



Serveuses du Buffalo Grill de Chalon-sur-Saône, en 2007. PHOTOS VALÉRIE COUTERON

«Les gens veulent un travail où ils se sentent utiles»

Que disent les démissions, les bifurcations professionnelles, les ruptures conventionnelles en augmentation? Pour les économistes Thomas Coutrot et Coralie Perez, elles témoignent d'une recherche de sens au travail qui s'est accélérée avec la crise sanitaire.

Recueilli par
ANASTASIA VÉCRIN

Avoir un travail, ça ne suffit plus? Que recherchent les 470 000 personnes ayant abandonné un CDI au premier trimestre cette année (ministère du Travail)? Ce taux de démissions de près de 3% constitue un record depuis la crise financière de 2008. Et il ne compte pas les ruptures conventionnelles, qui ont augmenté de 20,2% par rapport à mars 2021. S'il semble exagéré de voir dans ces chiffres une «grande démission» à la française, nous vivons un niveau sans précédent de mobilités volontaires, qui tient à la fois au marché du travail très dynamique après la pandémie et à un taux de chômage bas. Mais pas seulement. De quoi ces mobilités sont-elles le signe? Pour l'économiste Thomas Coutrot et la socio-économiste Coralie Perez, elles prouvent que la priorité est aujourd'hui donnée au «sens» du travail. Mais qu'est-ce que ça signifie? Dans *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire* (Seuil), les deux experts démontrent, chiffres et témoignages à l'appui, que cette quête n'est pas l'apanage des cadres et des ingénieurs mais qu'elle travaille l'ensemble de la société. Une ré-

IDÉES/

Ruptures conventionnelles : l'autre versant de la «grande démission»

Entre 2021 et 2022, le nombre de ruptures conventionnelles a fortement augmenté. Retrouver du sens dans son travail, préserver sa vie privée, ses valeurs écologiques... Cinq personnes témoignent.

«**M**aintenant, ce que je fais a du sens. Je ne voulais plus avoir pour seule finalité de faire de l'argent et rien d'autre.» Mourad (1) se dit épanoui. A la vingtaine, il a décidé de cesser son activité de développeur informatique dans des grands groupes pour monter un «média urbain». Il demande une rupture conventionnelle à ses responsables en décembre 2020 et l'obtient le mois suivant. Grâce aux allocations chômage qu'il perçoit, il prend le temps de se former à la création d'entreprise. A l'époque, explique-t-il, il était «rare» dans le milieu des développeurs de demander des ruptures conventionnelles : «Si j'avais voulu aller chez la concurrence, j'aurais juste démissionné. J'avais trois ou quatre propositions d'offres d'emploi par semaine.»

Comme Mourad, en 2021, dans le privé, 454 000 personnes en CDI ont quitté leur emploi par le biais d'une rupture conventionnelle. Des départs supposés choisis, même si dans certains cas, le dispositif peut cacher un licenciement déguisé. C'est 6,1% de plus qu'en 2020, selon une étude de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) publiée en août 2022. Le dispositif laisse les parties «convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail» et permet aux salariés qui réunissent les critères de bénéficiaire de l'allocation d'aide au retour à l'emploi versée par Pôle Emploi. Cette année, les ruptures conventionnelles continuent d'être fortement utilisées : en un an, elles ont augmenté de 20,2%, selon la

Dares, par rapport à mars 2021. Pourquoi une telle augmentation ? Tristan Paloc, en charge de l'étude menée par l'organisme de statistiques, rappelle que le dispositif existe depuis 2008 : «Il est désormais intégré, compris», ce qui peut expliquer en partie la hausse. Bertrand Martinot, spécialiste du marché du travail à l'Institut Montaigne, y voit «surtout des questions de salaires et de conditions de travail, notamment au niveau des bas salaires» et des «questionnements éthiques».

L'économiste dresse un parallèle avec le phénomène de «grande démission» décrit aux Etats-Unis : il toucherait aussi la France, mais «pas dans le même ordre de grandeur». Dans l'Hexagone, le nombre de démissions est aussi à la hausse : toujours selon la Dares, fin 2021 et début 2022, il a atteint «un niveau historiquement haut, avec près de 520 000 démissions par trimestre, dont 470 000 démissions de CDI». Mais ces chiffres sont à relativiser selon l'organisme qui qualifie la hausse de «normale, en lien avec la reprise suite à la crise du Covid-19» et les difficultés de recrutement évoquées par les employeurs. Si la recherche du sens au travail n'est pas le seul moteur, elle s'impose toutefois comme un déterminant des mobilités professionnelles.

