

Le grand décrochage de la productivité en France

De multiples facteurs expliquent cette évolution, qui a certes permis à un plus grand nombre d'accéder à l'emploi, mais qui risque de peser sur la croissance.

Par Béatrice Madeline

Depuis son atelier au bord du lac d'Annecy, avec vue panoramique sur les montagnes, Eric Roussel, à la tête de Neo, fabricant de produits techniques pour les sports de plein air, cherche à comprendre. « *En 2022, nous avons connu parmi notre équipe de vingt-sept salariés une augmentation importante des arrêts maladie et des absences, ce qui a entraîné une baisse globale de 10 % de la production : autrement dit, sans cet absentéisme, nous aurions pu augmenter notre chiffre d'affaires d'autant.* » Derrière le témoignage de ce chef d'entreprise, le constat d'un phénomène assez généralisé en France depuis la crise sanitaire : le décrochage de la productivité.

Impact des conditions de travail

A l'échelle du pays, entre 2019 et mi-2023, la valeur ajoutée – la richesse produite – a augmenté de 2 %, mais les effectifs salariés, eux, ont progressé de 6,5 %. Depuis la crise sanitaire, les entreprises ont en effet massivement recruté : selon les derniers chiffres publiés, mercredi 29 novembre, par l'Insee, l'économie française comptait à cette date près de 1,2 million d'emplois salariés de plus que fin 2019.

Or, quand le nombre de travailleurs augmente plus vite que la production, cela se traduit mathématiquement par une baisse de la productivité. « *Compte tenu du ralentissement de la croissance enregistrée depuis 2019, si la productivité n'avait pas baissé, l'économie française aurait dû non pas créer 1,2 million d'emplois, mais en détruire 180 000*, explique l'économiste Eric Heyer, directeur du département analyse et prévision à l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE). *C'est comme si on avait désormais environ 1,3 million de salariés "de trop".* »

Exprimé en productivité horaire (c'est-à-dire la valeur ajoutée créée sur une heure travaillée), le décrochage atteint 4,6 % sur la période 2019-mi 2023. Et si l'on rappelle que, avant la pandémie, la productivité horaire progressait bon an mal an d'environ 0,9 % par an depuis la décennie 2010, le décrochage est donc encore plus net. Environ 7 points de pourcentage par rapport à cette trajectoire entamée avant la crise liée au Covid-19.

Faut-il s'inquiéter ? (débat méthodo)

La productivité du travail a fortement ralenti au cours des quatre dernières décennies dans la plupart des économies avancées, passant d'une croissance annuelle de 3 % à 5 % dans les années 1970 à environ 1 %, indique le rapport du Conseil national de productivité publié en octobre. La crise liée au Covid-19, qui a mis les économies à l'arrêt, a fait naturellement plonger la productivité. Mais depuis, et c'est là sa spécificité, la France peine à redresser la barre. « *Elle connaît la moins bonne performance de toute l'Union européenne [UE]* », s'inquiète Eric Dor, directeur des études de l'Éseg School of Management.

Le calcul effectué sur la base des données Eurostat est éloquent : entre le deuxième trimestre de 2019 et celui de 2023, la productivité en France a baissé de 3,75 %. Deux autres pays de l'UE seulement connaissent un repli, mais bien plus limité : l'Estonie (− 0,8 %) et le Danemark (− 0,6 %). Elle est repartie à la hausse en Allemagne (+ 0,3 %), en Italie (+ 1 %), aux Pays-Bas (+ 2,4 %)...

Aux Etats-Unis ou au Canada, les observateurs soulignent un phénomène inverse. Dans ces pays, la productivité est fortement repartie après la crise sanitaire. Cela s'explique par un traitement économique de la pandémie très différent de l'option française. Outre-Atlantique, des dizaines de millions de personnes ont alors perdu leur emploi. En France, la mise en place du « **quoi qu'il en coûte** », avec notamment le financement du chômage partiel et la distribution de 123 milliards d'euros de prêts garantis par l'Etat, a permis d'éviter une forte hausse du chômage et une cascade de faillites.

