

Face à l'épidémie de risques psychosociaux :  
**Repenser le sens du travail**

**Thomas Coutrot (Ires)**

**OCIRT – Genève**

**2 décembre 2025**

**Thomas Coutrot  
Coralie Perez**  
**Redonner du sens  
au travail**

Une aspiration révolutionnaire

LA REPUBLIQUE DES IDEES.



Seuil



# 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

# Pourquoi s'intéresser au sens du travail ?

- restructurations, management par les chiffres = « perte de sens »

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

- crise Covid : « activités essentielles » ?

T. Coutrot, C. Perez, « *Pourquoi mon activité est essentielle* », The Conversation, 27/05/2020

- « difficultés de recrutement » :

T. Coutrot, *Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ?*, Dares Analyses n°26, juin 2022

- crise écologique : « conflit éthique environnemental »

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

# 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.
- 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.

- Les sociologues

- Hannique F. (2004), *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, 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,
- 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,
- Arnoux-Nicolas, C. (2019). *Donner un sens au travail: Pratiques et outils pour l'entreprise*, Dunod.



- Les gestionnaires

- Rosso B. D., Dekas K. H., Wrzesniewski A. (2010), “On the meaning of work: A theoretical integration and review”, *Research in Organizational Behavior*, 30
- 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)

# 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, ...)

# Le travail comme activité transformatrice

- Activité de **tra**nsformation du monde (**travail** / **travel**)
- Ecart 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



# Le sens du travail et les enjeux de la transformation

3 dimensions de la transformation et donc du sens

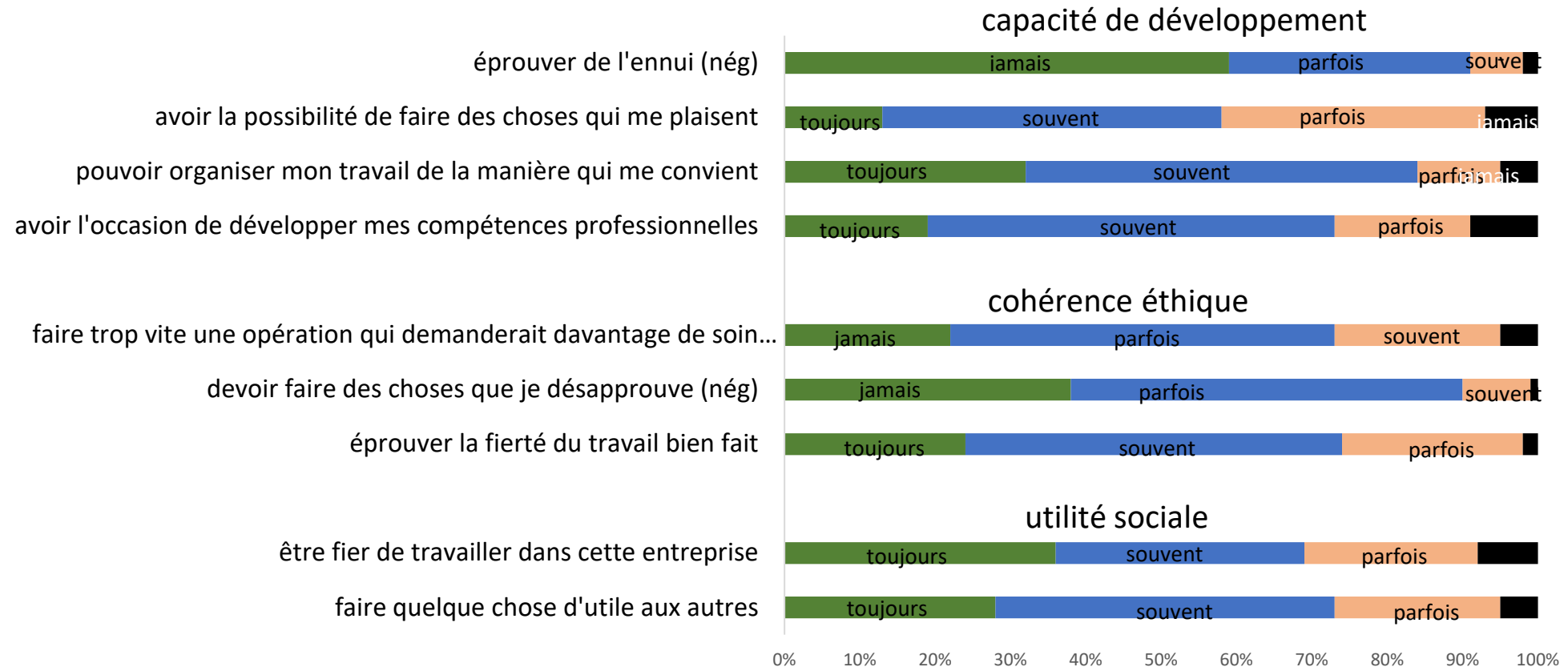
- Transformation du monde matériel : utilité sociale ?
- Transformation du monde social : cohérence éthique ?
- Transformation du monde intérieur: capacité de développement ?

