

## GESTION RH

# L'ABSENTÉISME AUGMENTE MAIS, ON PEUT LE RÉDUIRE!

L'absentéisme au travail ne faiblit pas et serait même en hausse. Revue de détail sur ce fléau qui touche toutes les entreprises, tous secteurs confondus, et contre lequel il faut agir sous peine de voir ses collaborateurs en subir les effets collatéraux.

**L**es chiffres interpellent. Selon plusieurs études sorties depuis la rentrée, le taux d'absentéisme au travail est en hausse dans l'Hexagone. Une étude Gras Savoye-Willis Towers Watson (WTW) sur l'absentéisme en France note un taux en augmentation de 16% depuis 2014 (3,73% en 2018), tandis que le Baromètre sur les arrêts de travail BVA pour Réhalto-WPO parle d'une progression de 39% de l'absentéisme sur les cinq dernières années (période 2014-2018), soit un taux de progression annuel de 6,85%. Le 11e Baromètre de l'absentéisme et de l'engagement Ayming parle, lui, de 18,6 jours d'absence par an et par salarié en moyenne en France, soit un taux d'absentéisme de 5,1% en 2018.

Mais alors comment interpréter ces différents indicateurs? « Toutes ces études sont justes mais fondées sur des méthodes de mesure du taux d'absen-

téisme qui peuvent être différentes. La variation dans les pourcentages s'explique notamment dans le fait que certains parlent en jours ouvrés (sur les 220 jours de travail) ou ouvrables (les 365 jours calendaires) », analyse Laurent Cappelletti, professeur du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et directeur à l'Iséor (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations). Selon ses propres chiffres – il a lui-même mené une enquête<sup>1</sup> sur le coût caché de l'absentéisme –, le taux d'absentéisme au travail est de 5% en France dans le secteur privé et autour de 8% dans le secteur public. « En jours ouvrés, cela correspond à environ 10 jours d'absence par an dans le privé et 17 dans le public. »

Même si ces études sont pertinentes pour identifier des ordres de grandeur et des tendances, mais que leurs résultats sont à prendre avec du recul, on observe des points communs,

notamment concernant le profil des salariés absents. L'absentéisme toucherait, par exemple, davantage les femmes (5,73% dans l'enquête Ayming) que les hommes (contre 3,83%). « Elles sont plus impactées, elles ont souvent un statut professionnel précaire et des postes sollicitant physiquement. Elles peuvent aussi avoir des situations personnelles compliquées (famille monoparentale) et continuent de prendre en charge une majorité des tâches domestiques. De plus, elles peuvent avoir des arrêts maladie avant le congé maternité », explique Fabienne Mestdagh, manager qualité de vie au travail au cabinet Ayming.

### UN DÉSENGAGEMENT PLUS FORT DES SALARIÉS

Autre enseignement : le taux d'absentéisme croît avec l'âge des salariés. En cause, les maladies qui forceraient les seniors à s'arrêter davantage que les plus jeunes. Mais on note toutefois une forte augmentation de l'absentéisme chez les salariés d'âge moyen (l'étude Gras Savoye-WTW note, par exemple, qu'il a crû de 18% en quatre ans chez les 30-39 ans et de 15% chez les 40-49 ans, contre 9% chez les 50 ans et plus). « Chez les salariés d'âge moyen, il y a un manque de confiance dans leur avenir professionnel et la



dans une société, c'est à cause de leur manager qui n'est pas suffisant compétent en management de proximité, ou à qui l'entreprise ne donne pas les moyens de l'être.» Le manager serait-il vraiment responsable de tous les maux? «Pourquoi dans les pays scandinaves où l'on travaille jusqu'à 67 ans, le taux d'absentéisme est-il plus bas qu'en France? Parce qu'on leur donne davantage de tâches stimulantes alors qu'en France, nombre de seniors sont mis sur la touche voire on négocie avec eux un départ en maladie à 60 ans si besoin.»

