

# La perte de sens du travail, nouveau risque psychosocial ?

**Thomas Coutrot (Ires)**

Webinaire Fedris, 07/12/2023

# Un moment « sens du travail »

- « *Le rapport au travail n'est plus le même, il faut le rebâtir et redonner du sens au travail* » (Emmanuel Macron, TF1, 22/03/2023)
- « *L'entreprise responsable permet de donner du sens au travail* ». (Rapport des Assises du Travail, Conseil national de la refondation, avril 2023)
- « *Manifeste pour redonner du sens au travail* » (Nicole Notat, Jean-Dominique Sénard et 10 DRH de grands groupes, juin 2023)
- « *Sens au travail, nouvelles façons de travailler, impact positif sur la société : L'Autre Contrat est une promesse de confiance entre KPMG et ses collaborateurs* ».   
<https://kpmg.com/fr/fr/home/carrieres/inside-kpmg/c-est-quoi-une-entreprise-qui-agit-pour-la-societe.html>
- « *Il faut permettre aux salariés de retrouver la maîtrise du sens et du contenu de leur travail* » (Sophie Binet, CGT, Le Monde, 13/10/2023)
- « *Les travailleuses et travailleurs sont en quête de sens* » (Marylise Léon, CFDT, Le Monde, 13/10/2023)



# Plan de la présentation

- Introduction: pourquoi s'intéresser au sens du travail ?
- Sens du travail / sens de l'emploi
- Quel impact de la perte du sens ? *exit, voice, loyalty*
- Les causes : le management par les chiffres
- Le rôle protecteur de la participation des salariés
- Conclusion : un champ de recherche émergent



• DOCUMENT D'ÉTUDES •

AOÛT 2021  
N° 268

## Quand le travail perd son sens

L'influence du sens du travail  
sur la mobilité professionnelle, la  
prise de parole et l'absentéisme  
pour maladie

*Une analyse longitudinale avec l'enquête  
Conditions de travail 2013-2016*

Thomas Coutrot  
DARES  
et Coralie Perez

Centre d'économie de la Sorbonne - Université de Paris 1

CES

Centre d'Économie de la Sorbonne  
UNIVERSITÉ DE PARIS 1

## Thomas Coutrot Coralie Perez Redonner du sens au travail

Une aspiration révolutionnaire

LA RÉPUBLIQUE DES IDÉES

Seuil

# Pourquoi s'intéresser au sens du travail ?

- Enquête de terrain 2008-2009

30 salariés interrogés, 1 à 2 ans après leur départ : management par les chiffres = « perte de sens »

*Coralie Perez (2014) « La déstabilisation des stables : restructurations financières et travail insoutenable », Travail et Emploi, n°138, avril-juin*

- Crise Covid : « activités essentielles » ?

*Thomas Coutrot, Coralie Perez (2020), « Pourquoi mon activité est essentielle », The Conversation, 27/05/2020*

- Crise écologique : « conflit éthique environnemental »

*Thomas Coutrot (2021), « Le conflit éthique environnemental au travail », Travail et Emploi, n° 166-167*



# Pourquoi s'intéresser au sens du travail ?

## un enjeu peu étudié

- Par les **économistes**

- Nikolova M., Cnossen F. (2020), "What makes work meaningful and why economists should care about it", *Labour Economics*, 65, 101847.
- Bruyère M., Lizé L. (2020), « Impact des contextes économique et organisationnel des entreprises sur le sens du travail chez les salariés », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 75/2, pp.225-248.

- Par les **sociologues**

- Hannique F. (2004), *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Éditions Érès.
- Yeoman R., Bailey C., Madden A., Thompson M. (2019), *The Oxford Handbook of Meaningful Work*, Oxford University Press



# Pourquoi s'intéresser au sens du travail ?

## mais davantage par...

- Les psychologues

- Clot Y. (2004), « Travail et sens du travail », in Pierre Falzon, *Ergonomie*, Paris, PUF, p. 317-331.
- Steger M., Dik B.J., Duffy R.D. (2012), “Measuring meaningful work: The Work as Meaning Inventory (WAMI)”, *Journal of Career Assessment*, 20(3), July, pp.322-337.
- Arnoux-Nicolas, C. (2019). *Donner un sens au travail: Pratiques et outils pour l'entreprise*, Dunod.

- Les questionnaires

- Rosso B. D., Dekas K. H., Wrzesniewski A. (2010), “On the meaning of work: A theoretical integration and review”, *Research in Organizational Behavior*, 30, pp. 91–127
- Lips-Wiersma M., Wright S. (2012), “Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS)”, *Group & Organization Management*, 37(5), pp.655–685



# Sens du travail / sens de l'emploi

- Travail = effort consenti en vue d'un but extérieur à l'activité elle-même
- Emploi = cadre institutionnel de l'activité de travail
- (Sens = salaire, carrière, soutien, sécurité, conciliation, ...)





## Sens du travail / sens de l'emploi

# Le travail comme activité transformatrice

- Activité de **tra**nsformation du monde (**travail** / **travel**)
- Écart travail prescrit / travail réel (tâche / activité)
- « Résistance du réel » ➡ mobilisation du « travail vivant »
- Organisation du travail ➡ déploiement / étouffement du travail vivant ?

Christophe Dejours, Travail vivant. T.2: *Travail et émancipation*, Payot, 2016



## Sens du travail / sens de l'emploi

# Le sens du travail et les enjeux de la transformation

3 dimensions de la transformation et donc du sens

- Transformation du monde matériel : utilité sociale ?
- Transformation du monde social : cohérence éthique ?
- Transformation du monde intérieur: capacité de développement ?



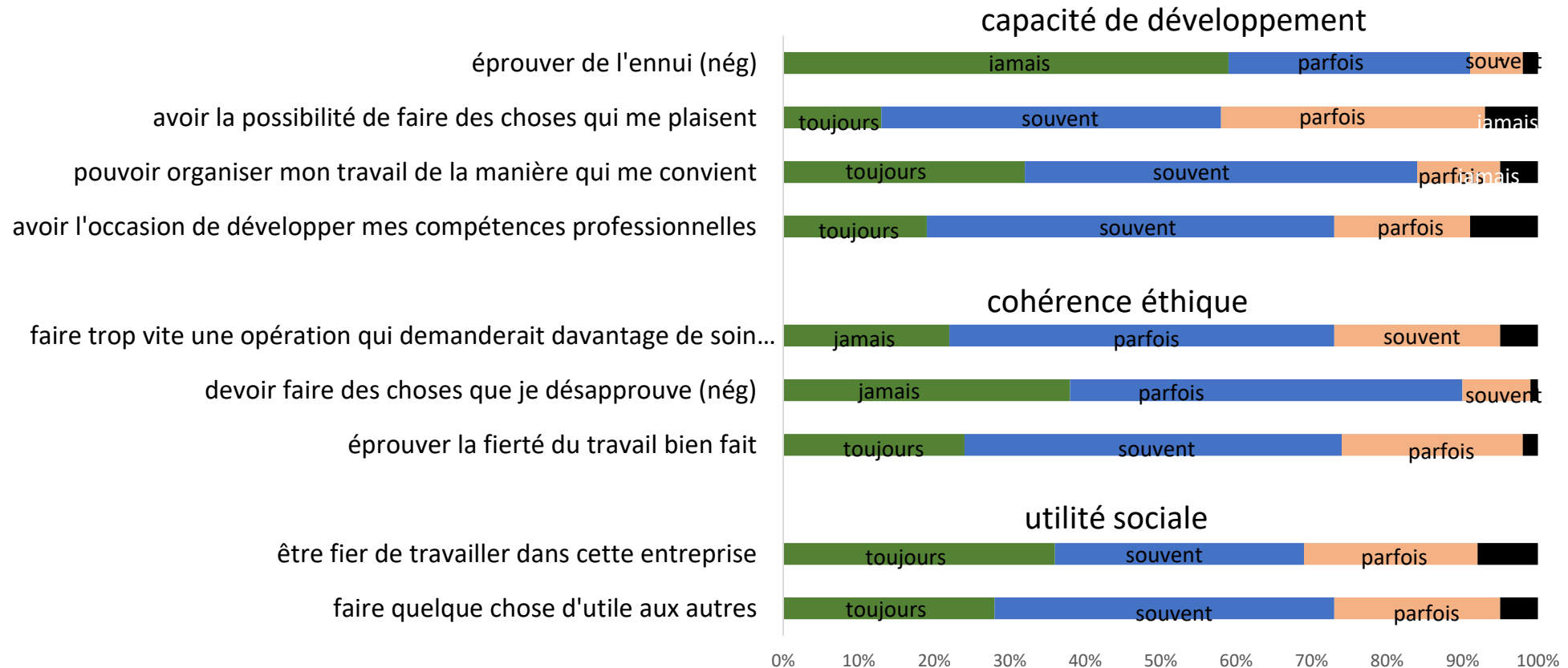
# Un terme peu présent dans la littérature sur les RPS (rapport Gollac)

