctes les unes des autres et réalisées par différents employés voir externalisées. Deuxièmement, cette personne a connu l'arrivée de l'informatique, et a vécu personnellement le rachat de son atelier par des actionnaires. Il a donc fortement perçu les changements que cela impliquait au sein de son entreprise. S'il est vrai que cet individu n'a pas été totalement immergé dans la société hypermoderne, il en frôle les limites.

## 6. Méthode d'analyse

Le choix d'une analyse thématique des données a été posé. Le principe de cette analyse est de rassembler les données collectées durant les entretiens en différents thèmes généraux, en lien avec la problématique de recherche (Braun & Clarke, 2006).

Ce type d'analyse nous semblait le plus adapté à notre cas, étant donné qu'il permet de rechercher la cohérence thématique<sup>1</sup> entre entretiens. Via cette analyse, nous détruisons donc « l'architecture cognitive et affective des personnes singulières » (Blanchet & Gotman, 1992, p. 96), ce qui est bien cohérent avec le fait que nous souhaitons fournir « un modèle explicatif de représentation et pratiques, représentations » (Bardin, cité dans Blanchet & Gotman, 1992, p. 96).

Dans la pratique, nous avons successivement procédé à plusieurs étapes.

En premier lieu, il était indispensable de réécouter toutes les interviews une à une, puis de les retranscrire totalement. Pour simplifier les relectures, nous avons résumé chacune d'entre elle. Cette étape permet de se remettre dans le contexte ainsi qu'une « prise de conscience » du contenu des interviews (Blanchet & Gotman, 1992, p. 96).

Ensuite, une grille d'analyse a été construite sur base des thèmes dégagés. D'une part, nous retrouvons les thèmes abordés dans le guide d'entretien, et d'autre part, de nouveaux thèmes ayant surgi lors des entretiens. Nous les avons ensuite regroupés au maximum, et hiérarchisés en thèmes principaux et secondaires. Cela permet de « décomposer un maximum l'information » afin d'acquérir une certaine objectivité et réduire au maximum le risque de toute interprétation (Blanchet & Gotman, 1992, p. 97).

---

<sup>1</sup> Cette analyse « défait la singularité du discours » et « découpe transversalement » ce qui se « réfère au même thème d'un entretien à l'autre » (Blanchet & Gotman, 1992, p. 96)

Après avoir regroupé, classé et ordonné tous les thèmes, ceux-ci ont été placés dans une grille en position verticale, contre les interviewés en position horizontale. Chaque case du tableau a été ensuite complétée par les faits décrits par les individus<sup>1</sup>. Cette grille ne sera pas placée dans l'analyse thématique, mais elle est toutefois consultable dans les annexes (Voir Annexe 4).

Le classement sous forme de tableau permettra de faire un repérage des similarités et différences entre chaque individu pour chaque thème. Le but est de pouvoir faire des interprétations et trouver des éléments expliquant les variations (Blanchet & Gotman, 1992).

Dans un premier temps, nous allons aborder ces variations de manière descriptive. Ensuite, nous discuterons les résultats et les mettrons en lien avec la théorie vue lors du chapitre I (Blanchet & Gotman, 1992)

## 7. Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons décrit la méthode utilisée pour la partie pratique de ce mémoire.

En résumé, au vu des pistes de réflexions élaborées au cours de la partie théorique, nous avons opté pour une recherche qualitative. Pour réaliser celle-ci, nous avons choisi de nous tourner vers sept entretiens individuels semi-directifs. Ces interviews ont pour objectif d'explorer les thèmes que nous avons mis en lumière grâce à la formulation de nos hypothèses.

Sur base de cette récolte de données, nous avons pu mettre en pratique la méthodologie décrite au cours de ce chapitre. Ceci nous mène au chapitre IV de ce mémoire : l'analyse thématique des entretiens.

---

<sup>1</sup> La description des faits sera résumée dans ces cases. Ces cases comportent donc parfois une seule phrase, ou parfois un paragraphe entier.

## IV. Chapitre IV : Résultats

### Introduction

L'analyse des entretiens s'est faite selon la méthode qui a été décrite précédemment.

Pour commencer, nous allons établir quelques observations générales, pour ensuite analyser les interviews selon la méthode de l'analyse thématique. Après cela, nous ferons un retour à la théorie en essayant de répondre aux hypothèses proposées en fin de partie théorique. Nous clôturerons par une conclusion.

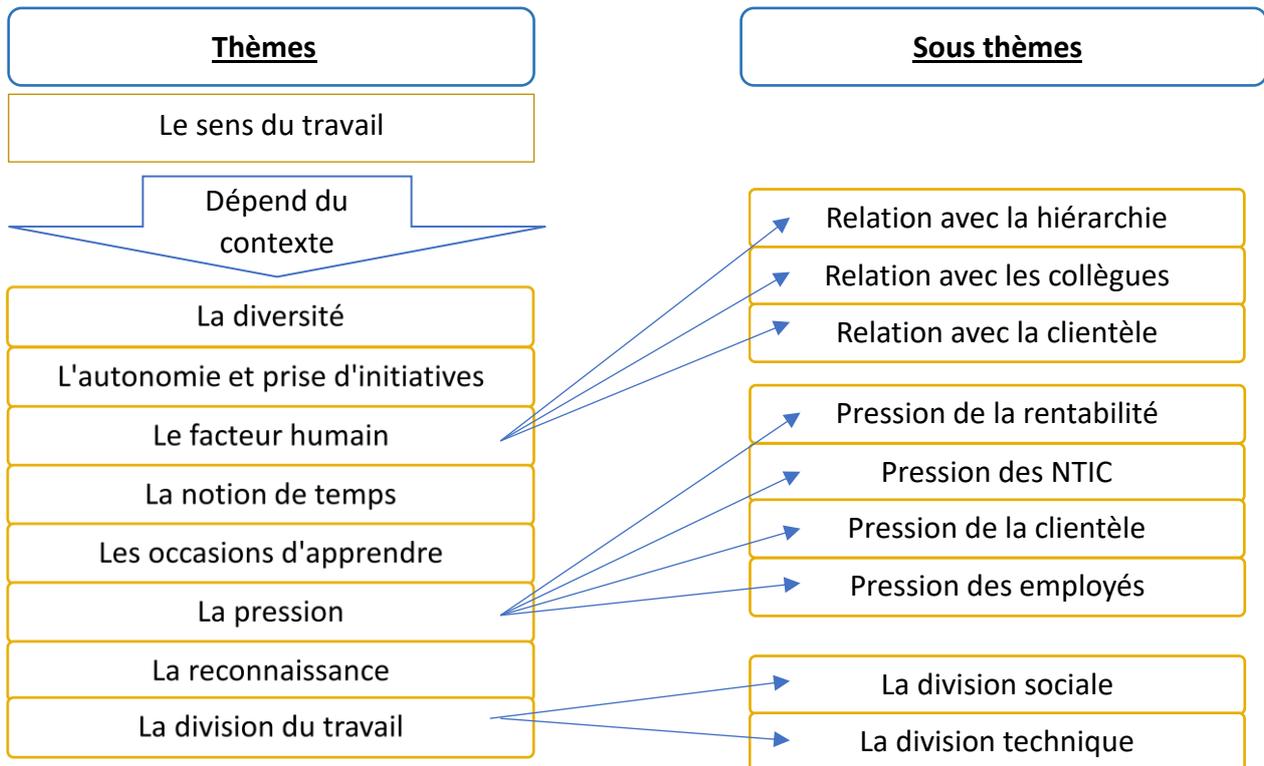
#### 1. Observations générales

De manière générale, nous pouvons observer que certains grands thèmes sont ressortis des interviews. L'apparition de certains d'entre eux se montre comme une évidence vu qu'ils étaient apparents dans le guide d'entretien. D'autres thèmes par contre, sont survenus lors des entretiens. Comme le choix a été posé de travailler sur base d'entretiens semi-directifs, les personnes ont eu l'occasion de s'exprimer et de faire resurgir des sujets qui n'étaient pas prévus d'avance.

