

Travail & CHANGEMENT

Absentéisme : le débat est ouvert

- définir
- comprendre
- agir

ARGUMENTS (P. 4 À 8)

Jean-René Buisson (Medef),
Jean-François Naton (CGT),
Henri Forest (CFDT),
Denis Monneuse (sociologue),
Anne-Marie Waser (Lise),
Thierry Debrand (Irdés),
Thierry Ribault (Clersé-CNRS),
Pauline Givord (Crest),
Marie-Hélène Royfe (médecin
du travail).

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 9 À 13)

Plate-forme téléphonique
**Une bonne entente
sur toutes les lignes**

Enquête
**Paris ouvert sur la situation
des agents**

Agroalimentaire
**Des remèdes aux maladies
chroniques évolutives au travail**



Absentéisme : le débat est ouvert

• définir • comprendre • agir

Difficile de se pencher sur un sujet, lorsque celui-ci est encore mal défini... mais se fait bel et bien sentir. C'est pourtant la tâche incombant aux entreprises pour mieux comprendre et prévenir l'absentéisme, qui a considérablement crû en France ces vingt dernières années.

Le taux d'absentéisme s'emballé depuis quelques années ? Les remplacements deviennent ingérables ? Les arrêts courts et répétés se multiplient ? L'absentéisme perturbe dans les entreprises, d'autant que celles-ci doivent désormais faire face à des délais serrés et à des exigences fortes de qualité. Le phénomène est difficile à définir car il ne recouvre pas toujours les mêmes réalités. Maladies, congés maternité, congés annuels, temps partiels... le taux ne se calcule pas de la même façon d'une entreprise à une autre (*voir encadré*). Qui plus est, d'un pays à un autre, les comparaisons peuvent s'avé-

rer hasardeuses car il n'existe pas de définition universelle et homogène de l'absentéisme. Pour les spécialistes, il existerait un taux incompressible compris entre 3,5 et 4 %. Mais que prend-t-il en compte ? En revanche, on sait que l'absentéisme coûte cher aux entreprises et à l'Assurance maladie, ne serait-ce qu'avec l'augmentation des troubles musculosquelettiques. Pour les entreprises, l'absentéisme reste un sujet ardu sur lequel elles ont du mal à agir car diffus et difficile à appréhender. Qui concerne-t-il ? Les jeunes ? Les seniors ? Les salariés peu qualifiés ? Ou, au contraire, les cadres surinvestis et qui

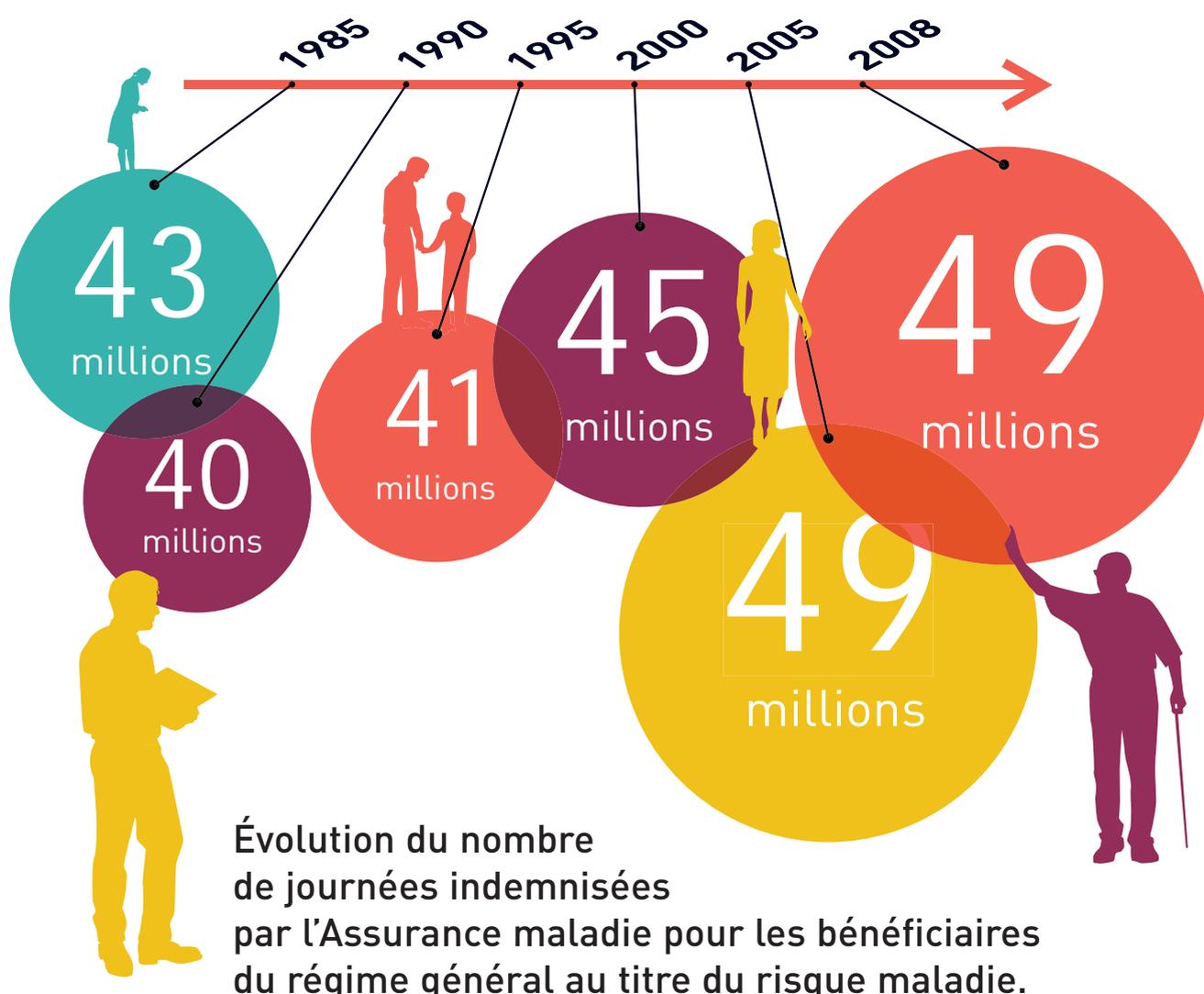
craquent ? Un service bien identifié ? Un métier particulier ? Pour démêler le faux du vrai, seul un regard précis sur ce qui se passe, au cas par cas, est efficace.

