

Echanges interprofessionnels sur la prévention de l'absentéisme en entreprise

Compte-rendu de la table ronde du 3 février 2010

Securex Medical Services

Siège social : 20 rue des Vicaires – 59046 Lille Cedex – S.A.S. au capital de 45 000 €
RCS Lille 887 381 069 – TVA : FR 44 887 381 069 – www.securex.fr
Tél : +33 3 20 06 72 00 – Fax : +33 3 20 06 72 06 – commercial@securex.fr

DESCRIPTION, CAUSES ET CONSEQUENCES DE L'ABSENTEISME

L'absentéisme : un phénomène polymorphe

L'absentéisme – cette notion qui paraît à priori simple à définir si l'on se limite au niveau de l'absence du salarié à son travail - nécessite une analyse plus fine lorsque l'on en recherche les causes et les solutions à mettre en place pour le limiter.

« Il n'y a pas un, mais plusieurs types d'absentéisme »

En effet, ont été distinguées :

- les absences planifiées d'une part incluant congés et RTT et pour certains, les congés de maternité et les absences non planifiées avec un clivage dans le non-planifié entre absences justifiées pour cause de maladie et absences non justifiées

« A partir du moment où une personne n'est pas présente, elle rentre dans l'une de ces trois catégories : les congés planifiés, ou la maladie, la maternité, là on est dans le justifié, et puis l'injustifié. »

- avec un recentrage sur l'absentéisme subi qui regroupe la maladie dont la maternité et les autres absences injustifiées

L'absentéisme : des indicateurs pour objectiver

Face à cela, pour évaluer et suivre l'impact de l'absentéisme, plusieurs indicateurs sont utilisés :

- proportion de salariés absents, nombre de jours impactés, proportion absence /effectif prévu
- % global, % de non planifié, % de subi ou % de non justifié.

Ces indicateurs permettent aux responsables des Ressources Humaines d'alerter la direction de l'entreprise sur l'impact et le coût de l'absentéisme et de suivre les effets des mesures de prévention mises en place au sein de l'entreprise.

La diversité des indicateurs actuels limite aujourd'hui les comparaisons interentreprises et inter secteurs

L'absentéisme : des conséquences lourdes pour l'entreprise

L'absentéisme est synonyme d'un manque à gagner pour l'entreprise, et cela peut représenter des coûts élevés :

« Un point d'absentéisme, chez nous, c'est 100 000 €.... »

Non planifié ou non justifié, c'est aussi toujours lourd de conséquences d'un point de vue organisationnel pour les opérationnels

« L'injustifié oui, mais le non planifié aussi. Quand je dis non planifié c'est le gars qui est malade et ne vient pas, ça désorganise l'équipe. Donc non planifié et injustifié c'est pareil en termes d'organisation ».

« Donc finalement c'est très peu en taux pour le RH, mais ça va avoir un impact très fort pour nous en tant qu'opérationnels. »

L'absentéisme : des causes multiples

Même s'il semble difficile d'identifier une population plus particulièrement sensible à l'absentéisme, l'analyse des causes d'absentéisme débouche spontanément sur l'évocation de profils de salariés

Pour les arrêts maladie :

- D'abord les femmes du fait de la maternité et de leurs responsabilités vis à vis des enfants avec les arrêts maladie liés à la garde d'un enfant malade :

« En général, ce n'est pas l'homme qui va rester à la maison pour garder l'enfant malade »

- Puis les salariés âgés, plus enclins à avoir des problèmes de santé qui entraînent des arrêts plus longs
- A cela viennent s'ajouter les disparités régionales, certaines régions semblant plus touchées par certaines pathologies graves que d'autres.
« L'état de santé de la région peut avoir un impact non négligeable. Dans le Nord, on a un état de santé qui impacte les statistiques... »

Pour les absences injustifiées, on débouche sur des profils renvoyant à un déficit de motivation et/ ou d'attachement à l'entreprise avec :

- Les «TANGUY» : regroupant plutôt des hommes jeunes, célibataires, habitant chez leurs parents, en Ile de France, employés sur un poste peu qualifié, avec un revenu faible : non autonomes, encore pris en charge par leurs parents, le salaire est vécu comme de l'argent de poche, le risque à quitter son emploi est faible
- Des intérimaires, mal intégrés, qui ont l'impression de n'être qu'un numéro, facilement remplaçables par un autre intérimaire
« L'impression d'être remplaçable à tout moment dévalorise »
- Des personnes qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle, et qui donc ont moins conscience des répercussions néfastes de leur absence sur la relation client ;
- Les salariés ayant moins de souplesse au niveau des horaires de travail, ce qui concerne plus les ouvriers que les cadres
- Les employés ayant une perception négative de leur rôle et poste
« La représentation mentale que l'ouvrier se fait de sa propre valeur par rapport au reste de l'usine est très importante »

ACTIONS EXPERIMENTEES POUR DIMINUER L'ABSENTEISME

La variété des actions exposées par les participants de la table ronde illustre bien la diversité des acteurs en jeu et l'éventail des objectifs visés par les différentes actions à mener

En préalable :

Impliquer le top management et les opérationnels

Communiquer

Communiquer auprès du top management et des opérationnels pour leur faire prendre conscience des enjeux de l'absentéisme et de leur rôle.

