DOSSIER I · TEXTE LONG

# Le travail empêché : coûts, productivité et enjeux démocratiques

*Ce que coûte l'écart entre travail prescrit et travail réel, pour l'entreprise, pour la productivité nationale et pour la démocratie.*

Franck Herlange · environ 9 000 mots · 37 min de lecture · mis à jour en novembre 2026

## Synthèse

La France débat chaque année du coût des arrêts maladie, du temps de travail et de l'âge de départ. Elle débat rarement du travail lui-même : de la façon dont il est organisé, encadré, reconnu. Cet angle mort a trois coûts.

**Un coût pour les comptes publics et sociaux.** Les arrêts longs concentrent près de la moitié des indemnités journalières ; 41 % des salariés ne se voient pas tenir jusqu'à la retraite ; les absences pour raison de santé représentent près de 15 milliards d'euros de jours rémunérés non travaillés dans la seule fonction publique.

**Un coût pour l'économie.** Les chercheurs du Cnam et de l'ISEOR chiffrent à environ 20 000 euros par personne et par an les coûts cachés de l'absentéisme, des accidents du travail et de la rotation du personnel, dont 35 à 55 % sont récupérables. Laurent Cappelletti en déduit un ordre de grandeur de 200 milliards d'euros de valeur ajoutée qui échapperaient chaque année au PIB. Le travail empêché est la plus grande dépense que personne ne compte.

**Un coût démocratique.** Les travaux de Thomas Coutrot associent le manque d'autonomie et l'absence d'espaces d'expression au travail à l'abstention et au vote d'extrême droite. La littérature internationale relie la perte de reconnaissance sociale à la montée des droites populistes. La manière dont on travaille n'est pas seulement une affaire d'entreprise : c'est une affaire de démocratie. Et les partis, qui parlent d'emploi, de salaires et de retraites, parlent très peu du travail.

**Une même racine : le taylorisme.** Ces trois coûts ont une origine commune, une pensée du travail vieille d'un siècle qui sépare ceux qui conçoivent de ceux qui exécutent. Elle a quitté l'atelier pour s'étendre aux bureaux et aux services publics sous la forme des indicateurs et du reporting. L'intelligence artificielle arrive dans ce contexte : sans changement de pensée, elle peut parachever ce taylorisme ; utilisée comme un outil au service de ceux qui travaillent, elle peut au contraire aider à en sortir.

Les travaux réunis par Bruno Palier et Christine Erhel convergent sur le diagnostic : un management français vertical, piloté par les chiffres, qui considère le travail comme un coût. Ils convergent aussi sur la réponse : redonner aux salariés de l'autonomie et des espaces pour discuter de leur travail. Le travail réel est le premier levier de la performance comme de la santé.

> *Le travail empêché est la plus grande dépense que personne ne compte, la plus grande réserve de productivité que personne n'exploite, et l'un des ressorts les plus puissants de la défiance démocratique que personne ne nomme.*

## 1. Le constat chiffré

Les données publiques les plus récentes dessinent un même tableau : un travail qui use, des arrêts qui s'allongent, une capacité à tenir dans la durée qui recule.

| Indicateur | Valeur | Source |
|---|---|---|
| Salariés ayant eu au moins un arrêt maladie indemnisé en 2023 | 5,9 millions | DREES-Cnam, déc. 2024 |
| Croissance annuelle des journées indemnisées, hors Covid | 3,9 % par an (2019-2023), contre 2,3 % (2010-2019) | DREES-Cnam |
| Poids des arrêts de plus de six mois | 7 % des arrêts, près de la moitié de la dépense | DREES-Cnam |
| Coût des arrêts maladie pour la Sécurité sociale | 12 Md€ en 2022, en hausse de 56 % depuis 2017 | Cour des comptes, 2024 |
| Absences pour raison de santé, fonction publique | Près de 15 Md€ de jours rémunérés non travaillés en 2022 | IGF-IGAS, 2024 |
| Salariés qui ne se voient pas tenir jusqu'à la retraite | 41 % en 2024 (38 % en 2016) | Dares, sept. 2026 |
| Salariés qui manquent de temps pour bien faire leur travail | Un sur quatre | Dares, sept. 2026 |
| Salariés du privé en organisation apprenante | 43 %, contre 54 à 62 % en Europe du Nord | France Stratégie, 2020 |

Deux institutions publiques relient explicitement ces constats au management. Le Conseil national de productivité pointait dès 2019 une qualité de management insuffisante parmi les facteurs du décrochage de productivité; l'IGAS jugeait en 2024 que « les pratiques managériales françaises apparaissent très verticales et hiérarchiques ».

La dernière enquête de la Dares (septembre 2026) enregistre des progrès. Entre 2016 et 2024, l'intensité du travail diminue pour la première fois depuis les années

1980, et les salariés font état de meilleures relations de travail et d'un sentiment accru de pouvoir réaliser un travail de qualité. Mais le niveau reste médiocre : quatre salariés sur dix restent exposés à au moins trois contraintes physiques, un sur quatre manque de temps pour bien faire son travail, et 41 % ne se sentent pas capables de tenir jusqu'à la retraite, contre 38 % en 2016. Ces progrès ne profitent guère aux employés peu qualifiés : pour eux, le travail s'intensifie, l'autonomie régresse et les comportements hostiles progressent.

En comparaison européenne, la France reste un mauvais élève. En 2014, à partir de l'enquête européenne sur les conditions de travail, la Dares relevait que les salariés français déclaraient plus souvent que leurs voisins européens un manque d'autonomie, des exigences émotionnelles et des conflits de valeurs, des rapports de moins bonne qualité avec la hiérarchie, et qu'ils pensaient beaucoup plus souvent ne pas pouvoir faire le même travail à 60 ans. Dans l'indice de qualité de l'emploi construit à partir de l'enquête européenne de 2021, la France apparaît en queue de peloton : 39 % des Français occupent un emploi « tendu », contre 30,3 % en moyenne dans l'Union. L'IGAS constate que l'examen comparatif « place la France dans une position peu flatteuse par rapport à ses voisins », avec une reconnaissance au travail plus faible; la participation des travailleurs à la prévention des risques psychosociaux y recule (de 56 % à 54 %) quand la moyenne européenne progresse (de 61 % à 63 %), l'Allemagne atteignant 66 %. Les économistes Christine Erhel, Mathilde Guergoat-Larivière et Malo Mofakhami, à partir des enquêtes européennes de 2005 à 2021, situent la France en position défavorable pour les conditions de travail comme pour les perspectives de carrière.

Le travail empêché n'est donc pas une catastrophe uniforme. C'est une fracture, qui frappe d'abord ceux qui ont le moins de prise sur leur travail, et un retard persistant sur les pays européens qui ont fait du travail un objet de dialogue.

## *Ce que le travail empêché fait à la santé*

Le lien entre organisation du travail et santé n'est pas une intuition : c'est l'un des résultats les plus robustes de l'épidémiologie du travail.

- **Le modèle de Karasek** (1979) établit que le danger naît de la combinaison d'une forte exigence et d'une faible latitude de décision : ce n'est pas la charge qui use, c'est la charge sans prise.
- **Le modèle de Siegrist** (1996) montre que le déséquilibre entre l'effort fourni et les récompenses reçues, en salaire, en estime, en perspectives et en sécurité de l'emploi, prédit la survenue d'accidents cardiovasculaires; les travaux qui ont suivi l'ont aussi associé à la dépression. Le mépris a un coût médical.
- **Le collège d'expertise réuni autour de Michel Gollac** (2011) a fixé le cadre français de mesure des risques psychosociaux autour de six dimensions : intensité et temps de travail, exigences émotionnelles, manque d'autonomie, rapports sociaux dégradés, conflits de valeurs, insécurité de la situation de travail. Quatre d'entre elles relèvent directement de l'organisation et du management. Parmi les conflits de valeurs, le collège range le fait de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, dont on soit fier : c'est ce qu'Yves Clot nomme la « qualité empêchée ».

