

Centre Inffo

Thomas Coutrot, statisticien, économiste et militant associatif, lors des Rencontres nationales des Mife (19 juin 2023, Lyon)

Redonner du sens au travail par la formation des managers ?

Longtemps délaissée des économistes, la question du sens au travail fait désormais partie de leurs travaux. La preuve lors des rencontres Intermife tenues récemment, avec notamment Thomas Coutrot, co-auteur de Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire (Seuil, 2022).

Par Nicolas Deguerry, - Le 04 juillet 2023.

Il aura fallu que la courbe de croissance des métiers en tension perturbe durablement le fonctionnement du marché du travail pour que les économistes s'intéressent à la question du sens, champ d'étude traditionnel des anthropologues. C'est le cas de Thomas Coutrot, statisticien, économiste et militant associatif. Aujourd'hui chercheur à l'Ires, Thomas Coutrot a été chef du département Conditions de travail et santé à la Dares de 2013 à 2022. Côté associatif, ses engagements le situent du côté de l'altermondialisme : co-président d'Attac France de fin 2009 à mi 2016, il est membre des Économistes atterrés et l'un des initiateurs du collectif des Autres Chiffes Du Chômage (AC/DC). Membre de la LCR de 1974 à 1988, il a rejoint le « parlement » de la Nupes en juin 2022. Outre *Redonner du sens au travail*, co-écrit avec l'économiste Coralie Perez, il a publié en 2018 un premier livre manifeste *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi cela doit changer* (Seuil), co-auteur avec Coralie Perez de l'ouvrage *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*.

Qu'est-ce que le travail ? une « *activité de transformation du monde* », répond l'économiste. Soit « *une activité productive destinée à un but extérieur à l'activité.* » Ce qui fait perdre le sens du travail ? Avant tout ses conditions d'organisation, qui permettent le « *déploiement ou l'étouffement du travail vivant* »^[2] Pour le sociologue Christophe Dejours, le « *travail vivant* » implique la mobilisation de la subjectivité dans la réalisation des tâches productives : *intelligence, compétences, sensibilité, ... (en savoir plus)*.. » Pourquoi s'intéresser au sens du travail ? Parce que la perte de sens est le principal facteur explicatif des démissions, souligne Thomas Coutrot.

Financiarisation du travail

Pour les co-auteurs, la massification de la perte de sens prend racine dans les années 1990, période de financiarisation des économies, durant laquelle « *les investisseurs ont exigé la traçabilité de la performance financière.* » Il en est résulté une multiplication des process, à l'origine d'un « *management désincarné* » tourné vers l'optimisation des process. Exagérément soumis à des objectifs imposés déterminés par des indicateurs quantitatifs, « *le travail devient délétère* » car vidé de sa dimension subjective sur laquelle repose le sens. Ainsi, les modes de management contemporains produiraient une rationalisation excessive, « *au détriment de l'expérience sensible accumulée par les salariés, qui fonde leur employabilité* »^[3] Les effets de la rationalisation dans le champ de l'accompagnement ont été étudiés au sein des Missions locales par Frédérique Elsa Giuliani, dans une étude publiée en 2010 : *L'expertise informatisée des parcours d'insertion et ses impasses*, in *La rationalisation des métiers du social*, sous la direction de Margarita Sanchez-Mazas et Françoise Tschopp, *Revue des politiques sociales* 1 & 2 / 2010.. »

Espaces de délibération

Alors que les tentatives de réparation se multiplient, Thomas Coutrot se désole que la principale proposition des Assises du travail se résume à la formation du management : une « *fausse piste* » qui tient pour responsables les managers alors que ceux-ci sont soumis à des « *objectifs non négociables* » imposés par leur direction.

Pour l'économiste, il ne faut rien attendre de la formation tant que ne seront pas retrouvées des marges de manœuvre. Celles-ci sont à créer dans une « *capacité d'action collective à reconstruire*. » À rebours d'un patronat qui privilégie selon lui la formation pour résoudre les problématiques de perte de sens et de prévention des risques psycho-sociaux, il estime que seule la transformation des organisations du travail permettra de résoudre les problèmes de tension.

Et parce que la défense du « *travail vivant* » passe par une redynamisation des espaces de dialogue social en entreprise, « *la question du sens au travail est un levier intéressant pour peser sur les structures de pouvoir*. »

- **Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire, T. Coutrot, C. Perez, La République des idées, Seuil, 160 p., 2022** : seuil.com/ouvrage/redonner-du-sens-au-travail-thomas-coutrot/9782021503234

Thomas Coutrot et Coralie Perez ont également publié à la Dares les résultats d'une étude disponible en libre téléchargement : [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](#) (août 2021, document d'études n° 249, Dares / Centre d'économie de la Sorbonne).

Notes

1. ↑ Aujourd'hui chercheur à l'Ires, Thomas Coutrot a été chef du département Conditions de travail et santé à la Dares de 2013 à 2022. Côté associatif, ses engagements le situent du côté de l'altermondialisme : co-président d'Attac France de fin 2009 à mi 2016, il est membre des Économistes atterrés et l'un des initiateurs du collectif des Autres Chiffes Du Chômage (AC/DC). Membre de la LCR de 1974 à 1988, il a rejoint le « parlement » de la Nupes en juin 2022. Outre *Redonner du sens au travail*, co-écrit avec l'économiste Coralie Perez, il a publié en 2018 un premier livre manifeste *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi cela doit changer* (Seuil).
2. ↑ Pour le sociologue Christophe Dejours, le « travail vivant » implique la mobilisation de la subjectivité dans la réalisation des tâches productives : intelligence, compétences, sensibilité, ... ([en savoir plus](#)).
3. ↑ Les effets de la rationalisation dans le champ de l'accompagnement ont été étudiés au sein des Missions locales par Frédérique Elsa Giuliani, dans une étude publiée en 2010 : L'expertise informatisée des parcours d'insertion et ses impasses, in [La rationalisation des métiers du social](#), sous la direction de Margarita Sanchez-Mazas et Françoise Tschopp, Revue des politiques sociales 1 & 2 / 2010.