→ Bannir les idées reçues

Comment définir l'absentéisme, utiliser au mieux les indicateurs existants, fixer des niveaux d'alerte, mobiliser le personnel et analyser les causes sous-jacentes à l'absence au travail ? Des démarches, qui prouvent que l'absentéisme n'est pas une fatalité mais qu'il peut être corrigé et prévenu, existent. Sans tabous ni idées reçues, mais par une analyse objective de la situation, pour ne pas stigmatiser les salariés ni les directions, parfois pointées du doigt pour leur défaut de gestion du problème ou par leurs méthodes expéditives. De fait, le recours à des sociétés de contrôle chargées de vérifier la véracité d'un arrêt de travail a augmenté. Mais « avoir recours systématiquement à ce genre de méthode pour lutter contre l'absentéisme peut entraîner un climat de suspicion dans l'entreprise, prévient Thierry Rousseau, chargé de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact. Avant de sortir l'artillerie lourde, il faut s'attacher à comprendre les causes du problème, car l'absentéisme est souvent le signe tangible d'un malaise social. »

→ Pas de relâche pour les conditions de travail

Thierry Rousseau vient donc de réaliser un guide pratique* pour aider les entreprises et les salariés à mieux comprendre ce que recouvre l'absentéisme et comment le prévenir. Il y souligne



Source : Cnamts.

notamment le lien avec les conditions de travail : « Leur rôle 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 dégradation des conditions de travail entendues au sens large : ambiances physiques, mais aussi organisation du travail, qualité des relations sociales, conciliation des temps privés et professionnels... Certaines absences ne sont pas de l'absentéisme, et il est

l'absentéisme mais aussi par un surengagement ou une présence excessive au travail, autres symptômes de mal-être. Il existe de multiples causes qui doivent être prévenues sur tous ces fronts pour dresser des indicateurs fiables et, surtout, les analyser dans le temps.

« Le développement des actions de prévention de l'absentéisme nécessite l'élaboration d'un plan d'action, poursuit Thierry Rousseau. Celui-ci est un ensemble cohérent de mesures à prendre et d'actions à mener : c'est une démarche



« Certaines absences ne sont pas de l'absentéisme. »

Thierry Rousseau, coordinateur de ce dossier (Département changements technologiques et organisationnels de l'Anact)

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'entreprises, comme les accidents et les maladies professionnelles. »

→ Des causes plus indicibles

Il y a également des causes moins tangibles et plus « subtiles » : les contextes d'entreprises et les exigences accrues qui pèsent sur le ressenti et l'engagement ou le non-engagement des salariés dans leur travail. Les parcours professionnels, qui ont généré plus ou moins d'usure. Le stress et la surcharge de travail, qui sont aussi révélateurs d'un malaise se traduisant souvent par de

qui se déroule par étapes successives, et qui met en jeu tous les acteurs de l'organisation. »

Rendre les situations objectives, regarder les conditions de travail et l'organisation, points névralgiques de cette faiblesse chronique des entreprises, analyser pour comprendre... Un seul objectif : aider tous les acteurs de l'entreprise à s'emparer du problème. C'est l'affaire de tous, direction, salariés, organisations syndicales, DRH, médecins du travail... Sans dramatiser le phénomène mais sans non plus le banaliser.

* L'Absentéisme. Outils et méthodes pour agir, éditions de l'Anact. Gratuit et téléchargeable sur www.anact.fr.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

Taux d'absentéisme : attention aux indicateurs !

« Le taux d'absentéisme est généralement calculé sous la forme d'un rapport entre le nombre de jours d'absences réels et le nombre de jours de travail théoriques, pour une période déterminée, indique Thierry Rousseau. On constate que, dans les faits, ce sont ces éléments permettant de calculer le nombre de jours d'absence qui varient d'une entreprise à une autre (congés maladie, accidents de trajet, etc.). L'important est de pouvoir analyser finement ce qui perturbe le plus l'entreprise. Une fois la définition retenue, il importe de s'en tenir à celle-ci afin de pouvoir effec-

tuer des comparaisons dans le temps. Ces comparaisons ne sont possibles qu'à partir de bases de données homogènes. Ce qui compte, ce sont les variations dans le temps du taux d'absentéisme. Un indicateur sert de moyen d'alerte. Il faut donc conserver une même méthode d'enregistrement des données au cours du temps pour être capable de suivre le phénomène "en temps réel" et définir des actions correctives. Il est donc pertinent de mettre au point un tableau de bord de suivi du taux d'absentéisme pour pallier le moindre emballement et agir à temps. »



