

## « La perte de sens du travail, mal-être du libéralisme économique »

Il faut redonner du sens au travail et offrir la possibilité aux gens de s'épanouir, affirme l'économiste français Thomas Coutrot. Il y va de notre santé, physique et mentale, mais aussi de la santé des écosystèmes.

Entretien

Pascal Martin

L'économiste « alter » Thomas Coutrot publie chez Seuil *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*, coécrit avec Coralie Perez. Ce livre aborde la crise de sens que les travailleurs vivent dans l'ère post-confinement, conduisant certains d'entre eux à venir grossir les rangs de la « grande démission ».

**De quelle perte de sens parle-t-on ?**

Le travail est une expérience de transformation. Quand on travaille, on transforme le monde, la société, et on se transforme soi-même. Le sens du travail est à mettre en rapport avec ces trois enjeux. Avoir un travail qui a du sens, c'est d'abord estimer que ce que l'on transforme dans le monde extérieur est utile à satisfaire des besoins d'autres membres de la société. Ce sentiment d'utilité sociale est le premier critère. Le second critère consiste à vouloir travailler dans des conditions qui nous permettent de respecter nos valeurs éthiques ainsi que les normes sociales et professionnelles qui constituent notre monde social. Enfin, il faut que le travail permette de se développer soi-même, d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouer de nouveaux liens, d'accroître son expérience, son intelligence et sa sensibilité. Ces trois dimensions du sens sont simultanément attaquées par les modes de management contemporains.

**Vous situez votre réflexion dans l'après-confinement. Il n'a pourtant pas fallu attendre la pandémie pour poser ces constats...**

Non, bien sûr. Le phénomène de perte de sens au travail a émergé bien avant la pandémie. Il est présent dès les années 1990-2000 avec la généralisation des méthodes de management qu'on appelle le lean management et/ou le management par les chiffres. L'idée du lean management est que le travail se résume à un certain nombre d'indicateurs chiffrés qu'il faut suivre et à des procédures rigoureusement définies qu'il faut appliquer pour atteindre ces objectifs chiffrés. C'est vrai pour le secteur public comme pour le secteur privé. Avant la crise sanitaire, beaucoup de travailleurs se plaignaient déjà de ne plus trouver de sens à leur travail. Le covid a mis cette question dans le débat public alors qu'elle était plus souterraine auparavant. Notre interprétation est que le flux ordinaire de la vie et du travail a été suspendu pendant les confinements. La question du sens du travail a alors traversé nos sociétés en profondeur, en mettant l'accent sur le fait que les conditions pour le réaliser pouvaient être insatisfaisantes. On a vu par exemple des professionnels de la santé de première ligne connaître simultanément une augmentation de la reconnaissance de l'utilité sociale de leur travail tout en faisant face à une perte de sens éthique. Ils ont simultanément dû affronter des difficultés de recrutement, l'envahissement du travail de la santé par le management et les chiffres, la nécessité de sélection-

ner les malades, etc.

**Il est beaucoup question aujourd'hui de la « grande démission ». Des salariés, le plus souvent jeunes, rompent leur contrat d'emploi au nom de la quête de sens. Est-ce la matérialisation ultime du mal-être que vous décrivez ?**

Statistiquement, les travailleurs en milieu de carrière sont tout aussi nombreux à vouloir se reconverter en raison de la perte de sens de leur travail. Ce mouvement de « grande démission », en tout cas cette accélération, s'exprime par un nombre de démissions qui a atteint un niveau historiquement élevé en France. La nouveauté, c'est que beaucoup d'entre elles sont motivées par le sentiment de perte de sens et la recherche d'autres conditions de travail.

On a observé que le sentiment de frustration salariale n'est pas suffisant pour expliquer cela. Ce qui déclenche la démission, ce sont des mauvais rapports avec la hiérarchie et un sentiment de perte de sens du travail. La démission est un acte individuel. Mais quand elle s'élève à un niveau macroéconomique, cela devient finalement un phénomène politique. Un mouvement politique moléculaire fait de millions de décisions individuelles. Il oblige parfois les entreprises à reformuler leur organisation du travail.

