Synthèse de la communication de **Madame Estelle Morin,**
Professeur titulaire, HEC Montréal

Efficacité organisationnelle, sens du travail et santé des personnes.

« Nous sommes ce que nous faisons et nous faisons ce qui nous transforme. Par conséquent, si on ne fait pas attention à la manière dont on organise le travail, à l'expérience que les gens vivent au quotidien dans leur travail, au-delà des théories, on va affecter aussi ce qu'ils sont comme personne. Pas seulement leur santé, mais aussi leur structure identitaire. »

Madame Estelle Morin

Aujourd'hui, j'aimerais vous parler très brièvement d'un sujet complexe, celui de L'efficacité des organisations et son rapport avec le sens du travail et de la santé.

Comme vous disait Monsieur L'Heureux, j'ai effectivement fait une thèse sur l'efficacité des organisations. Ce qui m'intéressait alors, c'était de comprendre comment les personnes qui évaluent les organisations se représentaient l'efficacité organisationnelle. Vous savez, chaque automne, plusieurs journaux publient une liste des meilleures entreprises, des entreprises les plus performantes. Ces listes sont constituées par des personnes, et celles-ci ont la confiance de plusieurs, dont les investisseurs, parce que le rang qu'elles donnent aux entreprises va vraisemblablement influencer leurs décisions. Et je vais vous parler de ça, parce que quand j'ai soutenu ma thèse, j'ai été confrontée à un sujet fort difficile : Qu'est-ce qu'on fait après ? … parce que j'ai découvert des choses en faisant ma thèse. Je vais vous en parler.

TOUTES LES CONDITIONS RÉUNIES POUR TOMBER MALADE OU LE COCKTAIL MOLOTOV.

Depuis des années, dans les organisations, quand on demandait aux gestionnaires le genre de personnes qu'ils recherchaient, presque toujours ils répondaient : des personnes compétentes qui valorisent le travail, qui mettent le travail au premier rang dans leur vie ; des personnes qui sont mues par un fort besoin d'accomplissement, de réussite; qui veulent utiliser le travail comme un moyen de réalisation personnelle – et je ferais le pari qu'il y en a ici, dans la salle, du monde comme ça –; qui ont aussi un goût de la compétition parce que dans la compétition il y a du dépassement, il y a le jeu, il y a un pari et c'est stimulant. Ce sont-là les caractéristiques d'une personne dite motivée.

Quand vous mettez ce genre de personnes dans une organisation où on valorise l'excellence, la performance, l'amélioration continue, vous avez toutes les conditions réunies pour tomber malade.
Parce que les gestionnaires voient des personnes qui ont le goût de travailler, qui ont le goût de s'investir dans le travail, qui veulent se réaliser dans le travail, ils ne peuvent pas faire autrement que de leur en demander, et c'est celles-là qui vont s'investir dans leur travail. Si elles ne prennent pas garde à leur intérêt, elles risquent de dépasser leurs limites et de compromettre leur santé.

Vous vous souvenez probablement de la publication, en 1982, d'un ouvrage qui s'intitule *Le Prix de l'Excellence (In Search of Excellence)* de Peter et Waterman: c'était le manuel de chevet de tous les bons gestionnaires – au lieu de lire (Sergio) Kokis ou d'autres auteurs qui travaillent l'imaginaire, on lisait Peter et Waterman – et ils ont adhéré à cette culture de performance et d'excellence. Ensuite on a eu, dans les années 90, en pleine difficulté économique, une succession d'événements qui ont amené les gestionnaires à rationaliser – entendez réduire les effectifs à leur plus strict minimum – avec des développements des logiques de *toujours-plus*.
Une collègue parisienne, Nicole Aubert, a publié un ouvrage en réponse au livre de Peter et Waterman, avec un autre collègue, Vincent de Gaulejac: *Le coût de l'Excellence*.