- Informer sur l'impact en termes de coûts directs
- Objectiver le retentissement sur les troubles d'organisation
- Convaincre qu'il est possible de le réduire ainsi que les coûts qui en découlent.
- Impliquer en expliquant leur place dans la démarche proposée et leur influence sur les effets attendus

« Sensibiliser le top management de l'entreprise, le faire lui aussi sortir de ce sentiment de fatalisme, lui faire prendre conscience de la nécessité de travailler sur la réduction des absences. »

« La communication avec les managers est essentielle, mais pour convaincre, il faut pour utiliser un langage qui leur parle, et pour ce faire, quantifier les conséquences de l'absentéisme ».

« L'idée c'est d'avoir une monnaie commune, une finalité de valeur qui puisse parler au manager. »

« Je l'ai traduit en double comptabilité pour ne pas avoir de problème et rassurer, leur fournir un langage opérationnel. On traduit en heures de production manquantes »

Fixer des objectifs

Chaque manager, une fois sensibilisé au problème, peut être évalué sur la réduction du taux d'absentéisme avec des outils d'analyses statistiques et l'impact dans les budgets de l'entreprise, puisque le manque à gagner est quantifiable d'un point de vue comptable.

Principaux risques à éviter.

- sentiment de remise en cause de la qualité managériale :
- qui peut entraîner un maquillage des chiffres de l'absentéisme
- démotivation

« Le manager peut avoir l'impression qu'il manage mal si c'est mal présenté, mal expliqué »

La communication préalable est essentielle pour former, et expliquer la nécessité d'une transparence totale.

« On a dit allez hop, grand combat 2009, il faut se dire que l'on n'est pas seul, on est tous ensemble sur ce travail au quotidien, et il faut que la comptabilité soit sans tabou, il ne faut pas maquiller les chiffres »

Mettre en place progressivement

Pour faciliter l'intégration, la mesure a été mise en place progressivement.

« On a mis l'ensemble de nos entités sous des objectifs de réduction de l'absentéisme »

« Les deux premières années, les objectifs ont été informels. Puis on les a formalisés. »

Agir auprès des salariés

Auprès des salariés, l'éventail des objectifs est vaste allant du renforcement de la motivation avec ses différents leviers : responsabilisation, incitation financière ou amélioration du bien-être au travail jusqu'à la chasse aux abus avec sanctions : exclusions et mesures financières

Le catalogue ci-dessous présente diverses actions expérimentées – avec succès - par les participants à la table ronde qui illustrent ces différents axes

Sensibiliser et responsabiliser

Information préalable

Une campagne pour expliquer les conséquences de l'arrêt de travail et responsabiliser face aux conséquences de l'absentéisme :

« Tout comme les managers, il est important de sensibiliser les salariés à l'impact de l'absentéisme sur l'ensemble de l'entreprise »

Ré-organisation du travail par équipe

La réorganisation du travail est « passée » par une organisation du travail par équipe : la responsabilité de l'exécution de la mission a été confiée à une équipe : lorsqu'un membre de l'équipe est absent les autres membres présents prennent en charge le travail de l'absent.

« On a mis en place une nouvelle organisation du travail qui a un impact très favorable. Nous avons réorganisé notre production en équipe (...) L'absence peut se réguler au sein de l'équipe. »

Incitation financière

Donner de la valeur à la présence

La présence des salariés est récompensée financièrement. Même s'il peut sembler « étrange de gratifier les salariés pour quelque chose qui découle naturellement de leurs obligations », c'est un processus qui s'avère assez efficace, quand le montant proposé est suffisamment intéressant.