Georges Canguilhem définissait la santé comme la capacité d'instituer ses propres normes face aux variations du milieu. Au travail, c'est exactement ce que le taylorisme retire : le pouvoir d'ajuster sa manière de faire à la situation. Un salarié privé de cette capacité ne tombe pas malade par fragilité. Il tombe malade parce qu'on lui a retiré ce qui le tenait debout.

## 2. Ce que dit la recherche : le travail français, attachement fort et déception

### *Les travaux coordonnés par Bruno Palier*

Bruno Palier, directeur de recherche du CNRS au Centre d'études européennes de Sciences Po, a coordonné *Que sait-on du travail ?* (Presses de Sciences Po, 2023). L'ouvrage rassemble 37 contributions de 60 chercheuses et chercheurs en sciences sociales. Il est né dans le sillage de la réforme des retraites de 2023, qui a placé la question du travail au centre du débat public.

Son diagnostic central est sans appel. Les salariés sont de plus en plus soumis à un management par les chiffres, hiérarchique, vertical et distant, qui laisse peu de place à l'autonomie et tient rarement compte de la réalité du travail ni des retours que les personnes souhaiteraient faire sur son organisation.

Palier en propose une explication économique : « depuis plus de trente ans, le travail est conçu en France comme un coût qu'il faut réduire par tous les moyens ». Allègements de cotisations du côté de l'État, sous-traitance, intérim et compression des coûts du côté des entreprises : cette stratégie « low cost » a intensifié la pression sur les salariés restants, écarté les plus âgés et exposé davantage les sous-traitants et les intérimaires.

Le paradoxe français tient en deux constats. Les Français sont parmi les Européens qui accordent le plus d'importance au travail. Mais ils souffrent davantage que leurs voisins d'un manque de reconnaissance, d'un management vertical et d'une intensification des tâches. Ce n'est pas le rapport au travail qui s'est dégradé, c'est le travail qui a déçu.

Le prolongement de ces travaux, *Travailler mieux* (Christine Erhel et Bruno Palier dir., PUF, 2025), passe du diagnostic aux propositions : améliorer les conditions de travail, changer l'organisation et le management, mettre les technologies au service du travail, s'appuyer sur des expériences qui ont fait leurs preuves en France et à l'étranger.

## *Trois enseignements*

- **Le problème n'est pas la « valeur travail ».** L'attachement des Français au travail est élevé ; c'est la qualité du travail proposé qui décroche. Le discours sur la « flemme » ou la « grande démission » ne résiste pas aux faits.
- **Le management est un facteur explicatif central**, pas un sujet périphérique de bien-être.
- **La situation résulte en partie d'un choix politique et économique**, celui du coût du travail plutôt que de sa qualité. D'autres choix peuvent la corriger.

## *Une singularité française*

Le paradoxe français est documenté depuis longtemps. Lucie Davoine et Dominique Méda ont montré, à partir des enquêtes européennes sur les valeurs, que les Français sont parmi les Européens qui accordent le plus d'importance au travail, et parmi ceux qui en attendent le plus en matière d'intérêt et d'épanouissement. Paradoxalement, ils sont aussi parmi les plus nombreux à souhaiter que le travail prenne moins de place dans la société, ce que les auteures relient aux dysfonctionnements du marché du travail, à la mauvaise qualité des relations sociales et à l'insatisfaction à l'égard des conditions de travail. Plus l'attente est haute, plus la déception est violente.

Cette déception a des racines anciennes dans la culture organisationnelle française :

- **Michel Crozier** (*Le Phénomène bureaucratique*, 1963) décrivait des organisations où la règle impersonnelle et la centralisation protègent chacun du face-à-face, au prix de la rigidité et de l'évitement des problèmes.
- **Philippe d'Iribarne** (*La Logique de l'honneur*, 1989) a montré que l'entreprise française s'organise autour des statuts et des rangs, là où d'autres cultures s'organisent autour du contrat ou du consensus.
- **Yann Algan, Pierre Cahuc et André Zylberberg** (*La Fabrique de la défiance*, 2012) relient la faible coopération dans les entreprises françaises à des relations hiérarchiques distantes et à une école qui apprend davantage à obéir et à se classer qu'à coopérer.
- **Marie-Anne Dujarier** (*Le Management désincarné*, 2015) décrit les « planneurs » qui conçoivent à distance les dispositifs, les indicateurs et les procédures que d'autres devront appliquer, sans jamais voir le travail qu'ils organisent. Leur nombre ne cesse de croître dans les grandes organisations, publiques comme privées.

La conclusion s'impose : la France n'a pas un problème avec le travail. Elle a un problème avec la manière dont elle l'organise.

## 3. Le taylorisme, une matrice qui survit

Le management vertical que décrivent Palier, l'IGAS et le Conseil national de productivité n'est pas un accident. Il est l'héritier direct d'une pensée du travail vieille d'un siècle, qui a changé d'outils mais pas de logique. Comprendre le travail empêché suppose de comprendre cette matrice.

### *Ce que Taylor a inventé*

Avec *The Principles of Scientific Management* (1911), Frederick Winslow Taylor ne propose pas seulement des techniques de chronométrage. Il fonde une anthropologie du travail en quatre principes :

- **Séparer la conception de l'exécution.** Le bureau des méthodes pense, l'ouvrier exécute. Le savoir quitte l'atelier pour remonter dans l'organisation.
- **Décomposer le travail en gestes élémentaires**, chronométrés et standardisés, pour définir la « seule bonne manière » (*the one best way*) de l'accomplir.
- **Prescrire en détail** la tâche, le geste, le temps alloué.
- **Contrôler et rémunérer selon l'écart à la norme**, en supposant que l'ouvrier, laissé à lui-même, ralentit.

La chaîne de montage de Ford (1913) en fait un système industriel. Henri Fayol pour l'administration et Max Weber pour la bureaucratie complètent l'édifice : Henri Savall, fondateur de l'ISEOR, parle d'un management « infecté par le virus TFW » : Taylor, Fayol, Weber.

L'efficacité de ce modèle a été réelle : il a permis la production de masse et des gains de productivité considérables au XXe siècle. Mais il repose sur un postulat que tout ce qui suit dément : que le travail puisse être entièrement prévu.

## *Ce que la recherche lui oppose depuis un siècle*

La critique du taylorisme est l'un des rares points de convergence de disciplines très différentes.

- **Le témoignage.** Simone Weil, ouvrière chez Alsthom, Carnaud puis Renault en 1934-1935, décrit dans *La Condition ouvrière* (publiée en 1951) l'épuisement de la pensée sous la cadence. Robert Linhart, établi chez Citroën, montre

dans *L'Établi* (1978) l'ingéniosité clandestine que les ouvriers déploient pour faire tenir une chaîne censée tout prévoir.

- **La sociologie.** Georges Friedmann dénonce *Le Travail en miettes* (1956). Harry Braverman (*Labor and Monopoly Capital*, 1974) montre que la séparation conception-exécution produit une déqualification systématique.
- **L'école sociotechnique.** Les chercheurs du Tavistock Institute, à partir des mines de charbon britanniques (Trist et Bamforth, 1951, puis Trist et al., *Organizational Choice*, 1963), établissent que les équipes autonomes sont plus productives et plus sûres que les postes parcellisés.
- **L'ergonomie de langue française.** Alain Wisner, puis François Daniellou et leurs collègues, établissent la distinction fondatrice entre travail prescrit et travail réel : aucune prescription n'épuise le travail, et c'est précisément ce que le travailleur ajoute qui fait que le travail se fait.
- **La psychodynamique et la clinique du travail.** Christophe Dejours (*Travail : usure mentale*, 1980) montre la souffrance née de l'écart entre ce qu'on demande et ce qu'il faut faire ; Yves Clot nomme « qualité empêchée » l'impossibilité de faire un travail dont on puisse être fier.