ÉDITORIAL

Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

Arrêts de travail considérés par les uns comme une prise illégale de congés, par les autres comme le résultat des insuffisances du management... Les caricatures ont la vie dure lorsqu'on évoque l'absentéisme. Ces positions contradictoires ne sont pourtant pas un obstacle infranchissable. Les partenaires sociaux peuvent trouver là un objet de négociation dans l'entreprise, une base de discussion qui leur permette d'aborder bien d'autres questions fondamentales, comme la prévention des risques professionnels

« Il ne s'agit pas de faire de l'angélisme sur le sujet, de dire que tout sera réglé si tout le monde s'y met... mais bien de proposer de travailler concrètement, avec de la méthode. »

ou l'optimisation de l'organisation du travail. Il ne s'agit pas de faire de l'angélisme sur le sujet, de dire que tout sera réglé si tout le monde s'y met... mais bien de proposer de travailler concrètement, avec de la méthode, en associant les acteurs de l'entreprise comme le médecin du travail. Cela permettra évidemment d'améliorer les conditions de travail pour préserver la santé physique et psychique des salariés. Pour les moins philanthropes, le bénéfice sera... économique, avec la baisse des coûts liés au turn-over et aux désorganisations. Voilà un sujet que tout le monde a intérêt à instruire.

Les absents ont-ils toujours tort ?

Les représentants des salariés et des employeurs sont unanimes : beaucoup reste à faire pour cerner, gérer et résoudre le problème de l'absentéisme. Reste à s'entendre sur ce que recouvre ce phénomène. Car c'est bien là-dessus que les avis divergent...

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

JEAN-RENÉ BUISSON,
président de la commission
Protection sociale du Medef
(Mouvement des entreprises
de France)



Comment analysez-vous le phénomène de l'absentéisme ?

La durée des arrêts de travail, leur cause, leur origine et leur fréquence définissent des types d'absentéisme très différents pour lesquels on ne peut pas développer de politiques de prévention similaires. La question est complexe car les principales causes sont liées à des problèmes de santé et sont indépendantes de l'activité professionnelle du salarié (maladies infectieuses, maladies rhumatismales, affections de l'appareil locomoteur par pratique sportive, etc.). L'Assurance maladie s'inquiète de la croissance toujours plus forte des dépenses d'indemnités journalières. L'une des raisons mises en avant par le corps médical : les indemnités journalières concernent pour beaucoup les maladies de longue durée, d'où une hausse plus forte que prévue des dépenses.

Les conditions de travail jouent-elles un rôle ?

Ce serait une vision simplifiée d'expliquer l'absentéisme uniquement par les conditions de travail. Même si l'on peut admettre que, dans certaines situations, des condi-

tions de travail particulièrement stressantes ne sont pas étrangères au phénomène. La Cnamts a réalisé une étude qui analyse les multiples raisons des arrêts de travail et de leurs variations : état de santé, nature de l'activité professionnelle, catégories socioprofessionnelles, comportement individuel des prescripteurs, des assurés et des employeurs et, enfin, facteurs géographiques. Le taux d'absentéisme peut aussi être influencé par des données externes, telles que des actions de sensibilisation et de contrôle menées par les caisses, plus intensives ces dernières années.

Quels seraient les moyens de lutter plus efficacement ?

Un diagnostic approfondi de la situation s'impose au niveau national, dans les secteurs public et privé. C'est à partir de ce diagnostic qu'il sera possible pour les entreprises d'analyser correctement leur taux d'absentéisme, de réfléchir aux causes de ce phénomène et de mieux en analyser les différents déterminants.

Toutes les enquêtes montrent que les salariés sont de plus en plus sensibles à leurs conditions de travail et à la préservation de leur santé dans leur activité professionnelle. Grâce, notamment, à l'accord interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, les entreprises sont aussi sensibilisées à la nécessité d'analyser des indicateurs mettant en évidence des situations de stress, y compris celui du « niveau élevé d'absentéisme, notamment de courte durée ». Cette prévention peut passer par des politiques de communication fortes auprès des salariés, par leur formation,

par la prise en considération de l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, par la façon dont l'entreprise permet le retour au poste des salariés malades, etc.

Les connaissances sur le sujet sont-elles suffisantes ?

Non, contrairement à celles dont disposent les pays anglo-saxons. Il semble donc essentiel de développer différentes analyses qui viendront compléter les études réalisées par la Cnamts. La santé au travail est devenue un élément essentiel de la performance durable de l'entreprise. Chacun en est désormais conscient.

JEAN-FRANÇOIS NATON,
conseiller confédéral, représentant
de la CGT (Confédération générale
des travailleurs) à la branche
accidents du travail et maladies
professionnelles de la Cnamts



Comment analysez-vous le phénomène de l'absentéisme ?

C'est un révélateur dans une entreprise dont les causes doivent être recherchées. On voit bien une progression très importante des indemnités journalières au titre des arrêts maladie et accidents du travail à la Cnamts. Les explications liées à la progression



HENRI FOREST,
secrétaire confédéral de la CFDT
(Confédération française
démocratique du travail)

Comment analysez-vous le phénomène de l'absentéisme ?

Entendons bien que nous parlons de la progression de l'absentéisme court et non des arrêts de longue durée. Cette évolution est évidemment marquée de l'empreinte du travail et de son intensification. Les salariés n'ont parfois pas d'autres choix que de s'arrêter pour se protéger et se mettre à l'abri. Lorsqu'on en analyse les motifs, on constate que 60 % des causes médicales de l'absentéisme court sont liées aux affections ostéo-articulaires (lombalgies, dorsalgies, TMS...) et de la sphère psychique (dépressions, anxiété...). Donc des atteintes à la santé pour lesquelles de nombreuses études épidémiologiques ont

démontré la relation avec les conditions de travail. À la CFDT, nous sommes très critiques envers les entreprises qui s'offusquent de l'augmentation des indemnités journalières sans en faire l'analyse profonde des causes.

