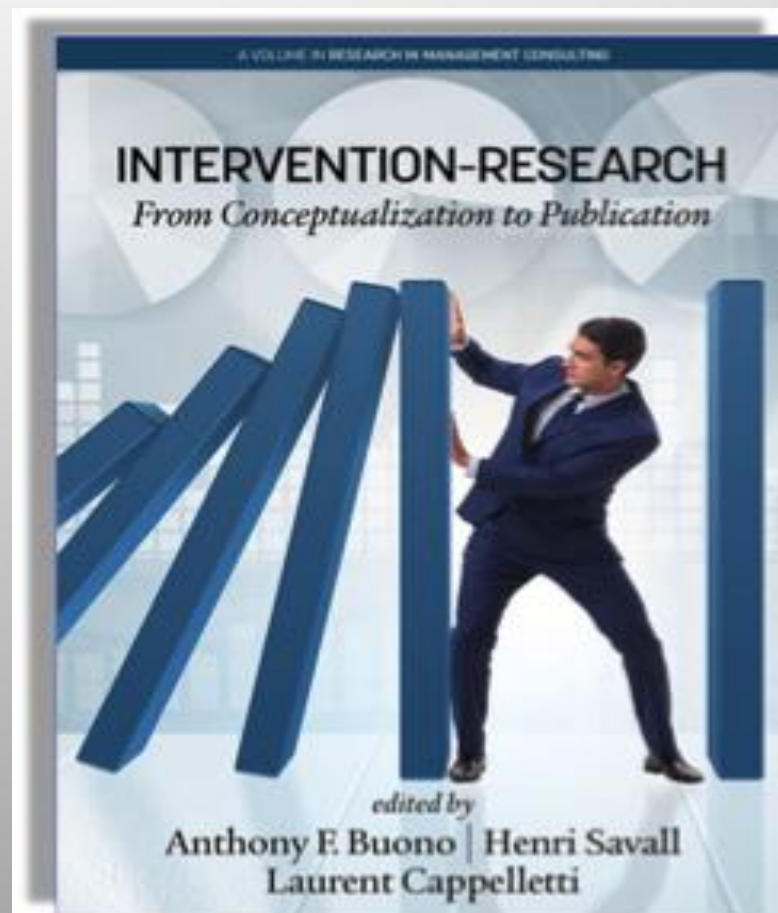
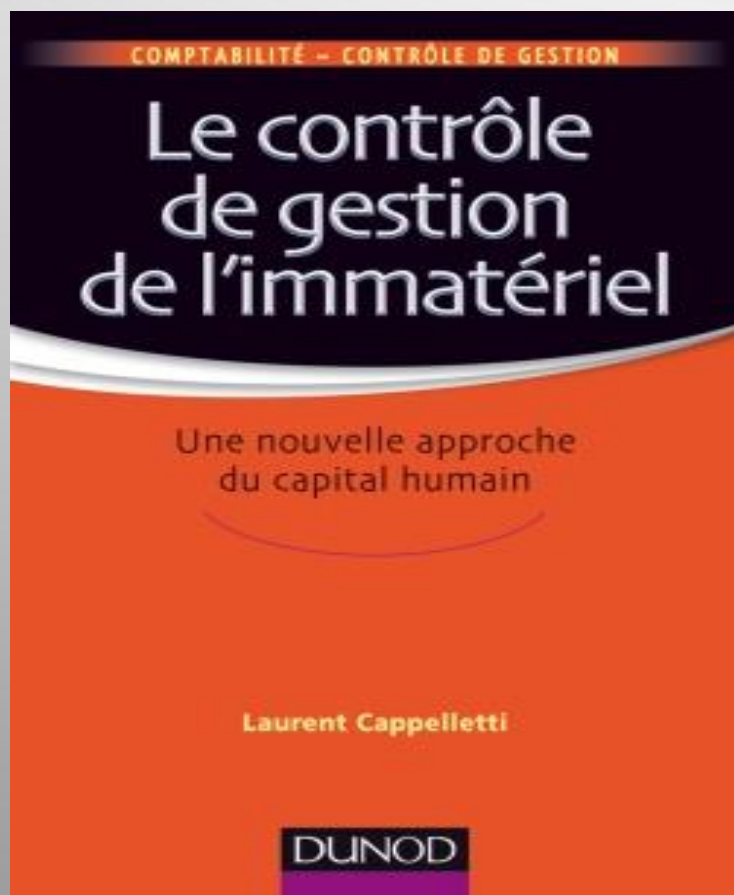