Le point commun de toutes ces critiques : le taylorisme ne supprime pas l'intelligence au travail, il la rend invisible et clandestine. Le travail tient grâce à ce que l'organisation refuse de voir.

Le philosophe Michael Polanyi l'a formulé en une phrase : « Nous savons plus que nous ne pouvons dire » (*The Tacit Dimension*, 1966). Ce savoir tacite, le politiste et anthropologue James C. Scott l'appelle la mètis : l'intelligence pratique, locale, rusée, que les grands plans de modernisation conçus d'en haut ignorent et finissent par détruire (*Seeing Like a State*, 1998). Matthew Crawford, philosophe devenu

réparateur de motos, rappelle dans *Éloge du carburateur* (2010) que le travail manuel lui-même est une activité de jugement, pas d'exécution.

Le taylorisme n'a jamais su faire travailler des hommes sans pensée. Il a seulement appris à ne pas voir leur pensée.

## *Le néo-taylorisme : même logique, autres outils*

Le taylorisme d'atelier a reculé. Sa logique, elle, s'est étendue au travail de bureau, aux services et au secteur public.

- **Le lean importé.** Le système de production de Toyota donnait aux opérateurs le pouvoir d'arrêter la chaîne en cas de problème. Sa diffusion en Occident, après *The Machine That Changed the World* (Womack, Jones et Roos, 1990), en a souvent retenu la chasse au temps mort plus que la parole des opérateurs. Philippe Askenazy (*Les Désordres du travail*, 2004) a documenté l'intensification et la hausse des troubles musculo-squelettiques qui ont accompagné ces nouvelles organisations.
- **Le nouveau management public**, qui a transposé aux services publics la logique des indicateurs de performance.
- **La gouvernance par les nombres.** Alain Supiot (*La Gouvernance par les nombres*, 2015) décrit le passage d'un gouvernement des hommes à une administration par les indicateurs, où l'on pilote le chiffre plutôt que l'activité.
- **Le reporting**, devenu la forme cognitive du chronomètre : le salarié ne rend plus compte de son geste, mais de ses indicateurs.
- **La logistique pilotée par la voix**, étudiée par David Gaborieau dans les entrepôts français : un casque sur les oreilles, une voix numérique qui dicte les consignes en temps réel, et un suivi précis de l'activité de chacun.

La sociologue Danièle Linhart a nommé ce glissement : de la « déshumanisation taylorienne » à la « sur-humanisation managériale » (*La Comédie humaine du travail*, 2015). Le management sollicite désormais la personne même du salarié, son investissement, son désir de se réaliser; mais l'autonomie qu'il lui accorde reste « bordée par des méthodes standard », et chaque salarié devient « le relais de la logique taylorienne ». C'est le paradoxe central du management contemporain : on demande de plus en plus d'engagement à ceux à qui on laisse de moins en moins de prise.

## *Pourquoi c'est un problème économique, et pas seulement humain*

Le taylorisme fonctionnait dans un monde stable, où l'on produisait en masse des biens standardisés. Il fonctionne mal dans une économie de services, de qualité, d'innovation et de relation, où la valeur se crée précisément dans ce qui n'était pas prévu : la réponse au client inhabituel, l'incident résolu, l'amélioration proposée par le terrain.

Dans cette économie, le coût du taylorisme n'est plus compensé par ses gains. Il se paie en non-qualité, en absentéisme, en rotation du personnel et en innovations perdues : les coûts cachés de la section suivante. Et il se paie en santé : les troubles musculo-squelettiques, première cause de maladie professionnelle reconnue, sont en grande partie la signature des gestes répétitifs sous contrainte de temps.

La France est particulièrement exposée parce que la séparation entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent y est culturellement ancrée : grandes écoles et bureaux des méthodes d'un côté, exécution de l'autre. C'est le jacobinisme appliqué à l'organisation du travail.

L'ironie est que Toyota, dont le système de production a inspiré le lean, a formalisé en 2001 sa philosophie de management autour de deux piliers : l'amélioration

continue et le respect des personnes. L'Occident a importé le premier et oublié le second.

## 4. Les coûts cachés : ce que le management coûte vraiment

### *La méthode*

La méthode des coûts-performances cachés a été conçue en 1974 par Henri Savall, puis développée avec Véronique Zardet et Laurent Cappelletti au sein de l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations). Laurent Cappelletti est titulaire de la chaire de comptabilité et contrôle de gestion du Cnam et directeur de programme à l'ISEOR. La méthode repose sur des recherches-interventions menées dans plus de 2 000 entreprises et organisations.

Le principe : les dysfonctionnements d'une organisation produisent des pertes de valeur que la comptabilité classique ne voit pas, parce qu'elles sont dispersées dans les salaires versés, le temps perdu, la non-qualité et les opportunités manquées. Cappelletti les regroupe en cinq indicateurs : absentéisme, accidents du travail et maladies professionnelles, rotation du personnel, défauts de qualité, sous-productivité directe. Les coûts sont évalués par un diagnostic qui combine entretiens, mesures quantitatives et validation collective par les personnes interrogées.

### *Les chiffres*

| Estimations de l'ISEOR | Ordre de grandeur | Source |
|---|---|---|
| Coûts cachés de l'absentéisme, des accidents du travail et de la rotation, par personne et par an | Environ 20 000 € en moyenne | Cappelletti, 2024 |
| Part récupérable | 35 à 55 %, en six mois à deux ans selon la taille de l'organisation | Savall et Cappelletti, 2018 |

| Estimations de l'ISEOR | Ordre de grandeur | Source |
|---|---|---|
| Coûts cachés de l'absentéisme seul | De l'ordre de 5 000 € par personne et par an, soit plus de 100 Md€ par extrapolation à la population active | Cappelletti, Spirales |
| Rendement d'un investissement en qualité du management | 1 € bien investi en rapporte 4 en moyenne | Cappelletti, Spirales |
| Valeur ajoutée perdue pour le PIB, chaque année | Environ 200 Md€, en ordre de grandeur | Cappelletti, Spirales |
| Recettes publiques correspondantes | Près de 100 Md€ par an | Cappelletti, Spirales |

Laurent Cappelletti obtient ces 200 milliards en extrapolant à la population active les gains observés dans les organisations. Il les décrit comme une réserve endogène de valeur ajoutée, « assez aisément récupérable » par l'amélioration de la qualité du travail dans chaque équipe, et mobilisable pour la qualité de vie au travail, les rémunérations, l'innovation ou l'investissement.

## *Ce que ces chiffres révèlent*

Ces estimations sont issues de recherches-interventions conduites dans les organisations accompagnées par l'ISEOR, puis extrapolées à l'ensemble de l'économie. Elles complètent les statistiques publiques en donnant un prix à ce que la comptabilité ignore : le temps perdu, la non-qualité, les départs, les opportunités manquées.

Leur enseignement est sans ambiguïté. Chaque organisation dispose d'une réserve de valeur que ses comptes ne montrent pas, et cette réserve se libère par le management, non par la compression des coûts. Le travail empêché est la plus grande dépense que personne ne compte.