- Gollac M., Bodier M. (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser*, rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail
- Utilité sociale = non évoquée
- Cohérence éthique = « conflits éthiques »
- Capacité de développement = « développement culturel, utilisation et accroissement des compétences »
- COPSQQ: « is your work meaningful ? »



## Sens du travail / sens de l'emploi

# Mesurer le sens: l'enquête Conditions de travail (2013-2016)



lecture: 29% des salarié.es disent pouvoir "toujours" faire quelque chose d'utile aux autres dans leur travail.

Source: enquête CT-RPS 2016, salariés tous secteurs (hors intérimaires)



# Qui trouve du sens à son travail ?

variable	Sens du travail	Utilité sociale	Cohérence éthique	Développement
<i>Caractéristiques du salarié et du poste</i>				
femme	ns	ns	ns	ns
ouvrier	--	--	ns	--
peu diplômés (< bac)	++	++	++	ns
TPE	++	++	++	++
Fonctionnaire	++	++	-	++
Contact avec le public	++	++	--	++
Métiers du soin	+	++	--	+
<i>Caractéristiques de l'organisation (« management par les chiffres »)</i>				
Sous-traitance	--	--	=	-
Objectifs chiffrés	--	--	--	=
Changements organisationnels permanents	--	--	--	--



# Le palmarès des métiers en 2016

### Les 10 métiers à plus fort sens

- Assistantes maternelles
- Agents administratifs et commerciaux transports – tourisme
- Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment
- Cadres des serv. administratifs., comptables et financiers
- Formateurs
- Enseignants
- Aides à domicile et aides ménagères
- Techniciens et agents de maîtrise du BTP
- Professionnels de l'action sociale et de l'orientation
- Cadres commerciaux et technico-commerciaux

### Les 10 métiers à plus faible sens

- Employés de la banque et des assurances
- ONQ de la manutention
- ONQ des industries de process
- Caissiers, employés de libre-service
- Employés de la comptabilité
- Agents de gardiennage et de sécurité
- OQ de la mécanique
- OQ des travaux publics
- Cadres de la banque et des assurances
- OQ des industries de process

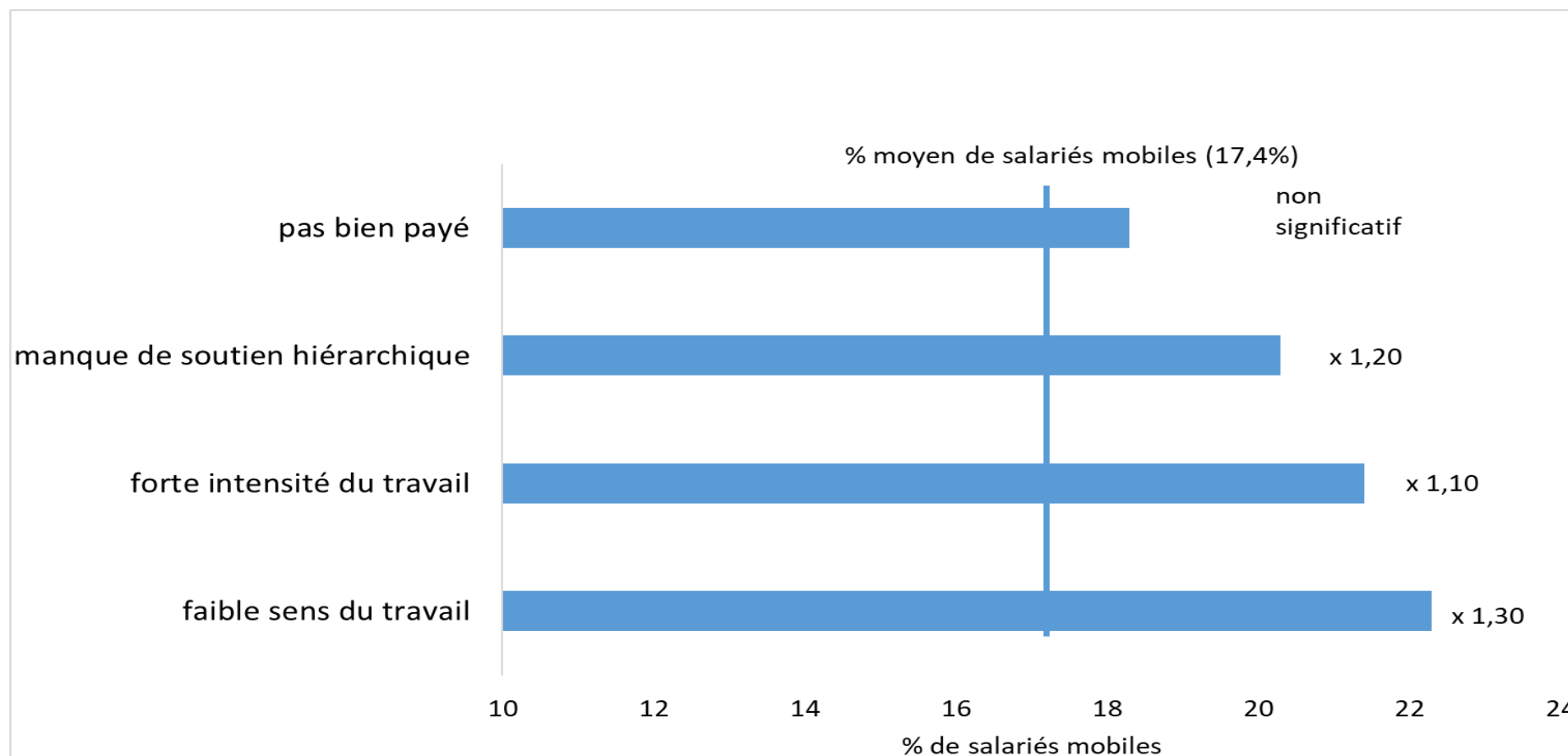
# Quel impact de la perte du sens ?