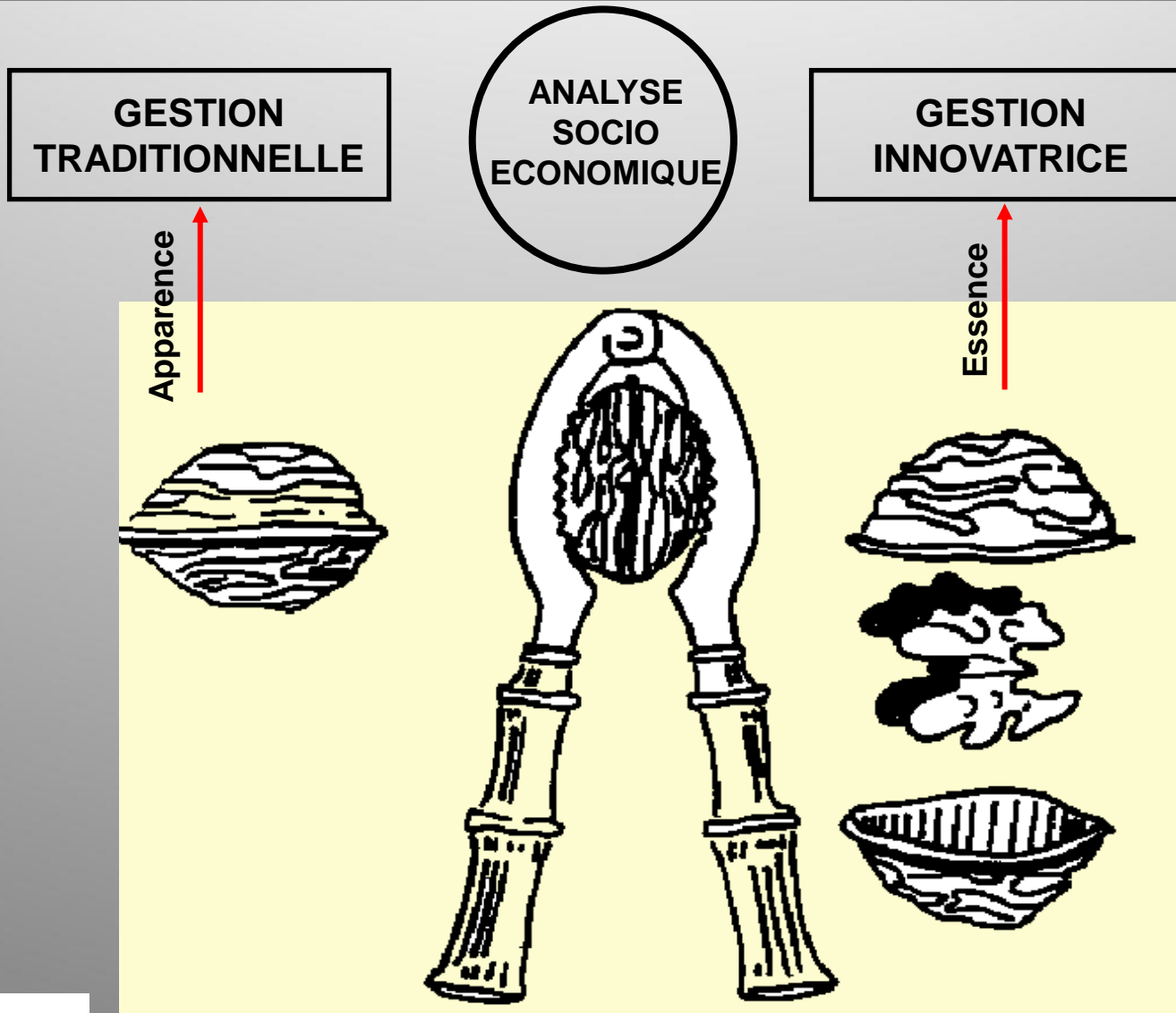
Laurent Cappelletti
Professeur titulaire de Chaire au CNAM
Directeur de programmes à l'ISEOR

Les conférences du CEET 25 mai 2021

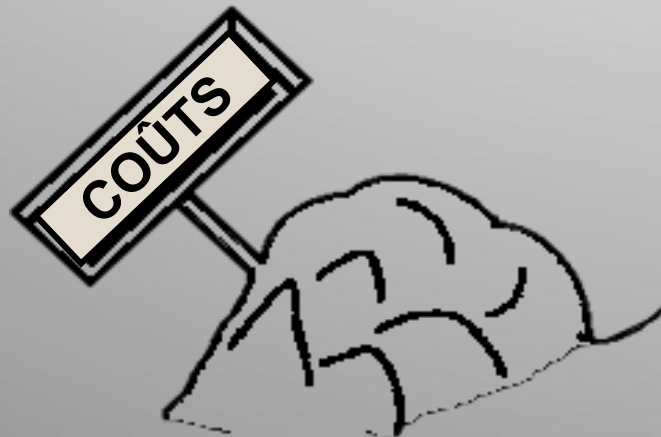
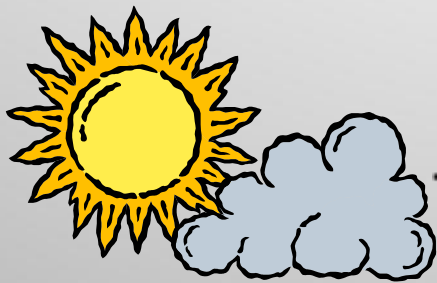
**« Absentéisme au travail et
management de proximité »**