Comme pour Lina (1), pour qui la rupture conventionnelle a été avant tout synonyme de «porte de sortie». Comptable, la trentenaire se sentait «en porte à faux entre les clients et l'administration fiscale». Elle se rappelle «se battre» pour que les clients fassent les démarches nécessaires «alors que l'expert-comptable avait ce qu'il voulait en un coup de fil», déplore-t-elle. La frustration s'est accumulée. Après de nombreuses crises d'angoisse, la médecine du travail a attesté de son état de santé dégradé. «Je pense que ça a poussé la hiérarchie à accepter la rupture conventionnelle», dit-elle. Mais la négociation est laborieuse. Elle parvient finalement à un accord en travaillant six mois de plus. Après un CAP de couture, elle décide de monter sa propre entreprise de vé-

tements recyclés. Pour elle, son ancien job, c'était «beaucoup de vent pour pas grand-chose» : «J'avais l'impression de ne rien faire d'utile.»

Chargé d'affaires dans une PME lyonnaise du secteur commercial, Mathieu (1) était, dit-il, dans une «urgence» : celle de trouver un travail en adéquation avec ses «valeurs». Il demande et obtient une rupture conventionnelle, puis intègre «une petite société de quatorze employés, à taille humaine, en rapport avec l'écologie réelle, pas du greenwashing» dans le secteur du BTP. «Dans mon ancienne entreprise, le facteur humain n'était pas présent. C'était juste une histoire de croissance pour satisfaire un actionariat. C'était une vision court-termiste des choses», peste-t-il. Avec ce changement de poste, il accepte de baisser son salaire de 3 000 euros par an. Marie (1), cadre dans le secteur de l'armement évoque, elle aussi, cette «envie de [se] rendre utile et surtout de [s']éloigner des postes un peu flous comme chargée de mission». Lorsqu'elle annonce sa volonté de quitter son poste, elle fait face à l'incompréhension de ses collègues : «Ils me disaient que dix CV attendaient derrière moi pour prendre ma place.» A sa grande surprise, sa demande est acceptée. «Peut-être que mon entreprise est une exception, mais il faut aussi le dire quand les choses fonctionnent», dit celle qui se lance désormais dans des études d'odontologie.

Au-delà des valeurs, Catherine (1), aide à domicile, est partie par nécessité, pour se préserver. Elle se souvient de ces mails que son employeur lui envoyait «jusqu'à 10 heures du soir, et plus tard parfois» mais aussi de certaines heures qui n'étaient pas payées. «Je leur ai dit : "C'est soit les prud'hommes, soit la rupture conventionnelle." Ils avaient plus intérêt à opter pour la seconde solution», explique la quadragénaire qui travaille désormais pour une autre entreprise d'aide à domicile.

CLÉMENTINE EVENO
et NINA JACKOWSKI

(1) Les prénoms ont été modifiés.

flexion nécessaire en ces temps de pénurie de main-d'œuvre... qui n'empêche pas une revalorisation des bas salaires.

Fabien Roussel a opposé «gauche du travail» et «gauche des allocs». La gauche a-t-elle abandonné la question du travail ? Comment peut-elle se la réapproprier ?

Thomas Coutrot : D'un côté, Fabien Roussel reprend le refrain de droite sur la valeur du travail opposée à l'assistantat, de l'autre, Sandrine Rousseau stigmatise le travail comme pure aliénation. Ce n'est pas comme ça qu'on va

rencontrer les aspirations des travailleurs, y compris des catégories populaires : les gens veulent, certes, un travail, mais un travail où l'on se sent utile et où l'on a son mot à dire sur ce qu'on fait et comment on le fait. Sandrine Rousseau parle, à juste titre, de la réduction du temps

de travail, mais nous proposons de lui donner une nouvelle direction : plus de loisirs, d'accord, mais aussi un nouveau temps (rémunéré) de

délibération politique entre collègues sur les finalités et l'organisation du travail. Une réduction du temps de travail subordonné, pour redistribuer le pouvoir de décision dans le travail.

Les Etats-Unis ont connu, courant 2021, ce qu'on a appelé une «grande démission», peut-on parler d'un phénomène similaire en France ?

