

## Chapitre 1

# Valeur et signification du travail, hier et aujourd'hui

Deux explications sont possibles quand on cherche à comprendre la nature et les causes de la démotivation actuelle : soit les attentes et les attitudes des hommes et des femmes qui travaillent ont changé, soit c'est la nature du travail et sa signification dans la société qui ont changé. En réalité, c'est probablement les deux – comme cela a été le cas dans le passé.

En effet, le travail n'a pas toujours fait partie de la vie des hommes, selon les temps et les civilisations, et aujourd'hui encore, il n'est pas pour tous, une donnée constante de la condition humaine. Et ce qui valorise le travail, ce qui lui donne une signification, et donc ce qui justifie aujourd'hui notre motivation à travailler, est différent de ce qui existait hier, et probablement différent de ce qui sera demain. Certes, les rôles professionnels et les activités de travail sont aujourd'hui des aspects fondamentaux de notre vie sociale et de notre identité, mais cela ne veut pas dire qu'ils n'ont jamais changé,

qu'ils ne sont pas en train de changer sous nos yeux, ni qu'ils ne changeront pas encore.

Nous avons tous besoin des produits du travail, du nôtre et de celui des autres. Mais le travail a bien d'autres fonctions que la production de biens et la fourniture de services. Et sa valeur, comme son caractère obligatoire, peut être fondée sur des attitudes et sur des représentations, voire sur des convictions religieuses, qui ne sont pas les mêmes dans toutes les cultures, pas les mêmes pour tous, et qui peuvent changer au cours d'une vie. En outre, les différences entre le travail payé et le travail fait pour soi, entre l'effort sportif et l'ardeur apportée à remplir une fonction salariée, entre le travail – non salarié – lié à la vie familiale et le travail en dehors de la famille, compliquent encore le tableau.

Savoir combien les fonctions du travail sont et ont été variées, et, réaliser, par voie de conséquence, que les motivations au travail peuvent se justifier de manière différente, ne peut se faire sans jeter un regard en arrière ni sans réfléchir à la manière dont la valeur et la signification du travail ont changé dans le temps. Une telle description mériterait tout un ouvrage. Notre propos se limite ici à montrer, par des exemples, comment la place et la valeur du travail ont évolué dans le passé.

## **Le travail n'a pas toujours été une valeur centrale**

Le travail n'a pas toujours été une obligation. Et il ne l'est pas pour tous. La nécessité de travailler est peut-être évidente et immédiate pour les membres des

sociétés économiquement sous-développées, comme pour les catégories les plus dépourvues des sociétés occidentales. Et leur demander pourquoi ils travaillent reviendrait à leur demander pourquoi ils tentent de survivre et de faire vivre leur famille. En outre, aujourd'hui, les difficultés d'insertion professionnelle des jeunes montrent quel rôle le travail peut jouer pour la construction de l'identité et pour la définition du statut social. C'est dire combien les motivations au travail sont nombreuses, complexes et diverses.

Sans vouloir faire ici une histoire du travail à travers les âges, il faut prendre conscience du fait que l'obligation de travailler n'est ni instinctive, ni innée. Les attitudes collectives vis-à-vis du travail ont été soumises à de profonds bouleversements et la signification du travail, ainsi que son importance par rapport aux autres activités humaines, ont changé au cours des siècles, de manière radicale, et à de nombreuses reprises.

### **La valorisation du travail à travers l'histoire**

Les grands systèmes idéologiques qui ont valorisé le travail l'ont fait pour des raisons différentes, soit comme une valeur en soi et une obligation morale fondamentale, soit comme un moyen permettant d'atteindre des objectifs qui sont eux-mêmes valorisés. Pour les Grecs anciens, par exemple, le travail est une malédiction et si les hommes y sont condamnés, c'est que les dieux ne les aiment pas. Au mieux, le travail est, pour eux, un moyen de s'enrichir, donc d'échapper à la sujétion des plus fortunés et d'accéder à la liberté que procure l'oisiveté. Il est vrai que c'est une liberté que, à notre époque, certains futurs retraités attendent avec impatience. L'éthique des Romains était très proche :

Cicéron ne considère comme dignes de l'homme que l'agriculture et le grand commerce. Aux esclaves revient l'essentiel du travail manuel. Ce mépris pour les tâches sans qualification est encore très présent dans la société occidentale actuelle où les immigrés venus des régions pauvres du globe effectuent les travaux manuels dans les pays économiquement plus avancés, ou encore, les font chez eux pour des salaires très bas.