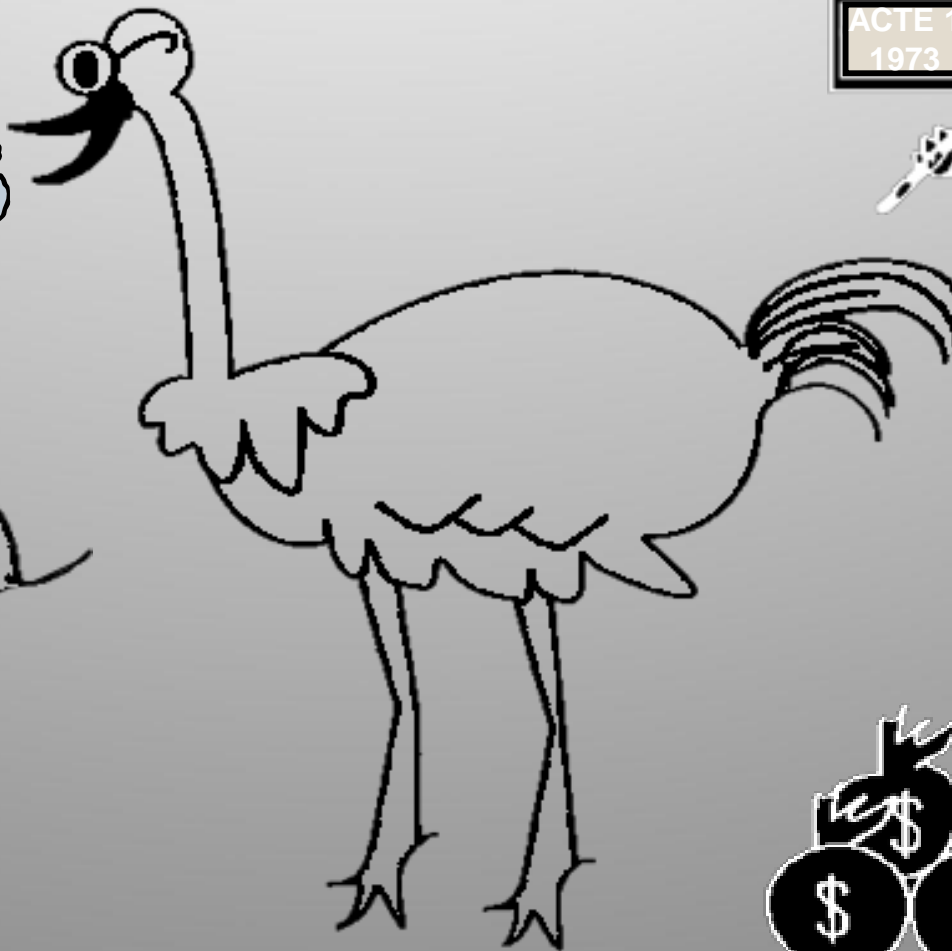
Plus de 2 000 entreprises et organisations observées en 40 ans pour identifier leurs risques sociaux, améliorer leurs performances et produire des connaissances



Acte 1



**COÛTS
CACHÉS**



Acte 2

ACTE 2
1973

COÛTS
VISIBLES

COÛTS
CACHÉS



Coûts cachés : destruction de ressources matérielles réelles et potentielles

Les coûts cachés des dysfonctionnements sociaux sont élevés (coûts moyens par entreprise)

| | Secteurs d'activités | En euros par personne et par an | En % de la masse salariale |
|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| INDUSTRIES | Électronique | 46 000 € | 220 % |
| | Métallurgie | 18 000 € | 80 % |
| | Santé | 36 000 € | 150 % |
| | Electro-ménager | 22 000 € | 50 % |
| | Agro-alimentaire | 21 000 € | 45 % |
| SERVICES | Banque | 27 000 € | 45 % |
| | Cabinets d'audit et d'expertise | 26 000 € | 40 % |
| | Collectivité | 18 000 € | 35 % |
| | Grande distribution | 19 000 € | 40 % |



Le coût caché de l'absentéisme au travail

108 milliards € : la facture du mauvais management

Etude – Novembre 2018

Le prix des non-dits

Cent huit milliards d'euros par an ! Ce chiffre vertigineux, celui du coût réel de l'absentéisme pour l'économie française, doit conduire à un examen de conscience de toutes les composantes du monde du travail dans notre pays. Car ces 108 Mds€ sont le prix des non-dits au sein des entreprises et des services publics. Des salariés qui ne parlent pas, des dirigeants qui n'écoutent pas, des rigidités hiérarchiques qui vifflent le dialogue et transforment la moindre difficulté en conflits, telles sont les causes identifiées par les experts qui ont étudié le phénomène. Ce mal insidieux résonne étrangement en pleine crise des Gilets jaunes. Le traiter au sein des entreprises ne semble pas si compliqué et ferait du bien à l'ensemble de la société française.

