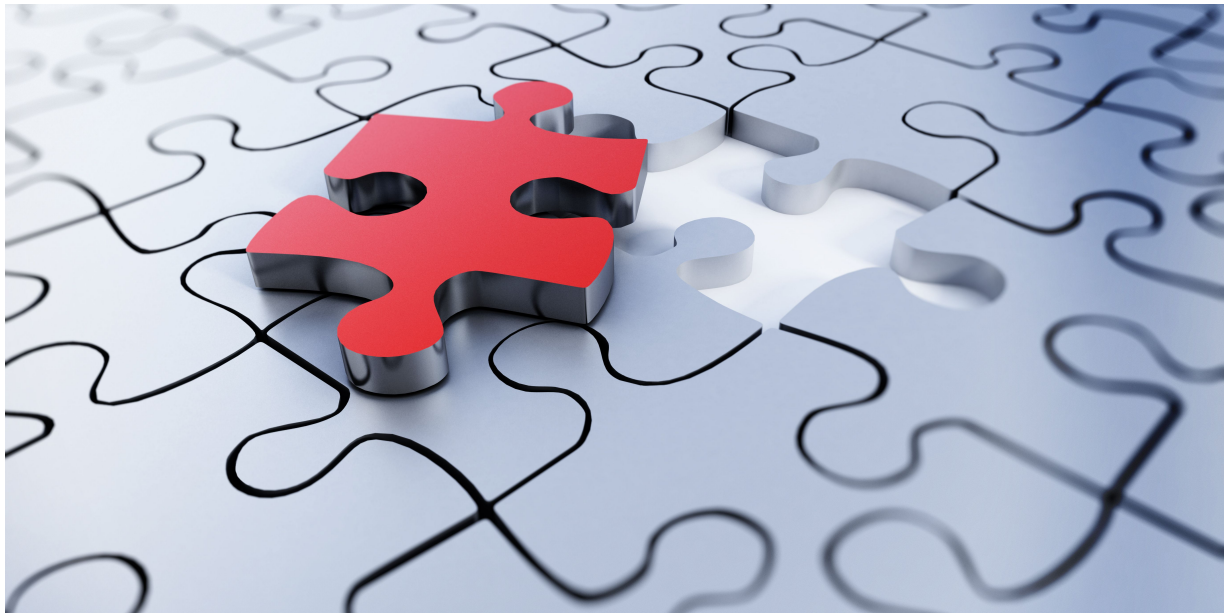


L'absentéisme



Un absentéisme chronique n'est pas une fatalité ! Des solutions existent...

*Le coût direct de l'absentéisme est estimé à près de 10% de la masse salariale¹, sans compter ses effets indirects à moyen terme sur l'image ou la motivation au travail et leurs corollaires financiers et immatériels. Si certaines absences sont incompressibles, d'autres sont variables, **des solutions existent pour les réduire sensiblement.***

L'absentéisme est la résultante d'un système mal équilibré

Puisqu'il n'en existe pas de définition universelle et univoque, nous utiliserons le terme « absentéisme » dans son sens le plus élémentaire de **constat des absences au travail alors que la présence est requise**. Nous ne traiterons donc pas ici des absences programmées ou accidentelles (congés formation, congés maternité...).

Cela signifie que l'absentéisme sera appréhendé ici sans jugement de valeur sur les motivations des personnes absentes ou sur une supposée « complaisance médicale », l'analyse portant d'abord sur l'organisation. L'objectif premier est de comprendre comment l'environnement interagit avec les conduites individuelles, et donc d'identifier, grâce à une recherche, les moyens qui peuvent effectivement permettre de les modifier.

Tous les auteurs étudiant l'absentéisme s'accordent sur trois points :

- ✓ D'une part il n'en existe pas de définition univoque, certaines se centrant sur sa structure, d'autres sur ses causes.
- ✓ D'autre part son coût est difficile à évaluer, parce qu'il n'existe pas d'indicateur standardisé, mais aussi parce qu'aux coûts directs visibles s'ajoutent des coûts indirects qui sont plus difficiles à estimer.
- ✓ Enfin, et c'est de notre point de vue l'essentiel, l'absentéisme est un phénomène complexe, en ce sens qu'il implique de nombreux facteurs qui interagissent les uns sur les autres sans qu'il soit possible de les isoler.

¹ Selon l'étude du cabinet Alma consulting group 2014

De ce triple constat il résulte que l'absentéisme doit s'analyser dans **un contexte local et dans un temps suffisamment long**, à partir d'indicateurs sélectionnés par les acteurs effectivement impliqués, et que les moyens d'action pour le réduire seront eux aussi choisis, actionnés et évalués dans une approche systémique.

