

NOTES

Par Laurent Cappelletti

L'IMPUISSANCE DU COUPLE
(QUALITÉ, QUANTITÉ) DU
TRAVAIL EN FRANCE.

UN COÛT CACHÉ DE 200
MILLIARDS D'EUROS.

SPIRALES



La qualité du travail en France se dégrade depuis plusieurs décennies, davantage que chez nos voisins européens. Deux causes principales : un management encore trop vertical, bureaucratique et déconnecté du terrain, qui limite le dialogue et le sens du travail, et une quantité de travail globalement plus faible associée à un niveau de chômage plus élevé, qui entraîne par ricochet une dégradation des conditions et de la qualité de vie au travail.

Cette situation engendre de nombreux dysfonctionnements (absentéisme, maladies professionnelles, turnover, baisse de productivité) et des coûts cachés très importants pour l'économie. Cette note souligne que la performance durable repose sur un équilibre entre productivité immédiate et développement du potentiel (innovation, compétences, organisation).

Pour améliorer la qualité du travail et des emplois il est nécessaire de transformer les pratiques managériales en favorisant un dialogue de proximité structuré autour de six dimensions clés : les conditions de travail, l'organisation, la communication, la gestion du temps, les compétences et la rémunération. Cela nécessite une mobilisation conjointe des entreprises, des syndicats, des formateurs et des chercheurs en management, et des pouvoirs publics, avec des politiques incitatives pour encourager un management de meilleure qualité.



La qualité du travail se détériore en France depuis une trentaine d'années, avec une accélération depuis la crise de la Covid. Cela comparé à nos voisins européens : pays scandinaves, Pays Bas, Allemagne, voire de façon plus récente Italie et Espagne. Deux grandes causes expliquent cette dégradation continue.

La première, de niveau microéconomique, est un mode général de management des travailleurs, personnels de base comme encadrants, resté en France, sauf des exceptions insuffisamment mises en avant, trop vertical, dépersonnalisé et procédural, sans souffle ni perspectives suffisantes pour le salarié, avec des rémunérations plutôt chiches, dans le public comme le privé, les petites comme les grandes entreprises. On parle à cet égard de management infecté par le virus T.F.W. - Taylor, Fayol et Wéber furent les grands penseurs de l'organisation procédurale et bureaucratique du travail il y a plus d'un siècle - qui tend à exclure toutes négociations en proximité (= dialogue professionnel au plus près du travail réel) de la QVCT dans les équipes. Ce management vertical repose exclusivement sur des procédures, orales ou écrites, venant du haut de l'entreprise (« top »), à suivre par le bas (« down»), en éliminant le dialogue humain en proximité, considéré comme un coût nuisible à la productivité.



1. Les coûts cachés de l'impuissance du couple (qualité, quantité) du travail : quel diagnostic ?

Ce mode de management encore dominant en France, dont un des symptômes singuliers est l'excès de procédures dans le privé, et de bureaucratie dans le public, parfois par-delà les apparences (salles de repos dernier cri, fraises tagada sur les bureaux, « babyfoot » dans les « staff rooms », etc.), est devenu complètement anachronique, au regard d'un potentiel humain contemporain avide d'enrichissement de son travail. Et pas seulement la génération Z, comme on l'entend trop souvent, mais toutes les autres.

Or bonjour l'enrichissement du travail quand, peu ou prou, même si on peut jouer au billard dans l'entreprise, on ne discute jamais, ou si peu, de conditions et d'organisation de son travail, de sa formation professionnelle, et de ses perspectives de carrière. Quant au salaire, c'est tabou !

La seconde cause est une mauvaise digestion des 35h qui, cumulée à un âge relativement précoce de départ effectif en retraite (autour de 63 ans en France), et à des taux d'emploi plus faibles, notamment chez les jeunes et les seniors, fait qu'un français, à la fin de sa vie professionnelle, a réalisé une quantité de travail dans la moyenne basse des pays européens.