L'ÉDITO DE FRÉDÉRIC VEZARD
@FVEZARD

108 milliards ! C'est, selon l'institut Sapiens, le coût de l'absentéisme au travail dans l'Hexagone. L'étude pointe le moral en berne des salariés et des défauts de management.



PAR BÉRANGÈRE LEPEYET ET MARC LOMAZZI

LE CHIFFRE est astronomique. Selon une étude « sur l'origine et le coût de l'absentéisme en France » publiée par l'institut Sapiens, un think tank libéral, le coût de l'absentéisme se monte à... 107,9 Mds€ par an ! C'est l'équivalent, souligne l'étude, du budget de l'Éducation nationale « qui part en fumée chaque année ».

On savait, sur ce sujet, que la France faisait figure de cancre en Europe. Et l'absentéisme, dont le taux atteint dans notre pays 4,72 % dans le privé et 8,34 % dans la fonction publique territoriale, « augmente régulièrement », alerte Laurent Cappelletti, coauteur de l'étude avec Henri Savall, qui met le doigt sur l'ampleur de l'ardoise pour l'économie française.

« Le coût caché de l'absentéisme [...] est gigantesque », affirment ces deux experts. Pourquoi caché ? Car il n'est comptabilisé nulle part, répon-

dent-ils. Pour parvenir à ce chiffre de 108 milliards, ils ont pris en compte les salaires versés aux absents, le temps passé par l'équipe pour corriger les dysfonctionnements liés aux absences, l'achat de services externes non prévu... Le coût moyen est de 4 059 € par an et par salarié (3 521 € dans le privé et 6 223 € dans le public). Multiplié par les 26,6 millions de salariés du privé et de fonctionnaires, cela fait près de 108 Mds€.

APPRENDRE À ÊTRE UN BON MANAGEUR

Mais quelles sont les raisons de ce béau ? Les causes inévitables (maladies, accidents du travail, congés maternité...) comptent pour un tiers dans cet absentéisme de masse. Pour le reste, les « salariés oisifs ou faignants », dit l'étude, sont une exception dans le monde du travail.

Reste les absences « de convenance » (liées par exemple à la vie privée), pour raisons psychologiques

(les burn-out) ou physiques (les troubles musculosquelettiques). Elles représentent les deux tiers des arrêts et s'expliquent « dans 99 % des cas » par des « conditions de travail dégradées », « une organisation du travail défaillante » et, surtout, « des défauts de management de proximité ».

Et ces « défaillances managériales » proviennent, dans le privé comme le public, dans les PME comme chez les géants du CAC 40, d'une conception « d'un autre âge » de l'organisation et des rapports au travail. Le problème le plus préoccupant est en lien avec « une perte croissante de sens des salariés vis-à-vis

« UNE PERTE CROISSANTE DE SENS DES SALARIÉS VIS-À-VIS DE LEUR TRAVAIL ET UN MANQUE DE CONSIDÉRATION »
LAURENT CAPPELLETTI, COAUTEUR DE L'ÉTUDE DE L'INSTITUT SAPIENS

de leur travail et un manque de considération », ajoute Laurent Cappelletti.

Comment enrayer ce phénomène ? Des entreprises, comme le groupe Pasquier ou un magasin Leclerc (lire page suivante), y sont parvenues. Le secret ? Pour faire reculer l'absentéisme, il faut expliquer les auteurs de l'étude, améliorer la qualité de vie au travail, éviter les erreurs grossières de management (imposer des règles sans les expliquer, « fliquer » les salariés, ne jamais les féliciter...). Un exemple, anonyme, cité dans l'étude, est particulièrement éclairant. Dans le département technique d'une grande entreprise de transports en commun, 17 % des salariés manquaient régulièrement à l'appel. La facture : 960 000 € par an pour une centaine de personnes. En un an, la société a réussi, moyennant un investissement de 154 000 €, à faire chuter l'absentéisme de... 40 %.

« La faute revient surtout à l'organisation du travail »



Laurent Cappelletti
DIRECTEUR DE PROGRAMME À L'INSTITUT DE SOCIO-ÉCONOMIE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS (ISÉOR)

COAUTEUR de l'étude de l'institut Sapiens, Laurent Cappelletti insiste sur l'importance du « management de proximité » — c'est-à-dire, le dialogue régulier entre encadrants et salariés — pour faire reculer l'absentéisme. La France fait figure de mauvais élève en matière d'absentéisme. Pourquoi ? **LAURENT CAPPELLETTI.** De plus en plus de salariés ressentent un manque de sens et de considération dans leur milieu professionnel, ce qui peut les amener à « sous-travailler ». En d'autres termes, ils multiplient les pauses, discutent avec leurs collègues, finissent par travailler moins du quart de la durée de travail légale hebdomadaire. Par ailleurs, dans de nombreuses entreprises, la rémunération n'est pas assez stimulante

pour motiver les gens. Enfin, et surtout, c'est la faute de l'organisation du travail qui, en France, est dépersonnalisée et reste très imprégnée de culture procédurale.