## *Ce que voit un contrôleur*

Il existe un métier dont la fonction est de vérifier que les chiffres disent vrai : le contrôle. Celui qui l'exerce apprend vite une leçon que les tableaux de bord oublient. Un chiffre exact peut mentir par ce qu'il omet. Un ratio respecté peut couvrir une entreprise qui va mal. Un indicateur vert peut rassurer ceux qui ont cessé de regarder.

La règle a un nom. L'économiste Charles Goodhart l'avait formulée en 1975 à propos de la politique monétaire, l'anthropologue Marilyn Strathern lui a donné sa forme courante : quand une mesure devient une cible, elle cesse d'être une bonne mesure. Le psychologue Donald Campbell l'a généralisée en 1979 : plus un indicateur quantitatif est utilisé pour prendre des décisions, plus il est exposé aux pressions qui le corrompent, et plus il déforme les processus qu'il était censé mesurer.

C'est exactement ce que produit le néo-taylorisme. Il pilote par les indicateurs ce qu'il ne voit plus, puis s'étonne que les indicateurs s'améliorent pendant que le travail se dégrade. Les coûts cachés sont l'envers de ce pilotage : la part du réel que les chiffres officiels ont cessé de regarder. Les mesurer ne consiste pas à ajouter un indicateur de plus. C'est rendre aux comptes ce qu'ils ont perdu de vue.

**Une organisation qui pilote par les ratios finit par produire de bons ratios. Pas nécessairement de bons résultats.**

## *Le management, facteur de productivité mesuré*

La recherche économique internationale confirme ce que l'ISEOR mesure dans les organisations. Nicholas Bloom et John Van Reenen ont évalué les pratiques de management de 732 entreprises industrielles de taille moyenne aux États-Unis, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni (*Quarterly Journal of Economics*, 2007). Leur résultat a fondé un champ de recherche entier : la qualité des pratiques de management est fortement associée à la productivité, à la rentabilité, à la valeur

boursière et à la survie des entreprises. Les entreprises américaines y apparaissent en moyenne mieux gérées que les européennes, et chaque pays compte une longue traîne d'entreprises très mal gérées.

Le management n'est pas un supplément d'âme de l'économie. C'est un facteur de production.

## 5. Focus : l'intelligence artificielle, taylorisme augmenté ou outil de travail ?

L'intelligence artificielle, et en particulier l'IA générative, arrive dans des organisations qui n'ont pas rompu avec la matrice taylorienne. Ce qu'elle produira dépendra moins de la technologie que de la pensée du travail dans laquelle on l'insère. Le même outil peut parachever le taylorisme ou permettre d'en sortir.

### *Scénario 1 : l'IA sans changement de pensée, un taylorisme augmenté*

Insérée dans une organisation qui sépare conception et exécution, l'IA en devient l'instrument le plus puissant jamais conçu :

- **La prescription en temps réel.** Là où le bureau des méthodes fixait la norme une fois pour toutes, l'algorithme peut dicter le geste, la réponse ou la priorité à chaque instant. Le management algorithmique des plateformes de livraison et de transport en donne déjà l'image : affectation des tâches, cadence, évaluation et sanction confiées à un système.
- **La surveillance continue.** Chaque action devient une donnée, chaque donnée un indicateur. Le reporting n'est plus à remplir : il est automatique, permanent et exhaustif.

- **La dépossession des savoirs.** L'IA apprend à partir du travail des meilleurs, puis redistribue ce savoir sous forme de consignes. Le travailleur expérimenté voit son savoir-faire capté ; le débutant exécute sans comprendre. C'est la déqualification décrite par Braverman, à l'échelle du travail intellectuel.
- **Le travail invisible de correction.** Vérifier, corriger, compléter ce que la machine produit est un travail réel, souvent non reconnu. Antonio Casilli (*En attendant les robots*, 2019) a montré l'ampleur du « travail du clic » qui fait fonctionner les systèmes dits automatiques.
- **Une automatisation médiocre.** Daron Acemoglu et Simon Johnson, tous deux lauréats du prix Nobel d'économie 2024 (*Power and Progress*, 2023) mettent en garde contre l'automatisation « so-so », qui remplace le travail humain sans gain de productivité significatif, et contre l'accaparement des gains par une minorité.

Dans ce scénario, l'IA reproduit à grande échelle les coûts du taylorisme : perte de sens, désengagement, usure, non-qualité. Avec un risque supplémentaire : en vidant le travail de son jugement, elle tarit la source même dont elle se nourrit, le savoir des travailleurs expérimentés.

## *Ce que montrent les premières études sérieuses*

Les premières études en conditions réelles confirment que l'effet de l'IA dépend de la façon dont elle est utilisée.

- **Le centre d'appels étudié par Brynjolfsson, Li et Raymond** (NBER 2023, *Quarterly Journal of Economics* 2025) : un assistant d'IA générative déployé auprès de plus de 5 000 téléconseillers augmente de 15 % en moyenne le nombre de demandes résolues par heure. Les gains se concentrent sur les débutants et les moins qualifiés, qui gagnent à la fois en rapidité et en qualité (34 %

de demandes résolues en plus selon la version de travail de 2023); les plus expérimentés gagnent peu en rapidité et perdent un peu en qualité. Les auteurs relèvent que l'outil diffuse les bonnes pratiques des meilleurs agents.

- **La « frontière irrégulière » de l'IA**, étudiée par Dell'Acqua et ses collègues auprès de 758 consultants du Boston Consulting Group (2023) : sur les tâches que l'IA maîtrise, les consultants équipés de GPT-4 accomplissent plus de 12 % de tâches en plus, plus de 25 % plus vite, avec une qualité jugée supérieure de plus de 40 %; sur une tâche située hors de son domaine de compétence, ils ont 19 points de probabilité en moins de trouver la bonne réponse que leurs collègues sans IA.

Ces deux résultats sont décisifs. Le premier montre que l'IA vaut par le savoir situé qu'elle a appris des meilleurs travailleurs : détruire ce savoir, c'est détruire sa matière première. Le second montre que savoir quand se fier à la machine et quand s'en méfier relève précisément du jugement professionnel, celui que le taylorisme cherche à supprimer.

## *La leçon des révolutions technologiques précédentes*

En 1987, l'économiste Robert Solow constatait que l'on voyait l'ère informatique partout, sauf dans les statistiques de productivité. Le paradoxe a été largement résolu depuis, et sa solution vaut pour l'IA :

- **Nicholas Bloom, Raffaella Sadun et John Van Reenen** (*American Economic Review*, 2012) ont montré que les multinationales américaines tiraient davantage de productivité de l'informatique que leurs concurrentes, y compris dans leurs filiales européennes, et que cet avantage tenait principalement à leurs pratiques de gestion des personnes. À technologie égale, l'organisation fait la différence.

- **Erik Brynjolfsson, Daniel Rock et Chad Syverson** (*American Economic Journal: Macroeconomics*, 2021) ont décrit la « courbe en J » de la productivité : une technologie générale ne produit ses gains qu'après des investissements massifs et invisibles dans l'organisation, les compétences et les processus.

Une technologie ne rend jamais une organisation plus intelligente qu'elle ne l'est. Elle amplifie ce qu'elle trouve : le jugement là où il est cultivé, la prescription là où elle domine.

### *Scénario 2 : l'IA comme outil de travail, l'occasion de repenser le travail*

Utilisée comme un outil au service de ceux qui travaillent, l'IA peut devenir le meilleur allié du travail réel :

- **Supprimer les irritants.** La ressaisie, la mise en forme, le reporting, la recherche d'information : tout ce qui empêche de bien travailler peut être allégé.
- **Rendre du temps au travail.** Le temps libéré peut être réinvesti dans ce que les organisations sacrifient faute de temps : la relation avec le client ou le patient, la coopération, la discussion sur le travail, la transmission.
- **Accélérer l'apprentissage** des débutants, comme dans le centre d'appels étudié, à condition que l'outil explique au lieu de dicter.
- **Rendre visible le travail réel.** Analyser les incidents, les écarts et les contournements peut aider à comprendre ce que les procédures ignorent, si ces données servent à améliorer l'organisation et non à surveiller les personnes.