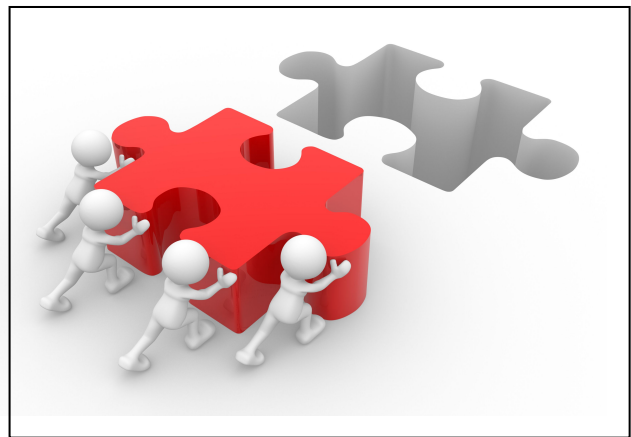
L'absence, une solution faute de mieux ?

Précisons tout d'abord qu'il faut garder à l'esprit qu'étudier les absences implique nécessairement de **s'intéresser en même temps aux présences**. Dans la réalité d'une organisation, les facteurs qui poussent à ne pas venir ont en effet beaucoup en commun avec ceux qui motivent à venir travailler et donc à ne pas s'absenter. La compréhension des « toujours présents » permettra d'identifier le versant positif de la dynamique psychosociale sous-jacente.

Parmi les classifications existantes dans la littérature spécialisée, nous reprendrons la distinction proposée par Marc Dumas (2006)² entre trois types de facteurs. L'absence – et donc la présence – peut ainsi être due :

- aux caractéristiques du travail associées à la santé et au bien-être ;
- aux attitudes et comportements associés à la motivation d'être présent ;
- aux facteurs hors travail qui font obstacle (ou non) à la présence.

L'absentéisme étant un processus complexe, ces trois facteurs ne peuvent donc pas être dissociés : une personne peut rencontrer des difficultés hors travail qui la pousseraient à s'absenter, mais qui peut aussi choisir d'être tout de même présente parce que son activité est suffisamment motivante, là où dans une autre situation moins gratifiante, elle choisirait d'être absente. Le poids et le mode d'interaction entre ces facteurs varient fortement selon le contexte : dans une



organisation donnée, on s'efforcera donc de comprendre **sous quelles formes se manifestent ces facteurs et quels sont les points d'équilibre qui déterminent l'absence ou la présence**.

Aux trois facteurs énoncés plus haut, notre expérience acquise en entreprise nous a conduits à y ajouter les valeurs. Au fil des interventions et des diagnostics, ce facteur en effet nous est apparu comme bien plus structurant que nous ne le considérions. Dans le domaine de l'absentéisme, cela se traduit par exemple par la prise en compte de dimension comme l'engagement ou la loyauté.

Pour comprendre comment agir, il nous faut considérer **l'absence comme l'aboutissement d'une délibération interne**, d'un processus de décision dans lequel la personne est confrontée à un dilemme qu'elle résout par l'absence, **alors que d'autres voies de résolution auraient pu être retenues. Loin d'être un choix positif, l'absence est un pis-aller, la moins mauvaise solution qui peut être évitée si d'autres options sont possibles.**

Là réside l'un des points-clés de notre conception pour réduire l'absentéisme.

² Marc Dumas « De la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétiques » in « Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher » Emmanuel Abord de Chatillon et Olivier Bachelard, L'Harmattan 2005

Quatre paramètres pour identifier les formes d'absentéisme

L'absentéisme peut prendre plusieurs formes qu'il faut apprendre à distinguer pour envisager d'agir. Il serait illusoire de proposer une typologie exhaustive tant le nombre de variables impliqué et important (plus de 200 selon Rhodes et Steers, 1990³). Il nous semble plus judicieux de chercher à identifier dans une organisation donnée les différents schémas (les « patterns »), ce qui permettra ensuite de déterminer leur ampleur, leur coût ou leur gravité respective. L'expérience nous apprend que quatre paramètres systématiquement impliqués sont :

- ✓ la structure temporelle : **durée et rythme des absences**, moment où elles interviennent (à certaines périodes de l'année, suite à certains événements, en phase de reprise de travail après un arrêt, etc.) ;
- ✓ les **caractéristiques des absent(e)s** : par exemple leur âge et leur sexe (en général peu déterminants), leur ancienneté dans le poste (facteur souvent impliqué) ;
- ✓ l'**environnement de travail** : service, activité, charge de travail, management ;
- ✓ l'**exposition aux risques psychosociaux** (stress, épuisement, etc.) et la qualité de vie au travail.

