



La productivité française en cinq questions

Table des matières

À propos de l'auteur	2
A propos de l'Institut Sapiens	3
Résumé de la note en cinq points	4
• Introduction	6
• Pourquoi la productivité est-elle importante ?	8
• Sommes-nous les champions du monde de la productivité ?	11
• Quelles sont les conséquences de cette perte en productivité ?	16
• Quelles en sont les causes principales ?	21
• Comment améliorer la productivité des actifs ?	27
• Conclusion	31
Bibliographie	32

À propos de l'auteur



Erwann Tison

Directeur des études de l'Institut Sapiens. Macroéconomiste de formation et diplômé de la faculté des sciences économiques et de gestion de Strasbourg, il intervient régulièrement dans les médias pour commenter

les actualités liées au marché du travail, aux questions de formation et aux problématiques européennes. Il est également chargé de cours à la faculté d'économie de l'Université de Strasbourg. Il codirige également les observatoires « santé et innovation » « immobilier » et « emplois, formation et compétences » de l'Institut Sapiens. Il a publié « les robots, mon emploi et moi » (2019) et « un robot dans ma voiture » (2020) aux éditions ESKA.



A propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est un laboratoire d'idées (*think tank*) indépendant et non partisan réfléchissant aux nouvelles conditions d'une prospérité partagée à l'ère numérique. L'humanisme est sa valeur fondamentale. Son objectif est d'éclairer le débat économique et social français et européen par la diffusion de ses idées.

Il fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par les grands débats actuels. Sapiens s'attache à relayer les recherches académiques les plus en pointe.

Les travaux de Sapiens sont structurés autour de *sept observatoires thématiques* : développement durable ; lA et éthique ; science et société ; santé et innovation ; travail, formation et compétences ; politiques, territoire et cohésion sociale ; innovation économique et sociale.

Sa vocation est triple:

Décrypter — Sapiens aide à la prise de recul face à l'actualité afin d'aider à la compréhension des grandes questions qu'elle pose. L'institut est un centre de réflexion de pointe sur les grands enjeux économiques contemporains.

Décloisonner et faire dialoguer — Sapiens met en relation des mondes professionnels trop souvent séparés : universitaires, membres de la sphère publique, praticiens de l'entreprise ou simples citoyens. L'institut est un carrefour où ils peuvent se rencontrer pour réfléchir et dialoguer.

Se former — Le XXIe siècle est celui de l'information ; il doit devenir pour l'individu celui du savoir. Les immenses pouvoirs que donnent les technologies appellent un effort nouveau de prise de recul et d'analyse. Grâce à ses publications, événements et rencontres, Sapiens se veut un lieu de progression personnelle pour ceux qui veulent y prendre part.

Pour en savoir plus, visitez notre site internet : institutsapiens.fr







Résumé de la note en cinq points

- 1. La productivité conditionne le niveau des salaires, la soutenabilité de notre système social (les hypothèses du COR justifiant la réforme des retraites sont toutes au-dessus du niveau observé actuellement dans notre économie), le niveau des prix (les gains de productivité représentent un bouclier anti-inflation) et la compétitivité des entreprises (dans un environnement où les taux de change sont fixes).
- 2. Les excellentes performances inédites enregistrées sur le front de l'emploi masquent une situation globale qui est loin d'être optimale, notamment à cause de la productivité en berne. Depuis 2000, la productivité horaire en France n'a progressé que de 0,8%/ an (soit moitié moins que la moyenne de l'OCDE). Depuis 2016, la hausse n'a été que de 0,3% (trois fois moindre que la moyenne). Depuis 2019, nous observons une baisse de 3% de la productivité des travailleurs français

- 3. Les Français ne sont pas les champions du monde de la productivité horaire du travail. En 2000, ils n'étaient que 8ème au sein de l'OCDE, et sont aujourd'hui à la 11ème place, dépassés par les Belges, les Suédois, les Danois ou encore les Allemands. Cette situation est responsable de l'appauvrissement relatif des Français. Si la France disposait de la même productivité que la Belgique, la richesse par habitant serait supérieure de 10% à son niveau actuel. Si la productivité était la même qu'au Danemark, les Français seraient 27% plus riches qu'ils ne le sont aujourd'hui.
- 4. Nous avons identifié sept causes pouvant expliquer ce recul de la productivité: la baisse des entrées en formation des salariés, la faiblesse des investissements innovants, la réduction du poids de l'industrie dans le PIB, les dysfonctionnements chroniques du management, la concentration géographique de l'activité économique, la hausse de l'apprentissage et la rétention de main d'œuvre.
- 5. Nous proposons quatre leviers pour tenter d'inverser la tendance : augmenter drastiquement le recours et les dépenses en formation professionnelle dans notre pays, investir massivement dans la robotisation, indexer le niveau des retraites sur la productivité et enclencher une véritable révolution du management.



Introduction

Les chiffres sont éloquents, jamais l'emploi ne s'est aussi bien porté en France. Le taux de chômage au sens du BIT¹ (relevé par l'INSEE) vient d'atteindre 7,2%, soit son plus bas niveau depuis le deuxième trimestre 1982. Le taux d'emploi (68%) a quant à lui atteint un niveau jamais enregistré depuis la création de l'indicateur en 1995. L'emploi salarié privé a progressé de 3% en 2021, un record depuis 1990². Si ces performances sont d'excellentes nouvelles sur le plan social, et pour les personnes retrouvant une insertion professionnelle, elles sont à nuancer sur le plan économique. En effet, la croissance, atone depuis 2019 (+1,78% en 3 ans) suggère qu'elle est bien plus riche en emplois qu'il y a quelques années. Avec une croissance

Bureau international du travail. Indice utilisé comme référence pour les comparaisons entre les pays. A la différence de l'indicateur de Pôle Emploi, celui du BIT ne compte pas les personnes qui ont travaillé quelques heures dans la semaine de référence, ainsi que les personnes incluses dans des programmes d'insertion.

