



10

QUESTIONS SUR...

# L'absentéisme

# DIX QUESTIONS SUR L'absentéisme

L'absentéisme en entreprise ne laisse personne indifférent. Il provoque de nombreux dysfonctionnements : retards, mauvaise qualité, remplacement à la volée des absents, etc. Il est souvent considéré comme l'indice de la valeur conférée au travail par les salariés et le management. Trop élevé, il suscite une alerte et entraîne des mesures correctives.

Il importe avant tout de comprendre comment l'absentéisme se manifeste et quelles sont ses causes sous-jacentes. Le rôle des conditions de travail de travail ne devrait jamais être sous-estimé dans ce qui conduit les uns et les autres à s'absenter. Ces causes sont cependant spécifiques à chaque entreprise. Toute démarche de prévention de l'absentéisme doit se fonder sur cet axiome : le caractère particulier de chaque situation. Un diagnostic bien mené tient compte de plusieurs variables : impact direct des conditions de travail, dialogue social défaillant, état de santé et caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe) des salariés, etc.

Dans tous les cas, une démarche collective s'avère essentielle : c'est en faisant de l'absentéisme un objet de préoccupation commune qu'il devient possible de le réduire et de prévenir son emballement. Ce guide propose des indications précises et concrètes pour que les acteurs en entreprise s'emparent de cette question et lui apportent des réponses adéquates.

© Anact, 2015

Le travail, ses conditions d'organisation et de gestion sont l'élément le plus déterminant pour comprendre et agir sur l'absentéisme.

Cette relation doit être construite dans une compréhension des dynamiques sociales et organisationnelles qui affectent aujourd'hui l'évolution des entreprises. C'est par celles-ci que peuvent être identifiés les ressorts de la mobilisation au travail et les causes de ses ratés.

De plus, il n'est pas possible de se cantonner à une logique de déploration, en considérant seulement l'impact négatif potentiel des mauvaises conditions de travail sur la capacité à maintenir en emploi des salariés. C'est aussi de façon positive que les conditions de travail doivent être mobilisées comme moyens d'action au service des acteurs de l'entreprise. Dans cette perspective, un traitement efficace de la question devient alors possible.

## SOMMAIRE

- 1 De quoi parle-t-on ?
- 2 Comment définir l'absentéisme ?
- 3 Quels sont les indicateurs de mesure de l'absentéisme ?
- 4 Quelles sont les causes les plus fréquemment évoquées ?
- 5 L'absentéisme augmente-t-il en France ?
- 6 Peut-on facilement comparer les situations d'une entreprise à l'autre ?
- 7 Le présentéisme est-il une solution à l'absentéisme ?
- 8 Face à la complexité de l'absentéisme : comment s'y prendre ?
- 9 Quelle démarche développer pour mobiliser les acteurs ?
- 10 Prévention et gestion de l'absentéisme : comment s'y prendre ?

### Annexe 1

- **Cas d'entreprise**  
Un équipementier automobile face à un taux d'absentéisme en croissance

### Annexe 2

- **Cas d'entreprise**  
Les métiers de la propreté : l'absentéisme et la figure du jeune éboueur

L'absentéisme est une réalité qui concerne de nombreuses entreprises, tous secteurs économiques confondus. Apprécié au moyen des indicateurs de gestion des ressources humaines, il doit constituer un signal d'alerte pour tous les acteurs de l'entreprise. Mais l'analyse de ses causes reste délicate, alors qu'elle détermine la pertinence des solutions à mettre en œuvre. Le phénomène de absentéisme relève avant tout des réalités du travail, de son organisation concrète, et de la façon dont il est managé. Comprendre ses caractéristiques et ses manifestations – au plus près du terrain - permet d'agir efficacement sur les mécanismes qui conduisent un salarié à s'absenter.

### Quelles sont les conséquences de l'absentéisme dans l'entreprise ?

Les problèmes générés par l'absentéisme sont variés :

- la productivité et la performance de l'entreprise peuvent en souffrir : retard, problèmes de qualité, mauvais service au client ;
- les indicateurs sanitaires et sociaux peuvent se dégrader (par exemple, dans la gestion du personnel sous la contrainte d'une production en flux tendu), ce qui inquiète les équipes RH ;
- il oblige à réorganiser les collectifs de travail et à combler au pied levé les absences, ce qui complique les efforts d'organisation du management intermédiaire ;
- il contraint à répartir autrement la charge de travail, à solliciter les autres salariés pour pallier les manques et assurer un effort supplémentaire au risque de développer le sentiment, chez certains salariés, de faire le travail des autres.

Si l'absentéisme génère fréquemment des désorganisations et des dysfonctionnements, il est aussi un révélateur de l'état de santé des salariés et de l'impact des conditions de travail sur celui-ci.

Les causes de l'absentéisme sont multiples selon les entreprises et la nature de l'activité. Certes, il y a l'impact direct de mauvaises conditions de travail, mais d'autres facteurs peuvent exercer un rôle prépondérant : dégradation du climat social, absence de perspectives professionnelles, vieillissement de la population salariée, etc. Il importe alors de faire un diagnostic précis de ces facteurs qui sont toujours spécifiques à une entreprise. Il est aussi essentiel de faire de l'absentéisme un objet commun de préoccupation entre les acteurs. C'est à cette condition qu'il devient possible de le prévenir et de le réduire.