« On l'a intégré dans nos accords d'intéressement : il y a une partie basée sur le temps de présence. On a la chance d'avoir des montants significatifs, on ne parle pas d'un mois de salaire mais de trois, voire trois et demi »

Agir sur les causes directes

Prévenir les accidents et les maladies

Prévenir la survenue des accidents et/ ou des maladies pour réduire les arrêts qui en découlent

- Avec des campagnes et des actions de prévention pour limiter les accidents du travail
- Ces actions sont parfois étendues aux maladies professionnelles et aux affections à l'origine d'arrêts longs ou fréquents

Aménager les horaires

Un aménagement des horaires de travail, pour certaines personnes par exemple celles qui ont des contraintes familiales permet de réduire l'absentéisme.

Réduire la durée des arrêts de travail

Avec les entretiens de suivi et d'aide au retour

Sur cette action, le rôle du manager de proximité est essentiel : c'est lui qui garde le contact direct pendant l'arrêt pour prendre des nouvelles du salarié lors de l'arrêt, et au retour lui facilite la reprise du travail ; une reprise plus précoce permettant de limiter le nombre de jours d'arrêts

C'est aussi au manager de proximité que revient le rôle de cerner les motifs d'absence des salariés avec des analyses individuelles, ou en s'appuyant sur les entretiens annuels, qui peuvent s'avérer riches d'enseignements, -même si la question de l'absentéisme n'est pas au centre de cet entretien-.

Les participants ayant expérimentés la formation aux entretiens de suivi et de retour ont exprimés leur intérêt pour cette approche ::

« Il y a la formation sur l'entretien de retour général, pas uniquement centrée sur l'absentéisme. Il y a eu aussi une formation préalable à l'écoute et au relationnel. Savoir écouter lors d'un entretien, le type d'attitude que l'on doit avoir. »...

« Véritablement, l'écoute participe aussi à la diminution des arrêts de travail »

Motiver à venir travailler

« Si la personne est dans un contexte favorable, elle ne va pas s'arrêter pour une petite maladie »

« Notre rôle à nous, (...) c'est de leur donner des conditions de travail qui ne leur donnent pas envie de s'arrêter »

« Que les gens se sentent bien dans leur boulot »

L'absentéisme peut-être révélateur d'un mal-être des salariés.

Malheureusement, il apparaît que de nos jours l'individu est « ignoré » dans une politique d'entreprise qui recherche en priorité le plus fort rendement à court terme.

« Dans la logique de résultat à très court terme, l'humain n'est pas appréhendé. »

Il reste donc essentiel, dans la prévention de l'absentéisme de faire en sorte que l'employé se sente bien à son poste, à la fois

- avec une politique sociale et humaine adaptée
- mais aussi en faisant attention à son confort quotidien (ergonomie des postes, qualité du lieu de travail,..)
- La revalorisation de l'individu passe aussi par la valorisation de son poste, avec la reconnaissance des compétences métier et des perspectives d'évolution.

« On donne de l'espoir aux gens, des perspectives d'évolution »

- Enfin, dans ce contexte, l'écoute et le dialogue entre le manager et ses salariés est clé dans la lutte contre l'absentéisme.
« On a vu évoluer la relation de l'homme au travail. On le constate chez nous, dans une enquête auprès d'agents: la pénibilité du travail, les horaires ce n'est pas ce qui vient en premier, en premier c'est la relation managériale »

Apport des enquêtes de bien-être au travail

Un autre outil du management social et du dialogue avec les salariés est la conduite d'enquêtes de bien-être au travail. Ces études peuvent être riches d'enseignements pour les managers en leur apportant des informations sur :

- les situations, les zones ou les profils à risque (stress, consommation d'alcool ou de drogues etc.)
 - Les besoins et attentes des salariés sur les points qui impactent la motivation et l'engagement tels que l'évolution professionnelle, les salaires, la culture d'entreprise, le travail d'équipe, les relations avec les collègues, la communication interne,...
- « Nous menons cette enquête et ça donne un énorme avantage, on a voulu objectiver la raison pour laquelle le collaborateur veut travailler chez nous, ce qui marche bien, et ce qui marche moins bien (...) On a pu voir un manque de communication que l'on a traité... ».*

Supprimer les dérives d'abord par la prévention et si nécessaire par la sanction

Rappeler les règles de bonne conduite

Les mesures d'écoute et de dialogue doivent s'accompagner de règles de bonne conduite, avec rappel des devoirs des salariés envers l'entreprise, notamment prévenir son manager de son absence le plus tôt possible, afin de faciliter la gestion de son absence.