« LA QUESTION DU SALAIRE EST PRIMORDIALE. EN REDONNANT DU POUVOIR D'ACHAT AUX SALARIÉS, ON LES REMOTIVE. »

Pourquoi les absences sont-elles plus nombreuses dans le secteur public ? C'est l'organisation du travail qui est en jeu. Les chiffres démontrent que 75 % de l'absentéisme se produit dans le secteur public et notamment dans les mairies, les départements ou les régions. Les situations varient d'une collectivité à

l'autre mais, en résumé, les postes y sont trop rigides, la bureaucratie parfois lourde. Par ailleurs, aucun dispositif ne permet de récompenser ceux qui s'investissent le plus dans leur travail. **Peut-on venir à bout de cet absentéisme ?** Tout à fait. Tout se joue, selon moi, sur le management de proximité. Quelle que soit l'entreprise, il est important que se noue entre les encadrants et les salariés un dialogue régulier où doivent être abordés des sujets clés pour le bon épanouissement de chacun au travail. En clair, on doit pouvoir parler de tout : à la fois des conditions de travail, du salaire, de l'organisation du travail, mais aussi de la coordination, de la communication, la gestion du temps. Un vrai « passage en

revue » de tous ces sujets doit se dérouler tous les six mois. La réduction de l'absentéisme ne peut passer que par ce travail très fin, au plus près des situations de chacun dans l'entreprise. La question du salaire est aussi primordiale. En redonnant du pouvoir d'achat aux salariés, on les remotive. **Quel est le rôle des pouvoirs publics en la matière ?** Les pouvoirs publics peuvent favoriser ce dialogue dans l'entreprise en mettant en place un cadre législatif et une fiscalité incitative. L'idée étant encore et toujours, d'encourager l'innovation dans l'entreprise et de mettre fin aux archaïsmes qui subsistent dans trop nombreux milieux professionnels.

PROFOS RECUELLIS PAR B. L.

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).

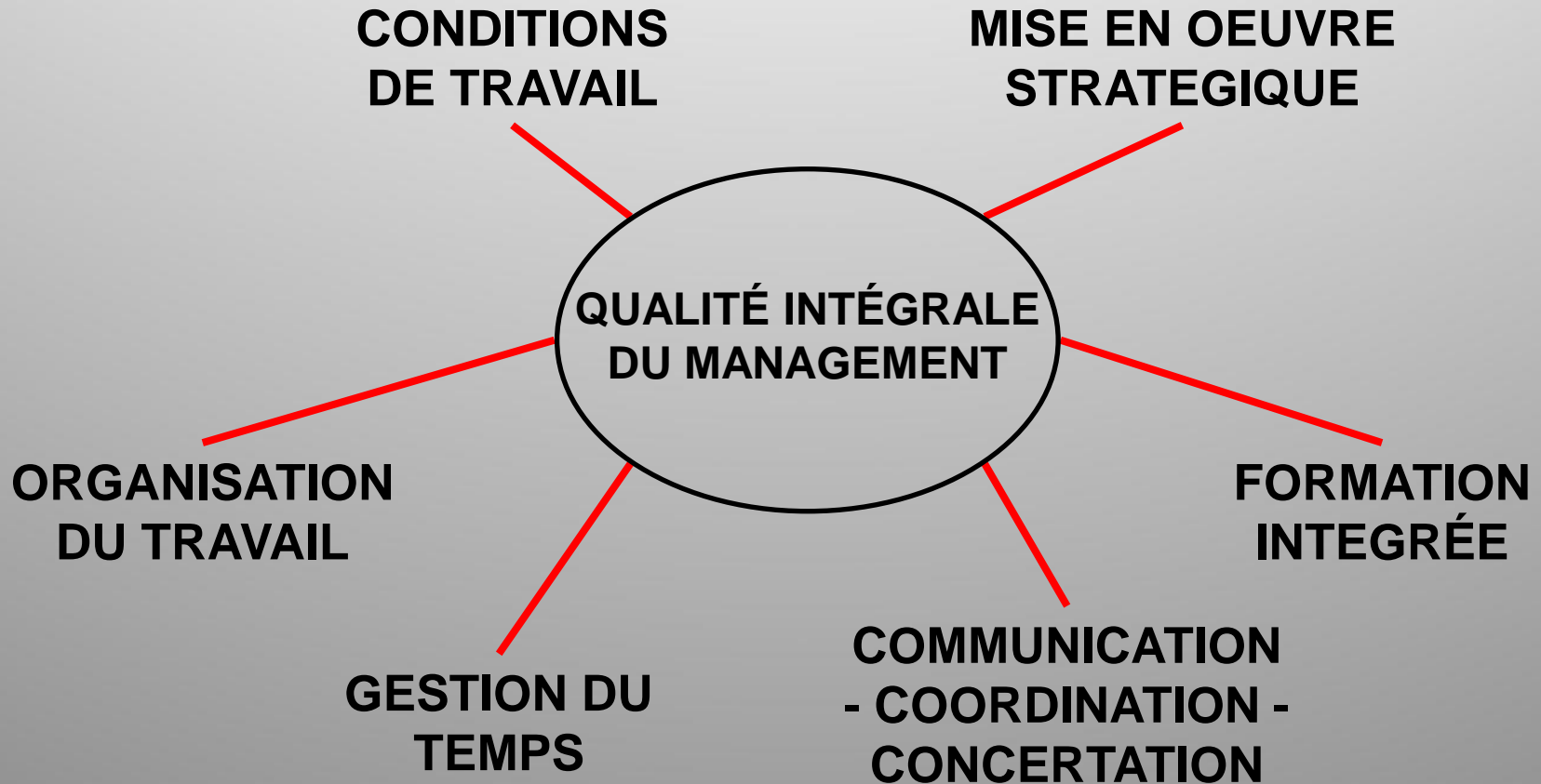
C'est sur ces six domaines qu'il faut donc agir, dans la proximité avec les collaborateurs, au sein de chaque entreprise ou organisation, afin d'améliorer la qualité de vie au travail et réduire, ainsi, l'absentéisme. Comment ? Par des « négociations » périodiques, au travers d'un dialogue fréquent entre 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.