- *Exit = départ volontaire*
  - *Voice = prise de parole*
  - *Loyalty = atteintes à la santé*
- 
- Albert Hirschman, *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2011



# Quel impact de la perte du sens ?

## « Exit » : démissionner entre 2013 et 2016

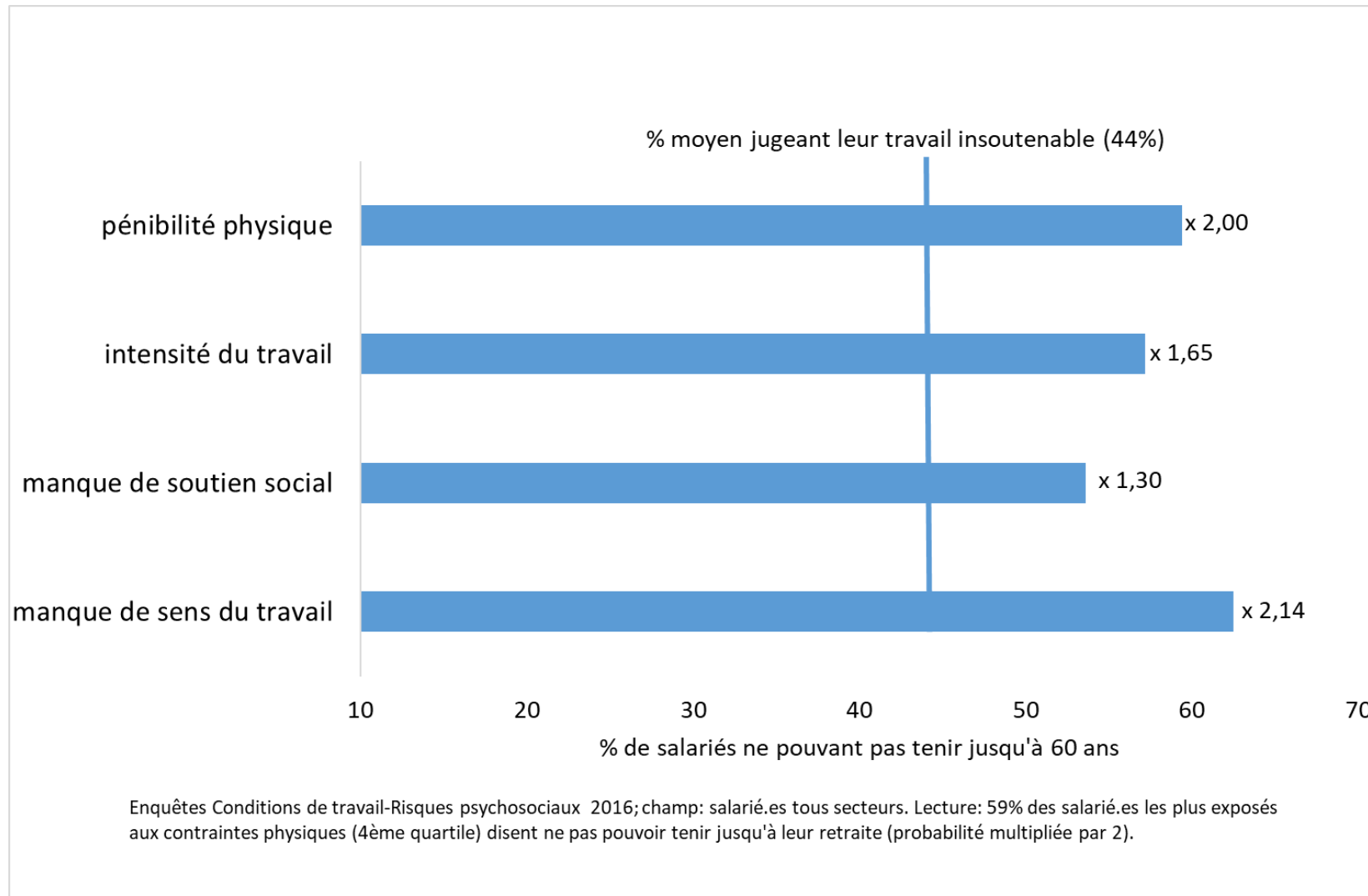


Enquêtes Conditions de travail 2013 et 2016; champ: salarié.es hors CDD et intérim. Lecture: 22,2% des salarié.es ayant un faible sens du travail en 2013 (1er quintile) ont changé d'emploi entre 2013 et 2016. La probabilité de changer d'emploi est multipliée par 1,30 pour les



# Quel impact de la perte du sens ?

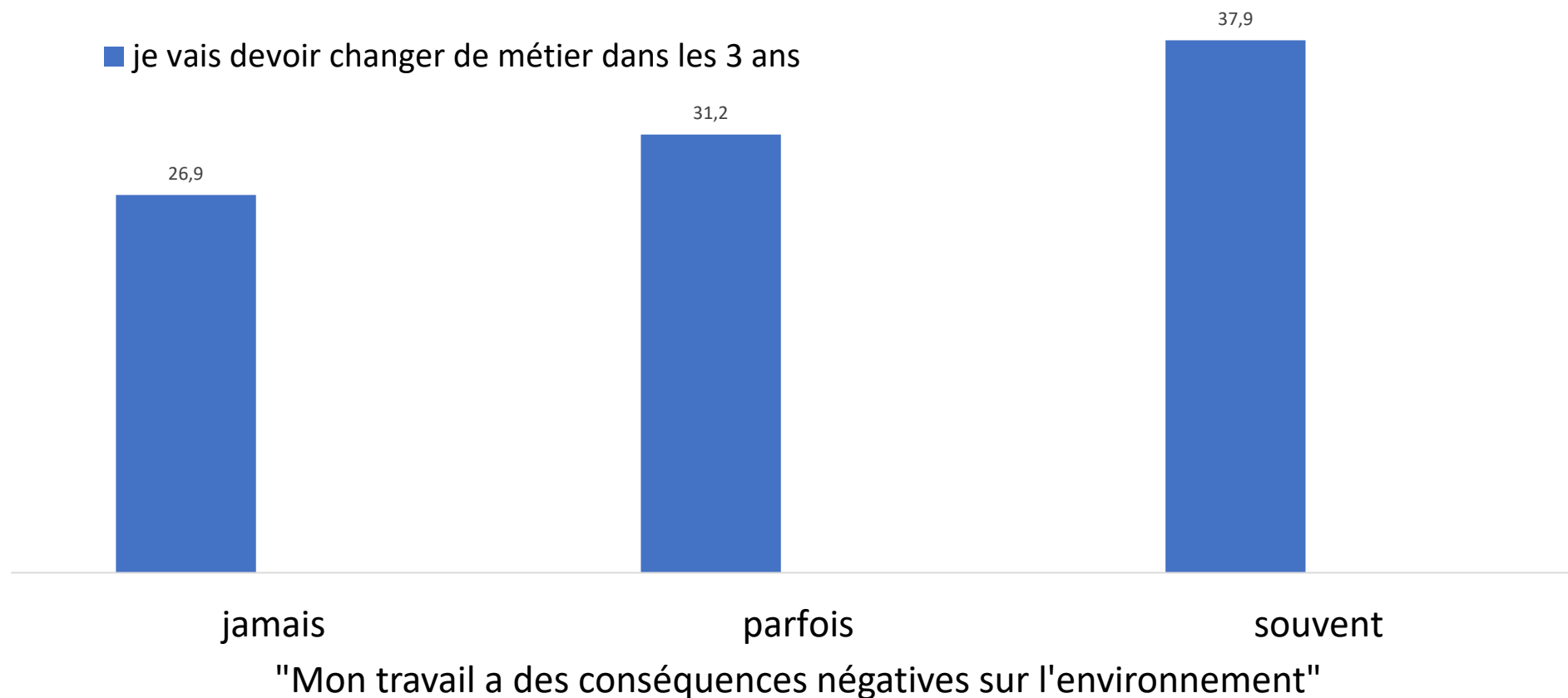
« Exit » : « Ne pas se sentir capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à la retraite »



