

# "LE TRAVAIL A SES RAISONS QUE LA SATISFACTION DU TRAVAILLEUR NE CONNAIT PAS TOUJOURS"

## INTRODUCTION AU PANEL I.

Marianne LACOMBLEZ  
Professeur à l'Université de Porto

Il m'a donc été demandé d'introduire le thème du panel "Satisfaction au travail en milieux civils et militaires", et dans le cadre de cette introduction, on m'a suggéré d'esquisser une comparaison internationale de l'état des choses en la matière.

Je vous dirai mon premier temps d'embarras face à cette demande. D'abord parce que ma connaissance du milieu militaire est des plus restreintes, mais d'autre part, si je peux, sans doute, à partir de la connaissance du Portugal et de sa spécificité en regard d'autres pays, enrichir une réflexion par une référence à la diversité des réalités sociales, mon approche n'en relèvera pas pour autant de la comparaison internationale. Et ce, fondamentalement, parce que dans le champ des sciences sociales, toute démarche de ce type est confrontée à la quasi-impossibilité de comparer des données existantes - même lorsque les données disponibles peuvent paraître objectives.

Ainsi, en prenant un exemple non étranger au thème de ce panel, il n'est point toujours évident, comme on le sait, de procéder à des comparaisons de la situation de divers pays en matière d'accidents du travail.

Pourtant, on peut penser qu'un accident est un accident, qu'il n'y a accident que s'il y a dommage corporel, et que, quasi nécessairement, tout accident du travail sera répertorié au niveau des statistiques nationales.

Toutefois, on sait combien de facteurs interviennent et conduisent au décalage entre la réalité des faits et celle qui est recensée.

Parce que le travailleur préfère parfois ne pas signaler un accident qui risquerait de mettre en cause son image au sein de l'entreprise et même parfois son emploi.

Parce que l'employeur préfère parfois indemniser directement le travailleur et non officialiser l'accident.

Mais aussi parce que les critères et les procédures utilisés pour l'élaboration des statistiques conduisent parfois à publier des données qui ne "collent" pas toujours pleinement à la réalité. Et en fait, les comparaisons internationales en la matière montrent combien les

statistiques nationales sont - et c'est bien naturel - le résultat de la manière dont se sont progressivement structurés, dans le cadre de l'histoire de chaque pays, les appareils d'indemnisation et de prévention. Ce qui explique pourquoi les sources statistiques utilisées ne sont pas toujours les mêmes, que la population active prise en compte peut varier de cas à cas, que dans certains pays sont privilégiées les données résultant des indemnisations versées aux victimes, que dans d'autres cas on ne tient compte que des rapports transmis par les employeurs aux organismes de l'Etat.

Pour reprendre un sociologue français Denis Duclos<sup>1</sup> on serait ainsi tenté de dire que, en matière d'accidents du travail, tout se passe comme si les statistiques nationales étaient construites pour être difficilement comparables.

Mais que dire alors d'une comparaison transnationale d'un problème situé plus franchement sur le plan psychosociologique ?

Autrement dit, peut-on réellement évaluer les divers degrés de la satisfaction au travail ? Depuis de nombreuses années, bien des chercheurs se sont en fait donné cet objectif. Un objectif qui confronte le scientifique social au problème complexe de la mesure des attitudes.

Cependant, sans oublier les limites d'une telle démarche, on peut concevoir qu'un ensemble de sujets se situe différemment par rapport à un ensemble de questions relatives à leur activité professionnelle. Mais la qualité de la démarche, la validité des questions posées et la fidélité de l'interprétation des différences inter-individuelles dépendra toujours, au moins, de la bonne connaissance de la complexité du quotidien de travail de la population analysée. Ce qui veut dire que le questionnaire valable dans le cadre d'une approche, a priori, ne le sera plus dans le cadre d'une autre. Et que l'éventuelle démarche qui, néanmoins, recourrait aux mêmes questions, recueillerait des données qui ne pourront être comparées qu'avec la plus grande prudence - pour ne pas dire méfiance - essentiellement parce qu'une question n'est jamais innocente et prend son sens, pour ceux qui y répondent, dans leur réalité concrète.