Tout se joue sur une question : qui décide de l'usage ? Une IA conçue avec ceux qui l'utilisent, discutée dans les équipes, ajustée à partir de leurs retours, est un

outil. Une IA imposée d'en haut pour standardiser et contrôler est une prescription de plus.

### *Les conditions d'un usage non taylorien*

- **Associer les travailleurs à la conception et au déploiement.** Le Code du travail impose déjà de consulter le comité social et économique sur l'introduction de nouvelles technologies : cette consultation doit porter sur le travail réel, pas seulement sur l'emploi.
- **Partager les gains.** Si l'IA libère du temps, une partie doit revenir au travail lui-même et aux salariés, pas seulement aux effectifs.
- **Encadrer le management algorithmique.** Le règlement européen sur l'IA classe à haut risque les systèmes utilisés pour le recrutement, l'évaluation et la gestion des travailleurs, et la directive européenne de 2024 sur le travail de plateforme encadre la gestion algorithmique. Ces règles fixent un plancher ; les organisations peuvent aller plus loin.
- **Garder le jugement humain là où il compte**, en particulier aux frontières de compétence de l'IA.

La conférence Travail, Emploi, Retraites a ouvert la voie en septembre 2026 en appelant les partenaires sociaux à négocier un accord national interprofessionnel sur l'intelligence artificielle, couvrant son déploiement, ses effets sur l'emploi, l'organisation du travail et les compétences, ainsi que l'information et la consultation des salariés. C'est le lieu naturel où inscrire les conditions d'un usage non taylorien.

L'IA pose ainsi, à grande échelle, la question que le taylorisme avait tranchée : qui pense le travail ? Elle offre l'occasion de la rouvrir. C'est sa plus grande promesse, et c'est l'objet même du travail réel.

# 6. Le travail, angle mort politique et démocratique

## *Pourquoi les partis parlent si peu du travail*

Le débat politique français parle beaucoup d'emploi, de chômage, de salaires, de temps de travail et de retraites. Il parle très peu du travail lui-même : de son organisation, de l'autonomie qu'il laisse, de la reconnaissance qu'il apporte. Plusieurs raisons se cumulent. Elles traversent toutes les familles politiques.

- **Une gauche centrée sur la quantité et la redistribution.** Thomas Coutrot l'a documenté dans *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer* (Seuil, 2018) : l'émancipation y a surtout été pensée par la réduction du temps de travail, la redistribution ou les nationalisations, très peu par la liberté dans le travail.
- **Une droite centrée sur le coût et la quantité.** La « valeur travail » y est surtout une affaire de volume, d'heures et de charges ; l'organisation du travail relève de la liberté de gestion des entreprises.
- **Une stratégie économique partagée.** Bruno Palier décrit trente ans de choix convergents, de gouvernements comme d'entreprises, en faveur de la baisse du coût du travail plutôt que de sa qualité.
- **Des outils publics qui ne touchent pas l'organisation.** L'État agit sur la durée légale, les cotisations, les indemnités ; le contenu du travail se décide dans les organisations, loin de ses leviers. Le réflexe jacobin renforce cette distance : on légifère au centre sur ce qui ne se voit qu'au plus près.
- **Des corps intermédiaires affaiblis.** Les syndicats, les instances du personnel et le dialogue professionnel, qui portaient la parole sur le travail, ont perdu du poids, et le dialogue social s'est concentré sur l'emploi et les salaires.

## *Trois rapports officiels, un même diagnostic*

Le silence des partis contraste avec la clarté des exercices officiels. Depuis 2018, trois missions confiées par le gouvernement ont placé le travail au centre, et toutes convergent avec cette analyse.

**Le rapport Notat-Senard (2018).** Remis le 9 mars 2018 par Nicole Notat, alors présidente de Vigeo Eiris, et Jean-Dominique Senard, alors président de Michelin, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* repose sur près de 200 auditions et formule 14 recommandations. Il pose que l'entreprise ne se réduit pas à l'intérêt de ses actionnaires : la société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il propose que chaque entreprise puisse se doter d'une raison d'être, et il renforce la place des salariés dans la gouvernance : deux administrateurs salariés dans les conseils de huit à douze administrateurs non salariés, trois au-delà. La loi PACTE de 2019 en a repris l'essentiel en modifiant les articles 1833 et 1835 du Code civil. La gouvernance de l'entreprise a changé; l'organisation du travail, elle, est restée hors du champ.

**Les Assises du travail (2023).** Lancées le 2 décembre 2022 au Cnam, conduites par Sophie Thiéry, présidente de la commission Travail et emploi du Conseil économique, social et environnemental, et à nouveau Jean-Dominique Senard, alors président de Renault Group, elles aboutissent en avril 2023 au rapport *Re-considérer le travail*. Ses 17 propositions s'organisent autour de quatre axes : la confiance, en revoyant les pratiques managériales et en associant davantage les travailleurs; l'organisation du travail et l'équilibre des temps de vie; des droits effectifs et portables tout au long de la vie professionnelle; la santé physique et mentale. Il propose notamment d'ajouter aux principes généraux de prévention du Code du travail un dixième principe, fondé sur l'écoute des salariés. La CFDT a regretté des

préconisations qui ne soient « pas plus incisives », et l'essentiel est resté sans traduction législative.

**La conférence Travail, Emploi, Retraites (2025-2026).** Ouverte après la suspension de la réforme des retraites de 2023, elle a réuni les partenaires sociaux de décembre 2025 à l'été 2026, sans le Medef, sous la responsabilité de trois garants : Jean-Denis Combrexelle, Anne-Marie Couderc et Pierre Ferracci. Leur rapport a été remis au Premier ministre le 16 septembre 2026. Pour la CFDT comme pour l'UNSA, il remet le dossier à l'endroit : parler du travail avant de parler des retraites. Il dégage quatre convergences, dont celle de redonner du sens et de la valeur au travail et de mieux prévenir l'usure professionnelle. Sur le management, les participants convergent vers un encadrement plus ancré dans le terrain, fondé sur la confiance plutôt que sur le contrôle; le document propose d'intégrer des critères extra-financiers dans l'évaluation des managers et de mieux reconnaître le management de proximité. Il appelle enfin à négocier un accord national interprofessionnel sur l'intelligence artificielle.

En huit ans, trois missions officielles, des dirigeants d'entreprise, des syndicalistes et de hauts fonctionnaires ont établi le même diagnostic : le travail est le cœur du problème, et le management en est la clé. Ce qui manque n'est pas le constat. C'est le passage à l'acte.

