



**HAL**  
open science

## Le coût caché de l'absentéisme au travail

Henri Savall, Laurent Cappelletti

► **To cite this version:**

Henri Savall, Laurent Cappelletti. Le coût caché de l'absentéisme au travail. [Rapport de recherche] Institut Sapiens. 2018. hal-02100820

**HAL Id: hal-02100820**

**<https://cnam.hal.science/hal-02100820>**

Submitted on 17 Apr 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

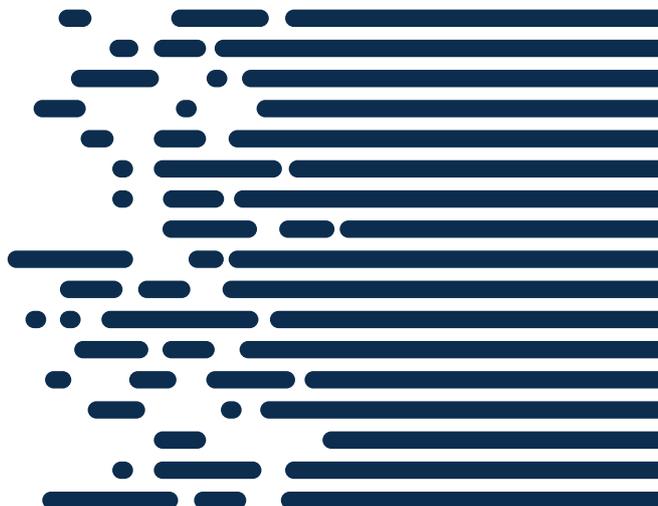


# Le coût caché de l'absentéisme au travail

108 milliards € : la facture du mauvais management

# Table des matières

A propos des auteurs.....	2
A propos de l’Institut Sapiens.....	3
Introduction.....	4
Synthèse.....	6
<b>Détails de l’étude.....</b>	<b>8</b>
<b>Préambule : méthodologie.....</b>	<b>8</b>
1 - Le coût de l’absentéisme est supérieur à 100 milliards € par an.....	12
2 - L’absentéisme incompressible : 2 à 2,5% des heures de travail.....	14
3 - L’absentéisme dans les entreprises .....	14
4 - Le sur-absentéisme dans le secteur public.....	16
5 - Agir pour aider au “bon management” des organisations.....	17
<b>Annexe : bibliographie.....</b>	<b>19</b>



# À propos des auteurs



## **Henry Savall**

**Docteur en économie et Docteur en gestion**

Professeur émérite à l'IAE de l'Université Lyon 3 et Président-Fondateur de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (Iséor). Il est intervenu auprès de 2000 organisations et réalisé, sur cette base, plusieurs centaines de publications en France et à l'international dont, avec le professeur Véronique Zardet, « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* », Economica (6ème édition 2016, 1ère édition 1987).



## **Laurent Cappelletti**

**Edhec et docteur HDR en gestion**

Professeur titulaire de chaire au Conservatoire National des Arts et Métiers, Directeur à l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (Iséor). Il est intervenu auprès de 400 organisations et réalisé, sur cette base, près de 200 publications en France et à l'international, dont « *Le contrôle de gestion de l'immatériel. Une nouvelle approche du capital humain* », Dunod, 2012.



# À propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est la première « think tech » française. Organisme indépendant à but non lucratif, sa vocation est de peser sur le débat économique et social français contemporain par la diffusion de ses idées et d'innover par ses méthodes, son ancrage territorial et la diversité des intervenants qu'il mobilise, afin de mieux penser les enjeux vertigineux du siècle.

Impulsé par Olivier Babeau, Laurent Alexandre et Dominique Calmels, en partenariat avec la chaire Capital Humain de l'université de Bordeaux, Sapiens a vocation à définir le rôle de l'humain dans une société bouleversée par le numérique. Son axe principal de travail est l'étude et la promotion des nouvelles formes d'écosystèmes favorables au développement économique et au bien-être social.

Sapiens fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par le débat touchant aux grands enjeux actuels.

Plus d'informations sur <http://institutsapiens.fr>





# Introduction

Le large écho de « *La comédie (in)humaine : comment les entreprises font fuir les meilleurs* » de Nicolas Bozou et Julia de Funès, et de « *Bull Shit Jobs : A Theory* » de David Graeber, montre un consensus général sur l'existence de **dysfonctionnements managériaux qui minent la qualité de vie au travail**. Il y a, probablement, aujourd'hui, **un ras-le-bol en la matière et la nécessité d'une véritable transition managériale dans les entreprises et les organisations**.

Le but de cette étude est d'approfondir ces constats à travers nos recherches sur une conséquence majeure des dysfonctionnements managériaux, à savoir l'absentéisme. Nous analysons, en France, l'impact économique, les causes racines et des solutions pour le réduire.