### Définir l'absentéisme : un préalable crucial

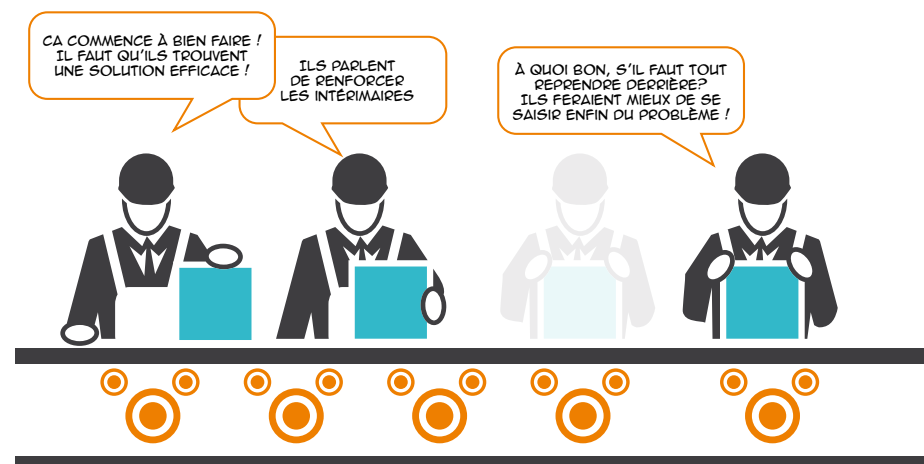
Une définition permet de qualifier un objet ou phénomène et de lui accorder une signification précise. S'agissant de l'absentéisme, il n'en existe pas d'universelle et reconnue par tous. Certaines définitions insistent sur le caractère délibéré de l'absentéisme, d'autres sur la récurrence du phénomène ou encore son caractère inopiné (par exemple, l'accident de travail). Celle que nous proposons ici conditionne à la fois la mesure de ce phénomène par les responsables de ressources humaines et la perception subjective des conséquences de celui-ci.

Définir l'absentéisme n'est donc pas une opération neutre. Une mauvaise définition de départ risque d'induire une représentation problématique des causes et donc des leviers d'action.

### Quelle définition de l'absentéisme ?

Le réseau Anact-Aract propose la définition suivante : « l'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendus au sens large : les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc. ».

Cette définition plutôt extensive insiste sur deux éléments : la liaison de l'absentéisme avec les conditions de travail et la nécessité de le prévenir avant sa survenue. Tout l'enjeu consiste à la rendre opérationnelle en analysant les indicateurs disponibles en entreprise.



# Quels sont les indicateurs de mesure de l'absentéisme ?

## Le taux d'absentéisme ?

Le plus souvent, le taux d'absentéisme (TA) résulte d'un calcul de ratio entre les effectifs théoriques et ceux réellement présents :

$$TA = \frac{\text{Le nombre de jours d'absences (ou d'heures) pendant une période X}}{\text{Nbre de jours théoriques (ou d'heures) pendant la même période}}$$

Dans certains cas, les services de ressources humaines expriment l'absentéisme sous la forme du *nombre de jours d'absences par salarié*. Toutefois, il est recommandé de conserver, le plus possible, au cours du temps, la même façon de calculer et de définir l'absentéisme afin d'en évaluer la progression.

## Toute absence relève-t-elle de l'absentéisme ?

Toutes les absences ne sont pas de l'absentéisme. Certaines absences (formation, activités syndicales, maternité, congés payés, etc.) sont prévisibles par leur régularité, et s'appuient sur des droits sociaux. Elles ne peuvent donc pas être considérées comme de l'absentéisme.

Il importe alors de suivre les absences particulièrement perturbatrices pour l'activité de l'entreprise et dont on peut penser qu'elles sont reliées, même indirectement, aux conditions de travail et à la vie organisationnelle :

- les arrêts pour maladies ordinaires ;
- les accidents de travail ;
- les maladies professionnelles découlant de restrictions d'aptitudes ;
- les accidents de trajet ;
- les absences injustifiées.

Du point de vue des conditions de travail, les catégories ci-dessus peuvent entrer dans le calcul du taux d'absentéisme. Ainsi, ce qui est retenu dans le dénominateur doit être modulé en fonction du contexte de l'entreprise. La répartition de l'absentéisme dans ces différentes catégories permet de dresser un profil préliminaire de l'absentéisme dans l'entreprise. Les arrêts pour maladies ordinaires sont souvent la catégorie regroupant le plus grand nombre d'arrêts. Ce sont alors ceux-ci qui devront faire l'objet d'une réflexion approfondie et d'investigations spécifiques. S'il y a de nombreux accidents de travail, des mesures de sécurité devront s'imposer. Il est essentiel de connaître la « composition » de l'absentéisme propre à l'entreprise.

### Attention

le taux d'absentéisme ainsi défini ne donne pas directement accès à la compréhension du phénomène. C'est un indicateur<sup>(1)</sup> et son élaboration implique des choix précis qui devraient être partagés par le plus grand nombre possible d'acteurs. Un indicateur est toujours sujet à débat : il faut savoir ce que l'on cherche à mesurer et s'assurer de l'acceptation collective des chiffres produits au moyen de celui-ci et de leur interprétation.

## Comment aller plus loin pour définir le profil d'absentéisme de l'entreprise

Chaque entreprise présente un profil particulier d'absentéisme que le recours aux indicateurs de gestion permet de dresser. Les éléments suivants peuvent soutenir cette démarche.

- 1 Analyser la durée moyenne des absences par salarié peut être pertinent. Dans certains cas, les absences peuvent être très courtes (moins de 5 jours), relativement courtes (entre 5 et 10 jours), ou plus longues (30 jours et plus). La fréquence des arrêts par salarié doit aussi être analysée.
- 2 Il est également possible de vérifier la progression des absences depuis les 3 ou 5 dernières années. Des tableaux peuvent être établis à partir des indicateurs extraits du bilan social.
- 3 De même, il est nécessaire de recouper ces informations avec d'autres critères : âge des salariés, sexe, type de poste et de métier, situation personnelle, distance domicile-travail, etc.

L'important est de caractériser l'absentéisme et d'élaborer des hypothèses permettant d'approcher la situation spécifique de l'entreprise. Un absentéisme court peut caractériser une entreprise qui fait face à des surcharges de travail ou à des restructurations ponctuelles ou mal vécues. Un absentéisme plus long et avec une fréquence plus faible pourrait indiquer un vieillissement de la population salariée et la possible apparition de pathologies en lien ou non avec l'environnement professionnel. Ces hypothèses doivent être confrontées avec les réalités de terrain pour se faire une idée plus précise de la situation (voir *Question 4 : analyse des causes de l'absentéisme*).

## Pour construire les indicateurs de l'absentéisme, procéder méthodiquement

La caractérisation de l'absentéisme est un préalable à la construction d'un plan de prévention. Elle se traduit par l'identification des différents types d'absentéisme, leur durée et fréquence... sans oublier les données de genre, de parcours professionnels et de santé. Cette phase permet de révéler le type d'absentéisme dominant dans l'entreprise.