Et les jours de carence, censés limiter les abus, n'arrangeraient pas les choses. «Quand ils ne sont plus indemnisés, les salariés ne veulent plus s'arrêter même s'ils en ont besoin. Ils tirent sur la corde et, au final, doivent s'arrêter parfois plus que ce qui aurait pu être nécessaire, précise Bruno Ducoudré, économiste au département analyse et prévision à l'OFCE. Ce qui coûte le plus cher à la Sécurité sociale, ce sont les arrêts longs (surmenage, dépression, burn-out et problèmes de santé non pris à temps) et cela est favorisé par le présentéisme. On est là dans un système un peu pervers.» Avec un absentéisme qui coûte environ 4 000 euros par personnes par an dans le privé et 6 000 euros dans le public (environ 100 milliards d'euros par an en France), il y a urgence à se saisir du problème. La loi Pacte, en vertu d'un amendement voté en mars dernier, pourrait prochainement venir inciter les entreprises à mettre en place des modes de management pour réduire l'absentéisme. «Mais les DRH ont du pain sur la planche», conclut Laurent Cappelletti. ♦

AUDREY PELÉ

(1) Henri Savall et Laurent Cappelletti, «Le coût caché de l'absentéisme au travail», étude de l'Institut Sapiens, novembre 2018.

capacité à s'accomplir par leur travail. Cela engendre un problème d'engagement qui peut conduire à l'absentéisme, détaille Julien Remy, responsable de l'offre absentéisme au cabinet Gras Savoye-WTW. Autre facteur explicatif : les situations personnelles s'aggravent. Il y a notamment de plus en plus de salariés aidants qui ont un quotidien lourd et fatigant car ils s'occupent de proches dépendants. Résultat, ils s'épuisent et sont davantage susceptibles de tomber malades.»

Concernant les secteurs les plus touchés par l'absentéisme, les diverses études pointent celui de la santé (un taux de 5,62% pour Ayming, de 6% dans l'étude Gras Savoye) ou de la logistique et du transport (5,8% dans l'étude Gras Savoye encore). «Il y a

beaucoup de métiers physiques relativement difficiles dans ce secteur, comme celui de chauffeur routier par exemple. Dans la logistique, le rôle d'agent de maîtrise est également pénible car il est à la fois manager et membre de l'équipe, et fait "tampon" en cas d'absence de ses collaborateurs ou de difficulté, ajoute Julien Remy. Autant de métiers où les salariés ont classiquement des problèmes de santé liés à la manutention, pouvant mener à des accidents de travail ou à des troubles musculo-squelettiques.» Concernant le secteur des services (les services à la personne et aux entreprises), où le taux d'absentéisme de 5,26% dans l'étude Ayming, Fabienne Mestdagh explique qu'il est compliqué de mettre en place «des actions de prévention pé-

rennes dans ces sociétés qui fonctionnent souvent en multitesites avec un management à distance».

#### UN PROBLÈME MANAGÉRIAL ?

De son côté, Laurent Cappelletti nuance ces explications. Selon lui, l'absentéisme total est composé d'un tiers d'absences inévitables (épidémies de grippe, congés maternités, etc.) et de deux tiers évitables. Dans 99% des cas, l'absentéisme évitable serait lié à des défauts de management. «Nous observons que dans un secteur où le travail est réputé pénible, à entreprise comparable, c'est dans la société où le management est défaillant que l'on a le plus d'absents. De même, si les jeunes sont davantage absents

# AIR FRANCE REVOIT SES PRATIQUES MANAGÉRIALES

► La compagnie aérienne a décidé d'agir pour réduire le taux d'absentéisme de ses salariés en poste à l'aéroport de Roissy.

C'est dans son hub de Roissy-Charles de Gaulle, où travaillent 7000 de ses salariés qu'Air France a décidé de s'attaquer à l'absentéisme. « Nous constatons, dans nos fonctions opérationnelles, c'est-à-dire les agents d'enregistrement et d'embarquement qui s'occupent des clients et du chargement des avions, que l'absentéisme était géré de manière administrative sans que les managers n'en soient informés, ni ne puissent le mesurer. Il était d'autant plus important que la taille des équipes était conséquente, qu'elles travaillaient par vacations à horaires décalés, avec par conséquent un manager qui ne peut pas voir chaque jour toutes ses équipes », raconte Séverine Guillard Jeanjean, en charge de l'emploi et des compétences à la direction générale des opérations d'Air France.