Dans la grande majorité de ces études, toutefois, le chercheur n'a point la prétention de fournir un matériel utile aux comparaisons de plusieurs populations. Car la préoccupation dominante de ceux qui tentent d'évaluer la satisfaction au travail se situe le plus souvent au niveau du micro-social - à savoir l'entreprise ou l'institution particulière.

---

1 Denis DUCLOS, *La santé et le travail*, Ed. La Découverte, Paris, 1984.

Parce que, en général, préalablement à l'étude, il y a eu - pour des raisons diverses - sentiment, de la part des responsables de l'entité en question, qu'une absence de cohésion, d'implication, de franche coopération, caractérisait les membres du personnel.

On peut comprendre, à partir de là, pourquoi la plupart des grilles d'évaluation de la satisfaction au travail, alors utilisées, privilégient des critères bien particuliers : parce qu'en fait, cette satisfaction est conçue comme quasi-intrinsèquement liée à la capacité de production et à l'adhésion aux valeurs essentielles de l'organisation en question. En d'autres mots, on considère le plus souvent que, qui produit bien et qui présente un comportement conforme à ce que les responsables de l'organisation attendent... est satisfait au travail.

Ce qui pose alors problème, ce sont donc bien les diverses formes de déviance par rapport à ce modèle comportemental.

Par ailleurs, une conviction profonde fait la toile de fond de la majorité de ces analyses : celle que le travail peut satisfaire, qu'il est de l'ordre normal des choses que le travail soit source de joies et d'épanouissement. Et dans ce sens, l'insatisfaction est conçue nécessairement comme problème provisoire dont l'origine sera diagnostiquée soit au niveau des caractéristiques individuelles des membres de l'organisation, soit au niveau d'imperfections dans le fonctionnement interne de l'entité analysée - un diagnostic vu donc comme permettant l'intervention adéquate et finalement le retour à la normalité de la satisfaction de tous.

L'approche de Frederic Herzberg<sup>2</sup> est un exemple du genre.

Comme on le sait, au départ de données reprenant ce qu'une population d'ingénieurs et de comptables avait répertorié comme correspondant à des moments de leur vie professionnelle significatifs du point de vue de la satisfaction ou de l'insatisfaction, F. Herzberg était arrivé à la conclusion de la nécessité de distinguer les facteurs intrinsèques de motivation des facteurs extrinsèques - les premiers étant liés à l'accomplissement de soi, la reconnaissance de soi-même, le travail proprement dit, la responsabilité et l'avancement; les seconds (appelés également facteurs d'hygiène ou d'ambiance) étant liés à la politique et l'administration de l'entreprise, les qualités techniques du supérieur hiérarchique, la rémunération, les relations personnelles avec la maîtrise, les conditions de travail.

A partir de là, F. Herzberg avança l'hypothèse - aujourd'hui souvent considérée comme acquise - selon laquelle, s'il est vrai que les facteurs extrinsèques peuvent être source d'insatisfaction, il est plus vrai encore qu'ils ne seront jamais à l'origine d'une plus

---

2 F. HERZBERG, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise moderne d'Édition, Paris, 1971.

grande satisfaction - celle-ci n'étant en fait possible que par l'intermédiaire d'interventions se situant au niveau des facteurs intrinsèques.

C'est ici d'ailleurs que prend tout son sens la proposition - défendue par F. Herzberg, notamment - d'un "enrichissement" des tâches - à savoir la proposition d'un modèle organisationnel attribuant au travailleur non point seulement une fonction d'exécution, mais bien une fonction plus large incluant notamment des tâches de conception et permettant à ce travailleur d'assumer une plus grande responsabilité, de participer davantage aux décisions, de jouir d'une plus grande autonomie, d'avoir la possibilité de mettre à profit ses capacités créatrices - l'hypothèse de travail étant que, de cette façon, le travailleur en question trouvera dans cette activité professionnelle toutes les raisons d'un plein épanouissement personnel.

Cette théorie de F. Herzberg est tout aussi célèbre pour son succès que pour les critiques qui lui ont été adressées.

Certaines de ces critiques se situent au niveau du matériel de base utilisé par F. Herzberg - qui mettent notamment en cause le fait d'avoir privilégié alors une population très particulière faite de cadres supérieurs, à partir de laquelle, donc, F. Herzberg eut la prétention d'avancer une théorie universelle valable pour toutes catégories de travailleurs.

