



IDÉES

Travail : il faut un choc d'attractivité en France

LE POINT DE VUE

de **Laurent Cappelletti** et **Henri Savall**

Par-delà les clivages sur l'allongement de l'âge de départ à la retraite à 64 ans, un consensus se dessine sur la faible attractivité du travail en France. Ce manque d'attractivité, aggravé par la crise Covid et confirmé par tous les sondages, se voit aussi au travers de la floraison de concepts pour le décrire tels que « la grande démission », « la perte de sens » ou « le quiet quitting ». L'insatisfaction au travail, qui va de la souffrance au travail au manque de considération, se mesure au travers d'indicateurs tels que l'absentéisme, la rotation excessive du personnel ou la sous-productivité directe du désengagement. Les recherches en management montrent que ces indicateurs sont très dégradés en France alors qu'ils sont meilleurs dans des pays comparables, notamment la Suède, l'Allemagne ou le Canada.

En fin de compte, le manque d'attractivité du travail se chiffre en pertes de valeur ajoutée colossales qui sont le plus souvent cachées par les systèmes comptables classiques. Ces « coûts cachés » peuvent atteindre, selon les recherches, 20.000 euros par personne et par an dont 35 % à 55 % sont récupérables au moyen d'une satisfaction au travail retrouvée.

Dessin Mathys Glaize pour « Les Echos »

Devant ce constat partagé, deux choix de société s'offrent à nous. Le premier consiste, s'il est vrai que le travail c'est « le bain », à chercher à le réduire. Le grand hic, c'est que le travail demeure le seul facteur actif de création de valeur pour financer les systèmes de protection sociale ainsi que des produits-services nécessaires aux besoins humains en expansion (par exemple en santé, éducation, sécurité, etc.).

Le second consiste à provoquer un

choc d'attractivité du travail en France pour l'enrichir puissamment et attirer durablement les jeunes comme les seniors. C'est le choix qu'ont fait les pays cités plus tôt, de même que des milliers d'entreprises françaises, des grandes comme de plus petites, par exemple celles qui mobilisent les fonds OPCO des Entreprises de Proximité, dédiés à l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT).

Les solutions pour rendre le travail plus attractif sont connues. Elles demandent un mode de management de proximité en rupture avec le mode anachronique de type taylorien qui affecte les six leviers de la satisfaction au travail : les conditions de travail et la pénibilité, l'organisation du travail, la formation professionnelle, le sens au travail et le dialogue professionnel, l'évolution professionnelle et les rémunérations.

Ces domaines doivent faire l'objet de négociations régulières en proximité entre le manager et les membres de son équipe pour les adapter périodiquement au niveau recherché de satisfaction sociale. La réduction des coûts cachés qui en résulte permettant d'autofinancer les investissements faits en la matière, car les recherches montrent qu'un euro investi en QVT en rapporte quatre, en moyenne, en surcroît de productivité. Pour déclencher un choc d'attractivité du travail à un niveau national, l'encouragement des pouvoirs publics est indispensable. Tout d'abord pour mettre autour de la table, dès que possible, les organisations patronales et celles de salariés dans toutes les branches afin de définir des mesures concrètes d'amélioration de la QVT partout où elle est défaillante. Les pouvoirs publics ont su le faire pour impulser des augmentations de salaires dans l'hôtellerie-restauration. Ils doivent le faire plus largement sur l'attractivité du travail dont

on voit bien qu'il s'agit d'une question d'intérêt général.

Les pouvoirs publics doivent, par ailleurs, montrer eux-mêmes l'exemple dans la fonction publique (hôpital, secteur régalién, collectivités) qui souffre d'un manque cruel d'attractivité de ses métiers. Ils doivent, enfin, mieux fléchir les importants budgets publics dédiés à l'innovation vers celle, sociale, en QVT comme ceux de Bpifrance.

Laurent Cappelletti est professeur du Conservatoire national des arts et métiers.

Henri Savall est président-fondateur de l'Institut de socio-économie [Iseor](#).
Le manque d'attractivité du travail se chiffre en pertes de valeur ajoutée colossales.

Ces « coûts cachés » peuvent atteindre 20.000 euros par personne et par an.