En janvier 2018, l'entreprise généralise alors un dispositif pour lutter contre l'absentéisme à Roissy. Première étape, elle distribue des questionnaires pour avoir le ressenti des équipes ce qui permet d'identifier certaines causes de l'absentéisme dans les différentes entités. Puis, elle met en place des indicateurs à destination des managers pour informer et objectiver. « Il permet de connaître l'absentéisme nominativement dans chaque



Air France a renforcé ses actions de prévention dans certains secteurs de son hub de Roissy.

équipe, dans chaque direction. Ces tableaux de bord ont révélé qu'il touchait davantage les salariés récemment embauchés que les plus anciens. »

## DES ACTIONS DE PRÉVENTION

Au vu des résultats, la compagnie décide de mener une action de conduite du changement et de donner des outils pour renforcer le lien manager-salarié. Des ateliers pour accompagner les 400 managers du hub sont mis en place et les processus de gestion de l'absentéisme sont aussi révisés. « Nous avons d'abord redéfini les règles auprès de nos managers pour qu'ils sachent quoi faire en cas d'absence d'un salarié. Bien sûr, il y a des impératifs administratifs, ces derniers doivent informer et transmettre leurs justificatifs, mais l'essentiel est de porter attention à ceux dont l'absentéisme se répète et de les recevoir (c'est le principe d'un entretien après retour d'absence) pour en parler afin

d'éviter que l'absentéisme ne se banalise et ne s'installe dans le temps. Cela va permettre de trouver des solutions adaptées en fonction de la situation qui n'est pas toujours celle que l'on croit. » Outre des maladies, des problématiques sociales (rupture sentimentale, décès d'un proche, nécessité d'aider un proche) peuvent impacter le travail d'un salarié.

Il faut donc comprendre puis agir (aménagement du temps de travail ou autre) pour garder intact l'engagement du collaborateur et par-delà faire baisser l'absentéisme.

Pour les aider dans leurs tâches, les managers reçoivent désormais un e-mail quotidien qui leur permet de savoir du jour au lendemain qui est absent dans leur équipe et de façon plus générale d'avoir une visibilité sur le long terme des absences. Ils peuvent aussi orienter, en tant que de besoin, le salarié vers le bon interlocuteur interne à l'entreprise : assistante sociale, médecins, etc.

Sur son hub de Roissy, Air France a identifié dans certains secteurs que beaucoup d'absences étaient liées à des accidents de travail et a renforcé davantage ses actions de prévention. « Dans le secteur des pistes ou le chargement des avions, on trouve de véritables métiers physiques. Pour prévenir les troubles musculo-squelettiques, par exemple, nous enseignons des gestes et postures métier précis et pouvons préconiser le port d'une ceinture pour les agents ayant des problèmes de dos. » L'entreprise a nommé des ambassadeurs de la santé et sécurité, un par équipe sur le terrain, qui sensibilisent, diffusent les bonnes pratiques en matière de gestes, de postures, de port des équipements de protection individuelle, et coachent les poly-accidentés. Après deux ans d'expérimentation, l'absentéisme a baissé de plus d'un point et la démarche est en train d'être étendue sur toutes les escales France et Cargo. ♦ AUDREY PELÉ

QUESTION À FABIEN PIAZZON, EXPERT SANTÉ ET ENGAGEMENT AU TRAVAIL

## « IL FAUT CLARIFIER TOUTES LES RÈGLES LIÉES À L'ABSENCE »

► Pour Fabien Piazzon, auteur de *Absentéisme : l'alerte rouge. Panser et repenser le travail*<sup>(1)</sup>, le manager doit se questionner et peut agir pour réduire l'absentéisme dans les équipes.