La chute de la productivité est donc « *aussi le **reflet de nos préférences collectives*** », soulignait Jean-Luc Tavernier, directeur général de l'Insee, à l'occasion d'un débat, le 15 novembre, à Lyon. Un choix pertinent, selon l'économiste **Jézabel Couppey-Soubeyran**, maîtresse de conférences à Paris-I-Panthéon-Sorbonne. « *A-t-on besoin de rechercher à tout prix un modèle productiviste ?*, s'interroge-t-elle. *Je n'en suis pas sûre. Si la cause de la baisse de la productivité est que l'on a davantage de personnes employées et que l'on produit moins, est-ce grave si, en contrepartie, on produit dans de bonnes conditions, que l'on rémunère bien les gens et que l'on respecte les limites planétaires ?* »

Olivier Garnier, économiste en chef à la Banque de France, et **Thomas Zuber**, chercheur au service des études des politiques structurelles, apportent encore un autre regard, plus positif, sur ce constat. « *Quand on mesure la productivité en France par rapport à la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail, et non plus par tête ou par heure travaillée, on parvient à un résultat qui est dans la moyenne des autres économies avancées* », explique Thomas Zuber. La baisse récente de la productivité, selon les deux économistes, « *démontre donc la capacité de l'économie française à faire accéder à l'emploi une plus grande partie de la population* ».

Le décrochage français de la productivité n'aurait donc rien de préoccupant ? « *La réponse tient dans la définition même de cette notion*, explique Olivier Redoulès, directeur des études économiques chez Rexecode. *Si la productivité baisse parce que le nombre d'heures travaillées augmente plus vite que l'activité, c'est plutôt positif, parce que la traduction concrète est une hausse de l'emploi. Si au contraire la chute de la productivité découle d'une baisse de la valeur ajoutée, c'est-à-dire du gâteau à se partager, c'est plus problématique : à terme, cela se traduit sur les salaires, l'emploi et la croissance potentielle. Finalement, cela aboutit à une perte de niveau de vie.* » D'ailleurs, Philippe Martin, économiste et ancien président du Conseil d'analyse économique, rappelle que, « *à long terme, les pays les plus riches sont aussi ceux où la productivité est la plus élevée* ».

+ si ↗
emploi
- si ↘ VA

Eric Roussel a, lui, convoqué au début de l'année tous ses salariés. « *J'ai réuni tout le monde, je leur ai montré les comptes, et je leur ai dit que, compte tenu de cet absentéisme, ils allaient gagner moins, puisque environ 25 % du résultat est redistribué sous forme d'intéressement.* »

Apprentissage, absentéisme et burn-out en cause

En France, de multiples explications sont avancées pour expliquer le recul de la productivité. Le choix fait par l'exécutif de préserver avant tout l'emploi et les entreprises pendant la crise sanitaire est une hypothèse centrale. Mais les autres raisons sont à chercher dans les entreprises elles-mêmes et dans la relation au travail.

Le taux d'absence des salariés est passé de 3,8 %, en 2011, à 5,5 %, en 2019, pour culminer à 6,9 %, en 2020, et peine aujourd'hui à redescendre. Ce phénomène est particulièrement marqué dans les services. « *Les horaires effectivement travaillés ont diminué d'environ une heure par jour par rapport à l'avant-Covid* », constate ainsi, de manière empirique, ce patron d'une grosse agence de publicité, qui préfère conserver l'anonymat.

On recrute moins bons et on les maintient car peur Ø remplaçant

Les pénuries de main-d'œuvre observées dans certains secteurs ont une double conséquence. D'abord, explique cet entrepreneur, « *la difficulté à pourvoir les postes conduit à recruter des personnes moins qualifiées et moins productives. Ensuite, face à la complexité d'embaucher, on a maintenu des gens en emploi malgré une moindre activité, de peur de ne pas parvenir à recruter ces profils par la suite* ».