² Si certains attribuent ces bons chiffres à une hausse du halo du chômage, rappelons à toutes fins utiles que cet indicateur est en effet en hausse de 0,6% depuis 2000, pour atteindre 4,5%, mais que ce niveau ne pourrait en rien constituer une anomalie statistique expliquant les bonnes performances enregistrées sur le front de l'emploi.

trois fois moindre que l'augmentation de l'emploi en trois ans, l'économie française est confrontée à une baisse tendancielle de sa productivité. La bataille de l'emploi étant sur le point d'être gagnée, il faut maintenant mener celle des emplois productifs. Nous présenterons ici, à travers cinq questions fondamentales, le rôle économique et social de la productivité, tout en discutant des ressorts de sa création et des causes explicatives à cette baisse tendancielle.



Pourquoi la productivité estelle importante ?

S'il est un sujet qui bénéfice d'un traitement inversement proportionnel à celui de son importance, c'est bien celui de la productivité. Parmi les thèmes agitant régulièrement le débat public, la productivité n'est pas le plus fréquent. Pourtant, elle conditionne notre PIB, notre richesse et tous les pans de notre protection sociale qui y sont associés.

La productivité évalue le volume de richesses produites au regard de la mobilisation des ressources déployées pour y parvenir. On en distingue deux types, celle du travail (le rapport entre la valeur ajoutée créée et le nombre d'heures travaillées) et celle du capital (le rapport entre la valeur ajoutée créée et le capital fixe productif en volume). Concrètement, sa fonction est donc de mesurer la performance des facteurs de production dans une économie.

La productivité joue un rôle incontournable dans la fixation des salaires. Après des décennies de discussions et de controverses académiques sur la formation du salaire, allant de la notion ricardienne de salaire de subsistance, à celle d'explication par les tensions sur le marché du travail (Philipps, 1958) en passant par le modèle WS/PS (Layard, Nickell et Jackman, 1990), de nombreux travaux montrent qu'historiquement, l'évolution des salaires réels suit celle de la productivité du travail (Reynès, 2006). C'est d'ailleurs pour cette raison que malgré la forte progression des gains de productivité depuis 1949, la part des salaires dans la valeur ajoutée est restée relativement stable en France, preuve d'une redistribution linéaire des richesses envers les salariés.

Graphique 1 - Partage de la valeur ajoutée en France depuis 1949

Source des données : INSEE

Calculs et graphique : Institut Sapiens

La hausse de la productivité semble donc être à ce titre, un levier important pour satisfaire la demande, légitime, d'augmentation des salaires.

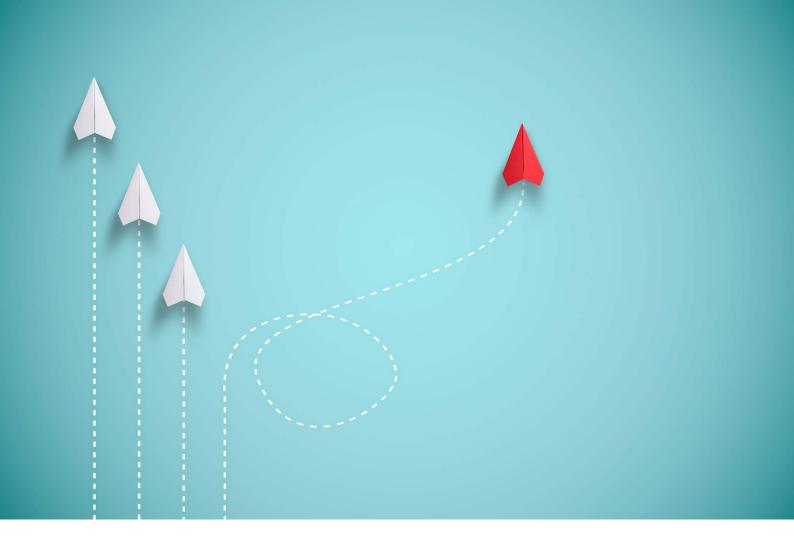
Corollaire des hausses salariales, la productivité assure la soutenabilité de notre système social. Dans un environnement où l'espérance de vie progresse constamment, et où le ratio inactifs / actifs ne cesse de se dégrader, l'augmentation de la productivité est une façon de compenser la baisse de la population active. Rappelons que les estimations du COR et de l'INSEE font état d'une baisse tendancielle de la population active à partir de 2040, date à laquelle celle-ci atteindra un pic à 30 millions, pour diminuer ensuite de 50.000 unités par an. Or dans un contexte de ralentissement de la productivité, la diminution du ratio cotisants / allocataires dégradera la soutenabilité de notre système social.

Une augmentation importante de la productivité est ainsi le signe d'une économie en croissance, parvenant à optimiser ses ressources laborieuses pour satisfaire à la croissance de ses besoins et de ses engagements. A l'inverse, son ralentissement, voire sa baisse, seraient des signaux inquiétants sur le plan économique, symptômes d'une création de richesses moins importante, en inadéquation avec les ambitions d'une nation. Or nous le verrons plus loin, c'est la situation à laquelle la France est confrontée aujourd'hui.

Ce débat sur la productivité est malheureusement dans l'angle mort de nos politiques publiques. L'objectif « travailler plus », assumé par le gouvernement à travers le recul de l'âge de départ en retraite, supplante malheureusement celui du « travailler mieux ». La volonté d'augmenter la population active par l'amélioration des taux d'emplois des seniors occulte la cruelle réalité liée à notre productivité : avec une baisse de 3% observée depuis 2019, la population active actuelle n'est plus en mesure de produire suffisamment pour satisfaire aux besoins de notre économie.

Bien sûr l'économie française est résiliente, dans des proportions parfois insoupçonnées. La dernière livraison de l'INSEE faisant état d'une croissance de 2,6% en 2022 - 0,1 point de plus que les prévisions - montre tout de même que notre tissu économique est résilient aux crises. Fait encore plus notable, notre économie parvient à croitre alors que la consommation d'énergie a diminué de 5,5%, démentant le mantra voulant que l'énergie soit le moteur principal de la croissance.