# 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)

# 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

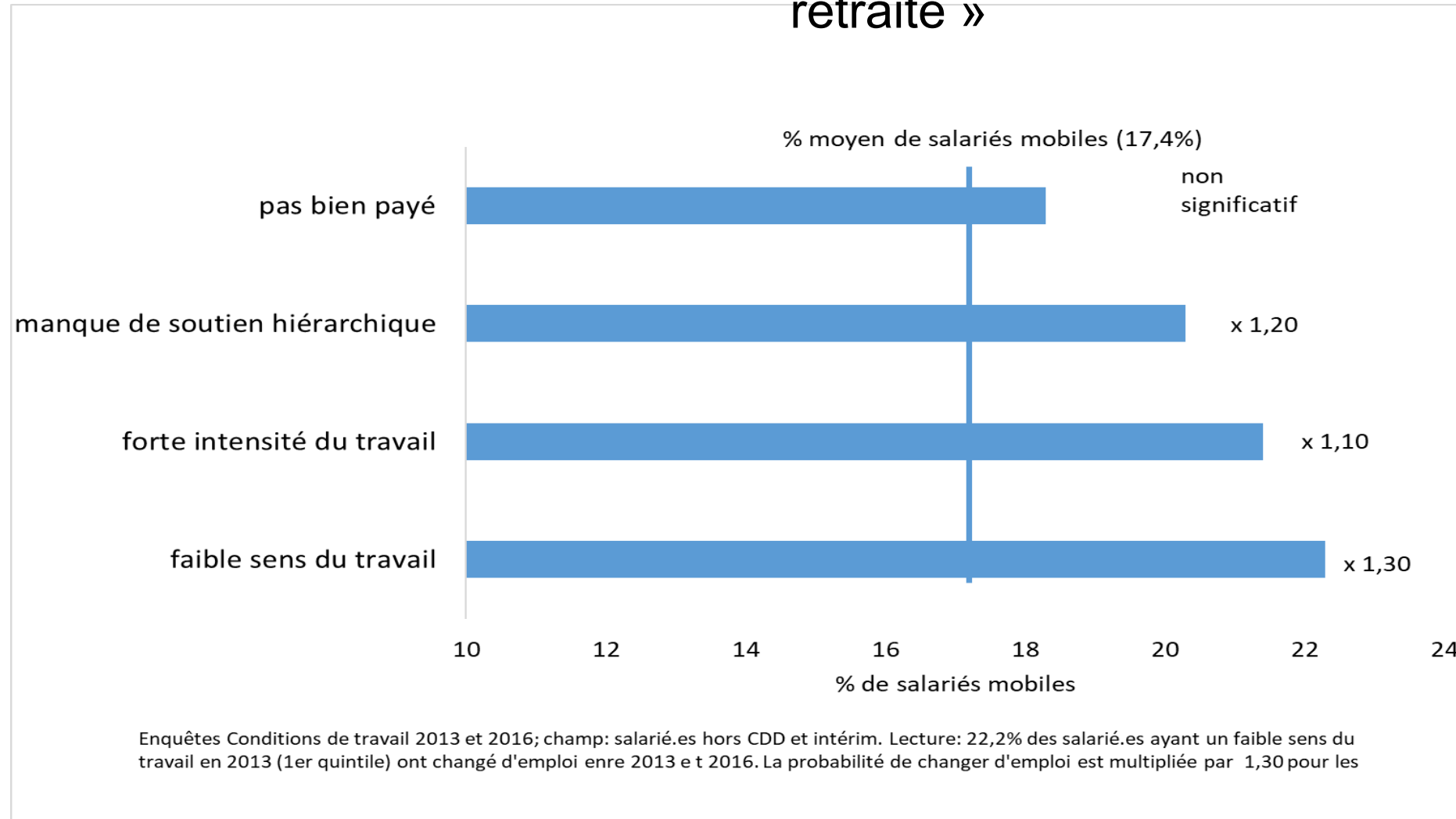
# Quel impact de la perte du sens ?

- *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 » :

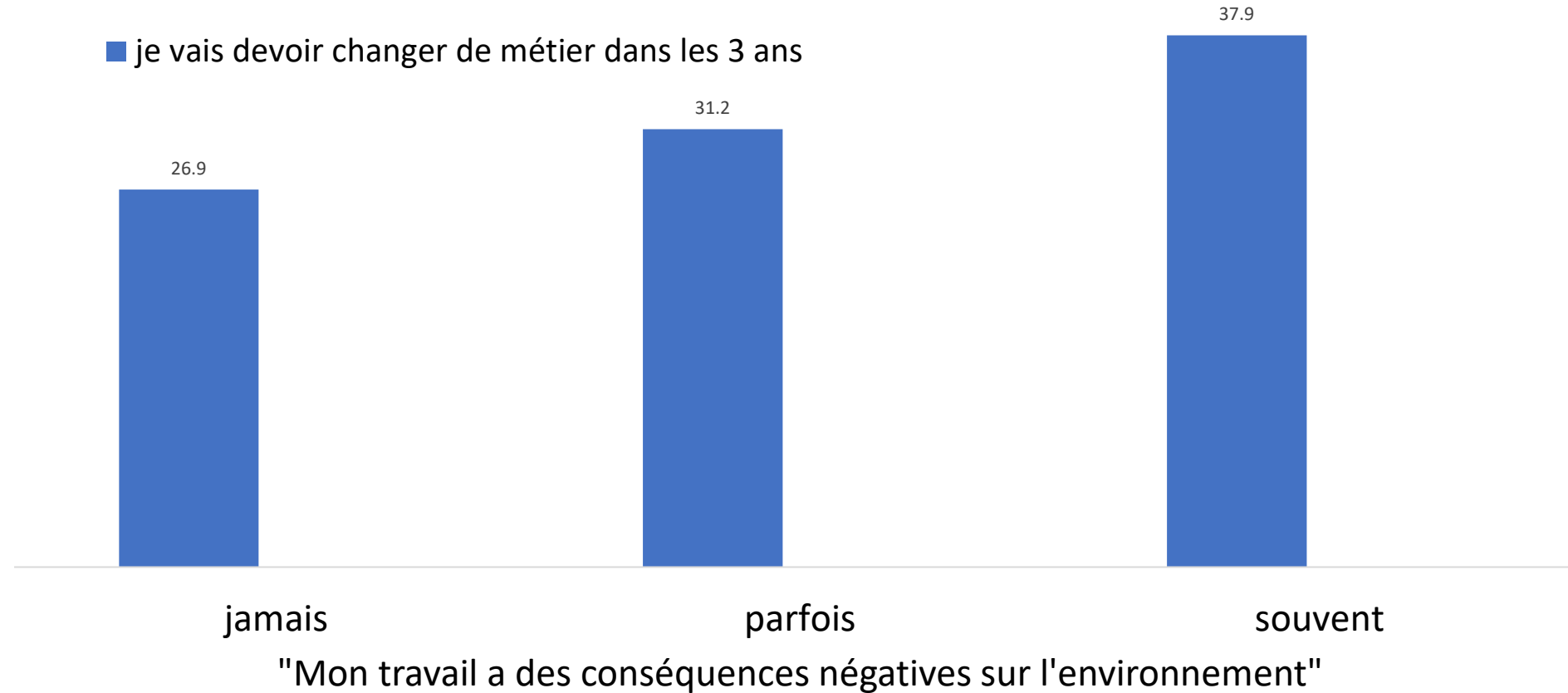
« Ne pas se sentir capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à la retraite »