**Aujourd'hui, les entreprises ont-elles pris à bras-le-corps le problème de l'absentéisme ?**

Oui, il y a une vraie prise de conscience du fait qu'il freine le fonctionnement des entreprises. Il est d'autant plus important qu'il est le révélateur des dysfonctionnements professionnels. On le sait, le travail est en pleine révolution, en perpétuel changement (sur les modes de travail, la mondialisation, la transformation digitale, etc.). Tout bouge, tout change pour les salariés comme pour les employeurs qui sont tous contraints sans cesse de s'adapter. Et c'est justement quand cette transformation n'est pas maîtrisée que cela génère des tensions en lien direct avec l'absentéisme. Comment allez-vous manager des salariés qui travaillent depuis quinze ans et à qui, pour des raisons de concurrence, on va demander de venir travailler le dimanche, par exemple ? Beau-

coup trouvent un « dé-faut » des managers pour expliquer l'absentéisme au travail. Mais on ne peut pas les incriminer car ils subissent eux-mêmes ces transformations avec lesquelles ils doivent composer. Et quand ils arrivent à changer leurs pratiques, les transformations réussissent et l'absentéisme baisse.

**Que peuvent faire les entreprises pour réduire l'absentéisme ?**

Elles doivent commencer par le mesurer. Elles peuvent construire des indicateurs pour l'analyser et proposer des pistes d'amélioration. Ses causes résultent de trois principaux facteurs : la santé personnelle du salarié (grippe, cancer, etc.), la souffrance physique et psychique en lien avec l'activité professionnelle (mal de dos chronique, troubles musculo-squelettiques, etc.), et le désengagement, qui n'est pas cause d'absence mais l'aggrave. Ensuite, l'entreprise doit sortir de la fatalité : non, les absents ne sont pas tous des tire-au-flanc et oui, on peut diminuer l'absentéisme. Pour cela, on enquête, on questionne. On étudie les facteurs d'absence intrinsèque à l'organisation qui



seront différents d'une société à une autre et d'un service à un autre. On aura alors une cartographie de l'absentéisme pour aider l'entreprise à comprendre les axes prioritaires d'investigation et d'actions.

**Quelles doivent alors être les réponses les plus adaptées ?**

Je recommande toujours de commencer par clarifier toutes les règles liées à l'absence. Il faut rappeler, à tous, que toute absence est cadrée par des obligations et des droits, que les salariés doivent informer de leurs absences dans les 24 heures, par exemple. Ensuite l'entreprise doit s'assurer que les managers réalisent (et qu'ils ont les capacités pour) un entretien de retour au poste. Si personne ne vient voir le concerné, cela laisse à penser que ce n'est pas important. Au contraire, il faut lui expliquer que son absence a impacté le travail (il a été remplacé ou son boulot a été absorbé par telle équipe, etc.) sans le culpabiliser. En amont, les managers peuvent aussi téléphoner au salarié absent pendant une longue durée pour prendre de ses nouvelles. Rien qu'en faisant cela, on démystifie l'absence et on peut travailler

sur des actions qui baissent l'absentéisme.

**Peut-on également agir par la prévention ?**

Oui, c'est le maître mot. Il faut mettre en place des actions de prévention en fonction des causes identifiées. Si on constate plus de 20 % d'accidents du travail dans les absences dans son entreprise, il faut agir. Je pense à l'usure physique des salariés, ceux qui font des gestes trop répétés, par exemple, et qui conduisent à des troubles musculosquelettiques. On constate d'ailleurs que la grande majorité des absents souffrent physiquement ou psychologiquement de leur boulot. Il faut adapter leurs conditions de travail pour renverser la tendance. Une entreprise dans une phase de transformation de ses métiers par exemple, devra avoir une communication claire envers les salariés, les accompagner pour qu'ils comprennent où ils vont. S'ils adhèrent, ils seront engagés et il y aura moins d'absentéisme. Enfin, on ne doit pas focaliser ses actions et sa communication autour des absents mais on doit s'intéresser aux salariés présents. C'est eux que l'on doit écouter pour éviter qu'ils succombent à l'absence. ♦ PROPOS RECUEILLIS PAR AUDREY PELÉ

(1) Éditions Débats Publics (collection Ayming Institute), décembre 2018.