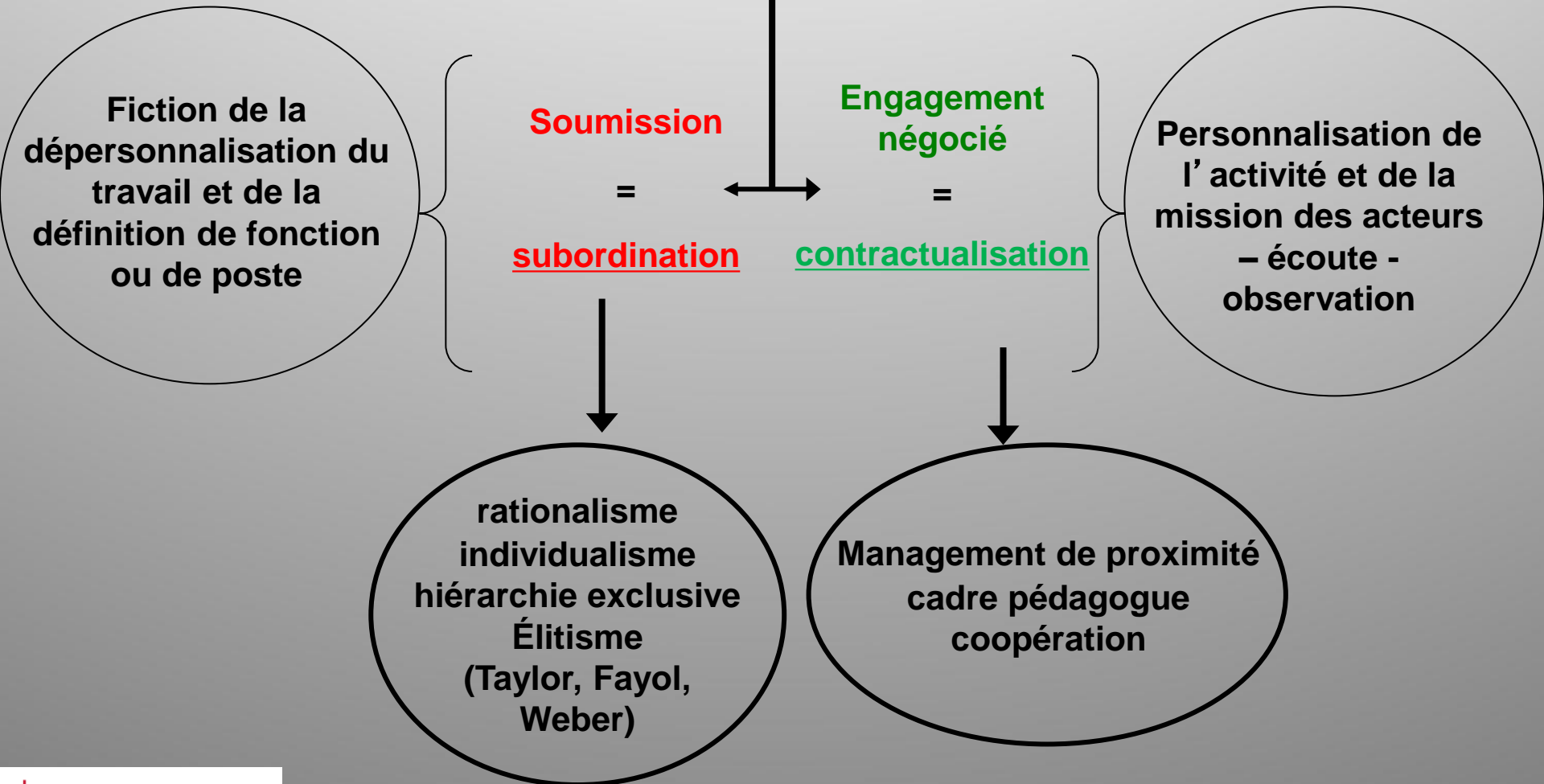
35% à 55% des coûts cachés – dont ceux de l'absentéisme - sont recyclables en valeur ajoutée en un an par des améliorations du management de proximité