**En particulier, nous évaluons que les pertes de valeurs annuelles provoquées par l'absentéisme s'élèvent à près de 107 milliards d'euros par an, soit, en ordre de grandeur, 4,7 points de PIB ou bien 16% des salaires versés. La réduction de l'absentéisme qu'entraînerait une véritable transition managériale permettrait donc, entre autres progrès socio-économiques, une meilleure croissance et l'autofinancement d'augmentations substantielles des salaires.**



## Synthèse de l'étude

Le baromètre Ayming-AG2R La Mondiale a révélé en septembre 2018 une hausse régulière de l'absentéisme salarié en France. **Ainsi, pour l'année 2017, il a atteint 4,72% des heures de travail en augmentation par rapport à 2016 et 2015.** Par ailleurs, l'étude Sofaxis publiée en novembre 2017, ou celle de l'association des DRH des grandes collectivités publiée en septembre 2018, montrent que **l'absentéisme a augmenté beaucoup plus (+28%) dans le secteur public que privé depuis 2007, atteignant 8,34%** soit supérieur de trois quarts à celui du secteur privé.

Les recherches de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations), d'identification des dysfonctionnements et des coûts cachés liés à l'absentéisme, réalisée par l'observation approfondie de 2000 entreprises et organisations depuis 1974, de taille et de secteur très variés, rejoignent les résultats des études citées supra. Elles permettent, en sus, de préciser les causes de l'absentéisme, son impact économique et des solutions pour le réduire. En voici la synthèse :

1) **Le coût caché de l'absentéisme.** « Caché » car celui-ci n'est jamais comptabilisé, ni dans les comptes de résultat, ni dans les budgets, est gigantesque. À l'échelle de la population active employée en France de 26 millions de personnes, l'absentéisme coûte plus de 100 milliards d'euros par an (107,9 milliards soit 4,7% du PIB), qui manquent aux entreprises, à l'Etat et, en bout de course, à la croissance française. En ordre de grandeur, c'est presque l'équivalent du budget du ministère de l'éducation nationale qui part en fumée tous les ans. Il s'agit également du même montant que celui avancé par certaines formations politiques pour quantifier la fraude et l'évasion fiscale.

2) Les recherches montrent qu'une part de l'absentéisme est incompressible, « normal » pourrait-on dire. Il se situerait, en France, autour d'un tiers du taux complet d'absentéisme. Par exemple, des épidémies de gripes sont d'inévitables facteurs d'absentéisme dans les organisations. Prendre des mesures contre cet absentéisme aux causes exogènes est inutile pour les organisations. Néanmoins, celles-ci peuvent agir pour mieux réguler ses conséquences dysfonctionnelles endogènes.

3) **L'absentéisme évitable a pour cause, dans le privé comme dans le public, dans 99% des cas, des défauts de management des personnes.** Les modes de management répandus en France, dans les TPE comme les grandes entreprises, le public comme le privé, restent, en effet, infectés par l'utilisation anachronique actuelle des vieux modèles de Frederick Taylor et Max Weber, fondés sur une conception, d'un autre âge, centrée sur les procédures, dépersonnalisée et excessivement spécialisée du travail.

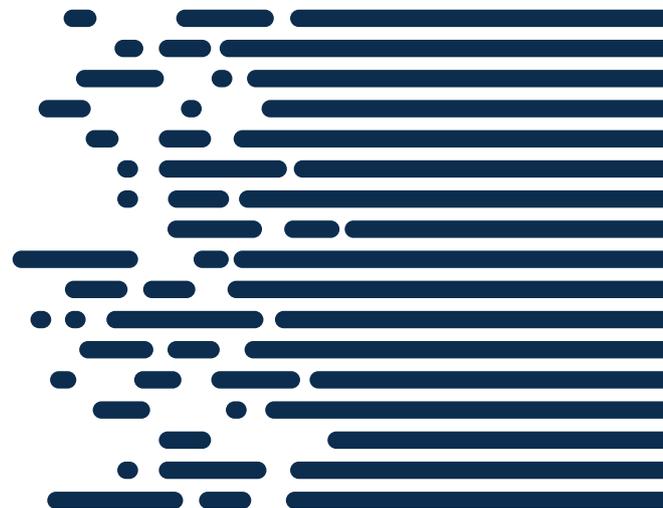
Les recherches montrent que **les dysfonctionnements managériaux**, sources d'absentéisme, s'enracinent tout particulièrement dans six domaines qui sont les leviers de la qualité de vie au travail : **les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique** (notamment les politiques de rémunération).

C'est sur ces six domaines qu'il faut donc agir, dans la proximité avec les collaborateurs, au sein de chaque entreprise ou organisation, afin d'améliorer la qualité de vie au travail et réduire, ainsi, l'absentéisme.