Plus près de nous, au XVIII<sup>e</sup> siècle, le travail est un moyen de richesse et d'émancipation. Il régule les rapports sociaux mais il n'est pas valorisé en soi : dans les comédies de boulevard, les pères de famille souhaitent un gendre qui ait des rentes, pas un gendre qui possède une compétence et un métier qui lui confèrent un rang social. Mais au XIX<sup>e</sup> siècle, l'accent est mis sur les potentialités de chacun. Et une opposition se développe entre le travail noble, qui permet la vie sociale et qui implique la création et la production de biens tangibles, et le travail aliéné qui consiste à vendre son temps sans autre retour que le salaire qui assure la survie familiale.

Au-delà des problèmes sociaux et économiques soulevés par cette répartition sociale et cette valorisation inégale des tâches, on peut donc retenir de ces quelques exemples que la valeur accordée au travail n'est, pas plus que sa signification et sa place au sein des autres activités humaines, une donnée globale, mais qu'elle varie en fonction du type de travail, de la formation exigée, de la nécessité de travailler avec ses mains, de la rareté des qualifications... La valorisation du travail est, et a toujours été, un problème qu'il faut poser en termes différents selon le contenu et le

contexte du travail, selon le statut social qui l'accompagne, selon l'éthique et les conditions économiques et sociales qui dominent dans une société et à un moment donné. On peut retenir que le travail n'a pas partout ni pour tous le même caractère d'obligation, et que sa signification sociale, aussi bien que sa valeur, dépend de facteurs nombreux et complexes. Le paragraphe suivant en donne quelques exemples historiques.

## Différentes éthiques du travail

Les anciens Hébreux défendaient une double signification du travail puisqu'ils enseignaient la nécessité de partager leur vie entre l'étude des textes saints et l'exercice d'un travail manuel. Pourquoi ? Parce que, pour eux, le travail a deux fonctions : manuel et pénible, il représente une expiation du péché originel ; intellectuel et ennoblissant, il constitue une chance pour chacun de participer au sauvetage de l'humanité.

Les premiers chrétiens se sont situés d'emblée dans une perspective différente dans la mesure où, valorisant non le travail, mais ses résultats, ils le justifient par l'obligation de charité. Pour eux, le produit du travail ne doit pas être amassé, il convient de le distribuer aux plus pauvres. Le travail, de ce point de vue, n'a pas de vertu en soi, mais il représente un moyen d'obtenir la bénédiction divine et, il faut le souligner, d'accéder à une vie ultérieure... débarrassée du travail manuel.

Il a fallu encore beaucoup de temps pour que le travail soit motivé par autre chose que le besoin de survivre, le désir de faire la charité, ou l'obligation d'expiation le péché originel. Une des mutations décisives est liée à la révolution spirituelle apportée par la Réforme. Luther, pour qui le travail est un moyen de servir Dieu, condamne

l'inaction des ordres contemplatifs et enseigne que chacun doit travailler au mieux de ses capacités. Tous ceux qui peuvent travailler y sont astreints, et la charité ne doit être faite qu'à une minorité réellement incapable de subvenir à ses besoins. Calvin va plus loin encore en valorisant la réussite parce qu'elle démontre que le travail accompli plaît à Dieu. Le travail n'est cependant pas une activité égoïste, et ses produits n'autorisent pas celui qui les accumule à mener une vie fastueuse. Il doit les réinvestir pour donner naissance à de nouveaux profits. Cette idéologie qui glorifie et moralise le succès encourage à lutter dans une société qui doit être compétitive. Elle représente la base de l'éthique protestante à laquelle Max Weber a attribué le développement du capitalisme moderne.

