Presse écrite FRA

Le Monde

Famille du média : **PQN (Quotidiens nationaux)**

Périodicité : **Quotidienne**

Audience : **2872000**

Sujet du média : **Actualités-Infos Générales**

Edition : **Du 12 au 13 fevrier 2023 P.28**

Journalistes : **-**

Nombre de mots : **1170**

LE TRAVAIL EST-IL SUPPORTABLE ?

Après trois semaines de débats, le gouvernement fait face à un front syndical uni et à une opinion publique majoritairement hostile à un projet de réforme des retraites qu'elle juge injuste

Laurent Cappelletti et Henri Savall Les « coûts cachés » de la souffrance au travail

Pour les deux professeurs de gestion, la réforme des retraites ne rapportera pas les milliards d'euros attendus sans un choc d'attractivité du travail

Le contexte

Un nouveau test attend le gouvernement, samedi 11 février, alors que les syndicats appellent pour la première fois les salariés à se mobiliser un jour non ouvré contre la réforme des retraites, qui est en cours de discussion à l'Assemblée nationale. Le passage de l'âge légal de départ à la retraite de 62 à 64 ans constitue une pierre d'achoppement, nourrissant des débats sur les questions de qualité de vie au travail, de pénibilité et de justice entre cotisants. Ce sont en effet les salariés dits « de deuxième ligne », principalement des femmes, aux carrières souvent hachées et peu reconnues, qui risquent de pâtir des nouvelles règles que le gouvernement entend mettre en place.

Par-delà le clivage entre ceux qui sont favorables à l'allongement de la durée de la vie au travail jusqu'à 64 ans et ceux qui s'y opposent, un consensus se dessine entre les deux camps sur la faible attractivité du travail en France. Les défenseurs de la réforme s'en soucient à juste titre, car un allongement de la durée de la vie au travail profitable économiquement et acceptable socialement n'est possible que si le travail attire du début à la fin d'une carrière. Certains opposants aussi, notamment les syndicats, dont la raison d'être est la qualité de la vie au travail (QVT), quel que soit l'âge légal de départ à la retraite.

Ces trente dernières années, la perte d'attractivité du travail pour les Français, notamment les plus jeunes d'entre eux, est très marquée selon tous les sondages réalisés sur la question, le Covid-19 ayant amplifié le phénomène. Le désenchantement au travail se voit aussi à travers la floraison de concepts tels que « la grande démission », « la perte de sens » ou le *« quiet quitting »*.

L'insatisfaction au travail, dont le spectre est large, de la souffrance au travail au manque de considération, se mesure concrètement à travers des indicateurs sociaux tels que l'absentéisme, les maladies professionnelles, la rotation excessive du personnel (difficultés à recruter et à fidéliser les personnes), les défauts de qualité et la sous-productivité directe engendrée par du désengagement.

Les recherches montrent que ces indicateurs sont particulièrement dégradés en France dans la plupart des entreprises,

214763 ISEOR - CISION 3370554600504

Tous droits de reproduction et de représentation réservés au titulaire de droits de propriété intellectuelle
L'accès aux articles et le partage sont strictement limités aux utilisateurs autorisés.

quelle que soit leur taille, ainsi que dans les organisations publiques, alors qu'ils sont meilleurs dans des pays comparables, notamment la Suède, l'Allemagne ou le Canada (*Maîtriser les coûts et les performances cachés,* d'Henri Savall et Véronique Zardet, Economica, 2020).

En fin de compte, le manque d'attractivité du travail provoque des pertes de valeur ajoutée colossales, qui sont le plus souvent cachées par les systèmes d'information comptables classiques. Les « coûts cachés » du manque d'attractivité du travail 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. Agrégé au plan macro-économique, cela représenterait une amélioration de 4 à 8 points de produit intérieur brut annuel.

Devant ce constat, deux choix de société s'offrent à nous. Le premier consiste, s'il est vrai que le travail c'est *« le bagne »*, à chercher à le réduire. Le grand hic, c'est que le travail demeure, jusqu'à preuve du contraire, le seul facteur actif de création de valeur pour financer les systèmes de protection sociale ainsi que la fabrique des produits et services nécessaires aux besoins humains en expansion (en santé, éducation, logement, sécurité, justice, etc.).

> UN EURO INVESTI DANS LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL EN RAPPORTE QUATRE, EN MOYENNE, EN SURCROÎT DE PRODUCTIVITÉ

Le second consiste à provoquer un choc d'attractivité du travail en France pour l'enrichir puissamment partout et attirer durablement les jeunes ainsi que les seniors. C'est le choix qu'ont fait les pays cités ci-dessus de même que des milliers d'entreprises françaises, des grandes comme de plus petites, qui utilisent les fonds dévolus à l'amélioration de la QVT.

Question d'intérêt général

Car les solutions sont connues pour rendre le travail attractif. 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 entre le dirigeant et ses salariés dans les petites entreprises, le manageur et les membres de son équipe dans les plus grandes, 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, notamment dans les secteurs néophytes en management qui emploient des millions de Français (l'artisanat ou le paramédical) et les organisations plus grandes toujours malades du taylorisme, l'encouragement des pouvoirs publics est indispensable. Non pas pour gérer les ressources humaines à la place des dirigeants mais pour mettre autour de la table les organisations patronales et celles de salariés dans toutes les branches (du public et du privée) 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 le secteur de l'hôtellerie-restauration. Ils doivent le faire plus largement sur la question de 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 régalien, collectivités) qui souffre d'un manque cruel d'attractivité. Ils doivent enfin accroître les budgets publics consacrés à l'innovation en QVT et stimuler leur utilisation.

Le ministre de la transformation et de la fonction publiques, Stanislas Guerini, vient d'affirmer qu'un tiers des économies réalisées par la réforme des retraites, soit environ 6 milliards d'euros d'ici à 2030, serait consacré à l'aménagement des carrières, tel que l'introduction de la retraite progressive pour les enseignants. C'est un premier petit pas positif dans la fonction publique. Mais il reste insuffisant pour déclencher le choc dont le pays a besoin et rapporter les 18 milliards d'euros attendus de la réforme des retraites. ■

Laurent Cappelletti *est professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de la chaire comptabilité et contrôle de gestion ;*
Henri Savall *est président-fondateur de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Iseor), professeur émérite de l'IAE de Lyon*

214763 ISEOR - CISION 3370554600504

Tous droits de reproduction et de représentation réservés au titulaire de droits de propriété intellectuelle
L'accès aux articles et le partage sont strictement limités aux utilisateurs autorisés.