## *Ce que la recherche dit du lien entre travail et vote*

**Les travaux de Thomas Coutrot.** Économiste et statisticien, ancien chef du département conditions de travail et santé de la Dares, Thomas Coutrot a croisé les enquêtes nationales sur les conditions de travail avec les résultats électoraux par commune. Une première analyse, publiée par la Dares en 2018 et reprise dans *Libérer le travail*, porte sur l'enquête de 2016. Une seconde, publiée par l'Ires en février 2024 sous le titre *Le bras long du travail*, rapproche les réponses de près de 40 000

salariés des résultats électoraux de leur commune à la présidentielle de 2017 et aux européennes de 2019. Ses principaux résultats :

- **Le manque d'autonomie au travail est associé à l'abstention.** Pour les salariés disposant d'une faible autonomie, le risque d'habiter une commune parmi les plus abstentionnistes est accru de plus de 20 %, aux deux élections.
- **Le vote pour le Rassemblement national est associé au travail de nuit ou tôt le matin, à la pénibilité physique et à la rareté des réunions où l'on discute du travail.**
- **La capacité à s'exprimer sur son travail va de pair avec un vote plus faible pour l'extrême droite.** Si 81 % des salariés peuvent aborder collectivement les questions de travail, 45 % seulement peuvent le faire dans des réunions organisées pour cela ; et ces réunions sont nettement moins fréquentes dans les communes qui ont voté pour le Rassemblement national.
- **Le manque d'autonomie est aussi associé au vote pour la gauche radicale.** Ce n'est donc pas l'orientation du vote qui est en jeu, c'est le rapport au pouvoir.

Ces résultats sont établis à l'échelle des territoires, en croisant les données communales sur les conditions de travail et sur le vote. Ils dessinent une géographie où le travail sans prise et le retrait démocratique vont de pair.

**La littérature internationale.** Deux traditions convergent avec ces résultats :

- **La thèse du « débordement » de Carole Pateman** (*Participation and Democratic Theory*, 1970) : la participation aux décisions dans le travail forme le sentiment de compétence politique ; son absence l'érode.

- **Les travaux sur le statut social**, notamment Noam Gidron et Peter Hall (*The politics of social status*, 2017) : le soutien aux droites populistes progresse chez ceux dont le statut social subjectif, le sentiment d'être reconnu et respecté, s'est dégradé. La reconnaissance au travail en est une composante majeure.

Plus largement, la philosophie de la reconnaissance d'Axel Honneth et l'enquête de Pierre Rosanvallon sur les épreuves vécues de l'injustice et du mépris (*Les Épreuves de la vie*, 2021) donnent un cadre pour comprendre comment le mépris ressenti au travail se transforme en ressentiment politique.

L'économiste Albert Hirschman (*Exit, Voice, and Loyalty*, 1970, traduit sous le titre *Défection et prise de parole*) a donné la clé de lecture la plus éclairante. Face au déclin d'une entreprise, d'une organisation ou d'un État, on peut prendre la parole ou faire défection. Quand la parole est impossible, la défection devient la seule issue. Au travail, elle s'appelle absentéisme, désengagement, démission. Dans la vie démocratique, elle s'appelle abstention, ou vote de rupture.

Pierre Rosanvallon l'avait pressenti dans *Le Parlement des invisibles* (2014) : une démocratie qui ne raconte pas la vie réelle des gens, et d'abord leur vie au travail, fabrique des citoyens qui ne se sentent plus représentés. Et Alain Supiot le rappelait dans sa leçon de clôture au Collège de France, *Le travail n'est pas une marchandise* (2019) : la question du travail n'est pas seulement celle de son prix, mais celle de son sens et de la part de liberté qu'il laisse à ceux qui l'accomplissent.

## *Une question démocratique*

Le travail peut être une école de la démocratie ou une école de la résignation. Celui qui peut juger, proposer et être entendu dans son travail exerce chaque jour les capacités dont la démocratie a besoin. Celui qui exécute sans prise sur ce qu'il fait apprend l'impuissance, et le mépris qu'il subit se transforme en défiance.

Améliorer le travail n'est donc pas seulement un enjeu de performance ou de santé. C'est un enjeu de vitalité démocratique, qui concerne toutes les sensibilités politiques. Il ne s'agit pas de combattre un camp, mais de reconstruire ce que le travail apprend aux citoyens.

## 7. Objections et limites

Un dossier qui défend une thèse doit affronter ce qu'on lui opposera. Cinq objections sérieuses peuvent être faites à celui-ci. Aucune ne le renverse ; toutes obligent à le préciser.

### *« Les chiffres des coûts cachés sont ceux d'une seule école »*

C'est exact. Les 20 000 euros par personne, les 35 à 55 % récupérables et les 200 milliards viennent des travaux de l'ISEOR et de Laurent Cappelletti, et les deux derniers sont des extrapolations à l'échelle du pays, que leur auteur présente lui-même comme des ordres de grandeur. Ce ne sont pas des statistiques publiques.

Mais trois éléments en limitent la portée. D'abord, la méthode repose sur des diagnostics conduits organisation par organisation depuis les années 1970, dans plus de 2 000 structures : elle se vérifie sur le terrain, là où elle est appliquée. Ensuite, les grandeurs qu'elle avance sont cohérentes avec les chiffres publics : 12 milliards d'euros d'arrêts maladie pour la Sécurité sociale en 2022, 15 milliards d'euros de jours d'absence rémunérés non travaillés dans la seule fonction publique la même année. Enfin, l'argument ne dépend pas du chiffre exact : diviser les 200 milliards par quatre laisserait encore un gisement supérieur à la plupart des économies que l'on cherche chaque année dans les lois de finances.

**L'ordre de grandeur peut se discuter. L'existence du gisement, non.**

### *« Les liens entre travail et vote ne sont que des corrélations »*

C'est vrai aussi. Les résultats de Thomas Coutrot rapprochent les conditions de travail des salariés du vote de leur commune, pas de leur propre vote. Ils montrent une association, pas une cause, et l'auteur ne prétend pas autre chose.

Deux éléments les renforcent pourtant. À l'échelle individuelle, John Budd, Ryan Lamare et Andrew Timming ont montré en 2018, sur plus de 14 000 salariés de 27 pays, que l'autonomie et la participation aux décisions dans le travail sont associées à une participation politique plus forte, quels que soient les cadres institutionnels nationaux (*ILR Review*). Et le mécanisme est connu depuis Carole Pateman : on apprend à participer en participant, et l'on désapprend la parole là où elle est inutile.

**Ce que l'on peut affirmer : le travail sans prise et le retrait démocratique vont ensemble. Ce que l'on ne peut pas encore affirmer : que l'un cause l'autre. La prudence est une force, pas une faiblesse.**

### *« La productivité horaire française est l'une des plus élevées du monde »*

En niveau, c'est exact, et la Banque de France le rappelle. Mais elle en donne aussi la raison : la France emploie moins de personnes que ses voisins, en particulier parmi les jeunes et les seniors, et ceux qui restent hors de l'emploi sont souvent ceux dont la productivité mesurée serait la plus faible. Une partie du niveau élevé tient donc à un effet de composition. Et depuis la fin de 2019, la France est le seul des grands pays étudiés où la productivité horaire a reculé.

Le travail empêché ne s'oppose pas à ce constat : il en est une explication possible. Un pays qui use ses salariés et les pousse hors de l'emploi avant l'âge, qui écarte les plus âgés et ne sait pas faire progresser les moins qualifiés, affiche une productivité horaire flatteuse et un taux d'emploi médiocre. **La productivité d'un pays ne se**

**mesure pas seulement à ce que produisent ceux qui travaillent, mais aussi à ceux qu'il ne sait pas faire travailler.**

### *« La hausse des arrêts a d'autres causes que le management »*

Certainement. Le vieillissement de la population active, l'allongement des carrières, la dégradation de la santé mentale dans l'ensemble de la société, les règles d'indemnisation et les pratiques de prescription jouent leur rôle. La DREES attribue l'accélération récente des journées indemnisées surtout à une hausse des taux de recours, sans pouvoir en démêler toutes les causes.

Ce dossier ne prétend pas que l'organisation du travail explique tout. Il soutient qu'elle est le facteur sur lequel les entreprises et l'État ont le plus de prise, et celui que le débat public ignore le plus. On ne choisit pas l'âge de la population active. On choisit la manière dont on organise le travail.