# Quel impact de la perte du sens ?

## « Exit » :

### Conflit éthique environnemental et projets de reconversion professionnelle



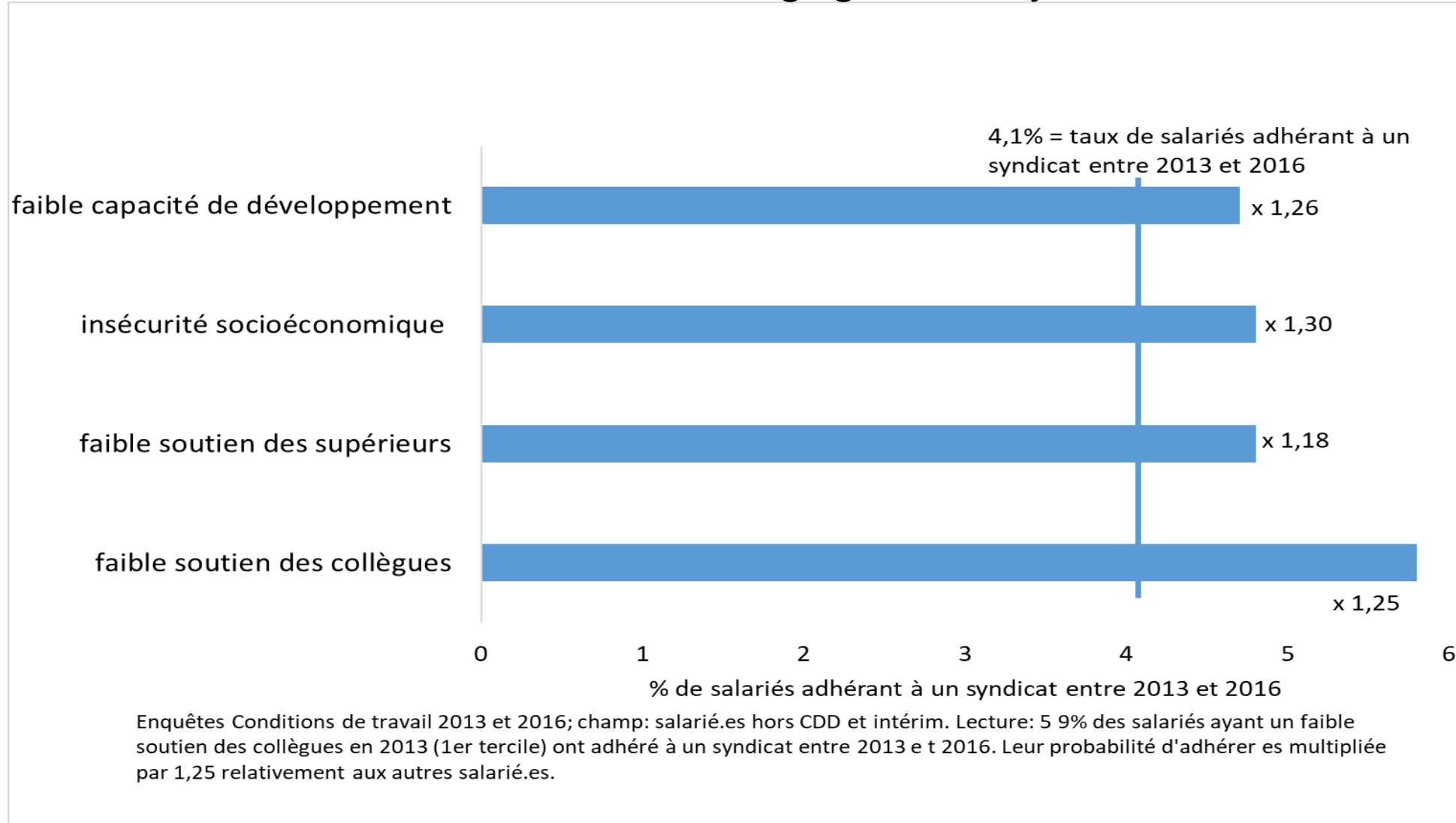
Source: enquête Conditions de travail 2019, Dares-Drees-DGAFP.



# Quel impact de la perte du sens ?

## « Voice » :

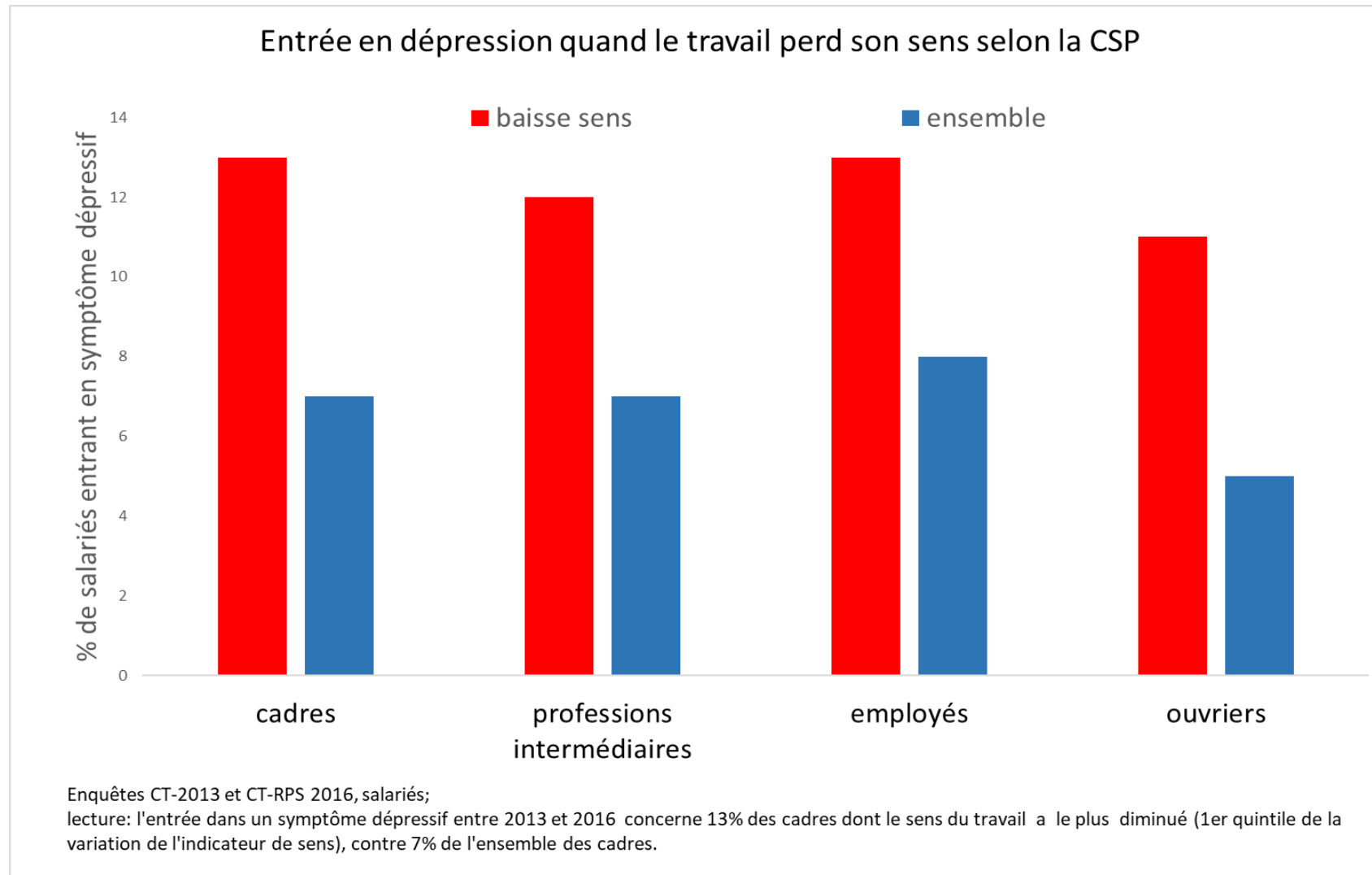
### Perte de sens et engagement syndical