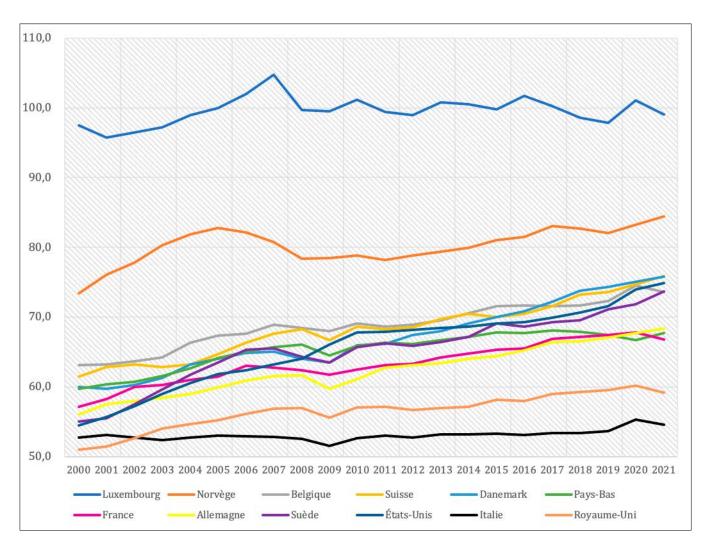
Dans cet environnement de bonnes nouvelles relatives, il serait dommage de ne pas s'interroger sur les causes profondes de la chute de notre productivité, car si l'on parvient à en ôter les entraves, nous pourrions alors réaliser le potentiel de notre économie, et assurer la prospérité de notre pays pour les prochaines années.



Sommes-nous les champions du monde de la productivité ?

« Les Français sont les champions du monde de la productivité » est une assertion que l'on entend très souvent dans le débat public. Malgré l'aplomb avec lequel elle est prononcée, sa véracité n'en est pas pour autant prouvée. S'il est vrai que la productivité française du travail est relativement bonne, il est faux d'affirmer qu'elle truste les premières places du classement. Pire, cette affirmation erronée - prononcée dans le seul but de balayer tout débat sur le sujet de peur qu'il ne vienne accabler le salarié français – masque la cruelle réalité du déclin français en la matière.

Graphique 2 – Evolution de la productivité horaire moyenne d'un actif, depuis 2000

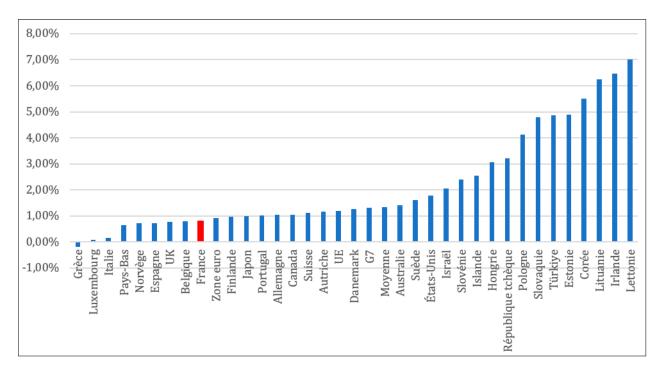


Note: les données sont exprimées en dollars courants de 2020. Elles correspondent au niveau de PIB généré par heure travaillée. Nous avons choisi cet indicateur car il corrige les différences de temps de travail annuels ente les pays. L'Irlande a été ôté du graphique, la performance récente de sa productivité étant due à un effet richesse important, généré par les réformes fiscales favorables depuis 2015 ne représentant pas la performance réelle des salariés.

Source des données : OCDE

Au début de ce siècle, la France était le 8ème pays le plus productif de l'OCDE. Elle n'est maintenant plus qu'à la 11ème place d'un classement dominé par le Luxembourg, la Norvège, le Danemark et la Suisse. Des performances qui ne surpassent que celles de l'Italie et du Royaume-Uni, alors que la France faisait mieux que l'Allemagne, les Etats-Unis et la Suède il y a près de 20 ans. Une stagnation qui est à mettre au crédit du ralentissement de la hausse de la productivité depuis 2000.

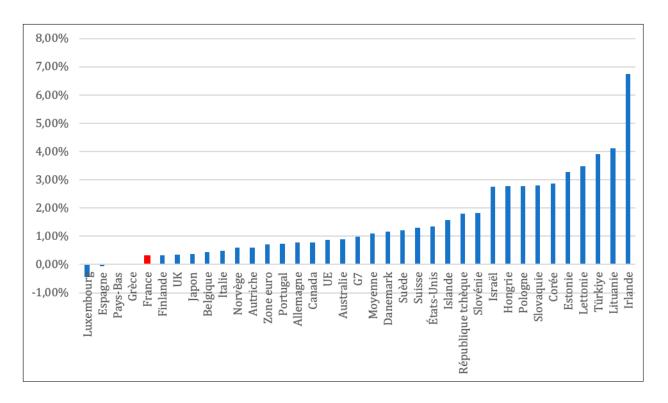
Graphique 3 – Evolution annuelle moyenne de la productivité individuelle horaire, entre 2000 et 2021



Depuis les années 2000, la productivité française a progressé en moyenne de 0,80% par an, quand la hausse moyenne au sein de l'OCDE a été de 1,33%, celle de l'Allemagne de 1,04%, celle de l'UE de 1,2%, et celle des Etats-Unis de 1,78%. La productivité des pays constituant l'ancien bloc soviétique a quant à elle explosé, atteignant 3,2%/ an pour la République Tchèque, 4,9% en Estonie et 7,02% en Lettonie. Des surperformances qui illustrent principalement un effet de rattrapage économique, mais qui méritent d'être soulignées

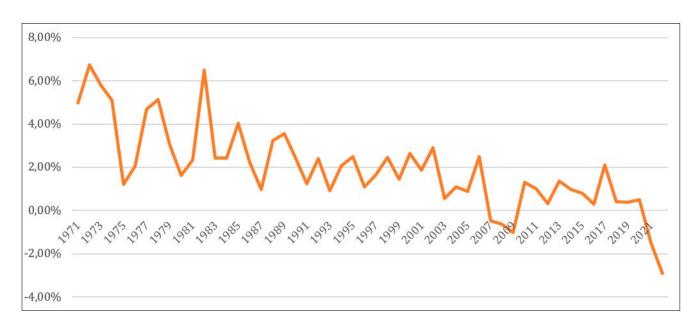
Ce faible niveau de productivité est encore plus flagrant lorsque l'on réduit la durée de l'analyse.