Coralie Perez : Les démissions ont un caractère cyclique : elles sont plus nombreuses dans les périodes de faible chômage. En ce sens, la période que nous traversons ne serait pas exceptionnelle. Une étude de la Dares a chiffré à 3% le taux de démission sur le premier semestre 2022, c'est le plus fort niveau depuis quinze ans. Mais elle ne compte pas les rup- **Suite page 22**



MARION ESQUERRE



MARION ESQUERRE

INTERVIEW



Photographies issues d'une série sur les aides à domicile, réalisée en 2022, dans le cadre de la commande nationale Radioscopie de la France de la BNF. Ici, avec John de

Suite de la page 21 tures conventionnelles qu'on peut parfois considérer, surtout en période de bonne conjoncture, comme des quasi-démissions, qui permettent d'accéder aux indemnités de chômage. Si on les prenait en compte, on serait à un niveau sans précédent de mobilités volontaires. Mais surtout, ce qu'il y a d'exceptionnel aujourd'hui, ce sont les causes des démissions et des difficultés de recrutement : selon les données de Pôle Emploi, elles n'ont jamais été aussi fortement liées au refus de mauvaises conditions de travail. Et, en particulier, selon notre étude, à la perte de sens du travail.

Quel est l'impact de la crise sanitaire sur ces mobilités ?

C.P. : En interrompant le flux ordinaire de la vie et du travail, elle a poussé les gens à s'interroger sur leur sens. Celles et ceux qui étaient en première ligne, les caissières, les infirmières, les ouvriers de la manutention ou du nettoyage se sont demandé : « Si je suis si utile, pourquoi suis-je si mal considéré et si mal rémunéré ? ». Mais la pandémie n'explique pas tout. Les enquêtes « Conditions de travail » réalisées en 2013 et 2016 montraient déjà un lien fort entre le fait de faire face à une perte de sens du travail et la décision de quitter volontairement son emploi.

T.C. : Longtemps, les salariés ont accepté un travail répétitif et étroitement contrôlé en contrepartie de hausses de salaires. Ce compromis dit « fordiste » était déjà épuisé avant le Covid-19. Parce que la promesse consumériste n'est pas tenue, le pouvoir d'achat stagne pendant qu'une minorité concentre pouvoirs et richesses. Parce que le travail tend à s'appauvrir jusqu'à parfois devenir insupportable. Parce que la crise écologique tarabuste de plus en

plus les consciences, et que de nombreux salariés tentent d'accorder leur activité professionnelle avec l'éthique du *care*, celle du souci des autres et du monde.

C'est quoi exactement un travail qui a du sens ?

C.P. : En mobilisant les enquêtes Conditions de travail de 2013 et 2016, nous avons travaillé sur les raisons qui font qu'un travail peut avoir du sens et nous avons identifié trois dimensions. Déjà, comme on l'a vu avec les activités « essentielles », il faut se sentir utile aux autres. Mais il faut aussi pouvoir exercer son activité en conformité avec ses valeurs éthiques et morales. Un infirmier ou un médecin peut se sentir très utile à la société mais confronté à une organisation qui le met en situation de devoir sélectionner les malades. La troisième dimension, c'est la capacité de développement du travailleur lui-même.

T.C. : Un travail qui a du sens, c'est un « travail vivant », selon les mots de Christophe Dejours, le fondateur de la psychodynamique du travail, qui reprend un terme de Marx. C'est une activité qui, face aux imprévus qui sont inévitables, sollicite l'intelligence, la sensibilité, la créativité, l'expérience individuelle et collective. Les entreprises publiques et privées cherchent à réduire le plus possible cette place du travail vivant parce qu'elle est imprévisible, non programmable, non formalisable. Cela fait peur aux em-

ployeurs parce que ça leur échappe. Mais en même temps, c'est indispensable.

Quelles sont les professions les plus touchées par la perte de sens ?

C.P. : Ce sont les métiers d'ouvriers de la manutention, de la mécanique mais aussi les employés de banque, d'assurance et les caissières. Mais il est intéressant de regarder, à l'opposé, les professions qui trouvent le plus de sens à leur travail. On pourrait penser qu'il s'agit surtout des cadres et des métiers les plus qualifiés. Or, ce sont d'abord les professions du *care* : les assistantes maternelles, les aides à domicile..., mais aussi les ouvriers qualifiés du BTP. Ces professions ont pour la plupart en commun d'être en contact avec le public et les usagers. Toutes choses égales par ailleurs, on trouve plus de sens en moyenne quand on travaille dans le secteur public et associatif que dans le secteur privé, ou bien lorsqu'on est en contact avec le public, donc plutôt dans les PME que dans les grands groupes ou chez leurs sous-traitants.