À la différence des paramètres précédents, ceux-ci ne peuvent s'appréhender qu'en interrogeant les personnes concernées puisqu'il s'agit de l'appréciation qu'elles portent sur leur situation et en même temps sur leur santé (nous entendons par santé non seulement l'absence de troubles, mais également les ressources pour maintenir son bien-être et faire face aux risques et aux atteintes à son intégrité).

L'absentéisme a des effets pour l'employeur et pour les salarié(e)s

L'absentéisme est le plus souvent ramené à un coût. Pour indispensable qu'elle soit, cette approche ne suffit pas à en bien mesurer toutes les conséquences.

Les coûts peuvent se décomposer en effet en trois postes que tout diagnostic se doit d'estimer aussi rigoureusement que possible :

- les **coûts directs**, dont le chiffrage est relativement aisé : prise en charge du délai de carence, remplacement de la personne absente, perte de valeur ajoutée liée au travail, etc ;
- les **coûts indirects**, tels que les assurances, la désorganisation du service, ou encore les effets sur l'image de l'entreprise ;
- les **coûts liés aux risques**, que l'on pourrait inclure dans les coûts indirects, mais que nous préférons distinguer ici. Si l'absentéisme peut être en effet envisagé comme un phénomène que l'on cherche à réduire, il peut être le symptôme de dysfonctionnements plus profonds dont d'autres effets pourraient se faire sentir à moyen ou long terme. L'absentéisme peut être par exemple un signe annonciateur de situations d'épuisement professionnel qui, faute d'être prises en charge suffisamment en amont, pourront générer d'importantes conséquences. De ce point de vue, l'absentéisme relève des coûts cachés de toute organisation du travail.



³ Rhodes & Steers (1990). *Managing employee absenteeism*. Reading, MA: Addison Wesley

Outre son coût effectif, il importe de se poser la question de la façon dont l'absentéisme est considéré et imputé dans le bilan de l'entreprise : est-il considéré comme une charge fixe inévitable ? Son évolution est-elle pensée comme maîtrisable ? Pèse-t-il sur les comptes de l'entreprise au point de limiter les investissements ou contraindre à réduire d'autres postes ? Est-il devenu au fil des ans **un poids mort auquel on s'est finalement accoutumé ?**

Des enquêtes sur des échantillons d'entreprises, qui ne peuvent par définition qu'être indicatives sur ce sujet, estiment chaque année le volume et le coût de l'absentéisme. En 2014, il s'établissait à 16,7 jours d'absence par salarié, soit un taux de 4,59 % (note en bas de page renvoyant à nouveau à l'étude d'Alma). Ce taux varie selon les années, mais se maintient depuis trois ans à un niveau élevé. Toujours selon ce cabinet, **1 % d'absentéisme représente 1,87 % de la masse salariale** (coûts directs et indirects).

Au-delà du calcul d'impact sous l'angle de la gestion, il faut ajouter les effets sur l'image et le fonctionnement de l'entreprise, à l'interne comme à l'externe. À l'interne, il faut pallier les absences imprévues, ce qui perturbe l'organisation, ce qui peut accroître la charge de travail individuelle si les collègues prennent en charge le travail de la personne absente, voire dégrader le climat au sein du collectif et engendrer de la lassitude des clients face à des changements inopinés d'interlocuteur.

Il faut enfin noter que l'absentéisme est trop souvent envisagé du point de vue de l'entreprise et peu du salarié, qui pourtant pâtit de ses absences, au-delà des seuls effets sur ses revenus : perte d'implication dans le collectif, travail à rattraper, lassitude des collègues « toujours présents », insatisfaction de ne pas avoir trouvé d'autres solutions pour régler un problème personnel ou faire face à un contexte professionnel difficile.

L'absentéisme, lorsqu'il se chronicise, fragilise la relation entre employeur et salarié : le premier est conduit peu à peu à s'interroger sur la fiabilité du second, qui de son côté s'interroge sur la capacité et la volonté de l'entreprise à lui procurer un cadre professionnel satisfaisant. « Les organisations ne peuvent plus se permettre de supposer que la santé des employés est seulement un sujet privé. **La santé des employés est de plus en plus un problème important et légitime de management.** » (3)



Agir en couplant rigueur de l'analyse et approche stratégique

Un plan de réduction de l'absentéisme s'organise autour des étapes habituelles de conduite de projet en management : constitution et formation d'un comité de pilotage, diagnostic, validation des moyens d'action, mise en œuvre, évaluation et correction.