Je dirais que c'est dans le contexte des années 90 qu'on a vraiment vu l'impact des représentations que l'on se fait de l'efficacité des organisations sur la santé des personnes. Plus tard, avec le bogue de l'an 2000 et puis le 11 septembre, on a continué dans la même veine, demandant aux gens d'en faire toujours plus avec moins, dans une culture quasi paranoïde où des méchants n'attendent que notre défaillance pour prendre nos emplois…
Ce qui fait croire à plusieurs qu'il faut vraiment tout faire pour se défendre, y compris y laisser son âme.

Et ce n'est pas fini, à en juger par ce qui nous attend dans un proche avenir… On n'a pas fini parce qu'en 2006, le gong de la démographie va sonner. Et ça c'est un fait. La naissance et la mort sont des faits.
On ne peut pas les dénier, mais cela est, au Québec comme dans la majorité des pays du Nord et dans l'Occident. Parce que ce n'est pas vrai au Brésil, ni en Chine, ni en Inde, etc. Au Québec, nous allons être confrontés à un problème de main-d'œuvre majeur. Ce qui fait que toutes ces personnes qui, au cours des 15 dernières années, ont investi terriblement dans leur travail pour garder leur emploi, qui sont presque à l'usure, se feront demander de rester au travail plus longtemps, et vraisemblablement on va leur offrir des conditions salariales très difficiles à refuser… comme quoi on peut acheter les âmes. Alors voilà pour la mise en place.

Performance = Efficacité

La performance et l'efficacité sont 2 concepts interchangeables. Je vous fais un petit peu l'abécédaire.
Quand on fait de la recherche sur la performance de l'organisation, le mot-clé qu'on va trouver c'est *efficacité organisationnelle*. Ça, c'est le concept théorique. En gestion, on va parler de performance, mais on parle essentiellement de la même chose. La performance, c'est l'accomplissement des tâches. L'efficacité, c'est la production de l'effet attendu. Ça réfère à 2 constructions un peu différentes, mais comprenez qu'en gestion, c'est la même chose. Alors quand je m'adresse à un public savant, je parle d'efficacité, quand je m'adresse à un public de gestionnaires, je parle de performance, mais je parle toujours de la même chose.

Comment peut-on définir l'efficacité des organisations ?

La définition que j'ai proposée est la suivante: l'efficacité d'une organisation, c'est un jugement. C'est un jugement que porte un individu ou un groupe d'individus sur l'organisation, sur ses activités, ses produits, ses résultats et les effets que cet individu ou ce groupe d'individus attend d'elle. Parce que c'est un jugement, c'est une prise de position qui repose sur des valeurs. Donc le jugement d'efficacité n'est jamais neutre. Quand on porte un jugement sur une organisation, on ne le fait pas d'une façon impartiale, on ne le fait pas d'une façon objective au sens de l'impartialité. On le fait parce qu'on a des valeurs, parce qu'on a des attentes, et on estime que l'entreprise répond plus ou moins à ces attentes.

Alors c'est ça qui est la plus grande difficulté de l'évaluation de la performance d'une organisation: c'est *qui* porte le jugement. Quand vous avez un public composé de gens en Ressources humaines, ils vont vous parler des personnes. Quand vous aurez un public composé de gens en Finances, ils vont vous parler des réseaux financiers. Si vous avez des économistes, ils vont vous parler de contributions économiques. Si vous avez des politiciens, ils vont vous parler de la croissance, de la contribution au produit national brut… En fait, les résultats différeront selon *qui* regarde l'organisation. On est donc obligé de comprendre que l'efficacité organisationnelle est un construit multidimensionnel qui représente une variété de groupes d'intérêts. Il ne faut pas l'oublier.

Cela dit, au cours de mon doctorat, j'ai fait une enquête auprès des gens qui sont réputés experts dans l'évaluation de l'efficacité d'une organisation pour savoir quelles étaient leurs représentations de l'efficacité, et j'ai appris des choses très intéressantes.

Quels sont les indicateurs sur lesquels on fonde les jugements ?