### *« Améliorer le travail coûte cher »*

Cela prend du temps, et donc de l'argent : du temps de discussion, de formation, d'encadrement. Mais l'objection suppose que l'organisation actuelle ne coûte rien, ce que toute la section 4 dément. Et la dernière enquête de la Dares montre que l'amélioration est possible : pour la première fois depuis les années 1980, l'intensité du travail recule.

L'expérience montre surtout que le coût réel est ailleurs : dans la durée et la constance. Les transformations qui réussissent se comptent en années, comme le montre l'exemple de Michelin dans la section suivante. **Ce qui coûte cher n'est pas de changer le travail. C'est de commencer, puis de s'arrêter.**

## 8. Pistes d'action

Sortir du travail empêché suppose d'agir à trois niveaux : dans les organisations, dans le déploiement de l'intelligence artificielle et dans les politiques publiques.

### *Ce que montrent les expériences*

Deux expériences, l'une française, l'autre néerlandaise, montrent que la voie existe, et ce qu'elle exige.

**Michelin et l'organisation responsabilisante.** À partir de 2004, Michelin a fait de la responsabilisation la colonne vertébrale de son système de production, en reprenant une formule d'Édouard Michelin datée de 1928 : « donner la responsabilité à celui qui accomplit la tâche ». Le groupe a créé quelque 1 500 îlots de fabrication d'environ trente-cinq personnes, auxquels managers et services supports laissent une marge d'autonomie réelle. « Notre manager s'occupe de nous et nous, on s'occupe du reste », résument les opérateurs d'un îlot de l'usine de Roanne. Entre 2005 et 2012, le taux de fréquence des accidents du travail est passé de 10 à 1 sur les 70 usines du groupe. La note que La Fabrique de l'industrie a consacrée à cette démarche en 2024 en décrit aussi les limites, et c'est ce qui la rend précieuse : il a fallu deux à trois ans pour transformer un site de mille personnes, environ huit ans pour l'ensemble de l'industrie du groupe; la rotation des directeurs d'usine et un leadership inadapté ont freiné le mouvement; et la transformation ne s'est pas propagée d'elle-même au-delà des sites pilotes.

**Buurtzorg et les soins à domicile.** Aux Pays-Bas, l'infirmier Jos de Blok a fondé en 2006 une organisation de soins à domicile sans hiérarchie intermédiaire : des équipes autonomes de douze infirmières au plus, qui s'organisent elles-mêmes et prennent en charge quarante à soixante personnes dans un quartier, appuyées par un siège réduit à quelques dizaines de personnes. Elle comptait en 2017 environ

900 équipes. Une évaluation de KPMG, citée par le Forum économique mondial, fait état de moins d'heures de soins par patient, d'une meilleure qualité des soins et d'une plus grande satisfaction au travail des soignants ; les économies globales avancées pour le système de santé restent discutées.

Les deux cas disent la même chose. **L'autonomie ne se décrète pas : elle s'organise, elle s'apprend, elle se protège.** Et elle exige des managers dont le métier n'est plus de prescrire, mais de rendre le travail possible.

## *Dans les organisations*

- **Des espaces réguliers de discussion sur le travail**, dans chaque équipe, consacrés à ce qui empêche de bien travailler, avec l'obligation pour l'encadrement d'y répondre. C'est le levier que Coutrot associe à la santé démocratique et que Cappelletti décrit comme une négociation de proximité sur six domaines : conditions de travail, organisation, communication et sens, temps, compétences, rémunération.
- **Des managers de proximité recentrés sur l'arbitrage**, avec du temps reconnu pour cela, moins de reporting et une formation centrée sur le travail réel.
- **Une mesure économique des dysfonctionnements.** Chiffrer, au moins une fois, ce que coûtent l'absentéisme, la rotation et la non-qualité, pour que le travail empêché apparaisse enfin dans les décisions.

## *Pour l'intelligence artificielle*

- **Aucun déploiement sans discussion du travail réel.** Avant d'introduire un outil d'IA, demander aux équipes ce qui les empêche de bien travailler, et vérifier que l'outil s'attaque à ces irritants plutôt qu'à leur marge d'initiative.

- **Une règle de partage du temps libéré**, négociée : une part réinvestie dans la qualité, la coopération et la discussion sur le travail.
- **Une IA qui explique plutôt qu'elle ne dicte**, en particulier pour les débutants, afin que l'apprentissage remplace la dépendance.
- **Des données au service de l'organisation, pas de la surveillance individuelle**, avec des règles claires discutées avec le comité social et économique.

### *Dans les politiques publiques*

- **Compléter le bilan social par une mesure des coûts cachés.** Proposition de Cappelletti : le bilan social des organisations de plus de 300 salariés suit déjà l'absentéisme, les accidents du travail et la rotation, mais en volume seulement. Les exprimer en coût rendrait le phénomène visible aux directions.
- **Moduler les cotisations selon la sinistralité au sens large.** Cappelletti propose un bonus-malus de charges sociales selon les niveaux d'absentéisme, d'accidents du travail et de maladies professionnelles, comparés à la moyenne du secteur. La branche accidents du travail pratique déjà cette logique ; l'étendre suppose de traiter sérieusement les effets pervers possibles, comme la pression à ne pas déclarer.
- **Évaluer l'effet des réformes sur le travail.** Chaque réforme touchant l'emploi, les retraites ou l'organisation des services publics devrait estimer ses effets sur les conditions de travail et la santé.
- **Que l'État employeur montre l'exemple.** L'IGF et l'IGAS considèrent la santé au travail comme un levier puissant pour réduire les absences dans la fonction publique. Cappelletti salue les démarches engagées en ce sens par la direction générale de la fonction publique.

- **Faire de l'écoute des salariés un principe général de prévention**, comme le proposaient les Assises du travail en 2023 : l'organisation du travail deviendrait une obligation de dialogue, et non plus seulement de résultat.

- **Évaluer les managers sur la qualité du travail de leurs équipes**, avec des critères extra-financiers, comme le suggère la conférence Travail, Emploi, Retraites.

- **Donner un contenu à la raison d'être.** Ouverte par le rapport Notat-Senard et la loi PACTE, elle peut inclure des engagements mesurables sur l'organisation du travail, la santé et la parole des salariés.

## SOURCES

### *STATISTIQUES ET RAPPORTS PUBLICS*


- DREES et Cnam, *Études et résultats* n° 1321, décembre 2024 (arrêts maladie 2023). Lien
- Cour des comptes, rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale, mai 2024. Lien
- IGF-IGAS, revue de dépenses relative à la réduction des absences dans la fonction publique, juillet 2024. Lien
- Dares, Cécile Girault et Aude Lapinte, « Quelles évolutions des conditions de travail et des risques psychosociaux depuis 2016 ? », *Dares Analyses n° 37*, 9 septembre 2026.
- Conseil national de productivité, premier rapport (2019) et sixième rapport (juillet 2026).
- IGAS, *Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France*, rapport n° 2023-128R, juin 2024, rendu public en avril 2025. Lien
- France Stratégie, *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, avril 2020.
- Dares, Ceren Inan, « Les facteurs de risques psychosociaux en France et en Europe », *Dares Analyses* n° 100, décembre 2014.
- Eurofound, *Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future*, enquête européenne sur les conditions de travail 2021 ; IRISSO, Université Paris Dauphine-PSL, *Travail : dix graphiques*. Lien

- Christine Erhel, Mathilde Guergoat-Larivière et Malo Mofakhami, « La qualité de l'emploi et du travail en comparaison européenne : une contre-performance française ? », LIEPP, Sciences Po, 2024.