Bref, le travail n'a jamais eu le caractère d'une obligation fondamentale. Il ne figure pas au même titre, par exemple, que le devoir filial ou le respect de la propriété d'autrui dans les dix commandements<sup>1</sup> qui représentent encore la base de la morale dans nos sociétés judéo-chrétiennes. Bien plus, les activités professionnelles n'ont pas toujours constitué la trame essentielle du système social. D'autres caractéristiques, le nom et la naissance, la fortune, ont pu être déterminants. D'où l'importance des idéologies qui varient selon les époques et les cultures, qui donnent au travail des significations et des valeurs différentes, et qui sont susceptibles de conférer ou non au travail un caractère obligatoire.

---

1. La seule obligation relative au travail, dans le décalogue, concerne... le repos du Sabbat et l'obligation de consacrer le septième jour de la semaine à la prière et à l'étude des textes sacrés : « Souviens-toi du jour du Sabbat pour le sanctifier... ».

## Les relations entre travail et famille

### Les rôles de la famille et du travail à travers les cultures

Le tableau se complique quand on prend en compte les autres réseaux sociaux dont dispose chaque individu. Ainsi, les rôles respectifs de la famille et du travail varient selon les cultures.

L'importance de la famille a longtemps été forte en Grande-Bretagne où la présence d'une mère au foyer, sans activité professionnelle, était jugée essentielle pour l'équilibre des enfants. De ce fait, les femmes y ont eu, pendant longtemps, et au moins jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, moins de chances de développer une carrière que les hommes ; le travail professionnel a alors joué une part moins importante dans le développement de leur identité. Par opposition, en Suède, hommes et femmes ont un accès égal aux chances de carrière ainsi qu'aux aides leur permettant d'avoir à la fois une activité professionnelle et une présence importante auprès de leurs enfants.

Bref, il existe des cultures nationales différentes en ce qui concerne les rôles que doivent jouer les hommes et les femmes dans le couple familial, ainsi que l'équilibre entre le travail et la famille. Mais, même dans les pays qui défendent un partage égal de l'accès au travail et des responsabilités familiales, certaines charges familiales sont considérées comme plus appropriées pour les femmes et d'autres, pour les hommes.

En outre, la participation des femmes aux activités professionnelles est partout en augmentation. Pendant longtemps, dans nos sociétés, le travail des femmes a été

réservé à celles qui ne peuvent pas se passer de cette source de revenus. Aujourd'hui, les femmes font des études supérieures longues et exigeantes, et elles accèdent à des postes à responsabilité de niveau élevé. Elles se marient plus tard et sont nombreuses à continuer à travailler après la naissance de leur premier enfant. L'arrivée des femmes sur la scène politique n'est plus une exception et elles exercent maintenant, même dans des pays d'Afrique où la tradition ne les favorisait pas, des postes de chef d'État. Symétriquement, la participation du père à la vie familiale est en augmentation même si elle est modulée par l'âge, la religion... et probablement la personnalité.

### **La relation travail-famille se transforme**

L'articulation entre la vie familiale et la vie de travail prend des formes variées. Il peut y avoir une association forte, les satisfactions venant du travail influençant les satisfactions de la vie familiale, et réciproquement. Il peut également exister une compensation entre le travail (notamment concernant l'insatisfaction) et les expériences plaisantes éprouvées chez soi. Enfin, il peut y avoir une opposition, un conflit, entre les deux, ce qui crée une relation négative entre travail et famille, les obligations familiales nuisant aux obligations de travail et à la carrière, et inversement.

En fait, la relation entre travail et famille est déterminée par un grand nombre de facteurs : des facteurs individuels (le fait que seul le mari travaille ou que les deux époux aient une activité professionnelle), démographiques (la présence d'enfants), psychologiques (la nature de l'interaction entre les attitudes du mari envers son travail et le climat familial) et situationnels



(égalité des sexes dans la culture, conditions d'emploi, conditions de vie familiale notamment). D'où l'émergence, actuellement, d'un nouveau style de rôles comme parents, partagés à égalité entre le père et la mère, et le fait que travail et famille deviennent de plus en plus étroitement associés. Pour compliquer le tableau, il est évident que cette relation change à mesure que le temps passe, que les enfants quittent le foyer, que les carrières se développent et que les expériences de travail font évoluer la vie de famille, et inversement. Mais on peut retenir qu'il y a, de manière générale, et dans tous les pays, une inégalité plus ou moins forte des rôles concernant le travail et la famille en fonction du sexe.