Trois indicateurs sont généralement utilisés: le rendement des capitaux propres, la croissance des ventes, et *le bénéfice par action*. Mais ce ne sont pas les seuls. Quand on veut avoir un point de vue complet de la performance d'une organisation, il faut tenir compte de 4 dimensions. Évidemment, celle qui va présider sur toutes les autres, c'est *la pérennité de l'entreprise.* On a l'habitude de parler plutôt de la *survie de l'entreprise*, mais une entreprise ça n'a pas de vie ça, ce sont les humains qui sont en vie et qui constituent l'entreprise. La pérennité de l'organisation concerne donc des indicateurs de la capacité à assurer sa permanence: ce sont la *qualité des produits ou des services, la compétitivité et la satisfaction des principaux partenaires d'affaires.*

Qui sont les partenaires d'affaire ?

Les partenaires d'affaires sont les groupes d'intérêts qui contribuent à l'équilibre financier de l'organisation. Dépendamment du type d'organisation et du secteur d'activités, on en dénombre au moins quatre: la clientèle (qui contribue aux revenus), les propriétaires actionnaires ou le gouvernement (qui contribuent au capital), les créanciers et les fournisseurs (qui contribuent au passif à long et court terme). Tous ces groupes d'intérêts participent à assurer la permanence de l'entreprise.

Mais qu'est-ce qui assure la pérennité d'une organisation ?

Ce qui assure la pérennité de l'organisation, *c'est la valeur ajoutée qui est engendrée par la créativité des employés, l'efficience des processus et du soutien du milieu dans lequel évolue l'entreprise*. Ce sont-là les 3 autres dimensions de l'efficacité organisationnelle. C'est donc un concept beaucoup plus large que ce qu'on a tendance à croire, non ?

Au centre, il y une dimension qui s'appelle *l'arène politique* puisqu'il ne faut jamais oublier que les contenus qu'on va mettre dans ces dimensions vont refléter les valeurs et les intérêts des personnes qui ont du pouvoir dans l'organisation. Quand vous avez une organisation qui est gérée en *lean management*, les dimensions *valeur du personnel* sont maintenues à leur strict minimum. Ce qu'on veut, c'est que les gens viennent au travail. La légitimité de l'organisation, on s'en fout, parce que si un gestionnaire gère en *lean management*, c'est-à-dire en *gestion maigre*, c'est que, à terme et très rapidement, il veut vendre son entreprise. En revanche, les gestionnaires qui valorisent le *lean management* vont faire attention à *l'efficience des processus* et à *la satisfaction des partenaires d'affaires.*

Voici donc un modèle de l'efficacité organisationnelle.

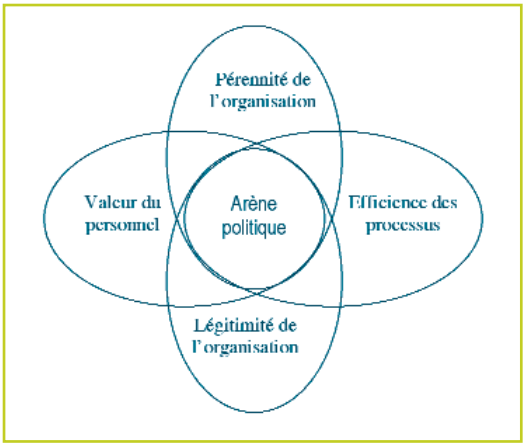

Figure 1. Modèle de l'efficacité organisationnelle

Les 4 grands critères de la valeur du personnel

Cette dimension reconnaît qu'une organisation, c'est avant tout des relations entre des personnes qui apportent, chacune selon ses moyens et ses possibilités, des contributions à la performance organisationnelle. Cette dimension comprend quatre critères: *la santé des employés, la sécurité du travail, les compétences des employés et leur engagement au travail.* En d'autres termes, une entreprise est en partie efficace quand les employés sont en santé, travaillent dans des conditions sécuritaires, sont engagés dans le travail qu'ils font, et sont *compétents.*