Cependant, étant donné les spécificités du phénomène, une vigilance particulière doit être à notre avis portée sur plusieurs points :

- ✓ **La formation des membres du comité de pilotage :** l'absentéisme fait l'objet de représentations très diverses, souvent incomplètes. Face à un objet aussi multiforme, il importe de se doter d'une définition opératoire partagée, non dans l'absolu, mais pour la situation à traiter ;
- ✓ **La définition d'une attitude commune :** l'absentéisme fait l'objet d'attitudes elles aussi très diverses, de jugements de valeur parfois très marqués sur les facteurs en jeu ou de convictions a priori sur la pertinence de solutions. Indépendamment de leur validité, dans le contexte d'un plan d'action pour réduire l'absentéisme, de tels jugements ne peuvent que biaiser l'analyse des causes, le choix des solutions et l'évaluation des effets. Dans ce domaine sans doute plus que dans d'autres, il est indispensable de se doter de principes et d'un vocabulaire communs pour construire sereinement une pensée collective ;

- ✓ **Le traitement des causes de l'absentéisme** requiert une démarche de projet de l'ensemble du collectif de travail. Cela ne peut pas être l'œuvre des professionnels habituellement dédiés à cette tâche. Pour que la démarche soit réellement efficace, il est nécessaire d'impliquer chacun des acteurs grâce à des actions spécifiques dédiées aux différentes situations d'absence manifestées. Cela suppose au préalable une connaissance stabilisée entre causes et effets, ainsi qu'une véritable stratégie de mobilisation auprès de chacun des acteurs de l'organisation.
- ✓ **Le couplage d'approches quantitatives et qualitatives** : dans une entreprise, l'absentéisme est logiquement pensé en termes d'indicateurs construits sur des valeurs numériques (journées, coûts, etc...) qui seront croisées avec des variables qualitatives comme l'ancienneté ou le sexe. Mais il doit être également envisagé sous l'angle psychosociologique. L'absentéisme peut résulter d'une cause identifiée (une grossesse, un accident invalidant, un évènement familial) qui provoque mécaniquement l'absence. Mais dans nombre de situations, il résulte d'un compromis entre des facteurs qui poussent à l'absence et d'autres qui incitent à la présence. Un diagnostic fiable ne peut se priver de cette dimension subjective et dynamique, qui permettra de comprendre quels sont les facteurs subjectifs en jeu, quels sont les critères de décision mobilisés dans une situation pour décider de venir ou ne pas venir travailler, et comment se font les arbitrages. **L'enjeu de leur meilleure connaissance, c'est de pouvoir installer des actions favorisant le choix d'autres solutions que l'absence.**
- ✓ **L'examen lucide de toutes les sources** ; l'analyse des sources d'absentéisme conduira à interroger des facteurs de différentes natures : certains concerneront la gestion des absences la façon dont elles sont encadrées et suivies, ce qui participe à leur régulation.

D'autres porteront sur l'organisation du travail, qui peut contribuer à accroître l'absentéisme, directement (par exemple par la charge de travail ou l'exposition aux risques) ou indirectement (par exemple par les systèmes de remplacement des absences). Un troisième type de source peut s'avérer plus délicat à aborder alors qu'il est essentiel dans ce domaine. Il s'agit du management, qui peut parfois constituer un facteur aggravant, ou représenter au contraire une ressource. Aucune de ces sources ne devra être a priori exclue de l'analyse, et ne sera à inclure d'emblée dans les éléments du diagnostic.

- ✓ **Un examen sans a priori des solutions possibles**, pour les mêmes raisons que ce qui précède.
- ✓ **Un diagnostic orienté progrès**, qui portera certes sur les vulnérabilités, mais cherchera surtout à identifier les possibilités d'amélioration. Le diagnostic doit permettre de construire une vision dynamique et stratégique : quels sont les scénarios probables si rien ne change ? Quels sont ceux qui pourraient advenir en fonction de différentes actions envisageables ?



Les atouts d’Absilia

Absilia développe depuis sa création **une approche sous trois angles** :

- ✚ Celui de **la gestion** tout d’abord, en identifiant puis quantifiant les facteurs en jeu. Cette première focale permettra notamment de construire les tableaux de bord indispensables à la conduite et à l’évaluation du changement.
- ✚ Le deuxième angle est **sociologique** : il vise à comprendre les déterminants sociaux qui peuvent être impliqués, comme les caractéristiques historiques et sociodémographiques, les règles implicites de la vie collective (notamment des habitudes et représentations mentales des groupes de travail à propos des absences), les modes de régulation interne ou encore le style de management.
- ✚ Le troisième angle est **psychologique** : il s’intéresse à l’interaction entre la personne et son environnement dans le contexte professionnel. Absilia considère qu’une transformation durable ne peut s’obtenir sans une évolution à la fois de la situation, mais aussi de **la façon dont les acteurs se la représentent**. Ainsi pour l’absentéisme, l’un des objectifs est d’identifier les raisons qui poussent certaines personnes dans des situations données à préférer l’absence à d’autres solutions, et de comprendre comment ces mêmes personnes vivent leur choix (une fatalité ? un pis-aller ? un bon compromis ?).