# Quel impact de la perte du sens ?

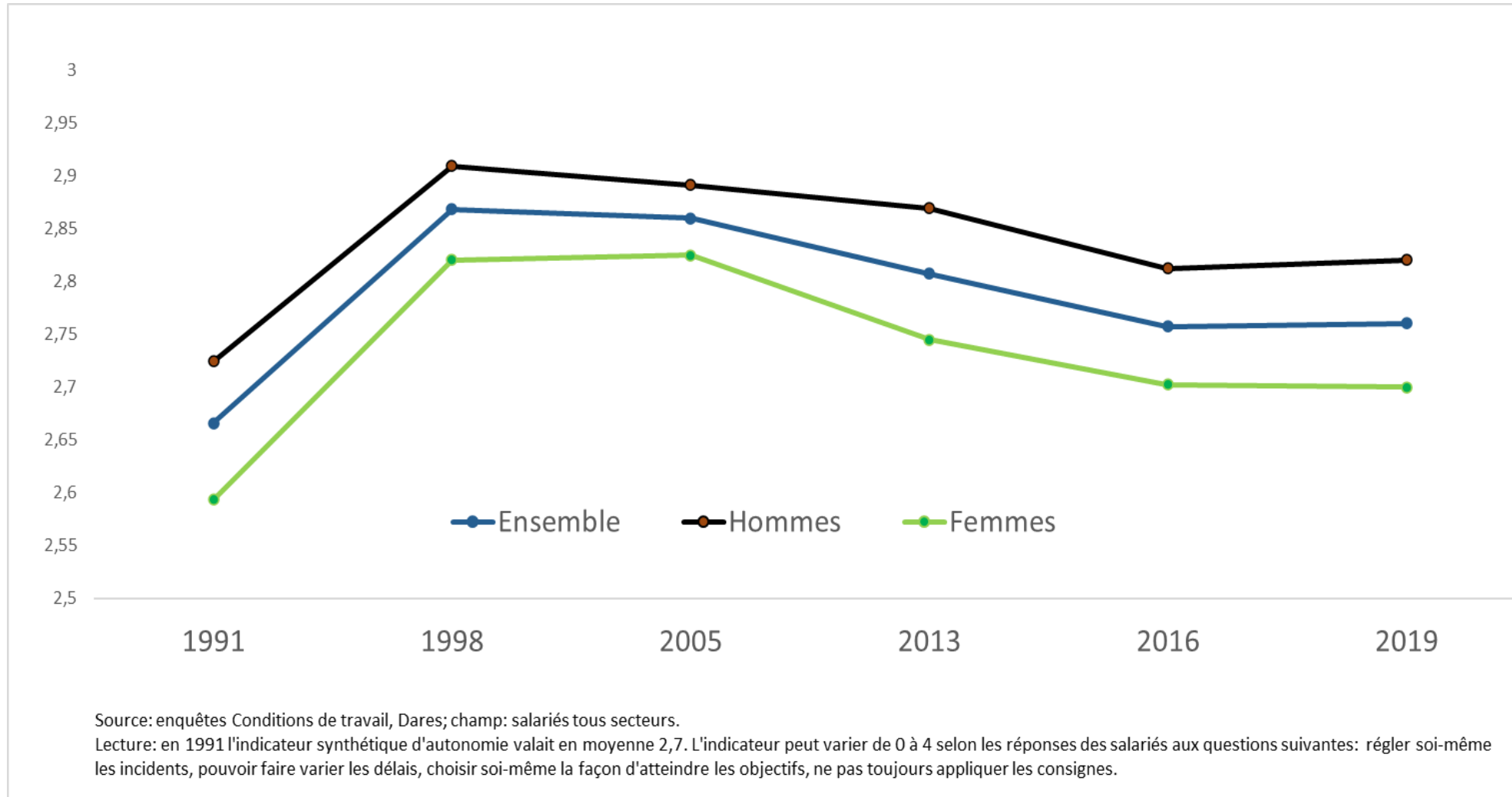
## « Loyalty » :