Voici les thèmes généraux qui sont ressortis.

<b><u>Thèmes issus du guide d'entretien</u></b>	<b><u>Thèmes apparus lors des interviews</u></b>
✓ Le sens du travail	✓ La déshumanisation
✓ La diversité	✓ La notion de temps
✓ L'autonomie et prise d'initiatives	✓ L'incompétence du management
✓ Le facteur humain	✓ La pression des clients
✓ La reconnaissance	✓ La pression des employés
✓ Les occasions d'apprendre	✓ La pression des NTIC
✓ L'intensification/pression	✓ Le contact avec la clientèle
✓ La division du travail	✓ L'ancrage dans la routine
	✓ La pression de la rentabilité
<b>8 thèmes</b>	<b>9 thèmes</b>

Pour faciliter notre analyse thématique, les thèmes ont été regroupés en catégories et sous catégories. Voici la structure finale obtenue :



Analysons désormais chaque point et sous point de manière concise.

## 2. Données recueillies

Au cours de nos interviews, nous avons pu mettre différents thèmes en avant.

Premièrement, nous allons définir le sens du travail pour les personnes interviewées, pour ensuite, mettre en avant les facteurs du contexte qui influencent leur sens du travail.

### 2.1 La notion de sens du travail pour les individus.

Les personnes ont mis en évidence quatre facteurs qui pour elles définissent le sens du travail.

En premier lieu, **le travail semblerait procurer de l'épanouissement**. Toutes ont évoqué ce facteur, et 4 personnes sur les 7 l'ont cité en premier lieu. L'absence d'épanouissement conduirait une perte de sens : « *j'aimais aller travailler parce que c'était comme un épanouissement* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

En second lieu, **le sens du travail semblerait être l'obtention d'un salaire**. 4 personnes sur les 7 ont évoqué ce propos, dont 3 personnes masculines qui l'ont cité en premier lieu : « *En général c'est travailler pour gagner sa vie, pour moi aussi* » (Interviewé 6, 13 juillet 2018). Sur les 4 personnes ayant abordé ce sujet, 3 (hommes) évoquent les besoins de la famille « *il y a une logique économique derrière, et une logique familiale. Il faut savoir entretenir, et nourrir ta famille* » (Interviewé 4, 11 juillet 2018).

En troisième lieu, le travail semblerait **avoir du sens grâce aux relations humaines procurées**. 4 personnes sur 7 ont évoqué ce propos : « *c'est toujours l'échange qui est le plus riche, peu importe l'aventure !* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018).

Au final, il semblerait que **toutes les personnes interviewées trouvent du sens dans leur travail**, même si parfois **la tâche ou le geste du quotidien est dépourvu de sens** : « *Moi dans la fonction que j'occupe [...], il faut se poser la question aussi de savoir si ça a un sens de savoir que la satisfaction client est de 66.9 et pas 70.1. est ce que ça a un sens ? Pffff, il faut déjà bien se convaincre soi-même quoi ! [...] Je pense que plein d'aspects n'avaient pas grand sens* » (Interviewé 4, 11 juillet 2018).

**Ce qui semblerait procurer du sens, c'est le contexte dans lequel il est produit** : « *Il y a beaucoup de gens qui viennent travailler avec des pieds de plomb hein comme on dit [...] le contexte y est surement pour quelque chose hein, et ça ira de pire en pire comme je vois l'évolution actuelle !* » (Interviewé 6, 13 juillet 2018).

Le contexte semblerait donc procurer du sens ou dépourvoir le travail du sens : « *Ça peut ne pas te déranger de faire le même geste toute la journée, mais tout dépend de la façon dont on te laisse faire ce même geste [...] si c'est jamais assez vite [...] c'est jamais assez bien [...] à la fin t'as juste envie de tuer si on te force à faire encore une fois ce même geste [...] il y a un climat qui fait que ce geste [...] le même geste peut avoir un tout autre sens selon le climat dans lequel tu l'effectues quoi* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

Pour définir ce contexte, nous avons listé et mis en avant les thèmes qui, à travers les interviews, semblaient impacter directement le travail, favorablement ou défavorablement.

## 2.2 Facteurs qui influencent le sens du travail.

### 2.2.1 La diversité

Tous les interviewés ont évoqué la diversité de manière spontanée, comme facteur procurant du sens au travail. On distingue d'une part la diversité des tâches, et d'autre part la diversité des fonctions.

**La diversité des tâches** a été évoquée par les 7 interviewés : « *Ce que j'aime bien, c'est qu'on est polyvalentes ! [...] c'est plus intéressant !* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018). Il semblerait que la diversité soit un facteur qui permette un épanouissement sur le lieu du travail : « *C'était super chouette [...] c'est super varié !* » (Interviewé 4, 11 juillet 2018).

**La variété des fonctions** a été évoquée par 2 interviewés sur 7. Il s'agit des 2 interviewés se situant le plus haut dans la hiérarchie : « *J'ai eu la chance de faire plein de choses [...], et ce que j'ai aimé le plus c'est la variété des jobs ! [...] Je crois que ma fonction la plus longue a été 8 ans [...] c'est une chance incroyable ! [...] Je ne sais pas si j'aurais eu la même réaction en faisant la petite carrière, en faisant un peu la même chose tout le temps* » (Interviewé 4, 11 juillet 2018).

### 2.2.2 L'autonomie et les prises d'initiatives

L'autonomie et les prises d'initiatives ont été mentionnées comme facteurs de sens lorsqu'elles sont accordées, et comme facteurs de non-sens lorsqu'elles ne sont pas octroyées.

Les deux facteurs ont été évoqués **comme procurant du sens** par 5 interviewés sur les 7 : « *Ça c'est ce qui me plaît le plus. Au début je pose beaucoup de questions pour comprendre mon travail, et puis je travaille de manière super autonome, je connais mes deadlines, je connais ce que je dois faire* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

En revanche, **lorsque l'autonomie n'est pas accordée**, il semblerait que cela soit **un facteur de non-sens**. Ce fait a été évoqué par 2 personnes sur les 7, personnes se trouvant au bas de l'échelle hiérarchique : « *les prises d'initiatives sont vraiment mal vues ! [...] On ne nous laisse vraiment rien faire [...] pas d'initiatives* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018). Il semblerait qu'on ne tienne nullement compte de l'avis de ces 2 personnes : « *Il y avait les injonctions du patron*

*big boss [...] il avait des idées bien précises [...] et quand on lui proposait quelque chose généralement c'était un non catégorique* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018).

Ce **manque d'autonomie semblerait être accompagné d'une surveillance** des actions : « [...] *si on te voit ailleurs que dans ton rayon, on va vraiment te dire "qu'est-ce que tu fais là ?!" [...] il faut le signaler à la limite, sinon on va te le reprocher* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

### 2.2.3 *Le facteur humain*

Globalement, il semblerait que le facteur humain soit un élément favorable au sens du travail. Tous les interviewés l'ont évoqué : « *Je ramène toujours ça au facteur humain* » (Interviewé 4, 11 juillet 2018).

#### Avec la hiérarchie

Pour la majorité des interviewés (6 individus sur les 7), la relation avec la hiérarchie semblerait assez froide.

Selon 5 interviewés sur 7, il semblerait que le **haut de la hiérarchie soit très autoritaire** : « *C'était la relation hiérarchique comme on peut l'imaginer [...] je restais à ma place !* » (Interviewé 6, 13 juillet 2018). Il semblerait également que l'autorité présente ne convienne pas à tous : « *Plus haut dans la hiérarchie, c'était très pyramidal, très carré [...] moi je n'aimais pas trop ça* » (Interviewé 3, 10 juillet 2018), et que parfois elle le soit à l'excès : « *c'était à la limite de la violence, parfois il insultait* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018).