L'efficience des processus

L'efficience, c'est un ratio d'*output* sur des *input*. L'efficience des processus est une dimension importante de la performance organisationnelle, car elle rend compte de la valeur ajoutée qui est engendrée par les processus et les activités de l'organisation et des économies réalisées par les efforts d'amélioration continue des processus de production de biens ou de services. Pour augmenter l'efficience des processus, les gestionnaires doivent améliorer la rentabilité financière de l'entreprise, la productivité et l'économie des ressources, trois critères fondamentaux de cette dimension de l'efficacité organisationnelle. La rentabilité, c'est un ratio d'efficience tout autant que celui de la productivité, car c'est un rapport des revenus sur les dépenses.

L'*économie des ressources* est aussi un critère très important parce qu'on vit dans un environnement où les ressources se font rares. Il faut ménager l'électricité, l'eau, l'atmosphère…

La légitimité de l'organisation, parce que quand ça va mal, c'est la légitimité de l'organisation qui va permettre de passer au travers. Et qui la donne? La communauté dans laquelle l'organisation opère. Deux critères vont concourir à développer la légitimité: *la responsabilité sociale* et *la responsabilité environnementale.*

Est-ce que l'on voit beaucoup d'organisations qui sont gérées avec ces critères-là? Non!
Et c'est ça le problème! La majorité des organisations sont administrées avec des critères essentiellement financiers, ce qui restreint l'attention des gestionnaires à cette seule dimension de la performance. Et cela a des conséquences dans la gestion quotidienne des activités. Par exemple, si la santé et la sécurité des employés ne font pas partie du tableau de bord des gestionnaires, on peut s'attendre à ce qu'ils n'y donnent pas toute l'attention requise.

En effet, nous savons que nous faisons ce qu'on trouve important, et ce qu'on trouve important constitue généralement les critères d'évaluation. Par conséquent, on accorde de l'attention à ce qui sera mesuré. Même si dans le discours, tout le monde estime que la santé et la sécurité sont des critères de performance importants, s'ils ne sont pas évalués, alors on n'y prêtera pas toute l'attention requise.

C'est ce qui m'a sauté au visage en 1989 quand j'ai fait cette proposition-là. Ça fait un moment déjà. Mais on continue de penser, à l'instar du modèle de Kaplan et Norton, qu'il suffit de mesurer la satisfaction des actionnaires, de la clientèle et des employés pour assurer la performance de l'entreprise…. Entre nous, la satisfaction n'est pas un critère fiable, parce que les humains sont faits pour être insatisfaits. Maslow ne cessait de le dire: il n'est pas possible de satisfaire tout le monde. En fait, il n'est ni possible ni souhaitable pour un humain d'être satisfait une fois pour toutes, car le développement de la personne dépend des épreuves et des frustrations qu'elle rencontre dans son quotidien. En fait, ce qu'il faut lorsqu'on est responsable d'une équipe, c'est diriger les personnes de telle sorte qu'elles aient confiance à subvenir à leurs besoins fondamentaux (physique, sécuritaire et qu'elles s'élèvent au niveau supérieur de leurs besoins. Le critère le plus important, c'est la santé. Les employés en santé sont productifs. Des résultats nous le prouvent.

La limitation de l'évaluation de l'efficacité organisationnelle

Pourquoi ne donne-t-on pas d'attention à la santé des personnes?

La première raison à mon avis, c'est la *survalorisation des indicateurs financiers* dans la pratique quotidienne de la gestion des équipes de travail et des opérations, au point où les autres dimensions de la performance sont complètement occultées. N'est-ce pas le cas? Ce qui compte, c'est l'argent, et ça compte même dans l'Éducation, même dans un établissement de santé, même dans un établissement de services sociaux… Je ne dis pas qu'il ne faut pas valoriser les indicateurs financiers, mais je dis qu'il faut aussi valoriser la dignité des personnes et leur santé; il faut aussi parler de leur sécurité et de leurs compétences. Il faut savoir si elles ont du «fun» au travail, en plus de gagner un bon salaire.