Quels seraient les moyens de lutter plus efficacement contre l'absentéisme ?

Lutter contre les arrêts, ce n'est pas contrôler leur légitimité. Même s'il existe, évidemment, des situations abusives, elles restent marginales. Les entreprises qui voient leur taux d'absentéisme augmenter doivent examiner la corrélation avec le travail. Il s'agit là de mener de réelles investigations comme des cartographies par service. C'est d'ailleurs l'un des enjeux du dialogue social dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux : pour mieux les comprendre, il faut prendre en compte des indicateurs comme l'absentéisme. C'est une responsabilité de l'entreprise. Lorsqu'un taux d'absentéisme monte, l'organisation du travail en est, dans la plupart

des cas, un facteur déterminant. C'est donc un sujet de confrontation et d'analyse conjointe entre les partenaires sociaux.

Les connaissances sur le sujet sont-elles suffisantes ?

Non, on quantifie mal ce phénomène. Il existe très peu d'études systématiques qui recherchent le lien entre absentéisme et travail. On peut aussi dire que la Cnam ne fait pas beaucoup d'efforts pour l'établir ! La seule étude réalisée par l'échelon national du contrôle médical de la Cnam sur les causes médicales de l'absentéisme court remonte à 2004. Elle avait bien pointé le rôle que joue le travail. C'est une analyse à reconduire pour donner de la visibilité à ce phénomène et sensibiliser sur son lien avec les conditions de travail. L'intérêt est double : agir préventivement pour la santé des salariés et identifier la responsabilité des coûts que cela génère. Pour les régimes spéciaux de Sécurité sociale (SNCF, EDF...), on sait faire cette évaluation des causes médicales de l'absentéisme court. Alors, pourquoi pas pour le régime général ?

du nombre de personnes en emploi et, en conséquence, de l'augmentation des jours d'indemnité, ne tiennent pas. C'est évident en cette période de crise où il y a une foule de licenciements, donc de moins en moins de personnes en emploi. Proportionnellement, les indemnités journalières ne baissent pas, elles continuent même à augmenter. C'est aussi un effet des restructurations : les salariés restés en poste, les survivants, vont mal. Leur seule échappatoire : s'arrêter pour souffler un moment. Quant aux arrêts de travail, ce n'est pas leur nombre qui augmente mais leur durée, avec des pathologies liées à des maladies professionnelles de plus en plus « intenses ». Ce sont là les indicateurs d'un mal-être général.

Cette analyse est-elle partagée ?

Oui, il me semble. Ce sont des propos que la CGT tient depuis longtemps, historiques pourrait-on dire, et qui sont de plus en plus pris en compte. Il y a une véritable prise de conscience à laquelle, d'ailleurs,

le Réseau Anact a beaucoup contribué. En tant qu'organisation syndicale, il est de notre responsabilité de poursuivre ce combat de conscientisation. Nous sommes un déterminant de tous les changements profonds du travail, et nous devons remettre nos militants en situation d'analyse du travail. Il nous incombe de créer une dynamique de bien-être, de liberté et de solidarité et de passer davantage de temps sur le terrain avec les travailleurs, plutôt qu'en réunion avec les dirigeants. Osons remettre le travail comme objet d'épanouissement, voire d'émancipation. Et pas seulement dans la dénonciation mais aussi dans les actes.

Quels seraient les moyens de lutter plus efficacement contre l'absentéisme ?

Encore et toujours, en ouvrant des possibles, en parlant, en faisant fonctionner à plein la démocratie sociale. Ce serait une thérapie nationale. Il est urgent de redonner la parole au travail. Car les pressions et la

soumission ne sont plus supportables. Cela ne nécessite pas une révolution ni des dépenses inconsidérées mais du bon sens, tout simplement...

Les connaissances sur le sujet sont-elles suffisantes ?

Nous devons évidemment aller plus loin. S'appuyer sur les chiffres. Le temps est venu de travailler ensemble, instances diverses et variées et représentants des organisations syndicales. Il nous faut définir une stratégie commune et obtenir des moyens, humains et matériels, pour la mettre en œuvre. Le nouveau conseil d'orientation des conditions de travail (COCT) a été créé dans ce sens. Mais ne nous voilons pas la face : l'inquiétude est grande face à l'état des forces. INRS, Crams et autres organismes... comment demander à des salariés en souffrance de prendre en charge celle des autres ? L'intervention en entreprises, pour qu'elle soit efficace, exige aussi de se donner de nouveaux moyens.

L'analyse sur l'absentéisme sort d'un moment... d'absence

Les conditions de travail : un axe central de la réflexion menée sur les origines de l'absentéisme. Étonnamment, ce travail d'observation et d'analyse semble en être à ses balbutiements. Voilà pourquoi les idées reçues perdurent...

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Béatrice Sarazin et Muriel Jauën (journaliste)

DENIS MONNEUSE,
sociologue, consultant
chez Entreprise&Personnel*



Quel est le taux d'absentéisme lié à la maladie en France ?

Il n'y a pas de données chiffrées générales, mais on estime que le taux moyen dans le privé tourne autour de 3 et 3,5 %.

Et dans le secteur public ?

Il est sensiblement plus élevé, l'écart avec le privé peut atteindre 30 %. Il y a là un effet culturel. La capacité d'acceptation de l'absence est plus forte dans le public. En outre, certaines pratiques comme les « jours enfant malade » (qui peuvent représenter dix jours par parent et par an) ont davantage cours dans la sphère publique. Cela dit, lorsqu'on se penche sur des entreprises où se côtoient fonctionnaires et contractuels, comme La Poste, on ne constate pas d'écart important entre ces deux types de statuts.