Cette autorité semblerait être **qualifiée de déshumanisée** : « *plus tu montes les échelons, plus c'est impersonnel* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018). Et cette déshumanisation semblerait être le facteur de perte de sens : « *J'entendais le côté inhumain de mes collègues qui avaient un ouvrier au téléphone qui s'était blessé, on ne lui demande même pas comment il va [...], on va le voir à l'hôpital avec la liste des choses qu'il reste à faire [...] ça c'est des machines, c'est pas des êtres humains qui entendent d'autres êtres humains [...], c'était le plus difficile à vivre pour moi* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

Parfois, la relation avec la hiérarchie semblerait conflictuelle en raison d'une **incompétence des supérieurs**. Les 2 interviewés situés au bas de l'échelle ont mentionné ce fait.

D'une part, on distingue une **incompétence par rapport aux compétences du métier** : « *des fois, elles ont moins d'expérience que nous !* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018). Ce facteur ne semblerait a priori pas favoriser la perte de sens, excepté lorsque les injonctions sont inadaptées « *Il y avait les injonctions du patron big boss [...] mais comme il ne connaissait rien à ce qu'on faisait [...] il nous demandait parfois des choses impossibles* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018).

D'autre part, une **incompétence en termes de management** : « *autant il a des cotés super charmants, autant il peut être exécrable [...] du coup, tu sais jamais sur quel pied danser [...] je pense qu'il manquait de connaissances en management* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018). Cette incapacité en termes de management semblerait plus **susceptible d'impacter le sens** des individus : « *C'est plus dans l'ambiance qui a été mise d'emblée. Quand tu faisais pas un truc qu'il avait demandé [...] et que c'est pas fait illico presto [...] ou quand ça n'allait pas comme lui voulait [...] parfois il se mettait à hurler et tu sais pas pourquoi [...] et lui non plus en fait il sait sûrement pas pourquoi [...] parfois, il démolit* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018).

Globalement, 5 personnes sur 7 évoquent une **disparition du côté humain** au cours de leur carrière comme facteur de non-sens : « *J'aime bien ce que je fais [...] mais le côté humain n'est plus là* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

### Avec les collègues

Les relations avec les collègues sembleraient être un facteur de sens pour la plupart des interviewés (6/7), mais semblerait également pouvoir constituer un facteur de non-sens.

En tant que facteur qui procure du sens, il semblerait que **l'entente entre collègue puisse parfois déboucher sur une amitié** : « *Ils m'ont tous apporté de belles rencontres humaines [...] des contacts qui sont restés de vrais amis* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018). Il semblerait également que la bonne entente puisse apporter confiance et entraide au quotidien : « *Je pouvais compter sur elles comme elles pouvaient compter sur moi* » (Interviewé 6, 13 juillet 2018).

Comme facteur de non-sens, un interviewé semble dénoncer une **forme d'individualisme** fort présente : « *c'est très individualiste [...] je trouve que maintenant il y a vraiment une relation de concurrence [...] si elles peuvent te tirer dans les pattes pour garder leur travail [...]*

*maintenant les gens ont tellement peur de perdre leur emploi que... [...] c'est vraiment se tirer dans les pattes !* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

Il semblerait que **l'organisation du quotidien** y soit défavorable : « *et alors maintenant on a même plus le temps de parler, parfois les pauses on se retrouve toute seule, on va manger chacune à notre tour* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

Il semblerait que la **pression du quotidien** joue également sur l'individualisme. Un autre interviewé rejoint ce point : « *Une bonne entente [...] c'est vraiment du respect mutuel, de l'entraide, et pourquoi pas de la joie. Et je trouve ça en fait super important qu'on puisse partager des moments de légèreté et de joie avec des collègues et qu'on soit pas surplombés par le travail qu'il y a faire, qu'on ne soit pas des machines* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

Cet individualisme et ce manque de légèreté **sembleraient être le fruit d'une évolution** au cours du temps : « *c'est ça qui a vraiment disparu à la fin de mon contrat là-bas* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018). Il semblerait que le sens du travail en soit fortement impacté : « *c'est ce que je reproche, avant il y avait vraiment un esprit de famille, que maintenant...* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

### Avec les clients

Les relations avec les clients ont été évoquées par 3 interviewés sur les 7 comme étant un facteur de sens.

Ces personnes aiment être au **contact de la clientèle** : « *Sinon, j'adore la vente, le contact avec les clients* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018), et il semblerait que **créer des liens** avec ceux-ci procure du sens au travail : « *ce qui était sympa, c'est le contact avec les spectateurs puisqu'après quelques temps c'est toujours les mêmes qui viennent et il y a un contact qui se crée !* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018).

#### 2.2.4 Le temps

La notion du temps a été abordée par 3 interviewés sur les 7. Il semblerait qu'il puisse être à la fois procureur de sens, et à la fois de non-sens.

Comme facteur de sens, il semblerait que la **flexibilité des horaires** soit un grand avantage : « *On organise ses heures comme on veut, tant qu'on est là dans une certaine tranche d'heures [...]. C'était un cadeau [...], tu peux vivre ta vie à côté* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018)

Comme facteur de non-sens, nous pouvons citer la **non flexibilité des horaires**. Pour 2 interviewés sur les 7, il semblerait que cela soit assez contraignant : « *c'est un horaire variable [...] et on a trois semaines d'horaires affichés [...] on doit normalement programmer tout par rapport à ça [...], des fois c'est embêtant [...] si tu as un rendez-vous médical [...] tu n'as pas le rendez-vous [...] dans les trois semaines !* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

Ensuite, il semblerait que la notion de temps passé sur le lieu de travail soit facteur de non-sens **lorsque le temps passé ne bénéficie pas à sa personne propre** : « *le temps que je passe ce n'est pas pour moi [...] c'est pour une grosse société, et ça n'enrichit personne que des actionnaires. Je n'ai pas envie de passer ma vie à enrichir les actionnaires j'en ai rien à foutre. Ça, ça n'a aucun sens pour moi* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018)

Il semblerait également que le **temps de travail prenne énormément de place dans la vie** et qu'il soit difficile de le concilier avec sa vie sur le côté : « *pour une femme qui a des enfants/ et des responsabilités/ avec trop d'heures c'est pas possible de s'épanouir* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

#### 2.2.5 Les occasions d'apprendre sur le terrain

Les occasions d'apprendre ont été mentionnée par tous les individus comme facteur **procurant du sens au travail** : « *que tu t'enrichis [...] au contact de la matière que tu travailles [...] j'aime apprendre !* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

**En leur absence**, cela semblerait devenir un **facteur de non-sens** : « *oui j'aimerais bien [apprendre], mais après 30 ans de travail dans la même boîte, je trouve que c'est... c'est vraiment de la routine* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

#### 2.2.6 L'intensification du travail et la pression

Sur les 7 interviewés, 6 ont évoqué le phénomène de la pression comme facteur de non-sens. Le dernier interviewé, issu du secteur public semblerait moins avoir été soumis à ce phénomène de pression.

Il semblerait que **cette pression ait fortement évolué au cours de la carrière des individus** : « *ça a changé je dirais ça fait plus de 5 ans [...]. Entre 5 à 10 ans, tu vois vraiment une différence [...] le rythme de travail [...] il est infernal* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

### La pression de la rentabilité

Sur les 7 interviewés, les 6 issus du secteur privé **associent la pression de la rentabilité à la pression des actionnaires** : « *La course à la rentabilité, aux actionnaires qui sont derrière [...] c'est plus le PDG qui a le pouvoir mais ce sont les actionnaires* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

Ceux-ci sembleraient **être de plus en plus présents et imposants** : « *il y a 10 / 15 ans on entendais quasi jamais parler de l'actionnaire, on n'avait pas de nouvelles, pas de suivi, et puis de plus en plus, c'est clair qu'ils sont de plus en plus présents. On les entend beaucoup plus, on reçoit de plus en plus de mails, et ils attendent plus de résultats financier* » (Interviewé 4, 11 juillet 2018).