## Regrouper les données pour élaborer un tableau de bord de suivi de l'absentéisme

<b>Tendances générales d'évolution de l'absentéisme (historicité)</b>	Repérer la progression de l'absentéisme sur des périodes suffisamment longues. Une même base d'enregistrement des données est essentielle pour conserver un minimum de cohérence à cette comparaison.
<b>La durée des absences</b>	Caractériser le type d'absences auxquelles l'entreprise doit faire face : de courte durée (moins de 10 jours), de moyenne durée (de 10 jours à 3 mois) ou de longue durée (plus de 3 mois). Les durées renvoient à des motifs différents et à des affections spécifiques.
<b>Dispersion ou concentration des absences</b>	Apprécier le poids relatif des absences et leur concentration sur quelques cas individuels (les absences longues), ou leur dispersion (par exemple, des absences courtes réparties sur un grand nombre de salariés).
<b>Secteurs ou métiers les plus concernés</b>	Repérer si l'absentéisme se concentre plus particulièrement dans certains métiers ou secteurs de l'entreprise. L'objectif est de proposer des liens avec les situations concrètes de travail et l'organisation de l'entreprise.
<b>Influence de la démographie (âge et genre)</b>	Évaluer l'impact de la structure d'âge (l'absentéisme est-il plus élevé pour les salariés plus âgés ?). Évaluer l'impact du genre (hommes/femmes) pour aider à apprécier le poids des questions touchant la vie familiale.

<sup>(1)</sup> Pour en savoir plus sur les indicateurs, lire : 10 questions sur les indicateurs de santé et qualité de vie au travail, Anact 2016, 16 pages – Téléchargeable sur [anact.fr](http://anact.fr)

## Quelles sont les causes les plus fréquemment évoquées ?

Les causes de l'absentéisme sont nombreuses, difficiles à expliciter et propres à chaque entreprise, y compris entre divers sites ou établissements. Elles peuvent être directes et subies par le salarié. C'est le cas avec les accidents de travail et/ou de trajet. Elles peuvent aussi avoir des effets différés sur la santé des personnes lors de maladies professionnelles qui n'altèrent l'état de santé que progressivement. Il y a également toutes les causes indirectes liées à la nature des mécanismes de mobilisation au travail : type de gestion, absence de trajectoires professionnelles, carences dans la valorisation et la reconnaissance professionnelles. Ces problèmes débouchent sur un absentéisme qualifié de « comportemental ».

Difficile à mesurer, ce type d'absentéisme se traduit d'abord par des arrêts courts et répétés. De même, les situations de surcharge (ou de sous-charge) peuvent y être propices. Au contraire, le vieillissement démographique joue en sens inverse. Une population âgée s'absente pour des périodes plus longues, surtout si les conditions de travail restent difficiles et en l'absence de mesures d'aménagements (tutorat, adaptation de postes, développement de parcours alternatifs en cours de carrière, etc.). Des maladies chroniques évolutives peuvent se développer et affecter le collectif de travail en mettant à l'épreuve ses capacités de solidarité. Enfin, l'articulation avec la vie hors travail peut être un facteur d'absentéisme (temps de transports, garde des enfants, etc.).

Dans tous les cas, les conditions de travail sont un champ à prendre en considération autant pour gérer l'absentéisme que pour prévenir sa survenue. Il importe de procéder à un diagnostic spécifique à l'entreprise. Les causes sont généralement très différentes d'une entreprise à l'autre.

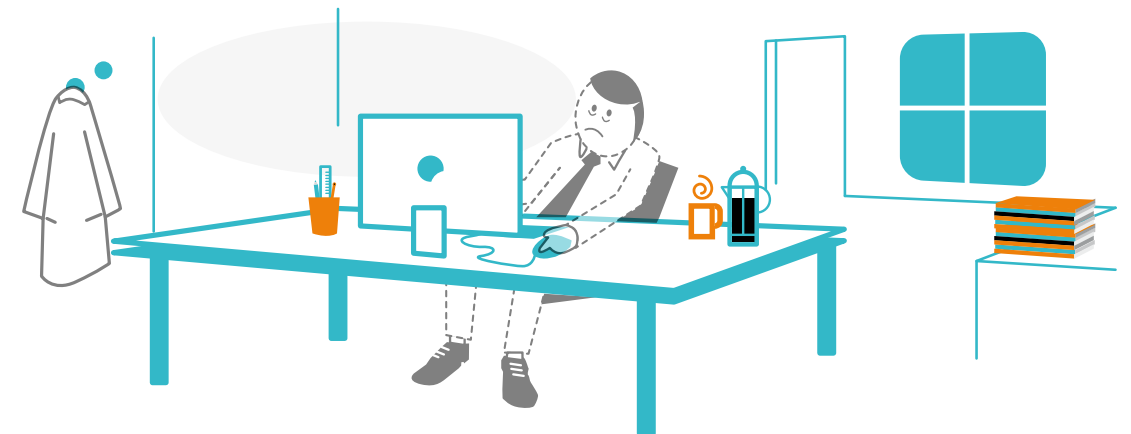
En matière de diagnostic de l'absentéisme, il faut rechercher toutes les causes : celles qualifiées d'« involontaires » parce que liées à un problème de santé et aux diverses expositions professionnelles vécues par le salarié, celles qui sont déterminées par le travail, celles qui trouvent leur origine à la confluence de la vie au travail et hors du travail, celles qui sont le résultat d'un long processus qui évolue vers une maladie professionnelle, celles qui se traduisent par une défection et/ou une mise en protection de soi, etc.

## L'absentéisme augmente-t-il en France ?

Différents baromètres et études récurrentes<sup>(2)</sup> permettent un suivi plus qualitatif du phénomène. En tout état de cause, il reste abusif de parler d'une « épidémie » d'absentéisme et d'une explosion de la progression de celui-ci dans l'ensemble de la population salariée française. Toutefois, ces données générales ne reflètent que très imparfaitement ce qui peut se passer à l'échelon de l'entreprise. Celle-ci peut connaître une alerte importante et voir son taux d'absentéisme s'emballer en l'espace de quelques mois. C'est à ce moment-là, et si l'on ne s'est pas encore inscrit dans une démarche de prévention, qu'il faut agir et comprendre les phénomènes en cours.