Graphique 4 – Evolution annuelle moyenne de la productivité individuelle, entre 2016 et 2021



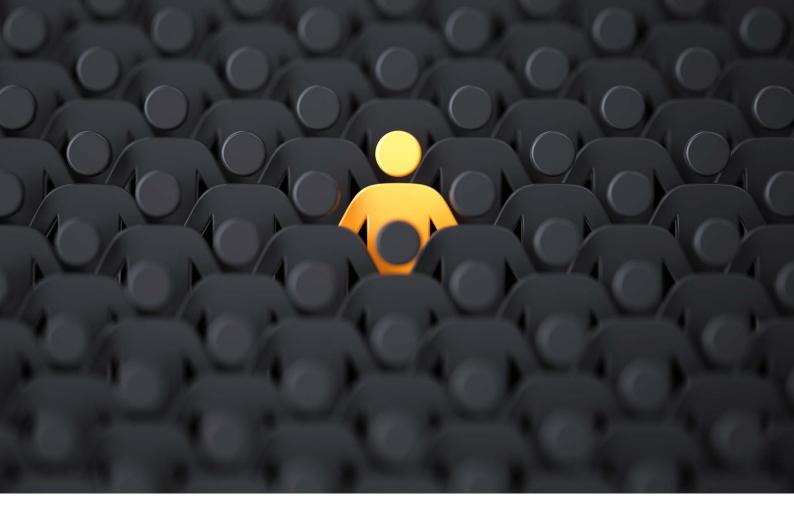
Depuis 2016, la productivité d'un travailleur français n'a progressé que de 0,32% par an, démontrant ainsi une très faible performance en la matière devant nous alerter. Seuls le Luxembourg, l'Espagne, les Pays-Bas et la Grèce font pire que nous sur la période. Si le phénomène de ralentissement de la productivité concerne tous les pays développés, il se manifeste plus fortement en France qu'à l'étranger.

Graphique 5 – Variations annuelles de la productivité horaire du travail depuis 1971 (France)



Alors que la France pouvant s'enorgueillir d'une progression de sa productivité tutoyant les 7% par an dans les années 70-80, celleci est depuis 20 ans en stagnation autour de 1%, et est même récemment devenue négative. Lorsqu'on observe le niveau de PIB et la population active, nous observons même qu'entre 2019 et 2022, la productivité du travail française a diminué de 3%. C'est d'ailleurs l'une des nouvelles caractéristiques de notre économie, qui parvient à créer des volumes d'emplois inédits depuis plus de 40 ans, mais ne réussit plus à générer d'emplois productifs.

Malheureusement, nous pouvons en conclure que les Français sont donc loin, très loin, d'être les champions du monde de la productivité, et cela ne va pas aller en s'améliorant.

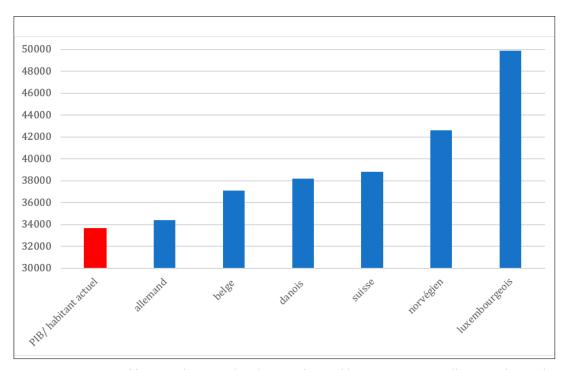


Quelles sont les conséquences de cette perte en productivité ?

Cette perte en productivité a des implications économiques majeures. Nous en soulèverons ici quatre importantes.

Premièrement, elle implique une diminution de la richesse par habitant. Si les Français avaient la même productivité que certains de leurs voisins, la population serait bien plus riche dans son ensemble.

Graphique 6 – niveau de PIB/ habitant en France si un travailleur français avait la même productivité qu'un travailleur...



Lecture : si un actif français disposait de même productivité horaire qu'un travailleur norvégien, alors le PIB par habitant serait de 42 632\$ (dollars courants de 2020)

Note : ces estimations ont été faites en projetant la productivité horaire des actifs étrangers sur le marché du travail français, en tenant compte du nombre d'actifs, du nombre d'heures travaillées par an, et de la taille de la population

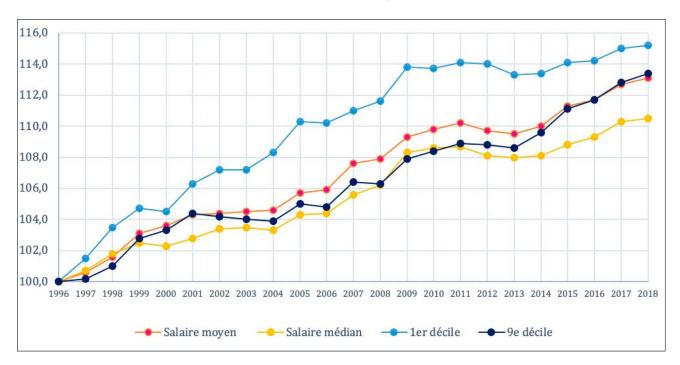
Si nous avions la même productivité horaire qu'un travailleur allemand, notre PIB par habitant serait plus élevé de 2%, de 10% si nous avions la même productivité que les Belges, de 15% si nous étions aussi productifs que les Danois, de 27% si notre productivité était identique à celle des travailleurs norvégiens, et de 48% si nous étions aussi performants qu'au Luxembourg.