D'autres critiques posèrent par ailleurs la question de savoir comment séparer les aspects concrets de ces deux grandes catégories de facteurs - qui, il est vrai, sont loin d'être aussi étanches qu'il ne pourrait paraître. Comment séparer, en effet, par exemple la responsabilité assumée et les avancements, de la conduite du supérieur hiérarchique ?

Mais la plus fondamentale de toutes les critiques fut sans aucun doute celle de la déception de la grande majorité des travailleurs auxquels ont été attribuées des fonctions "enrichies" - autrement dit, la critique de leur insatisfaction, du moins une fois passée la première phase de l'enthousiasme des espérances d'une vie de travail qui serait - enfin - épanouissante. De nombreuses recherches menées il y a quelques années - notamment dans le cadre des travaux de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail - ont en effet montré que, si ces refontes de l'organisation du travail ont bien eu des aspects positifs, ils ont surtout été relatifs à la plus grande capacité de flexibilité interne de l'entreprise en réponse aux aléas du marché. Mais en termes de satisfaction des travailleurs impliqués, dans plusieurs cas étudiés, les données recueillies dressent un tableau d'autant plus sombre qu'ont été grandes les illusions...

Dirons-nous, à partir de là, comme certains, que, quels que soient les aménagements qui peuvent être apportés au travail, celui-ci ne satisfera jamais - à savoir, ne permettra jamais la pleine réalisation de soi ? Affirmerons-nous que rien ne sert de vouloir transformer le travail en plaisir et que seul a un sens la réduction du temps de travail - dans la mesure où le travail est et sera toujours contrainte, et que seul le temps de loisir permet épanouissement et développement de soi ?

Irons-nous jusqu'à parler, comme l'a fait Ivan Illich, d'un "chômage créateur"<sup>3</sup> parce que libérateur d'une vie de travail trop souvent sans intérêt, faite de soumission à une logique du profit et de pouvoir, source d'anxiété, de stress, de fatigue et même trop souvent d'handicap physique et de maladie ? Bref, concluerons-nous qu'il n'y a satisfaction que lorsque le travail ne pèse point trop dans le temps de nos vies ?

C'est sans doute vrai pour beaucoup. Mais il n'en reste pas moins que d'autre part, le temps de travail est, et que l'activité professionnelle, de par ses caractéristiques, finit par façonner nos vies et nos personnalités. Disons même que, dans la conjoncture de ces dernières années, il n'est pas nécessairement devenu plus évident de vouloir accéder à l'épanouissement, au développement de soi, hors du temps de travail. Pour diverses raisons. Parce que les nombreuses et profondes restructurations des entreprises créent des climats internes et des conditions de travail tels qu'il est parfois bien difficile de s'en abstraire durant les temps de repos. Parce que les nouveaux défis que se donnent les chefs d'entreprise conduisent, bien souvent, à gonfler les heures de prestations effectives - et ce particulièrement dans les PME qui, comme on le sait, assument une importance considérable dans le marché de l'emploi. Parce qu'aussi, dans le contexte de crise de ces 15 dernières années, il a été, plus que jamais, de l'ordre de l'évidence que la "relance" économique passait par l'effort de chacun - et l'on comprend que, plus que jamais, la pression sociale soit grande pour attribuer au travail une valeur morale telle, que le non-travail ait une connotation de déviance.

Dans un pays de la semi-périphérie européenne comme le Portugal, ce climat de "relance" économique se greffe par ailleurs sur le projet national - largement partagé - d'une accélération d'un processus d'industrialisation freiné jusqu'au milieu des années '70 pour des raisons socio-politiques essentiellement. Plus qu'ailleurs encore, il est donc de l'ordre de l'évidence que chacun ne peut que tirer profit d'une participation presque inconditionnelle à ce que beaucoup dénomment la "modernisation" de l'appareil de production du pays. Et dans ce climat qui identifie, avec une forte conviction, progrès technique et progrès social, dans ce climat où, pour cela même, les entreprises se caractérisent par la fragi-

