
Éditorial

L'absentéisme au travail, symptôme de la maladie chronique du management en France

La quatrième étude de l'observatoire de l'absentéisme, publiée le 22 mai 2023 par le Datascope du groupe Axa révèle un nouveau record : près d'un salarié sur deux (44 %) s'est arrêté au moins une fois en 2022. Ils étaient un sur trois en 2021. Depuis 2019, le nombre de jours d'absence par rapport au nombre de jours théoriquement travaillés a augmenté de 41 %. Les chiffres confirment une tendance à la hausse de l'absentéisme au travail des Français ces dernières années. Cette hausse de l'absentéisme n'épargne aucune tranche d'âge, aucun statut professionnel ni taille d'entreprise. Plusieurs causes expliqueraient cette envolée selon les concepteurs de l'étude. Le début de l'année 2022 a connu un cumul de phénomènes épidémiques : les vagues Omicron auxquelles se sont ajoutées les épidémies hivernales de grippe et de bronchiolite, en découle la flambée des arrêts de travail de courte durée, majoritaires sur cette période. Mais la sortie de pandémie seule ne saurait justifier ce phénomène. L'augmentation du taux d'absentéisme est aussi structurelle. En cause selon les concepteurs de l'étude, une série de troubles latents, que l'on regroupe sous le nom d'épuisement professionnel (ou *burn-out*), et qui s'installent durablement comme la première cause d'arrêt de travail de longue durée. Ils sont responsables de 22,2 % des arrêts de travail de longue durée, soit 4 points de plus qu'en 2019 (l'autre grande cause d'arrêt de longue durée étant les troubles musculosquelettiques). Autre constat : l'augmentation de l'absentéisme dans des catégories qui, jusque-là, s'arrêtaient peu. Les moins de 30 ans sont particulièrement concernés. Entre 2019 et 2022, leur taux d'absentéisme a bondi de 50 %. Cela concerne également les cadres. Sur la période, eux aussi ont connu une hausse significative de leur taux d'absentéisme (+ 41 %). C'est le signe, selon les concepteurs de l'étude, d'un mal plus profond qui toucherait le management des entreprises et des organisations publiques en France et qui nuirait à l'attractivité du travail y compris, désormais, pour les jeunes et les cadres.

Cette étude rejoint les résultats de celle que nous avons réalisée juste avant la crise de la Covid pour l'Institut Sapiens. Notre étude montre en effet une dégradation de l'absentéisme au travail en France probablement démarrée à bas bruit à l'orée du 1^{er} choc pétrolier et qui va s'accroissant. Selon nos observations la crise de la Covid n'est qu'un adjuvant de la cause profonde de l'absentéisme au travail en France qui est à rechercher, en effet, dans les défauts

du management du potentiel humain. L'étude pour l'Institut Sapiens révèle que si dans un tiers des cas l'absentéisme au travail est incompressible car lié à des causes exogènes (épidémie, etc.), dans deux tiers il est en revanche compressible au travers d'un management de meilleure qualité. L'étude par ailleurs propose un chiffrage des coûts engendrés par l'absentéisme au travail estimé en ordre de grandeur à 4 000 euros en moyenne par personne et par an (environ 14 % de la masse salariale) soit 108 milliards d'euros par an (environ 4 points de PIB annuel) à l'échelle du pays. Cela si l'on prend en compte les coûts cachés – « cachés » dans le sens non enregistrés ou très imparfaitement par la comptabilité – du phénomène, notamment les pertes de valeurs ajoutées attendues provoquées par les non productions des absents. Et bien entendu qu'en rigueur il faut prendre en compte tous les coûts engendrés par le phénomène pour le chiffrer, et pas seulement ceux visibles, sous peine de sous-estimer grandement son impact économique désastreux et de le négliger.

Mais au fond, alors, de quoi cette maladie chronique du management français est-elle le nom ? « Management » vient du vieux mot français « ménager » qui signifie prendre soin d'un être vivant pour qu'il survive et se développe au mieux. Appliquée à l'être humain dans l'action collective organisée, cette définition d'origine nous semble très juste. Le management n'est donc pas une boîte à outils de solutions universelles mais un phénomène dynamique visant à s'occuper au mieux des membres d'une organisation pour qu'ils et elle survivent et se développent. « S'occuper au mieux » signifiant la recherche négociée d'équilibration¹ entre la satisfaction sociale des managés et leurs performances économiques. Autrement dit le management est une énergie humaine qui forge l'attractivité du travail. À la différence de l'attractivité terrestre qui est naturelle, le travail n'est pas spontanément attractif à l'exception des rares métiers passionnants. Il le devient par la qualité du management du potentiel humain. Dans cette définition, la performance socio-économique ou performance durable devient ainsi le critère central du management. Elle désigne une performance sociale compatible avec la performance économique et réciproquement. Sur la question, les recherches de l'Institut ISEOR fondées sur près de 2 200 études de cas d'entreprises et d'organisations de toute taille et de tout secteur réalisées depuis 1974 montrent que les défauts de management du potentiel humain se mesurent quantitativement au travers de cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité, les écarts de productivité directe. Les coûts cachés de ces défauts s'évaluent financièrement à travers le calcul du coût des « actes de régulation » qui s'expriment en termes d'activités humaines et/ou consommations de ressources, cela au moyen de six composants : les surconsommations, les sursalaires, les surtemps, les non productions, les non créations de potentiel et les risques. Les recherches montrent que l'absentéisme au travail est l'un des symptômes de la maladie du management français, mais pas le seul donc, qui ruine au fil du temps l'attractivité du travail humain. Par ailleurs elles révèlent

1. « équilibration » dans le sens de dynamique de recherche d'équilibre que donne à ce terme François Perroux (1973).