### *Progrès technique et tâches familiales*

Un autre aspect important méritera de retenir notre attention lorsque les changements technologiques actuels et leurs conséquences sur la motivation au travail seront abordés. C'est l'important progrès dont les foyers ont bénéficié dans les pays développés. Les tâches familiales de nettoyage, de cuisine, d'entretien sont maintenant facilitées par des équipements ménagers constamment perfectionnés. En outre, existe une diversité de produits tout préparés qui sont facilement accessibles et qui simplifient le travail au foyer. Le temps consacré aux travaux ménagers s'en est trouvé réduit, même si la double journée des femmes qui travaillent reste beaucoup plus longue que celle des hommes.

On peut penser qu'il y a un déficit d'estime de soi quand ces travaux sont à la fois facilités et rendus anonymes puisque faits en série : le statut de femme au foyer a, en quelque sorte, perdu de sa noblesse. La

participation des femmes à des activités professionnelles qui ne sont plus seulement dictées par la nécessité de s'assurer un revenu comme l'accès croissant des femmes à des postes de niveau élevé s'explique probablement, au moins en partie, autant par la liberté que leur laissent des tâches familiales facilitées, que par la recherche d'une identité et d'une estime de soi que les activités traditionnelles au foyer ne permettent plus de satisfaire.

Les changements qui se déroulent sous nos yeux sont caractéristiques de notre époque, mais le fait que la signification du travail change ne constitue pas un phénomène nouveau, comme le rappelle la description qui suit.

## **Les attitudes face au travail**

De la période agricole à l'industrialisation, les attitudes face au travail ont profondément changé. La place du travail et sa signification à une époque où dominaient l'agriculture et l'artisanat ont évolué à mesure que l'industrialisation s'est développée. Décrire cette étape n'est pas notre objet principal puisque nous sommes entrés, aujourd'hui, dans la période postindustrielle. Mais pour analyser la situation actuelle de manière pertinente, il faut savoir ce qui différencie la période industrielle, dont nous ne sommes évidemment pas totalement sortis, de la période antérieure. Non seulement parce que c'est à partir des conditions qui caractérisent la période de l'industrialisation qu'il sera possible de définir les caractéristiques actuelles du travail et de réfléchir à leur évolution, mais aussi parce que c'est cette description qui permettra de mieux

comprendre les changements profonds dus à la globalisation de l'économie, aux progrès technologiques et à la société de l'information.

La fin du XIX<sup>e</sup> siècle a apporté l'industrialisation et l'urbanisation. C'est également le moment où se développent les moyens de communication, facilitant ainsi la distribution des produits sur un large rayon. L'industrialisation entraîne aussi un mouvement de main-d'œuvre sans précédent, dû à la fois au développement des machines agricoles qui réduit les besoins de personnel et à l'appel des industries ayant besoin de main-d'œuvre. De ce fait, les jeunes quittent la ferme ou le petit atelier, et, du même coup, renoncent à la liberté du travail en famille, tributaire des saisons et impliquant de longues journées pour le travail salarié, souvent répétitif, encadré de manière autoritaire, et effectué dans un environnement parfois sale et inconfortable.

On a ainsi abandonné une activité semi-rurale et semi-artisanale où s'ajoutaient aux activités agricoles les travaux, textile et céramique notamment, faits à la maison entre les périodes d'activité agricole intense. Les marchands voyageaient pour acheter et vendre le matériel nécessaire pour produire, mais il y avait peu de moyens susceptibles d'améliorer la productivité. À l'usine, le fait de mettre tous les ouvriers dans un même lieu va alors permettre de contrôler leur travail et de gérer la production. Ces nouvelles conditions de travail apportent aussi la possibilité de progresser dans une carrière qui offre des promotions au mérite, et l'accès à des biens manufacturés inconnus jusque-là. Mais cette vie est dure, avec des semaines de travail qui sont plutôt de 60 heures que de... 35, et la perte

de l'autonomie du travail fait en famille ainsi que de la possibilité de visualiser le résultat de son travail.

