



**HAL**  
open science

## Quelles politiques pour limiter l'absentéisme dans le secteur public local ?

Fatéma Safy-Godineau, Amar Fall, David Carassus

► **To cite this version:**

Fatéma Safy-Godineau, Amar Fall, David Carassus. Quelles politiques pour limiter l'absentéisme dans le secteur public local ?. *The Conversation*, 2022. hal-03910587

**HAL Id: hal-03910587**

**<https://hal-univ-pau.archives-ouvertes.fr/hal-03910587>**

Submitted on 22 Dec 2022

**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.

## Quelles politiques pour limiter l'absentéisme dans le secteur public local ?

**Fatéma SAFY-GODINEAU (maître de conférences en sciences de gestion), Amar FALL (maître de conférences en sciences de gestion), David CARASSUS (Professeur en sciences de gestion)**

Certaines initiatives à Alès, Orléans, Antibes ou encore Romans-sur-Isère soulignent notamment l'importance de l'implication de la hiérarchie ou encore du dialogue social.

Les chiffres de [l'absentéisme dans la fonction publique territoriale](#), en hausse, traduisent un niveau croissant de mal-être au travail des agents territoriaux. Les recherches académiques expliquent en effet l'absentéisme par [deux processus](#). D'une part, un processus d'affaiblissement et de détérioration de la santé, affectant la capacité à être présent. D'autre part, un processus de démotivation au travail lié, par exemple, à une faible satisfaction dans son emploi ou son travail en général, ou un faible degré d'implication organisationnelle.

Au cours d'une de nos [recherches](#), nous nous sommes concentrés plus précisément sur deux déterminants de l'absentéisme : l'un lié au contexte social, à savoir le soutien organisationnel perçu (SOP), l'autre lié à une attitude de travail, à savoir l'implication organisationnelle (IO). Le SOP traduit l'évaluation faite par un salarié du [degré d'implication de l'organisation](#) à son égard. À l'inverse, l'implication organisationnelle (IO) traduit le degré d'investissement du salarié à l'égard de son organisation.

Selon nos résultats, les agents territoriaux auraient une perception plutôt faible du soutien organisationnel et manifesteraient une implication plutôt négative de type calculée, liée notamment à l'obligation de rester dans leur organisation en raison des faibles opportunités d'emplois, à l'intérieur comme à l'extérieur de leur organisation.

### **## Démarche participative**

Face à ces problèmes, plusieurs collectivités ont d'ores et déjà mis en œuvre des innovations managériales et organisationnelles. Ces innovations ont toutes en commun la mobilisation des richesses humaines des collectivités afin d'encourager la valorisation, le bien-être et le partage entre collaborateurs.

À ce titre, la ville d'Alès (Gard) a mis en œuvre la « Démarche DEFI » (Définir, Engager, Former, Initier). Reposant sur une démarche participative, associant élus, directeurs de pôle et direction, et participation du personnel autour de groupe de travail thématique, elle a pour objet le

renforcement du dialogue social afin de co-construire les projets et changements territoriaux. Ce qui lui a permis simultanément de mettre en œuvre des actions d'amélioration de l'environnement de travail, de réduction des accidents de travail et de réflexion sur de nouvelles pratiques managériales.

Ce dernier axe a nécessité notamment le déploiement d'une campagne de formation, de sensibilisation, et d'accompagnement des cadres territoriaux à la conduite du changement, afin qu'ils puissent au mieux soutenir leurs équipes (réunir, réfléchir et co-construire) et leur donner les ressources nécessaires pour livrer une meilleure qualité de service rendu aux usagers.

Les retombées de cette innovation ont été, d'une part, une baisse de l'absentéisme, du turn-over, du coût des assurances, du présentéisme, des griefs et conflits sociaux et, d'autre part, une nette amélioration du climat social, de la motivation et de l'implication des agents, de la créativité et de la qualité des décisions prises. Cette démarche a redonné du sens aux projets et changements entrepris et redynamiser la confiance organisationnelle. Sa réussite tient, notamment, à une véritable impulsion et soutien de la direction.

### **## Transversalité**

Dans le même ordre d'idée, la mairie d'Orléans (Loiret) a créé un réseau interne de cadres – le réseau IX innovation et management. Issue de la volonté des cadres de mieux travailler ensemble afin de ne plus subir le changement mais en être les acteurs, ce réseau a fait de la communication un levier d'action et de la dynamique collective son outil.

