

# L'ABSENTÉISME OUTILS ET MÉTHODES POUR AGIR

# LE GUIDE



# AVANT-PROPOS

---

Depuis quelques années, le réseau ANACT, à la demande d'entreprises confrontées à un absentéisme croissant, s'est attelé à la compréhension de ce phénomène et propose des méthodes pour le prévenir et le corriger. Ce guide représente un travail de capitalisation d'actions menées dans des entreprises de tous secteurs et de toutes tailles. Son ambition est d'apporter des éclairages spécifiques aux questions que se posent les acteurs dans l'entreprise : comment définir l'absentéisme, utiliser les indicateurs existants, mobiliser le personnel et analyser les causes sous-jacentes à l'absence au travail ? Sont également proposés des éléments de démarche pour orienter l'action. L'absentéisme devrait être une préoccupation commune entre la direction, l'encadrement, le personnel et ses représentants (le CHSCT) ainsi que pour la médecine au travail. C'est en favorisant un rapprochement entre ces acteurs que les problèmes causés par l'absentéisme ont le plus de chances d'être résolus tout en garantissant un traitement équitable de la question pour tous les salariés.

---

Thierry Rousseau est chargé de mission au département changement technologique et organisationnel de l'ANACT. Ses domaines d'intervention sont l'absentéisme, la gestion des âges et la régulation de la charge de travail dans le contexte de l'évolution des systèmes de travail contemporains.

Contributeurs : Saïd Arezki (ARACT IDF), Denis Bérard (ANACT), Philippe Douillet (ANACT), Béatrice Gagné et Cindy Lemette (ARACT NPDC).

---

Remerciements :

Nous tenons à remercier plus particulièrement, Frédéric Dumalin, responsable du département changement technologique et organisationnel, Gilles Heude, Christian Mahoukou et Sylvie Setier du département Transfert et Communication de l'ANACT pour leur aide et leur soutien.

**Déjà parus dans la même « collection » et disponibles sur le site de l'ANACT :**

- Acquérir et transmettre des compétences : et si on se formait au travail ?  
32 pages, 2009
- Prolonger la vie active face au vieillissement : quels leviers d'action ?  
Les enseignements de l'étranger, 48 pages, 2007
- Réussir un projet industriel en PME : l'enjeu des conditions de travail - 36 pages, 2007
- Réussir un projet système d'information en PME : l'enjeu des conditions de travail  
44 pages, 2007
- Anticiper les mutations : accompagner les entreprises dans le développement des compétences - 76 pages, 2006
- Prévenir les risques professionnels. Guide méthodologique à destination des établissements du secteur public sanitaire et social - 36 pages, 2005
- Initier et conduire une action collective. Accompagnement des petites et très petites entreprises - 48 pages, 2004

# Sommaire

INTRODUCTION..... p. 2

## 1

L'ABSENTÉISME... DE QUOI PARLE-T-ON ? ..... p. 3

## 2

LES CAUSES DE L'ABSENTÉISME ..... p. 9

## 3

LES INDICATEURS DE MESURE DE L'ABSENTÉISME..... p. 17

## 4

UNE DÉMARCHE POUR L'ACTION ..... p. 27

# Introduction

L'absentéisme concerne de nombreuses entreprises industrielles ou de services à un moment ou un autre de leur développement. Les conditions de travail jouent un rôle souvent méconnu dans le processus qui conduit un salarié à s'absenter. Un travail sous fortes contraintes de temps, des horaires décalés, une organisation du travail inadaptée, un manque de reconnaissance ou encore des carences dans le dialogue entre l'encadrement et les salariés peuvent être des facteurs déclencheurs de l'absence. Il faut pouvoir analyser ces facteurs qui sont souvent spécifiques à l'entreprise.

Pour agir sur l'absentéisme, il est nécessaire d'en cerner les caractéristiques, de le définir, de préciser quels moyens l'entreprise peut mobiliser pour le réduire. Le plus souvent, les solutions trop globales s'avèrent un leurre. C'est plutôt par un ensemble cohérent de mesures particulières que l'on parvient à rétablir la situation. Une politique de petits pas est préférable à des actions spectaculaires mais peu suivies dans le temps. Il est primordial de faire en sorte que l'absentéisme devienne un objet commun de préoccupation entre les acteurs de l'entreprise. Telle est l'ambition de ce guide : proposer un cadre d'analyse de l'absentéisme au travail qui puisse servir de repères à l'action.

# 1 - L'absentéisme... de quoi parle-t-on ?

---

L'absentéisme se traduit par des coûts importants pour l'entreprise : remplacement au pied levé des salariés, retard dans les livraisons, service de qualité médiocre, etc. Une part de sa performance dépend de la capacité de l'entreprise à maintenir les salariés au travail. Pour les collectifs de travail, les absences des uns ne sont pas toujours sans conséquences sur les autres : report de charge de travail, difficulté à prendre des congés, etc. Un absentéisme trop élevé peut contribuer à miner la cohésion des équipes de travail. Pour le salarié, l'absence peut être consécutive à une rupture brutale de l'état de santé (un accident de travail, par exemple) ou témoigner d'une dégradation lente et progressive (une maladie professionnelle). Des absences récurrentes traduisent aussi, chez certains, un désengagement au travail plus ou moins prononcé. L'absentéisme comporte de nombreuses conséquences économiques et sociales, tant pour l'entreprise que pour les salariés.

La gravité de l'absentéisme est connue des gestionnaires au travers de deux canaux principaux : le management de proximité qui s'inquiète du manque ponctuel de salariés et les indicateurs de gestion qui totalisent le nombre de salariés absents. Le manager de proximité, en charge de l'organisation quotidienne du travail, constate au jour le jour le nombre de personnes manquantes. Cet élément traduit les évolutions quotidiennes du phénomène, mais manque de recul. Quelle est l'ampleur de celui-ci ? Comment le définir ? Ces questions ne trouvent de réponse que dans le recours à des outils de gestion et de mesure (des indicateurs). Compter les absents, suivre l'évolution dans le temps de l'absentéisme, connaître la situation pour les différents secteurs de l'entreprise, tel est bien le premier enjeu d'une démarche sur l'absentéisme.

## Définir l'absentéisme

La notion d'absentéisme doit être cernée avec précision. Pour le responsable, il est nécessaire de baliser soigneusement le phénomène et d'adapter les outils d'analyse à la situation de l'entreprise.

A cet égard, le rôle des conditions de travail doit être souligné sans relâche. Dans ce sens, **l'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de**

**dégradations des conditions de travail entendues 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.).** Certaines absences ne sont pas de l'absentéisme, et il est moins pertinent de se focaliser sur celles-ci (les congés de formation ou de maternité, par exemple) que sur d'autres, plus significatives pour

l'entreprise (les accidents et les maladies professionnelles, l'absence ordinaire et répétitive, etc.). De plus, il convient avant tout d'insister sur les éléments qui peuvent faire l'objet d'une action correctrice ou préventive dans l'entreprise. Les situations sont diverses et l'entreprise doit chercher à mieux connaître ses spécificités pour agir avec efficacité contre l'absentéisme.

Il est donc nécessaire, pour chercher à être le plus précis possible, dans la définition de l'absentéisme, de recourir à une description des principales catégories d'absences, significatives du point de vue des conditions de travail propres à chaque entreprise. C'est un préalable à l'action de dénombrement des absents. C'est aussi un choix effectué par les responsables : il faut savoir ce que l'on va exclure et ce qui va être inclus dans le calcul du taux d'absentéisme.

#### ● **Les absences pour maladies (ou la maladie ordinaire)**

Le plus souvent, ces absences sont justifiées par un certificat médical ; elles sont donc motivées. Dans de nombreux cas, cette catégorie représente la plus forte proportion des absences. Courtes (moins de 10 jours) ou plus longues, elles perturbent fortement le fonctionnement de l'entreprise. Même motivée, la maladie est un phénomène éminemment subjectif : venir ou pas au travail dépend de plusieurs facteurs. La motivation individuelle, les obligations de coopérations avec le collectif peuvent influencer positivement la décision d'être présent. De

plus, l'aptitude au travail dépend des caractéristiques de celui-ci. Souffrir d'une extinction de voix, pour une personne devant prendre impérativement la parole (un enseignant, un conférencier, etc.) devient rédhibitoire alors que pour un travail de bureau ça ne l'est pas. Les variations de la charge de travail et les exigences de service peuvent influencer fortement le retrait des salariés de leurs postes de travail. Ce type d'absence, caractéristique d'une interaction entre l'état de santé de la personne et les obligations du poste, doit faire l'objet d'une attention soutenue de la part des responsables. Souvent, il est révélateur du climat social dans lequel évoluent les salariés.

#### ● **Les accidents de travail (et de trajet)**

Les absences consécutives à un accident du travail sont le prototype de l'absence involontaire, imposée par un événement grave et subit. Dans certains secteurs industriels - BTP, métallurgie, transports, collecte des ordures, etc. - les accidents de travail peuvent représenter un nombre de jours conséquents d'absences. Il est donc nécessaire d'en tenir le compte d'autant que des actions sur les conditions de travail - connaissances des règles de sécurité, remontée et analyse des incidents (par le CHSCT et les "préventeurs sécurité") - peuvent infléchir la progression de ce type d'absences.

#### ● **Les maladies professionnelles**

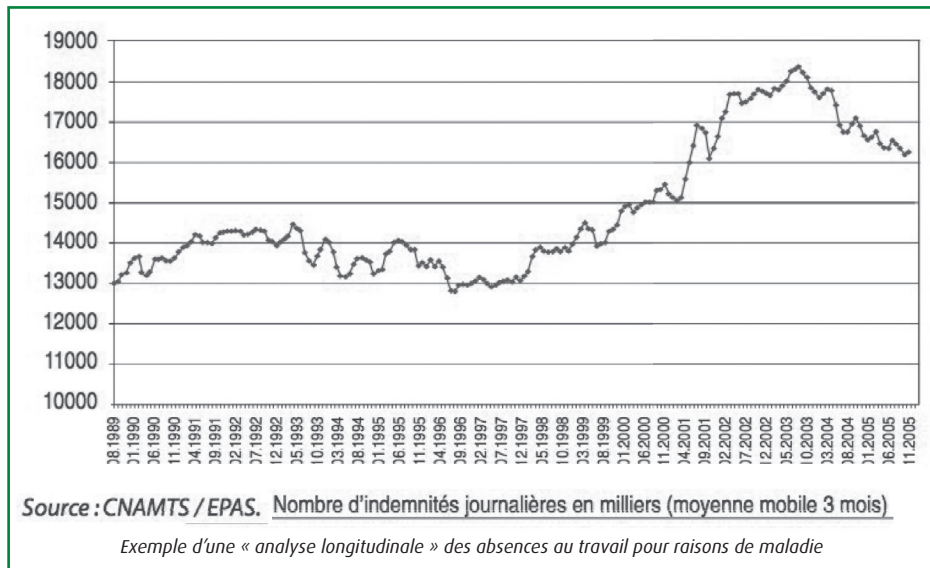
Le processus menant à la déclaration de maladies professionnelles a un impact certain sur l'absentéisme. Avant de conduire à un licenciement éven-

tuel (pour inaptitudes), les pathologies dont l'origine est professionnelle se traduisent par des restrictions et des journées d'absence. C'est notamment le cas avec les Troubles Musculo-squelettiques (TMS) dont le nombre n'a cessé de grandir depuis vingt ans (plus de 34 000 salariés ont été indemnisés en 2007 pour une perte de plus de 7 millions de jours de travail). Cette catégorie de pathologies trouve son origine dans différents facteurs : organisation du travail (gestes répétitifs et/ou à forte contrainte), ports de charges lourdes, efforts prolongés, exposition au bruit ou à des produits chimiques, etc. Il est important pour l'entreprise d'en suivre l'évolution, d'autant que les jours d'arrêts maladie sont ici le signe précurseur de problèmes plus profonds (absences répétées et longues, voire licenciements pour inaptitudes).

### • Les absences injustifiées

Ce type d'absences représente globalement une portion congrue du total des absences : elles sont de courte durée et le manque de justification entraîne le plus souvent des sanctions pour les salariés qui ne sont pas en mesure de motiver les raisons de leurs absences au travail (non-paiement des journées d'absence, pertes de primes, sanctions disciplinaires, etc.). Ce type d'absence traduit également une relation problématique des salariés avec l'entreprise : insatisfaction latente à l'égard des conditions d'emploi, fatigue, manque de motivation, non-respect des règles de prévenance, etc. C'est un témoin du climat social général dans l'entreprise.

**Evolution du nombre d'indemnisés journalières de 1989 à 2005**



## Taux, ratio, numérateur et dénominateur...

Le taux d'absentéisme est généralement calculé sous la forme d'un *rapport* entre les effectifs *prévus* (effectif

théorique) et les effectifs *présents*, pour une période déterminée.