### *RAPPORTS DE CONCERTATION ET MISSIONS OFFICIELLES*


- Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances et du Travail, 9 mars 2018.
- Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE).
- Sophie Thiéry et Jean-Dominique Senard, *Re-considérer le travail*, rapport des garants des Assises du travail, Conseil national de la refondation, avril 2023. Lien
- Jean-Denis Combrexelle, Anne-Marie Couderc et Pierre Ferracci, rapport des garants de la conférence Travail, Emploi, Retraites, remis au Premier ministre le 16 septembre 2026.


### *RECHERCHE SUR LE TRAVAIL ET LE MANAGEMENT*


- Bruno Palier (dir.), *Que sait-on du travail ?*, Presses de Sciences Po, 2023.
- Christine Erhel et Bruno Palier (dir.), *Travailler mieux*, PUF, La Vie des idées, 2025. Présentation
- Henri Savall, Véronique Zardet et Laurent Cappelletti, *Le renouveau du contrôle de gestion*, EMS, 2025.
- Laurent Cappelletti, Henri Savall et Olivier Voyant, « Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés », *ACCRA*, 2018.
- Laurent Cappelletti, « L'impuissance du couple (qualité, quantité) du travail en France. Un coût caché de 200 milliards d'euros », note Spirales, 2026. Lien
- Laurent Cappelletti, « Réduire les coûts annuels de l'absentéisme, des rotations et des accidents du travail », *La Vie des idées*, décembre 2024. Lien
- Henri Savall et Laurent Cappelletti, *Le coût caché de l'absentéisme au travail*, Institut Sapiens, novembre 2018. Lien
- Laurent Cappelletti, entretien « Mesurer les coûts-performances cachés pour repenser le management », *News Tank*. Lien
- Yves Clot, *Le travail à cœur*, La Découverte, 2010.


### *TAYLORISME ET CRITIQUE DU TRAVAIL PRESCRIT*


- Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911.
- Simone Weil, *La Condition ouvrière*, Gallimard, 1951.
- Georges Friedmann, *Le Travail en miettes*, Gallimard, 1956.
- Eric Trist et Ken Bamforth, « Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting », *Human Relations*, 1951.
- Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, 1974.

- Robert Linhart, *L'Établi*, Minuit, 1978.
- Christophe Dejours, *Travail : usure mentale*, Le Centurion, 1980.
- François Guérin, Antoine Laville, François Daniellou et al., *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Anact, 1991.
- James Womack, Daniel Jones et Daniel Roos, *The Machine That Changed the World*, 1990.
- Philippe Askenazy, *Les Désordres du travail*, Seuil, 2004.
- Alain Supiot, *La Gouvernance par les nombres*, Fayard, 2015.
- Danièle Linhart, *La Comédie humaine du travail*, Érès, 2015.
- David Gaborieau, « Le travailleur de la logistique, l'ouvrier des temps modernes », entretien, Observatoire des inégalités, avril 2022. Lien


### *INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET TRAVAIL*


- Erik Brynjolfsson, Danielle Li et Lindsey Raymond, « Generative AI at Work », NBER Working Paper 31161, 2023 ; *Quarterly Journal of Economics*, 2025. Lien
- Fabrizio Dell'Acqua, Edward McFowland III, Ethan Mollick, Hila Lifshitz-Assaf, Katherine Kellogg, Saran Rajendran, Lisa Krayer, François Candelon et Karim Lakhani, « Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality », Harvard Business School Working Paper 24-013, septembre 2023.
- Daron Acemoglu et Simon Johnson, *Power and Progress*, PublicAffairs, 2023.
- Antonio Casilli, *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*, Seuil, 2019.
- Règlement (UE) 2024/1689 sur l'intelligence artificielle ; directive (UE) 2024/2831 relative à l'amélioration des conditions de travail dans le cadre du travail via une plateforme.


### *TRAVAIL, DÉMOCRATIE ET VOTE*


- Thomas Coutrot, *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Seuil, 2018.
- Thomas Coutrot, *Le bras long du travail. Conditions de travail et comportements électoraux*, Document de travail Ires n° 01-2024, février 2024. Texte
- Thomas Coutrot, *Travail et bien-être psychologique. L'apport de l'enquête CT-RPS 2016*, Document d'études Dares n° 217, mars 2018.
- Carole Pateman, *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, 1970.
- Noam Gidron et Peter A. Hall, « The politics of social status: economic and cultural roots of the populist right », *British Journal of Sociology*, novembre 2017.
- Axel Honneth, *La Lutte pour la reconnaissance*, Cerf, 2000 (éd. originale 1992).

- Pierre Rosanvallon, *Les Épreuves de la vie. Comprendre autrement les Français*, Seuil, 2021.


### SANTÉ, CULTURE ORGANISATIONNELLE ET PRODUCTIVITÉ


- Robert Karasek, « Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, 1979.
- Johannes Siegrist, « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996.
- Michel Gollac et Marceline Bodier (dir.), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, avril 2011.
- Georges Canguilhem, *Le Normal et le Pathologique*, PUF, 1966.
- Lucie Davoine et Dominique Méda, « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? », Centre d'études de l'emploi, document de travail n° 96-1, 2008.
- Michel Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963.
- Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur*, Seuil, 1989.
- Yann Algan, Pierre Cahuc et André Zylberberg, *La Fabrique de la défiance*, Albin Michel, 2012.
- Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné*, La Découverte, 2015.
- Michael Polanyi, *The Tacit Dimension*, 1966.
- James C. Scott, *Seeing Like a State*, Yale University Press, 1998 ; traduction française : L'Œil de l'État. Moderniser, uniformiser, détruire, La Découverte, 2021.
- Matthew B. Crawford, *Éloge du carburateur*, La Découverte, 2010.
- Nicholas Bloom et John Van Reenen, « Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries », *Quarterly Journal of Economics*, 2007.
- Nicholas Bloom, Raffaella Sadun et John Van Reenen, « Americans Do IT Better », *American Economic Review*, 2012.
- Erik Brynjolfsson, Daniel Rock et Chad Syverson, « The Productivity J-Curve », *American Economic Journal: Macroeconomics*, 2021.
- Robert Solow, « We'd Better Watch Out », *New York Times Book Review*, 1987.
- Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard University Press, 1970 ; traduction française : Défection et prise de parole, Fayard, 1995.
- Pierre Rosanvallon, *Le Parlement des invisibles*, Seuil, 2014.
- Alain Supiot, *Le travail n'est pas une marchandise*, Collège de France, 2019.


### EXPÉRIENCES, MESURE ET OBJECTIONS

- Pierre Bocquet et François Pellerin, *Organisation responsabilisante : de l'idée à la réalisation*, préface de Jean-Dominique Senard, Presses des Mines, coll. Les Notes de La Fabrique, 2024. Lien
- Callum Brodie, « Buurtzorg: the Dutch word that could revolutionize healthcare », Forum économique mondial, juin 2017. Lien
- Olivier Garnier et Thomas Zuber, « Une mesure de l'efficacité dans l'utilisation des ressources en main-d'œuvre au-delà de la productivité », Banque de France, *Bloc-notes Éco* n° 328, novembre 2023. Lien
- John W. Budd, J. Ryan Lamare et Andrew R. Timming, « Learning about democracy at work », *ILR Review*, 71(4), 2018, p. 956-985.
- Charles Goodhart, « Problems of Monetary Management: The U.K. Experience », Reserve Bank of Australia, 1975 ; Marilyn Strathern, « Improving ratings: audit in the British University system », *European Review*, 5(3), 1997.
- Donald T. Campbell, « Assessing the impact of planned social change », *Evaluation and Program Planning*, 2(1), 1979, p. 67-90.