Cette question est fréquemment posée. La réponse n'est pas évidente. Il existe peu d'enquêtes satisfaisantes sur ce sujet. L'enquête Dares « Les absences au travail pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail » de 2013 montre une relative stabilité de la fréquence de l'absentéisme durant les années 2003 et 2011 avec un taux d'absentéisme qui varie de 3,4 % à 3,8 %. Cette enquête conduite auprès d'un million de répondants montre également que plus les salariés sont affectés par les contraintes de travail – physiques ou cognitives – plus ils auront une prévalence forte d'absentéisme (plus du double en cas de cumul de contraintes). Sans surprise, les ouvriers (4,5 %) sont plus absents que les cadres (1,6 %) et le secteur de la santé est celui qui connaît le plus fort taux d'absentéisme (4,6 %).

Une partie du coût économique de l'absentéisme est visible au travers du chiffrage par la Sécurité sociale (voir Institut de recherche et de documentation en économie de la santé) des indemnités journalières accordées aux salariés pour indemniser leurs absences. Cela représente 5 % des dépenses totales de santé avec un montant de 12,46 milliards d'euros en 2010. Ces dernières années, ces chiffres témoignent surtout d'un accroissement de la durée des absences et du coût de l'indemnisation, situation pour partie liée au vieillissement démographique et à la progression des maladies professionnelles.



## Peut-on facilement comparer les situations d'une entreprise à l'autre ?

### À la recherche d'un effet « miroir »...

Face au phénomène de l'absentéisme, il est tentant de chercher des points de comparaison auprès d'autres structures et de déterminer un taux « normal » auquel se référer : 5, 6 ou 8 % par exemple. Ce taux sert également, au-delà d'un certain seuil, à déclencher une alerte. En pratique, un taux en dessous de 4 % peut être considéré comme faible. Au-delà de 8 %, la situation devrait susciter une interrogation. Mais attention, ces chiffres ne sont pas absolus et il faut considérer, à chaque fois, les situations particulières. De plus, il faut s'assurer que la définition de départ (le dénominateur des absences) n'est pas trop extensive (voir Question n°2) et que les indicateurs mesurent bien les éléments problématiques observés (par ex. : arrêts courts, accidents de travail, etc.). Enfin, il est sans doute plus pertinent d'observer les variations à la hausse ou à la baisse du taux d'absentéisme que de s'arrêter sur une valeur absolue à un moment T.

### ... Mais comparaison n'est pas raison

Il reste toujours possible d'effectuer une comparaison de sa propre situation avec d'autres organisations. Mais il faut comparer ce qui est comparable :

- S'assurer d'abord que les outils de mesure sont identiques et que la définition de départ de l'absentéisme est la même.
- Les situations de travail – en termes d'exposition et d'usure professionnelle – doivent être relativement similaires pour rendre une comparaison pertinente.
- Les caractéristiques socio-démographiques des salariés – âge, ancienneté et sexe – doivent également se ressembler pour établir un rapprochement vraiment significatif.
- Les dispositifs d'indemnisation influencent aussi les modalités par lesquelles les salariés en viennent à s'absenter (délai de carence, couverture sociale, etc.). Il faut donc en tenir compte.
- Il en est de même des pratiques organisationnelles (flux tendu, autocontrôle, forfaits jours, pointeuses, etc.) qui conditionnent le rapport entre l'activité de travail et le temps de travail.

Il n'y a donc pas de taux d'absentéisme « normal » auquel se référer de manière absolue. Toute comparaison doit se faire selon le principe « toute chose étant égale par ailleurs ». La situation des grandes et des petites entreprises peut différer de façon importante avec une prévalence plus faible de l'absentéisme dans les petites structures du fait des rapports de proximité et de la faiblesse des outils de mesure RH.

Deux entreprises en apparence similaires par la taille et le secteur d'activité peuvent connaître des dissemblances fortes de leur taux d'absentéisme du fait des variables socio-démographiques propres à chacune d'elles. Une entreprise qui a peu embauché et qui voit sa pyramide des âges vieillir peut subir un absentéisme croissant avec des absences de plus en plus longues.

## Le présentéisme est-il une solution à l'absentéisme ?

Le présentéisme est une réalité méconnue qui n'en comporte pas moins des incidences fortes sur le bien-être des salariés et la capacité des entreprises à atteindre leurs objectifs.

### Comment se caractérise-t-il ?

On peut indiquer deux formes principales de présentéisme.

- 1 Une présence excessive avec des dépassements d'horaires, un travail hors des murs de l'entreprise, un surinvestissement qui touche particulièrement les cadres.
- 2 Une présence au travail en mauvaise santé et avec des pathologies plus ou moins invalidantes, physiques et/ou psychique (le burn out).

Le présentéisme peut être « volontaire » et résulter d'une réponse du salarié à une situation de pression professionnelle, ou bien « involontaire » et subi, surtout en cas d'atteintes à la santé. L'usage des outils numériques érode les frontières entre les temps professionnel et extra-professionnel, favorisant ainsi certaines formes de présentéisme particulièrement difficiles à évaluer.

### Comment le reconnaître ?

Au contraire de l'absence, le présentéisme ne se traduit pas dans un acte administratif (l'arrêt de travail). Cependant, des signes simples permettent de le repérer : dépassements fréquents des horaires de travail, heures supplémentaires systématiques, explosions des comptes épargnes-temps et non-prise des congés, flux d'informations excessifs (mails), tard le soir ou le week end et parfois même pendant les vacances, réunions interminables, etc.