Le taux d'absentéisme est donc un *ratio* que l'on peut exprimer comme suit :

Taux d'absentéisme =

*Nombre de jours d'absence (ou d'heures) pendant une période X*

*Nombre de jours théoriques (ou d'heures) pendant la même période*

Du point de vue des conditions de travail, les éléments suivants peuvent composer le calcul du taux d'absentéisme :

- les arrêts pour maladies ordinaires
- les accidents de travail
- les maladies professionnelles
- les absences injustifiées
- les accidents de trajets
- etc.

En fonction du contexte de l'entreprise, ce qui est retenu dans le numérateur peut varier, et l'on peut constater que dans les faits, les pratiques d'entreprises sont très diverses. Certaines absences reconnues légitimes, comme les congés maternité ou paternité, peuvent être exclues du calcul du taux d'absentéisme. L'important est de pouvoir analyser finement ce qui perturbe le plus le

fonctionnement de l'entreprise et de mettre en relief les types d'absentéisme qui témoignent de conditions de travail difficiles, ou bien ceux qui fragilisent les collectifs de travail. Il s'agit ici de choisir ce qui est sensible et significatif du point de vue du fonctionnement de l'entreprise.

## Suivre les évolutions d'une année à l'autre...

Une fois la définition retenue, il importe de s'en tenir à celle-ci afin de pouvoir effectuer des comparaisons dans le temps. Ces comparaisons ne sont possibles qu'à partir de bases de données homogènes. Cet élément est d'autant plus important qu'il s'agit moins de se comparer aux autres (ce qui est difficile du fait de la diversité des définitions retenues par



les entreprises), que de procéder à des comparaisons internes : ce qui compte, ce sont les variations dans le temps du taux d'absentéisme. Un indicateur sert de moyen d'alerte : c'est un témoin qui permet de vérifier l'état de santé de l'entreprise. Un emballement du taux d'absentéisme doit être repéré à temps pour agir. Pour ce faire, dans la mesure du possible, il reste nécessaire de conserver une même méthode d'enregistrement des données au cours du temps.

La définition de ce qu'on entend par absentéisme doit conserver une certaine homogénéité (sous peine de rendre impossibles les comparaisons).

Pour aller plus loin dans l'analyse des données, pour être capable de suivre le phénomène « en temps réel » et définir des actions correctives, il peut être pertinent de mettre au point un *tableau de bord* de suivi de l'absentéisme.

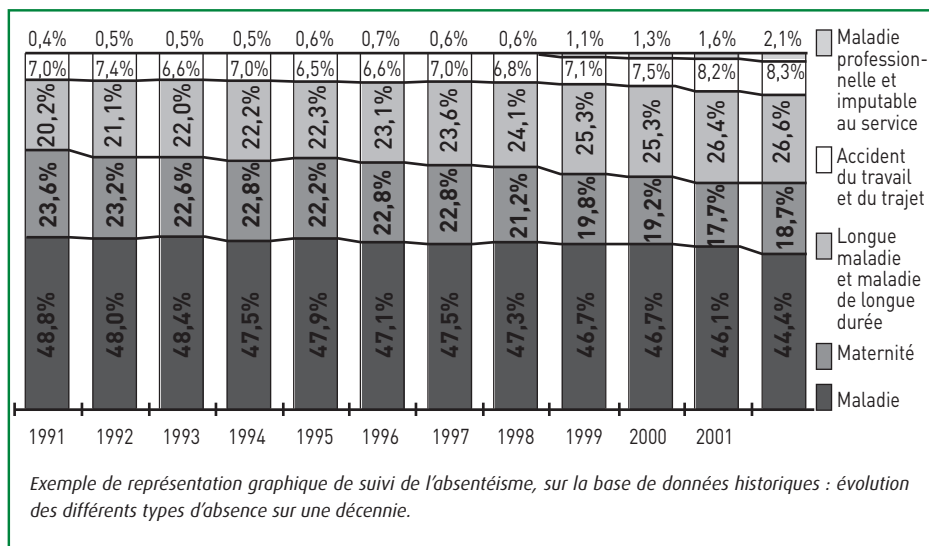
A noter qu'un tableau de bord de l'absentéisme sera plus riche d'enseignements s'il permet des comparaisons d'une année à l'autre, et mieux encore, sur plusieurs années consécutives.

### Exemples de tableaux de suivi des absences (parfois dénommées «congés»)

Libellé congés/modalités	Nombre agents en 2006	Nombre agents en 2005	Nombre de jours en 2006	Nombre de jours en 2005	Nombre jours moyen par agents concernés en 2006	Nombre jours moyen par agents concernés en 2005	Nombre jours moyen par agents en 2006	Nombre jours moyen par agents en 2005
CG LONGUE DURÉE	11	13	3543	3076	322	237	3,75	3,24
CG LONGUE MALADIE	13	24	2615	3066	201	128	2,77	3,23
CG ACCIDENT SERVICE	31	40	813	383	26	10	0,86	0,40
CG MATERNITÉ	13	16	732	1006	56	63	0,78	1,06
CG ORDINAIRE de MALADIE	464	502	9051	11103	20	18	9,59	11,71
CG PATERNITÉ	8	12	66	29	8	2	0,07	0,03
Somme :	540	707	16820	18663	31,15	26,40	17,82	17,96

*Exemple de tableau de suivi de l'absentéisme présentant la répartition par type d'absences : avant de calculer des taux, il faut décompter les journées d'absence. Les deux dernières colonnes renseignent, pour chaque nature d'absence, sur le nombre moyen de jours d'absence par agent. Pour obtenir des taux d'absentéisme, il faudrait, en appliquant la définition citée plus haut diviser ces moyennes de jours d'absence par le nombre total de jours ouvrés de l'année. Le taux global d'absentéisme pour l'établissement sera alors la somme de ces taux par nature d'absence.*

## Evolution de la répartition des jours d'absence pour motifs médicaux



Il faut d'abord savoir ce que l'on veut mesurer : toute absence n'est pas de l'absentéisme. La définition de départ conditionne étroitement les résultats obtenus. L'entreprise doit se concentrer sur les facteurs d'absentéisme les plus significatifs dans son contexte et les plus susceptibles,

par une action appropriée, de pouvoir faire l'objet d'une intervention efficace. Ensuite, il est nécessaire, si l'on veut pouvoir disposer d'un indicateur d'alerte fiable et valide dans le temps, de s'en tenir à cette définition.

## 2. Les causes de l'absentéisme

Les causes de l'absentéisme sont nombreuses. Il faut examiner le rôle direct des conditions de travail (ambiance, espace, horaire, etc.) mais aussi prendre en compte la façon dont les nouvelles exigences du travail (qualité, fiabilité, etc.) vient bouleverser les collectifs de travail et générer des pressions parfois mal vécues par les salariés. Le rapport au travail doit aussi faire l'objet d'une attention soutenue: l'engagement au travail dépend de conditions précises qui peuvent ne pas toujours être garanties par les systèmes de reconnaissances professionnels existants. De plus, ce sont des personnes avec leurs particularités qui s'absentent: l'âge, le genre, le degré d'usure des salariés conditionnent la propension d'un collectif à s'absenter. Enfin, les questions de conciliation des temps — entre la vie professionnelle et le hors travail — joue parfois un rôle significatif dans l'absentéisme.

### Le rôle direct des conditions de travail

Les conditions de travail sont le critère auquel on pense le moins spontanément pour expliquer l'absentéisme. Pourtant, dans de nombreuses situations, une relation directe peut être établie entre les caractéristiques du travail et l'état de santé du personnel : port de charges lourdes, risques liés à la circulation (chauffeurs-livreurs), travail à l'extérieur, pressions temporelles, stress, etc.

#### • Les conditions matérielles du travail

Dans un premier moment, il faut ainsi considérer « les conditions matérielles » de réalisation du travail : la configuration des locaux, l'état de ceux-ci, les horaires de travail, les commodités d'accès, etc. Il faut aussi prendre en compte les aspects physiques du poste de travail : les efforts, les déplacements de charges, les risques et les contraintes liés à l'environnement (bruit, température, présence de produits toxiques, etc.). Cet effort de limi-

tation des risques peut s'appuyer sur les missions du CHSCT et les services de prévention. Les représentants du personnel peuvent ainsi être associés à une politique de prévention de l'absentéisme.

#### • Les nouvelles exigences du travail

Dans de nombreux secteurs, le travail tend à se dématérialiser. D'autres exigences apparaissent, comme la nécessité d'assurer une relation de qualité au client ou le travail sous fortes contraintes de temps. La prescription détaillée des opérations cède peu à peu la place devant un système de commande du travail fondé sur la définition générale d'objectifs que le salarié doit atteindre. Cette situation se traduit parfois par un accroissement de la charge mentale et du stress. Ces nouvelles dimensions de l'activité doivent être pleinement prises en compte dans la survenue de certaines formes d'absentéisme.

A côté de l'accélération des rythmes de travail (faire plus en moins de temps) que l'on peut observer, on assiste aussi à une densification des exigences attachées à la réalisation du travail. Cette densification des exigences du travail se rattache, pour le salarié, à la nécessité, dans le cadre de l'activité de tous les jours, de résoudre des problèmes, de faire face à des situations inédites, d'intervenir en temps contraint ou d'assurer la production sans stocks intermédiaires :

- l'exigence de qualité de service ;
- la diffusion de la contrainte économique à l'ensemble des échelons organisationnels ;
- la contraction des délais, etc.

Tenir un poste de travail, ce n'est plus alors seulement assurer une série de tâches préprogrammée par la hiérarchie, c'est aussi prendre en compte **les contraintes de l'environnement externe à l'entreprise dans le cours de l'activité quotidienne** :

- jusqu'où aller dans le soin avec un patient dans un contexte de resserrement budgétaire et alors qu'il y va de la santé des personnes ?
- comment tenir compte des normes environnementales et de qualité ?
- comment diminuer les coûts d'un produit ou d'une prestation de service pour maintenir la capacité concurrentielle de l'entreprise ? Etc.

Ces questions ne peuvent être instruites par une procédure toute faite qui

garantirait, de façon certaine, la réponse juste et légitime déployée par les personnes au travail. Elles font aussi appel et exigent l'autonomie de ces individus au travail.

Cet appel à l'autonomie, à la capacité de chacun de développer des réponses originales face à des problèmes inédits (l'esprit d'initiative), à s'impliquer dans le travail et à ne pas rester en retrait, caractérise la situation de nombreux salariés d'aujourd'hui. Dans ce contexte, plusieurs d'entre eux peinent à trouver des repères adéquats. La régulation de la charge de travail devient problématique, moins établie que dans les organisations rigides. Une réponse à ces incertitudes peut alors revêtir la forme de l'absence.

## **Le rapport au travail : l'engagement et le désengagement**

Les causes de l'absentéisme ne résident pas seulement dans le constat de problèmes de santé ou d'un empêchement impératif de tenir le poste de travail. L'absentéisme peut aussi être la conséquence d'une difficulté d'engagement au travail. Qu'est-ce à dire ? L'engagement au travail peut être traduit par « *le degré selon lequel une personne perçoit son travail comme étant une partie importante de sa vie et de son identité, grâce aux opportunités qu'il offre de satisfaire des besoins importants* »<sup>1</sup>. On parle aussi plus simplement d'implication dans le travail. Cette notion met l'accent sur ce que la personne

---

<sup>1</sup> LAWLER E.E. et HALL D.T. (1970), "Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, p. 305-312. Cité par Serge PERROT, CREPA-DRM, Université Paris-Dauphine in «L'engagement au travail : analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo»

investit dans son travail ou son organisation, sur le rapport réciproque qui lie une personne avec une situation de travail et son employeur.

### ● **La relation de service : des enjeux particuliers pour les salariés**

Dans le cas des métiers en relation avec le public (la relation de service), la présence en direct du client/usa-ger, physique ou par téléphone (dans les centres d'appels), présente des contraintes spécifiques de travail. L'impossibilité de différer la réponse apportée au client, combinée avec la proximité physique représente une source potentielle de tension, surtout lorsque l'organisation du travail est inadaptée. Ce type de **risques peut**

provoquer un stress important chez les salariés. Dans certains cas, lorsque ce stress devient trop prononcé, il peut en résulter une position de retrait ou de désengagement des salariés les plus fragiles, si des mesures ne sont pas prises pour prévenir ce qu'il est possible de désigner par la notion générique de risques psychosociaux que l'on rencontre souvent dans ce type de métiers.