**Tous les échelons de la hiérarchie semblent touchés** par la pression actionnariale : « *La pression venait vraiment de plus haut [...] tu sens qu'ils sont tous mis sous pression de niveau en niveau [...] la pression est sur tout le monde, même les chefs, sous-chefs etc. ont une pression tellement énorme qu'ils sont obligés de la répercuter sur tout le monde* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

Il semblerait toutefois que **le bas de la hiérarchie pâtisse plus de cette pression** : « *on sent vraiment que c'est tirer sur le personnel [...] c'est lui qui en pâtit* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

Cette pression semblerait provoquer une **déshumanisation** : « *ils en veulent toujours plus et le facteur humain ils n'en ont rien à foutre. C'est complètement déshumanisé. Une entreprise aujourd'hui c'est du capital, c'est plus des travailleurs* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

Elle semblerait également laisser penser les individus qu'ils ne sont qu'un **outil pour parvenir au résultat** : « *on est devenus des objets et on doit suivre ce que la banque a décidé* » (Interviewé 6, 13 juillet 2018).

Cela semble être un réel **facteur de non-sens au travail** : « *j'entendais les conversations dans le paysager, et c'est juste infect d'entendre des trucs comme ça, fin là tu sens vraiment le gouffre entre les différents niveaux hiérarchiques. Et c'est vraiment deux trucs qui se rencontrent pas, un qui est sur le terrain qui fait de son mieux et l'autre qui veut du résultat parce que on lui met la pression. Ça c'est juste abominable* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

Cette pression semblerait conduire à la **multiplication des tâches prescrites** pour un même temps fourni : « *on doit travailler partout en même temps des fois [...] il faut aller assez vite* »

*[...] ils en veulent toujours plus. C'est rentabilité, rentabilité, rentabilité »* (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

Cette multiplication des tâches prescrites semblerait **créer une intensification du travail** : « *le rythme de travail [...] il est infernal [...] maintenant on en demande beaucoup trop* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018). Ce qui semble épuisant pour le corps : « *c'est trop fatiguant, après une journée de travail on est épuisés* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

L'intensification du travail semblerait avoir un **impact négatif sur le corps et la santé** du travailleur. Sur les 7 interviewés, 3 ont été sujets à ce genre de problèmes : « *Pression pression, faire plus tout le temps, jusqu'au moment où moi, j'en pouvais plus [...]. Un jour je suis parti parce que je ne me sentais pas bien. Je n'arrivais plus à tenir, j'avais des barres ici (en montrant la poitrine) [...] j'ai été voir le médecin et là il a dit qu'il fallait m'opérer d'urgence. 4 pontages [...]. J'ai vu la mort. Après ça, je n'ai plus voulu travailler* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

#### La pression des clients

La pression des clients a été évoquée spontanément par 2 personnes sur les 7. Une personne se trouvant au bas de la hiérarchie, et une autre se trouvant au plus haut.

Il semblerait que la pression des clients soit **induite d'une part par les évaluations** des clients : « *ils évaluent le temps passé dans le magasin [...] ça met de la pression parce que on se sent toujours épiés* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018), et **d'autre part leurs exigences** : « *les exigences de plus en plus élevées [...] ils n'hésitent pas à déposer des plaintes !* » (Interviewé 4, 11 juillet 2018).

#### La pression des employés

Une personne sur les 7, celle placée au plus haut dans la hiérarchie, a évoqué une **pression de la part des employés** : « *les employés sont beaucoup plus au courant des avantages et autres que les autres employés ont dans les autres sociétés. Donc, il réclament plus [...]. Ça crée une certaine pression, avant, ils ne savaient pas tout ça !* » (Interviewé 4, 11 juillet 2018).

### La pression des NTIC

L'arrivée des NTIC semblerait avoir induit de nombreuses pressions sur les individus, créatrices de non-sens au travail.

D'une part, il semblerait que les NTIC **accentuent le phénomène de surveillance** sur le bas de la hiérarchie : *« je ne l'ai pas vécu directement, mais par collègues interposés »* : *« principalement les ouvriers [...], ils sont trackés tout le temps en fait [...], on sait exactement où ils se trouvent, combien de temps ils passent »* (Interviewé 2, 10 juillet 2018). Cela semblerait être source de non-sens pour les ouvriers, mais également pour les autres travailleurs : *« je trouve ça abominable d'être surveillé comme ça [...] C'est juste de l'espionnage [...] je n'appelle pas ça du progrès ! »* (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

Ensuite, avec les NTIC, et principalement les mails, il semblerait y avoir **un moindre respect de la frontière travail/hors travail**. 3 personnes interviewées sur 7 évoquent ce fait : *« Et c'était des mails incessants, voir des sms au milieu de la nuit [...] pour des trucs qui ne justifiaient pas [...] un sms la nuit »* (Interviewé 5, 13 juillet 2018). Une personne précise que depuis leur arrivée, tout semblerait être beaucoup plus rapide : *« quand tu écrivais une lettre, c'était plus réfléchi [...] on est peut-être dans la surréaction [...] c'est tellement facile de répondre [...] la tentation est énorme »* (Interviewé 4, 11 juillet 2018).

Les NTIC sembleraient également provoquer une **élimination des moins compétents** : *« le personnel change [...] on devient vieux [...] et à 40 ans, tu n'es plus compétent ! [...] il faut suivre [les évolutions], et les gens comme moi [...] ne savent plus suivre ce qu'on développe. Et donc ils font des plans [...] comme celui de 58+, donc toutes les personnes qui avaient 58 ans ou plus prennent leur pension »* (Interviewé 6, 13 juillet 2018).

#### 2.2.7 La reconnaissance

Le thème de la reconnaissance a été évoqué à la fois comme facteur de sens et comme facteur de non-sens.

Tous les employés sembleraient avoir un besoin de reconnaissance. Presque toutes les personnes évoquent la reconnaissance de la hiérarchie, sauf une, qui semblerait **associer le besoin de reconnaissance à soi** : *« je n'ai pas besoin d'être reconnue, ou moi me reconnaître,*

*c'est plutôt ça [...] la première chose, c'est moi me reconnaître !* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

Les 6 autres personnes évoquent le **besoin de reconnaissance de la part de la hiérarchie**, le besoin de reconnaissance semble parfois élevé : « *sans doute un peu trop* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018).

**Il semblerait y avoir différentes formes de reconnaissance** : La reconnaissance en termes d'argent et de statut social a été évoquée 3 fois, par des personnes masculines : « *argent, c'est clair. Statut social aussi. C'est le fait d'avoir des contacts directs avec des gens qui ont du pouvoir dans l'entreprise* » (Interviewé 4, 11 juillet 2018). La reconnaissance en termes de paroles et de remerciements a été évoquée 2 fois par des personnes féminines : « *si on a fait du chiffre, c'est grâce à vous* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018). La reconnaissance en termes d'autonomie a été évoquée 2 fois : « *te faire confiance aussi, te donner un peu plus de [...] marges dans ton fonctionnement, ou te laisser la possibilité de prendre des initiatives* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018).

Sur ces 6 personnes, 5 personnes sembleraient **ne pas en avoir reçu suffisamment** : « *c'est très rare ! non non non !* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018). Dans ce cas, les personnes sembleraient **s'être tournées vers de l'autosatisfaction** : « *Pour moi, le sens au travail, c'est devenu de l'auto satisfaction. Je ne cherche pas, ou plus à avoir des remerciements de l'un ou l'autre, mais pour moi, voir ma cellule fonctionner correctement, de faire le travail correctement alors qu'on a une masse de choses à faire, j'en suis content et donc je trouve là le sens dans mon travail* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018).

Il semblerait également que **le manque de reconnaissance de la hiérarchie soit compensé par l'autonomie** : « *je n'en ai jamais beaucoup eue, [...] quand on est assez autonome, en fin de compte, on s'en fout des chefs* » (Interviewé 3, 10 juillet 2018).