Facteur sans doute aggravant, les contractions violentes de la quantité de travail, d'abord en 1981 (retraite à 60 ans, 5ème semaine de congés payés et 39h hebdomadaires), puis en 2000 (35h hebdomadaires et RTT), ainsi qu'un chômage qui reste trop élevé, malgré des améliorations depuis 2017, ont provoqué, par ricochet, une contraction de la qualité de la vie au travail.

Singulièrement dans les secteurs en tension de personnels, ou bien sous haute tension des clients-usagers, comme l'hôpital, le BTP, les transports et la restauration. Voir même dans des secteurs jusque-là préservés, comme à l'Université. Il s'ensuit une explosion des indicateurs d'absentéisme au travail et de maladies professionnelles, qui fait que dans notre pays, non seulement on travaille moins que dans le reste de l'Europe, durant une vie professionnelle, mais qu'il y a, en sus, durant la période travaillée, d'énormes trous de productivité. Par exemple, les coûts cachés de l'absentéisme au travail sont, en moyenne en France, de l'ordre de 5 000 euros par personnes par an, tous secteurs confondus. Soit, par extrapolation, plus de 100 milliards d'euros³ par an à l'échelle de la population active française. Ainsi, en France, depuis 20 ans, comparé à nos voisins européens, on peut observer que « moins on travaille, moins bien on travaille ».

On l'a vu, la quantité de travail par personne en âge de travailler est inférieure à la moyenne européenne, alors que les indicateurs de qualité d'emploi et du travail y sont plus détériorés que chez nos voisins européens.



D'autant que le temps travaillé en notre pays tout au long d'une vie professionnelle, vu sa faiblesse quantitative et qualitative, est dédié pour l'essentiel, de la petite boulangerie de quartier à la grande entreprise industrielle, à la production à court terme et aux résultats immédiats. Mais moins, par manque de temps, en fait « par manque de travailler mieux », au dialogue professionnel, à l'innovation (incrémentale ou de rupture) et à la création de potentiel, gages de production future.

Et, bien entendu, on passe sur les réunions d'équipes ou de projets, organisées hors temps de travail, genre : « ce n'est pas du travail productif ! ». Alors que c'est là que se joue, grandement, le travailler mieux de demain. Alors, aussi, qu'un des rares « théorèmes » qui fasse consensus en sciences de gestion et du management est celui posant que la performance durable résulte d'une combinaison appropriée entre les résultats immédiats (= productivité visible à court terme) ET la création de potentiel (= préparation, invisible dans les comptabilités, de la productivité visible future).

Or aujourd'hui, et c'est une grande avancée, il y a consensus entre les principales sciences humaines et sociales qui étudient le travail - l'économie du travail, la socio-économie, la sociologie des organisations et la gestion - pour dire que la qualité du travail recouvre six grands domaines, et ce quels que soient le travail et l'organisation dans laquelle il se déploie :



- 1) Les conditions de travail, physiques et psychologiques
- 2) L'organisation du travail
- 3) La communication, le dialogue professionnel et le sens au travail
- 4) La gestion du temps
- 5) La formation professionnelle et la gestion des compétences
- 6) Les politiques et stratégies d'entreprises, en particulier celles des rémunérations

Plus les directions d'entreprise, les managers et les salariés, en dialogue avec les syndicats lorsqu'ils sont représentés, parviennent à négocier en proximité, périodiquement, dans chaque équipe, l'équilibre le plus satisfaisant possible (= équilibration) dans les six domaines, meilleures sont la qualité, l'attractivité du travail et la productivité. En revanche, plus l'insatisfaction sociale est grande dans ces six domaines, au regard du travail réel, et plus mauvaise est la qualité du travail. L'inefficience sociale qui en résulte générant, alors, des dysfonctionnements dont les coûts cachés sont gigantesques. C'est en observant le niveau des dysfonctionnements et des coûts cachés dans l'organisation, via des méthodologies extra financières opérantes, que l'on peut diagnostiquer l'état de la qualité du travail dans n'importe quel type d'organisation.