### ● **Polyvalence et absentéisme : des salariés interchangeables**

Une observation chez un équipementier automobile confronté à un absentéisme croissant montre une organisation du travail reposant sur une forte polyvalence. Cette logique d'or-

## Les conditions de l'implication

L'implication au travail des salariés n'est jamais garantie une fois pour toutes ; celle-ci dépend de conditions bien précises. Le contrat de travail – l'échange d'un travail contre le salaire - ne suffit pas à l'assurer : une action managériale est toujours nécessaire pour s'assurer que les efforts consentis dans le travail seront reconnus et valorisés. De plus, un système équitable doit permettre de comparer la valeur des apports de chacun à la construction commune. L'observation montre que l'engagement au travail reste toujours fragile. Il peut, par exemple, être remis en question dans des situations de tension au sein du collectif de travail. De même, un contexte de changement organisationnel ou d'évolution de la culture d'entreprise peut induire des comportements de retrait, surtout s'il est insuffisamment expliqué par le management. Les causes d'un manque d'implication peuvent être plus personnelles : par exemple, le fait de n'avoir pas obtenu une promotion, ou de connaître un blocage de carrière. De ce point de vue, la question de la reconnaissance professionnelle reste essentielle. Les salariés ont besoin de percevoir l'horizon professionnel dans lequel ils peuvent agir et déployer leurs compétences. Les démarches de reconnaissance et développement des compétences prennent alors tout leur sens : permettre une meilleure implication au travail.

ganisation du travail, ici poussée à son extrême, produit un sentiment d'interchangeabilité : personne n'est essentiel, chacun peut faire ce que l'autre fait et être remplacé au pied levé. Cette polyvalence est explicitement recherchée par le management... justement pour pallier les fréquentes absences (de courte durée) des salariés. Or, en rendant le travail interchangeable, le risque est de lui faire perdre son caractère valorisant, c'est-à-dire le fait qu'il soit essentiel à la poursuite de l'activité, qu'il s'appuie aussi sur la compétence individuelle et le geste professionnel. Il est vrai que la polyvalence développée par cette entreprise apparaît davantage comme une forme de flexibilité que comme un élargissement des domaines de compétences pour les opérateurs. En fait, une organisation du travail qui rend les tâches interchangeables peut être considérée comme un facteur de désengagement au travail menant à de l'absentéisme. On atteint ici les limites de ce que l'on peut attendre de ce type d'organisation du travail fondée sur une forte division du travail.

## Les caractéristiques des populations au travail

Au-delà du lien direct avec les conditions de travail, l'analyse de l'absentéisme passe par la prise en compte d'autres dimensions : sociales, sanitaires et démographiques, par exemple. Ainsi, l'âge et l'ancienneté peuvent être associés à des formes spécifiques d'absentéisme. Pour mieux cerner ces formes spécifiques d'absentéisme liées aux caractéristiques de la popu-

lation salariée, un détour par l'analyse démographique des populations peut s'avérer nécessaire. Un tel détour est un préalable pour mettre en place des politiques adéquates (prévention de l'usure professionnelle, organisation du travail adaptée, souplesse des horaires, etc.).

### • Âge, usure professionnelle et absentéisme

L'examen de la relation entre l'âge, les facteurs d'usure professionnelle et l'état de santé de la population est essentiel pour une bonne compréhension de l'absentéisme. L'usure professionnelle est souvent décrite comme un facteur qui contribue à l'absentéisme : une population qui vieillit présente souvent un profil spécifique d'absences. Celles-ci sont peut-être moins fréquentes mais durent plus longtemps. Dans certains cas, l'absentéisme de cette population peut même être compris comme le signe précurseur d'un risque de sortie précoce d'activité pour raisons de santé (par l'inaptitude). Mais avant, des restrictions pourront apparaître et causer des problèmes importants à l'entreprise.

À l'inverse, une population jeune, dans certaines circonstances, pourra avoir tendance à s'absenter fréquemment mais pour de courtes durées. Dans ce cas, si d'emblée la question de la pénibilité du poste ne peut être écartée, il peut être nécessaire de s'interroger sur les mécanismes de recrutement et d'intégration au travail des plus jeunes. Les premiers pas de ceux qui entrent dans l'entreprise représentent

une expérience cruciale souvent négligée. Le développement du tutorat peut pallier une intégration brutale. En tout cas, il reste indispensable d'accompagner ce processus (sous peine non seulement de voir croître l'absentéisme, mais aussi le turn over).

L'absentéisme lié à l'âge touche donc des populations spécifiques qu'il est possible d'identifier facilement. Il peut alors être compris comme le **révélateur** plus ou moins fidèle de **l'état de santé d'une population** vieillissante ou de la capacité de l'entreprise d'intégrer les nouveaux arrivants.

### Âge et absentéisme : le cas d'une collectivité territoriale

Dans un service de propreté d'une grande ville, un absentéisme croissant ces dernières années est imputé à un rajeunissement de la structure des âges. Pour les plus jeunes, le travail ne ferait plus l'objet d'un investissement fort dans un métier ingrat et socialement peu valorisé. Un véritable comportement « absentéiste » se ferait ainsi jour, des « professionnels » de l'absence utiliseraient toutes les astuces à leur disposition pour éviter le travail et exploiter les facilités du service (absence de délais de carences, inefficacité des contre-visites médicales, faillite des sanctions, etc.). L'explication de l'absentéisme, aux yeux de certains acteurs de l'entreprise, est pratiquement renvoyée à un invariant anthropologique : la perte de centralité de la valeur "travail" dans les sociétés contemporaines. L'absence serait le résultat d'un comportement absentéiste qui affecterait massivement une classe d'âge (les nouveaux entrants).

L'analyse de l'évolution des structures des âges permet de nuancer ce propos. Si la moyenne d'âge connaît un abaissement relatif, ce n'est pas au profit d'un rajeunissement perceptible de la population salariée. Les moins de 30 ans constituent seulement 14,5 % de la population, proportion en très légère augmentation de 2001 à 2005. Les plus de 50 ans, de leur côté, passent de 28,7 % de l'ensemble à 21,5 %. Les classes d'âges intermédiaires passent de 57,8 % à 64 % de l'ensemble. En fait, les embauches dans le service se font à tous les âges : le service intègre de nombreux salariés d'âge moyen qui ont connu des trajectoires professionnelles antérieures et cherchent maintenant une stabilité professionnelle. Si dans certains cas les jeunes s'absentent plus que d'autres, l'évolution à la hausse du taux d'absentéisme ne peut être imputé à un rajeunissement de la population salariée. D'autres facteurs sont en cause que l'intervention de l'ANACT met en relief : gestion et encadrement des équipes (un management autoritaire et prescriptif), transformation du travail peu expliquée aux agents, rapports aux usagers problématiques, éloignement du travail du lieu de domicile (avec des temps de transport allongés), etc. De plus, la population des éboueurs apparaît socialement marquée par le regard porté à leur activité : comment alors renverser cette représentation pour faire de ce travail, plus qu'un simple gagne pain, un véritable métier ?

Cependant, le plus souvent, différents facteurs s'entrecroisent et peuvent s'additionner. Par exemple, une entreprise peut disposer d'une forte proportion de salariés âgés (plus de 45 ans) alors que le contexte de travail est particulièrement difficile : travail posté, rythmes irréguliers, efforts répétitifs, etc. Cette population peut aussi avoir connu des expositions professionnelles spécifiques, particulièrement « usantes ». Dans d'autres cas, ce sera une réorganisation de la production qui, déstabilisant des situations établies depuis longtemps, se traduira par une montée des absences pendant une période d'adaptation, plus exigeante pour les salariés les plus anciens.

Dans ce type de cas, qui met en jeu **un croisement subtil entre les caractéristiques démographiques du personnel et le travail, un accroissement du taux d'absentéisme peut être interprété comme la manifestation d'une certaine usure affectant des populations spécifiques de l'entreprise**. Dans ce contexte, la connaissance des structures d'âge de l'entreprise (ou de certains secteurs bien particuliers) représente un atout pour la mise en œuvre de politiques de prévention (adaptation du travail, diversification des générations au travail, tutorat, organisation de trajectoires professionnelles).

### • Genre et absentéisme

L'influence du genre sur l'absentéisme, dans certaines situations, peut être une variable à considérer. En effet, aujourd'hui, en France, près de 81 % des femmes de 29 à 45 ans ont

une activité salariée et représentent à elles seules, 46 % de la population active. Lorsque l'on étudie cette population, on doit considérer la question de la conciliation des temps de vie (travail et hors travail). Car, malgré des évolutions notables des représentations - et dans une moindre mesure des pratiques sociales -, ce sont toujours les femmes qui ont majoritairement la charge des enfants et réalisent l'essentiel des tâches domestiques.

Mais, il faut également tenir compte des modalités spécifiques d'intégration à l'emploi : les incapacités de travail touchent fortement la population féminine, notamment dans l'exercice des métiers à fortes contraintes physiques. Les femmes représentent 80 % des emplois à très bas salaires et pour 30 % occupent un emploi à temps partiel - contre 5 % des hommes. Le genre doit être corrélé avec l'inscription spécifique sur le marché du travail. Il faut donc en faire cas dans la problématique de l'absentéisme ; il ne faut pas le traiter de manière isolée, mais toujours en rapport avec d'autres éléments pour une analyse réaliste de ce type d'absentéisme.

### La conciliation travail et hors travail

Le contexte de travail ne peut expliquer à lui seul la totalité des situations d'absentéisme. La vie hors travail et ses aléas jouent aussi un rôle non négligeable dans la survenue de l'absentéisme, que ce soit pour des raisons ponctuelles (l'absentéisme court lié à des petits problèmes de santé...)



## Risques psychosociaux et présentéisme : deux cas d'entreprise

Nombre d'entreprises sont aujourd'hui confrontées à la question des risques psychosociaux. A cette occasion est souvent évoquée la question de l'absentéisme du personnel, qui apparaît comme le révélateur de tensions excessives pesant sur les épaules des salariés. Mais dans certains cas, on assiste aussi à des formes de « présentéisme excessif » dans lesquelles les salariés tiennent à rester à leurs postes malgré des problèmes de santé physiques et mentaux (ce qui se traduit par une altération de leurs performances).

C'est le cas dans cette société d'ingénierie. Composée d'une population hautement qualifiée d'ingénieurs et cadres, un malaise social est évoqué et mis en relation avec des changements de procédures, une gestion de projets de plus en plus complexes et une charge de travail en forte augmentation. Mais ce malaise ne se traduit pas directement par un taux d'absentéisme important. Au contraire, les salariés prolongent leur présence au travail de façon importante. C'est le cas aussi dans ce laboratoire de recherche dans le domaine de la santé : l'absentéisme est au plus bas alors qu'un malaise grave est évoqué (nombreux et sévères conflits entre les personnes, encadrement mis en cause, dialogue laborieux qui conduit à des tensions qualifiées par tous d' « insupportables »). Le « mal-être » au travail ne se traduit pas automatiquement par un retrait « physique » de l'entreprise (au moins dans une première période de tensions). Ce « présentéisme » peut cacher une surcharge de travail et l'impossibilité de rompre un rythme de travail particulièrement exigeant. D'ailleurs, dans certains cas, des salariés reviennent rapidement de congés maladie afin de mieux gérer la surcharge de travail du retour. La pression d'un collectif soudé, organisé autour de projets mobilisateurs, peut également entraîner une présence excessive au travail. Cette situation, bien que difficile à interpréter, peut être considérée comme un signe précurseur de risques psychosociaux et de problèmes de santé importants.

Les interventions du réseau ANACT sur ce thème sont centrées sur l'analyse des tensions et des mécanismes de régulation (1). Elles montrent toute l'importance d'une bonne analyse du contexte professionnel, des formes de rapports au travail et des relations sociales pour comprendre la nature de l'engagement au travail des salariés.

ou bien récurrentes comme pour des problèmes de garde d'enfants, par exemple. Il n'y a pas de frontière étanche entre la vie personnelle et professionnelle.

Les problèmes de transport entre le domicile et le travail (grande distance, manque de transports collectifs, etc.), peuvent se traduire par des absen-

ces. Il est aussi possible d'évoquer les heures d'ouverture des crèches ou des services publics. Dans certains cas, ces horaires peuvent ne pas coïncider avec les exigences du travail (par exemple, les horaires décalés ou fractionnés, comme pour les caissières de la grande distribution).

<sup>1</sup> Sather (B.) et al., Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail, Editions de l'ANACT, 2007.

La vie hors travail appartient au salarié, et beaucoup d'encadrants ne souhaitent pas s'aventurer sur ce terrain. Pourtant, il peut être important de pouvoir discuter de ces questions, entre le salarié et son responsable. C'est seulement à cette condition qu'on peut

tenter de trouver des solutions qui facilitent la vie du salarié tout en restant acceptables par l'entreprise, même si l'on doit pour cela revoir quelque peu l'organisation du travail dans le service ou l'atelier.



L'absentéisme comporte de multiples aspects qui s'entrecroisent : administratifs, économiques, sociaux et sanitaires. Il n'y a pas de cause unique à l'absentéisme des salariés. L'absentéisme est un révélateur du fonctionnement de l'organisation, de l'attrait que celle-ci recèle pour les salariés (en favorisant l'engagement au travail), mais aussi de l'état de

santé global d'une population et de ses caractéristiques (âge et genre, etc.). Dans tous les cas, il est nécessaire, avant d'agir, de procéder à un bon diagnostic de la situation. Ensuite, un débat nourri entre les directions, l'encadrement, le personnel et ses représentants sera indispensable pour mettre en place un programme d'action efficace.