**Comment ? Par des « négociations » périodiques, au travers d'un dialogue fréquent entre dirigeants ou managers et leurs équipes**, portant sur un équilibre acceptable entre les objectifs de résultats et les ressources allouées dans les six domaines cités, de l'amélioration des conditions de vie professionnelle.

4) Les recherches de l'ISEOR montrent que **le sur-absentéisme du secteur public, au regard du privé, a des causes similaires**, mais qu'il est exacerbé par des lacunes plus importantes dans les modes de management, en raison d'une conception wébéro-tayloriste plus poussée de l'organisation et des rigidités supplémentaires induites par un statut de la fonction publique mal interprété.

5) L'action des pouvoirs publics sur la question devrait consister, directement pour le secteur public, à **favoriser et stimuler l'amélioration de la qualité du management dans les entreprises et les organisations** ainsi que celle des formations, initiales et continues, en matière d'organisation et de méthodes de travail collaboratif. Par exemple, un rafraîchissement du statut de la fonction publique pour en réduire les rigidités managériales ou bien des initiatives parlementaires, comme celle de l'amendement à la loi PACTE présenté par le député Raphan pour inciter les entreprises, via BPI France, à des innovations managériales.





## Détails de l'étude

**Préambule : méthodologie de calcul des coûts de l'absentéisme, d'analyse de leurs causes et de solutions pour le réduire.**

**L**es recherches de l'ISEOR, d'identification des dysfonctionnements et des coûts cachés, réalisée par l'observation approfondie de 2 000 entreprises et organisations depuis 1974, dont 80% françaises, de secteur et taille très variés (effectifs de 2 employés à 30 000) et, cela, au travers d'une méthodologie scientifique rigoureuse de recherche-intervention socio-économique, permettent de chiffrer le coût de l'absentéisme en France, de définir ses causes et d'inventer des solutions pour le réduire durablement. Les résultats de ces recherches ont fait l'objet de nombreuses publications scientifiques et de vulgarisation, en français, en anglais et en espagnol, dont une synthèse indicative est annexée en fin d'étude pour le lecteur souhaitant les approfondir et/ou en avoir une traçabilité plus fine. Dans le détail, une recherche-intervention socio-économique consiste d'abord, au sein de l'organisation observée, à réaliser un diagnostic socio-économique. Celui-ci porte sur les dysfonctionnements qui perturbent les acteurs d'une organisation et, partant, sa performance humaine et sociale. Il sert ensuite de plateforme de travail au groupe de projet chargé de définir des solutions d'amélioration. Au cours de ce processus, l'absentéisme fait l'objet d'un chif-

frage détaillé des coûts qu'il engendre, d'une analyse de ses causes, d'une recherche de solutions et de leur mise en œuvre pour le réduire. Trois modules composent le diagnostic socio-économique : qualitatif, financier et de présentation des résultats visant à produire un « effet-miroir » auprès des personnes interviewées.

### o Le module qualitatif

Les dysfonctionnements sont identifiés lors d'entretiens qualitatifs avec l'encadrement et au moins 30% du personnel de l'organisation diagnostiquée. Ils sont repérés dans les 6 thèmes qui constituent des variables explicatives du fonctionnement : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée, la mise en œuvre stratégique.

### o Le module financier

Le calcul des coûts cachés suit un modèle général présenté au Tableau 1. Pour les quantifier, de nouveaux entretiens, cette fois quantitatifs et financiers, sont menés auprès de l'encadrement de l'organisation diagnostiquée. Ces entretiens consistent d'abord à repérer la cause des dysfonctionnements au moyen de cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail et les maladies professionnelles, la rotation du personnel, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe (sous efficacité).

**Tableau 1 : Modèle général de calcul des coûts cachés**

	<i>Sursalaires</i>	<i>Sur-temps</i>	<i>Surconsommations</i>	<i>Non productions</i>	<i>Non création de potentiel</i>	<i>Risques</i>
<i>Absentéisme</i>						
<i>Accident du travail &amp; maladies professionnelles</i>						
<i>Rotation du personnel</i>						
<i>Défauts de qualité</i>						
<i>Écarts de productivité directe</i>						

© ISEOR 1974-2018

Puis les coûts cachés sont évalués en identifiant les conséquences des dysfonctionnements appelées « *actes de régulation* ». La régulation est la manière dont la situation de travail absorbe et corrige l'incidence d'un dysfonctionnement.