Ce dernier phénomène identifié par les économistes sous le nom de « **rétenion de main-d'œuvre** » et qui pousse mathématiquement la productivité à la baisse, a été très marqué dans les secteurs particulièrement frappés par les pénuries de personnels, comme l'aéronautique ou l'automobile, qui, confrontés à de fortes difficultés de production en raison des pénuries de matériaux ou de semi-conducteurs, n'ont pas débauché leurs salariés.

Exemple d'EDF

On peut aussi citer le cas emblématique d'EDF, qui a conservé tous ses effectifs en 2021-2022, alors qu'une partie de ses réacteurs nucléaires étaient à l'arrêt, pour cause de maintenance.

Les services, qui s'attendaient à une reprise sur les chapeaux de roues, ne sont pas en reste. « *Dans l'univers du conseil, de très grosses structures étaient très optimistes sur les perspectives après la crise sanitaire et ont en conséquence beaucoup recruté, et même trop recruté* », confirme Albane Armand, directrice chez Robert Half France, un cabinet de recrutement spécialisé.

Au rang des explications à la chute de la productivité française, les économistes soulignent aussi le rôle de l'apprentissage, qui a pris un essor considérable depuis la réforme de 2018. On compte désormais près de 900 000 jeunes dans ce dispositif, trois fois plus qu'avant la crise. Des contrats que l'Insee comptabilise comme des créations d'emplois à part entière, alors que les apprentis, qui passent par définition une partie du temps en formation et débutent dans leur métier, n'ont pas la même productivité qu'un salarié plus expérimenté.

Le poids de l'apprentissage expliquerait un tiers de la chute de la productivité, selon les économistes de l'Insee ou de Rexecode. Pas question pour autant de remettre en cause ce dispositif, en dépit de son coût pour les finances publiques. « *L'apprentissage n'est pas un frein, c'est au contraire un bon moyen de faire entrer les jeunes sur le marché du travail* », estime Félix Hubin, PDG de Somater, un industriel de l'emballage, reflétant ainsi une opinion largement répandue parmi ses pairs. « *A moyen-long terme, l'amélioration probable des compétences et du capital humain lié à l'apprentissage a de fortes chances d'induire un effet positif et pérenne sur la productivité* », conclut pour sa part le rapport du Conseil national de productivité.

Apprentissage = 1/3 de la ↘ mais ↗ à LT

Question cruciale de l'engagement au travail (cf. BOLTANSLI, CHIAPELLO)

Enfin, les économistes estiment que certaines entreprises ont pu, sur la période récente, faire le choix d'embaucher plutôt que d'investir, le coût relatif du travail étant moins élevé que celui des machines ou de l'énergie pour les faire tourner. Ce qui a pu créer un décalage de productivité par rapport à des concurrents étrangers qui ont fait plutôt un choix inverse. « Dans l'univers de la livraison, certains acteurs français ont du mal à suivre le rythme de géants comme Amazon. Ils sont pris de vitesse, parce qu'ils manquent de réactivité, faute de disposer d'outils de planification ou de gestion des tournées équivalents. Pour eux, la priorité est d'améliorer les process et ces outils », explique M^{me} Armand.



Mais toutes ces explications n'épuisent pas le sujet. « Il y a quand même un gros tiers de la chute de la productivité que l'on ne parvient pas à expliquer », dit en soupirant Eric Heyer.

Et si la productivité était aussi une affaire d'engagement des salariés, d'un côté, et de management, de l'autre ? Alexandra Grossmann, cofondatrice du cabinet Adsoom, spécialiste en management, en est convaincue : « De plus en plus, nous sommes sollicités par des acteurs du secteur public : leur sujet, c'est le désengagement des équipes. Ils s'y intéressent, car la productivité baisse. »

Pour cette experte, la rupture date de la crise sanitaire, encore elle. « Les cycles de transformation – organisation du travail, chaînes de valeur, numérisation, arrivée de l'intelligence artificielle, mais aussi l'évolution du rapport au travail – s'accroissent autant à l'extérieur qu'à l'intérieur des entreprises, et ce phénomène touche tous les secteurs, argumente-t-elle. Les équipes calent complètement, les gens sont fatigués, il y a deux fois et demi plus de burn-out qu'avant. Quand le collectif ne fonctionne plus, la productivité marche moins bien... »