Il semblerait qu'une perte de sens soit réellement constatée lorsque les personnes ne possèdent **ni reconnaissance, ni autonomie**. Sur les 7 personnes interviewées, 2 sembleraient être dans ce cas : « *J'aime bien ce que je fais, mais il y a beaucoup de contraintes [...] On a plus le temps d'apprécier son travail parce que on va dire tu n'as pas bien fait ton travail [...] tu as toujours cette pression la [...] on doit faire tout, [...] et on est pas reconnaissant* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

### 2.2.8 L'ancrage dans la routine

Sur les 7 interviewés, 3 ont abordé ce sujet comme un facteur de non-sens.

Il semblerait qu'au fil du temps et des rentrées d'argent, **sortir de cette routine deviendrait de plus en plus compliqué** : « *[Ce boulot], c'était un entre deux, mais entretemps tu tombes vite dans le train-train de l'argent qui tombe, donc on se fait parfois piéger par la vie, par les facilités qu'on a* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

Tomber dans cette routine semblerait être un **facteur de non-sens**, impactant directement l'épanouissement personnel : « *Moi avant le sens au travail, j'aimais aller travailler parce que c'était comme un épanouissement [...] C'est ça que maintenant ce sens-là, a vraiment changé parce que je trouve que maintenant c'est travailler pour gagner sa tartine* » (Interviewé 1, 10 juillet 2018).

Il semblerait que ce soit principalement la peur d'être sans revenu qui incite les employés à continuer malgré leur insatisfaction : « *si tu es satisfait, tu continues à travailler [...] mais si tu es insatisfait, tu as besoin aussi de l'argent, et donc en ayant les fonctions aujourd'hui, tu continues de l'exercer. Sauf si tu sais que tu es bardé de diplômes et que si tu veux changer, tu trouveras directement* » (Interviewé 4, 11 juillet 2018).

### 2.2.9 La division du travail

#### La division sociale comme facteur n'impactant pas négativement le sens du travail

Après une brève explication théorique, il semblerait **que tous les interviewés soient en accord** avec le fait d'exercer une fonction précise au sein de la société et de leur entreprise : « *je n'en ai pas ressenti le besoin [...] il me semble que c'est intéressant que chacun ait sa tâche [...] mais tout est lié malgré tout* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018). La plupart des interviewés semblent apprécier fortement leur travail et leur fonction : « *ah oui oui moi j'ai adoré ! J'aimais bien mon travail pour ce que je faisais ! Pour ce que c'était en soi* » (Interviewé 7, 12 juillet 2018)

Il semblerait qu'un critère tout de même important pour pouvoir exercer une fonction précise soit la **diversification des tâches** : « *tant que c'est diversifié moi il n'y a pas de problème hein !* » (Interviewé 3, 10 juillet 2018).

#### La division technique comme facteur impactant négativement le sens du travail

La division technique semble plus **présente et perceptible dans le bas de la hiérarchie** : « *Plus tu vas en bas plus tu as des gens qui sont des robots. Tu leur mets un paquet de choses à faire, ils le font puis une fois qu'il est 4 heures ils s'en vont. Mais à mon niveau non, je ne pense pas* » (Interviewé 6, 13 juillet 2018).

Cependant, elle **semble impacter le sens des autres travailleurs également** : « *Les paramètres d'une journée ne sont jamais les mêmes, tu ne sais pas être productif sur une journée comme tu as été productif sur 8 minutes. Et ça j'en ai beaucoup souffert de voir les gens mis sous pression* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

Les **tâches** des travailleurs qui y sont soumis **sembleraient très définies** : « *C'est vraiment bien défini [...] on te dit voilà tu manges à telle heure [...] le rayon est aussi défini [...] de telle heure [...] tu vas chez la dame, [...] de telle heure tu vas chez l'homme* » (Interviewé 1, 9 juillet 2018).

Et les **notions de temps et de rapidité** très importantes : « *C'est clair que tout le monde cherche à augmenter l'efficacité. A chaque mouvement que tu fais, tout le monde gratte, le petit pourcent d'efficiency ou efficacité que tu vas avoir de plus* (Interviewé 4, 11 juillet 2018).

Cela induirait une forme de pression sur les employés qui y sont sujets : « *Il y avait une pression, parce que pour eux il fallait faire le plus de chiffre d'affaires* » (Interviewé 7, 12 juillet 2018).

Il semblerait que cette forme de division technique **impacte directement le sens de nos actes**, impactant lui-même le sens de notre fonction : « *si on arrivait à mettre du sens dans certaines des choses qu'on fait peut être que on le vivrait autrement aussi [...] mettre du sens dans le contenu de ce que l'on fait plutôt que les faire vite pour être productif, rentable et peut-être que ça prendrait plus de sens [...] c'est peut être bien le sens que tu donnes à quelque chose qui donne le sens à la fonction* » (Interviewé 5, 13 juillet 2018).

### 3. Retour à la théorie

L'objectif de ce mémoire est de répondre aux propositions d'hypothèses qui ont guidé la construction de toute cette partie pratique. Nous allons pour cela, confronter les résultats obtenus aux hypothèses que nous avons élaborées à la fin de la partie théorique.

- Hypothèse 1 : Lorsque nous tentons de connaître les raisons pour lesquelles les personnes trouvent du sens dans leur travail, elles s'expriment spontanément sur un ou plusieurs des six critères définis par Estelle Morin.

*L'utilité aux autres dans la société* : Ce premier critère a été évoqué par trois interviewés. S'il n'a pas été évoqué par tous, cet aspect semble toutefois important pour les personnes l'ayant mentionné : « *Le sens que toi tu y mets, est ce que ça te sert à toi, est-ce que ça sert aux autres, est ce que ça sert à l'humanité* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

*La rectitude morale* : Ce critère n'a été évoqué que par une seule personne, ayant déjà mentionné l'utilité aux autres dans la société : « *est-ce que ça fait plus grandir les gens que ça se fait au détriment des gens* » (Interviewé 2, 10 juillet 2018).

*Les occasions d'apprendre et de développement* : Ce critère a été mentionné par tous les individus. Il semblerait qu'apprendre constitue un réel facteur de sens au travail, et qu'en l'absence des occasions d'apprendre, le travail soit routinier et impacte la motivation du travailleur.

*L'autonomie et l'exercice de pouvoir* : Toutes les personnes interviewées ont évoqué l'autonomie comme critère fournissant du sens au travail, et comme critère de perte de sens lorsqu'elle n'était pas octroyée et qu'il n'y a pas de reconnaissance de la part de la hiérarchie.

*La qualité des relations* : Tous les interviewés ont mentionné la qualité des relations comme étant importante. Il semblerait que la relation froide que les individus entretiennent avec la hiérarchie induise une perte de sens, mais en revanche, le contact et l'entente avec les collègues sont créateurs de sens au travail. Il semblerait donc que ce critère soit très important pour les interviewés.

*La reconnaissance des employés* : Il semblerait que ce point soit sensible pour tous les individus. Chacun y accorde une importance forte, mais très peu estiment avoir reçu

suffisamment de reconnaissance par rapport aux efforts fournis. Toutefois, l'autonomie semble compenser ce manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie.

Pour conclure ce point, nous pouvons dire que les individus s'expriment spontanément sur un ou plusieurs des six critères définis par Estelle Morin lorsque la question du sens est abordée. Grâce à ces éléments, le travail peut réellement être porteur de sens pour les individus mais toutefois, il semblerait que le contexte dans lequel le travail est effectué ne soit pas toujours favorable à la réalisation de chacun de ces critères. Une forte pression, une intensification du travail, et une individualisation prononcée créent un climat défavorable à pouvoir mettre du sens dans les actions réalisées au quotidien.

- Hypothèse 2 : Lorsque nous abordons la question de la division du travail, nous constatons que les individus n'ont pas conscience que celle-ci est un fondement de l'organisation du travail en société. Ils ont toujours considéré que le travail était organisé de la sorte.