# 3 - les indicateurs de mesure de l'absentéisme

Pour agir sur l'absentéisme, il faut avant tout être en mesure de le caractériser : il faut identifier les différents types d'absentéisme (nature des absences, durée, fréquence, etc.), les hiérarchiser et mesurer leurs évolutions respectives.

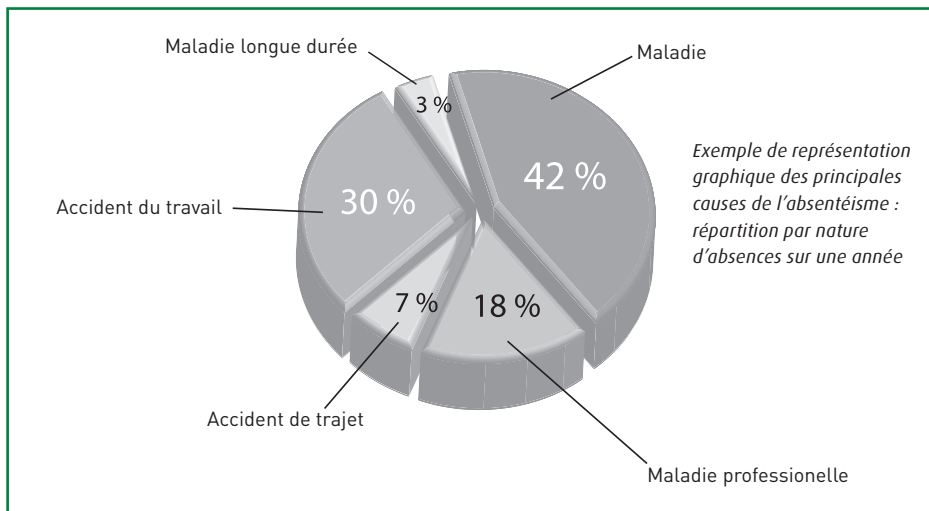
La première étape de la construction d'un plan d'action et de prévention de l'absentéisme consiste donc à analyser et traiter les données chiffrées disponibles.

## Analyser les données : quel type d'absentéisme?

Une première analyse des données devrait mettre en évidence le type d'absentéisme qui domine dans l'entreprise, l'établissement ou le service :

absentéisme de longue ou de courte durée, absentéisme pour maladie ou pour accident du travail, etc.

### Les principales causes de l'absentéisme



Cette première approche, destinée à « dégrossir » le problème, doit permettre d'établir les bases d'un plan d'action visant à prévenir ou à réduire l'absentéisme : c'est souvent en agissant sur le type d'absentéisme le plus

important (ou bien dont la tendance est à l'accroissement) que l'on obtiendra les meilleurs résultats. On peut ainsi agir rapidement sur les principales causes d'absentéisme, sans attendre de disposer des données complètes.

Cependant, si certaines catégories d'absences peuvent apparaître explicites (c'est-à-dire en liaison étroite avec les conditions de travail), comme les accidents du travail, d'autres catégories sont moins évidentes, comme les absences sans autorisation, ou plus globalement l'absentéisme de courte durée (inférieur à 3 jours). Il faut alors tenter de comprendre ces types d'absentéisme, afin de ne pas confondre, par exemple, des problèmes de santé réels récurrents, avec des « oublis à répétition » de venir travailler...

Après l'analyse des proportions relatives des différents types d'absentéisme, l'autre paramètre important pour un diagnostic est la fréquence des absences. En effet, pour une même durée d'absence, sur une pé-

riode donnée, le fait qu'elle soit d'un seul tenant ou bien la résultante de multiples petits arrêts n'est pas sans signification. Il faut ajouter que la démultiplication de petites absences de courte durée aggrave les conséquences perturbatrices pour l'organisation : elles engendrent des coûts qui peuvent se révéler importants (coût organisationnel, de remplacement, de subrogation...). Pour le salarié, ces « petites absences à répétition » peuvent être un signe de désengagement du travail, et elles ont tendance à renforcer ce désengagement, en l'éloignant chaque fois un peu plus de son collectif de travail. Faute d'action correctrice, ce peut être le début d'un cercle vicieux aboutissant à une forme d'exclusion du collectif.

### Exemple de ventilation par types d'absences

ABSENCES PAR CATEGORIES	Jours calendaires	%	Jours de carence	%
Maladie	9550	79,8 %	1356	89,8 %
Maladie longue durée	498	4,2 %	5	0,3 %
Accident du travail	1777	14,8 %	133	8,8 %
Accident de trajet	35	0,3 %	7	0,5 %
Rechute accidents travail	114	1,0 %	9	0,6 %
TOTAL	11974	100,0 %	1510	100,0 %

## Les grandes étapes de l'analyse de l'absentéisme

### • Recueillir les données

C'est une étape dont on ne doit pas sous-estimer l'importance. En général, les données sur le personnel sont centralisées dans les logiciels de gestion du personnel, articulés sur le système de paie. L'accès à ces données

par l'encadrement de proximité n'est pas toujours évident. En l'absence d'outils informatiques d'extraction des données, il faudra le plus souvent, soit s'adresser au service Ressources humaines de l'entreprise, soit direc-

tement au service informatique. L'objectif est alors de rassembler le plus possible d'informations sous la forme d'une base de données manipulable avec un tableur ou un outil de gestion de fichiers, pour les traiter librement et opérer des croisements significatifs.

On pourra, par exemple, reprendre les données qui sont saisies pour la paie : nombre de jours d'absence, types d'absences, etc., puis tenter de les compléter par les données issues du fichier du personnel (rendu anonyme si nécessaire), comme l'âge, l'ancienneté, etc.

Mais attention ! Il faut tenir compte du processus de production des données : pourquoi et pour qui ont-elles été produites, d'où sont-elles extraites ? Les données doivent être vérifiées : il s'agit d'abord de valider les chiffres. Et ne pas oublier que les données tirées de sources diverses peuvent ne pas être cohérentes entre elles : périodes différentes, catégorisation des natures d'absences ne correspondant pas, etc.

### • Construire des indicateurs

Il convient ensuite de construire des indicateurs pertinents, adaptés à la situation locale.

Pour ce faire, il faut tout d'abord pouvoir disposer du fichier du personnel, car celui-ci contient toutes les informations de base qui serviront à différents types de croisements. Mais le plus souvent, le fichier du personnel ne suffit pas car il ne contient pas toujours les données sur les absences et les accidents du travail.

En effet, l'analyse de l'absentéisme à partir de données statistiques impose d'avoir dans une même base de données : l'âge (ou la date de naissance), l'ancienneté (ou la date d'entrée), la fonction ou le métier, le type d'absence, le nombre de jours d'absence, le nombre d'arrêts, la durée de chaque absence, etc. C'est la présence concomitante de toutes ces informations qui permet les croisements dont nous parlons ci-après.

De plus, l'ensemble de ces données doit être disponible sur la ou les période(s) précédentes pour pouvoir en tirer des indications sur leur évolution (l'analyse des tendances est très importante).

Pour être plus précis et en mesure de poser un diagnostic, faire un suivi et préparer un plan d'action, il nous semble indispensable de pouvoir produire les indicateurs suivants :

- *taux d'absentéisme « net » ou dit « compressible » en fonction des critères retenus au numérateur*

Il s'agit ici de repérer l'absentéisme sur lequel on peut espérer pouvoir agir, c'est-à-dire sans inclure nécessairement les absences correspondant aux droits sociaux (maternité/paternité, formation, activités syndicales, etc.) .

- *distinction des taux calculés en fonction de la durée des absences (moins de 3 jours, entre 3 et 10 jours, plus de 10 jours, etc.)*

La durée et la fréquence des absences constituent des données indispensables pour une analyse plus poussée de l'absentéisme dans l'entreprise.

- *taux d'absentéisme avec et sans les longues maladies*

Isoler les longues maladies permet de distinguer l'absentéisme lié notamment au vieillissement, de l'absentéisme pour d'autres raisons : l'analyse montre que la durée des absences est souvent corrélée avec l'âge.

- *Taux d'absentéisme pour maladie « ordinaire » et pour les AT*

Distinguer les absences pour accident du travail permet de mettre en évidence les facteurs d'hygiène et de sécurité dans l'analyse de l'absentéisme.

- *Distinction des taux par genre*

Disposer des taux pour les hommes et pour les femmes permet de mettre en évidence certaines causes spécifiques à la répartition par genre de la population professionnelle et d'en déduire des politiques correctrices appropriées.

- *Fréquence ou taux de récurrence des absences, si possible ventilés par service ou par fonction*

Le nombre des absences, indépendamment de leur durée, est une donnée essentielle pour caractériser certains types d'absentéismes. Pour une même durée d'absence, l'existence d'un fractionnement en plusieurs petites absences ou au contraire la constatation d'une seule absence de longue durée peut donner lieu à des interprétations différentes.

- *nombre de salariés absents simultanément (en ratio)*

Cette donnée renseigne sur l'aspect collectif de certaines absences. Localisées dans un secteur donné de l'organisation, un grand nombre d'absen-

ces simultanées peut être un signe de mauvaises conditions de travail, ou de désengagement du travail.

Cette liste d'indicateurs n'est pas exhaustive et pourra être complétée en fonction des réalités locales.

Il est essentiel de disposer de ces données pour comprendre les causes de l'absentéisme. De plus, si on dispose des données historiques, il est possible de développer un bon outil pour apprécier les tendances.

Mais, pour précieux et indispensables qu'ils soient, ces indicateurs ne constituent que le socle de l'analyse. Ils produiront des enseignements riches et intéressants si l'on procède à des croisements pertinents : c'est l'un des objectifs de la construction de tableaux de bord de l'absentéisme.

### ● **Croiser les données et réaliser des tableaux de bord**

Les données recueillies permettent en général de discerner assez facilement le type d'absentéisme dominant auquel il faut s'attaquer.

Cependant, au-delà d'une simple ventilation des absences par catégories, on peut tenter de réaliser un tableau plus complet, qui permet de balayer d'un coup d'œil la plus grande partie des données disponibles sur l'absentéisme. Si l'on dispose des données sur plusieurs années, ce type de tableau de bord permet de plus d'avoir un regard sur l'évolution du phénomène. Il rend aussi plus évidentes certaines causes, sans passer par de longs discours : c'est donc aussi un outil pédagogique qui peut être utilisé

pour objectiver le dialogue social sur un sujet sensible.

Dans la construction et la lecture de ce type de tableaux, il faut faire attention

aux présentations en pourcentages. Sur quel total les pourcentages sont-ils calculés?

### Taux d'absentéisme par service et type d'absence

Dans l'exemple ci-après, on voit les mêmes données présentées en un tableau avec des pourcentages d'absentéisme pour chaque catégorie de personnel ou service.

Service	Effectifs	Arrêts maladie	Accidents du travail	Total jour d'absence	Absentéisme en %
Direction	7	2	0	2	0,13 %
SGL	34	49	63	112	1,50 %
CAD	84	716	61	777	4,20 %
EESDR	89	808	1	809	4,13 %
DCIO	54	77	0	77	0,65 %
DPEAS	81	459	0	459	2,58 %
AC	10	42	0	42	1,91 %
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>2153</b>	<b>125</b>	<b>2278</b>	<b>2,88 %</b>
		<b>94,51%</b>	<b>5,48%</b>	<b>100%</b>	

Dans ce cas-ci, deux services présentent des taux d'absentéisme plus élevés que d'autres (CAD et EESDR). De plus, deux services SGL et CAD concentrent l'essentiel des accidents de travail (plus de 120) alors que la très grande majorité des arrêts est constituée par des congés maladies (à 94 %). Une politique de prévention des absences doit alors tenir compte des spécificités de ces deux services (pénibilité, horaires de nuit, etc.) et du caractère majoritaire des arrêts maladies.

### Prévoir l'évolution dans le temps

#### • Croiser absentéisme et pyramide des âges

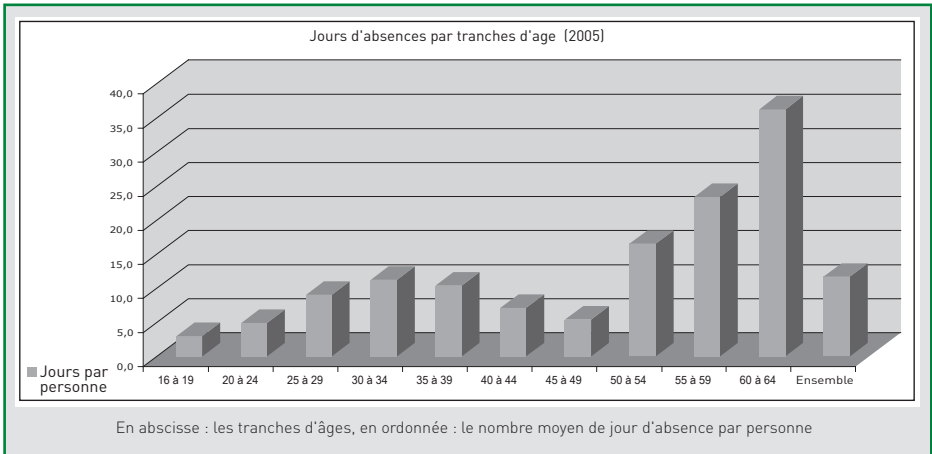
Prévenir l'absentéisme, c'est d'abord anticiper les changements... L'avenir le plus prévisible concerne l'âge des salariés : on sait que nécessairement, dans 3 ou 5 ans, ils seront, comme nous, de 3 ou 5 ans plus âgés... C'est pourquoi l'outil le plus intéressant dans cet exercice de prévision est, d'une part, la pyramide des âges des

salariés, et, d'autre part, le croisement entre l'absentéisme et l'âge. Ce croisement prend la forme d'un tableau matriciel, qui fera apparaître les différents taux d'absentéisme (éventuellement ventilés selon les types d'absentéisme mis en évidence ci-dessus), en fonction des classes d'âge.