que l'attractivité du travail, la satisfaction sociale qu'il procure et la productivité qu'il secrète sont intimement liées. La bonne nouvelle de ces recherches est qu'il est possible d'améliorer de façon significative les trois au travers d'un mode de management de proximité en rupture avec celui anachronique de type taylorien ou plus exactement fayolo-taylorien² qui affecte les six leviers de la satisfaction au travail ou qualité de la vie au travail (QVT) : 1. les conditions de travail tant physiques que psychologiques, 2. l'organisation du travail, 3. la communication-coordination-concertation et le sens au travail, 4. la gestion du temps, 5. la formation et l'évolution professionnelles, 6. la mise en œuvre stratégique (en particulier stratégie de rémunérations et de répartition de la valeur économique créée). Ces six leviers de la satisfaction au travail se révèlent être également ceux de la productivité durable et de l'attractivité du travail. C'est en particulier sur ces six leviers qu'il faut agir, et non pas un seul des six, si l'on veut faire refluer durablement l'absentéisme au travail. Ces domaines doivent faire l'objet de négociations régulières en proximité entre le dirigeant et ses salariés dans les petites entreprises, le manager et les membres de son équipe dans les plus grandes, pour les adapter périodiquement au niveau recherché de satisfaction sociale. L'amélioration de ces leviers permet la réduction des coûts cachés et d'autofinancer les investissements faits en la matière, les recherches montrant qu'un euro investi en qualité du management en rapporte de quatre à six, en moyenne, en surcroît de productivité au travers notamment de la réduction de l'absentéisme au travail.

Les 2 200 études de cas qui ont impliqué plus de 110 000 acteurs de terrain, dirigeants, managers et personnels ont permis de repérer ainsi plus de 5 000 dysfonctionnements génériques qui perturbent la qualité de la vie au travail. Un point remarquable étant que ces dysfonctionnements relèvent systématiquement des six grands domaines énoncés *supra* : les conditions de travail tant physiques que psychologiques, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation et le sens au travail, la gestion du temps, la formation et l'évolution professionnelles, la mise en œuvre stratégique (en particulier stratégie de rémunérations et de répartition de la valeur économique créée). Sur cette base, ces six domaines modélisent ainsi la qualité du management d'une organisation et fondent sa qualité de vie au travail, sa performance sociale et son niveau de satisfaction sociale intimement intriquées. La mesure systématique des coûts cachés des dysfonctionnements révèle qu'ils se situent au total dans une fourchette allant de 20 000 euros jusqu'à 70 000 euros par personne et par an. Cela montre qu'une organisation, quelle que soit sa taille, son statut, sa mission, sa performance financière, dispose d'une réserve endogène d'efficience, comprise entre 20 000 et 70 000 euros de coûts cachés par personne et par an, constituée, pour une part, d'excédent de charges et, pour une autre part significative, d'insuffisance de produits et de marges (coûts

2. Du nom des théoriciens du début du siècle dernier, le français Henri Fayol et l'américain Frederick Taylor dont les idées promouvant un management dépersonnalisé fondé sur la procédure, la verticalité sans horizontalité et la séparation des tâches, ont durablement influencé, volontairement ou pas l'organisation du travail dans les entreprises et les organisations.

d'opportunité). Les études de cas montrent par ailleurs qu'une proportion de 35 à 55 % des gisements de coûts cachés est convertible en valeur ajoutée dans un délai de quelques mois (6 à 15), cela au travers d'une amélioration de la qualité du management du potentiel humain activant les six domaines qui la fondent.

On comprend ainsi que le problème des coûts cachés n'est pas tant celui de leur existence, puisque les activités humaines en produisent spontanément, que celui de leur accumulation au fil du temps. Or, le fait-même de mesurer les coûts cachés et de présenter ces mesures relève d'une pédagogie renouvelée des coûts, qui suscite au sein de l'entreprise une prise de conscience et une énergie humaine pour les maîtriser. Appliqué au cas particulier de l'absentéisme au travail en France cela signifie que la première étape du processus thérapeutique pour le réduire passe par son évaluation qualitative, quantitative et aussi financière, ce qui n'est jamais fait ou presque de façon spontanée. Notre conseil serait donc simplement et modestement de démarrer par là dans toutes les équipes de France.

Laurent CAPPELLETTI
Co-rédacteur en Chef

Références

AUZURET J. (2020), in « Rapport chaire nouveaux risques », Le Cnam & Allianz, page 31. <https://www.allianz.fr/content/dam/onemarketing/azfr/common/marque/pdf/Rapport-2020-chaire-nouveaux-risques-Allianz-France-CNAM.docx1.pdf>

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

CAPPELLETTI L., SAVALL H. (2018), *Les coûts cachés de l'absentéisme au travail. 108 milliards d'euros, la facture du mauvais management*. Rapport pour l'Institut Sapiens. <https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2018/11/Cout-absenteisme.pdf>

DATASCOPE, L'OBSERVATOIRE DE L'ABSENTÉISME (2023), <https://www.axa-assurancescollectives.fr/wp-content/uploads/2023/05/Datascope-2023-observatoire-absenteisme.pdf>

SAVALL H. (1974, 1975), *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, préface de Jacques Delors. Dunod. Traduit en anglais : *Work and People. An Evaluation of Job Enrichment*, Oxford University Press, I.A.P. Traduit en espagnol : *Por un trabajo más humano*, Editions Tecniban.

SAVALL H., ZARDET V. (2020), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica. 1^{re} édition 1987. Traduit en anglais : *Mastering Hidden Costs and Socio-economic Performance*, IAP.

SAVALL H., ZARDET V. (Dir.) (2022), *Traité du management socio-économique. Théorie et pratiques*, préface de René Ricol, EMS.