Au sein de cet effet richesse s'ajoute une autre dimension, celle du pouvoir d'achat, en baisse relative sous l'effet de l'inflation. Nous savons depuis les travaux de Fourastié que les gains de productivité jouant un rôle décroissant sur le volume des prix³. Leur absence ne permet donc pas de contenir un épisode inflationniste. La déflation observée sur le siècle dernier, provoqué notamment par le progrès technique, marque ainsi un coût d'arrêt en l'absence d'amélioration de la productivité.

Deuxièmement, le ralentissement de la productivité explique la mauvaise dynamique des salaires. Devenue la préoccupation majeure des salariés, la hausse du pouvoir d'achat ne peut être assurée quand le principal moteur de l'augmentation des salaires est grippé.

^{3 «} Pour la création d'un dividende monétaire » François Xavier Oliveau, Avril 2019 https://www.institutsapiens.fr/observatoire/pour-la-creation-dun-dividende-monetaire/

Graphique 7 - Evolution des différents salaires annuels nets (base 100 en 1996)



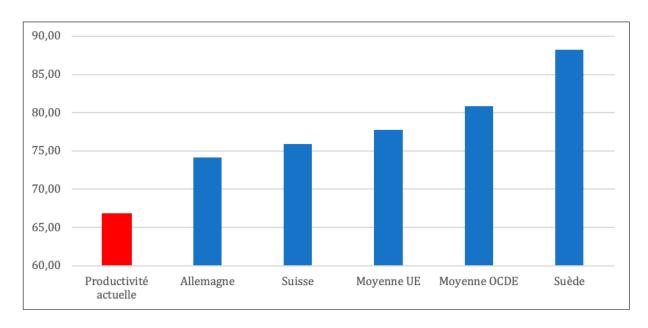
Données : INSEE - calculs et graphique : Institut Sapiens

En France, les salaires du D1 et du D9 ont progressé en moyenne 50% plus vite que le salaire médian (D5). Si les premiers sont poussés par les seuils règlementaires fixés par la loi et les accords branches, la hausse des seconds est à mettre au crédit de la compétition liée à ces profils. Les salariés médians, ne profitant d'aucun de ces deux effets, ont donc souffert de la stagnation de leur productivité.

Dans une période inflationniste comme celle que nous connaissons aujourd'hui, la stagnation des salaires nominaux provoque une baisse des salaires réels, matérialisée par des hausses de salaires inférieures à celle des prix à la consommation : l'indice du salaire mensuel de base dans le privé a progressé de 3,8% en 2022⁴, quand l'inflation a bondi de 5,9%⁵. Il est d'ailleurs assez cocasse de constater que la différence de niveau de vie perdue depuis 2019, correspond peu ou prou à la baisse de la productivité observée sur la période, montrant encore une fois de manière empirique son importance dans la constitution des salaires.

⁴ Source : DARES5 Source : INSEE

Graphique 8 – Productivité horaire française si la hausse depuis 2000 était la même que celle observée en...



Lecture : si la hausse de la productivité avait été la même en France qu'en Allemagne, un actif produirait 74,17\$ de richesses par heure, contre 66,75\$ actuellement

Cette dynamique des salaires est à mettre en regard avec celle de la productivité. Si la France avait connu la même hausse de productivité que celle observée en Allemagne depuis 2000, alors le niveau de production horaire serait aujourd'hui supérieur de 11%, de 14% si nous avions connu la même progression qu'en Suisse, de 16% si elle avait suivi celle de la moyenne de l'Union Européenne, de 21% si elle avait été identique à celle de la moyenne OCDE et de 32% si elle avait été équivalente à celle de la Suède. En plus d'amputer la richesse collective, le ralentissement de la productivité rogne le pouvoir d'achat individuel des salariés, générant un sentiment d'appauvrissement réel.

Troisièmement, elle met en danger la pérennité du financement de notre système social, et particulièrement celle des retraites. Le désormais célèbre COR (Conseil d'orientation des retraites) dont le rapport est devenu parole d'évangile, a basé tous ses scénarios sur une productivité croissante. Si la définition des paramètres d'analyse relève de la responsabilité du gouvernement, il n'en demeure pas moins que leur trop grande générosité rend certaines estimations caduques. Les quatre scénarios présentés dans le rapport sont ainsi assis sur une croissance annuelle de la productivité comprise entre 0,7% et 1,6%. Alors que le niveau le plus bas n'est plus atteint de manière régulière depuis le début des années 2000, le niveau le plus haut projeté n'a plus été atteint trois années de suite depuis 1986. Difficile donc dans ces conditions de générer des prévisions stables et robustes permettant d'apprécier avec certitude l'avenir de

notre système de retraite. Or en plus d'une productivité stagnante – qui, inférieure aux projections du COR, dégrade encore plus les comptes sociaux projetés - la population active française va elle aussi diminuer. A partir de 2040, à cause d'une natalité déclinante et d'un moindre afflux migratoire, la population active atteindra son maximum et entamera sa décrue. La conjonction d'une productivité atone et d'une diminution du nombre de travailleurs rend d'ores et déjà non-soutenable la matrice de financement des retraites par répartition.

Quatrièmement, elle ampute la compétitivité des entreprises françaises. Dans l'environnement monétaire européen, où depuis le traité de Maastricht les taux de change sont fixes, la compétitivité des entreprises ne peut s'ajuster par une éventuelle dévaluation de la monnaie domestique. Pour tenter de réaliser un choc de compétitivité en l'absence de gains de productivité, seul un ajustement par les salaires réels peut s'opérer, ce qui ne constitue en aucun cas une solution envisageable, que ce soit pour le moral des salariés ou la capacité des entreprises à attirer des talents nouveaux.



Quelles en sont les causes principales ?

Le ralentissement de la productivité observé en France a des causes multifactorielles, relevant plus de défauts systémiques que d'une responsabilité individuelle des salariés. Nous avons ainsi identifié sept raisons pouvant expliquer les mauvaises performances de la productivité en France.

