

Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire

Thomas Coutrot, Coralie Perez

Paris, Seuil, coll. « La République des idées », 2022, 139 p.

Lu par Dominique Méda*

À un moment où la question du travail revient avec force dans le débat social, Thomas Coutrot et Coralie Perez publient un ouvrage extrêmement précieux. D'abord, parce qu'il présente et analyse un ensemble de données scientifiques qui permettent au lecteur de disposer d'un panorama détaillé, approfondi et actuel du rapport des Français au travail. Ces données proviennent à la fois de la série des enquêtes *Conditions de travail* de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques ([Dares], que Thomas Coutrot connaît bien pour avoir été le responsable du département producteur de celles-ci pendant presque vingt ans), d'entretiens menés auprès de salariés (en particulier par Coralie Perez dans le cadre de plusieurs recherches collectives) et d'une littérature scientifique que les deux auteurs maîtrisent parfaitement et avec laquelle ils dialoguent en permanence. C'est le deuxième grand intérêt de l'ouvrage : Thomas Coutrot et Coralie Perez donnent un sens à cette multiplicité de données à partir d'hypothèses qu'ils exposent de manière très claire, en défendant une thèse toujours argumentée et en suggérant un certain nombre de voies pour sortir de la profonde crise du travail que connaît la France.

Loin de souscrire à ce qu'ils appellent la conception doloriste¹ du travail, les auteurs s'appuient au contraire sur la définition forgée par Christophe Dejours et la psychodynamique du travail. Le travail est « l'activité organisée par laquelle les humains transforment le monde naturel et social et se transforment eux-mêmes », écrivent les auteurs (p. 13). La gauche a, selon eux, oublié ce « travail vivant » que les prescriptions du management ne parviennent jamais à faire totalement disparaître. Lorsque les individus parviennent à avoir un impact sur le monde par le biais de leur travail, que celui-ci ne menace pas leur cohérence éthique et qu'au contraire il permet à chacun de développer sa capacité d'agir, le travail a du sens et contribue puissamment au bien-être psychologique. Rejoignant les thèses d'Isabelle Ferreras, l'ouvrage défend l'idée que le travail est profondément *politique* : ses transformations sont déterminantes

* Irisso, Université Paris-Dauphine-PSL.

1. Le travail serait, selon l'étymologie (*tripalium* = « instrument de torture, objet permettant de tenir les animaux pour les ferrer ») une activité pénible, comme la plupart des représentations, y compris bibliques, l'illustrent.

pour la santé des individus et pour la démocratie. Il peut participer à construire ou à détruire celles-ci.

En mobilisant une série de questions de l'enquête *Conditions de travail* qui permettent de saisir les trois dimensions constitutives du sens du travail (l'utilité sociale, la cohérence éthique et la capacité d'agir), Thomas Coutrot et Coralie Perez construisent un « palmarès du sens » (p. 25) : les ouvriers de l'industrie, les employés du commerce et de la vente, mais aussi de la banque et de l'assurance trouvent, selon celui-ci, particulièrement peu de sens à leur travail pendant que les professions du *care* (assistantes maternelles, aides à domicile, médecins) sont les plus nombreuses à en trouver. D'une manière générale, affirment les auteurs en s'appuyant sur une analyse économétrique, « les professions qui trouvent le plus de sens à leur travail présentent la particularité, quel que soit leur niveau de qualification, de placer leurs occupants en relation avec le public ou les clients » (p. 27). Si le sens du travail a été affecté pendant la crise sanitaire – presque un quart des salariés a vu son sentiment d'utilité sociale renforcé pendant que beaucoup voyaient leur cohérence éthique bousculée –, celle-ci n'a fait qu'accélérer des tendances antérieures. Parmi ces dernières, l'ouvrage s'attarde légitimement sur la profonde crise du travail que connaît la France depuis une trentaine d'années.

Comment expliquer la perte de sens constatée par les auteurs ? Le troisième chapitre intitulé « Le management par le chiffre » apporte une série d'éclairages essentiels. L'histoire est édifiante. Tout avait pourtant bien commencé. Dans les années 1980, les managers occidentaux décident de rompre avec le taylorisme désormais décrié et considéré comme inefficace et de s'inspirer du modèle japonais qui correspond au nouveau paradigme en vogue du management par objectifs. Il s'agit de laisser aux équipes la responsabilité du choix des moyens pour atteindre ces derniers. Dans un premier temps, les conditions de travail sont améliorées mais progressivement la mise en œuvre du toyotisme s'éloigne du modèle original : en lieu et place de la confiance et de l'autonomie sont déployés des procédures détaillées et un *reporting* permanent qui permet de surveiller les évolutions de la performance financière pour les actionnaires. C'est alors que les changements d'organisation vont se succéder à un rythme effréné, « celui des modes dictées par les grands cabinets de conseil en organisation » (p. 50). Les conséquences sur le travail ne se font pas attendre : perte des marges de manœuvre, déclin de l'autonomie, dégradation des conditions de travail. Un processus de restructuration permanente se met en place qui s'accompagne de logiques d'externalisation, de filiation et de développement de la performance qui vont atomiser les collectifs de travail. À cette perte de sens provoquée par la multiplication d'objectifs de plus en plus difficiles à atteindre s'ajoute le développement de métiers et de tâches qui intensifient les conflits éthiques, en particulier lorsque le travail contribue à abîmer l'environnement.