Il y a aussi, aujourd'hui, un consensus dans les sciences humaines et sociales pour dire que l'inefficience sociale engendre des dysfonctionnements repérables dans cinq grands indicateurs :



- 1) L'absentéisme au travail
- 2) Les accidents du travail et les maladies professionnelles
- 3) La rotation non maîtrisée du personnel
- 4) Les défauts de qualité des produits et des services
- 5) La sous-productivité directe

Ces dysfonctionnements engendrent des pertes colossales de valeur ajoutée qui sont occultées, pour l'essentiel, par les systèmes comptables et financiers classiques. Ce qui explique, du reste, que nombre de dirigeants, de managers, de syndicalistes et de décideurs politiques, minorent grandement le phénomène en ne voyant pas, ou très mal dans les comptes et les budgets, les impacts négatifs des dysfonctionnements au moment où ils se réalisent. Bilan des courses : la France n'est pas loin d'être championne d'Europe sur ces cinq indicateurs de défauts de qualité du travail.

A ces égards, les recherches convergent également pour dire qu'un euro bien investi en qualité du management, en rapporte en moyenne quatre, soit une rentabilité moyenne des investissements en qualité du management du potentiel humain de 300%. Extrapolé à la population active française, cela signifierait raisonnablement, en ordre de grandeur, que 200 milliards d'euros⁵ de valeur ajoutée échappent tous les ans, et toutes choses égales par ailleurs, au PIB français. Alors que ces 200 milliards « envolés » représentent des réserves endogènes de valeur ajoutée, assez aisément récupérables par des actions d'amélioration



de la qualité du travail, du « Travailler mieux » en fait, menées dans chaque équipe productive du pays. Potentiellement utilisables, donc, en investissements QVCT, en augmentation autofinancée des rémunérations, en innovation, ou bien en dividendes pour les actionnaires. Rappelons à toutes fins utiles que 200 milliards de PIB additionnel, c'est près de 100 milliards d'euros en plus, via la fiscalité qui s'applique dessus, pour les budgets publics.

De quoi éponger leurs déficits, non par des hausses d'impôts, mais par une maximisation du PIB provoquée par la bonne puissance du couple (qualité, quantité) du travail au sein de toutes ses unités productives.

2. Quelles thérapies pour redonner vigueur au couple (qualité, quantité) du travail en France ?

Pour redonner vigueur au couple (qualité, quantité) du travail en France, l'ensemble des acteurs concernés par la gestion et le management du potentiel humain doit se mobiliser : les acteurs de la connaissance en management, les dirigeants d'entreprises et d'organisations publiques, les syndicats de salariés, de cadres et de dirigeants, et les pouvoirs publics. Soyons optimistes à cet égard, on note ces deux dernières années, des prises de conscience et des frémissements de mobilisation chez tous ces acteurs.



Au plan de la connaissance en management

Les enseignants-chercheurs en gestion et management, économie du travail et sociologie des organisations, en coopération avec les praticiens du travail – dirigeants, managers, salariés – et les syndicats – de dirigeants, de cadres et de salariés - doivent plus et mieux dire « le vrai », et le diffuser.

Notamment quant à ce que rapporte, au plan socio-économique, le travail lorsqu'il est de qualité. Et quelles sont les connaissances génériques, à contextualiser ensuite dans chaque équipe de travail, portant sur le « bon » management du couple (qualité, quantité) du travail. Par exemple, que la qualité du management repose sur un dialogue périodique mené dans chaque équipe, en proximité, autour des six grands domaines qui la forge cette qualité :

- 1) Les conditions de travail, physiques et psychologiques**
- 2) L'organisation du travail**
- 3) La communication, le dialogue professionnel et le sens au travail**
- 4) La gestion du temps**
- 5) La formation professionnelle et la gestion des compétences**
- 6) Les politiques et stratégies d'entreprises, en particulier celles des rémunérations**



On parle là des enseignants-chercheurs dans les universités, les écoles de commerce (business schools) et les organismes de formation professionnelle.