En effet, pour la majorité des Québécois, le salaire n'est pas tout, et pour plusieurs d'entre nous, ce n'est pas ce qui donne du sens au travail. Un Québécois trouve du sens à son travail quand il fait quelque chose d'utile, qu'il a du plaisir à faire et qui apporte quelque chose à la société. Un travail qui n'a pas ces caractéristiques doit être payant pour qu'il ait l'intention de le garder. Et quand c'est le cas, un Québécois n'appelle plus cela un travail, il appelle ça «un job». C'est différent des Américains. J'insiste! Pour un Américain, un travail qui a du sens, c'est un travail qui est bien payé, dont les avantages sociaux sont bien intéressants.
C'est pour ça que les gestionnaires des ressources humaines, aux États-Unis d'Amérique, valorisent beaucoup le *Compensation System*. Mais nous ne vivons pas aux États-Unis, notre culture est différente.

La deuxième raison, c'est le fait qu'on ait tendance à traiter les personnes comme des ressources, des numéros d'employés ou du capital; on appelle ça la *dépersonnalisation des employés.* Pourquoi? Parce que lorsqu'il s'agit de finances ou d'argent, les individus, c'est comme du capital: **le capital humain.** On gère le travail et la carrière des personnes qu'on emploie comme si c'était du capital. On vous place et on vous déplace. Ça fait moins mal. C'est un beau système de défense: ça protège les personnes qui ont des décisions difficiles [à prendre], sans compter la dissociation qui va avec.

La troisième raison, c'est le *renforcement des logiques de toujours-plus*, au détriment des logiques de toujours-mieux, avec pour corollaire le renforcement de la compétition à l'interne au détriment de la coopération, sans compter la détérioration de la qualité du travail et l'augmentation du stress.

LA SANTÉ

C'est un indicateur important. C'est un critère important de la valeur du personnel.

On distingue la santé du bien-être parce qu'on peut être malade et bien dans sa peau. Il y a des gens qui sont en phase terminale mais qui sont bien. Ils ont accepté la mort. Le concept de bien-être est plus large. Et, en recherche, on mesure ça de plus en plus. On mesure *la santé*, *la perception de ton état de santé*, et on mesure aussi *le bien-être psychologique*.

La qualité de vie au travail

C'est un concept qui revient à la mode, après 20 ans d'absence, et qu'on associe au *bien-être* dans les organisations. –Savez-vous que *le concept de qualité de vie au travail* vient de Toronto? – En 1972, se sont réunis des chercheurs avec Eric Trist – des gens des pays nordiques – dans un Congrès sur le thème «*Quality of Work Life*». On y parlait alors – et c'est avant *Le Prix de l'Excellence* de Peter et Waterman – des façons différentes d'organiser le travail qui favorisent la santé et la sécurité du personnel, tout autant que la performance de l'organisation. Cela a disparu en 1982 parce qu'on n'avait plus les moyens de s'occuper du personnel.

La qualité de vie au travail se traduit par des indicateurs qui peuvent s'apparier facilement au modèle d'efficacité. Des gens qui sont satisfaits de leur travail et de leur emploi, qui sont fiers d'appartenir à l'organisation, qui ont l'intention de garder leur emploi parce qu'ils ont envie de s'y investir, qui se sentent dignes du travail qu'ils font, qui s'y accomplissent, mais pas au détriment de leur santé; qui atteignent un équilibre au niveau de leur vie privée.

Des menottes dorées

Si c'est vrai que la qualité de vie au travail favorise à la fois la santé des personnes et l'efficacité de l'organisation, comment se fait-il qu'il y ait si peu d'entreprises qui promeuvent des telles pratiques?
Je vous propose trois explications. La première, comme je viens de l'expliquer, c'est la restriction de l'évaluation de l'efficacité organisationnelle à ses aspects financiers. La deuxième raison relève de la direction générale et la troisième raison, de la nature même des humains.