Pour une analyse plus fine, ces tableaux croisés « âge-absentéisme » peuvent être réalisés pour chacun des

métiers ou fonctions existant dans l'unité considérée. Mais là encore, les données concernant les métiers ou services de rattachement doivent figurer dans cette base de données unique à partir de laquelle nous travaillons. Il faudra ensuite procéder à l'extraction et aux croisements des différentes données permettant de caractériser l'absentéisme : âge, genre, service, ancienneté, etc.

### Un exemple de croisements entre âge et absentéisme



Le graphique ci-dessus appelle plusieurs interprétations. Il est possible d'observer sur ce graphique une double « vague » des durées d'absences : les âgés s'absentent pour des durées plus longues mais la tranche des 30-35 ans connaît également un phénomène identique (mais dans des proportions moindres). Dans ce dernier cas, l'interprétation nécessite une connaissance concrète des populations au travail : recrutement récent

de salariés d'âge moyen, présence de femmes en âges d'avoir des enfants ? Quant à l'absentéisme des plus âgés, il peut s'expliquer par les problèmes de santé affectant cette catégorie de la population. Il peut s'agir d'une population ayant été particulièrement exposée à l'usure professionnelle. Mais l'organisation du travail doit être interrogée : il manque peut-être des mesures de compensation des effets de l'avancée en âge (en termes de coo-



pération entre générations, par exemple). Si l'entreprise veut développer une politique de maintien en emploi des salariés vieillissants, cette question devrait faire l'objet d'une réflexion explicite. Une analyse de la structure des âges permettrait alors de repérer si ce type d'absentéisme risque d'augmenter ou de diminuer à l'avenir.

Quoiqu'il en soit, la prise en compte des indicateurs n'est pas suffisante en elle-même pour avoir accès à toute l'intelligence du problème : souvent un travail d'investigation est nécessaire (qui peut être menée en collaboration avec le CHSCT, le médecin du travail ou encore un consultant) pour approcher, à partir des réalités de terrain, les différentes composantes de l'absentéisme.

## Autres croisements possibles

### ● Absentéisme et désengagement

Nous avons émis ci-dessus l'hypothèse que l'absentéisme pouvait s'expliquer, dans certaines situations, par un désengagement des salariés à l'égard de leur travail. Évidemment, une telle hypothèse est difficile à vérifier directement, mais il est possible d'avoir accès indirectement à ce qui constitue une forme de désaffection à l'égard de l'entreprise.

Par exemple, une entreprise de transport était confrontée à des difficultés de recrutement et à une forte rotation du personnel, liée à des contraintes horaires importantes. Un croisement

des données concernant les mouvements de personnel avec l'absentéisme a pu mettre en évidence que tous les salariés ayant quitté l'entreprise dans l'année avaient eu au moins un arrêt maladie dans l'année précédant leur départ de l'entreprise.

Ce croisement des données sur les absences avec la liste des départs a de plus mis en évidence que le quart des arrêts maladie était le fait de salariés qui ont par la suite quitté l'entreprise. Une politique de prévention de l'absentéisme sera dans ce cas intimement liée à une action sur le taux de rotation des chauffeurs.

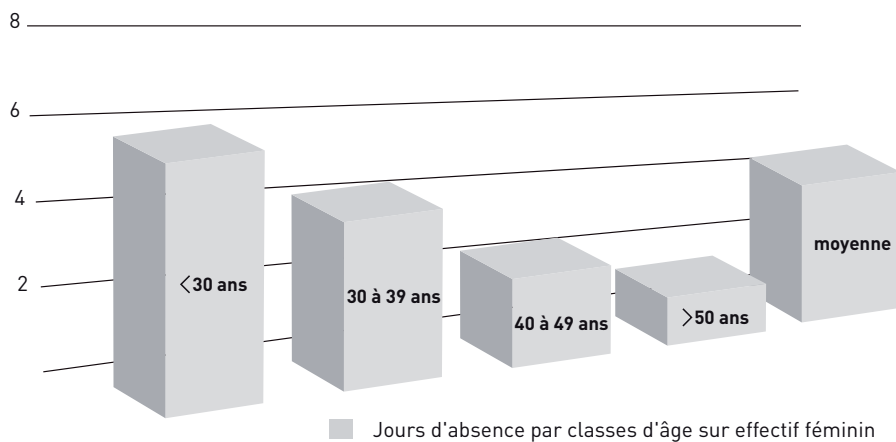
### ● Absentéisme et genre

Croiser les données des absences avec le genre des salariés peut s'avérer révélateur et permet d'identifier certaines causes d'absentéisme pour une action préventive ou corrective. Par exemple, on peut choisir de mettre plus particulièrement en évidence l'absentéisme féminin si une partie significative de l'effectif est concernée.

Pour mener une action préventive, il convient ensuite de croiser âge et absentéisme féminin : on verra alors quelles sont les classes d'âges concernées. Une analyse plus poussée amènerait à rechercher, grâce à une pyramide des âges du personnel féminin, de quelle façon les classes d'âges concernées par les maternités et les jeunes enfants vont évoluer dans les années à venir.

## Absentéisme et genre

### Exemple de répartition de l'absentéisme féminin selon l'âge



*En abscisse : les tranches d'âge, en ordonnée : le nombre moyen de jour d'absence par personne.*

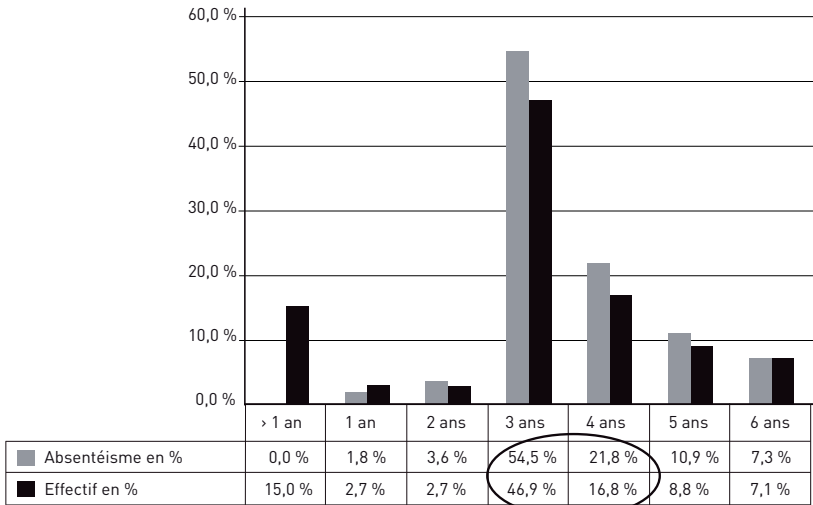
*Cas d'une entreprise de distribution d'eau. Le personnel féminin assure principalement des emplois administratifs, ce qui signifie peu ou pas d'accidents du travail, et peu de maladies professionnelles.*

### ● Absentéisme et ancienneté

L'analyse de l'absentéisme en fonction de l'ancienneté peut apporter des enseignements précieux quant aux conditions de travail prises au sens large. Un lien entre la faible ancienneté des personnes et l'absentéisme témoigne vraisemblablement de problèmes d'intégration à l'emploi. Une augmentation des absences du personnel possédant une certaine ancienneté, comme l'illustre l'exem-

ple ci-dessous, devrait sans doute interpeller l'entreprise sur sa capacité à maintenir l'engagement au travail des salariés d'expérience. Le manque de perspectives professionnelles, des problèmes de management expliquent peut-être la situation. Mais bien évidemment, il faut corroborer ce type d'hypothèses par d'autres données avant d'en tirer des conclusions utilisables dans un plan d'action.

## Absentéisme et ancienneté



*Dans cet exemple on voit que l'absentéisme se concentre sur les anciennetés « moyennes » (pour l'entreprise en question) : il reste à découvrir si la cause est liée aux conditions de travail, à une lassitude liée au style de management, ou aux profils des recrutements faits il y a trois ans. Pour faire apparaître plus clairement la répartition de l'absentéisme sur l'ancienneté, il faut comparer avec les pourcentages relatifs aux effectifs de chaque classe d'ancienneté.*

## Définir des alertes

Les alertes ou « clignotants » sont des signaux qui permettent de prendre conscience des tendances pour pouvoir agir suffisamment tôt et prévenir une aggravation des problèmes.

Il s'agit de construire des outils simples à partir des données élaborées dans les tableaux décrits ci-dessus.

Il est en effet possible dans un tableau, de faire apparaître sous forme visuelle le dépassement de certains seuils pour une valeur donnée.

La diffusion de tels tableaux « pré-construits » permet à l'encadrement de proximité, à partir des données disponibles sur place ou récupérées dans le SIRH (système d'information des ressources humaines) de suivre au jour le jour l'évolution de quelques indicateurs-clés de l'absentéisme dans leur service ou équipe.

### Exemple d'un tableau de bord d'alertes de l'absentéisme

Dans cet exemple, un pavé « gris » signale une amélioration des résultats, un pavé « noir » attire l'attention sur une détérioration, etc. Il est réalisé sur la base d'un tableau Excel de suivi de l'absentéisme et des accidents du travail.

Indicateurs	Valeur 2002	Valeur 2003	Valeur 2004	Valeur 2005	Valeur 2005/2004	Objectifs 2006 Monde
<b>ABSENTÉISME</b>						
Nombre de jours d'absence	12460	10464	11718	9330	-2388	
Taux d'absentéisme (nbre jours absence* 0,85/ETP illimité* 225)	9,7%	7,3%	8,0%	6,1%		5%
<b>ACCIDENTS DU TRAVAIL</b>						
Nombre d'Accidents du Travail avec arrêt (Hors accident de trajet)	24	16	28	29	1	
Nombre de jours perdus pour AT (Hors accident de trajet)	1000	257	1894	2118	224	
Taux de fréquence (nbre accidents avec arrêt* 10^6 / ETP *1700)	25,3	15,9	26,67	26,80		16
Taux de gravité (nbre jours perdus*0,85 *1000 / ETP * 1700)	0,9	0,2	1,5	1,7		0,6



L'analyse des chiffres de l'absentéisme est une tâche ardue et parfois complexe, mais c'est une étape indispensable pour en comprendre les causes, en mesurer l'évolution, et agir ensuite avec plus d'efficacité. Car c'est parfois par des interventions sur les causes les moins évidentes que l'on parvient rapidement à des résultats.

De plus, une fois menée à bien, cette étape permet de produire des chiffres, graphiques et tableaux qui pourront constituer autant de supports de discussion pour la construction d'un plan d'action.

## 4 - Une démarche pour l'action

Une fois l'absentéisme défini (ch.1), ses causes identifiées (ch.2), son importance et son évolution chiffrées par des tableaux de bord et des alertes (ch.3), il faut maintenant passer à l'action. L'action sur l'absentéisme peut être corrective ou préventive. Dans le premier cas, il s'agit de corriger une tendance jugée néfaste à la bonne santé des salariés en mettant en place des mesures dont l'impact doit être évalué sur le court terme. Dans le second cas, il s'agit avant tout d'éviter un approfondissement du problème ou viser sa résorption à plus long terme. Le plus souvent, ces deux types d'action se combinent ; agir tout de suite, par petites touches est une nécessité parfois pressante ; mettre en place une démarche sur le long cours demeure souvent un choix incontournable face à un taux d'absentéisme qui reste obstinément élevé. Il peut être également nécessaire de mettre en place une démarche spécifique en mobilisant différents acteurs (direction, représentants du personnels, médecine du travail, etc.).

### Corriger le problème

Les quelques leviers d'action présentés ci-après, immédiatement mobilisables dans le cadre d'une action corrective, ne doivent pas être pris comme une description exhaustive des moyens à disposition des acteurs pour agir sur l'absentéisme. Il s'agit plutôt de rappeler et de décrire les actions le plus souvent mises à contribution et d'indiquer leurs avantages et inconvénients. En fait, contre l'absentéisme, il n'y a pas de recette miracle. D'ailleurs, une politique des petits pas, mais maintenue dans le temps, reste préférable à des coups d'éclats et à une politique improvisée mais si tôt abandonnée.

