

Absentéisme



L'absentéisme représente pour l'entreprise, le salarié et la société, une source conséquente de coûts directs et indirects. Ses causes et ses manifestations sont multiples et complexes, spécifiques à chaque organisation et nécessitent une analyse en lien avec les conditions de travail.

Pourquoi agir ?

L'absentéisme est un indicateur fréquemment évoqué en entreprise pour caractériser sa performance. Un taux d'absentéisme élevé témoigne de dysfonctionnements divers, d'une dégradation des indicateurs sanitaires et sociaux de l'entreprise. Cette thématique est fortement discutée. Au-delà de ses incidences directes (remplacements, retards, report de charges de travail sur les présents), l'absentéisme relève de causes structurelles : accidents de travail, maladies professionnelles, problèmes de santé divers et usure professionnelle, avancée en âge, problèmes de conciliation avec la vie extra-professionnelle, etc. L'absentéisme est souvent perçu comme un comportement de défection volontaire, voire abusif.

Ce n'est pas toujours le cas et il est important d'en analyser les manifestations qui sont toujours spécifiques à certaines situations. L'absentéisme doit être compris comme un signal dirigé vers les responsables d'entreprises et les acteurs sociaux. Ce signal témoigne de l'état de santé de l'entreprise et des salariés. La question est alors de savoir comment gérer et prévenir l'absentéisme en renforçant le dialogue social. L'enjeu consiste à faire en sorte que les salariés soient présents en bonne santé au travail.

Etat des lieux

Cette question est fréquemment posée. La réponse n'est pas évidente. Il existe peu d'enquêtes satisfaisantes. L'enquête Dares « Les absences au travail pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail » montre une relative stabilité de la fréquence de l'absentéisme durant les années 2000 et au-delà. Les chiffres de la sécurité sociale illustrent surtout une progression de la durée des absences. Cette situation est pour partie liée au vieillissement démographique et à la progression des maladies professionnelles.

En tout état de cause, il reste abusif de parler d'une épidémie d'absentéisme et d'une explosion de la progression de celui-ci dans l'ensemble de la population salariée française. Toutefois, ces données générales ne reflètent que très imparfaitement ce qui peut se passer à l'échelon de l'entreprise. Une entreprise peut connaître une alerte importante et voir son taux d'absentéisme s'emballer en l'espace de quelques années. C'est à ce moment-là qu'il faut agir et comprendre les phénomènes en cours.

Les causes de l'absentéisme

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

Il est parfois difficile à mesurer mais il se traduit d'abord par un absentéisme court et répété qui peut aller jusqu'à des formes de désocialisation. Le vieillissement démographique joue aussi un rôle dans l'absentéisme. Une population âgée s'absente plus fréquemment et plus longtemps, surtout si les conditions de travail restent difficiles et en l'absence de mesures d'aménagements (tutorat, adaptation de postes, développement de parcours alternatifs en cours de carrière, etc.). Des maladies chroniques évolutives peuvent alors apparaître et affecter un collectif. Enfin, l'articulation avec la vie hors travail peut être un facteur d'absentéisme (temps de transports, garde des enfants, etc.).

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

Le cas du présentéisme

Le présentéisme est parfois présenté comme un idéal de gestion. Il est certes nécessaire de promouvoir la présence des salariés mais parfois celle-ci se fait dans de mauvaises conditions. C'est le cas pour les durées de présence excessive sur les lieux de travail ou d'un travail qui déborde sur les temps de repos. C'est aussi le cas lorsque les salariés se présentent au travail en mauvaise santé, autant pour des raisons physiques que psychologiques.

Cette situation comporte des conséquences en termes de performance : erreurs, manque de qualité, mauvais service, etc. L'image de l'entreprise peut en être altérée. La question n'est donc pas celle de la présence à tout prix mais de la qualité de cette présence. Des mesures collectives sont alors nécessaires pour détecter les situations de présentéisme et limiter celles-ci.

Comment faire ?

Une démarche de gestion et de prévention de l'absentéisme repose sur trois éléments : l'analyse des données disponibles, l'établissement d'un diagnostic spécifique et la mobilisation des acteurs.

Comment analyser des données ?

La première étape d'une démarche sur l'absentéisme consiste à rassembler et analyser les données. L'absentéisme est généralement exprimé comme le ratio entre le nombre de jours d'absences et le nombre de jours théoriquement travaillés. C'est le taux d'absentéisme (par exemple : 5 ou 6 %).