La question du sens au travail n'est donc pas qu'un problème de riches...

T.C. : Les récits de jeunes fraîchement diplômés de grandes écoles, qui opèrent des reconversions précoces vers les métiers manuels, ou des ingénieurs bien payés fuyant les « bullshit jobs », viennent alimenter cette idée. Mais les enquêtes montrent que quand votre travail perd

du sens, que vous soyez en bas de l'échelle ou cadre supérieur, votre santé psychique va être affectée dans les mêmes proportions : le risque d'entrer en dépression est multiplié par deux. Les salariés peu qualifiés sont aussi touchés par la perte de sens. Dans les entrepôts logistiques, les préparateurs exercent en apparence un métier peu épanouissant. Mais le sociologue David Gaboriau a montré que « faire une belle palette » requiert un savoir-faire et peut être ludique. Or l'introduction de la commande vocale réduit cette activité à un pur travail physique d'exécution des ordres de l'ordinateur qui calcule les déplacements et envoie des instructions dans un casque audio. Le travail vivant est écrasé par le travail mort.

C'est la « bullshitisation » du travail pointé par l'anthropologue David Graeber...

C.P. : On voit bien que le sens est abîmé quand le travail est soumis à des prescriptions trop précises, trop étroites, avec des objectifs chiffrés imposés d'en haut. Les scripts des téléconseillers dans les centres d'appels, les tableaux Excel et le *reporting* de plus en plus présents dans de nombreuses professions participent aussi à une perte de sens. C'est ce dont se plaignent de nombreux soignants dont le travail administratif vient empiéter sur le cœur du métier.

La perte du sens au travail n'est-elle pas essentiellement le résultat d'un management désincarné ?

T.C. : Les outils numériques participent, en effet, à une standardisation des tâches et à un contrôle serré de leur réalisation. Depuis trente ans, le management par le chiffre, ce qu'Alain Supiot nomme aussi la

« gouvernance par le nombre », a gagné la plupart des organisations privées comme publiques : procédures désincarnées, benchmarking continu, objectifs chiffrés, reporting permanent, restructurations incessantes sont des mots qui reviennent dans la bouche des salariés, et dans nos données statistiques. La fonction de ces indicateurs est de donner de la transparence pour les actionnaires, montrer les niveaux de performance à tous les niveaux. Cela permet de voir s'il y a des points faibles : on va fermer telle unité parce qu'elle est sous performante. Le scandale Orpea a révélé que les indicateurs portent même sur le nombre maximal de couches à distribuer par résident. On voit bien que l'on préfère mettre des baby-foots, des *chief happiness officer*, des distributeurs de friandises gratuites, tout sauf toucher à la question de l'organisation du travail et de qui la décide.

C.P. : Ce type de gestion purement financière sape le travail des salariés mais peut aboutir à des catastrophes, comme des cas de maltraitance dans des crèches privées ou des Ehpad, ou des scandales sanitaires chez Buitoni ou Lactalis.

Vous soulignez l'importance du « conflit éthique environnemental » dans les facteurs qui abîment le rapport au travail...

T.C. : Les salariés sont de plus en plus conscients de la gravité de la crise écologique et de la contradiction entre conscience écologique et pratique professionnelle. Les plus touchés par le « remords écologique » sont les ouvriers en contact avec des produits chimiques dans l'industrie, la chimie, la pharmacie, les agriculteurs aussi. Mais ce souci de la nature et de l'impact environnemental



THOMAS COUTROT et CORALIE PEREZ
REDONNER DU SENS AU TRAVAIL
Seuil, 160 pp., 13,50 €.



l'association CVAD de Bonnat (Creuse). PHOTOS VALÉRIE COUTERON

du travail touche aussi les « cols blancs ». Selon une enquête de 2019 sur les conditions de travail, on peut considérer que c'est une dimension qui gagne encore plus d'importance aujourd'hui dans les reconversions, et pas seulement chez les jeunes.

Comment redonner du sens au travail dans une société capitaliste où règne le management par le chiffre ?