Le travail industriel implique également la nécessité de faire respecter une discipline et l'usine devient une institution pédagogique où il faut apprendre de nouvelles normes de conduite. Les descriptions des conditions de travail à la fin du XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècle racontent en détail les punitions et les amendes encourues par les travailleurs qui quittent leur place sans justification, ouvrent les fenêtres, parlent ensemble ou même sifflent en travaillant, ne sont pas vêtus proprement, arrivent en retard ou encore s'absentent sans raison. Mais, à mesure que le travail traditionnel se raréfie, la résistance à la discipline du travail industriel devient plus organisée. En même temps, il est vrai, le progrès technique diminue le poids du travail physique en créant des postes qui demandent moins d'effort musculaire. Ce n'est évidemment pas le cas de toutes les tâches ; le travail des mineurs continue à reposer entièrement sur l'effort physique, comme beaucoup d'autres activités : la production du pain, l'obtention du verre, la fabrication de la poterie, le travail du cuir...

La complexité croissante de la technologie et des compétences techniques requises, les marchés qui s'étendent et accroissent la compétition, ainsi que le développement de la profession d'ingénieur, rendent alors nécessaire le contrôle systématique du travail à l'usine. C'est le début de l'approche traditionnelle du management incarné par Taylor, la poursuite de l'efficacité fondée sur une analyse scientifique des tâches, analyse destinée à les débarrasser de ce qui est inutile, en particulier de tous les efforts improductifs qu'il est possible de réduire.

## Et la motivation dans tout cela ?

Taylor croyait nécessaire de partager les fruits de l'accroissement de la productivité, de manière à ce que les « cols blancs » et les ouvriers aient un intérêt commun. Mais il avait sous-estimé la difficulté à gérer les primes sur lesquelles devait reposer cet effort commun, parce que les objectifs de production changeaient fréquemment et surtout parce que la pression exercée sur les travailleurs était une source de stress et de fatigue. Taylor croyait qu'un travail plus facile et des salaires indexés sur la production allaient unir les « cols blancs » et les ouvriers et stimuler leur motivation. Il pensait aussi que la plus grande flexibilité d'une main-d'œuvre peu qualifiée rendrait l'entreprise moins dépendante des attitudes et des efforts individuels. Le résultat n'a pas confirmé ses espoirs et son « management scientifique » a entraîné aussi bien une attitude hostile envers les personnes chargées de le mettre en œuvre, que la création de normes officieuses de travail, et la défense par les ouvriers de ce qui leur paraissait être un objectif légitime : travailler dans des conditions confortables et non dans des conditions de productivité optimale.

La fragmentation des tâches, due à la création, notamment chez Ford, de chaînes d'assemblage, diminue l'effort individuel, accroît la productivité, demande de la rapidité, mais requiert peu de compétences de la part des ouvriers. Et le modèle fordien est reproduit en France notamment dans l'industrie automobile. On assiste alors à un transfert de compétences de l'homme à la machine. La production de masse réduit donc le savoir-faire, et probablement l'estime de soi

qu'il entraîne ainsi que la fierté du travail accompli. Le produit du travail devient non identifiable : l'artisan cordonnier faisait entièrement une paire de chaussures et pouvait voir concrètement le résultat de son travail. Celui qui fait, à la chaîne, un dixième de chaussure n'a ni la même expérience, ni la même satisfaction du travail accompli. Par ailleurs, le développement des compétences, qui représentait une importante source d'intégration sociale et de promotion, s'en trouve freiné. En outre, l'industrialisation entraîne une centralisation du savoir et également la nécessité de gérer les stocks et les ressources, ce qui développe une bureaucratie industrielle chargée du contrôle. La réduction des compétences de chaque travailleur crée un fossé entre les travailleurs du terrain et ceux qui consacrent leur temps à l'encadrement et à la réflexion, entre les ouvriers et les cadres. Ce qui se traduit par un mépris pour le travail manuel, et une ambition sociale qui cherche à s'en débarrasser en devenant employeur, cadre... ou encore rentier.