Baisse des entrées en formation

La formation étant la première brique construisant le capital humain, elle représente de fait le levier le plus important dans l'augmentation de la productivité. Il est alors naturel que la diminution de son recours constitue une explication à la chute observée. Depuis 2019, les entrées en formation des salariés ont diminué de 17,9%, principale conséquence de la réforme de 2018 qui visait à augmenter la participation des demandeurs d'emplois,

et qui s'est faite au détriment des actifs⁶. En plus du nombre de bénéficiaires, le volume des formations tend lui aussi à diminuer. Alors qu'en 2010, un salarié formé bénéficiait d'un volume annuel de formation de 28,2 heures, il n'est plus aujourd'hui que de 23 heures par an⁷ (soit une baisse de 20% en un peu plus de 20 ans).

• Faiblesse des investissements innovants

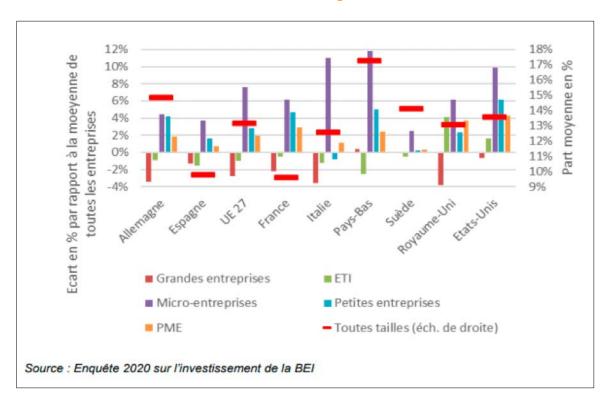
Lorsque l'on s'attaque à la question de la productivité, l'une des phrases qui revient le plus souvent est celle de l'économiste Robert Solow en 1987 « nous voyons des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité ». Une assertion qui traduirait deux choses : soit les nouvelles technologies issues de la 3ème et de la 4ème Révolution Industrielle sont mauvaises pour la productivité, soit sa mesure est erronée. A ce titre, Wikipédia est souvent présenté comme un exemple de cette mauvaise mesure par les partisans du progrès technologique : l'impression de milliers d'encyclopédies anciennes serait mieux valorisée dans les chiffres de la croissance (et donc de la productivité) que la rédaction de nouveaux articles en ligne, prodiguant pourtant un savoir nouveau. Cependant, la seconde opération est génératrice de plus de croissance sur le long terme, par l'amélioration du capital humain.

Il y a une troisième explication que nous pourrions proposer, celle du manque d'acculturation aux outils numériques, rendant compliqué leur compréhension et leur utilisation. A ce titre, la faiblesse des investissements dans les TIC en France illustre ce décrochage par rapport aux pays plus productifs que nous.

⁶ Source: Pour un choc de compétences dans les entreprises, Institut Sapiens, mars 2022

⁷ Source: annexe au projet de loi de finances 2023, formation professionnelle

Graphique 9 – Part moyenne de l'investissemnt dans les TIC en 2019, par rapport à l'investissement total déclaré par les entreprises (par taille d'entreprise) ⁸



Pour reprendre les termes de Solow et les adapter à la France, il pourrait être compliqué de voir les effets des nouvelles technologies sur la croissance si nous ne voyons même pas émerger ces outils dans nos entreprises. Une faiblesse des investissements qui pourrait s'expliquer par la timidité des marges des entreprises sur les dernières années, provoquée par la politique du « low-cost » systématique en BtoB et par la généralisation du moins-disant dans les appels à projets émanant de l'administration publique. Une volonté de tirer les prix vers le bas qui a amputé la capacité à investir de nombreuses entreprises.

• Baisse du poids de l'industrie dans l'économie française

Troisième facteur pouvant expliquer ce glissement macro économique, la désindustrialisation continue de notre économie. En ayant perdu plus de 43% de ses emplois depuis 1980, l'industrie accuse un violent recul dans notre paysage économique. Même si la dynamique semble légèrement s'inverser depuis 2017, elle n'est pas assez importante pour être considérée comme une véritable tendance de

⁸ Graphique issu du 3ème rapport du Conseil National de la Productivité https://www.strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cnp-2022-troisieme_rapport-productivite_et_competitivite-mai_0.pdf

fond. Rappelons que la part de l'industrie dans le PIB a été divisée par deux depuis 1950, passant de 27% à 13%. Or cette chute est préjudiciable pour la productivité, car un emploi industriel génère en moyenne 26% de valeur ajoutée de plus sur une année qu'un emploi de service (environ 98K€ contre 77K €). L'idée n'est pas de rallumer la guerre entre les services et l'industrie, mais d'évaluer l'effet qu'a eu la modification de la structure de notre économie sur les dernières décennies sur l'évaluation de la productivité. En diminuant la part de son activité la plus génératrice de richesses sur le plan macroéconomique, la France obère ainsi sa productivité globale, l'effet de déversement vers les services des emplois industriels diminue la production potentielle globale sur une année.

• Dysfonctionnements liés au management

Le télétravail pourrait également être un facteur explicatif. Comme le relate le Conseil National de la Productivité, il existe des effets positifs et négatifs à cette nouvelle pratique, laissant croire à l'existence d'une courbe en U représentant l'effet du télétravail sur la productivité. Les entreprises ayant ainsi le plus recouru au télétravail en 2019 sont ainsi celles qui ont connu la croissance la plus importante (Bergeaud, Cette et Drappala, 2021). Notre étude sur le sujet⁹ montrait quant à elle que la hausse de la productivité journalière pouvait aller jusque 20% pour les entreprises concernées, à condition que soit laissée toute l'autonomie nécessaire au télétravailleur et que la pratique ne se généralise pas à tous les jours de la semaine. L'enquête OCDE en la matière le relate que les salariés estiment à 2,5 jours par semaine la volumétrie de télétravail optimale. Au-delà, ils déclarent y perdre en productivité.

Sur le plan managérial, la productivité n'est pas uniquement impactée par le télétravail. Laurent Cappelletti et Henri Savall ont évalué que les faillites du management, en favorisant l'absentéisme des salariés, généraient chaque année une perte de 108 milliards d'euros pour l'économie française¹¹. Les principales raisons de ce coût caché résident dans les défauts de management des personnes, de la logique « du petit chef » qui perdure, du manque de confiance du manager envers ses équipes, de la mauvaise gestion des carrières, du manque de communication entre les équipes ou encore de l'utilisation anachronique des modèles tayloriens générant des procédures dépersonnalisées et déshumanisées. Ne pas savoir gérer ses équipes, les motiver et les animer influe donc négativement sur la productivité.