L'évaluation se fait au moyen de six composants : les **surconsommations** qui correspondent à des biens ou des services consommés en excès ; les **sursalaires** qui sont utilisés lorsqu'une activité est réalisée par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui devrait l'assumer, ou lorsque des salaires sont versés à des personnes absentes ; les **surtemps** qui correspondent à des activités de régulation qui prennent du temps supplémentaire ; les **non productions** qui surviennent en cas d'absence d'activité ou d'un arrêt de travail ; les **non créations de potentiel** qui correspondent à des pertes d'opportunité avérées de renouveler le potentiel de performances futures, ainsi que les **risques** de subir, à l'avenir, des déperditions probables de performances.

**Les régulations des dysfonctionnements sont coûteuses** car elles sont de deux types : les activités humaines et les surconsommations de biens, matières ou services. Les temps humains passés à réguler des dysfonctionnements sont valorisés au moyen de l'indicateur « *contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable* » (**CHVACV**).

Celle-ci est égale au rapport de la valeur ajoutée sur coûts variables (ou marge sur coûts variables) sur le nombre d'heures de travail attendues. Dans le secteur public, la **CHVACV est égale au rapport du budget (toutes les charges étant plus ou moins fixes) sur le nombre d'heures de travail attendues**. La **CHVACV** est un indicateur de synthèse de la valeur ajoutée moyenne d'une heure d'activité humaine.

**Dans le privé, son accumulation sert à financer les charges fixes et dégager un bénéfice. Dans le public, elle sert à couvrir les dépenses budgétées pour réaliser les services publics attendus.** Enfin, les consommations de biens ou services engendrées par les régulations des dysfonctionnements sont évaluées à partir des coûts effectifs des biens et des services (coût de revient d'achat).

## **o La présentation du diagnostic socio-économique**

Une fois réalisé, le diagnostic est présenté aux personnes interviewées dans une séance « *effet-miroir* » pour valider collectivement, par consensus, les dysfonctionnements et les coûts cachés identifiés. Une fois validé, **le diagnostic sert de plateforme de travail au groupe de projet socio-économique**. Son rôle est d'inventer des **solutions pour réduire les dysfonctionnements identifiés et convertir les coûts cachés en performances**. Une fois mises en œuvre, les solutions sont évaluées pour mesurer la réduction des dysfonctionnements, des coûts cachés ainsi que les performances engendrées.

Pour illustrer la méthodologie dans le cas de l'absentéisme, nous avons pris un exemple très parlant, parmi 2 000 autres, d'une entreprise de transport public au sein d'un département technique.

**Tableau 2 : Les coûts de l'absentéisme d'un département technique d'une grande entreprise de transport en commun**

	<i>Sursalaires</i>	<i>Surtemps</i>	<i>Surconsommations</i>	<i>Non production</i>	<i>Total</i>
<b>Absentéisme (taux 17,3%)</b>	<b>183 000 €</b>	<b>15 000 €</b>	<b>15 000 €</b>	<b>747 000 €</b>	<b>960 000 €</b>

© ISEOR 1974-2018

Les coûts cachés annuels de l'absentéisme s'élevaient à 960 000 €, composés des montants suivants :

- **183 000 €**, correspondant aux salaires versés aux absents par l'entreprise, compte tenu des régimes sociaux en vigueur ;
- **15 000 €** de surtemps, correspondant à des actes de régulation supplémentaires réalisés par les présents, en raison des absences ;
- **15 000 €** de surconsommations, en raison d'achats supplémentaires de services externes pour pallier les absences ;
- **747 000 €** de non-productions, correspondant au travail des absents non pris en charge par les présents et laissées en suspens.

Pour ce département d'une centaine de personnes, les coûts cachés de l'absentéisme s'élevaient donc à environ **9 600 € par personne et par an** (960 000 € / 100 p.).

Devant l'ampleur de ces montants, une balance socio-économique prévisionnelle a été réalisée comparant le coût d'un projet de réduction de l'absentéisme avec les gains attendus, représentés par la fraction de réduction des coûts cachés envisagée. 184 000 € ont été prévus pour mener à bien le projet au travers des investissements en amélioration des conditions de travail et en temps complémentaires passés par les managers avec les équipes, afin de mieux organiser le travail, fixer des objectifs et encourager les personnes.

Par comparaison avec le taux d'absentéisme d'autres organisations, la réduction possible du taux d'absentéisme et des coûts cachés a été estimée à 50% soit une prévision de **réduction des coûts cachés de 480 000 € environ**,

à l'échelle du département étudié. Le projet a donc été lancé sur la prévision d'un gain net estimé suffisant et réaliste de 296 000 € (480 000 € – 184 000 €).

Après un an de mise en œuvre du projet, sa rentabilité effective a été mesurée, montrant une réduction de l'absentéisme d'environ 40% et un coût du projet sensiblement égal à celui prévu, ce qui a dégagé un gain net de 200 000 € environ et une rentabilité effective de l'ordre de 108 %. La capitalisation des résultats des recherches menées sur les organisations françaises composant l'échantillon de 2 000, soit 1603 organisations, analysée de façon réflexive, conduit aux résultats suivants.