## Quel impact de la perte du sens ?

« Exit » :

Conflit éthique environnemental et projets de reconversion professionnelle

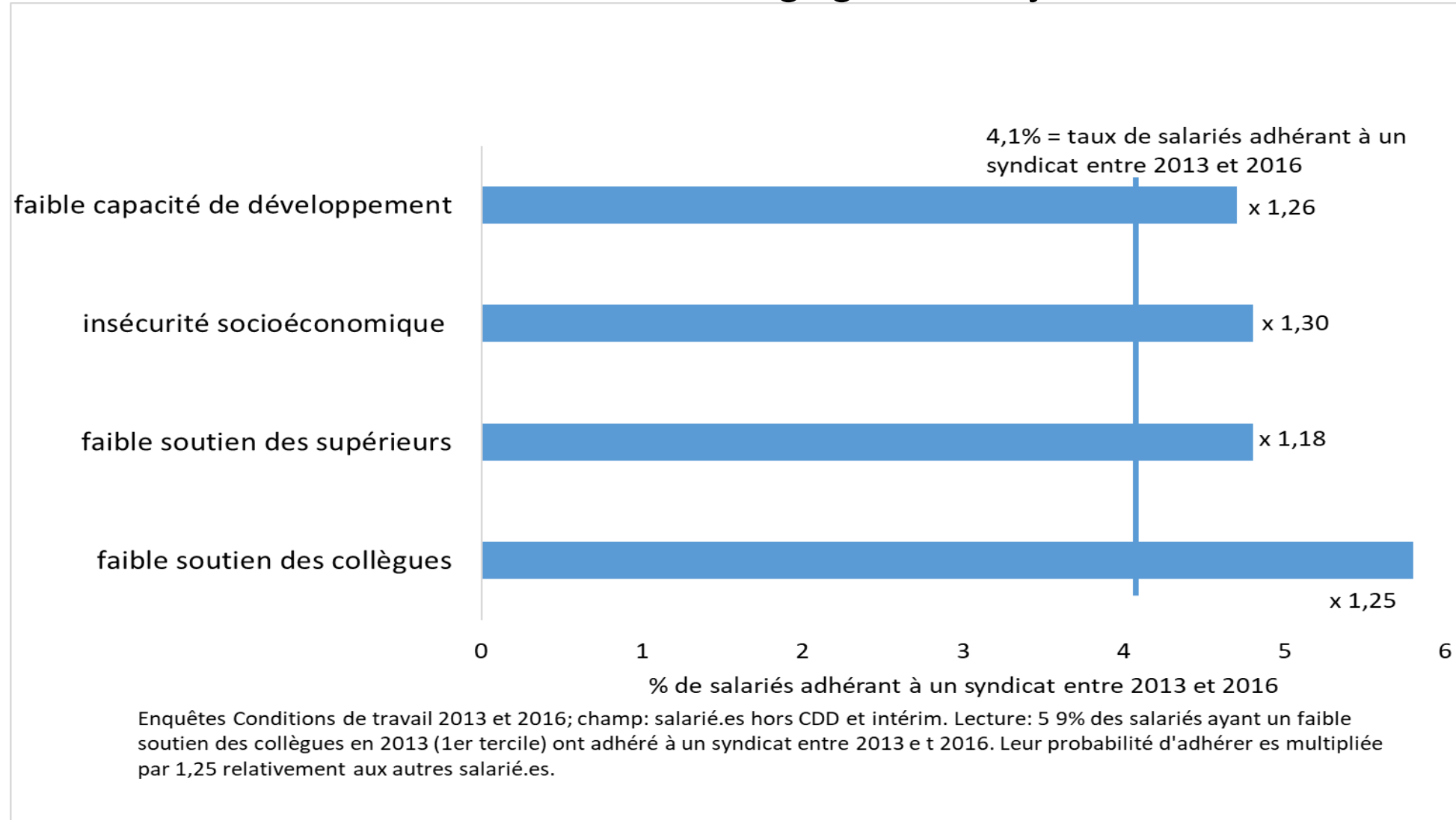


Source: enquête Conditions de travail 2019, Dares-Drees-DGAFP.