### Perte de sens et santé mentale



# Les causes de la perte de sens

## L'autonomie au travail: un lent déclin



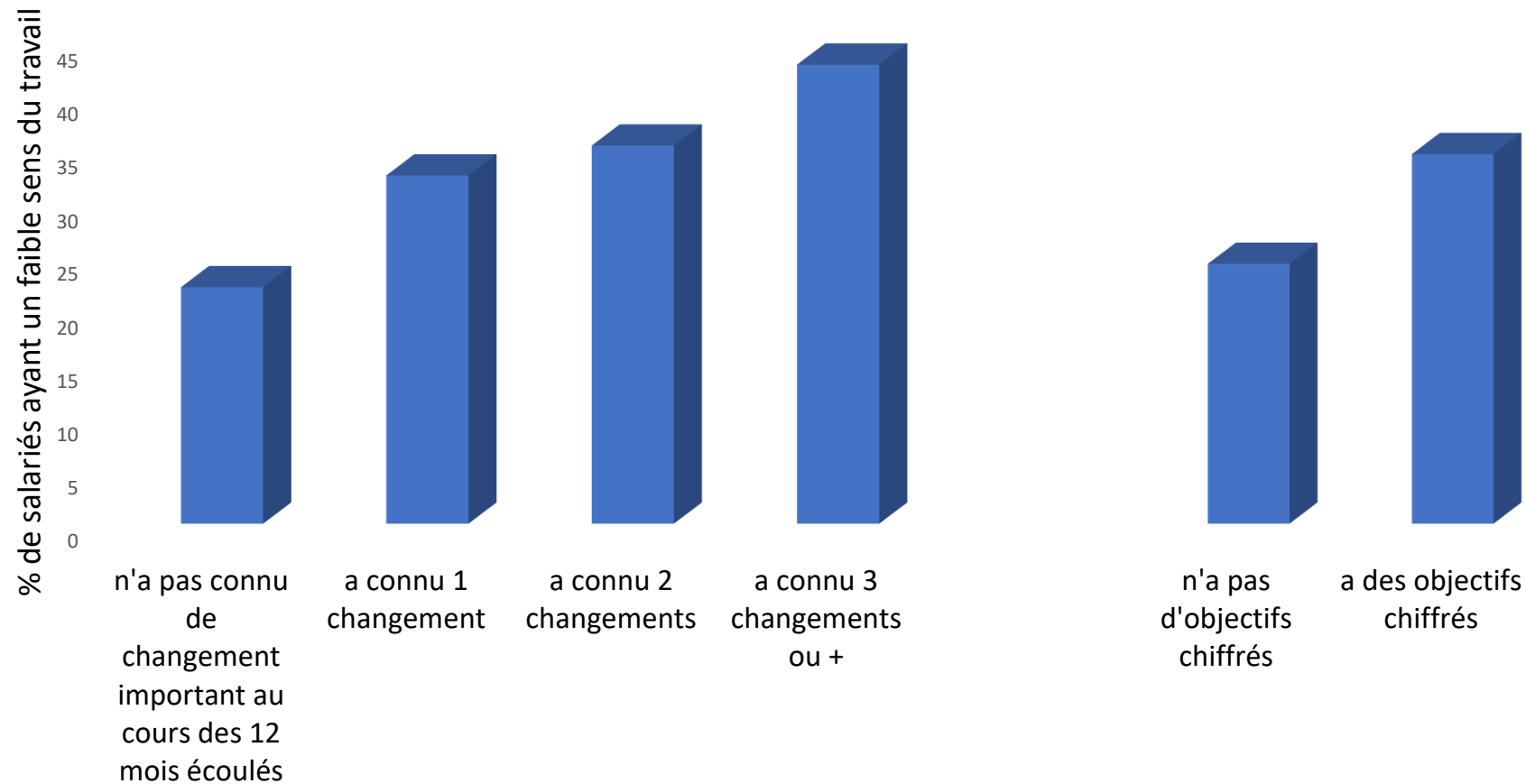
# Le management par les chiffres

- Traçabilité de la performance productive et financière
- « Management désincarné » par « process »
- Optimisation permanente
- Etouffement du travail vivant ?
- 3 indicateurs:
  - Rythme des changements organisationnels
  - Objectifs chiffrés précis
  - Sous-traitance



# Les causes de la perte de sens

## Changements organisationnels, objectifs chiffrés, perte de sens



Source: enquête CT-RPS 2016, Dares-Insee, salariés tous secteurs (N=19 685).

Lecture: parmi les salariés qui n'ont pas connu de changement important dans leur travail au cours des douze derniers, 22% trouvent peu de sens à leur travail (i.e. appartiennent au 1er



# Le rôle protecteur de la participation des salariés

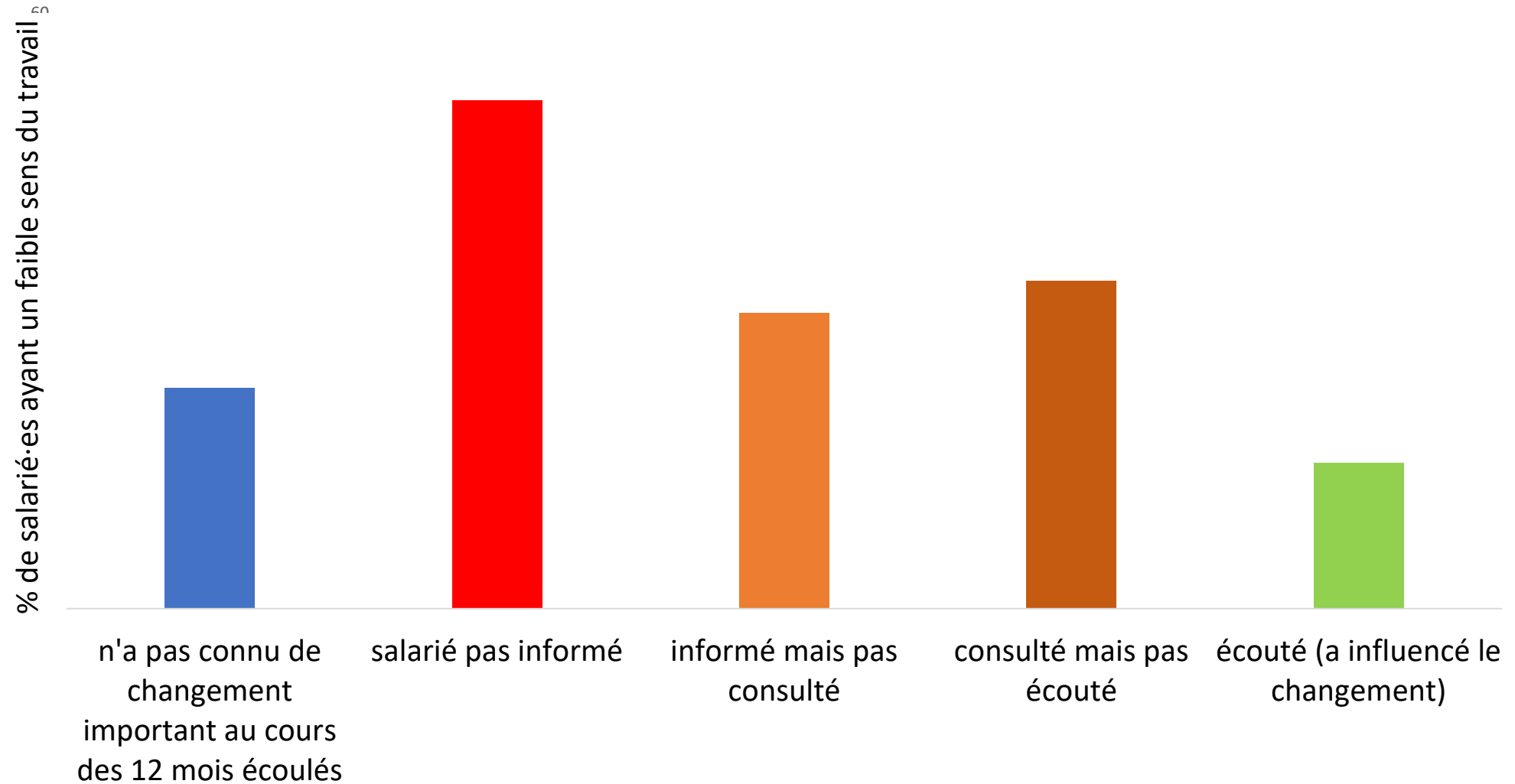
<p>« Au cours des douze derniers mois, votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié ? »</p> <p>(changement technique, organisationnel, restructuration, déménagement, changement d'équipe de direction, plan de licenciement....)</p>	<p><b>oui = 41%</b> <b>du total des salariés</b></p>
<p>Au moment de ces changements ....</p> <p>- avez-vous reçu une information suffisante et adaptée ?</p>	<p>oui = 56% des salariés signalant un changement</p>
<p>- avez-vous été consulté ?</p>	<p>oui= 35%</p>
<p>- avez-vous eu l'impression d'avoir une influence ?</p>	<p>oui= 16%</p>

Source: enquête CT-RPS 2016, Dares-Insee, salariés tous secteurs (N=19 685)