---

3 Ivan ILLICH, *Le chômage créateur*, Ed. du Seuil, Paris, 1977.

lité - sinon l'inexistence - de leur politique de personnel, et les organisations syndicales, par la difficulté de faire entendre des projets, souvent perçus comme allant à contre-courant, dans ce climat propice donc à la détérioration des conditions de travail effectivement constatée et révélée par l'augmentation récente et significative des accidents mortels du travail, dans ce climat, paradoxalement, personne, ou presque, ne soulève le problème de la satisfaction au travail. Et pourtant, bien des raisons objectives justifieraient de traiter de l'insatisfaction professionnelle : la durée moyenne de la semaine de travail est, au Portugal, évaluée entre 42 et 43 heures<sup>4</sup>, la tendance s'est faite, très nette ces dernières années, à privilégier les emplois précaires - voire clandestins -, les rémunérations offertes aux travailleurs les contraignent bien souvent à mener plusieurs emplois de front et, comme je l'ai souligné déjà, la gestion des conditions d'hygiène et de sécurité est réduite, le plus souvent, à sa plus simple expression - pour ne pas parler des très nombreuses petites entreprises où la conscience du problème est tout simplement inexistante.

Et pourtant, être ou ne pas être satisfait au travail ne semble pas constituer la question centrale du monde du travail portugais. Parce qu'en fait, du côté des employeurs, on ne se pose en général pas le problème d'une absence de cohésion et de coopération des membres du personnel : elles sont considérées comme acquises.

Et parce que du côté du personnel, le plus souvent, le travail n'est pas conçu en tant que source immédiate de satisfaction : on sait qu'il est contraint, mais on attend de lui, à moyen et à long terme, l'accès à d'autres conditions de vie. L'activité professionnelle a donc une forte dimension instrumentale : le sacrifice qui y est fait est globalement toléré pour ce qu'il devrait permettre en termes d'ascension socio-économique.

Mais on est loin, ici, d'un projet de vie où le travail prendrait de moins en moins de temps afin de permettre le plein épanouissement personnel dans le temps du loisir. Car, s'il reste du temps de travail, on conçoit rarement de ne point l'utiliser dans le cadre de ce même projet de promotion économique-sociale.

La question se pose alors de savoir si le thème de la "satisfaction au travail" est relevant en regard de ce type de réalité.

Pour reprendre Maurice de Montmollin qui, se référant à la réalité de pays industriellement plus avancés, s'interrogeait sur les motivations des psychologues de la motivation... on se demande si, plutôt que de chercher à pénétrer dans le domaine secret et flou des attitudes et des motivations, il ne serait pas préférable de livrer bataille dans le domaine plus rude, mais plus clair de l'organisation et des conditions de travail. « Les motivations au tra-

4 La limite supérieure autorisée par la législation est de 48 heures. Rappelons que la durée moyenne de la semaine de travail des pays de la Communauté Européenne varie entre 35h et 39h30.

vail, disait-il, renvoient à des hypothèses rarement validées, pour éclairer, après-coup, la liaison entre les conditions du travail et les comportements des travailleurs. Si cette liaison est établie, pourquoi alors s'embarrasser de cette recherche si souvent stérile ? En bref, plutôt que de tenter de modifier les motivations au travail, pourquoi ne pas tenter de modifier le travail ? »<sup>5</sup>.

Mais d'autre part, défendant le caractère interdépendant des deux thèmes de réflexion, certains affirment que l'intervention au niveau des conditions de travail fait un saut qualitatif lorsqu'elle est basée sur une étude qui tiendra compte du fait que chacun des opérateurs établit une relation à chaque fois un peu particulière avec son poste de travail.

Dans l'affirmation de ce principe, aujourd'hui développé par de nombreux psychologues du travail, les travaux de J.M. Faverge ont été décisifs. Ils ont, en fait, imposé l'idée que le travail ne doit pas être considéré comme la seule mise en oeuvre par l'opérateur d'une panoplie d'aptitudes et de capacités, mais qu'il doit être vu, ce travail, comme un dialogue entre l'opérateur et son environnement, comme une communication régulée d'informations entre l'homme et le poste de travail. Communication qui, donc, en étant mieux connue dans les aspects particuliers qu'elle assume dans le cas de chaque opérateur, devrait permettre une conception plus fine et plus adéquate de l'intervention pour une amélioration des conditions de travail.