Les ouvriers ne s'adaptent pas toujours à ces conditions de travail difficiles et ils ont peu le sentiment d'implication envers leurs entreprises. La réciproque est vraie. Les entreprises n'ont pas vraiment le sens de leurs responsabilités vis-à-vis de leur personnel. Les hiérarchies relativement transversales comportent peu de managers intermédiaires, et, de ce fait, ce sont les contremaîtres qui concentrent l'autorité. Ce qui entraîne d'une part la création de systèmes de primes susceptibles de stimuler la quantité et la qualité de la production, et d'autre part, en contrepartie, le développement de normes de groupes qui visent à réduire les quotas exigés.

Le développement par Taylor du *one best way* et du « management scientifique » a certainement été utile de beaucoup de points de vue – la standardisation des tâches, le développement des études temps et mouvement, la formation au poste –, mais cela a entraîné une réduction des initiatives et des responsabilités de chacun et un contrôle étroit des opérations par une hiérarchie proche, rendant ainsi le travail industriel très éloigné de ce qu'était le métier de l'artisan ou de l'agriculteur.

Les organisations sont ainsi progressivement devenues des mondes sociaux complexes avec une culture, des coalitions, des statuts d'employés différents, des réseaux de contrôle. Le travail s'y est fait dans un contexte social diversifié, avec une hiérarchie à plusieurs échelons qui exercent l'autorité nécessaire pour assurer le respect des décisions prises au niveau supérieur. Les organisations ont alors surtout besoin d'obtenir l'exécution de tâches prescrites et elles échangent ce travail contre des récompenses « externes », des salaires, des primes et des avantages sociaux. De ce fait, l'initiative et l'implication ne sont ni souhaitées, ni nécessaires. Le salaire au mérite récompense l'obéissance.

## **Un nouveau modèle organisationnel**

La phase suivante va voir se compliquer les relations entre les organisations et leur personnel. Des organigrammes de plus en plus sophistiqués, comportant des secteurs distincts avec des spécialités différentes vont s'installer dans les organisations. Le modèle organisationnel comporte alors trois niveaux différents : un

contrôle administratif de l'organisation sur ses employés, le développement sur le long terme de relations entre les employés et l'organisation, et des contacts directs entre l'organisation et son personnel. Il est, en effet, de plus en plus important que le personnel comprenne, partage et intègre dans son travail les valeurs de l'organisation (R.M. Kanter, 1983). Pour réussir dans cette nouvelle forme d'organisation socialement plus complexe, il ne suffit plus à chacun de maîtriser les compétences techniques requises et d'exécuter la tâche prescrite, il faut aussi posséder des compétences sociales. En outre, il est possible de faire carrière dans l'organisation et de monter dans la hiérarchie en encadrant ceux qui font un travail qu'on a fait soi-même. Ce système de promotion fondé sur l'expérience et sur la séniorité, crée de nouvelles sources de motivation conçues sur le prestige tiré de l'accès à des positions plus élevées dans la hiérarchie, sur la possibilité d'acquérir des compétences nouvelles au cours de sa vie professionnelle et sur l'existence de fonctions diversifiées de commandement au lieu d'un seul chef chargé surtout de surveiller l'exécution des tâches.

## **La situation au cours du xx<sup>e</sup> siècle**

L'évolution dont les grandes lignes viennent d'être décrites ne s'est pas faite du jour au lendemain, et au début du xx<sup>e</sup> siècle, trois modes de travail coexistent encore : un monde agricole, un emploi industriel et un secteur qui va se développer rapidement, celui des services. Même sans disposer de données d'enquêtes détaillées, il semble évident que les sources de



motivation aussi bien que la signification du travail doivent être différentes pour chacun de ces trois secteurs.