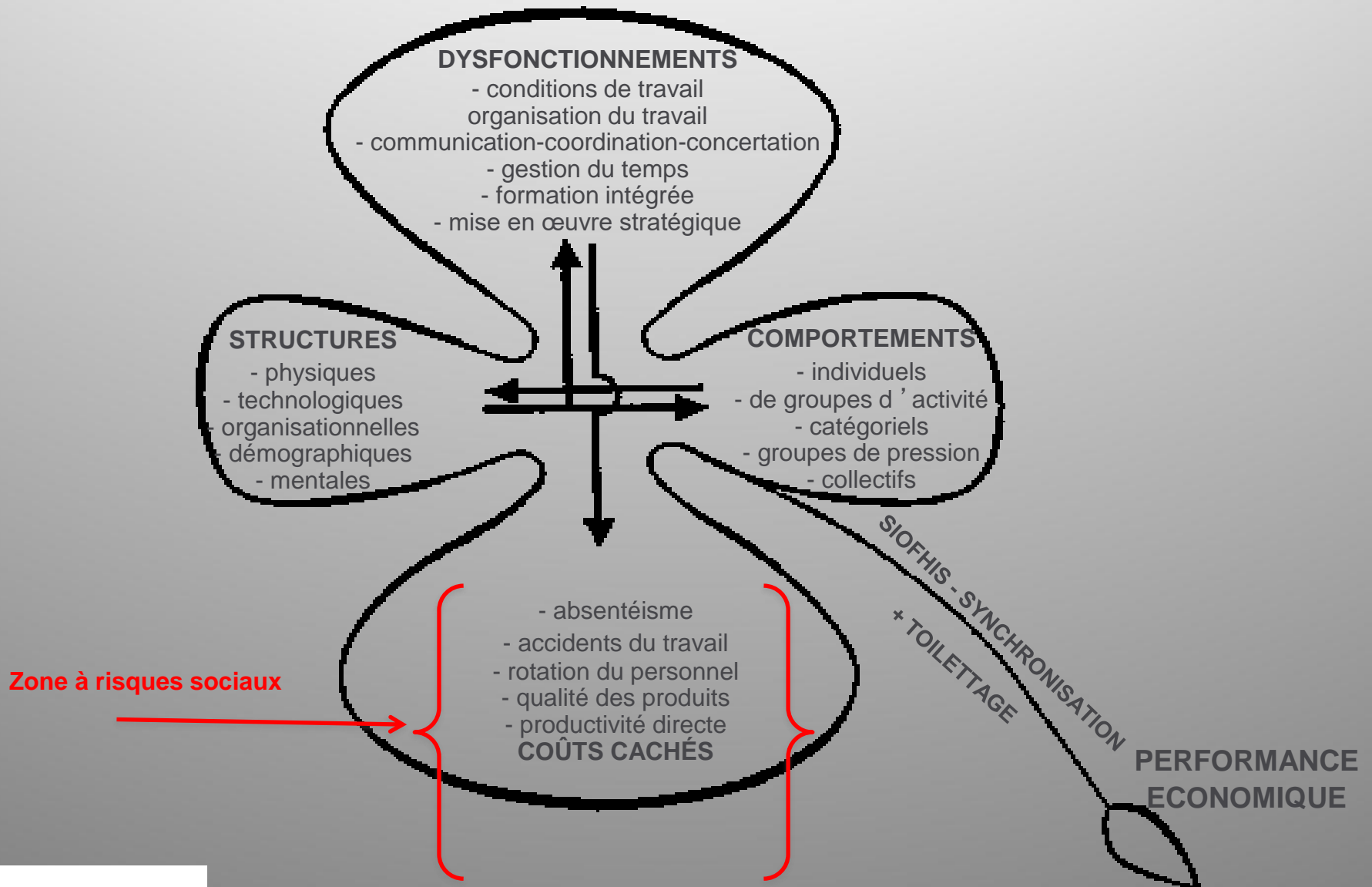
Les deux paradigmes du management de proximité :