# Quel impact de la perte du sens ?

« Voice » :

## Perte de sens et engagement syndical

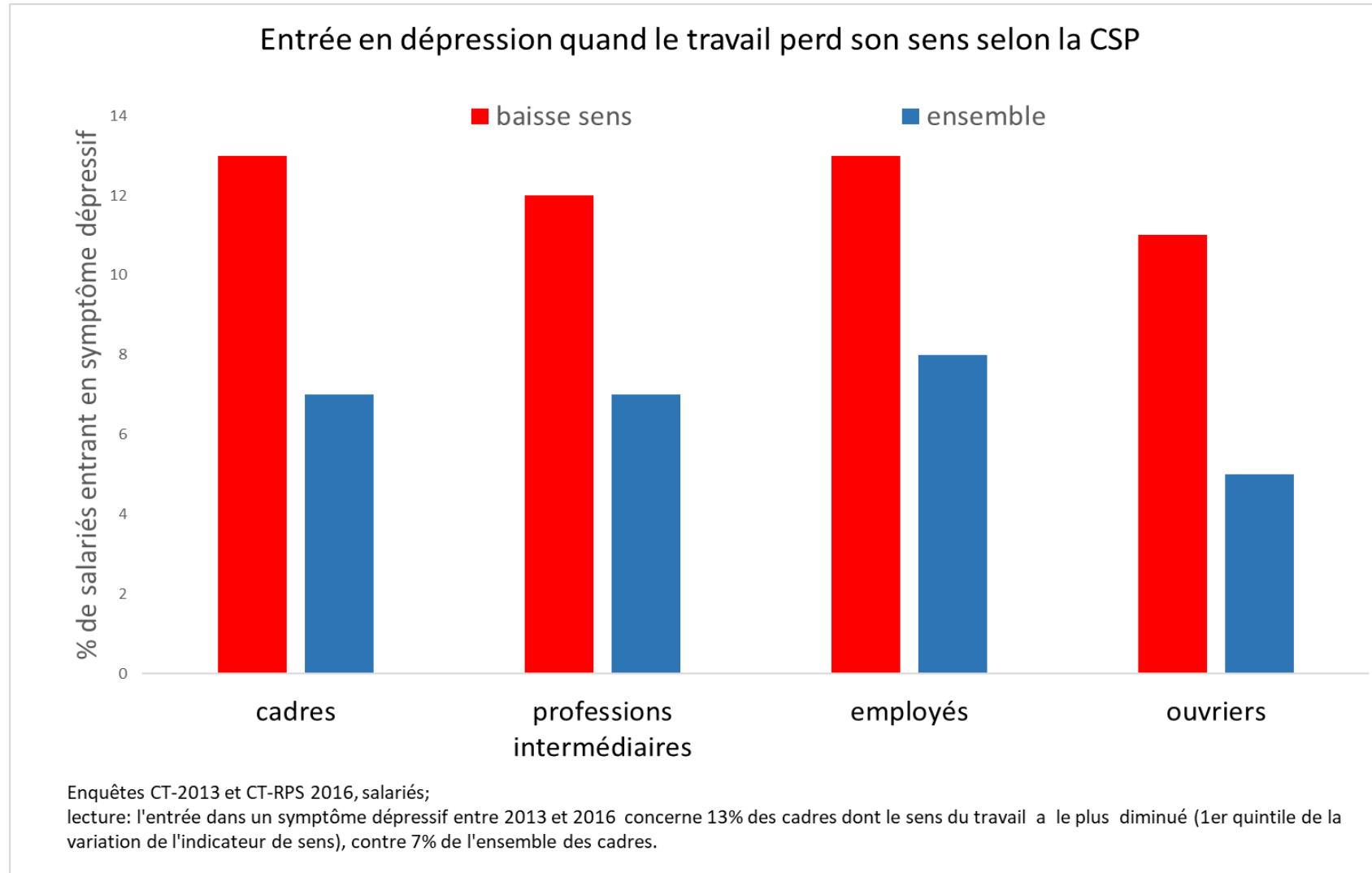




# Quel impact de la perte du sens ?

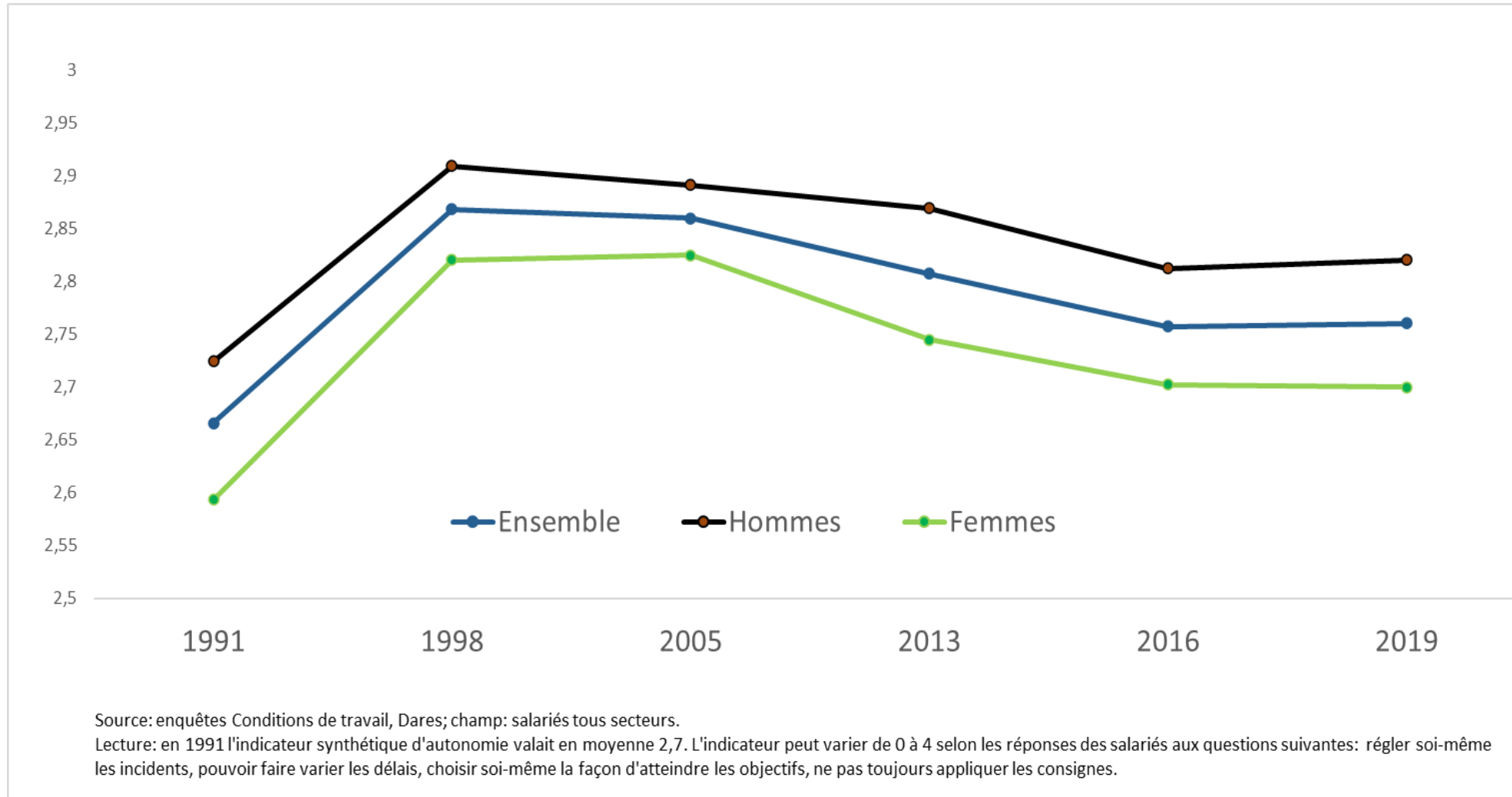