Dans cette perspective, une organisation en mode participatif a été élaborée. En a découlé une pratique managériale centrée sur une démarche ascendante et un travail en transversalité où la coopération a permis de faire naître une créativité en berne et enrichir le métier de manager.

Cette innovation a permis d'impulser des dynamiques de formation des cadres territoriaux, un meilleur déploiement des formations des agents, le maintien d'un management de proximité, d'un travail de lien avec les agents, dans un contexte managérial lui aussi contraint. Elle a été source de motivation, d'amélioration continue du fonctionnement des collectivités de l'agglomération d'Orléans, d'accroissement de leur efficacité/efficience par le biais d'un accroissement du sentiment d'appartenance, du sens des actions menées, du développement d'une nouvelle capacité de partage de l'information et des compétences de chacun, d'une intelligence collective au-delà des liens hiérarchiques.

Il en a découlé, comme dans l'exemple précédent, une baisse de l'absentéisme des agents territoriaux, une meilleure image de la collectivité et une attractivité plus forte des talents en termes de recrutement. De même, l'impulsion et le soutien de la direction générale a été un facteur clé de succès de cette innovation.

### **## Des compétences managériales clés**

Enfin, la ville d'Antibes (Alpes-Maritimes), prix Territoria or 2015 pour sa démarche d'innovation organisationnelle, a notamment mis en place, pour un management plus collaboratif et soutenant, un outil appelé « Time out » fondé sur une démarche de réflexion et de recul sur les pratiques au sein des services. Impulsé par l'encadrement, ce temps d'échange a pour objectif de vérifier avec les équipes l'adéquation entre l'activité déployée et ses finalités initiales afin de mettre en exergue les conditions de réussite de l'activité et la dynamique d'équipe, et identifier les freins et blocages pour une amélioration continue du fonctionnement de l'activité du service.

Source de remobilisation des équipes, par leur participation, l'appropriation de leur activité de travail, l'assimilation des processus et décisions, la création du sens, le sentiment d'appartenance, et le développement de solutions appropriées, cet outil met en évidence le fait que les résistances, les mal-être professionnels et les conflits ne sont pas de barrières à l'innovation mais des mécanismes légitimes qu'il convient de gérer au plus près des situations de travail pour motiver et rendre plus performante les équipes.

C'est dans ce sens que la ville de Romans-sur-Isère (Drôme) déploie 4 compétences managériales clés pour affronter les nouveaux défis des collectivités : fédérer, réguler, faciliter et innover. Dans cette veine, afin de définir des processus organisationnels et managériaux optimaux (fédérer = impulsion et vision politique, efficacité des choix politiques et efficacité des choix de gestion), source de comportements performants des agents au travail (assiduité, implication, satisfaction, fidélité à l'organisation et dans le travail), ces processus doivent être ajustés (réguler = flexibilité, adaptabilité, réflexivité) en agissant sur les freins et blocages (faciliter = coopération, dialogue social, transversalité, écoute) afin de produire de la performance (innover = anticiper, prévoir, écouter, expérimenter, structurer).

Cette démarche permet des apprentissages organisationnels, des améliorations opérationnelles, l'appropriation et l'assimilation de nouvelles pratiques, qui sont autant d'occasions données aux agents et à l'encadrement de repenser et réinventer leur activité de travail et légitimer la vision

politique, les choix politique et de gestion (fédérer = confiance et soutien organisationnel, motivation).

Que retenir de ces expériences ? On décèle quelques facteurs clés de succès, comme un portage politique fort, une implication de la direction, un accompagnement, soutien et une formation des cadres en amont sont nécessaires pour mener des innovations managériales permettant de lutter contre l'absentéisme et soutenant en environnement de travail dans lequel les agents peuvent s'identifier.

En termes de pratiques, ces expériences soulignent en outre l'importance d'un dialogue social nourri, d'une communication maîtrisée, du déploiement d'une intelligence collective nécessitant d'aller au-delà de l'organisation en silo des organisations publiques, d'une reconnaissance non monétaire basée sur la confiance et l'échange, un travail de lien à redéployer dans le management tout au long de la ligne hiérarchique, donnant aux agents, tous statuts confondus, un sentiment d'utilité et de sens dans et des actions déployées, ainsi qu'un sentiment d'appartenance à l'organisation.