Toute absence n'est pas forcément de l'absentéisme et il faut discriminer dans les indicateurs les données qui seront pertinentes à analyser. Il est ainsi possible d'exclure les congés programmés, les absences pour formation ou activités syndicales et les congés de maternité et de paternité. Il peut être retenu les motifs d'absences suivants : absences pour maladie ordinaire, accidents de travail et de trajet, maladies professionnelles, absences injustifiées, etc. Il n'existe pas de règle universelle pour cette partition (la définition proposée pour les bilans sociaux est plus large que celle-ci (voir article R2323-17 du code du travail) et l'important est de pouvoir discriminer les absences significatives et susceptibles de faire l'objet d'une action de la part de l'entreprise. C'est le cas, par exemple, de l'absence pour maladie ordinaire qui peut regrouper les absences les plus fréquentes.

Il est ensuite nécessaire d'établir le profil type de ces absences :

- "Courtes" : moins de 10 jours,
- "Moyennes" : de 10 jours à trois mois,
- "De longues durées" : plus de 3 mois.

Et de vérifier la progression des absences depuis les 3 ou 5 dernières années. Des tableaux peuvent être établis à partir des indicateurs extraits du bilan social.

Pour affiner l'analyse, il est également possible de recouper ces informations avec d'autres critères :

- Âge,
- Sexe,
- Type de poste et de métier
- etc.

Comment conduire un diagnostic ?

Enfin, il est nécessaire de croiser ces données avec les caractéristiques des situations de travail : travail posté, compétences et qualification, service ou atelier, etc. Dans une entreprise, l'absentéisme est rarement réparti de façon homogène entre les salariés et dans les différents secteurs (ateliers ou services). Il est possible, dans certains cas, de retrouver des formes d'absences longues, liées à des phénomènes d'usures professionnelles affectant un collectif de salariés vieillissants et expérimentés. Dans d'autres cas, les absences pourront être relativement brèves mais se répéteront souvent. A ce moment, un diagnostic de la situation peut mettre à jour l'existence soit de réorganisations mal vécues ou des facteurs d'ambiances pénibles (charge de travail en hausse, condition physique et sonore difficiles, contraintes posturales, etc.).

De ce point de vue, il est essentiel de ne pas se tromper de diagnostic. Une entreprise peut constater un taux d'absentéisme plus élevé parmi certaines catégories professionnelles. C'est le cas, par exemple, lorsque l'on constate que les femmes s'absentent plus que les hommes dans un collectif. Pourquoi ? Il importe alors de rechercher les causes spécifiques de cette situation. On s'aperçoit alors que, "hommes" et "femmes", dans l'entreprise, ne font pas tout à fait la même chose. Les femmes peuvent occuper des postes plus contraignants (sans être nécessairement plus "physique") du point de vue des cadences, du rapport à la clientèle, des horaires plutôt atypiques et d'un système de reconnaissance qui leur est désavantageux. De plus, les équipements peuvent être mal conçus (fait pour l'homme moyen) et nécessitent une adaptation coûteuse pour les salariées. Enfin, les contraintes extraprofessionnelles (la garde d'enfant, les tâches et les responsabilités ménagères, etc.) ne sont pas encore intégralement partagées. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que le taux d'absentéisme des hommes et femmes diverge de façon significative.

L'important consiste toujours à développer le diagnostic à partir du contexte spécifique vécu par l'entreprise.

Comment mobiliser les acteurs ?

Dans de nombreuses situations, l'analyse des données ne suffit pas pour engager des actions efficaces. Il est nécessaire de développer une démarche de projet collective et d'impliquer l'ensemble des acteurs : direction générale, service de ressources humaines mais aussi services opérationnels, encadrement de proximité, représentants du personnel, médecine du travail et enfin les salariés. C'est en faisant de l'absentéisme un enjeu commun entre les acteurs qu'il devient possible de réduire celui-ci. De plus, la démarche doit s'installer dans une certaine durée pour être efficace. Il faut privilégier une logique de petits pas plutôt que des actions spectaculaires.

Il peut être utile de distinguer la gestion et la prévention de l'absentéisme.

La gestion concerne tout ce qui est fait une fois l'absence constatée : information en direction des salariés, contre-visite médicales, entretien de retour, aménagement des conditions du retour, etc. Ce dernier point est particulièrement important dans le cas de maladies chroniques évolutives et des absences de longues durées. Il importe de préparer

le retour du salarié avec le médecin du travail pour favoriser la réinsertion d'un salarié présentant un état de santé problématique. Ne pas le faire expose le salarié à un risque de rechute et à une désocialisation prononcée. Le cas échéant, des mesures de reclassement, dans un autre poste, pourront être recherchées et mises en œuvre.

Mais il est aussi important de traiter des causes de l'absentéisme avant qu'il ne survienne. La prévention concerne l'ensemble des actions qu'il est possible de développer avant la survenue de l'absentéisme : renforcement du dialogue social, actions en faveur de l'amélioration des conditions de travail, amélioration des processus de gestion et de management, travail sur les parcours et les modes de reconnaissance du travail. C'est en combinant gestion et prévention qu'il devient possible de réduire l'absentéisme.