^{9~} « Quel avenir pour le télétravail ? Sécuriser et pérenniser une pratique d'avenir », Institut Sapiens, mars 2021

¹⁰ https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/

^{11 &}lt;u>https://www.institutsapiens.fr/observatoire/le-cout-cache-de-labsenteisme-au-travail-108-milliards-e-2/</u>

• La forte concentration géographique de l'activité économique

Relayée dans le troisième rapport du Conseil national de la productivité, l'hyper-concentration des activités économiques pourrait constituer un autre facteur explicatif. « Seule l'Ile-de-France affiche une hausse de la productivité par tête supérieure à 1%, contre six régions en Suède, cinq en Allemagne et en Espagne, et deux au Royaume-Uni ». Une donnée qui pourrait sous-entendre que les autres régions françaises – dont la productivité est relativement homogène – ne bénéficient pas d'effets de réseau et d'effets d'apprentissage par manque d'entités présentes. La centralisation des activités économiques aurait comme effet de créer une forte dichotomie entre Paris et le reste de la France, générant ainsi une boucle néfaste auto-alimentée où la croissance des entreprises franciliennes attire les actifs les plus productifs qui vont alors participer à leur tour à cette croissance, privant les autres territoires de cette richesse.

• La hausse de l'alternance

Autre point explicatif, cette fois-ci avancé par la DARES, la forte hausse du nombre d'alternants. En passant de 400.000 jeunes concernés en 2018 à 1,1 million au troisième trimestre 2022, l'alternance a fortement progressé en France, sous l'effet de la réforme de 2018 (ces contrats représentaient alors 2,7% de l'emploi salarié, contre 4% actuellement). Cette évolution pourrait contribuer à hauteur d'un cinquième de l'écart entre la productivité individuelle actuelle et sa tendance « naturelle » observée en pré-crise (Labau et Lagouge, 2023). En cause, l'inexpérience des concernés, leur rythme de travail alterné et la mobilisation de ressources importantes dans l'entreprise pour les encadrer. Si cette hausse du nombre d'alternants est un excellent signal pour le long terme, elle est néanmoins à prendre en compte comme un élément conjoncturel de la baisse de la productivité, leur inclusion dans la population active créé une baisse mécanique de la productivité globale observée au niveau macro.

• Rétention de la main d'œuvre

Les pénuries de main d'œuvre et les difficultés de recrutements observées en sortie de COVID ont été rapidement attribuées au phénomène de « grande démission ». S'il est en effet observable aux Etats-Unis, ce mouvement ne concerne pas la France. Dans une précédente note¹², nous y avions plutôt vu le signe d'une « grande rétention », où la chute brutale du taux de défaillance des entreprises (-40% en 2021 et -33% en 2022) avait sauvegardé 41.000 entreprises employant 270.000 salariés, alors que leur volume d'activité ne pouvait théoriquement plus assurer leur pérennité. Ces entreprises « zombies », par leur survie artificielle due aux aides gouvernementales, captent une grande partie de la masse salariale disponible et la rendent improductive en ne lui permettant pas d'évoluer dans une entité en croissance. Cette « grande rétention » constitue ainsi le dernier élément explicatif de la chute de la productivité.

^{12 «} Mettre la réforme de l'assurance chômage au service du plein emploi » Institut Sapiens, octobre 2022

 $[\]underline{https://www.institutsapiens.fr/observatoire/mettre-la-reforme-de-lassurance-chomage-au-service-duplein-emploi/}$



Comment améliorer la productivité des actifs ?

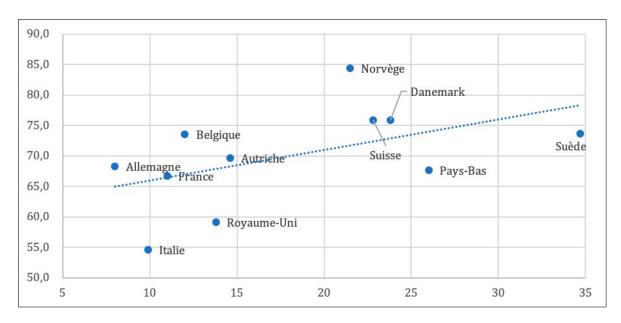
Vu l'ampleur du problème et des conséquences soulevées, il nous paraît essentiel d'y remédier. Nous livrons ainsi quatre pistes pouvant constituer d'importantes résolutions pour endiguer cette dégradation.

• Augmenter le volume de formation des actifs

La réforme de 2018, si elle a rempli son rôle en augmentant significativement le nombre d'outsiders au marché de l'emploi parmi les formés, a en revanche exclu de nombreux salariés, en générant une désincitation à la formation¹³. Or de manière empirique, nous observons que les pays où les salariés participent le plus à la formation, sont ceux où ils sont les plus productifs.

^{13 «} Pour un choc de compétences dans les entreprises » Institut Sapiens, avril 2022 https://www.institutsapiens.fr/observatoire/pour-un-choc-de-competences-dans-les-entreprises/

Graphique 10 – Lien entre taux de participation à la formation des salariés et productivité



Si la corrélation n'est pas ici des plus significatives, nous observons quand même une tendance importante : les pays où la participation des salariés à la formation est la plus importante sont ceux où la productivité horaire est la plus forte. L'augmentation du capital humain des actifs en poste participe donc à améliorer la façon dont ils travaillent, et favorise ainsi la création de richesses.

La formation est ainsi un accélérateur de développement économique. Un effort de formation moyen (un volume de formation de 11h par salarié, un taux de salariés formés de 37% ou une dépense de 445 euros par salariés) au sein d'une entreprise génère un gain de productivité de l'ordre de 1% par rapport à une entreprise qui ne forme pas (Aubert, Crépon, Zamora, 2009). Le salarié quant à lui récupère en moyenne 50% du surplus de productivité permis par la formation. La formation professionnelle est ainsi un mécanisme « gagnant-gagnant » qui profite aussi bien aux salariés qu'aux entreprises.