#### • Le rappel des règles

Que ce soit dans le règlement intérieur, dans la convention collective, ou bien dans la culture de l'organisation, une série de règles et d'usages

sont en vigueur dans l'entreprise. Ces règles peuvent faire l'objet d'accords collectifs (les régimes d'astreintes, par exemple). La bonne application des règles relève en premier lieu du management de proximité.

La première des règles à promouvoir dans le cadre des actions correctives concerne l'attitude à l'égard des absences : un certain laisser-faire organisationnel favorise l'absentéisme. S'il est indifférent que des salariés s'absentent, il ne faut pas s'étonner que le personnel déserte les ateliers ou les bureaux. Il est alors important de rappeler que l'absentéisme comporte des incidences diverses pour le salarié et l'entreprise :

- le coût direct des absences,
- le coût indirect en termes de performance, de qualité et de maintien de la position concurrentielle de l'entreprise,

- le report de charges de travail sur les présents,
- une plus grande difficulté pour tous à prendre les congés, les RTT et les repos compensateurs,
- Le risque de désocialisation des salariés trop souvent absents.

Les règles doivent être adaptées à la situation : une application trop rigide peut léser certains individus (à propos des prises de congés, par exemple) qui réagissent, le cas échéant, en s'absentant. A l'inverse, des règles trop souples, une prescription floue, mal expliquée peuvent également se traduire par des absences.

Dans certains cas, comme celui de jeunes récemment recrutés, ces règles et usages ne sont pas nécessairement connus et intériorisés. L'encadrement de proximité a alors un rôle essentiel de « rappel » de ces règles et usages aux plus « absentéistes », c'est-à-dire aux salariés s'absentant de façon répétitive. Ce rappel doit viser la « résolution de problème » plutôt que la stigmatisation des comportements.

### ● L'entretien de retour

L'entretien de retour fait partie de la panoplie des moyens à la disposition des encadrants pour favoriser le dialogue autour des questions d'absentéisme. L'absence d'un salarié, surtout si elle est longue, a pour effet de désocialiser celui-ci.

L'entretien de retour doit permettre de mieux cerner les motivations de l'absentéisme et de préparer le retour

du salarié au sein du collectif de travail. Toutefois, ces entretiens doivent se faire dans le plus strict respect du secret médical. Cet entretien doit être mené avec l'objectif de mieux comprendre les problèmes vécus par le salarié. L'entretien de retour peut s'avérer un bon moyen pour corriger l'absentéisme. C'est l'occasion de discuter de ce qui ne va pas et qui a pu conduire à l'absence : surcharge répétée de travail, problèmes de santé, mauvais état d'esprit au sein du collectif, problèmes personnels, etc. C'est l'occasion de mieux connaître les situations de travail et d'instaurer un meilleur dialogue.

Par ailleurs, cet entretien est indispensable dans le cas d'une absence de longue durée : il s'agit d'écouter le salarié exposer les conséquences de son état de santé, afin d'en tirer des enseignements pour l'avenir (est-ce une absence isolée – comme dans le cas d'une intervention chirurgicale – ou bien une absence destinée à se répéter ou se prolonger à brève échéance ?).

De plus, l'entretien de retour est un moment privilégié pour discuter avec le salarié des modalités de sa réinsertion dans l'organisation du service ou de l'atelier. La conduite de l'entretien de retour ne s'improvise pas et il est sans doute nécessaire de former les encadrants à qui incombera cette responsabilité.

## Les entretiens de retour : des pratiques variées

Les entretiens de retour permettent, dans certains cas, de traiter le problème des absences récurrentes pour raisons de santé, comme l'explique un responsable de centre d'appel:

«Il y a deux personnes sur le plateau qui s'absentaient énormément: on a travaillé sur ces deux cas, avec le médecin du travail. Une personne avait des otites, j'ai changé le casque comme elle le demandait et, depuis, je n'en entends plus parler, et j'ai quelqu'un de très motivé au travail».

Mais les pratiques peuvent varier : par exemple, un hiérarchique d'un centre d'appel se constitue une « pochette » avec toutes les informations importantes et les « nouveautés » (les applications inédites) introduites pendant l'absence du salarié. Ces informations servent de base à l'entretien de retour, et permettent au salarié d'être opérationnel quelques heures à peine après son retour dans un contexte d'évolution rapide du travail.

### • Les contre-visites médicales

C'est une des possibilités accordées aux chefs d'entreprises depuis la loi dite de mensualisation de 1978 (Loi n° 78-49) : s'offrir les services d'un prestataire médical chargé de vérifier le bien-fondé de l'arrêt maladie d'un salarié. Cette possibilité est ouverte dès le premier jour où l'employeur verse un complément de salaire. La date de déclenchement du contrôle peut varier en fonction du nombre de jours de carences pratiqués par l'entreprise et des dispositions conventionnelles. Depuis 2004, le médecin mandaté par l'employeur, en cas d'arrêt injustifié, doit informer la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) dont dépend le salarié (Circulaire CNAMTS, n° 111-2004). La caisse peut alors convoquer le salarié à une visite médicale et suspendre éventuellement les indemnités journalières versées à celui-ci<sup>2</sup>.

En cas d'arrêt injustifié, le salarié n'encourt aucune mesure disciplinaire directe : il risque la suppression des indemnités complémentaires (et éventuellement l'arrêt des indemnités journalières de la Sécurité sociale). La contre-visite médicale se fait au domicile du salarié : c'est un dispositif relativement intrusif qui ne doit pas être manié à la légère. Le salarié ne peut s'opposer à cette contre-visite, sauf motif légitime (avis d'inaptitude du médecin du travail ou risque de douleur suite à l'examen). Sans préjuger de la justesse de ces contre-visites, force est de constater que cette mesure n'aide pas à développer un climat social propice au dialogue dans l'entreprise. La suspicion peut s'installer et éroder la confiance nécessaire entre l'employeur et les salariés. De plus, il est difficile de faire valider ce

<sup>2</sup> De leur côté, les caisses primaires d'assurance maladie contrôlent actuellement plus de 800 000 assurés par an.

type d'actions dans le cadre d'une démarche paritaire : les représentants du personnel considèrent généralement cette mesure comme une attaque envers les salariés. Les mesures de prévention requérant la participation du personnel risquent alors d'être remises en question. Pour toutes ces raisons, la contre-visite médicale doit faire l'objet de précautions dans son utilisation : ce n'est pas une solution universelle au problème de l'absentéisme.

- **Les incitations financières à la présence au travail (les primes d'assiduité)**

Les incitations sous formes de primes sont un moyen fréquemment utilisé pour tenter de réduire l'absentéisme : bonifier le salaire pour les salariés dont la présence est assurée peut apparaître intéressant pour les responsables (et les salariés qui en sont l'objet). Cette méthode a cependant ses limites : celle-ci risque de pénaliser des salariés absents pour des causes médicales bien réelles, ce qui contribue à les fragiliser un peu plus. De plus, l'absentéisme est toujours le révélateur de dysfonctionnements divers. Une prime de présence risque de fausser la signification de cet indicateur pour le management. Par ailleurs, l'efficacité de cette prime s'émousse avec le temps : elle devient un élément normal de la rémunération et, en cas d'absence, le salarié ne perçoit plus les raisons de sa suppression. Là encore, ce type de mesures doit être utilisé avec précaution.

## Prévenir l'absentéisme

Au-delà des actions correctives, portant sur la mobilisation d'outils de GRH spécifiques, il peut être nécessaire de déployer des actions de prévention sur le long terme. Ces actions doivent se focaliser sur les conditions d'exercice du travail. Les éléments ci-dessous peuvent entrer dans le champ de ces actions de prévention ; une démarche de mobilisation des acteurs impliqués en favorise le soutien dans la durée.

- **L'organisation du travail**

L'organisation du travail conditionne étroitement la qualité de vie au travail des salariés. Par organisation du travail, il faut entendre tout ce qui concourt à définir des formes organisationnelles, désigner des territoires institutionnels et des modalités de mobilisation et de coopération entre les acteurs de l'entreprise (afin de maximiser la participation de chacun à l'effort commun). Il peut s'agir des espaces de travail, des horaires mais aussi des caractéristiques attribués aux postes de travail : travail en équipe, parcellisation des tâches ou recomposition des fonctions, polyvalence, etc. Il peut également s'agir des mécanismes de coordination de l'action entre les postes de travail – organisation du travail à la chaîne, présence ou non de stocks intermédiaires (flux tendu), séries courtes ou longues, etc. Enfin, dans la relation de service, l'organisation du travail conditionne les modalités du rapport à la clientèle : cen-



tre d'appel avec le travail à distance ou accueil physique du public par les salariés, service direct ou effectué par l'utilisateur (traitement d'un certain nombre d'opérations bancaires, par exemple).

L'organisation du travail façonne étroitement le degré de latitude et d'autonomie des salariés dans leur travail. Dans certains cas, les modes de coopération entre salariés peuvent s'avérer laborieux. C'est le cas lorsque le travail est fortement individualisé. L'information passe mal, l'expérience de chacun n'est pas partagée par l'ensemble. De plus, en cas de surcharge ou d'aléas perturbateurs, lorsque l'organisation est mal conçue, il n'est pas toujours possible de faire appel à une aide de la part d'un collègue. Les horaires décalés, dans les activités continues, impliquant de fréquents changements de poste, sont également préjudiciables à la santé. C'est le cas également d'un travail où l'urgence est permanente. Ces situations, si on n'y prend pas garde, et si elles ne sont pas correctement ajustées dans l'entreprise, peuvent générer des absences. Pour pallier ces risques, une écoute des salariés est nécessaire : il s'agit de prendre la mesure du travail réel et de favoriser un rapprochement entre les exigences de performance et les moyens d'atteindre celle-ci. Il est également nécessaire de mieux mettre en débat les objectifs stratégiques de l'entreprise et ce qu'ils impliquent en termes de contraintes opérationnelles. La bonne nouvelle, c'est

qu'il n'existe aucun déterminisme propre à un modèle organisationnel. Tout dépend alors des modalités de mise en œuvre des différentes configurations organisationnelles retenues par les décideurs et les salariés. Pour prévenir l'absentéisme, une réflexion sur l'adaptation de l'organisation du travail aux contraintes de l'entreprise reste essentielle.

### • **Prévenir le désengagement au travail : construire des perspectives professionnelles**

L'analyse des causes du désengagement du travail est un domaine complexe dans lequel plusieurs causes interagissent. Venir ou pas au travail, de façon assidue ou non, dépend de plusieurs facteurs : intérêt intrinsèque du travail, environnement physique du travail (les locaux), soutien du collectif de travail, possibilité de construire des trajectoires professionnelles, reconnaissance, etc. Pour partie, le développement d'un climat favorable à l'engagement au travail est conditionné par les politiques de gestion des ressources humaines. C'est donc là encore un domaine d'action pour l'entreprise et les responsables. Cette action repose sur les principes suivants :

*Organiser de véritables trajectoires professionnelles*

L'engagement au travail des salariés repose sur l'existence de perspectives professionnelles claires et relativement stables. Il doit être possible

de se projeter dans un futur qui, pour n'être pas complètement fixé à l'avance, peut revêtir un certain nombre de contours possibles (accroissement du salaire, possibilités de progression, assurance de suivre des formations et de se reconvertir, etc.). Une trop grande insécurité débouche sur un manque d'engagement générateur d'absentéisme. A l'inverse, le maintien d'un salarié, tout au long de sa vie professionnelle, dans un même type de postes (comme on l'observe souvent encore), produit le même effet : l'impossibilité d'évoluer, de s'engager dans un projet, sans parler des risques sur la santé (les TMS), peut se traduire par un désengagement effectif. Souvent, ce sont les salariés ayant déjà une bonne ancienneté qui risquent d'être le plus atteints par des formes de désintérêt lié à la lassitude face à un travail exercé depuis trop longtemps. Il est possible de généraliser la pratique de l'entretien professionnel afin de permettre l'expression des souhaits professionnels du salarié. C'est ici que la formation, et plus globalement la prise en compte des parcours professionnels, prennent tout leur sens pour corriger l'absentéisme. A cette occasion, les outils de la GPEC peuvent être mobilisés. De manière générale, il reste nécessaire de concilier les besoins de flexibilité et d'adaptation de l'entreprise avec la nécessité de sécuriser les parcours professionnels. Surtout, le salarié doit disposer d'un horizon dans lequel il peut s'investir (y compris pour changer de poste, voire d'entreprise). Ces pratiques sont cependant plus diffici-

les dans les très petites entreprises où il n'existe que très peu de postes différents (les TPE). Un système de rotation peut être établi entre les salariés de façon à faire varier la nature de leur engagement.