Avez-vous remarqué qu'un directeur général n'est pas syndiqué? Alors quand il ne fait pas bien son travail, le président du Conseil d'administration le remercie. Je caricature, bien sûr, mais il est temps de reconnaître que le directeur général tout autant que les cadres supérieurs n'ont pas de filet de sécurité. Pour cette raison – et d'autres, bien sûr, mais surtout pour cette raison-là – les membres du comité de direction n'ont pas trop envie de ne pas présenter les résultats financiers qui sont attendus par les membres du Conseil d'administration. Alors, comme tout le monde qui est anxieux en raison de l'évaluation des résultats, qu'est-ce qu'ils ont tendance à faire? Contrôler. C'est la réponse tout à fait logique et légitime.

Et ils apprennent – et très vite – qu'ils ne doivent faire confiance qu'à eux-mêmes. Donc, d'ici à ce qu'ils apprennent à déléguer, il va falloir leur donner un filet de sécurité.

On a souvent cette impression, et j'ai appris cela au contact des personnes qui fréquentent une école de gestion, que plus on monte dans la hiérarchie, plus on a de pouvoir. C'est un peu vrai, mais pas tout à fait: on est plus riche, on a l'air plus puissant, mais on est mal pris. Il y en a beaucoup qui ont des menottes dorées. On pourrait en débattre, mais c'est ce que mon expérience clinique m'a appris.

La réticence des employés à assumer leurs responsabilités

La troisième raison, c'est la tendance bien naturelle de s'en remettre à l'autorité pour faire quelque chose. On appelle ça l'obéissance. C'est plus fort que nous. Les humains troquent facilement leur responsabilité individuelle pour obéir à une personne contre la sécurité que cela leur procure de dépendre d'elle. Ça, je l'ai beaucoup vu. Depuis 3 ans, je fais beaucoup d'activités dans les milieux syndiqués, avec des employés occupant des postes d'entrée; qui commencent donc à travailler. Ils veulent de l'autonomie; ils veulent des responsabilités. Dès qu'on leur confie des responsabilités, ils réalisent à quel point cela comporte des risques. Aussi, les troubles qui viennent avec les responsabilités, ils préfèrent les laisser à leurs cadres.

C'est Milgram qui nous a permis de comprendre le phénomène de l'obéissance. Quand on perçoit que quelqu'un a de l'autorité et à plus forte raison, si cela nous apparaît bien légitime, alors si cette personne nous demande de faire quelque chose, on le fait. On cède facilement notre responsabilité aux mains d'une personne que l'on perçoit en autorité, même en 2005. Il faut beaucoup de travail d'introspection et de remise en question pour désamorcer cette tendance à obéir.

Assumer la responsabilité, c'est prendre la liberté et le risque qui va avec. C'est un problème existentiel parce qu'on n'est jamais sûr du choix que l'on fait. Vous savez, quand on fait un choix, on renonce aux autres. C'est aussi bien plus rassurant de reprocher à quelqu'un de s'être trompé. C'est plus facile.

Les facteurs de la qualité de vie au travail

En général, quand on parle de stress ou de santé au travail, on songe rapidement aux facteurs individuels; par exemple, le tempérament, les gênes, les problèmes familiaux, les problèmes financiers, etc. Ce qui a d'ailleurs permis le déploiement des programmes d'aide aux employés. Mais, on se rend compte que prendre soin des personnes qui souffrent, cela n'empêche pas les autres de tomber à leur tour d'épuisement ou d'autres maladies associées au travail. Il a donc bien fallu remonter en amont pour déterminer les facteurs qui sont susceptibles d'engendrer du stress au travail. Quatre ensembles ont été déterminés: *l'organisation du travail*, *les conditions d'exercice*, *la qualité des relations professionnelles* et *l'équilibre avec la vie privée*. Dépendamment du *sens* que les personnes donneront à ces facteurs, l'impact sur leur santé sera différent. Si le sens est positif, alors les impacts devraient être positifs aussi. Au contraire, si le sens est négatif, les impacts devraient être négatifs aussi. Il se pourrait même que le modèle soit plus complexe: on peut même envisager que des personnes souffrent en raison de mauvaises relations professionnelles, mais qu'elles soient heureuses de faire leur travail. Ce n'est donc peut-être pas si simple qu'on le souhaiterait…