Avec ce type d'approche, c'est l'expérience professionnelle qui nous est imposée dans le regard posé sur la relation au travail. Et le caractère complexe de cette expérience - même dans les cas où la fonction exercée peut paraître simple à première vue - met en évidence, un quotidien de travail construit par le travailleur dans la résolution de problèmes divers. Or, c'est là un aspect du rapport au travail que, le plus souvent, les études sur la satisfaction au travail ont tendance à négliger.

Parce qu'en fait la préoccupation de départ de ces approches est, en général, de procéder à l'évaluation de la satisfaction d'une série de motivations pré-définies - et qui correspondent fondamentalement à ce qui est attendu de l'individu au sein de l'entreprise de notre société industrielle<sup>6</sup>.

Ainsi que l'a déjà souligné le psychologue du travail italien, Ivar Oddone, il y a, dans ces études, en toile de fond, l'idée d'un "meilleur sujet"<sup>7</sup> qui, satisfait de son travail, est actif, coopérant, créatif, autonome, attiré par le changement, montre le désir de prendre des

5 Maurice DE MONTMOLLIN, "Les motivations des motivateurs", in *Quelles motivations au travail ?*, Entreprise moderne d'Édition, Paris, 1982, pp. 127 à 132.

6 On trouvera un développement de cette réflexion dans M. LACOMBLEZ, "L'analyse des motivations de l'homme au travail : archéologie d'un paradigme dominant", in "Le travail en sociologie", *Critique Régionale*, n° 14, mars 1986, Université Libre de Bruxelles.

7 I. ODDONE et autres, *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Ed. Sociales, Paris, 1981.

initiatives, cherche à développer ses connaissances et ses capacités, veut assumer des responsabilités, etc...

Cette idée d'un "meilleur sujet" est loin d'être récente. Dès le début du 19<sup>ème</sup> siècle, elle fut le pilier des préoccupations de bien des sociologues et psychologues qui, préoccupés par le caractère non harmonieux du développement du processus d'industrialisation, diagnostiquaient l'origine des difficultés dans le fait que bon nombre des individus n'avaient point encore assimilé, intégré ce qui faisait les valeurs centrales de la société industrielle.

C'était donc bien de "déviance" que l'on traitait déjà alors - de déviance par rapport à ce qu'il était attendu du comportement du citoyen d'un pays industrialisé, et concrètement du travailleur de l'entreprise.

Et, à partir de cette préoccupation et de ce diagnostic, on peut comprendre la dimension d'"action morale" (pour reprendre les termes du projet d'A. Comte<sup>8</sup>) de ces analyses des motivations pour lesquelles il est tout aussi important de mieux connaître que de transformer.

C'est d'ailleurs là le point de départ des propositions de l'équipe de E. Mayo<sup>9</sup>, de renforcer une pratique de la formation en entreprise qui, précisément, faciliterait la transmission de modèles comportementaux.

C'était ce que M. de Montmollin avait appelé les motivations des motivateurs...

Et c'est ce qui avait amené I. Oddone à écrire que, pour comprendre le sens et la portée de ces approches, il ne nous suffisait pas de connaître le contenu de la "boîte noire" des travailleurs, mais qu'il s'agissait également de savoir ce que renferme celle des psychologues du travail.

Mais on est donc, ainsi, loin de cette complexité de l'expérience professionnelle et de ce qui fait, dans de nombreux cas, la difficulté du quotidien de travail, tant pour ce qu'elle permet de comprendre de l'activité réelle déployée dans la fonction que pour ce qu'elle signifie concrètement des formes assumées par le rapport au travail.

Dans ce sens, précisément, Ivar Oddone suggère de conduire l'analyse du rapport au travail, en traitant de cette relation à la complexité et souvent à la difficulté - en d'autres termes, de partir du fait de l'insatisfaction au travail et d'analyser ce qu'elle implique dans le rapport au travail, à la vie professionnelle et dans l'histoire tant individuelle que collective. Et, dans cette perspective d'avancer dans une meilleure compréhension de ces stratégies déployées par l'individu face aux divers aspects de sa vie professionnelle, l'équipe de

<sup>8</sup> *Auguste Comte*, Textes choisis par B. ARBOUSSE BASTIDE, Ed. PUF, Paris, 1968.