**Votre solution ?**

La perte de sens du travail a engendré

beaucoup d'initiatives dans la société. Je pense notamment au développement important du mouvement coopératif, et en particulier aux coopératives d'intérêt collectif en France. La définition des objectifs de l'entreprise et sa stratégie sont mises en délibération entre toutes les parties prenantes : les apporteurs de capitaux, mais aussi les salariés, les associations impactées, les collectivités locales et les riverains. Ces coopératives traduisent l'aspiration à maîtriser et à contrôler son travail. Savoir comment et pourquoi on travaille, et décider comment et pourquoi on travaille. C'est ce qu'on appelle l'économie des communs théorisée par Elinor Ostrom, Prix Nobel d'économie en 2009. Sans s'en réclamer explicitement, de nombreuses initiatives adoptent cette idée de gouvernance partagée, opposée à la gouvernance actionnariale, destinée à maximiser le rendement pour l'actionnaire. Nous pensons que l'on pourrait très bien imaginer de gouverner les grandes entreprises, publiques ou privées, par des formes de gouvernance partagées. Cela redonnerait du sens au travail puisque ses objectifs, ses moyens et ses modes d'organisation seraient le résultat d'une délibération.

### **Ce système coopératif doit-il être en marge de l'économie libérale, ou bien intégré au point de la restructurer à terme complètement ?**

La crise de sens du travail est une des manifestations du mal-être qui frappe le libéralisme économique, la crise écologique en est une autre,

peut-être encore plus dramatique. On voit bien que ce système d'organisation de l'économie est à bout de souffle et qu'il va falloir réinventer un système différent, même si cela peut paraître utopique aujourd'hui. Milton Friedman, le grand penseur du néolibéralisme, disait au début des années 60 que la tâche de l'intellectuel, c'est de réfléchir à des alternatives qui sont politiquement impossibles aujourd'hui, mais politiquement inévitables à l'occasion d'une grande crise. L'histoire lui a donné raison. Sauf que, évidemment, le modèle qu'il a promu arrive à son terme. Il est insoutenable pour la société et pour la nature. C'est pourquoi il faut inventer des solutions qui, à un moment donné, pourront représenter une vraie alternative globale.

### **Cette alternative globale implique-t-elle de renoncer au consumérisme d'une part, à l'enrichissement individuel d'autre part ? L'être humain n'a sans doute jamais autant travaillé pour acquérir des biens qui n'ont pas pour objectif de satisfaire ses besoins primaires...**

Le consumérisme est une compensation à la domination dans le travail. Le modèle fordiste de l'après-guerre a troqué l'abandon de toute maîtrise des travailleurs sur leur travail avec l'aliénation qu'implique ce grand système de production et d'échange. L'impossibilité de s'épanouir dans son travail a été compensée d'une certaine façon par l'épanouissement produit par la consommation. Et

c'est pourquoi il est si important de redonner du sens au travail et de redonner la possibilité aux gens de s'épanouir et d'être acteurs dans leur vie, dans leur travail. Il y a vraiment une nécessité non seulement pour la santé mentale et la santé humaine, mais aussi pour la planète et la santé des écosystèmes

### **Quant à l'enrichissement ?**

Nous sommes dans une dynamique capitaliste d'accumulation infinie, incompatible avec les limites planétaires. Beaucoup de gens commencent à s'en rendre compte. Il faut mettre des limites, en particulier sur la question des revenus. Décréter un maximum. Le pouvoir économique doit être beaucoup plus partagé pour réorienter l'économie dans le sens de la sobriété, de la décroissance des consommations matérielles et énergétiques, le tout au profit d'une croissance de la qualité de vie, des qualités relationnelles de la vie.

### **La crise économique menace de frapper comme jamais, l'emploi risque bien de devenir une denrée rare. Votre discours ne risque-t-il pas de passer dès lors pour un luxe ?**

Non, je ne crois pas du tout. L'idée de continuer à créer des emplois qui alimenteront ce qu'on appelle l'engrenage de la production et de la pollution n'est pas soutenable. Donc je pense qu'un débat est enclenché, qui est irréversible. ■