Au cours des interviews, nous avons constaté qu'aucun des interviewés ne connaît les théories de la division du travail. Après une brève explication, les personnes percevaient la théorie, mais fournir une réponse fut parfois complexe, exigeant de chacun un grand temps de réflexion pour pouvoir y répondre.

La question de la division sociale était plus particulièrement compliquée à percevoir pour les individus. Sur les 7 interviewés, 2 seulement ont pu fournir une réponse interprétable. Aucun interviewé n'évoque la division sociale à l'échelle globale, et la spécialisation des métiers. Il semblerait qu'ils ne perçoivent nullement la division sociale et qu'ils n'en aient pas conscience. Cependant, nous avons pu constater que la division sociale n'impacte pas négativement le sens du travail pour les individus au sein de la société hypermoderne.

La division technique quant à elle, était plus facilement compréhensible et identifiable. Visiblement, elle serait plus instaurée au bas de l'échelle hiérarchique, et les individus la perçoivent globalement assez négativement.

- Hypothèse 3 : Lorsque nous abordons la question de l'intensification du travail, nous constatons que les critères de gestion managériale instaurés via la financiarisation de l'économie sont une cause de perte de sens.

Sur les 7 interviewés, 6 ont été sujets à un phénomène d'intensification du travail. 6 d'entre eux associent cette intensification à la pression de la rentabilité, et à la pression financière. Selon les interviewés, cela provoquerait d'une part une certaine déshumanisation du travail, et d'autre part des conséquences négatives en termes de santé mentale et physique.

#### 4. Conclusion

Nous pouvons conclure de la division du travail qu'elle n'est réellement pas perçue par les individus, alors qu'elle constitue le fondement de la société actuelle. Ce point avait été analysé dans la partie théorique : nous avons perçu que lors de chaque progrès, la division du travail avait trouvé l'occasion de se renforcer peu à peu, tout en étant de moins en moins perceptible, et qu'elle reste aujourd'hui, la force motrice de la production de biens et services.

Cependant, s'ils n'ont pas conscience de la division du travail, les individus sont toutefois touchés sur plusieurs points que nous avons analysés dans les deux premiers chapitres.

Premièrement, une grande majorité des interviewés ont mentionné le fait que désormais, les dirigeants ont le regard tourné vers le cours des actions, laissant moins d'importance aux autres critères de gestion tels que l'entente entre collègues, le bien-être mental des individus, le côté humain dans l'entreprise..

Deuxièmement, l'obligation de rentabilité de la part de l'entreprise se traduit par une intensification forte du travail et un phénomène de pression se répercutant sur chacun. Cela procure aux employés le sentiment de n'être qu'une ressource au service de la rentabilité.

Troisièmement, ces efforts supplémentaires exigés de la part des individus ont des conséquences sur le plan physique, car on exige de leur part un investissement intense.

Ensuite, le travail constitue un élément important dans la vie des individus. Chacun mentionne des avantages à travailler et tous pensent que s'ils avaient le choix de travailler ou non ils le feraient, mais à un autre rythme et une autre intensité.

Pour conclure, le problème selon les individus n'est pas le travail en soi, les tâches ou la fonction, mais il est plutôt question de contexte, où certains éléments qui sont indispensables au sens du travail ne peuvent plus prendre leur place.

Nous allons maintenant passer à une conclusion générale de ce mémoire.

## V. Chapitre V : Conclusion générale

### Introduction

Au cours de ce mémoire, nous avons tenté de mettre en lien la question du sens du travail avec celle de la division. Pour cela, nous avons analysé les différentes transformations sociétales se rapportant à ces deux thèmes, et observé leurs évolutions conjointes jusqu'à aujourd'hui.

Nous avons d'abord analysé le sujet de manière théorique, et enfin de manière pratique.

L'ébauche théorique nous aura permis de conclure que la division du travail est un phénomène au départ naturel, qui s'est discrètement renforcé, prolongé et ancré dans la société pour devenir un réel mode de fonctionnement sociétal.

Si ce phénomène a pu s'installer si profondément, c'est grâce aux diverses évolutions qui ont touché le monde depuis le XVIIIe siècle. Dans un souhait d'évolution, l'Homme a été capable de créer de nombreuses inventions et innovations permettant des progrès considérables. Cependant, il semblerait que certains aspects aient pris une tournure menant à des dérives.

De fait, à force d'expansion, une certaine complexification du processus de travail a été engendrée, provoquant un bouleversement et un certain questionnement chez les individus : l'Homme ne se reconnaît plus dans les tâches exigées, qui sont elles-mêmes semblables à un grain dans un monticule de sable qu'est le système productif. Il ne perçoit plus directement sa participation à la société, ce qui constituait à la base les fondements du rôle du travail.

Dans ce nouveau contexte complexe, le sens du travail est donc bouleversé en plein cœur. Plaçant le contexte dans le sens de la vie, le travail touche à la raison d'être et il est ainsi capable d'impacter tant la santé mentale des individus, que leur santé physique.

Certains critères ont été considérés par des auteurs comme étant facteurs de sens au travail. Dans la deuxième partie de la théorie, nous avons comparé ces critères aux aspects développés précédemment. Nous avons pour chacun d'eux, pu expliquer en quoi les évolutions de la division du travail entrent en contradiction avec les apports de chaque critère.

Il ressort de cela que la complexification engendrée par les bouleversements sociétaux conduit à de nombreuses contradictions, accentuant le phénomène de perte de sens.

Sur cette base, nous avons exploré de manière pratique, la situation de sept interviewés.

Nous avons pu faire comme premier constat, que les individus n'ont pas conscience de la division du travail sur laquelle le système est établi. D'une part, cela aura rendu l'analyse plus complexe à effectuer car les individus n'ont pas pu directement lier la division du travail à une perte de sens. Cependant, nous avons bien pu identifier les différents aspects de la prolongation de la division décrits dans la partie théorique.

Nous avons fait le constat que presque tous les individus interviewés avaient été exposés à des facteurs les exposant à une perte de sens à un moment dans leur carrière. Cependant, celle-ci n'est en aucun cas liée à la division sociale. Tous aiment passionnément leur métier et leur fonction, et continueraient de travailler s'ils avaient le choix.

Cependant, c'est le contexte dans lequel le travail est effectué qui bouleverse les individus. Pour cause principale : la financiarisation de l'économie. Cette étape aura été une phase importante de l'évolution du travail. Elle provoque une pression de la rentabilité, une intensification du travail et une pression croissante sur les individus, les menant à un surmenage ayant des conséquences sur le plan mental, et sur leur santé physique.

Visiblement, ces conséquences se répercutent sur tous les échelons de la hiérarchie, mais plus intensivement au bas de la pyramide, faisant ressortir une forme de division technique semblable à celle présente au sein de la grande industrie du XVIIIe siècle. Le facteur humain paraît le plus touché : à force de vouloir faire au-delà des moyens de chacun, les individus n'ont plus le temps de mettre du sens dans leurs actions quotidiennes, ce qui leur fait perdre le sens de leur travail. Les individus dénoncent ainsi une déshumanisation totale du travail.

Nous pouvons donc conclure in fine que la division du travail impacte la question du sens du travail pour les individus au sein de la société hypermoderne, via la manière dont elle se prolonge à travers les différentes évolutions sociétales.

Nous clôturerons en nous penchant sur les diverses implications de la recherche, ainsi que ses limites, les perspectives futures. Nous établirons également une série de recommandations.

## 1. Implications théoriques de l'étude

Tout d'abord, nous avons pu constater au cours de nos recherches, que les travaux sur la question du sens ne sont pas des plus abondants. De plus, aborder cette question depuis la perspective de la division du travail semble assez innovant. Certains auteurs mentionnent dans leurs textes la causalité de ce phénomène, mais aucun travail ne développe plus concrètement son impact.