<sup>9</sup> Voir entre autres, J. ROETHISBERGER et J. DICKSON, *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, 1949; E. MAYO, *The human problems of an industrial civilisation*, The Macmillan Company, New-York, 1933.



Ivar Oddone, recourant aux travaux du psycholinguiste américain Georges Miller<sup>10</sup>, modélise la dynamique du processus de cette relation et la définit comme conduisant à des "plans de comportement" établis par l'individu en fonction; d'une part, d'une représentation que cet individu se fait de la situation professionnelle, d'autre part, d'une représentation qu'il se fait de lui-même, face à cette situation - représentation de soi, représentation de la situation et plans de comportement étant définis comme évoluant et interagissant continuellement.

Cette approche - où l'on retrouve, vous l'aurez noté sans doute, les principes de l'analyse de J.M. Faverge - formalise ainsi le fait de l'évolution de l'individu au sein de la dynamique de cette relation.

La satisfaction ou l'insatisfaction n'est donc plus, ici, le produit d'une vague solution rencontrée par l'individu pour résoudre les problèmes posés par certaines motivations propres à une soi-disant nature humaine, mais elle est un rapport résultant de tentatives - souvent difficiles - de mettre un peu de cohérence entre ce qui est vécu dans la fonction professionnelle exercée et l'image que l'on se fait de soi-même et de son projet de vie. On aide ainsi à mieux comprendre, notamment, les difficultés rencontrées par beaucoup de jeunes qui, lors des premiers temps de leur insertion professionnelle, voient bien souvent l'image idéalisée qu'ils se faisaient du monde du travail et de la place qu'ils y auraient, compromise par la découverte progressive des limites de la tâche qui leur est attribuée, et des rapports de travail où les règles du jeu du pouvoir ne correspondent pas nécessairement à celles qu'ils ont connues jusqu'alors.

Le psychanalyste français Gérard Mendel<sup>11</sup>, affirme à ce sujet que beaucoup des problèmes de ses patients prennent leurs sources non dans les particularités de l'histoire de la petite enfance et de l'adolescence, mais bien dans un quotidien de travail où l'individu n'a le plus souvent point « de pouvoir sur ses actes » - pour reprendre les termes de G. Mendel.

D'autres psychologues, à partir de ce même type de constat, s'interrogent alors sur la légitimité d'une littérature scientifique qui, relative à la satisfaction au travail, consacre tant d'analyses à l'approche du besoin de développement de soi... alors que, trop souvent, la réalité de l'expérience professionnelle conduirait, selon G. Mendel, à une régression de la personnalité.

---

10 G.A. MILLER, E. GALANTER, K.H. PRIBAM, *Plans and the structure of behaviour*, New-York, Holt-Rinehart and Winston, 1960.

11 G. MENDEL, *La crise est politique, la politique est en crise*, Ed. Payot, Paris, 1985.

Avec ces approches de l'expérience professionnelle, on parle donc encore de satisfaction et d'insatisfaction au travail, mais on est, assurément, dans le cadre d'un paradigme bien différent de celui des "motivateurs", pour reprendre l'expression de M. de Montmollin.

Car on ne part plus du principe que le travail peut/doit satisfaire, mais plutôt de celui que, quasi inévitablement, dans certains de ses aspects du moins, le travail pose problème et que l'expérience professionnelle est, précisément, construite dans la confrontation, la gestion et parfois la résolution de ces problèmes.

Est-on d'autre part, à partir de là, amené à privilégier toute intervention qui permettrait une amélioration des conditions de travail ?

Assurément, mais on dirait peut-être aussi, avec G. Mendel, que l'espérance d'un temps sans difficultés, sans conflits, présente les dangers de l'inévitable désillusion - et que s'il s'agit d'avoir un projet de société meilleure, ce ne peut être celui d'une illusoire société sans contradictions, mais plutôt celui d'une société où les inévitables contradictions ne seraient point occultées mais analysées avec le maximum de lucidité possible.