Ces mutations et crises à répétition peuvent être vécues comme un cataclysme. « Nous travaillons avec une entreprise de l'agroalimentaire qui a subi, outre les différentes crises qui se sont succédé – Covid-19, crise énergétique, inflation –, une fermeture de site : cela induit une grande fatigue parmi les équipes, témoigne Camy Puech, président du cabinet Qualisocial. De plus en plus de cadres, qui étaient pourtant hyperinvestis, finissent par lever le pied. »

A côté de ces salariés au bout du rouleau cohabite une deuxième population, selon M. Puech, celle « des personnes qui, face aux crises, à la perte de pouvoir d'achat, deviennent fatalistes ». Et se désengagent petit à petit de leur vie professionnelle, au point de devenir moins productifs.

Le poids des années se fait aussi sentir. Faute de parvenir à embaucher des jeunes, « l'ancienneté moyenne des salariés augmente », constate Félix Hubin (chez Somater, la moyenne d'âge parmi les équipes est de 49 ans). « Or, plus les gens sont âgés, et plus ils sont absents, et ils sont absents plus longtemps. » Chez l'industriel, en 2022, 36 % des salariés ont été absents plus de huit jours dans l'année, 17 % plus de quinze jours. Patrick Artus, économiste en chef chez Natixis, le confirme : il existe bien, en France comme dans la plupart des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), une corrélation entre l'âge moyen de la population active et la baisse de la productivité horaire.

Pourra-t-on inverser la tendance ?

Eric Heyer se veut optimiste. « *La durée du travail vient de retrouver son niveau d'avant-crise (soit environ 1 164 heures annuelles pour un salarié à temps complet), le remboursement des prêts garantis par l'Etat et l'accélération des défaillances vont conduire les entreprises dites "zombies", a priori peu productives, à fermer, l'apprentissage va cesser d'augmenter* », résume-t-il. Selon lui, « *à l'horizon de la fin 2024, on va regagner un tiers de ce que l'on a perdu* ». Mais le chômage, en contrepartie, va repartir à la hausse, sauf si l'activité retrouve un peu plus d'élan.

M. Artus se montre moins optimiste : la chute de la productivité, souligne-t-il, s'explique aussi par des évolutions structurelles plus difficiles à corriger telles que la faiblesse des investissements de modernisation, la faible qualification d'une partie de la main-d'œuvre, voire le vieillissement démographique. Toutes choses « *qui ne devraient pas s'interrompre en 2024* », souligne-t-il.

Xavier Jaravel, professeur à la London School of Economics et auteur d'un ouvrage récent sur l'innovation (*Marie Curie habite dans le Morbihan*, Seuil, 128 pages, 11,80 euros), partage cette vision. Pour lui, la racine du problème est à chercher dès l'école. « *Le déclassement éducatif mine la productivité* », assure-t-il. Or, « *les indicateurs montrent qu'en France la baisse du niveau de qualification touche tout le monde, même les plus diplômés, en comparaison de leurs aînés* ».

Pour redresser la productivité, à terme, il faut donc relever le niveau à la fois à l'école, à l'université ou dans les centres d'apprentissage. L'autre impératif n'est pas tant d'innover que d'amener les salariés et les entreprises à « *adopter très largement toutes les innovations technologiques, ce qui n'est pas le cas actuellement* », ajoute M. Jaravel.

Relever le niveau éducatif ou améliorer l'usage de la technologie par les entreprises de toute taille ne se fera pas en quelques mois. Et, surtout, personne ne souhaite que le redressement de la productivité se fasse au prix d'une remontée du chômage. Comment résoudre cette équation ? « *Une fois qu'on aura enrichi la croissance en emplois, il faudrait former les gens tout au long de leur vie professionnelle, faire des investissements et mettre en place un meilleur management pour regagner en productivité à moyen ou à long terme* », dit-il. Un scénario « *idéal* », reconnaît M. Heyer, qu'il reste à mettre à musique.

Béatrice Madeline