Le présentéisme ne peut être considéré en soi comme une bonne chose qu'il faudrait tolérer, voire encourager. La santé d'un salarié trop présent peut s'altérer avec le temps et évoluer vers une maladie grave. De plus, le présentéisme n'est pas sans conséquence sur l'activité même de travail : perte d'attention, baisse des capacités cognitives, irritabilité, etc. Il peut en résulter des erreurs et une mauvaise qualité des produits et de services aux clients. Dans certains cas extrêmes, dans les secteurs où la sécurité est un impératif capital (transports, installations dangereuses, opérations mécaniques sous fortes contraintes de temps), des accidents voire des catastrophes coûteuses en vies humaines peuvent même survenir au risque de ternir pour longtemps l'image de l'entreprise.

### Quelles solutions ?

Le présentéisme est souvent le révélateur de dysfonctionnements organisationnels : définition imprécise ou excessive des missions et objectifs, mauvaise répartition de la charge de travail, organisation des tâches déficiente, effectifs insuffisants, etc. Il faut alors conduire un diagnostic en associant les salariés et l'encadrement. Il est aussi possible de favoriser une réflexion sur le droit et l'obligation à la déconnexion. Des limites peuvent également être imposées aux durées de réunions. De même, bien organisé, le télétravail peut être une solution. L'important est de débattre de ces questions de façon ouverte et transparente. Il est aussi possible d'en faire l'objet d'un accord collectif dûment négocié.

L'absentéisme en entreprise ne laisse personne indifférent. C'est souvent un sujet de crispation entre les salariés et entre ceux-ci et l'encadrement. Des accusations peuvent fuser et qualifier le comportement de certains : « professionnel de l'absentéisme », « absentéiste »... Rien d'étonnant à cela, tant il est vrai que l'absentéisme touche au rapport au travail de chacun et même à l'éthique professionnelle.

Pourtant, il faut assurer un traitement équitable et dépassionné de la question. L'absentéisme des uns peut être le résultat d'un processus long de démotivation et de l'incapacité du management et du salarié à en parler et tenter de le résoudre avant que la situation n'empire. Dans certains cas, des problèmes de santé latents ou chroniques peuvent affecter une personne, la forçant à s'absenter, alors qu'elle souhaite ne pas parler de son état, comme l'y autorise le secret médical. D'où l'importance de se pencher à la fois sur les causes organisationnelles de l'absentéisme sans délaisser une approche individuelle.

## Quelques principes d'action

- Dépasser les représentations simplistes face à un phénomène dont les ressorts sont complexes et souvent peu transparents. De même, ne pas juste recueillir quelques données pour en être quitte avec la connaissance de la question.
- Faire en sorte que ce phénomène trouve une expression explicite comme objet d'un débat et de réflexion par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
- Élaborer un modèle de compréhension de l'absentéisme fondé sur les conditions de travail et l'expérience de la vie organisationnelle de l'entreprise.

### Trois courants méthodologiques

Il existe trois approches principales de l'absentéisme<sup>(3)</sup>.

- 1 L'absentéisme est le résultat d'un calcul et d'un comportement personnel pour permettre au salarié de restreindre son temps de travail et son engagement professionnel. Cette approche considère l'absentéisme comme le résultat d'une stratégie individuelle volontaire. C'est un modèle avant tout économique de maximisation des coûts/avantages d'une situation.
- 2 L'absentéisme est une réponse involontaire des salariés face à un environnement dysfonctionnel qui altère leur santé. Dans cette perspective, les causes de l'absentéisme sont à rechercher principalement du côté de l'exposition des salariés à des facteurs défavorables (surtout physiques).
- 3 Enfin, tout en soulignant le rôle de l'environnement de travail, il est aussi possible de considérer l'importance des questions organisationnelles, le sens du travail, la reconnaissance de l'implication subjective et la présence de bonnes relations de travail.

Tableau synthétique des différents courants d'analyse et approches de l'absentéisme				
Les différentes approches	Modes d'actions	Définition proposée	Rapport à la santé	Prise en compte des conditions de travail
I	Volontaire	Restrictive : défection	Préservation du capital humain	Indirecte
II	Involontaire	Restrictive : médicale	Directe : usure professionnelle et/ou personnelle	Directe et déterministe
III	Volontaire et involontaire (interactive)	Large : médicale et sociale	Indirecte : co-construction	Directe mais non déterministe (pluralité des facteurs)

<sup>(3)</sup> Voir T. Rousseau (2012), Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence, Éditions de l'Anact.

L'absentéisme est la manifestation d'une réalité contrastée. Il comporte plusieurs aspects : administratifs, économiques, sociaux et sanitaires. Les éléments subjectifs ne peuvent à eux seuls aider à comprendre et agir sur un phénomène aussi complexe et dont les clés d'analyse sont à rechercher fondamentalement dans la nature du travail et son organisation.

Ainsi, l'absentéisme est révélateur du fonctionnement de l'organisation, de l'attrait de celle-ci pour les salariés, mais aussi de l'état de santé global d'une population donnée et de ses caractéristiques (âge, sexe, ancienneté, catégorie, etc.). D'où l'importance de recourir à une démarche collective réunissant les acteurs pertinents : la direction, les services RH (mais aussi les services opérationnels), l'encadrement de proximité, le personnel et ses représentants, la médecine du travail. Pour mener un bon diagnostic et espérer des solutions concrètes et réalistes, il faut donc favoriser une démarche participative et pluridisciplinaire dont voici les six étapes principales :

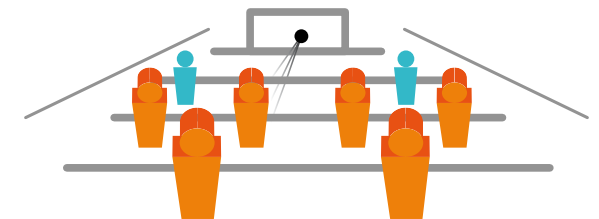
## Les six étapes clés de la démarche

Le plan d'action est un ensemble cohérent de mesures à prendre et d'actions à mener. Il s'agit d'un processus qui se déroule par étapes successives, et qui met en jeu les différents acteurs de l'organisation.