## « Loyalty » :

### Perte de sens et santé mentale



# Les causes de la perte de sens

## L'autonomie au travail: un lent déclin

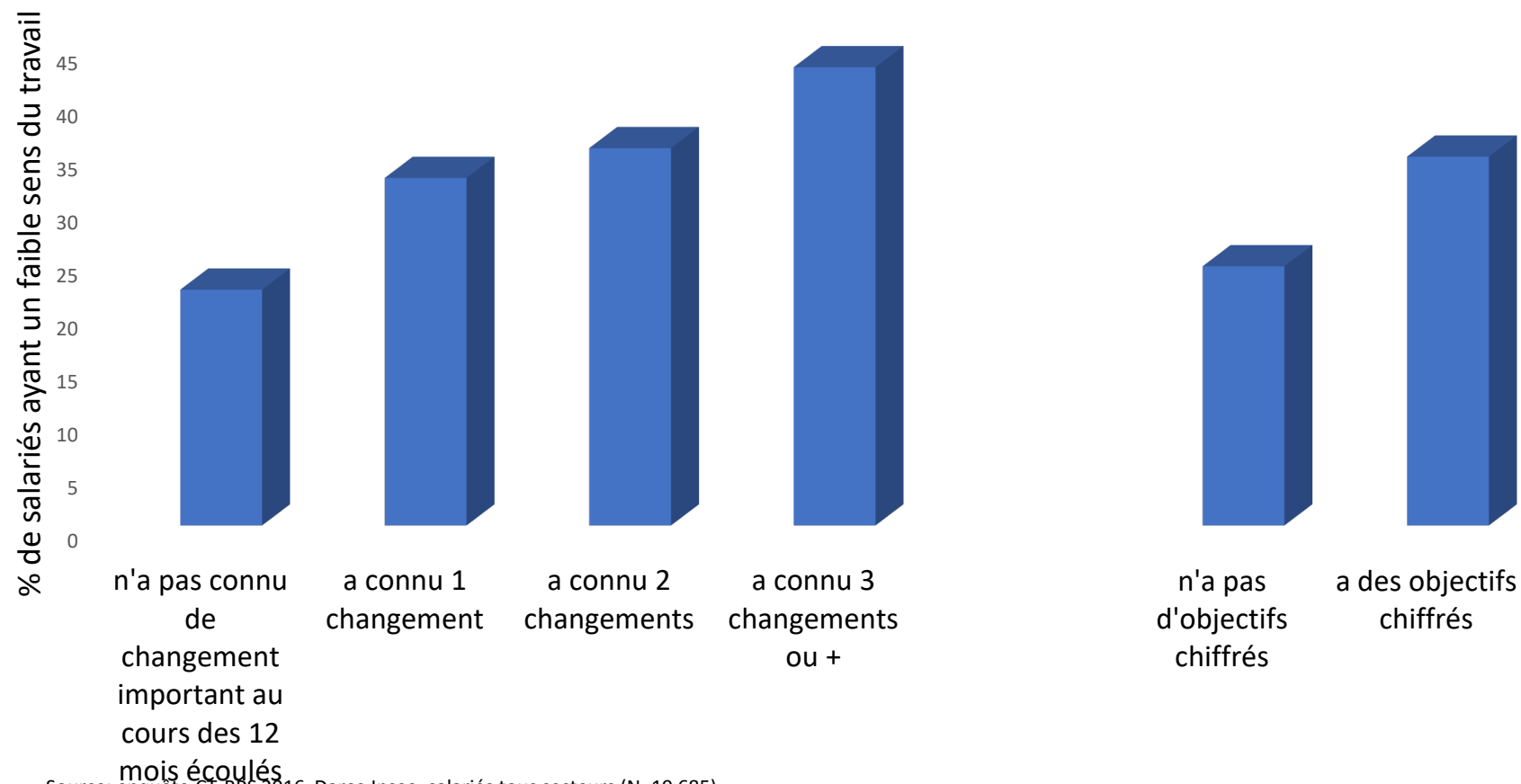


## Le management par les chiffres

- 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).