Dans la seconde moitié du siècle dernier, on peut décrire différents types d'organisation industrielle. Tout d'abord, un secteur où le travail apporte une réelle estime de soi et une vision claire de sa production parce que la contribution de chacun est tributaire de sa compétence. C'est le cas, par exemple, de l'imprimerie. La même situation existe, mais pour d'autres raisons lorsqu'un *process* continu de fabrication implique non pas une connaissance théorique, mais une maîtrise concrète des activités mises en œuvre, comme dans l'industrie chimique. Dans ces deux cas, l'intégration à l'entreprise et l'esprit d'équipe sont fortement fondés sur le savoir de chacun. En revanche, les tâches qui consistent à utiliser des machines comme dans l'industrie textile, ou encore toutes celles qui font partie de la production de masse comme dans l'industrie automobile, ont certes accru la productivité et ouvert des possibilités d'emploi à des ouvriers sans qualification, mais ont limité l'apport de chacun à un segment de production sans grande signification et ont éliminé au maximum ce qui faisait la compétence de l'ouvrier, donc la source d'une identité professionnelle sur laquelle repose le sentiment de sa valeur personnelle (S. Zuboff, 1989).

À la même époque, le travail de bureau se développe et beaucoup de femmes occupent des emplois de ce type, d'autant plus que c'est le moment où apparaissent les premières machines à écrire. Mais l'évolution du travail de bureau a suivi un cours opposé à celui

qui caractérise les tâches industrielles. Dans l'industrie, tout ce qui peut être rationalisé l'a été et l'organisation de la plupart des tâches n'incombe plus à l'encadrement. De ce fait, les responsabilités des cadres dirigeants ont changé. Au début, le propriétaire de la petite entreprise la dirige et ses activités vont de la finance à la supervision directe des unités de production. Son temps est absorbé par le travail quotidien et il en reste peu pour l'anticipation, qui est pourtant un élément central du management (A.D. Chandler, 1977). Par ailleurs, la dépendance par rapport à l'information orale reste forte. Mais, peu à peu, les responsabilités d'encadrement direct vont être retirées aux cadres supérieurs et confiées au *middle management*, ce qui va donner naissance à des services spécialisés : finance, marketing, distribution, achats, inventaires, transport, production, comptabilité, vente, formation et ressources humaines...

Après la Seconde Guerre mondiale, la productivité diminue, en partie parce que le travail en usine est jugé monotone et ennuyeux, et que, comme l'a montré M.S. Viteles (1953), un des pionniers de la psychologie du travail, on s'est plus occupé de l'efficacité, au sens technique du mot, que des sources d'insatisfaction, qu'il s'agisse de cols bleus ou de cols blancs. Les défenseurs des relations humaines, comme F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson (1939), ont montré que le travail se déroulait dans un environnement social, et que sa signification ainsi que son contexte devaient être pris en compte. Mais la gestion de la motivation reste focalisée sur les sources de motivation extrinsèques, c'est-à-dire sur les récompenses de tous ordres qu'il est possible d'échanger contre le travail bien fait. Il est

vrai que les chercheurs commencent à s'intéresser aux besoins d'ordre supérieur qui concernent non seulement la sécurité et la vie sociale, mais aussi l'estime et la réalisation de soi, ainsi que le degré de contrôle que chacun peut avoir sur son travail. Mais cet intérêt reste théorique et mal défendu par des modèles expérimentaux peu concluants.

## **Que retenir de ce rapide survol historique**

Plusieurs idées peuvent éclairer l'analyse de la situation actuelle et nous aider à prévoir l'évolution du travail dans les années à venir.

### **Le travail n'existe pas dans un *vacuum***

L'avenir du travail n'est pas une extrapolation du passé. Pour tenter de comprendre ce que sont en train de devenir et ce que seront demain la place et la signification du travail dans un monde bouleversé sous nos yeux par des changements économiques, politiques et technologiques considérables, il faut en chercher les causes en faisant l'analyse d'un environnement profondément renouvelé. Il ne faut pas seulement se limiter au contenu du travail, mais considérer aussi bien les stratégies et la structure des entreprises, l'importance des compétences et leur fragilité, le prestige changeant des techniques, la disponibilité des ressources de main-d'œuvre, les variations démographiques, bref tout ce qui fait et va faire évoluer le contenu du travail, la manière dont les travailleurs réagissent et les nouvelles données des formations

professionnelles, aussi bien que la multiplication et la diversification des activités hors du travail lui-même.