C.P. : Le point clé, c'est la question de la démocratie au travail, la possibilité pour les gens d'influencer la manière dont ils travaillent, les objectifs et l'organisation du travail. On ne peut pas attendre un basculement total de l'économie pour commencer à agir, des solutions, comme la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), existent. Cette forme encore marginale mais qui se développe rapidement, permet aux salariés d'être plus impliqués dans les décisions, ce qui doit être produit et comment le produire, en se confrontant aux usagers, aux riverains, aux associations. Ces sociétés à but non lucratif existent dans le secteur de la restauration scolaire. Mais la crise écologique nous oblige à penser ces transformations à une très grande échelle. Redonner du sens peut aussi inspirer des actions syndicales. Dans un centre d'appels, une équipe CGT s'est penchée sur le sujet et s'est rendu compte qu'un enjeu très important pour les salariés était d'avoir la possibilité d'aider les clients, de sortir parfois du script et du temps imposé, de rendre un vrai service. Le fait pour le syndicat de réfléchir avec eux sur comment ils pourraient parvenir à cette satisfaction-là, cela a renforcé l'audience, la crédibilité du syndicat. Il y a là une voie de renouveau pour l'action collective, autour du travail bien fait.

T.C. : L'histoire fonctionne souvent par basculement, tout à coup, à l'occasion d'une grande crise, on voit que les formules habituelles ont fait faillite et on s'aperçoit alors que d'autres manières de faire sont déjà là, jusqu'alors peu visibles, mais qui marchent. Ainsi, l'économie des communs apporte une idée nouvelle, celle de la socialisation. C'est une gouvernance partagée entre les salariés, les destinataires du travail, les pouvoirs publics et éventuellement les apporteurs de capitaux. Elle pourrait très bien s'appliquer demain à l'hôpital ou la SNCF.

Face à cette crise de sens, les organisations et institutions répondent par la revalorisation des salaires. C'est essentiel mais est-ce suffisant ?

C.P. : La question de la revalorisation du pouvoir d'achat est légitime et nécessaire, d'abord pour le smic, mais aussi dans beaucoup de professions, dans l'enseignement et le médicosocial notamment. La question de la revalorisation salariale doit être traitée mais elle ne réglera pas la question de l'attractivité des métiers et du sens qu'y trouvent les personnes. Mais, toutes choses égales par ailleurs, les salariés ont plus de chance de quitter leur emploi parce qu'ils trouvent peu de sens à leur travail que parce qu'ils se sentent mal payés. Les deux dimensions sont complémentaires, le salaire relevant de l'emploi et le sens de l'activité.

T.C. : Plutôt que de réduire les allocations pour pousser les chômeurs vers les métiers « en tension », le gouvernement ferait mieux de s'interroger sur pourquoi les gens ne veulent plus occuper certains emplois. ◆

IDÉES/

EN HAUT DE LA PILE

Les élites doivent « bifurquer » vers la sobriété

Avant l'été, un vent de révolte soufflait sur les remises de diplômes des grandes écoles. A Agro-ParisTech notamment, les élèves ont lancé un appel à « bifurquer » et à désertir la voie royale, celle d'emplois très rémunérateurs mais « destructeurs » pour la planète. Une prise de conscience salutaire mais pas suffisante, selon Jean-Philippe Decka. Diplômé de HEC en 2010, il vient de publier *Le Courage de renoncer. Le difficile chemin des élites pour bifurquer*

vers un monde durable, aux éditions Payot. Il pose une question cruciale : « Comment remettre en question un système qui vous privilégie ? ». L'homme de 36 ans, qui a lui-même renoncé à une voie toute tracée dans la finance ou le conseil, estime que face à l'urgence écologique et sociale, les élites, toutes générations confondues, ont un rôle essentiel à jouer dans la transformation de la société. Il souligne les principaux freins : la pression sociale, l'entresoi, la peur de renoncer à un statut. « *Le blocage est sans doute aussi d'ordre culturel. Les élites baignent dans l'idéologie néolibérale, qu'elles considèrent comme allant de soi, sans alternative possible* », précise l'auteur. Riche, documenté, l'ouvrage s'appuie sur les témoignages d'anciens élèves de grandes écoles qui ont choisi de rompre avec

le système socio-économique actuel, recueillis pour son podcast Ozé. « *Les élites n'ont plus le choix, il faut changer les règles, partager, amorcer une transformation totale et radicale de notre société.* »

C.S.



JEAN-PHILIPPE DECKA
LE COURAGE DE RENONCER
Payot, 240 pp., 19 €.

SIGNÉ COGO