Sur le plan du déroulement, notre approche se caractérise par une méthode itérative procédant en trois temps :

- ✓ D’abord la formulation d’hypothèses : l’absentéisme est posé comme un fait dont il s’agit d’identifier les causes possibles. Grâce aux outils de gestion, plusieurs facteurs explicatifs peuvent être repérés et hiérarchisés.
- ✓ Le deuxième temps consiste alors à choisir et mettre en œuvre un premier volant de dispositions ;
- ✓ Le troisième temps consiste à évaluer leurs effets. En fonction de la validation (ou de l’invalidation) de ces dispositions, le plan d’action peut être affiné par de nouvelles hypothèses, les progrès pouvant être mesurés et la stratégie confirmée ou réorientée.

Cette démarche s’inscrit nécessairement dans le temps long. Il serait illusoire de penser agir en quelques mois sur un processus à forte inertie comme l’absentéisme. Mais ce temps, couplé à un plan d’action, permet d’orienter les efforts collectifs vers une perspective identifiée et de constater à mesure les effets obtenus sur les facteurs ciblés.



Enfin, Absilia a développé des outils spécifiques de mesure psychosociale, au travers de questionnaires validés puis standardisés sur de grands échantillons, qui fournissent des données uniques permettant de réaliser un état des lieux dans un contexte particulier et mesurer ainsi les effets produits par le plan d’action retenu à partir des logiques d’interprétation validées par l’expérience acquise dans ce domaine.

Les chiffres de l'absentéisme⁴

Où en est le sujet de l'absentéisme en 2014 :

À cause de la durée plus importante des arrêts de travail en 2014, cette année montre une progression du problème.

Le taux d'absentéisme en 2014 est de 4,59 %.

- ✓ Le secteur privé français montre une légère hausse avec un **taux de 4,59 %**.
- ✓ Au regard des années précédentes, le taux d'absentéisme conserve un **niveau élevé**.
- ✓ Ce taux représente une moyenne de **16,7 jours d'absence par salarié en 2014**.

Le Taux de « Toujours Présents » :

Pour comprendre l'absentéisme, le taux de « Toujours Présents » est un très bon indicateur. Ce calcul permet de mesurer le volume de population concernée par l'absentéisme...

En 2014 on observe une légère baisse par rapport à 2013, inférieure à la hausse de l'absentéisme. L'absentéisme se concentre donc sur une population restreinte alors que la durée des arrêts s'allonge.

En 2014 la durée moyenne d'un arrêt maladie est de 18,1 jours (17,4 en 2013). Ce chiffre est en augmentation dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Répartition des motifs d'absence :

- Maladies : 84 %
- Accidents du Travail : 12 %
- Accidents de Trajet : 2 %
- Maladies professionnelles : 2 %

32,6 % des salariés sont absents au moins une fois dans l'année. Ce chiffre reste relativement stable par rapport à 2013 (32,4 %).

Chaque salarié s'arrête 0,63 fois par an. Ce chiffre est stable depuis 4 ans. Toutefois le nombre des arrêts de plus de 10 jours a tendance à augmenter (+5 % comparé à 2013) alors que celui des arrêts de moins de 10 jours diminue.

Les salariés âgés de 30-39 ans sont les plus touchés (36 %). La conjonction de contraintes spécifiques à cet âge explique ce chiffre : responsabilités familiales fortes à un moment où la carrière professionnelle bat son plein.

Les moins de 30 ans restent les plus résistants (26,9 %). En revanche, plus le salarié est âgé, plus l'arrêt maladie est long (28,2 jours pour les salariés de plus de 50 ans contre 11 jours pour les moins de 30 ans).

Les conditions de travail jouent un rôle important dans l'absentéisme

Un salarié ayant connu une restructuration ou une réorganisation de son service ou métier dans l'année est davantage absent qu'un salarié qui n'a connu aucun de ces événements (+20 %).

⁴ Source : étude Malakoff-Médéric 2015 sur l'absentéisme – 4^{ème} édition