#### *La reconnaissance et l'équité organisationnelle*

Le désengagement au travail peut être le symptôme d'un manque de reconnaissance. Le travail n'est pas une activité neutre ; il implique un engagement actif – subjectif et/ou physique – du salarié. C'est d'autant plus vrai dans les entreprises contemporaines où l'on demande explicitement au salarié de s'impliquer et de partager les valeurs de l'entreprise. De plus, le fort contenu relationnel de l'activité (auprès du client ou des collègues) implique le besoin, pour réaliser les objectifs attendus, de faire coopérer entre elles des personnes d'horizons éloignés. Dans ce contexte, la question de la reconnaissance des efforts consentis devient un enjeu de poids alors même que le travail devient plus « complexe ».

La réponse à cet enjeu peut prendre deux formes : pécuniaire, bien sûr, (augmentation de salaire, primes, avancement, etc.), mais elle peut aussi passer par les pratiques de l'encadrement. La reconnaissance de la valeur des efforts entrepris, à travers un dialogue constant entre l'encadrant et le salarié, demeure le premier pas d'une politique de lutte contre le manque d'implication des salariés.

Enfin, la mesure du mérite de chacun dans les organisations débouche souvent sur des controverses : c'est un sujet fréquent de dispute et le risque d'atteinte à la cohérence organisationnelle, causé par ces débats, ne doit pas être sous-estimé. Les méthodes d'individualisation des performances de chacun, en vigueur dans un nombre grandissant d'entreprises, renforcent ce risque si on n'y prend pas garde. Il s'agit de donner à chacun selon son investissement et ses performances. Il peut être tentant de recourir à des indicateurs de mesures individuels de la performance<sup>3</sup>. Or, une concordance parfaite entre le mérite et sa reconnaissance est sans doute impossible à atteindre : tout système d'évaluation comporte une part d'imprécision, voire d'arbitraire. Ici encore, pour les décideurs, il s'agit d'expliquer les évolutions en cours et de ne pas se reposer uniquement sur les indicateurs individualisés de mesure de la performance. A cette fin, des réunions collectives doivent être organisées dans lesquelles l'encadrement explicite la stratégie de l'entreprise et sa signification opérationnelle.

### ● La conciliation des temps : travail et hors travail

Toutes les enquêtes d'opinion montrent l'importance que revêt le travail

pour les salariés. Toutefois, cette valeur attribuée au travail n'est pas exclusive. Les salariés réclament aussi du temps libres pour les activités personnelles ou familiales. Il devient nécessaire, pour l'entreprise, d'assurer une meilleure conciliation entre les temps productifs et le temps hors travail. Parfois, on s'aperçoit que tel ou tel salarié s'absente pour satisfaire à des contraintes horaires extérieures qui s'imposent à lui tout en étant incompatibles avec ses horaires de travail (par exemple, un enfant malade). Les horaires atypiques, la participation étendue des femmes au marché du travail, l'allongement des trajets, les aspirations diverses (formation, loisirs) renforcent les difficultés de conciliation travail/hors travail et peuvent provoquer un certain absentéisme. Ces évolutions sont globales et concernent l'articulation entre le temps de la vie familiale et le travail<sup>4</sup>. L'entreprise n'est pas seule impliquée dans ce débat. Les équipements collectifs – crèches, transports, etc. – facilitent ou non cette conciliation. L'entreprise a toutefois son mot à dire, que ce soit par des avantages en termes de congés (congés pour enfants malades, par exemple) ou en tentant d'aménager au mieux les horaires. Dans tous les cas, il s'agit sans doute de mieux répertorier les besoins et de favoriser la négociation collective.

<sup>3</sup> Alors même, dans de très nombreux cas, que la performance de l'entreprise repose sur le déploiement d'un effort collectif et non pas sur l'addition des résultats individuels.

<sup>4</sup> « Aujourd'hui, un couple travaille en général soixante-dix heures par semaine contre quarante-cinq heures environ car les deux conjoints ont un emploi, alors que dans les années 1960, quand seul le mari gagnait sa vie, la durée du travail rémunéré du couple ne dépassait pas quarante-cinq heures », voir, P. Boisard, *Le nouvel âge du travail*, Hachette 2009, p. 194.

Un dialogue entre l'encadrant et le salarié, visant à remettre à plat les contraintes de chacun, en fonction des intérêts de tous, peut amener à trouver des solutions à ces problèmes.

### ● **La prévention des pathologies professionnelles**

C'est aussi par la prévention des risques sur la santé que l'on peut diminuer l'absentéisme. La démarche est connue des préventeurs : il s'agit de repérer les pathologies professionnelles dominantes, puis d'agir sur celles-ci par divers moyens, comme l'aménagement des postes de travail, l'amélioration des conditions de travail, etc. De plus, la santé au travail n'est pas dissociable de la vie hors travail : la santé est un tout, et une prise en compte de paramètres plus personnels peut s'avérer payante dans la lutte contre les absences courtes et répétitives.

### ● **La prévention de l'usure liée à l'âge**

Avec l'allongement de la durée de vie et les mesures prises par les pouvoirs publics pour maintenir le plus longtemps possible dans la vie active les salariés de plus de 50 ans, le risque est

réel de voir l'absentéisme pour cause de maladie de longue durée s'accroître. Le risque est aussi d'assister à des formes de désengagement, surtout si les salariés avançant en âge se sentent « mis sur la touche » ou mis en concurrence avec de jeunes recrues mieux formées. Des actions spécifiques envers les salariés de plus de 50 ans peuvent être développées afin de les maintenir activement en emploi : formation, adaptation des postes et de l'organisation du travail, développement du tutorat, etc.

Dans nos sociétés, le travail est l'objet d'attentes diverses : pour beaucoup, ce n'est plus seulement un moyen de gagner sa vie. Les salariés d'aujourd'hui exigent beaucoup du travail, notamment en termes de réalisation de soi. Ils jugent son utilité et attendent de celui-ci qu'il confère un sens à l'activité de tous les jours. La capacité de l'entreprise à favoriser l'engagement actif des personnes au travail dépend de sa volonté à trouver une réponse adéquate à ces exigences. Une prévention de l'absentéisme par l'entreprise passe aussi par une réflexion sur ces éléments.

## Favoriser l'émergence d'une démarche participative

On l'a vu, une action contre l'absentéisme se nourrit de plusieurs mesures. Le plus difficile est de les réunir pour en faire une démarche cohérente. Cette étape d'articulation des différentes mesures dans un plan d'action, élaboré

et validé par un comité de pilotage (ou groupe de travail) réunissant tous les acteurs concernés, est cruciale : elle doit éventuellement faire l'objet d'une démarche spécifique.

### Les six étapes pour réussir un plan d'action

Le développement des actions de prévention de l'absentéisme nécessite l'élaboration d'un plan d'action. Celui-ci est un ensemble cohérent de mesures à prendre et d'actions à mener : c'est une démarche qui se déroule par étapes successives, et qui met en jeu les acteurs de l'organisation.

En voici quelques points de repère.

- 1 - **Recenser et réunir les acteurs** afin d'enclencher une démarche participative
- 2 - Mettre en place un **groupe de travail** ou un comité de pilotage (paritaire)
- 3 - **Proposer un programme** pour le groupe de travail :
  - a. **mesurer l'absentéisme** à l'aide d'indicateurs pertinents
  - b. **analyser les causes**, produire et valider des données chiffrées
  - c. **proposer des actions** visant à remédier aux causes principales
  - d. **trier les actions selon leur horizon temporel** : actions à court terme, actions à moyen ou long terme ; les articuler en un plan d'action cohérent dans la durée
  - e. **informer et sensibiliser** : définir un plan de communication sur les résultats du groupe de travail et les actions prioritaires qui vont être lancées
- 4 - **Mettre en mouvement** l'ensemble de la chaîne managériale : sensibiliser, former, fixer des objectifs...
- 5 - Réunir le groupe de travail à intervalles réguliers pour **faire le point** sur les progrès réalisés.
- 6 - **Communiquer à partir des résultats** obtenus, **faire bénéficier les salariés** des économies réalisées du fait de la baisse de l'absentéisme.

L'enjeu principal de ce plan d'action consiste à faire de l'absentéisme un **objet commun** pour les différents acteurs de l'entreprise. Trop souvent, l'absentéisme appartient aux seuls gestionnaires des ressources humaines. Mais le risque est que ces derniers gèrent l'absentéisme de loin à partir des seuls indicateurs chiffrés (le taux d'absentéisme). Ils se contentent ensuite d'informer le personnel sur les dérives observées du taux d'absentéisme (et son coût). La démarche risque au mieux de n'être que corrective. Or, si l'analyse de l'absentéisme par les indicateurs demeure essentielle, ce moyen peut s'avérer insuffisant pour le juguler. Il faut aller plus loin et mobiliser l'ensemble des acteurs concernés. Cependant, enclencher une démarche de prévention sur une problématique souvent jugée sensible peut se révéler délicat. Afin de se donner les meilleurs atouts pour réussir, une action commune auprès des différents acteurs est indispensable. Et concernant un sujet comme l'absentéisme, qui touche autant à la santé des personnes au travail qu'à l'organisation du travail ou encore à la formation et la gestion des carrières, les acteurs sont divers et multiples...

### ● Mobiliser les acteurs : l'engagement de la direction

Le préalable à une démarche participative est une mobilisation des différents acteurs, et ceux-ci sont nombreux sur un sujet tel que l'absentéisme...

Du côté de la direction, la présence d'un représentant est importante,

mais il faut aussi impliquer la direction des ressources humaines et différents échelons managériaux (encadrement de proximité). Les représentants du personnel et/ou les syndicats (ou des salariés volontaires dans les entreprises sans représentants du personnel) doivent aussi être associés à cette démarche si l'on veut vraiment obtenir la participation du personnel à une politique de prévention de l'absentéisme. Il y a aussi les acteurs périphériques à l'entreprise : le médecin du travail, ou dans une moindre mesure, l'inspection du travail. On peut encore associer à cette démarche, si cela est possible, une assistante sociale : elle pourra prendre en compte et faire témoigner, en les rendant anonymes, certains des problèmes liés à la vie hors travail des salariés.

Ces acteurs de l'entreprise en charge de la prévention de l'absentéisme doivent être sensibilisés, voire formés à la problématique de l'absentéisme, puis réunis dans une démarche commune visant à mettre au point un plan d'action. Eventuellement, l'entreprise peut faire appel à des tiers-intervenants : consultants, chargés de mission du réseau ANACT, etc.

### ● Une place de choix pour les représentants du personnel ou des salariés

Mettre en œuvre une démarche visant l'implication des salariés implique une présence active des représentants du personnel (CE et CHSCT). Le CHSCT est ici tout à fait légitime pour intervenir sur la question de l'absentéisme par sa mission générale de prévention des risques et d'amélioration des

conditions de travail. Son rôle est de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés de l'entreprise (Art. L. 236-2 du code du travail). Son champ d'intervention est relativement large : organisation matérielle du travail (charge de travail, rythme, nature des tâches, etc.), ambiance physique (locaux, éclairage, etc.), travail posté, nouvelles technologies, etc. Il peut mener des enquêtes et des inspections.

Des membres de ces instances peuvent faire partie d'un comité de pilotage. Leur participation vise à faire remonter les préoccupations du personnel face à la question de l'absentéisme. Il s'agit de pouvoir disposer dans le groupe de travail, ou le comité de pilotage, du point de vue du personnel pris dans son ensemble.

### ● **Le rôle particulier de l'encadrement de proximité**

Les encadrants de proximité occupent une place particulière dans la démarche de prévention de l'absentéisme. Dans l'entreprise, ils sont les premiers mis au courant des absences des salariés. C'est à eux que l'on demande de pratiquer les entretiens de retour et l'accueil des salariés qui se sont absentés. C'est aussi sur les épaules de l'encadrement de proximité que repose la gestion opérationnelle des absences, tâche qui peut se révéler particulièrement ardue dans les situations de travail à flux tendu ou de réponses directes à l'utilisateur/client (les centres d'appel téléphoniques, les services clients, etc.).

Ces encadrants sont en contact étroit avec les salariés. Ils occupent une fonc-

tion essentielle dans la régulation de la charge de travail au quotidien. Ce sont eux qui construisent au jour le jour les compromis qui font que le travail est effectué : ils ont un rôle d'interface entre les objectifs prescrits et les conditions de réalisation du travail. Lorsqu'on observe, par exemple, un absentéisme lié au désengagement du travail, c'est à la maîtrise qu'il revient d'agir en premier lieu : d'abord cerner les causes de ce désengagement, puis agir sur l'organisation concrète du travail (horaire, distribution des tâches, reconnaissance du travail fait, etc.). Les mesures qui en résultent peuvent être très concrètes : mieux planifier les prises de RTT, rappeler les règles et préciser le champ de la prescription (les obligations de travail) peut s'avérer payant pour réduire l'absentéisme. L'action peut aussi porter sur les conditions de travail au sens strict : les dysfonctionnements des machines, les paramètres physiques du contexte de travail : éclairage, chaleur, humidité, etc.