## **1 - Le coût de l'absentéisme en France est supérieur à 100 milliards d'euros par an.**

Scientifiquement, dans une optique de mesure des coûts cachés, **il est plus juste de travailler sur la base des heures de travail attendues que sur celle des heures travaillées.** En effet, outre que ces dernières résultent d'un déclaratif contestable (sauf pour les salariés qui pointent rigoureusement), elles sont grevées des heures passées à réguler les dysfonctionnements qui engendrent des coûts cachés. Ainsi, en 2017/2018, **les recherches de l'ISEOR montrent que le taux d'absentéisme moyen est d'environ 6% des heures de travail attendues dans le secteur privé, et de 10% dans le secteur public.** Ces résultats sont du même ordre de grandeur que ceux des études Ayming, Sofaxis et l'association des DRH des grandes collectivités, à savoir 4,72% des heures travaillées dans le privé et 8,34% dans le public.

En grande moyenne, dans le public comme dans le privé, **les jours de travail attendus pour une personne active sont de 214,3 jours par an soit 1500 h par an** (source OCDE). Même si dans le détail, ils sont supérieurs pour des dirigeants, des cadres, des professions libérales etc... et inférieurs pour des employés à temps partiel.

Cela correspond, donc, en moyenne, à **10,1 jours d'absence par employé et par an dans le secteur privé (soit 70,8 h) et 17,8 jours dans le public (soit 125,1 h).** Les recherches montrent que ces taux sont en augmentation régulière depuis 1974, confirmant la théorie socio-économique des organisations, selon laquelle **les dysfonctionnements et les coûts cachés qu'ils engendrent s'accumulent au fil du temps, si l'on ne s'occupe pas de les traiter,** les organisations humaines étant soumises au phénomène d'entropie, à savoir la dégradation naturelle des systèmes physiques et humains au fil du temps.

Au plan des conséquences économiques de l'absentéisme, l'analyse réflexive des recherches menées montrent que, dans le privé comme dans le public, environ **70% de l'absentéisme se traduit par des non productions** (le travail des absents n'est ni réalisé ni compensé), **5% par des surtemps** (les présents prennent en charge une partie du travail des absents au détriment du leur ou de leurs propres conditions de travail) et **25% par des sursalaires** (qui correspondent à la fraction de salaire versée aux absents, sans contrepartie de production de valeur, compte tenu des régimes sociaux en vigueur). Les autres composants de coûts cachés sont négligeables.

En prenant en 2018 une **CHVACV moyenne en France de 57€** (source Iséor), et un salaire horaire moyen chargé de 28€ (source Insee), le coût caché de l'absentéisme par actif employé et par an est de :

- dans le **privé** :  $[(70\% + 5\%) \times 70,8 \text{ h} \times 57\text{€}] + (25\% \times 70,8 \text{ h} \times 28\text{€}) = 3\,521\text{€}$
- dans le **public** :  $[(70\% + 5\%) \times 125,1 \text{ h} \times 57\text{€}] + (25\% \times 125,1 \text{ h} \times 28\text{€}) = 6\,223\text{€}$

En extrapolant ces résultats à la population active employée, cela donne les résultats suivants :

- **population active employée en France** : 26,6 millions (source Insee) dont 5,3 millions (m) de fonctionnaires
- **coûts cachés de l'absentéisme, ou pertes de valeur ajoutée, par an** :  $(5,3 \text{ m} \times 6\,223\text{€}) + (21,3 \text{ m} \times 3\,521\text{€}) = 107,9$  milliards d'euros.
- **coûts cachés moyens annuels par tête, de la population active** :  $107,9$  milliards / 26,6 millions = 4 059 €.

Cela représente **4,7% en pourcentage de PIB**, celui-ci étant de 2291 milliards d'€ en 2017 (Source Insee). **Donc, en ordre de grandeur, 4,7 points de PIB sont perdus par an à cause de l'absentéisme, ce qui représente 2 à 4 fois la croissance annuelle française.**

**Point technique : test de cohérence.**

**2291 milliards de PIB / 26,6 millions d'actifs employés = 86 127 €** de valeur ajoutée produite par actif employé par an en moyenne en France, soit une **valeur de CHVACV de 86 127 € / 1500 h = 57,4 €** qui correspond bien à la **CHVACV moyenne calculée de 57€** (que l'on peut ainsi considérer comme un nano PIB horaire par personne active).