Les facteurs individuels

Le sens que donnent les personnes à leur travail et à leur environnement de travail dépend de plusieurs facteurs qu'on appelle des facteurs individuels. Parmi ces facteurs, quelques-uns semblent être plus importants que d'autres. Par exemple, le type de personnalité comme le **type A.** C'est le genre de personnes dont j'ai parlé au début, qui valorise le travail, qui a besoin de compétition pour avoir du plaisir au travail. Ces personnes-là sont à risque.

Il y a aussi le **type d'affect** des personnes. Les personnes négatives sont plus à risque que les personnes positives. Vous savez, le négativisme est une attitude qui repose sur des croyances assez bien ancrées dans les habitudes des personnes et il faut tout un travail sur soi pour les désamorcer.

Le style attributionnel est aussi un facteur important: les personnes qui croient que tout ce qui leur arrive dépend des autres… Elles sont aussi susceptibles de souffrir du travail parce qu'elles s'attendent à ce qu'on s'occupe d'elles dans une situation difficile. Les types externes sont plus susceptibles de souffrir que les personnes de type interne.

2 types de motivation : *interne* et *externe*

Il y a aussi ce qui nous motive au travail. On peut distinguer deux types: les motivations internes (le travail qu'on fait, le plaisir qu'on en retire, les défis qu'on se donne) et les motivations externes (le salaire, le statut, le pouvoir, le prestige, la reconnaissance, etc.). Les personnes qui sont motivées par ce qu'elles font trouvent du plaisir dans leur quotidien. Elles sont «auto-motivées». Et lorsqu'elles n'arrivent pas à bien faire ce qu'elles veulent, elles songent à changer d'emploi. Celles qui sont motivées par ce qu'elles retirent de leur travail seraient prêtes à vivre des conditions d'enfer pour avoir les récompenses qu'elles espèrent. Elles sont plus susceptibles de souffrir.

Il y a aussi **l'estime de soi:** quelqu'un qui s'estime digne, qui s'attribue de la valeur, n'acceptera pas de se faire parler n'importe comment, n'acceptera pas de faire n'importe quoi, va être beaucoup plus résistant.

Enfin, il y a **les stratégies d'adaptation**: par exemple l'alimentation, les temps de repos, les heures de sommeil, l'exercice physique, etc. Quelqu'un qui veille à maintenir sa santé et son propre équilibre, en ayant des loisirs et s'occupant des personnes qu'il aime, cette personne améliore sa résistance au stress et sa qualité de vie.

Dans tout ça, où est le sens du travail ?

Le sens vient d'une rencontre entre ce qu'une personne est et ce qu'elle fait. C'est le degré de cohérence entre ce que l'on est et ce que l'on fait. C'est la définition que j'ai proposée en 1995. Et c'est ce que m'ont appris les entretiens que j'ai faits avec une centaine de personnes au Québec, en France et au Brésil. C'est intéressant de savoir qu'il y a dix ans, étudier le sens du travail paraissait comme une perte de temps aux yeux de plusieurs. Aujourd'hui, force est de constater que ce n'est plus du tout le cas…

Il faut par ailleurs distinguer entre le *sens du travail* et *le sens au travail*, car l'identité se forge à travers ce qu'on fait et les relations que nous avons avec les autres. C'est ainsi qu'on peut dire que des personnes peuvent trouver du sens dans le travail qu'elles font, mais pas dans les relations qu'elles ont au travail et souffrir tout autant que l'inverse.