Ensuite, certes la méthode qualitative n'est pas une innovation dans le domaine de la sociologie, mais le fait d'avoir choisi des entretiens semi-directifs en ciblant quelques questions ouvertes aura permis de laisser les individus s'exprimer très librement. Cette marge de liberté ainsi que les méthodes d'analyses utilisées nous auront permis d'approfondir ce qui était déjà proposé dans la littérature.

## 2. Implications managériales de l'étude et recommandations

### 2.1 Implications managériale

Le thème de la question du sens du travail est un thème qui touche le monde du travail dans son ensemble, et le monde de l'entreprise en particulier.

Le sens est donc une variable du bien-être indispensable. Il permet d'améliorer la qualité du travail et le rendement de chaque individu ainsi qu'éviter une série de congés maladie qui surviennent lorsque l'individu ne trouve plus le sens de son travail. Chaque manager ou gestionnaire d'entreprise devrait donc prendre celui-ci en compte afin d'assurer le bon déroulement du travail.

### 2.2 Recommandations

Sur base de notre retour à la théorie, nous pouvons émettre quelques recommandations.

Au cours de notre analyse, nous avons pu constater que le phénomène de rentabilité est un élément alarmant. Il provoque d'une part un phénomène d'intensification et de pression, et d'autre part une déshumanisation du travail.

Le phénomène de pression du travail a de nombreux impacts négatifs sur les individus, tant au niveau du sens, qu'au niveau de leur santé mentale et physique. Comme chaque individu

qui est sujet à cette pression est susceptible de la répercuter sur un autre, il provoque un phénomène de déshumanisation impactant négativement le sens du travail des personnes.

Une solution pour pallier ce problème, serait de se poser la question du revenu universel. Au cours des interviews, le sujet a été évoqué, et il est également présent dans la littérature. Nous ne l'avons pas approfondi au cours de ce mémoire, mais il semblerait que se tourner vers un tel système puisse contrebalancer les déséquilibres du sens du travail créés par les besoins de rentabilité financière. De fait, le revenu universel permettrait aux individus de travailler pour ce que le travail « est en soi ». Toutefois, cela impliquerait des changements importants au niveau de la société, ce qui pourrait constituer l'objet d'une autre recherche.

Une autre solution envisageable serait de mettre en place d'avantage de contrôles de la santé mentale des individus en entreprise. Il existe déjà des médecins du travail et des psychologues du travail, mais il pourrait s'agir de mettre en place des contrôles annuels, effectués par des experts dans le domaine. Cela permettrait éventuellement de prévenir des risques psychosociaux, et d'établir une liste de recommandations aux entreprises sur leurs éventuels problèmes organisationnels.

Enfin, une dernière recommandation pourrait être de sensibiliser les individus lors de leur formation, à l'impact du management sur les employés. Lors de notre cursus à la LSM, nous avons suivi des cours de management humain, mais la grande majorité du cursus tourne autour de la gestion pure et dure de l'entreprise. Sensibiliser d'avantage les individus aux impacts psychologiques potentiels d'un mauvais management, d'une surcharge de travail, ou d'une surcharge de pression, pourrait s'avérer avantageux et pourrait dès lors prévenir des risques psychosociaux.

### 3. Implications sociétales de l'étude et réflexion éthique

D'un point de vue éthique et sociétal, la division du travail est un sujet très important. De fait, nous avons vu qu'une perte de sens pouvait avoir des conséquences importantes en termes de santé physique et mentale des individus.

Le phénomène de crise du sens touche les employés de nombreuses entreprises, issus de multiples domaines et ses conséquences sont coûteuses tant pour les entreprises, que pour les employés.

Dès lors, reconstituer le sens du travail pour chacun serait bénéfique à la société dans son entièreté. Nous connaissons grâce aux recherches existantes, les éléments et facteurs influençant le sens des individus. La société tirerait de grands bénéfices à mettre ceux-ci en pratique.

#### 4. Limitations et suggestions pour la recherche future

##### 4.1 Limites de l'étude

Cette recherche comporte certaines limites, tant au niveau de la méthode que nous avons utilisée, qu'au niveau de l'échantillon constitué.

La méthode qualitative comporte certains biais. L'entretien sous la forme semi-structuré laisse place à une grande marge de manœuvre lors des interviews. Même si un guide d'entretien a été élaboré pour limiter cet effet, l'enquêteur est sans cesse contraint de devoir réagir et rebondir en fonction de ce que livre la personne interviewée. Ensuite, malgré une méthode d'analyse rigoureuse, les informations reçues de la part des participants sont susceptibles d'être interprétées d'une façon différente par chaque chercheur. Une objectivité totale de la part de celui-ci semble compliquée à obtenir lors de recherches qualitatives.

Pour terminer, l'échantillon constitué est de très petite taille. Même si sa composition est très hétérogène, il est trop peu important que pour pouvoir être représentatif et permettre aux résultats d'être globalisés à l'ensemble de la population.

##### 4.2 Perspectives futures

Cette recherche laisse des ouvertures tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. Elle laisse ainsi plusieurs ouvertures sur le plan de la recherche.

#### Sur le plan de la recherche :

Etant donné la taille réduite de l'échantillon, une perspective future serait de réaliser une étude sur la question du sens au travail mais sur un échantillon de plus grande taille. Il serait intéressant de réaliser cette analyse sur base d'une méthode quantitative, afin de garantir une plus grande objectivité et un traitement des données informatiques. Cette seconde recherche permettrait ainsi de pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble de la population.

Ensuite, différentes thématiques pourraient être d'avantage approfondies autour de la division du travail et de la question du sens. Nous avons notamment mentionné l'implantation du revenu universel, la question de la sensibilisation aux pratiques managériales dans le domaine de l'enseignement des sciences économiques et de gestion, et l'implémentation de contrôles de la santé mentale des individus au sein des entreprises.

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Andreff, W. (2003). Les multinationales globales. La découverte. En ligne <https://www.cairn.info/les-multinationales-globales--9782707139535.htm>
- Bailly, P. (s.d.). *Division du travail et extension des marchés chez Adam Smith*. En ligne <http://www.ac-grenoble.fr/disciplines/ses/Content/telecharger/EDS/ASmith.pdf>.
- Belleflamme, P. & Hindriks, J. (n.d.). Economie Politique, Chapitre 4 : Offre et demande : les forces du marché. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-neuve.
- Bigot, P. (2014). L'à-venir du travail. *Cahier Jungiens de psychanalyse*, 2014/2 (N°140), 133-150. DOI 10.3917/cjung.140.0133
- Blanchet, A. & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Edition Fernand Nathan.
- Boutillier, S. & Uzunidis, D. (2006). *Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle*. Bruxelles : De Boeck Supérieur. DOI 10.3917/dbu.bouti.2006.01
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI 10.1191/1478088706qp063oa
- Bué, J., Coutrot, T., Guignon N. & Sandret, N. (2008). Les facteurs de risques psychosociaux au travail. *Revue française des affaires sociales*, 2008/2, 45-70. En ligne : [https://cairn-info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2008-2-page-45.htm](https://cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2008-2-page-45.htm)
- Cadet, J-J. (2014). *Travail aliéné chez Karl Marx : un sujet « désobjectivé » dans des processus d'objectivation*. En ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01528561/document>
- Caillé, A. (2014). Une petite histoire de l'assujettissement au travail. *Cahiers jungiens de psychanalyse*, 2014/2 (N°140), 9-19. DOI 10.3917/cjung.140.0009