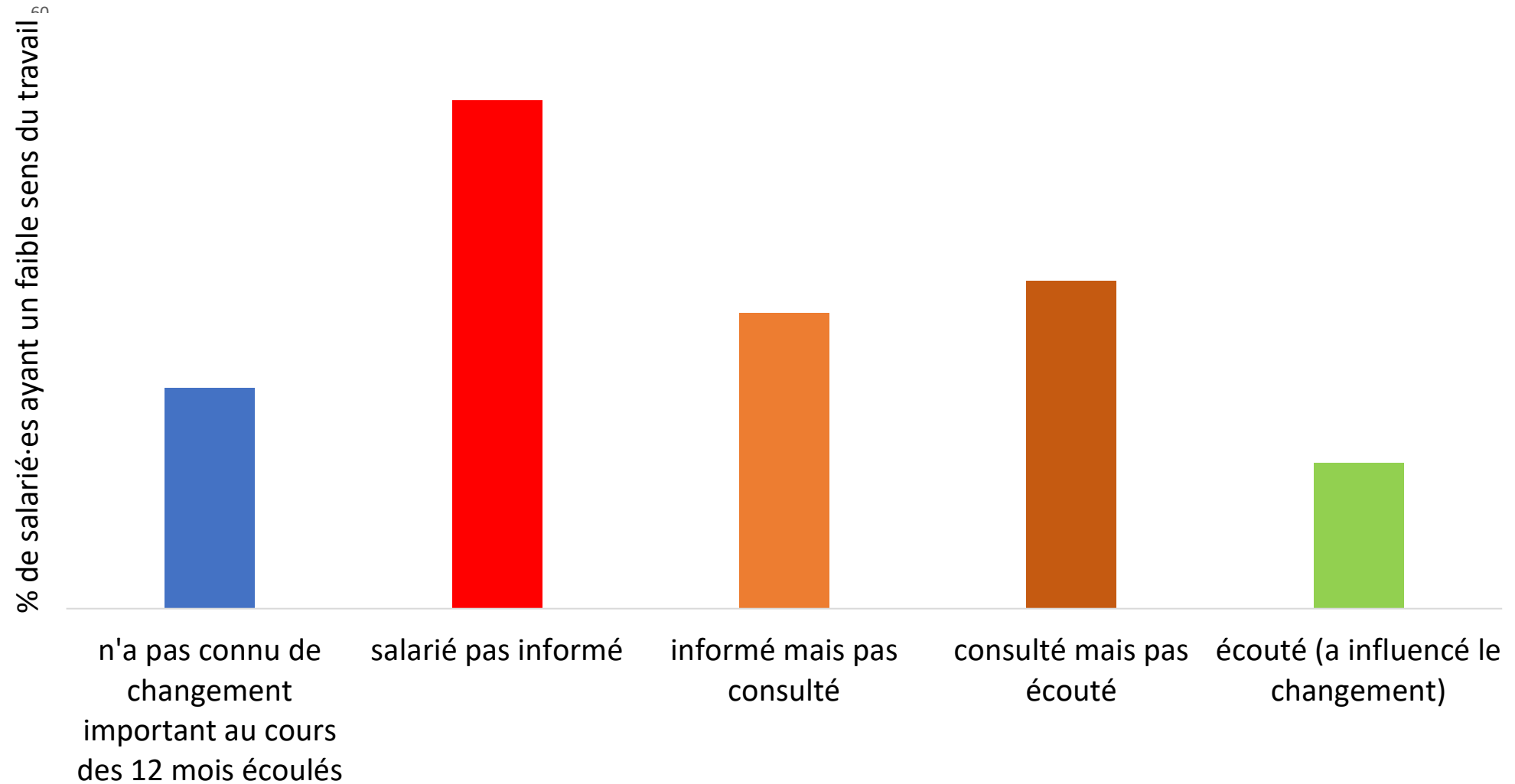
Lecture: parmi les salariés qui n'ont pas connu de changement important dans leur travail au cours des douze derniers, 22% trouvent peu de sens à leur travail (i.e. appartiennent au 1er

