

« La perte de sens au travail est un facteur de démission et un risque pour la santé mentale »

Agathe Ranc

Faut-il devenir maraîcher en bio pour trouver du sens dans son travail ? Même si le vôtre, de travail, [n'est pas de type « bullshit »](#), il est possible que la question vous taraude. Depuis la pandémie, les interrogations sur le sens du travail n'ont jamais été [aussi nombreuses](#), et pas seulement chez les jeunes. Alors, que fait-on ? Pour l'instant pas grand-chose, à part des innovations managériales stériles et des opérations de communication inopérantes.

La perte de sens est pourtant un des premiers motifs de démission des salariés, devant le salaire, rappellent Thomas Coutrot et Coralie Perez, qui publient « Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire » ([Seuil](#)). Le premier est statisticien et économiste, ancien chef du département Conditions de travail et santé à la Dares, le département statistique du ministère du Travail ; la seconde est socioéconomiste, rattachée à l'université Paris-I. Nous autopsions avec eux cette trouble question du sens, peu considérée par les sciences sociales, souvent regardée avec méfiance (« *Les discours sur le sens ne seraient qu'un subterfuge pour masquer l'exploitation des salariés* », écrivent les auteurs), et cherchons à comprendre pourquoi cette préoccupation est bien plus qu'une quête individualiste.

La suite après la publicité

La pandémie et les débats qu'elle a suscités sur les métiers essentiels ont mis en lumière la question du sens, une préoccupation qui ne date pas d'hier chez les salariés. C'est quoi, le sens au travail ? Comment savoir si le mien a du sens ?

Nous sommes partis d'une conception politique du travail comme activité de transformation du monde social et de soi-même pour identifier trois dimensions structurantes du sens du travail : le salarié doit avoir le sentiment que son travail a une utilité sociale ; il doit pouvoir l'exercer sans contrevenir à ses valeurs morales et professionnelles ; et en apprenant des choses nouvelles.

Concrètement, plusieurs facteurs peuvent saper le sens que les salariés trouvent à leur travail et beaucoup tiennent au management par le chiffre adopté par les grandes entreprises depuis la fin des années 1990. Les données que nous avons analysées montrent que les salariés de grands groupes régis par des critères financiers, qui sont soumis à des objectifs chiffrés et qui travaillent loin des centres de décision, trouvent moins de sens à leur travail que les salariés d'entreprises indépendantes. La sous-traitance est également un facteur de perte de sens.

A l'inverse, ce sont les professions du « care », les assistantes maternelles, les aides à domicile mais aussi les enseignants, les médecins, qui trouvent le plus de sens à leur travail. Etre en relation avec des clients ou du public augmente le

sentiment de sens. Travailler dans le public ou dans le secteur associatif aussi. Et ce ne sont pas forcément dans les professions les plus qualifiées que l'on trouve le plus de sens.

La question du sens au travail est souvent abordée à partir de l'expérience de cadres diplômés ou de jeunes entrant sur le marché du travail...

Mais les ouvriers souffrent autant que les cadres d'une perte de sens de leur travail. Pour les 20 % d'ouvriers dont le score de sens au travail a le plus chuté entre 2013 et 2016, le risque d'entrer en dépression était multiplié par deux, exactement comme pour les cadres. Et ils sont aussi susceptibles que les cadres de quitter leur emploi pour cette raison. Quant aux jeunes, ils ne sont pas plus sensibles à cette question que leurs pairs plus âgés. Pour toutes les générations, la perte de sens représente un facteur de démission encore plus important qu'un salaire faible, et un risque majeur pour la santé mentale de ceux qui ne peuvent pas partir.

La conscience de la crise climatique est-elle déjà visible dans les données sur le sens du travail ?

En 2019, environ 7 % des salariés estimaient leur travail nuisible à l'environnement. On ne peut pas encore le mesurer, mais on peut en effet supposer que la préoccupation environnementale va prendre une importance croissante dans les trajectoires. Notons que les jeunes ne sont pas les seuls concernés par ces bifurcations, qui concernent aussi les 30-40 ans – les plus âgés s'en préoccupent moins.

L'objectif gouvernemental est de parvenir à un taux de chômage [d'environ 5 %](#). L'emploi à tout prix, n'est-ce pas contradictoire avec cette aspiration au sens ?

Se focaliser sur l'emploi, en faire une punition ou la contrepartie d'une allocation, c'est nier l'intérêt intrinsèque du travail. Par ailleurs, un emploi couplé à un travail dont les conditions sont intenables ne sera pas tenu très longtemps. D'où l'urgence de s'intéresser à cette dimension spécifique des conditions de travail qu'est le sens au travail.

Vous distinguez la satisfaction dans l'emploi (parce qu'on est payé correctement, qu'on adore ses collègues) et le sens du travail. Peut-on tout de même être heureux quand on fait un boulot qui n'a aucun sens ?

Lorsqu'on fait ce que l'on estime être « un boulot de merde » sans utilité sociale et qui abîme la nature ou empoisonne les consommateurs, même si les collègues sont sympas, cela ne permet pas d'être heureux au travail. Certaines personnes déclarent que leur travail ne les intéresse pas et que c'est très bien comme ça, car leur vie est ailleurs. En psychodynamique du travail, on appelle cela un mécanisme de défense. On a beau tenter de rationaliser ou de se dire qu'on est seulement là pour l'argent, face à un travail idiot ou nocif, les défenses finissent par craquer.

En quoi la question du sens au travail est une aspiration « révolutionnaire », comme vous l'écrivez, et pas seulement une quête individualiste ?

Le management par les chiffres, l'imposition d'un *reporting* permanent sur des critères éloignés de ce que les salariés estiment être un bon travail sont un des

facteurs majeurs de perte de sens. Redonner du sens au travail suppose de le dégager de l'emprise de la sphère financière et de remettre en cause des rapports de pouvoir au sein des entreprises. C'est en cela que cette question est, à nos yeux, une aspiration potentiellement révolutionnaire. Les partis de gauche et le mouvement syndical devraient s'en emparer et en faire un sujet politique. Cela créerait une capacité d'action collective parce que les travailleurs sont prêts à beaucoup de choses pour desserrer l'étreinte de ce qui les empêche de bien travailler.

Est-ce qu'une [vague de démissions](#) pourrait contribuer à transformer l'organisation du travail dans le sens que vous décrivez ?

Démisionner et lutter en interne sur la façon dont le travail est organisé sont deux démarches complémentaires. Après une démission, certains salariés choisissent de rejoindre le secteur public ou associatif, ou de s'engager dans des projets alternatifs, ce qui peut pousser les entreprises à s'interroger. On a aussi vu, dans les Gafam [*les géants américains de la tech : Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft, NDLR*], des salariés se regrouper pour mener des actions auprès de leur direction. Chez Google, c'était contre l'intelligence artificielle [à des fins militaires](#). Chez Amazon, cela portait [sur l'impact environnemental](#) de l'activité de l'entreprise...

Existe-t-il déjà des alternatives ou doit-on tous se mettre à l'artisanat ?

Tout ce qui va vers une plus grande démocratie dans le travail est susceptible de favoriser une reprise de sens. Il peut s'agir de coopératives d'activité et d'emploi (CAE), de Scop, ou, dans les entreprises privées, d'organisations visant à relâcher l'emprise de la hiérarchie et du management par le chiffre. Mais ces perspectives suscitent des conflits avec les directions ou les actionnaires. En cela, le rôle des syndicats pourrait être très important dans la reconquête d'un pouvoir d'agir sur son travail et de décider. Peu d'organisations se sont encore emparées de ces questions.