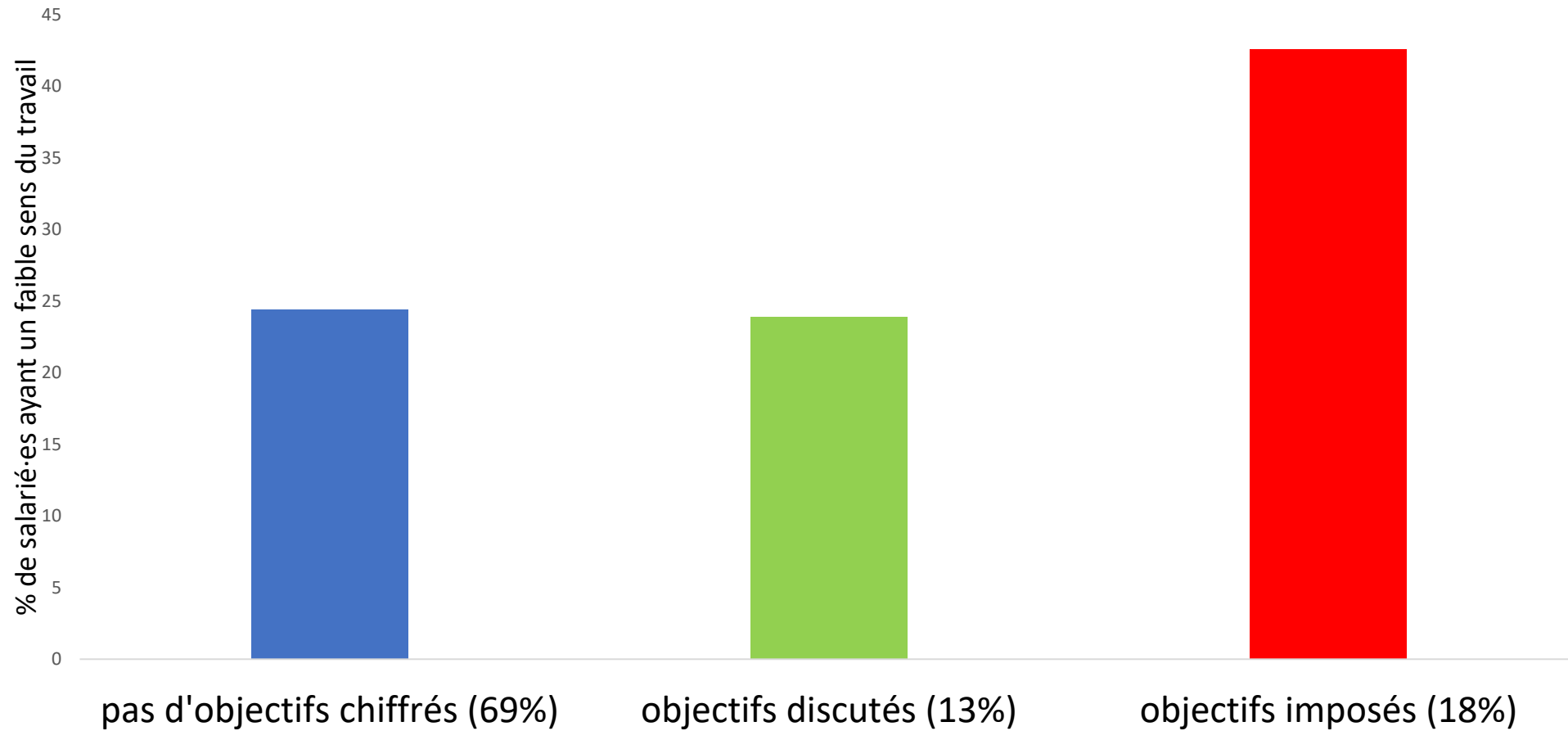
# Le rôle protecteur de la participation des salariés



Source: enquête CT-RPS 2016, Dares-Insee, salariés tous secteurs (N=19 685).



# Le rôle protecteur de la participation des salariés



Source: enquête CT-RPS 2016, Dares-Insee, salariés tous secteurs (N=19 685).