# 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 ? » (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>

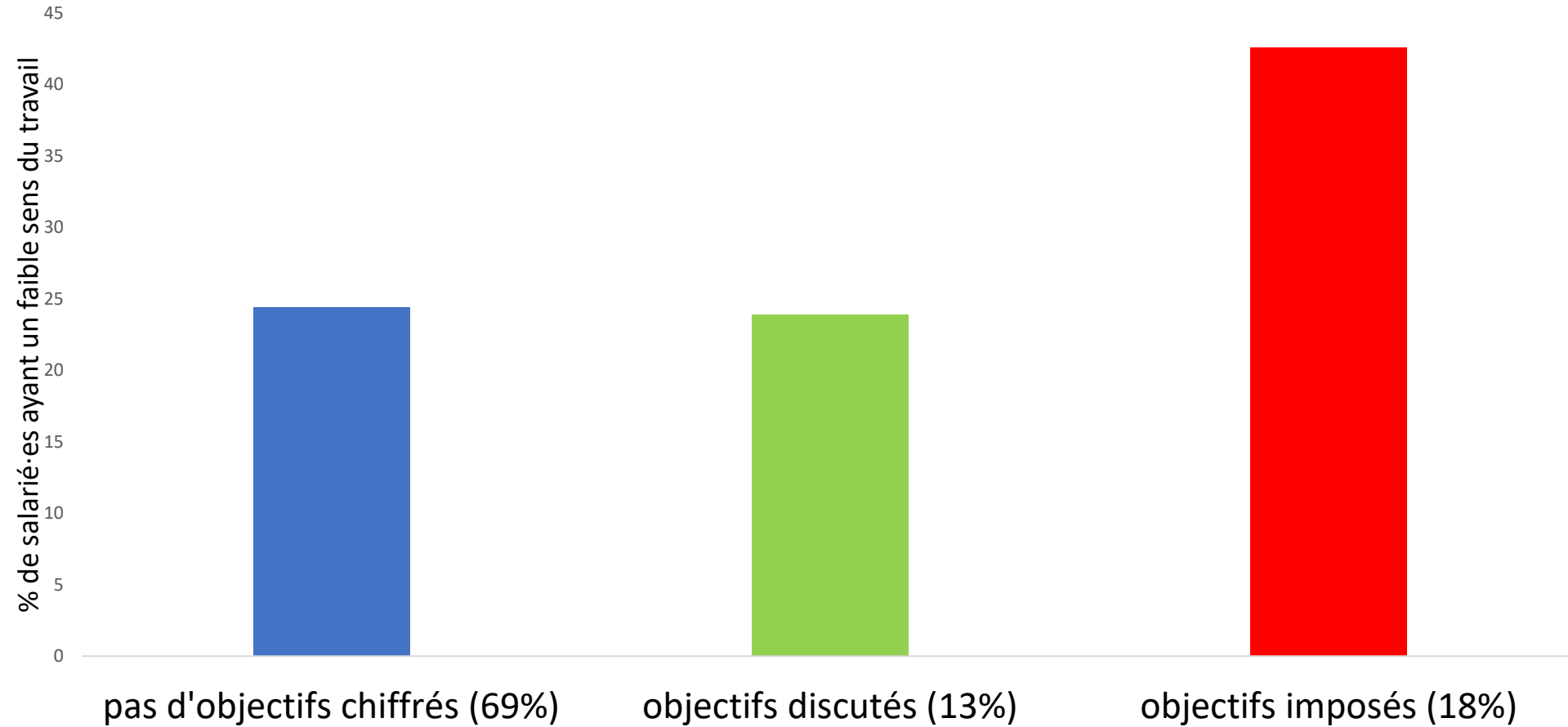
Source: enquête CT-RPS 2016, Dares-Insee, salariés tous secteurs (N=19 685)

# 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



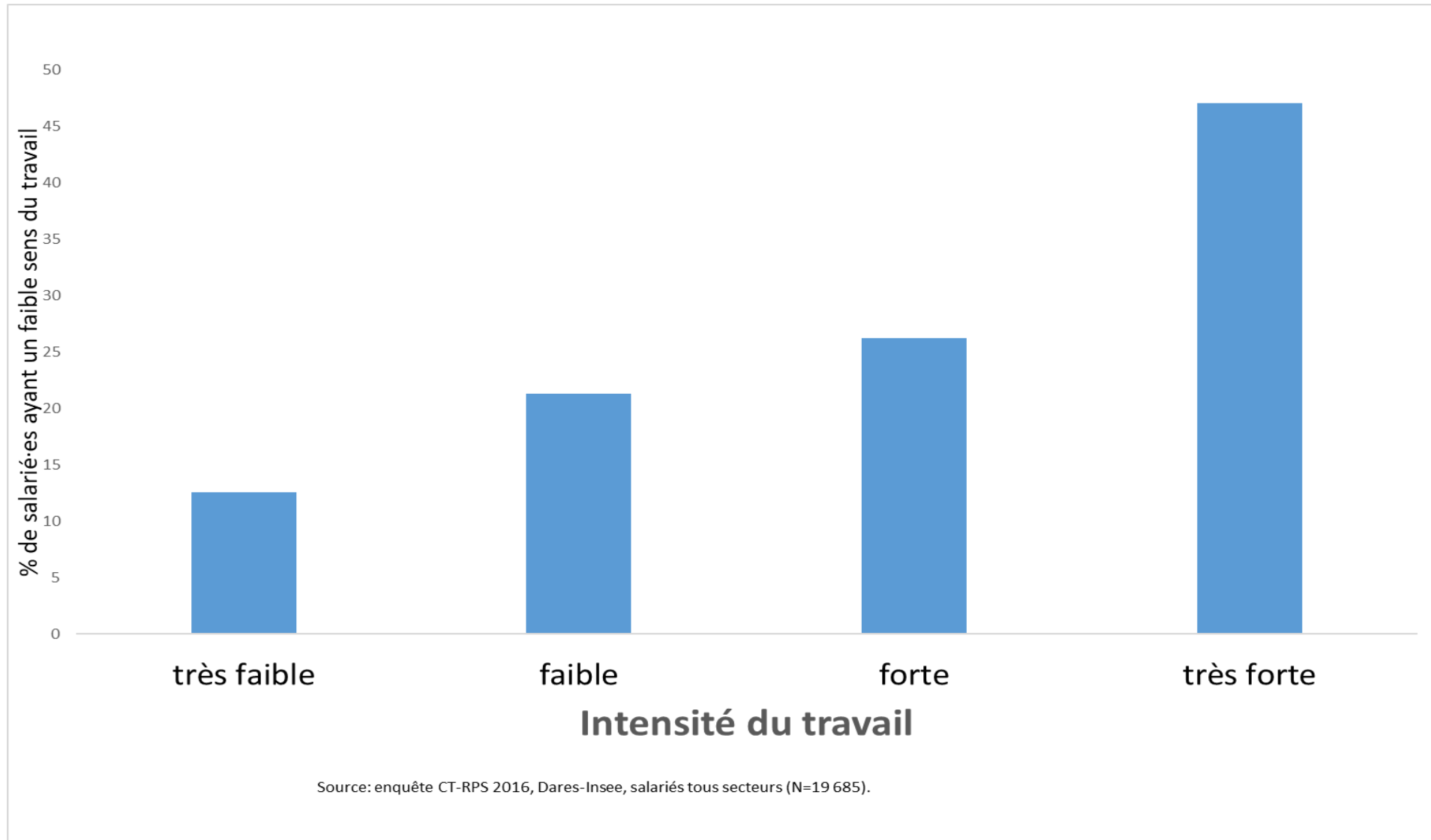
Source: enquête CT-RPS 2016, Dares-Insee, salariés tous secteurs (N=19 685).