Les pays nordiques, disposent d'une forte tradition en formation professionnelle (certains comme le Danemark l'on même constitutionnalisé). Cette mise à jour constante des compétences des salariés peut constituer une part importante de leurs bons résultats en productivité. Un modèle de formation et d'accompagnement des actifs tout au long de leur carrière, soutenu par d'importantes dépenses publiques en la matière, dont nous devrions fortement nous inspirer pour rétablir nos problèmes de productivité.

Un effort particulier devra être porté quant à la formation des actifs voyant leur emploi devenir obsolète sous l'effet du progrès technique. Les actifs occupants les métiers les plus exposés¹⁴ devront ainsi se voir proposer un plan de requalification en capitalisant sur leurs compétences tacites, dans le but de leur offrir une insertion professionnelle plus pérenne, tout en leur conférant les outils pour accéder à un niveau de productivité décent. Une ambition qui ne pourra passer que par une hausse significative des dépenses publiques en la matière. Actuellement évalué à 1,5 point de PIB, le besoin en financement de ces dépenses pourrait se situer à 5 points de PIB – à partager entre l'Etat, les entreprises et les actifs - si nous souhaitons nous rapprocher des standards nordiques en la matière.

• Investir dans la robotisation

A l'inverse d'autres pays développés, la France n'a pas su remplacer les emplois industriels perdus par des robots. Résultat, la productivité dans ce secteur n'est assurée ni par les humains, ni pas les machines, perdant ainsi un formidable gisement d'activité et de croissance potentielle. L'étude 2022¹⁵ de l'IFR (International Federation of Robotics) montre ainsi que la France dispose d'une très faible densité robotique par rapport aux autres pays de l'OCDE. Le classement est ainsi dominé par la Corée du Sud (932 robots pour 10.000 salariés), suivie par Singapour (600), le Japon (390), l'Allemagne (371), la Suède (289), les Etats-Unis (255), l'Italie (224) et enfin la France (190)¹⁶. En ratant le virage de la robotique, la France est ainsi en train de rater une chance de renouer avec la productivité. Espérons que la baisse annoncée des impôts de production, en allégeant le fardeau fiscal des entreprises, permettra de booster leurs investissements en la matière et de voir ce ratio s'apprécier rapidement.

Indexer les pensions sur la productivité

Dans un système par répartition, où le niveau des pensions des retraités dépend de la performance instantanée des actifs, indexer le niveau des pensions sur la productivité, en acceptant des baisses ponctuelles, serait une bonne façon de refléter la réelle performance de la base finançant les pensions. On pourrait ainsi introduire une véritable synergie entre les revenus des retraités et la richesse créée

^{4 «} Top 5 des métiers en voie d'extinction », Institut Sapiens, août 2018

^{15 &}lt;a href="https://ifr.org/downloads/press2018/2022_WR_extended_version.pdf">https://ifr.org/downloads/press2018/2022_WR_extended_version.pdf

¹⁶ A noter que la densité mondiale est de 141 robots manufacturiers pour 10.000 salariés

permettant de les financer. Cela permettrait également de faire de la productivité un indicateur majeur de notre débat économique, lui donnant la place qui a longtemps été celle du chômage. Ainsi, nous pourrions faire de l'amélioration de la productivité un thème charnière de nos politiques publiques, provoquant l'émergence d'une importante littérature sur le sujet ainsi que la formulation de nombreuses propositions pour la booster.

Enclencher une véritable révolution du management

Toute une littérature est en train d'émerger sur l'amélioration du management en entreprise. Laurent Cappelletti et Henri Savall, dans leurs travaux pour l'ISEOR et l'Institut Sapiens estiment qu'un management de proximité, personnalisé et créateur de polyvalence peut être la clé pour stimuler les équipes, les motiver, et les aider à retrouver du sens au quotidien. Ils estiment qu'à la lumière des coûts engendrés par ces défaillances, les managers disposent ainsi d'une « cagnotte » pouvant aider à résoudre les faillites managériales, estimée par salarié à 1500€ dans le secteur privé, et à 2800€ dans le public¹7. Elle pourrait être allouée, en toute sécurité économique, à la restructuration des services, ou au déploiement d'opérations et d'incitations visant à améliorer la vie au travail, mais aussi permettre aux managers de se former et d'apprendre les bases du néo-management, bien éloigné des standards tayloristes ayant perduré pendant des années.

¹⁷ Sommes correspondantes à la perte observée actuellement pour lesdits dysfonctionnements, et qui pourraient être réinvesties pour servir cette amélioration



Conclusion

La productivité est malheureusement une oubliée du débat économique. L'objectif collectif du « travailler tous » a supplanté celui du « travailler mieux ». Or dans une période de forte destruction créatrice due aux mutations technologiques, il est illusoire de développer une économie se voulant pérenne sur les bases d'une productivité friable et/ou mal mesurée. La France ne pourra pas assoir son ambition de grande puissance économique sans résoudre son problème de productivité, il en va de la pérennité de son niveau de vie et de ses amortisseurs sociaux. Ainsi, sans un investissement substantiel dans la formation, dans l'innovation et dans la technologie, et sans changements majeurs de la culture managériale, nous ne pourrons inverser cette dynamique, qui peut s'avérer délétère pour l'avenir de notre pays.



Bibliographie

Aubert, Patrick, Bruno Crépon, et Philippe Zamora. « Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises : effets sur la productivité et les salaires », Économie & prévision, vol. 187, no. 1, 2009, pp. 25-46.

Bergeaud A., Cette G. et Drapala S. (2021), « Telework and Productivity: Insights from a New Survey », Banque de France.

Labau F, Lagouge A, (2023) « Quel impact de la hausse de l'alternance depuis 2019 sur la productivité moyenne du travail ? » Dares focus numéro 5

OCDE (2020), « Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? », OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19).

Reynes Frédéric, La formation des salaires et le concept de taux de chômage d'équilibre, OFCE, 2006