- Châteauneuf-Maclès, A. (2011). Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail. *Idées économiques et sociale*, 2011/4 (N°164), 1-78. DOI 10.3917/idee.164.0024
- Cherré, B., Laaraf, Z. & Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en Sciences de Gestion* », 2014/1 (N°100), 143-172. DOI 10.3917/resg.100.0143
- Collas, P. & Martel, P. (2002). D'une GRH internationale à une GRH mondiale, d'un enjeu de gestion à un enjeu stratégique. *Gestion*, 2002/1 (Vol. 27), 1-110. DOI 10.3917/riges.271.0012
- Cottin-Marx, S. (2013). Un revenu pour exister. *Mouvements*, 2013/1 (N°73), 7-9. DOI 10.3917/mouv.073.0007
- Crawford, M-B. (2009). *Eloge du carburateur : Essai sur le sens et la valeur du travail*. Paris : La découverte.
- Cru, D. (2011). Des risques psychosociaux bien encombrants. *Esprit*, 2011/10, 140-147. DOI 10.3917/espri.1110.0140
- Decoeur, p. (2012). *Etude qualitative, pourquoi faire ?*. En ligne <https://www.webmarketing-com.com/2012/11/15/17052-etude-qualitative-pourquoi-faire>
- De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Edition du seuil.
- De Gaulejac, V. (2015). *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*. Paris : Editions du seuil.
- Dejours, C. (1993). De la psychopathologie a la psychodynamique du travail. *In travail et usure mentale*. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (2006). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, 2006/1 (N°39), 123-144. DOI 10.3917/amx.0390123
- Delapalme, F. (2014). Ah, alors on doit travailler, Cahier jungiens de psychanalyse, N°140, p 21-40, DOI 10.3917/cjung.140.0021

- Desmet, C. (2018). Business ethics and compliance management. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Dieuaide, P. (2004/2). Autour de la question du travail. Trois thèses sur le capitalisme cognitif. *L'homme et la société* (n°152-153), p 129 – 150.
- Dufour, M. (2014). Le sens, un travailleur discret. *Cahiers jungiens de psychanalyse*, 2014/2 (N°140), 163-166. DOI 10.3917/cjung.140.0163
- Faes, H. (2011). Le sens du travail. *Transversalité*, 2011/4 (N°120), 25-37. DOI10.3917/trans.120.0025
- Fluckiger, F. (2013). *La naissance du Web*. En ligne <https://home.cern/fr/topics/birth-web>
- Fonseca, C. (2014). Et la paresse alors ?. *Cahiers jungiens de psychanalyse*, 2014/2 (N°140), 125-132. DOI 10.3917/cjung.140.0125
- Gaudillière, J-P. (2008). À chacun selon ses (vrais) besoins ? Abondance, capitalisme « cognitif » et utopie numérique. *Mouvements*, 2008/2 (N°54), 99-110. DOI 10.3917/mouv.054.0099
- He, Y. & Boissin, O. (2006). Spécialisation individuelle et division sociale du travail : Une lecture dynamique d'A. Smith, A. Marshall et A. Young. *Cahiers D'économie politique/Papers in Political Economy*, 2006/1 (n°50), 123-135. DOI 10.3917/cep.050.0123
- Huault, I. (1997). Introduction. In *Le management international*. La découverte. En ligne <https://www.cairn.info/le-management-international--9782707128201.htm>
- Larousse (n.d.). *NTIC*. En ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/NTIC/186559>
- Lejeune, C. (2013). Séminaire d'accompagnement du mémoire (en sciences de gestion) : Analyse quantitative. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

- Lichtenberger, Y. (2011). Sens et valeur au travail. *Esprit*, 2011/10, 89-100. DOI 10.3917/espri.1110.0089
- Linternaute. (n.d.). *Valeur d'usage*. En ligne <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/valeur-d-usage/>
- Méda, D. & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Morin, E. & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 2007/2 (Vol. 32), 31-36. DOI 10.3917/riges.322.0031
- Morin, E. (2010). La santé mentale au travail : une question de bon gros sens. *Gestion*, 2010/3 (Vol. 35), 34-40. DOI 10.3917/riges.353.0034
- Mousli, M. (2010). *2000 : L'éclatement de la bulle internet*. En ligne <https://www.alternatives-economiques.fr/2000-leclatement-de-bulle-internet/00064727>
- Niccolai G. (2014). Travail/psychique. *Cahiers jungiens de psychanalyse*, 2014/2 (N°140), 151-162. DOI 10.3917/cjung.140.0151
- Durant, J-P., Fajardie, F., Pialoux, M., Beaud, S., Napoli, P. & Pasquier, D. (2004). « Notes ». *Mouvements*. 2004/3 (n°33-34), 231-239. DOI : 10.3917/mouv.033.0231
- Paquot, T. (2008). De la « société de consommation » et de ses détracteurs. *Mouvements*, 2008/2 (N°54), 54-64. DOI 10.3917/mouv.054.0054
- Périlleux, T. (2010). Affairement et consistance existentielle. Les visées d'une clinique du travail. *Travail et santé*. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Périlleux, T. (n.d.). Sociologie clinique du travail. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

- Périlleux, T. (n.d.). Sociologie clinique du travail : Partie II. Analyse clinique de l'expérience de travail. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Pleyers, G. (n.d.). Etudes de marché : Etudes qualitatives. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Pouch, T. (2004). Vers le meilleur des mondes possibles ou les promesses du capitalisme cognitif. *L'Homme & la société*, 2004/2 (N°152-153), 151-162. DOI 10.3917/lhs.152.0151
- Pinard, R. (2000). Introduction. In *La révolution du travail : De l'artisan au manager*. Presses universitaires de Rennes. DOI : 10.4000/books.pur.24006
- Pinard, R. (2000). Introduction de la première partie. In *La révolution du travail : De l'artisan au manager*. Presses universitaires de Rennes. DOI : 10.4000/books.pur.24008
- Pinard, R. (2000). Chapitre 1. Le travail : une invention de la modernité contre la féodalité. In *La révolution du travail : De l'artisan au manager*. Presses universitaires de Rennes. DOI : 10.4000/books.pur.24009
- Pinard, R. (2000). Introduction à la deuxième partie. In *La révolution du travail : De l'artisan au manager*. Presses universitaires de Rennes. DOI : 10.4000/books.pur.24011
- Pinard, R. (2000). Chapitre 2. Le mode de production capitaliste comme principe d'organisation. In *La révolution du travail : De l'artisan au manager*. Presses universitaires de Rennes. DOI : 10.4000/books.pur.24012
- Pinard, R. (2000). Conclusion. Transformation de la société et sens du travail. In *La révolution du travail : De l'artisan au manager*. Presses universitaires de Rennes. DOI : 10.4000/books.pur.24026
- Rocheftort, T. (2007). Nouveau modèle productif et crise du travail : une approche sociologique en termes de configuration productives conflictuelles. *Marché et Organisations*, 2007/2 (N°4), 43-77. DOI 10.3917/maorg.004.0043

- Reverso. (n.d.). *Définition valeur d'échange français*. En ligne <https://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/valeur+d%27%C3%A9change>
- Roussay, P. (2007). Souffrance et plaisir au travail. Du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail. *Le Journal Des psychologues*, 2007/6 (n°249), 34-38. DOI 10.3917/jdp.249.0034
- Schwartz, Y. (2004). La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible. *L'homme & la société*, 2004/2 (N°152-153), 47-77. DOI 10.3917/lhs.152.0047
- Van Campenhoudt, L. & Quivy, R. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Editions Dunod.
- Vautherot, A. (2009). *L'ordinateur : Histoire D'une Invention*. En ligne <https://www.gralon.net/articles/materiel-et-consommables/materiel-informatique-et-consommable-informatique/article-l-ordinateur---histoire-d-une-invention-2397.htm>
- Veltz, P. (2017). *La société hyper-industrielle. Le nouveau capitalisme productif*. Paris : Editions du seuil.
- Vicherat, D. (2013). Le travail, sa valeur et la gauche. *Mouvements*, 2013/1 (N°73), 105-110. DOI 10.3917/mouv.073.0105
- Wikisource. (2018). *Page : Smith - Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, Blanqui, 1843, I.djvu/106*. En ligne : [https://fr.wikisource.org/wiki/Page:Smith -  
\\_Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, Blanqui,  
1843, I.djvu/106](https://fr.wikisource.org/wiki/Page:Smith_-_Recherches_sur_la_nature_et_les_causes_de_la_richesse_des_nations,_Blanqui,_1843,_I.djvu/106)