## 2 - L'absentéisme incompressible serait de l'ordre de 2% à 2,5% des heures de travail attendues

Les recherches de l'ISEOR montrent qu'il y a un absentéisme incompressible, « normal » pourrait-on dire. Il se situerait, en France, entre 2% et 2,5% des heures travaillées, soit un tiers environ du taux complet actuel. Par exemple, des épidémies de gripes sont d'inévitables facteurs exogènes d'absentéisme dans les organisations, contre lesquels elles ne peuvent rien.

Les congés pour maternité sont dans la nature même des choses. Pour estimer l'absentéisme incompressible, il est nécessaire, dans chaque organisation, de faire un benchmarking du taux d'absentéisme moyen dans le secteur et le territoire de référence, servant de base à une discussion contradictoire entre le chercheur, le dirigeant et son responsable des ressources humaines, s'il y en a un.

En effet, prendre des mesures contre cet absentéisme aux causes exogènes est illusoire pour les organisations, car il leur échappe. Néanmoins, celles-ci peuvent agir pour mieux réguler les conséquences des dysfonctionnements subis en leur sein et réduire, malgré tout, les coûts cachés qu'ils engendrent. Par exemple, en anticipant mieux les modes de régulation à mettre en œuvre pour des absences prévisibles, telles que les congés maternité.

## 3 - L'absentéisme dans les entreprises et les organisations est lié à des défauts de management

L'analyse réflexive des recherches-interventions de l'ISEOR montre que dans 99% des cas, l'absentéisme compressible a pour cause des défauts de management de proximité.

L'absentéisme de **convenance** (pour des raisons liées à la vie privée par exemple), ou pour raisons **psychologiques** (burnout par exemple) ou bien **physiques** (troubles musculo-squelettiques par exemple), provient, dans 99% des cas :

- *de conditions de travail dégradées : un cas fréquent est celui de conditions physiques ou psychologiques - par manque de considération, notamment - de travail inappropriées ;*

- *d'une organisation du travail défaillante, souvent due à une définition des missions et des fonctions trop floue ou, au contraire trop étreiquée ;*
- *d'une communication-coordination-concertation inadaptée : un exemple répandu : une absence de réunions où l'on se dit les choses, avec une qualité du dialogue professionnel – ou, au contraire, une surabondance de réunions où l'on ne se dit rien de professionnellement significatif ou décisif ;*
- *d'une formation intégrée inappropriée aux situations professionnelles actuelles et futures, telle que l'absence de formation professionnelle utilisée dans l'emploi occupé ou à venir prochainement ;*
- *d'une mauvaise gestion du temps, très souvent due à un manque de définition concertée des priorités et de planification des activités ;*
- *de défauts de mise en œuvre stratégique : un exemple répandu, y compris dans les TPE, est la méconnaissance de la stratégie provoquant une perte de sens de l'action, ou bien une politique de rémunération trop peu stimulante.*

Les autres causes résiduelles de l'absentéisme qui concernent moins de 1% des cas sont malheureusement celles le plus souvent médiatisées à savoir, dans un cas, un comportement d'exploiteur ou pervers des dirigeants et des managers avec leurs équipes et, dans l'autre, un comportement chronique d'oisiveté ou de nonchalance de certains salariés. Les recherches montrent que ces deux extrêmes restent anecdotiques.

Les recherches indiquent que **la cause racine de ces défaillances managériales réside dans des modes de management, dans les TPE comme les grandes entreprises, le secteur public comme le secteur privé, qui sont infectés, parfois sous un vernis trompeur de modernité, par les vieux modèles toxiques hérités, « sans réserve d'inventaire », il y a plus d'un siècle, de Frederick Taylor et Max Weber et fondés sur une conception procédurale, dépersonnalisée et excessivement spécialisée du travail humain.**

Pour résumer, nombre de dirigeants et de managers gèrent leurs équipes:

*1) au travers des procédures écrites ou orales rarement discutées, expliquées et négociées*

*2) en laissant, ensuite, une autonomie à leurs équipes dans l'application de ces procédures, n'intervenant qu'en cas de non-respect flagrant, ou bien, dans les grandes entreprises, ponctuellement lors d'un entretien annuel d'évaluation.*

Mais il n'y a pas, ou trop peu de « *bon* » management de proximité dans les entreprises et les organisations, c'est-à-dire fondé sur des dirigeants et/ou des managers qui « *négocient* » périodiquement avec leurs équipes un niveau acceptable, et motivant, de conditions de travail, d'organisation du travail, de communication-coordination-concertation, de formation intégrée, de gestion du temps concertée et de mise en œuvre stratégique.

C'est, en effet, sur ces six domaines qu'il faut agir, dans chaque organisation, pour améliorer la qualité de vie au travail et réduire durablement l'absentéisme. Ainsi, chaque dirigeant et manager de proximité dispose de ressources endogènes économiques par salarié de 3 500 € dans le privé et de 6 200 € dans le public (voir point 1 supra) qui permettent d'autofinancer des actions d'amélioration de la qualité de management de proximité. Encore faut-il accepter de calculer les coûts cachés de l'absentéisme pour s'en convaincre.