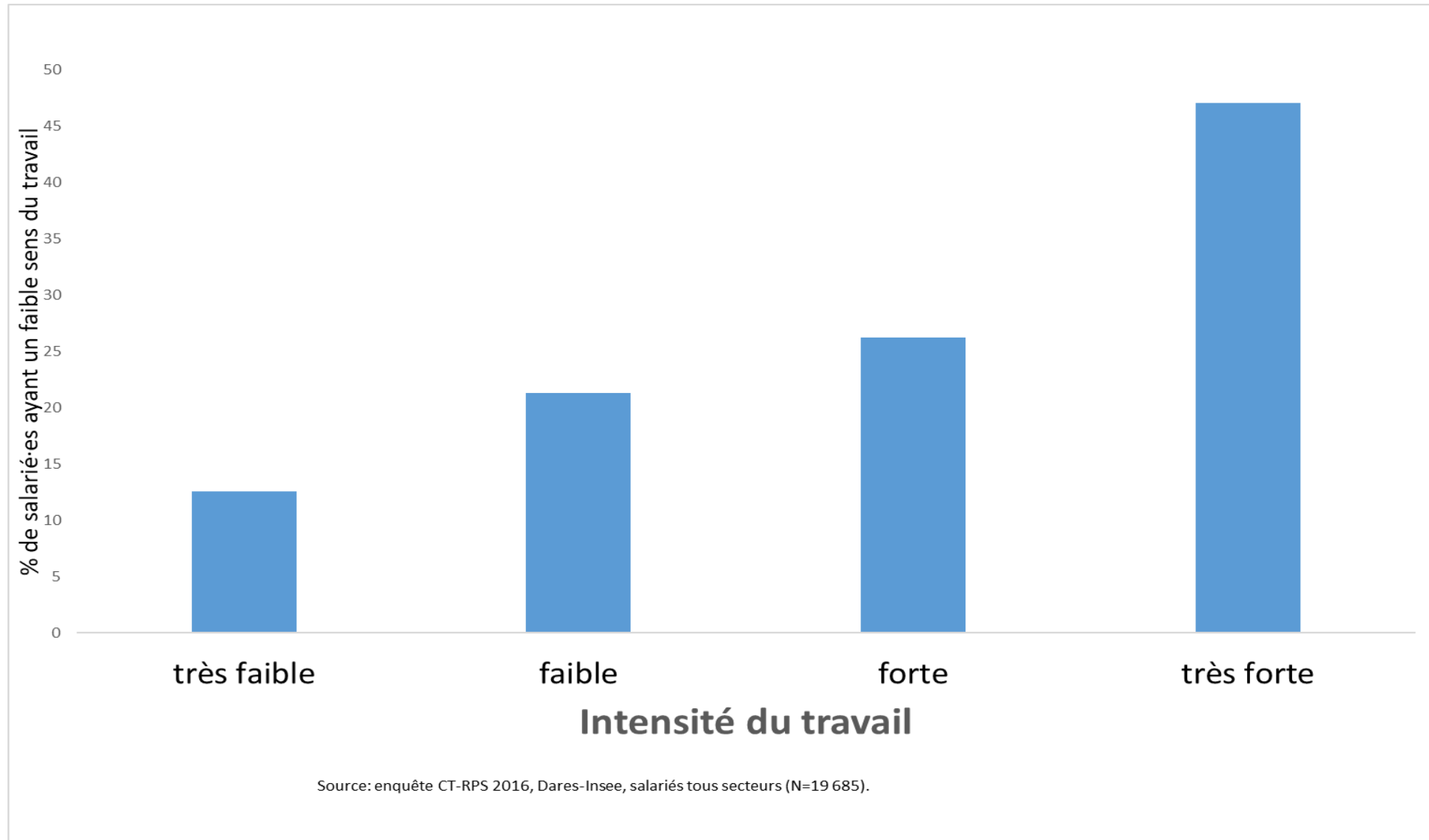


# Perte de sens du travail: nouveau RPS ou nouvelle narration ?

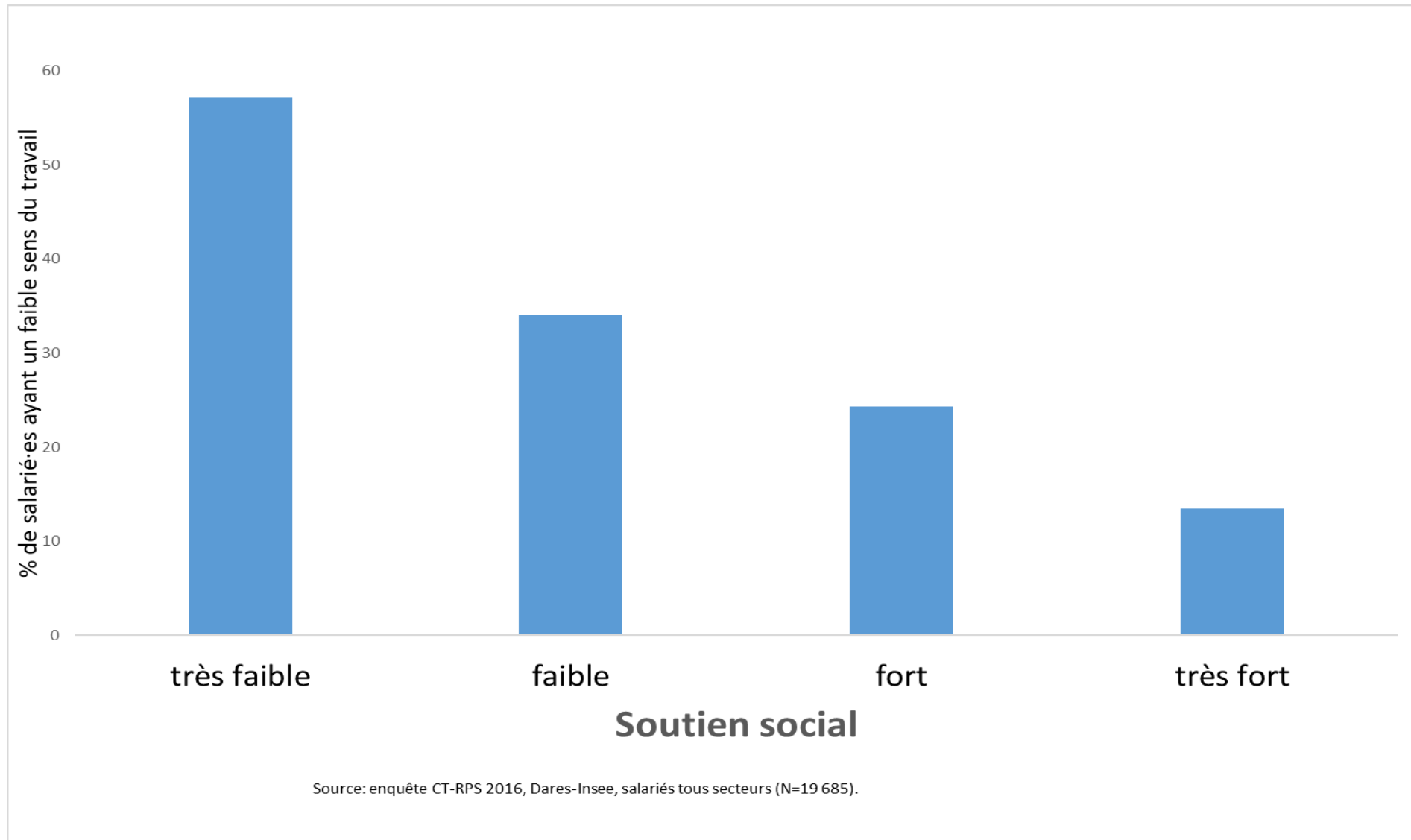
- Souffrance au travail, harcèlement
- RPS
- QVT
- Quête de sens ?



# Perte de sens du travail: nouveau RPS ?



# Perte de sens du travail: nouveau RPS ?



Source: enquête CT-RPS 2016, Dares-Insee, salariés tous secteurs (N=19 685).

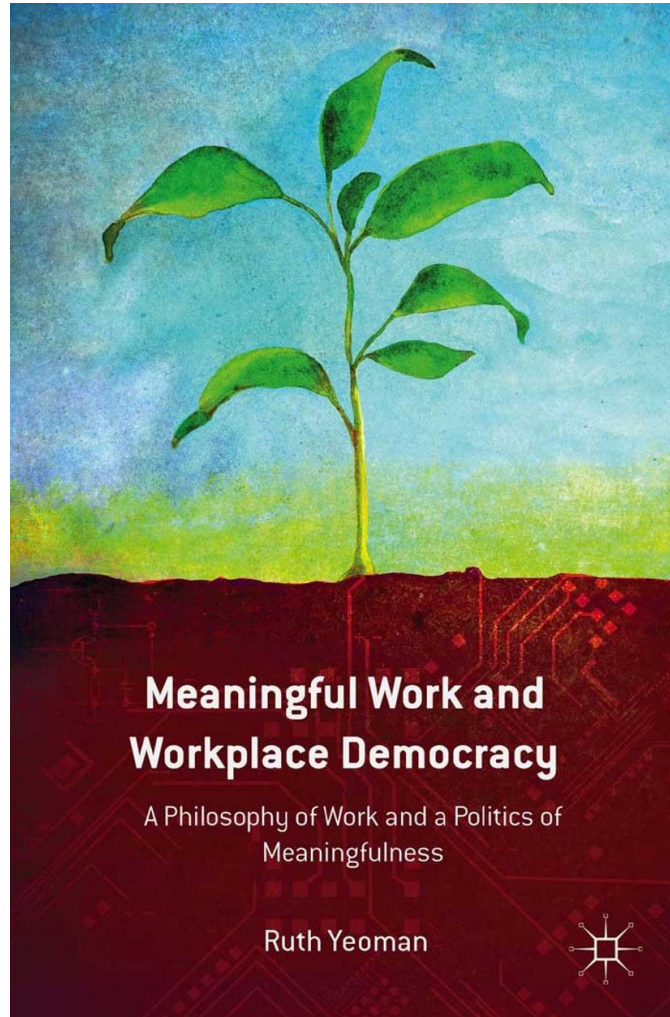


# La quête de sens du travail, un nouveau paradigme pour la prévention ?

- Un concept fondé théoriquement et signifiant pour les acteurs
- Une variable synthétique puissamment explicative (au-delà des RPS « classiques »)
- Une grille de lecture positive pour la prévention
- Un concept émergent: de nombreux travaux encore nécessaire pour valider !



Merci de votre attention !



# Complément

## De nouveaux droits pour le travail vivant ?

- Dialogue professionnel ? espaces de discussion sur le travail ?
- IRP de proximité, chargées de la délibération sur le travail
- Temps alloué aux salariés = réduction du temps de travail subordonné
- Obligation de réponse du management
- Droit de veto suspensif des élus sur réorganisations pathogènes