**On le voit, le type de management et les pratiques d'encadrement ont un impact direct sur l'absentéisme.** Un management trop rigide peut être facteur de retrait et de désengagement ; mais à l'inverse, un encadrement laxiste, qui n'énonce pas ce que l'on attend des personnes au travail, peut aussi provoquer des phénomènes de retrait. Apprendre à dialoguer, mettre en débat ce qui est attendu du travail (les droits et les obligations de chacun)... cela constitue généralement un facteur positif dans la prévention de l'absentéisme.

L'action de l'encadrement de proximité est directe et immédiate : une formation de cette population à l'analyse de l'absentéisme est vivement souhaitable, afin de lui donner les moyens d'agir rapidement sur les « bonnes » causes.

La participation de l'encadrement de proximité à une démarche de progrès

vis-à-vis de l'absentéisme est donc indispensable, tant sur le terrain (recueil des données, suivi des absences, réalisation de tableaux de bord, etc.) que dans d'éventuels groupes de travail, dans le cadre d'un plan d'action plus ambitieux.

### Le recours à une démarche clinique

On oppose souvent une approche explicative, à partir d'une analyse des données chiffrées, et une approche clinique, réalisée à partir d'un travail de terrain, c'est-à-dire constituée d'entretiens et d'observations du travail des salariés. Il faut aussi citer la possibilité de procéder à une investigation plus poussée en réalisant, à partir des premiers entretiens, un questionnaire destiné à approfondir le lien entre l'absentéisme et tel ou tel aspect de la vie au travail (voire hors travail).

En fait, ces deux approches sont complémentaires. L'analyse des données issues des instruments de gestion (les SIRH) permet de cerner le phénomène, d'en discerner les tendances, et surtout de repérer où et comment l'absentéisme pose le plus de problèmes (quel service, quelle catégorie de personnel, quelles classes d'âge... sont le plus concernés). Cette approche quantitative, ou démographique, permet d'orienter et de guider l'action de prévention, mais elle ne dispense pas d'un travail de terrain au plus près des acteurs.

Ce travail de terrain est fondé sur une démarche clinique<sup>5</sup>. Il permet de comprendre le sens que des sujets attribuent aux situations qu'ils vivent. Sur le plan de la méthode, outre les entretiens et observations du travail, il est aussi possible d'avoir recours à des groupes d'analyse. Animés par des intervenants extérieurs, ceux-ci permettent aux participants de mieux mettre en relation des conduites ou attitudes absentéistes avec l'organisation du travail et le mode de fonctionnement du service ou de l'établissement. Dans certains cas, on peut arriver à comprendre comment, dans le jeu entre les acteurs de l'entreprise, se créent de véritables cercles vicieux, l'absence appelant à de nouvelles absences (par le report des contraintes). L'approche clinique peut ainsi contribuer à prévenir des formes d'absentéisme, certes mises en évidence par une approche quantitative, mais sur lesquelles on ne peut pas agir efficacement tant que le lien avec l'organisation du travail n'est pas solidement établi.

<sup>5</sup> Voir J-P Dumond, « L'analyse longitudinale de l'absentéisme : considérations méthodologiques », XVIIe congrès de l'AGRH, novembre 2006.



## Informer sur les démarches en cours et communiquer à partir des succès obtenus

L'information et la communication sur les démarches engagées pour comprendre et réduire l'absentéisme constituent une pièce essentielle d'un plan d'action.

Pour réussir ce volet information-communication, la nature participative et paritaire des démarches est un atout de choix. En effet, pour les salariés, entendre la direction et les représentants du personnel parler d'une seule voix renforce considérablement la force des messages.

La volonté de réduire le taux d'absentéisme, partagée dans une démarche paritaire, peut être expliquée par chacun des partenaires sociaux. Direction et représentants du personnel doivent parler et exposer leurs motivations avec leurs propres mots, leur propre logique :

- Pour la direction, il s'agit d'améliorer la performance de l'entreprise en diminuant les coûts. Les salariés doivent bénéficier d'une façon ou d'une autre des gains de productivité ainsi obtenus : il faut expliquer les modalités de cette redistribution (prime, intéressement, participation aux résultats, avantages en nature...).
- Pour les représentants du personnel, la lutte contre l'absentéisme peut être comprise d'abord comme une mesure visant à préserver l'intégrité des collectifs de travail et à renforcer l'équité entre les salariés : le coût de l'absentéisme est partagé

par tous, mais le « bénéfice » de l'absence ne profite qu'à quelques-uns. La prévention de l'absentéisme est aussi un moyen d'améliorer les conditions de travail de tous les salariés.

Enfin, la communication sur une démarche de prévention de l'absentéisme peut être l'occasion de redonner du sens au travail : l'implication des salariés est aussi directement liée à la capacité de donner un sens à leur action, de pouvoir mesurer combien leur effort s'inscrit dans un projet commun, qui est celui de l'organisation, confrontée aux missions et aux objectifs qu'elle s'est donnés.

## Evaluer l'impact

La communication pendant et à la suite d'une action pour la prévention de l'absentéisme doit s'appuyer sur une évaluation des résultats des actions engagées. Pour disposer de données chiffrées et objectiver la mesure, on s'appuiera sur les tableaux ayant servi dans la phase d'analyse de l'absentéisme. Si les bases de mesure n'ont pas trop bougé (effectif, répartition entre métiers, etc.), il devrait être possible de mettre en valeur assez facilement les progrès obtenus. Dans le cas contraire, le comité de pilotage devra s'interroger sur la pertinence des actions mises en œuvre.



L'absentéisme en entreprise n'est pas une fatalité. Différents moyens sont à la disposition des responsables d'entreprises et des salariés afin de le corriger et de le prévenir.

Corriger l'absentéisme passe par des mesures simples : rappel des règles, développement de certains outils managériaux renforçant le dialogue entre le personnel et l'encadrement, entretien de retour équilibré, travail avec les acteurs de l'entreprise (médecin du travail et CHSCT). Dans certains cas, l'absentéisme revêt une ampleur durable et il devient nécessaire de le prévenir par des actions plus étoffées.

Il est alors utile de se pencher sur les facteurs qui conditionnent la présence des salariés dans l'entreprise : organisation du travail, implication et engagement, existence de trajectoires professionnelles valorisantes, conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, etc. Dans tous les cas, l'efficacité des actions est mieux servie par des démarches de mobilisation adéquates. Informer le personnel, construire un meilleur dialogue social, analyser les situations, partager le diagnostic, etc. sont des préalables pour diminuer l'absentéisme.

# Le réseau Anact

## ANACT

4, quai des Etroits  
69321 Lyon Cedex 05  
Tél. : 04 72 56 13 13  
Fax : 04 78 37 96 90  
www.anact.fr

## ALSACE

ACTAL  
68, av. de la République  
68000 Colmar  
Tél. : 03 89 29 29 50  
Fax : 03 89 29 29 59

## AQUITAINE

ARACT Aquitaine  
67, rue Chevalier  
33000 Bordeaux  
Tél. : 05 56 79 63 30  
Fax : 05 56 81 16 50

## AUVERGNE

ARACT Auvergne  
2, avenue Léonard de Vinci  
La Pardieu  
63000 Clermont-Ferrand  
Tél. : 04 73 44 35 35  
Fax : 04 73 44 35 39

## BASSE-NORMANDIE

Antenne ANACT  
Basse-Normandie  
Immeuble Paséo  
12, rue Ferdinand Buisson  
Parc Athéna  
14280 Saint-Contest  
Tél. : 02 31 46 13 90  
Fax : 02 31 46 13 91

## BOURGOGNE

ARACT Bourgogne  
Immeuble Grama  
11, rue Mably  
21000 Dijon  
Tél. : 03 80 50 99 86  
Fax : 03 80 50 99 85

## BRETAGNE

Antenne ANACT Bretagne  
10, rue Nantaise  
35000 Rennes  
Tél. : 02 23 44 01 44  
Fax : 02 23 44 01 45

## CENTRE

ARACT Centre  
Immeuble le Masséna  
122 bis, Fbg St-Jean  
45000 Orléans  
Tél. : 02 38 42 20 60  
Fax : 02 38 42 20 69

## CHAMPAGNE-ARDENNE

ARACT Champagne-Ardenne  
Rue Charles Marie Ravel  
51520 Saint-Martin-  
sur-le-Pré  
Tél. : 03 26 26 26 26  
Fax : 03 26 26 94 74

## CORSE

ARACT Corse  
6, rue Sergent Casalonga  
20000 Ajaccio  
Tél. : 04 95 10 94 20  
Fax : 04 95 25 46 06

## FRANCHE-COMTÉ

FACT  
8, rue Alfred de Vigny  
Espace Lafayette  
25000 Besançon  
Tél. : 03 81 25 52 80  
Fax : 03 81 25 52 81

## GUYANE

ARACT Guyane  
6, rue du Capitaine Bernard  
97300 Cayenne  
Tél. : 05 94 25 23 63  
Fax : 05 94 25 23 73

## HAUTE-NORMANDIE

ARACT Haute-Normandie  
Immeuble Le Rollon  
108, avenue de Bretagne  
76100 Rouen  
Tél. : 02 32 81 56 40  
Fax : 02 32 81 56 41

## ILE-DE-FRANCE

ARACT Ile-de-France  
35, rue de Rome  
75008 Paris  
Tél. : 01 53 40 90 40  
Fax : 01 53 40 90 59

## LANGUEDOC-ROUSSILLON

ARACT Languedoc-Roussillon  
1350, avenue A. Einstein  
Le Phénix Bâtiment 9  
34000 Montpellier  
Tél. : 04 99 52 61 40  
Fax : 04 67 22 57 16

## LIMOUSIN

ARACT Limousin  
46, avenue des Bénédictins  
87000 Limoges  
Tél. : 05 55 11 05 60  
Fax : 05 55 11 05 61

## LORRAINE

ARACT Lorraine  
1, place du Pont à Seille  
57045 Metz Cedex 01  
Tél. : 03 87 75 18 57  
Fax : 03 87 75 18 84

## MARTINIQUE

ARACT Martinique  
Immeuble La Verrière  
20, avenue des Arawaks  
97200 Fort-de-France  
Tél. : 05 96 66 67 60  
Fax : 05 96 66 67 61

## MIDI-PYRÉNÉES

MIDACT  
25, rue Roquelaine  
31000 Toulouse  
Tél. : 05 62 73 74 10  
Fax : 05 62 73 74 19

## NORD — PAS-DE-CALAIS

ARACT Nord — Pas-de-Calais  
197, rue Nationale  
59000 Lille  
Tél. : 03 28 38 03 50  
Fax : 03 28 38 03 51

## PAYS DE LA LOIRE

ARACT Pays de la Loire  
10, rue de la Treillerie  
BP 23  
49071 Beaucazoué Cedex  
Tél. : 02 41 73 00 22  
Fax : 02 41 73 03 44

## PICARDIE

CESTP-ARACT Picardie  
19, rue Victor Hugo  
BP 924  
80009 Amiens Cedex 1  
Tél. : 03 22 91 45 10  
Fax : 03 22 97 95 97

## POITOU-CHARENTES

ARACT Poitou-Charentes  
15 ter, rue Victor Grignard  
ZI de la République II  
86000 Poitiers  
Tél. : 05 49 52 25 78  
Fax : 05 49 52 26 83

## PROVENCE-ALPES- CÔTE D'AZUR

ACT Méditerranée  
Europarc de Pichaury  
1330, rue G. de la Lauzière  
Bât. C1  
13856 Aix-en-Provence  
Cedex 03  
Tél. : 04 42 90 30 20  
Fax : 04 42 90 30 21

## RÉUNION

ARVISE  
61, rue des vavangues  
ZAC Finette  
97490 St-Clotilde  
Tél. : 02 62 41 52 32  
Fax : 02 62 41 90 42

## RHÔNE-ALPES

ARAVIS  
14, rue Passet  
69007 Lyon  
Tél. : 04 37 65 49 70  
Fax : 04 37 65 49 75

Si l'absentéisme est un sujet sensible, il n'est pas une fatalité. Ce guide propose d'agir efficacement pour le réduire.

### Avec quoi ?

- Une définition objectivée de l'absentéisme qui met l'accent sur les absences dues aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, et leurs liens avec les conditions de travail.
- Des indicateurs récurrents pour identifier la nature des absences, leur durée, leur fréquence, hiérarchiser et mesurer les évolutions.
- Une méthode des petits pas curatifs combinée à une prévention sur le long terme liée à l'organisation du travail, à l'implication, au management, à la reconnaissance...

### Avec qui ?

La direction, l'encadrement, les salariés et/ou leurs représentants. L'efficacité d'une démarche de réduction de l'absentéisme repose sur la capacité des acteurs de l'entreprise à se mobiliser de façon concertée.

La réalisation de ce guide a été rendue possible grâce au travail d'analyse et d'évaluation que le Réseau ANACT a tiré d'interventions menées en entreprises, et plus particulièrement dans les PME.

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

ISBN : 978-2-913488-52-6