De plus, les recherches de l'ISEOR montrent que des solutions adaptées d'amélioration de la qualité du management et du fonctionnement permettent de réduire les coûts cachés de 35% à 55% en l'espace de 6 mois à deux ans, selon la taille et l'inertie de l'organisation considérée, jusqu'à leur niveau incompressible, et de les convertir en valeur ajoutée. On en déduit qu'un dirigeant, ou un manager, pourrait investir, annuellement, et en toute sécurité économique, entre 1 200€ et 1 900 € par salarié dans le secteur privé, et entre 2 100 € et 3 400 € dans le secteur public, par exemple au travers d'incitations financières et/ou en formations intégrées, afin de réduire l'absentéisme et d'autofinancer sa survie et son développement.

#### **4 - Le sur-absentéisme dans le secteur public est dû à une infection du virus wébéro-tayloriste plus grave encore que dans le privé**

Les recherches de l'ISEOR montrent que le sur-absentéisme qui touche le secteur public, au regard du privé, a des causes similaires, mais elles sont exacerbées par des lacunes plus grandes encore dans ses modes de management. Plus encore que dans le privé, car le statut de la fonction publique, tel qu'il est interprété et pratiqué, y conduit avec l'assentiment, tacite ou passif, de l'État et des syndicats, un management de type wébéro-taylorien, c'est-à-dire dépersonnalisé, procédural, conduisant à une spécialisation excessive et contre nature des agents et à une gestion de type « troupeaux d'anonymes », est de mise.

La solution passe, là aussi dans ce secteur, par la mise en œuvre d'un « bon » management de proximité à tous les niveaux dits hiérarchiques, c'est-à-dire créateur de satisfactions sociales et de performances économiques durables. Ce dernier n'est pas, soit dit en passant, **une copie mal digérée dudit management privé que d'aucuns ont appelé « New Public Management »**, et dont l'application, ce n'est pas une surprise, n'a rien amélioré du tout. En effet, comme expliqué au point 3, le New Public Management, est lui-même infecté de wébéro-taylorisme et il engendre son lot de dysfonctionnements et de coûts cachés, dont l'absentéisme.

## **5 - Les pouvoirs publics devraient agir vers tout ce qui peut aider au « bon » management des organisations**

L'action des pouvoirs publics sur la question devrait consister, tout d'abord, à la mise en œuvre d'un « bon » management des personnes, à tous les niveaux de l'organisation, en cultivant la proximité, depuis l'équipe de direction jusqu'à l'équipe opérationnelle sur le terrain.

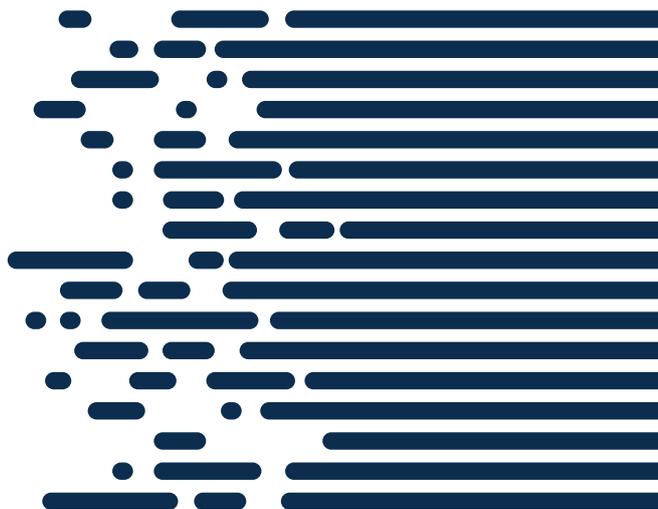
Ce type de management de proximité est plus personnalisé, stimulant, créateur de polyvalence et de négociations périodiques sur les six domaines de qualité de vie au travail, en rénovant et vivifiant, en ce sens, le statut de la fonction publique, des trois ordres : État, hospitalière et territoriale.

On l'a dit au point 4, ce « bon » management n'est pas une copie dudit management privé, de type « New Public Management » tel qu'il a pu être mis en œuvre dans certaines administrations, collectivités et hôpitaux avec des échecs cuisants notoires.

Concernant l'absentéisme dans le secteur public, les pouvoirs publics doivent mettre en œuvre tout ce qui peut favoriser et stimuler l'amélioration de la qualité du management de proximité dans les organisations, par les dirigeants et les managers, en particulier des incitations à des enseignements et des formations pertinentes en la matière et adaptées aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle et les mutations en cours.