- 1 Recenser et réunir les acteurs afin d'enclencher une démarche participative
- 2 Mettre en place un groupe de travail paritaire (par exemple avec le CHSCT).
- 3 Proposer un programme pour ce groupe.
  - Mesurer l'absentéisme à l'aide d'indicateurs pertinents
  - Analyser les causes, produire et valider des données chiffrées
  - Proposer des actions visant à remédier aux causes principales
  - Trier les actions selon leur horizon temporel (actions à court, moyen ou long)-moyen terme) et les articuler en un plan d'action cohérent dans la durée
  - Informer et sensibiliser (définir un plan de communication sur les résultats du groupe de travail et les actions prioritaires qui vont être engagées)
- 4 Mettre en mouvement l'ensemble de la chaîne managériale (sensibiliser, former, fixer des objectifs, etc.).
- 5 Réunir le groupe de travail à intervalles réguliers pour faire le point sur les progrès réalisés.
- 6 Communiquer à partir des résultats obtenus et faire bénéficier les salariés des économies réalisées du fait de la baisse de l'absentéisme.

## Le diagnostic

La grille suivante peut servir de trame à un examen systématique des différents facteurs propres à l'entreprise, en insistant sur le fait que les causes de l'absentéisme découlent le plus souvent de l'association de plusieurs paramètres.



Véritable aide concrète dans la conduite éventuelle d'un diagnostic, cette grille distingue trois catégories de familles à la source de l'absentéisme en entreprise.

- 1 Les caractéristiques du travail.
- 2 Le contexte socio-organisationnel.
- 3 L'articulation avec la sphère du hors-travail.

Elle peut servir d'ossature pour analyser l'absentéisme à partir d'un cadre précis qui confère au travail le rôle d'un déterminant fondamental pour comprendre celui-ci.

Famille	Facteurs significatifs	Symptômes	Pistes d'actions possibles
<b>Caractéristiques du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contraintes physiques (charge, postures, manutention, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Effets directs : accidents du travail, arrêts maladie liés à des pathologies découlant des contraintes du travail,</li> <li>➤ Effets induits : usure professionnelle, inaptitudes, maladies professionnelles, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyse des postes de travail.</li> <li>➤ Réduction de la pénibilité et amélioration de l'ergonomie des postes.</li> <li>➤ Réflexion sur l'organisation du travail et les conséquences de celles-ci sur la santé.</li> <li>➤ Recherche d'une meilleure adaptation des contraintes de travail aux salariés.</li> </ul>
<b>Contexte socio-organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Situation économique de l'entreprise et perspectives.</li> <li>➤ Contexte relationnel (tensions internes, climat social, etc.).</li> <li>➤ Modes de management (implication des salariés, conduite de projets, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Démotivation et retrait : arrêts courts et répétés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amélioration du dialogue social.</li> <li>➤ Formation de l'encadrement à l'animation des équipes.</li> <li>➤ Méthodes participatives de conduite des projets.</li> <li>➤ Politique d'information des salariés sur la situation et les perspectives de l'entreprise.</li> <li>➤ Développement des trajectoires professionnelles.</li> </ul>
<b>Vie hors-travail et caractéristiques socio-démographiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Difficultés liées à la vie familiale (garde d'enfants, etc.).</li> <li>➤ Gestion des âges (prise en compte des spécificités des générations).</li> <li>➤ Attentes liées à la vie sociale (activités associatives, loisirs, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Absences permettant de gérer ces difficultés ou attentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conciliation des temps et horaires variables.</li> <li>➤ Aménagement des rythmes de travail posté.</li> </ul>

## Prévention et gestion de l'absentéisme : comment s'y prendre ?

La gestion de l'absentéisme comprend l'ensemble des actions managériales pour traiter ce phénomène une fois que celui-ci est constaté et considéré comme problématique du point de vue de la qualité du service ou de la production et de la santé des salariés.

Les démarches ci-dessous peuvent être utilisées par les responsables (direction, RH, managers, etc.).

- 1 Informer l'ensemble des acteurs de la situation et des conséquences économiques et organisationnelles liées à l'absentéisme. Cette communication doit cependant éviter d'être descendante et culpabilisante. Il peut aussi être utile de rappeler les règles d'usage en cas d'absentéisme : obligation sous 48 heures de transmettre la justification de l'arrêt, prévenance rapide des encadrants de proximité, etc.
- 2 Diligenter des contre-visites médicales au domicile des salariés absents. Cette mesure de contrôle est parfois nécessaire mais ne peut pas être considérée comme une méthode infaillible pour réduire l'absentéisme. Son efficacité est parfois contestée et son usage peut être mal perçu par les salariés qui estiment s'arrêter pour des raisons impératives et involontaires.
- 3 L'entretien de retour ou de pré-accueil peut être une mesure efficace pour favoriser la réinsertion des salariés après une absence courte (moins de 3 mois). Cette mesure doit cependant respecter l'obligation de secret médical. Elle est menée avec le salarié et son encadrant (ou l'encadrant n+2 en cas de conflit avec le manager direct). Elle doit viser à identifier les problèmes liés au travail et ne doit pas se traduire par une mise en cause *a priori* du comportement du salarié. Les modalités de recours de cette mesure peuvent faire l'objet d'une consultation au CHSCT et les managers peuvent être formés à leur conduite.
- 4 La visite de *pré-reprise* est organisée pour les absences maladie de plus de 3 mois (article R. 4624-20 du Code du travail) par le médecin du travail à l'initiative du médecin traitant, du médecin conseil de la Sécurité sociale ou du salarié. Une visite de *reprise* obligatoire, à l'initiative de l'employeur, doit être organisée par celui-ci dans les 8 jours qui suivent la reprise du travail ; elle a pour objectif de déterminer l'aptitude du salarié à tenir son poste, de préconiser l'aménagement de celui-ci ou de proposer au salarié des mesures de reclassement dans un autre poste.
- 5 Favoriser les incitations financières à la présence. Souvent utilisée, cette mesure permet dans certains cas de réduire les absences ponctuelles. Mais elle risque aussi de favoriser le présentéisme et d'empêcher de reconnaître à sa juste valeur le signal que représente l'absentéisme.

La gestion de l'absentéisme ne supprime pas la nécessité de le prévenir et de mener un diagnostic de ses causes. Souvent d'ailleurs, c'est à la suite de la relative inefficacité des seules mesures de gestion de l'absentéisme qu'il convient d'aller plus loin. En fait, gestion et prévention de l'absentéisme font partie de la panoplie des moyens à la disposition des acteurs de l'entreprise. Ils doivent être utilisés de façon complémentaire.