Quelles populations l'absentéisme concerne-t-il plus spécifiquement ?

Les premières études menées par Entreprise&Personnel dans les années 1970 pointaient un déterminant âge : plus on était âgé, plus on était absent. C'est encore vrai aujourd'hui. Ce qui est nouveau, c'est la surpondération de l'absentéisme dans les tranches d'âges les moins élevées. Chez les jeunes, on note des absences fréquentes et courtes. Chez les seniors, des absences plus rares, mais plus longues.

Comment expliquez-vous cet absentéisme des jeunes ?

Par un double facteur psychologique et culturel. D'une part leur motivation est plus facilement mise à mal (« Mon chef me parle mal. », « Je suis fatigué. »), d'autre

part ils sont plus décomplexés par rapport à l'absence au travail.

Le phénomène est-il plus marqué en France qu'ailleurs ?

Il semblerait que oui. Une étude Saratoga-Pricewaterhouse Coopers nous place en tête des pays européens, et le rapport, signé du cabinet Securex, troisièmes. Je vois plusieurs raisons. La valeur travail est très prégnante en France. Du coup, il peut exister une forte déception par rapport à la réalité du monde professionnel. Par ailleurs, le poids de la hiérarchie au sein des entreprises ne facilite pas toujours la sérénité des contacts entre les salariés et leur management. Autres facteurs d'explication, plus structurels : le poids de la fonction publique et le taux élevé d'activité des femmes.

* L'Absentéisme au travail, éditions Afnor, 2009 / Pourquoi l'absentéisme : abus, dysfonctionnements ou fatalité ?, Les études d'E&P, 2009. / Réduire l'absentéisme : oui, mais comment ?, E&P pratiques, 2009.

ANNE-MARIE WASER,
chercheuse au Laboratoire
interdisciplinaire pour la sociologie
économique (Lise)



Vous avez participé à l'étude « Travailler avec un cancer ». Quels enseignements majeurs en tirez-vous ?

La question de l'absence au travail pour raisons de maladie est indissociable de celle de la sécurité de l'emploi. La pratique en vigueur aujourd'hui dans les entreprises participe d'une logique pernicieuse du « qui part en arrêt maladie perd son job ». Par peur de perdre la confiance de leurs collègues et de leur hiérarchie, de perdre leurs avantages acquis et, tout bonnement, leur emploi, les

personnes atteintes d'un cancer vont souvent retarder les examens conduisant au diagnostic, repousser ou limiter leurs absences pour des soins pourtant lourds.

Les dispositifs du retour au travail de personnes malades sont pourtant prévus par la loi...

Les aménagements de poste ou d'horaires sont rarement mis en place de façon concertée avec la direction et le médecin du travail, souvent considéré comme un allié de la direction. C'est la personne malade qui négocie le plus souvent directement avec son chef, sur le mode de la faveur, un aménagement d'horaires, une réduction de tâches. Mais ce bricolage organisationnel ne tient jamais dans le temps et contribue à marginaliser le salarié malade en raison du régime de faveur. Les principaux acteurs de l'entreprise n'intègrent absolument pas dans leur organisation le fait que l'on puisse être absent pour raisons de maladie. Il y a là une vraie réflexion collective à mener. Il faut à tout prix en finir avec les désorganisations que causent ces absences, car elles sanctionnent les salariés qui finissent par venir malade au travail, ce qui n'est pas non plus bénéfique à l'entreprise.

Les organisations sont-elles seules en cause ?

Non, il faut aussi intervenir auprès des individus. Sans doute les malades doivent-ils admettre qu'il y a un prix à payer pour la maladie, que le retour dans l'entreprise après une longue absence peut se solder par une diminution des responsabilités, donc des primes, le temps qu'ils retrouvent l'ensemble de leurs capacités. En regagnant la confiance de leurs collègues et de leur chef, ils regagneront aussi la leur. L'absence n'a pas que des effets négatifs. Elle permet aussi de prendre de la distance par rapport à la vie professionnelle, de réaliser que le travail n'est pas tout.

THIERRY DEBRAND,
économiste à l'Irdés (Institut
de recherche et de documentation
en économie de la santé)



L'Irdés a monté un observatoire sur l'absentéisme il y a deux ans.

Quels sont les premiers résultats ?

Cet observatoire, basé sur des données microéconomiques issues de l'Assurance maladie, doit nous aider à comprendre quels sont les déterminants qui entrent en compte dans l'absentéisme. Indéniablement, des facteurs comme l'âge, le genre, le secteur d'activité, le niveau d'études et des déterminants géographiques par département, avec taux de chômage, taux de natalité, prégnance des contrôles de la Cram, jouent un rôle.

Comment interprétez-vous l'évolution des indemnités journalières ?

La population vieillit et, en fin de carrière, les absences pour arrêts maladie aug-

mentent. Les facteurs conjoncturels jouent aussi à plein. Avec la crise, les indemnités journalières semblent augmenter et peuvent être utilisées comme un instrument de gestion des ressources humaines. Enfin, les politiques volontaristes de maîtrise des dépenses entrent en compte : les indemnités journalières ont diminué à partir de 2004, lorsque la Cnamts a décidé de renforcer ses contrôles. En 2007, leur nombre repart à la hausse, probablement en raison de facteurs économiques.

Public/privé : avez-vous des données ?