Et qu'est-ce qui donne un sens au travail? Les enquêtes que j'ai pilotées depuis 1999 m'amènent à proposer trois facteurs: *le plaisir de l'accomplissement*, *l'utilité sociale du travail* et *l'autonomie*. Or, le plaisir de l'accomplissement, vous l'aurez certainement compris, c'est ce qui contribue le plus au bien-être psychologique. On a du plaisir à faire un travail, parce que ce qu'on fait correspond à ses intérêts et à ses compétences, parce que le travail qu'on fait nous permet d'apprendre et de se perfectionner, parce qu'il nous permet d'atteindre nos objectifs. Or, quand on n'a pas de plaisir à faire le travail qu'on fait, on ne va pas forcément en souffrir, on ne sera pas forcément dépressif. Au plus, la journée va être longue. *L'apprentissage*, c'est un *facteur de bien-être psychologique*.

En revanche, *l'autonomie peut aussi être un facteur de détresse*, comme l'ont déjà montré d'autres équipes de recherche dont celle de Jean-Pierre Brun ou de Renée Bourbonnais.

La rectitude morale: un modèle québécois

Les Québécois trouvent du sens dans leur travail quand ils trouvent correct ce qu'ils font, quand le travail qu'ils font respecte les valeurs humaines et les personnes. On commence, aujourd'hui, à parler de l'éthique au travail, mais les Québécois nous l'ont déjà appris en 1995! Les chercheurs ne le savaient peut-être pas, mais les Québécois eux le savaient. Faire un travail correct, dans un milieu qui promeut la justice et l'équité dans le quotidien, c'est très important. Et cela s'associe à la qualité des relations, avec ses collègues bien sûr, mais aussi avec ses supérieurs, ses subordonnés et les clients. Cela implique également *le soutien* que l'on a de ses collègues, surtout lorsqu'on a des difficultés. Comme l'ont montré les études de *Karazek*, de *Michel Vézina* et son groupe, la qualité des relations est un facteur de détresse psychologique.

La contribution sociale est une autre chose qui *contribue au bien-être psychologique* des travailleurs québécois. Comme quoi nous sommes plus sociaux-démocrates que nous le pensions.

Alors ça se traduit comment? Les gens qui trouvent du plaisir dans leur travail disent que ce qu'ils font est important et a beaucoup de sens pour eux. Et cela a toujours un écho dans leur vie.

Nous sommes ce que nous faisons et nous faisons ce qui nous transforme

Ce que nous faisons nous transforme parce qu'il y a un rapport entre les deux. Par conséquent, si on ne fait pas attention à la manière dont on organise le travail, à l'expérience que les gens vivent au quotidien dans leur travail, au-delà des théories, on va affecter aussi ce qu'ils sont comme personne. Pas seulement leur santé, mais aussi leur structure identitaire. Ce qu'ils sont. Il faut donc renforcer la démocratie dans les organisations. Au Québec, nous avons les conditions pour le faire parce que la valeur démocratique est forte, mais il n'y a pas de dialogue. Il n'y a pas de dialogue parce qu'on a peur de la chicane. Le dialogue, se parler, c'est aussi confronter nos peurs. C'est se disputer, se parler avec respect de nos différences. Ça demande aussi un leadership fort des dirigeants, parce que transformer une organisation d'un mode *lean* en un mode *socio-technique*, ça demande de la fermeté, les tentations étant fortes de revenir comme avant. C'était bien plus simple: il y avait un coupable et il y avait des victimes.

Dans des modes de gestion plus démocratiques, nous sommes tous participants. Cela demande aussi de la stabilité dans les équipes: quand on change constamment les équipes de travail, c'est clair que les apprentissages ne peuvent pas prendre racine. Cela demande aussi du temps, et du temps il n'y en a plus. Il va falloir en trouver. Et c'est une décision collective de le prendre, le temps. Faire de la formation puis de l'accompagnement nécessite de l'argent. Parce que la formation, c'est celle sur le travail qui a le plus d'impact. C'est en faisant qu'on apprend. Puis enfin, ça prend de la patience parce que les signes de productivité, de rentabilité financière, prennent du temps à paraître. Ça prend jusqu'à 3 ans avant de voir une différence sur le plan des états financiers mais, ce qui est certain, c'est que les gains sont là! Puis ils sont là pour rester parce qu'on gère autrement.