Mais certainement pas en envisageant, comme cela semble avoir été le cas, de faire payer aux entreprises une partie des sursalaires d'absentéisme pris en charge, dans certains cas, par la sécurité sociale. En effet, ce serait anti pédagogique d'une part et, économiquement insupportable de l'autre. En revanche, par exemple, en reversant une fraction des sursalaires économisés par la sécurité sociale aux entreprises et organisations

vertueuses, ayant baissé le niveau d'absentéisme par une amélioration démontrée de la qualité de leur management de proximité. Autre exemple, l'amendement du député Pierre-Alain Raphan à la loi PACTE, prévoyant un accompagnement de BPI France pour les innovations managériales alliant performances économiques et satisfactions sociales, va dans ce sens.





## Annexe : références indicatives

Boje, D.M., Rosile, G-A. (2003). *Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods*. Journal of Organizational Change Management 16(1), 10-20.

Buono, A., Savall, H. (Eds) (2007). *Socio-economic intervention in organizations: The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*. Charlotte, NC: IAP.

Buono, A., Savall, H. (Eds) (2015). *The socio-economic approach to management revisited. The evolving nature of SEAM in the 21st century*. Charlotte, NC: IAP.

Buono, A., Savall, H., Cappelletti, L. (Dir.) (2018). *La recherche-intervention dans les organisations. De la conceptualisation à la publication*. Traduit en anglais : *Intervention-Research: from Conceptualization to Publication*. Charlotte, NC : IAP. À paraître.

Cappelletti, L. (2006). *Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation*. Finance-Contrôle-Stratégie 9(1): 135-156.

Cappelletti, L. (2009). *Les coûts cachés du sous-travail*, Les Échos, 21 juillet.

Cappelletti, L. (2009). *Performing an internal control function to sustain SOX 404 and improve risk management: Evidence from Europe*. Management Accounting Quarterly Summer 10(4): 17-27.

Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel. Une nouvelle approche du capital humain*. Paris : Dunod.

Cappelletti, L. (2017). *Pour un pacte fiscal territorial de baisse des impôts locaux*, Les Échos, 28 août.

Cappelletti, L. (2018). *Pour une métamorphose de la productivité publique locale*, Acteurs Publics, mars.

Cappelletti, L., Baker, R. (2010). *Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: a French case study*. Action Research Sage Publications 8(2): 211-232.

Perroux, F. (1979). *L'entreprise, l'équilibre rénové et les « coûts cachés »*. Préface à l'ouvrage de H. Savall, *Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail*. Paris : Dunod. 2<sup>e</sup> édition 2014.

Savall, H. (1974, 1975, 1981, 2010). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Paris : Dunod. 3<sup>e</sup> édition Paris : Economica, 1989. Translated in English: *Work and people ; an economic evaluation of job enrichment*. New-York: Oxford University Press, 1981. 2nd edition, Charlotte, NC: IAP, 2010.

Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail*. Dunod. Nouvelle édition : Savall, H., Zardet, V. *Reconstruire l'entreprise : les fondements du management socio-économique*.

Savall, H. (2003). *An updated presentation of Socio-Economic Management Model*. Journal of Organizational Change Management 16 (1): 33-48.

Savall, H., Cappelletti, L. (2018). *La productivité publique, levier puissant de satisfaction citoyenne et de dignité du fonctionnaire*, La Revue Parlementaire, sept.

Savall, H., Cappelletti, L. (2018). *La productivité n'est pas une notion dégradante pour les fonctionnaires*, Le Figaro, 12 juin.

Savall, H., Zardet, V. (1987, 2008, 2016). *Maîtriser les coûts et les performances cachés, Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique. Economica, 6<sup>ème</sup> édition 2016. Translated in English: *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performances*. Charlotte, NC: IAP, 2008.

Savall, H., Zardet, V. (1992). *Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachées*. Editions Comptables Malesherbes-Eyrolles.

Savall, H., Zardet, V. (2005, 2011). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Préface David Boje (États-Unis). Paris : Economica. Translated in English: *The Qualimetrics Approach; Observing the Complex Object*. Charlotte (États-Unis): IAP, 2011.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. (2000, 2008). *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*. ILO-BIT (Genève). Traduit en anglais et en espagnol.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., Péron, M. (2008). *The emergence of implicit criteria actually used by reviewers of qualitative research articles. Case of a European journal*. *Organizational Research Methods* 11(3): 510-540.

Voyant, O., Bonnet, M., Datry, F., Tabchoury, P. (2017). *Contribution of the socio-economic management control to steering balanced and sustainable company overall performance*. *Society and Business Review*.

Zardet, V., Voyant, O. (2003). *Organizational transformation through the socio-economic approach in an industrial context*. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (1), 56-71.