Environ vingt pour cent des salariés du secteur privé prennent au moins un jour d'arrêt maladie dans l'année, soit un salarié sur cinq. Nous ne disposons pas beaucoup de chiffres dans la fonction publique et il est très difficile d'en obtenir. Sans doute, ce manque de visibilité est-il arrangeant et permet de ne pas prendre de responsabilités face au phénomène... Évidemment, ici comme ailleurs, tout n'est pas noir ou blanc.

L'absentéisme se mesure-t-il ?

On sait parfaitement le mesurer du côté des arrêts pour maladie et accidents du travail puisque la Sécurité sociale fournit

des chiffres et indemnise les salariés. Dans les entreprises, il existe, certes, des variables différentes dans le calcul du taux d'absentéisme mais, là encore, une personne absente pour des raisons de maladie a un coût visible pour la société.

À combien peut-on estimer ce coût ?

En moyenne, un salarié est arrêté pour maladie entre huit et douze jours par an. C'est-à-dire 5 % de la production. C'est un problème ignoré, alors qu'il est économiquement fondamental, à la fois pour les comptes de la Sécurité sociale mais aussi pour la productivité de l'entreprise. De leur côté, les problèmes de santé liés au travail, générant des coûts économiques conséquents, sont estimés à 3 % du PIB dans les pays développés.

La France bat-elle des records d'absentéisme en Europe ?

Encore une fois, la conjoncture économique joue un rôle. On a l'habitude de voir la France à un taux d'absentéisme de 4,5 % alors que, par exemple, l'Allemagne est à 4,4 % et l'Italie à 3 %. Mais peut-on vraiment établir des comparaisons ? Je ne le crois pas. Les différences entre pays ne sont pas très significatives. Il faut donc être prudent et nuancé sur ce taux français.

Une Suédoise active en emploi sur quatre ayant un enfant de moins de 18 ans n'est pas au travail. Comment expliquer ce taux record d'absentéisme ?

Le modèle suédois s'est construit autour de conventions qui prônent l'activité professionnelle et l'investissement domestique des parents. Maintien dans l'emploi et maintien du revenu aux salariés qui s'absentent de leur travail y sont garantis. Toutefois, plus que d'autres, les femmes suédoises subissent une « double charge ». Leur temps parental est à l'image de leur taux d'emploi : considérable. Lorsque leur plus jeune enfant a entre 7 et 17 ans, elles lui consacrent cinq fois plus de temps qu'au Japon et 50 % de plus qu'en France ; et lorsqu'il a moins de 7 ans, c'est de 25 à 30 %.

Quelle incidence y a-t-il sur le taux d'absence ?

Cette charge parentale les canalise vers des emplois leur offrant davantage de disponibilité, au travers d'aménagements d'horaires ou du temps partiel. Avec une

THIERRY RIBAUT*,
économiste, chercheur au Cersé-CNRS
à l'université Lille I et à l'Institut
de recherche de la Maison
franco-japonaise de Tokyo



forte concentration de femmes dans des « métiers féminins » – soin, éducation, santé, aide sociale –, la Suède connaît l'une des ségrégations sexuées du marché du travail les plus élevées.

Autant de métiers aux opportunités réduites en terme de progression de carrière...

Et où sont à l'œuvre de fortes pressions professionnelles, car ce sont pour l'essentiel des emplois de services relationnels, aux horaires et périodes de travail atypiques. D'où le poids des absences pour cause de maladie : un quart des absences

et un taux deux fois plus élevé qu'en France. En 2005, 37 % des salariées suédoises entre 25 et 49 ans étaient absentes de leur travail pour des raisons de santé, contre 22 % en moyenne en Europe.

C'est plutôt surprenant, au regard de la représentation assez communément idéalisée du « modèle suédois »...

Le système social suédois consacre l'émancipation des individus vis-à-vis du marché du travail, beaucoup moins l'émancipation par rapport au conjoint ou aux responsabilités familiales. Il est progressiste, mais inscription dans le droit social et compensation financière des risques professionnels n'impliquent pas systématiquement prévention de ces risques. Enfin, il n'échappe pas à la mondialisation, ni au libéralisme économique et social.

* « Les absences au travail des femmes suédoises », Travail et emploi, n° 116, octobre-décembre 2008. « Usages du temps, emplois des femmes et conventions en Suède et au Japon », revue Économies et sociétés, n° 30, série « Socio-économie du travail », janvier 2009.



PAULINE GIVORD,
chercheur au Crest (Centre
de recherche en économie
et en statistiques)

Avec Cédric Afsa, vous avez analysé le rôle des conditions de travail dans les absences pour maladie. Pourquoi avoir choisi cet angle d'étude ?

L'idée centrale est de faire ressortir les mécanismes par lesquels la pénibilité du travail peut avoir un effet sur l'absence pour maladie. Mais nous avons aussi tenté de combler un vide. La littérature économique est très pauvre en matière d'analyse des interactions entre l'emploi, les conditions de travail et la santé.

Des conditions de travail défavorables ont-elles un impact sur l'absence pour maladie ?

Cet impact existe, mais il est ambigu, car il résulte de deux effets antagonistes. Si de mauvaises conditions de travail dégradent l'état de santé et accroissent les absences pour maladie, l'absentéisme peut inversement se trouver freiné par un effet salaire, lorsque les postes à fort niveau de pénibilité bénéficient d'une compensation au travers de rémunérations plus élevées. Dans ce cas, le salarié qui s'arrête subit une perte financière plus importante.

Lequel de ces deux effets l'emporte-t-il ?