« La nécessité de rappeler des règles, ça va de soi, notamment de prévenir le management, on voit bien que ceux qui sont impliqués dans leur travail préviennent de suite »

Et dans certaines entreprises sous surveillance.. *« Il y a une nécessité de se déclarer avant sa prise de service, sinon il y a une mesure disciplinaire à la clef. »*

Contrôler le bien fondé de l'arrêt de travail avec les médecins du travail

Pour responsabiliser le salarié et prévenir les dérapages en instaurant un lien entre le manager et le médecin du travail

L'instauration d'un échange entre le manager et le médecin du travail permet au manager de confronter la version du salarié et celle du médecin. Ceci lui permet de valider la cohérence des versions et le bien-fondé de l'arrêt de travail en regard des besoins du salarié

« Nous invitons les managers à informer les médecins du travail de leurs versions »

« Une fois par mois, le manager discute de l'absentéisme avec le médecin du travail »

Néanmoins, ceci semble être plus délicat à mettre en place en France, où les médecins du travail – notamment en externalisé - souhaitent rester le plus indépendants possible du management. La présence d'une médecine du travail intégrée peut en revanche faciliter la mise en place de ce dialogue.

« Nous avons la chance d'avoir une médecine du travail intégrée et nous avons réussi à impliquer la majorité de nos médecins du travail »

Instaurer des visites de contrôle

Ces visites se font dans un objectif de prévention, afin de décourager les éventuels abus.

« On n'est pas parti dans l'idée de coincer, on va informer la personne d'un contrôle en disant « vous allez avoir de la visite ». C'est un outil de prévention »

Cas particulier d'une CCAS

La CCAS, comme les CPAM, ont un pouvoir plus étendu, facilitant l'identification des éventuels fraudeurs et abus dans les arrêts de travail.

Ces outils, auxquels les caisses ont accès, sont par exemple :

- La traçabilité des dates de visites chez le médecin et des actes médicaux grâce à la carte Vitale pour repérage des arrêts médicaux antidatés .et signalement du médecin par transmission de l'information auprès du Conseil de l'Ordre des Médecins
- Des convocations à des visites obligatoires auprès du médecin conseil en cas d'arrêts à répétition et, en cas de fraude détectée par le médecin conseil ou en cas de non présentation à la convocation
 - Le non versement des indemnités / voire leur remboursement.
 - L'absence de limite de temps en matière de fraude
 - Des pouvoirs équivalents à ceux du FISC ou de l'URSSAF



L'absentéisme englobe une multitude de notions et de réalités face auxquelles il s'agit de trouver le bon équilibre entre prévention, social et répression, sans perdre de vue l'humain et les spécificités personnelles de chaque individu.

« Je pense qu'il faut jouer sur le curseur entre répressif et prévention et s'adapter à la personne »

EN CONCLUSION : BESOINS ET ATTENTES

Des échanges par secteur pour adapter les actions au secteur

L' échange qui a réuni des responsables d'entreprises du secteur public et du secteur privé a permis à chacun de partager et de s'enrichir des expériences des uns et des autres sur des approches variées. Cependant, la diversité des contextes, nécessitera l'adaptation de certaines solutions évoquées aux spécificités du secteur (politiques sociales, diversité des métiers et des profils de salariés, écarts dans les conditions de travail,...).

Ainsi, dans un second temps,- pour mieux cerner la spécificité de chaque entreprise,- des échanges regroupant des responsables d'un même secteur d'activités permettraient semble t-il d'aller plus loin sur ce qui fonctionne, et ce qui ne fonctionne pas, et de réfléchir ensemble sur de nouvelles solutions sectorielles, - dans le cadre d'un échange souhaité « franc et sans tabou »

« Moi ce qui m'intéresserait c'est qu'est-ce que vous avez mis comme plan d'actions, ce qui a marché, pourquoi ? »

« Je pense que le contexte d'entreprises assez proches peut permettre d'aller plus loin pour voir – avec lucidité- ce qui marche et ne marche pas.»

Approfondir les notions de bien-être et de stress au travail

Le lien fort mis en évidence entre absentéisme et bien-être au travail, lui-même lié à la problématique du stress, a fait émerger des attentes fortes chez les participants pour

- creuser la notion de bien-être au travail
- offrir un accompagnement dans la gestion du stress au travail

« Je suis très intéressé par deux choses : le sentiment de bien-être au travail, ce ressenti. (...) et le second axe c'est tout ce qui a un rapport avec le stress au travail. C'est un des enjeux dans ce domaine là pour les années à venir. C'est quelque chose que l'on n'appréhende pas. »

« Je reste intriguée par tout ce qui est notion du bien-être au travail. »

« Pour conclure, j'attends de Securex d'aller vers la gestion du stress, même si c'est un mot qui nous irrite nous DRH. Je pense que Securex peut nous aider sur le sujet. »

Réunion organisée par SECUREX

Animation et compte rendu confié par Securex à

Hélène CHEVALIER : directeur Santé– Institut CSA