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

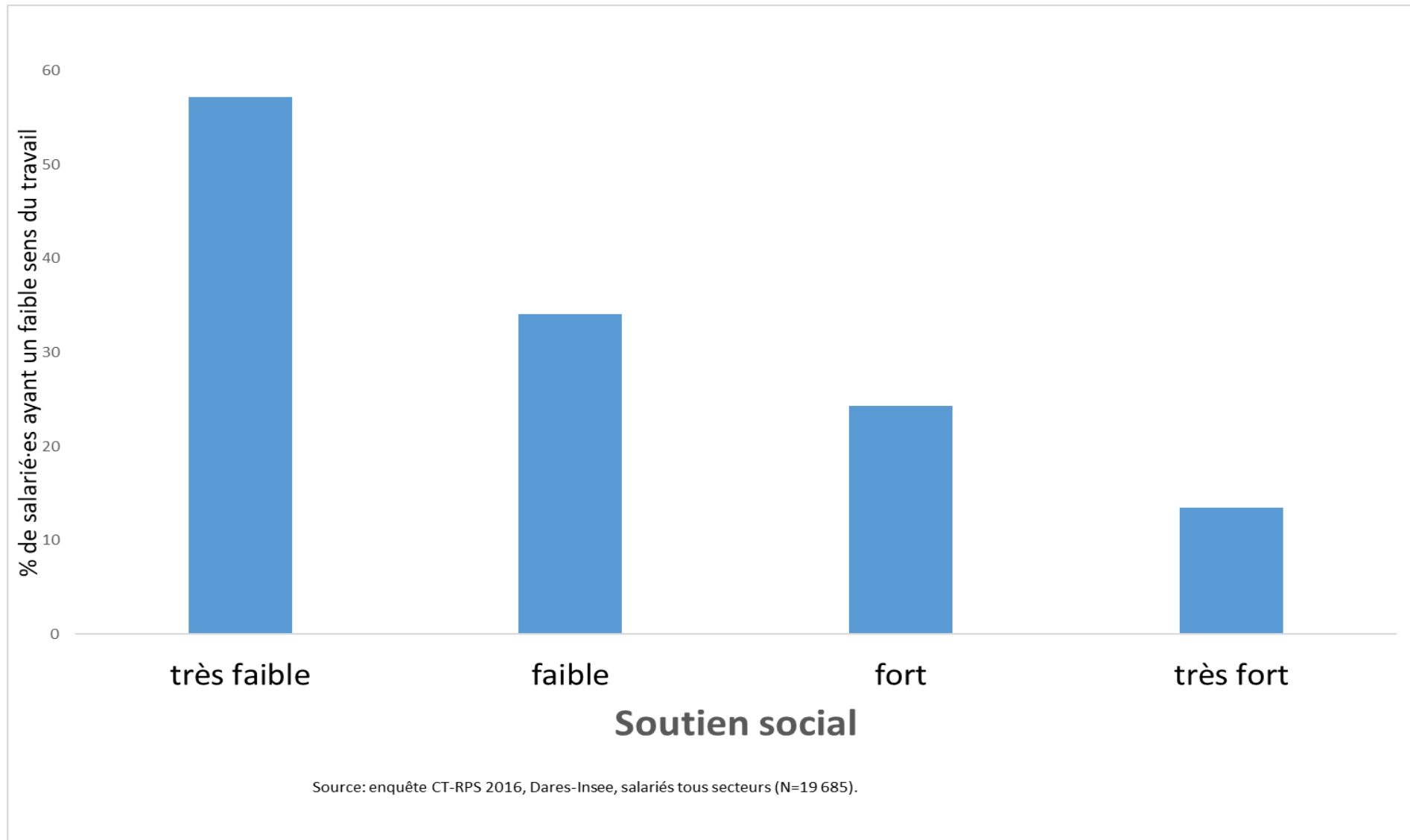
- Souffrance au travail, harcèlement = approche individualisante
- RPS = approche épidémiologique
- QVT = approche euphémisante
- Perte de sens = approche sensible et critique



# Perte de sens du travail: nouveau RPS ?



# Perte de sens du travail: nouveau RPS ?



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

- Un concept fondé théoriquement et signifiant pour les acteurs
- Une émotion de masse, qui indique des attentes déçues
- Une variable synthétique puissamment explicative (au-delà des RPS « classiques »)
- Une grille de lecture sensible pour la prévention
- Un concept émergent: des travaux encore nécessaires pour valider !

**Merci de votre attention !**