La réponse est délicate. La mesure de l'état de santé reste assez subjective, ce qui rend les données disponibles peu exploitables. Mais, surtout, encore une fois, il n'existe à ce jour aucune source statistique fournissant des informations détaillées à la fois sur l'état de santé et les conditions de travail. Pour notre part, nous avons utilisé l'enquête emploi de l'Insee. Elle recense des données fines sur l'emploi pour un très large échantillon, ce qui nous permet de nous concentrer sur une population assez homogène, celle des ouvriers du secteur privé, et de conduire des estimations segmentées par tranche d'âge. Nous nous sommes intéressés à un cas particulier, celui des horaires atypiques

(travail irrégulier ou alterné), dont l'impact négatif sur l'état de santé est documenté dans la littérature médicale. L'avantage de cette dimension des conditions de travail est qu'elle repose sur des données objectives.

L'irrégularité des horaires joue-t-elle un rôle significatif dans les absences pour maladie ?

Selon nos estimations, incontestablement. Elle serait en cause dans un cinquième des arrêts maladie pris par les ouvriers travaillant en horaires irréguliers. Notons que cet impact augmente avec l'âge du salarié. Chez les 50-59 ans travaillant en horaires irréguliers, 30 % des absences seraient imputables à des rythmes de travail chaotiques. Chez les plus jeunes, soit les 18-29 ans, le paramètre salaire gagne en importance, jusqu'à impacter davantage les absences que l'irrégularité des horaires.



MARIE-HÉLÈNE ROYFE,
médecin du travail,
association interentreprises
pour la santé au travail de Vichy

Comment la médecine du travail peut-elle apprécier le phénomène de l'absentéisme ?

Difficilement. Le recueil des données se fait essentiellement à l'occasion des visites médicales périodiques, où les salariés peuvent omettre, volontairement ou non, de nous faire part de leurs problèmes de santé et même de leurs absences. C'est pourquoi je préconise la systématisation de la visite médicale de préreprise. D'abord, parce qu'elle permet de rassurer les salariés à la veille d'un retour dans l'entreprise, donc de faciliter la reprise de contact avec le poste de travail. Ensuite, parce

qu'elle permet de recueillir des données plus objectives en matière de santé. Il va de soi que, au sein des grandes entreprises disposant d'équipes médicales intégrées, la médecine du travail est mieux informée. Mais, dans les PME, on peut passer à côté d'arrêts longue durée ou à répétition. Quant aux arrêts de courte durée, ils nous échappent encore plus, alors qu'ils peuvent constituer des indicateurs puissants en termes médicaux, mais aussi en termes d'articulation entre travail et santé.

Constatez-vous un corollaire entre absences pour maladie et modèles managériaux ?

L'environnement social au sein des entreprises pèse indiscutablement. Lorsqu'il est favorable – absence de carence des trois jours, complément de salaire parfois pour des durées de deux ou trois mois ou plus –, les salariés restent plus facilement en arrêt de travail. Dans mon expérience du secteur du BTP, par exemple, où ces conditions sont rarement réunies, les absences sont moins fréquentes et moins longues, sauf pour des pathologies sévères.

Peut-on considérer que l'absentéisme augmente ?

Je ne peux pas répondre avec précision, faute de données objectives. Ce qui m'alerte, c'est le nombre d'arrêts de longue durée lorsque les pathologies ne l'imposent pas : par exemple, des salariés qui s'arrêtent plusieurs mois après une opération du canal carpien non compliquée. Il faut ici s'interroger sur la position du salarié dans l'entreprise et à la manière dont il appréhende son poste de travail.

Avez-vous constaté un phénomène de culpabilité chez les salariés en arrêt ?

Ceux qui sont arrêtés longtemps se projettent rarement dans un rapport à l'entreprise. La question de la désorganisation de l'entreprise se pose sans doute davantage chez les salariés qui pourraient légitimement être arrêtés et n'en font pas la demande.

Le travail mené au sein d'une plate-forme téléphonique confrontée à un fort taux d'absentéisme a permis de mettre à jour des difficultés liées aux temps de pauses et aux écoutes des conversations. Davantage d'autonomie et un système de contrôle clarifié ont instauré un meilleur climat social.

Une bonne entente sur toutes les lignes

C'est en 2003 que le groupe de protection sociale Apicil s'est enrichi d'une plate-forme téléphonique à destination de ses assurés. Ce jeune service, à majorité féminin, traite aujourd'hui un million d'appels par an. L'absentéisme y revêt un visage différent des autres entités de l'entreprise. Plutôt que de longs arrêts maladie, le service est touché par des arrêts fréquents et courts, de moins de trois jours. Le volume de l'absentéisme

→ APICIL

Secteur : protection sociale

Activité : gestion des retraites, mutuelle, prévoyance dont une plate-forme téléphonique de conseil aux clients

Effectifs : 1 350 salariés dont 70 personnes sur la plate-forme

Région : Rhône-Alpes

animé par Aravis, a été mis en place. Dans l'ancien système de pause, le conseiller clientèle devait demander l'autorisation du manager, même après un appel difficile. « Cela est apparu comme la chose la plus mal

contrôle. Les conseillers sont, en outre, avertis du jour où elles sont réalisées, mais pas des horaires, et le débriefing doit intervenir dans les vingt-quatre heures au plus tard. « Les collaborateurs apprécient d'avoir accès à la grille et de pouvoir se reposer sur des items précis, déclare Mireille Fassler. Quant au système de prime, il a été repensé pour être plus accessible, donc plus motivant. C'est un cercle vertueux, nous distribuons davantage de primes, mais la productivité augmente. » ■

@CONTACT
Andréas Agathocléous,
Aravis,
a.agathocleous@anact.fr

Le diagnostic qualitatif a montré que l'ancien système de pause était très mal vécu. Pour y remédier, l'entreprise a choisi l'autogestion.

de la plate-forme – 20 % des jours d'absence dans l'entreprise en 2007 – est par ailleurs très important. Fort de ce constat, doublé par les alertes fréquentes du médecin du travail sur le stress et la fatigue des salariés, Apicil a voulu réagir. Cette démarche, *a priori* délicate, car il fallait éviter de stigmatiser un service, a finalement recueilli l'adhésion générale.