### Un équipementier automobile face à un taux d'absentéisme en croissance

Spécialiste de la production de pièces en matériaux composites pour l'industrie automobile, cette entreprise doit faire face à une augmentation régulière de l'absentéisme depuis trois ans. La direction des ressources humaines fait le constat d'un taux moyen de 9% et atteignant plus de 11% dans certains secteurs de production. Pour la direction, c'est une préoccupation non seulement financière mais aussi fonctionnelle puisque l'absentéisme génère des perturbations importantes dans la gestion du personnel sous la contrainte d'une production en flux tendu. Les pièces produites dans la journée sont rapidement embarquées dans les camions afin d'être livrées quelques heures plus tard. Les stocks sont réduits au minimum. Contrainte économique majeure : le coût des pièces doit diminuer de 4 à 8% tous les ans. C'est autant de gains de productivité à réaliser. L'entreprise comprend 1200 salariés répartis dans 7 unités distinctes. Une grande flexibilité est recherchée : le personnel doit pouvoir être réaffecté rapidement d'un poste et d'une équipe de production à l'autre. Tous les opérateurs doivent être polyvalents. Mais en même temps, l'implication de chacun est convoquée comme un élément important de la performance du système de production.

Mais à l'exercice, tout ne se passe pas comme prévu. L'objectif de produire bien du premier coup (selon le principe de la qualité totale) est pris en défaut : il y a des retouches et les produits doivent être repris après l'usinage. Pour les salariés, travailler, ce n'est pas seulement participer à la fabrication d'un produit, c'est aussi colmater les brèches d'un système d'usinage qui produit de nombreux défauts.

Ce manque de qualité apparaît pour beaucoup comme une fatalité inhérente aux caractéristiques de la production de panneaux en thermo-résines. Le responsable qualité s'exprime dans cette direction. Selon lui, la matière est « vivante », sa consistance, sa fraîcheur, les conditions ambiantes d'humidité et de chaleur déterminent son comportement et la facilité avec laquelle elle pourra être traitée. Il est impossible de prévoir comment va se comporter cette matière et l'on sent poindre du fatalisme dans ses propos. Quant « (...) à l'opérateur, il ne fait que respecter une gamme de production, puis il répare les défauts ». Il n'y a apparemment rien à faire pour améliorer la qualité.

Pourtant l'observation montre qu'il existe des marges de manœuvre. Le taux de non-qualité est corrélé avec l'absentéisme. Plus le premier augmente, plus l'absentéisme se renforce. L'explication réside dans l'accroissement de la charge de travail. Le taux de non-qualité, après l'usinage, détermine le nombre d'opérations qui doit être réalisé sur chaque pièce par les salariés. La charge de travail peut ainsi varier du simple au double. Il est alors nécessaire d'aller vite, de prendre des risques avec la chance de se blesser et de subir un accident de travail. Cette explication doit cependant être poussée plus loin : pourquoi cette non-qualité ? Les opérateurs sont tous polyvalents. Ils sont tour à tour – parfois dans une même journée – mouleurs à l'usinage, ébavureurs, chargés de la détection des fissures, ponceurs et peintres. Il n'existe aucun principe de spécialisation. Pour le mouleur, à qui il est interdit de modifier les paramètres de fonctionnement des presses (chaleur, pression, etc.), cette situation explique les dérives de non-qualité. Celles-ci ne sont pas redevables des caractéristiques naturelles de la matière mais des choix d'organisations du travail qui limitent l'intervention continue du mouleur pour s'adapter à la situation et faire évoluer les réglages en cours de production.

Une réflexion s'engage dans cette direction. Être opérateur polyvalent ne permet pas non plus de se projeter dans un horizon professionnel valorisant. Chacun se sent interchangeable, ce qui renforce l'absentéisme. Des mesures portant à la fois sur la construction de parcours professionnels et l'amélioration du taux de non-qualité permettent à cette entreprise de mieux maîtriser son absentéisme.

### Les métiers de la propreté : l'absentéisme et la figure du jeune éboueur

Les travailleurs de la propreté ne jouissent généralement pas d'une valorisation sociale particulièrement forte. Qu'en est-il alors de l'absentéisme dans un contexte professionnel comme celui-ci ?

Pour cette entreprise, la question devient lancinante avec un absentéisme en croissance ces dernières années (près de 10% d'absentéisme court). La cause de cette situation semble entendue : les jeunes salariés ne seraient pas prêts à consentir tous les efforts nécessaires. Le travail ne serait plus aujourd'hui, à l'inverse d'hier, une valeur fondamentale. Face aux difficultés, les plus jeunes rechigneraient à se mobiliser pour surmonter les obstacles et venir quand même au travail. Cette imputation de l'absentéisme à un comportement fautif est généralisée au sein de l'entreprise, comme l'explique un cadre : « les absents, ce sont les jeunes : ils n'ont pas de conscience professionnelle, le problème est là. Ils font la fête et oublient de venir »<sup>(4)</sup>. Une véritable « classe de loisirs » confondant droits et obligations du travail salarié serait ainsi responsable de l'absentéisme dans ce service.

Cette situation provoque d'après débats entre la direction et les organisations syndicales. Ces dernières estiment que la charge de travail des éboueurs est trop forte et que, associée à un manque de moyens matériels (camions, bennes, équipements individuels, etc.), cette situation expliquerait et justifierait la croissance de l'absentéisme. Il en est trop demandé aux salariés et ceux-ci, dans ce contexte, sont poussés naturellement à s'absenter pour reprendre souffle et compenser les surcharges de travail. Pour la direction, la solution pour réduire la charge de travail réside justement dans le retour au travail des absents. Un meilleur équilibre de la charge de travail pourrait en être attendu. Un taux de 10% d'absentéisme, c'est plusieurs centaines d'agents qui pourraient arpenter les rues plutôt que de rester chez eux. Pour cette même direction, qui s'est engagée auprès des élus et du public à rendre plus propres les rues, les réserves de main-d'œuvre sont justement à chercher de ce côté plutôt que par d'éventuelles embauches.