La brute et le truand

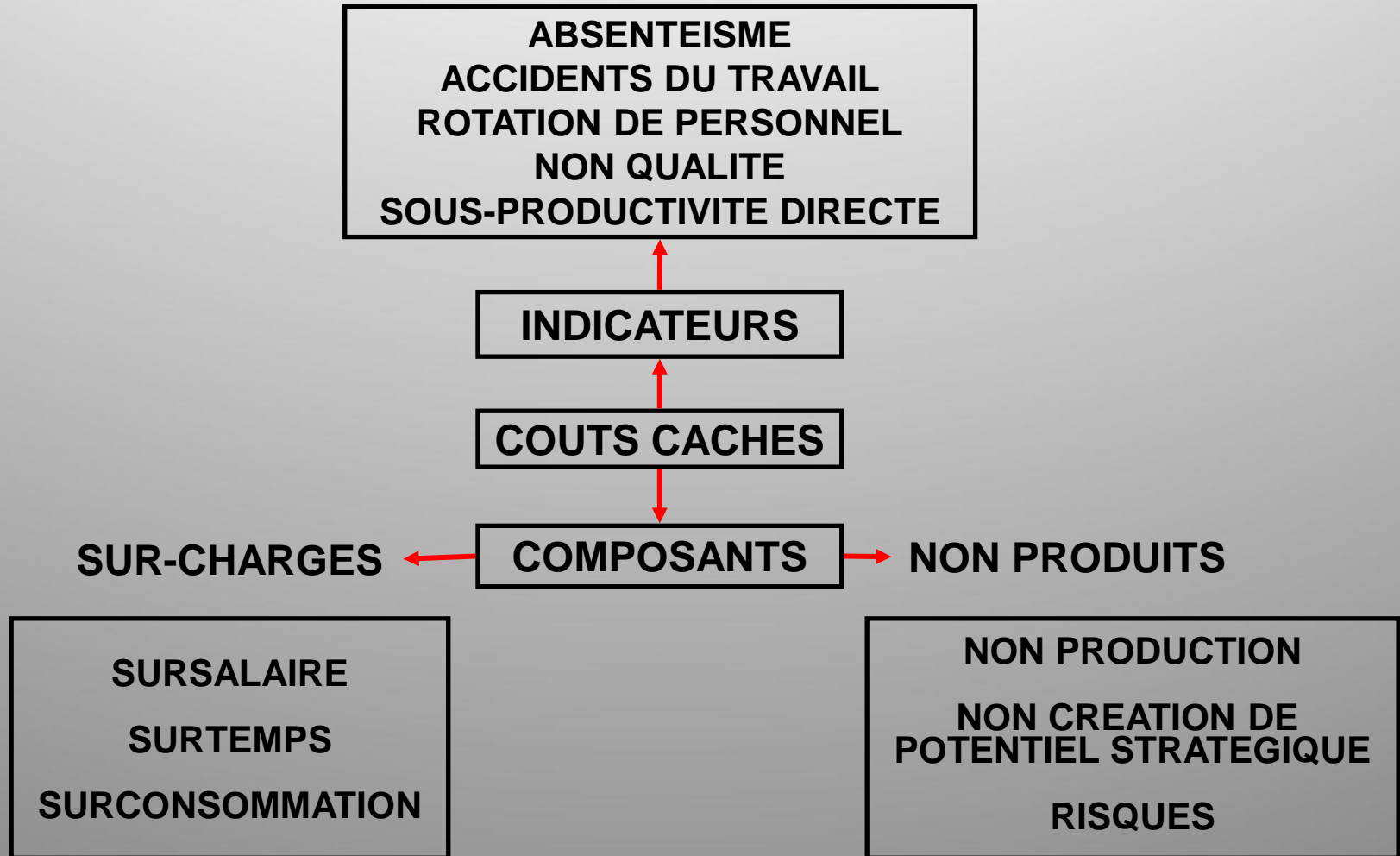
versus le bon



Le modèle qualitatif des risques sociaux de l'organisation



Le modèle financier des risques sociaux de l'organisation



Exemple d'une évaluation des coûts cachés : absentéisme

| DYSFONCTIONNEMENT ELEMENTAIRE | CAUSES INVOQUEES DU DYSF. | FREQ. INDIC. | EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE | | | | | | | |
|--|--------------------------------------|-----------------|---|------------------|---------------|-----------------------|--------------------|------------------------------------|---------|----------|
| | | | DETAIL CALCUL | Sur- salaires | Sur- temps | Surconsom- mations | Non productions | Non création de potentiel | Risques | TOTAL |
| L'absentéisme au service commande engendre du travail en urgence chez les présents facteur d'erreurs | Erreurs sur les listes informatiques | 1 jours sur 3 | <u>2 h sont perdues par jour</u> 255 / 3 j x 2 h x 50 € | | 8 500 € | | | | | 8 500 € |
| | | | <u>Les produits fabriqués par erreur sont vendus aux maîtres d'hôtel à moitié prix</u> 50 % x 100 € x 65,5 % x 255 / 3 j | | | | 2 780 € | | | 2 780 € |
| | | | <u>Les autres sont perdus</u> 50 % x 100 € x 34,5 % x 255 / 3 j | | | 1 460 € | | | 1 460 € | |
| | | | | | 8 500 € | 1 460 € | 2 780 € | | | 12 740 € |

**Conversion des coûts cachés
reconvertis en :**

**INVESTISSEMENTS
INCORPORELS**

**Amélioration
de la qualité
autofinancée**

**INVESTISSEMENTS
INCORPORELS**

**Création de
potentiel
autofinancée**

**INVESTISSEMENTS
MATERIELS**

**Développement
d'activités
autofinancé**

**EQUILIBRE
BUDGETAIRE**

**Tutelle,
gouvernance**
qualité des relations
et contractualisation