Quelles sont les voies de sortie de cette profonde crise du travail ? La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ne permet pas de redonner du sens au travail. La co-détermination, si elle accroît l'autonomie des salariés, ne garantit pas l'amélioration

de la soutenabilité écologique de la production. La socialisation du capital serait une solution mais elle n'est proposée par aucun courant managérial. C'est donc l'organisation du travail qu'il s'agit de profondément modifier. Deux chapitres présentent les initiatives déployées depuis plusieurs années pour libérer le travail, les unes venues d'en haut, les autres d'en bas. Les premières ne semblent pas menacer l'hégémonie du néo-taylorisme digital². Les secondes, en revanche, recèlent un potentiel de changement plus important. Que faire lorsque le travail a perdu son sens ? On peut, selon la fameuse trilogie d'Hirschman³, partir (*exit*). C'est ce que font actuellement les salariés qui quittent des métiers mal payés et dont les conditions de travail sont insoutenables, pour rejoindre d'autres métiers. Mais on peut aussi donner de la voix (*voice*) et contester, avec d'autres, grâce à l'action collective, l'organisation du travail existante. On peut enfin travailler dans de nouvelles organisations, qui ne sont pas vouées à enrichir les actionnaires et qui se mettent au service du bien commun (une adaptation de la *loyalty*). C'est le cas des coopératives, y compris des coopératives d'activité et d'emploi, qui portent une partie des espoirs d'un travail émancipé mais dont le faible nombre douche un peu ces derniers.

C'est l'une des interrogations et peut-être des déceptions que provoque cet ouvrage. Après un diagnostic d'une exceptionnelle rigueur sur la situation actuelle du travail, qui rend caducs nombre de propos consacrés aujourd'hui au rapport au travail (les Français seraient paresseux, la Grande Démission serait synonyme de Grande Paresse, les jeunes ne voudraient plus travailler, la crise sanitaire aurait inauguré un nouveau rapport au travail, etc. et autres fadaïses), les voies de sortie dessinées par nos deux auteurs apparaissent bien difficiles à emprunter. Si l'aspiration des salariés à ce que leur travail retrouve du sens est bien révolutionnaire – comme l'indique le sous-titre de l'ouvrage –, on ne voit pas très bien ce que sont la méthode et les moyens qui pourraient permettre d'engager cette révolution. Thomas Coutrot et Coralie Perez balayent ainsi d'un revers de main la proposition d'Isabelle Ferreras⁴, le bicamérisme, dont nous avons tenté d'expliquer le potentiel émancipateur dans *Le manifeste travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*⁵. Certes, comme ils le soulignent, cette voie ne garantit pas que les salariés – qui peuvent vouloir défendre leur emploi – mettront les préoccupations écologiques au cœur de leur raisonnement. Mais elle s'attaque au nœud du problème constitué, comme le reconnaissent les auteurs eux-mêmes au début de leur ouvrage, par le fait qu'aujourd'hui l'organisation du travail est décidée par les seuls détenteurs de capitaux. Elle méritait donc peut-être une discussion plus approfondie. De même, une autre voie, suggérée par les auteurs, mériterait d'être plus largement visitée. Il s'agit de la voie permettant aux salariés de reprendre la main sur

2. Les auteurs désignent par ce terme les formes de standardisation et de contrôle du travail qui prennent appui sur les technologies numériques.

3. Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

4. Ferreras I. (2012), *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Paris, Presses universitaires de France.

5. Ferreras I., Battilana J., Méda D. (2020), *Le manifeste travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Paris, Seuil.

leur travail et sur les décisions qui concernent leur travail, et donc de donner de la voix. Deux chemins sont ici possibles, qui peuvent être empruntés en même temps. Il pourrait s'agir, comme le proposent les auteurs, d'organiser des espaces et des temps réservés à la discussion par les salariés de et sur leur travail. Mais aussi de donner plus de place aux syndicats. Exploitant la vague 2015 de l'*Enquête européenne sur les conditions de travail*, Agnès Parent-Thirion et ses collègues avaient mis en évidence la plus forte présence dans les pays nordiques d'organisations du travail dites apprenantes, associées à plus de bien-être au travail⁶. À la recherche des variables clés expliquant cette situation, ils en avaient trouvé une seule : la forte présence syndicale. Certes, un tel résultat conduit à toute une autre série d'interrogations, toujours ouvertes, sur les moyens de renforcer la présence syndicale en France. Mais c'est là un autre débat. Ces sujets sont d'ailleurs abordés dans plusieurs des autres recherches et ouvrages des auteurs. Remercions ceux-ci de nourrir avec abondance une conversation publique sur le travail dont notre pays a plus que jamais besoin.

6. Eurofound (2020), *How Does Employee Involvement in Decision-Making Benefit Organisations?*, European Working Conditions Survey 2015 Series, Luxembourg, Publications Office of the European Union: www.eurofound.europa.eu/publications/policy-brief/2020/how-does-employee-involvement-in-decision-making-benefit-organisations, consulté le 10 février 2023.