### **Le travail n'est pas l'objet d'une obligation morale universelle**

C'est plutôt une condition de survie qui ne s'impose pas forcément à tous, et pas à tous de la même manière, ce qui aide à comprendre l'importance et la variété des différentes idéologies qui lui donnent une signification et une valeur. Or ces idéologies apparaissent, au cours des siècles, comme nombreuses, diverses, et liées à des représentations qui valorisent ou non le travail, notamment :

- des motivations matérielles lorsque le produit du travail est échangé contre un salaire qui donne la possibilité d'acquérir d'autres objets ou d'autres services, eux-mêmes recherchés en tant que tels ;
- la signification sociale lorsque le travail garantit un statut et l'appartenance à un ou même à des groupes valorisés par eux-mêmes ;
- la signification individuelle du travail dans la mesure où le fait de travailler, de produire, de contribuer au progrès, d'assurer un service, de faire œuvre utile, représente une affirmation de sa liberté et un fondement de son identité.

### **Les rapports entre l'homme et le travail restent complexes**

Les rapports entre l'homme et le travail n'ont jamais été simples. En effet, ils dépendent d'idéologies souvent conflictuelles, et toujours étroitement associées aux problèmes de stratification sociale et d'inégalité. Le

travail n'est pas seulement une activité, une relation duale, isolée, entre l'homme et l'objet de son travail. Ce n'est pas non plus une activité spontanée. Il faut que la pression sociale, la nécessité matérielle, une règle morale, des besoins psychologiques ou plusieurs de ces conditions à la fois lui donnent une signification et lui confèrent un caractère d'obligation.

### **La signification du travail s'inscrit dans le temps**

Les conditions de travail changent à mesure que le progrès technique modifie les charges de travail, leur répartition et les relations sociales qu'elles entraînent. Le statut des différents rôles professionnels varie profondément d'une époque à l'autre. Le travail a été pendant longtemps une affaire de famille. Passer de la ferme à l'usine a changé cette relation et a fait diminuer la pression normative du groupe familial sur le travail. Et cela a en même temps entraîné la séparation physique du travailleur et de sa famille pendant l'activité professionnelle. Si on veut comprendre l'évolution actuelle de la valeur et de la signification du travail, il faudra tenir compte des caractéristiques du progrès technologique et de ses effets sur la nature et la répartition du travail.

### **De nouveaux rôles en émergence pour lesquels l'adaptation est difficile**

Les évolutions du contenu et de la signification du travail affectent de manière inégale les différentes catégories professionnelles. C'est ainsi que l'industrialisation, en devenant plus scientifique, a fait perdre aux ouvriers ce qui était lié à leur savoir-faire, donc le plus

valorisant dans leur activité, alors que les cadres ont abandonné ce qui était le moins valorisant en se libérant des tâches de gestion subalterne et en ne retenant progressivement que les responsabilités de planification, de conception et d'anticipation.

L'adaptation de la signification du travail aux nouveaux rôles que nous imposent ces bouleversements ne se fait pas facilement. D'autant plus que, en réalité, trois mondes du travail – agricole, industriel et services – subsistent, avec une pénétration sur chacun d'entre eux des progrès techniques, de la communication et de la globalisation des marchés créant ainsi des bouleversements et des décalages inédits.

## Références citées

- Chandler A. D., *The visible hand : the managerial revolution in american business*, Harvard University Press, 1977.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.
- Kanter R. M., *The change masters : innovation for productivity in the american corporation*, Simon and Schuster, 1983.
- Roethlisberger F. J., Dickson W. J., *Management and the worker : early sociology of management and organizations*, Routledge, 1<sup>re</sup> édition 1939, 2003.
- Triandis H., Dunnette M. D., Hough L. M. « Cross-cultural industrial and organizational psychology », Chapitre I in *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 4, Consulting Psychologists Press, 1994.
- Viteles M. S., *Motivation and morale in industry*, W. Norton, 1953.
- Watanbe S., Takahashi K., Minami T., « The emerging role of diversity and work-family values in a global context », Chapitre 11, Earley P. C., Erez M., *New perspectives on international industrial/organizational psychology*, Pfeiffer & Company, 1997.
- Weber M., *The protestant ethic and the spirit of capitalism*, Dover Publications, 2003.
- Zuboff S., *In the age of the smart machine : the future of work and power*, Basic Books, 1989.