La situation semble donc bloquée tant les positions apparaissent irréductibles. Pour la direction, les absences seraient en partie volontaires, susceptibles d'être réduites par une politique adéquate de prévention et de contrôle. Pour les représentants du personnel, l'absentéisme relève d'un excès de charge de travail et toute discussion devrait commencer par l'octroi de moyens supplémentaires.

L'analyse des situations réelles de travail permet cependant de proposer d'autres pistes de réflexion, portant à la fois sur les parcours professionnels et l'activité quotidienne des agents.

- ① Le rajeunissement de la population salariée ne semble pas évident. Les moins de 30 ans représentent moins de 15% de l'effectif total. De plus, cette proportion, pour les cinq dernières années, est relativement stable et même connaît un certain tassement. Il est possible que les jeunes s'absentent un peu plus que leurs aînés (c'est le cas) mais la progression rapide du taux d'absentéisme ne peut certainement pas leur être imputée. En fait, en poursuivant l'analyse socio-démographique, ces dernières années, pour cette entreprise, ce sont les populations d'âges moyens qui ont vu leurs effectifs progresser le plus. Les salariés de 30 à 50 ans constituent dorénavant plus de 50% des effectifs. En menant des entretiens semi-directifs et des observations de travail, le diagnostic se précise : cette catégorie d'âge majoritaire occupe ce type

<sup>(4)</sup> Cette explication est acceptée largement par les acteurs de cette entreprise, y compris chez les syndicalistes et les salariés eux-mêmes.

d'emplois plus par nécessité que par vocation. Après avoir connu d'autres situations de travail (mécaniciens, coiffeurs, etc.), ils sont à la recherche d'une certaine sécurité d'emploi, et la direction des ressources humaines les embauchent justement en espérant que ceux-ci ne seront pas trop « absentéistes ». Mais le diagnostic peut être approfondi et il montre d'autres facteurs que l'âge en soi à l'origine de l'absentéisme.

- 2 Le travail de l'éboueur n'est pas particulièrement reconnu. C'est un travail qui doit être refait tous les jours. Il se remarque d'autant moins qu'il est bien effectué. Seule la saleté se remarque et se rend visible. La propreté ne se voit pas. L'évaluation des résultats de l'activité comporte une part d'ambiguïté difficilement réductible. Cette situation perturbe la relation managériale. Celle-ci est comprise avant tout comme la passation des consignes et le contrôle des résultats. Il n'existe pas de lieux pour débattre du travail et confronter ses conditions de réalisation aux prescriptions émanant du management. Dans les entretiens, les agents font part de leur désarroi. Ils peuvent être contrôlés en tout temps et voir s'abattre sur eux une sanction ou l'évocation d'un mauvais résultat. La relation managériale est vécue comme punitive. De nombreux agents témoignent ainsi d'épisodes de retraits et d'absences pour des périodes plus ou moins longues.
- 3 Le travail de l'éboueur s'inscrit dans une logique territoriale ; il s'agit d'arpenter les trottoirs et de rendre le service de la propreté aux usagers. Cette question est sensible et une trop grande familiarité de l'éboueur à l'égard de son territoire apparaît, pour certains, préjudiciable à l'efficacité. Il s'agit alors de rompre avec cette logique en instituant d'autres règles pour organiser les tournées (élargissement du territoire, changements fréquents). Pour l'agent de la propreté, la connaissance du territoire est pourtant un atout : ce qui doit être fait, selon le jour de la semaine, les conditions météo, les saisons et la nature de l'affluence diffèrent fortement d'une fois à l'autre. Priver l'agent de cette capacité d'anticipation complique sa tâche et risque de lui alourdir sa charge de travail. Les micro-ajustements sont rendus plus difficiles (par exemple, commencer par balayer autour de l'école plutôt que dans une rue adjacente en fonction des horaires de rentrées et sorties des élèves). De plus, cette réforme est conduite sans véritable concertation et reste incomprise par beaucoup d'agents.
- 4 Les caractéristiques socio-démographiques des agents, hors de l'âge, sont également pertinentes pour expliquer la situation. Cette population est recrutée sans diplôme préalable. Les agents habitent souvent loin des lieux où ils travaillent. Ils font parfois de longues heures de transport pour arriver au travail le matin. C'est une population dont l'état de santé n'est pas non plus au mieux. Certains connaissent une véritable usure professionnelle à la suite des années d'enlèvement des ordures derrière les bennes. D'autres sont affectés par des problèmes personnels récurrents (divorce, logements insalubres, garde des enfants, etc.). Pour un certain nombre, l'assiduité au travail représente ainsi un véritable casse-tête quotidien.

Ces éléments de diagnostic aident à cerner autrement la question de l'absentéisme dans l'entreprise. En eux-mêmes, ils ne suffisent pas à changer la situation. Dans tous les cas, il est essentiel de conduire une dynamique concertée pour déboucher sur un diagnostic partagé. Après, il sera temps pour les acteurs sociaux de définir des solutions et de veiller à leur application.



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973 installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

L'Anact s'appuie sur un réseau de 26 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)\*. **Le réseau Anact-Aract** a pour vocation de mettre en capacité les salariés et directions, plus particulièrement dans les **petites et moyennes entreprises**, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

\* En 2016, le réseau Anact-Aract épousera les contours des nouvelles régions, tout en maintenant ses implantations locales de proximité.

### Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en partenariat avec tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits en entreprise, permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur  
le réseau Anact- Aract,  
ses thématiques d'intervention  
et ses publications,  
rendez-vous sur [anact.fr](http://anact.fr)

10

QUESTIONS SUR...

# L'absentéisme

---

Fait économique, fait organisationnel, fait de société au carrefour de la performance, du sens et de la santé au travail, l'absentéisme est un symptôme de la relation de soi à son travail, à ses collègues et à son entreprise. Comment l'appréhender en vue de mieux agir ? Quelques pistes pour en savoir plus... en 10 questions.

192, avenue Thiers  
CS 800 31  
69457 Lyon Cedex 06  
Tél. : 04 72 56 13 13  
ISBN : 978-2-36889-124-7

Anact  Aract  
LE RÉSEAU