Des consensus sont aujourd'hui possibles sur ces connaissances génériques en management, qui permettraient de réduire le relativisme radicale (du genre : « en management, chacun fait comme il veut, il n'y a pas de règle »), voire, parfois, le charlatanisme, qui nuisent beaucoup, en France plus qu'ailleurs, à la connaissance du couple (qualité, quantité) du travail.

Au plan des entreprises, des organisations publiques, des syndicats et des branches professionnelles.

La propagation de la connaissance en management, sa contextualisation et son application via les managers d'équipe, demande une implication permanente en la matière des directions, en dialogue avec les syndicats lorsqu'ils sont représentés, et avec les branches professionnelles. Cela dans le secteur privé comme le public, les petites comme les plus grandes entreprises. Au fond, la qualité du management du potentiel humain devrait devenir un axe permanent des politiques et des stratégies d'entreprises, quels que soient leur secteur et leur taille. Et les managers devraient pouvoir disposer de cahiers des charges de leur direction, pour mener périodiquement, dans leurs équipes, des négociations en proximité sur les six domaines décrits supra.



Au plan des pouvoirs publics

Vu ce que rapporte au plan socio-économique la puissance du couple (qualité, quantité) du travail, les pouvoirs publics doivent, non pas chercher à manager à la place des managers, mais à stimuler l'amélioration continue de ce couple. Tout d'abord en manquant mieux le potentiel humain dont ils ont eux-mêmes la charge, à savoir les fonctionnaires. C'est ce que qu'entreprend, saluons le ici, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). Et, au-delà du secteur public, le ministère du travail au travers de conférences et de groupes de travail sur « travail, emploi, retraite », menés tout au long du 1er semestre 2026, mêlant dirigeants d'entreprises, syndicats et enseignants-chercheurs en management et gestion.

Ensuite, au travers de politiques publiques favorisant l'amélioration concrète de la qualité du management dans les entreprises. Par exemple, et les représentants des professionnels de santé en seraient d'accord, un système de bonus-malus de charges sociales, fonction des niveaux d'absentéisme au travail, d'accidents du travail et de maladies professionnelles. En clair, moins de charges sociales (= bonus) pour les entreprises qui, par leur qualité de management, ont des niveaux inférieurs au niveau moyen (ou du niveau jugé incompressible, ce serait à discuter) de leur secteur.



Les coûts d'un tel système de bonus-malus pour les budgets publics étant autofinancés par les gains d'une meilleure maîtrise de l'absentéisme au travail, des accidents du travail et des maladies professionnelles. Autre exemple, en complétant le bilan social, obligatoire dans toutes les organisations de plus de 300 salariés, par la mesure des coûts cachés engendrés par les indicateurs d'absentéisme, d'accidents du travail et de rotation du personnel. Aujourd'hui en effet, dans le bilan social, ces indicateurs sociaux ne sont mesurés que quantitativement et non pas économiquement. Cela afin de provoquer des prises de conscience et du passage à l'acte dans les organisations pour les réduire, lorsqu'ils atteignent des niveaux trop coûteux, par une amélioration de la qualité du management.



Références sources des données

Palier, B. & Ehrel, C. (Dir.) (2025). Travailler mieux. PUF, La vie des idées.

Savall, H., Zardet, V. & Cappelletti, L. (2025). Le renouveau du contrôle de gestion. E.M.S.

Cappelletti, L. (2025). Grand témoin de la séance plénière d'ouverture. Conférence Travail, Emploi, Retraites au Conseil économique, social et environnemental. lecese.fr, 5 décembre.

Cappelletti, L. (2024). Réduire les coûts annuels de l'absentéisme, des rotations et des accidents du travail. Dossier Travailler Mieux, La Vie des Idées, Collège de France. laviedesidees.fr, 12 décembre.

Laurent Cappelletti

Professeur titulaire de chaire du CNAM

Directeur à l'institut de socio-économie ISEOR