Un système de pause infantilisant

Début 2008, l'Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale (Aravis) a mené un diagnostic qualitatif. « La conclusion qu'il fallait s'intéresser aux conditions de travail est vite arrivée », dit Mireille Fassler, responsable ressources humaines du site. De fait, deux thèmes se sont révélés particulièrement porteurs d'enjeux : les pauses et les écoutes des conversations téléphoniques. Le comité de pilotage a validé ces items, et un groupe de travail, composé de huit salariés et

vécue et la plus infantilisante », relève Mireille Fassler. Des différents scénarios travaillés, celui de l'autogestion a été retenu. À présent, chaque conseiller gère lui-même ses temps de pause, avec toutefois quelques contraintes à respecter, comme celle de ne pas tous partir en même temps. « Aujourd'hui, je n'entends plus parler des pauses, poursuit Mireille Fassler. Les managers sont très soulagés, c'était une tâche très ingrate pour eux. Ils n'ont plus qu'à traiter certains dérapages mais, dans l'ensemble, cela se régule bien. »

Rétablir le cercle vertueux des primes

Les écoutes étaient, pour leur part, critiquées tant dans leurs finalités (évaluation, contrôle et octroi des primes) que dans leurs modalités de réalisation (le moment et le nombre des écoutes, la façon d'écouter, de débriefing, etc.). Le groupe de travail s'est entendu sur une nouvelle grille d'écoutes, qui précise les critères de

Caroline Delabroy (journaliste)

MIREILLE FASSLER,
responsable des ressources humaines



Quel bilan sur l'absentéisme ?

« En 2008, nous avons repéré une baisse de l'absentéisme de l'ordre de 3 % alors que nous étions en pleins travaux avec Aravis. Sur 2009, il semblerait que nous soyons repartis à la hausse. Mais il faut préciser le contexte : nos appels ont augmenté depuis la nouvelle législation sur l'interdiction des numéros surtaxés pour les plates-formes SAV (Service après vente). La charge de travail s'en est trouvée accrue. Les bénéfices que l'on a pu tirer des groupes de travail ont ainsi été absorbés par la charge de travail qui a augmenté. Nous avons déjà commencé à redimensionner le service en recrutant. Mais les nouveaux collaborateurs ne sont arrivés qu'en septembre, d'où un premier semestre difficile sur le plan de l'absentéisme. Toutefois, le climat social s'est amélioré. J'observe beaucoup plus de dialogue qu'auparavant. »

Paris ouvert sur la situ

À la mairie de Paris, l'absentéisme se concentre sur quelques directions. Selon un rapport de l'inspection générale, les métiers concernés, très différents, ont en commun les facteurs d'absence : conditions physiques et matérielles de travail ou défaut d'évolution de carrière.

→ MAIRIE DE PARIS

Secteur : fonction publique territoriale

Activité : administration et gestion de la ville de Paris

Effectifs : 48 000 agents équivalents plein-temps

Région : Ile-de-France



@CONTACT

Saïd Arezki,
Aract Ile-de-France
s.arezki@anact.fr

La lettre de mission date de mai 2007. Elle est adressée par le maire de Paris, Bertrand Delanoë, à la direction de l'inspection générale de la ville. Son souhait ? Avoir un état des lieux précis de l'absentéisme au sein de l'administration parisienne, ainsi que des propositions de pistes d'actions pour lutter contre ce phénomène. Le taux d'absence pour raison de santé s'élève alors à 9 %, soit seulement 0,6 point de plus que dans les autres collectivités locales. Mais l'inquiétude repose sur l'aggravation des absences dites « compressibles », c'est-à-dire causées par des maladies ordinaires, par

métiers aussi variés que gardien de parc, animateur de centre de loisirs, éboueur, cadre administratif, etc. Sans véritable surprise, « l'absence est plus importante dans les directions à gros effectifs et/ou à caractère ouvrier », relève Nicole Poix. Les espaces verts et l'environnement, la petite enfance, la propreté et l'eau,

la prévention et la protection, l'information et la communication dont le centre d'appel du 3975 figurent parmi les plus concernés par le phénomène de l'absentéisme.

Une réflexion entrée en résonance

Au-delà d'un bilan statistique, l'inspection générale a souhaité une analyse qualitative pour interroger les agents de la ville sur leur perception de l'absence au travail ». Elle a, dans ce cadre, lancé un appel d'offres volontairement pluridisciplinaire

« NICOLE POIX, inspectrice générale à la mairie de Paris



Il y a une prise de conscience collective.

La mairie de Paris est-elle confrontée à un problème d'absentéisme ?

On ne peut pas dire que la ville de Paris soit malade de l'absentéisme. C'est un phénomène très concentré sur les agents de catégorie C, qui ont les métiers les plus pénibles et les moins valorisants. À Paris, beaucoup de ces métiers sont en régie. Lorsqu'on compare aux autres collectivités locales, il faut bien voir quelles sont les missions prises en charge par la ville et celles qui sont déléguées. Dans notre rapport, nous avons essayé de donner des définitions de référence, pour ceux qui voudraient se lancer aussi dans une telle étude.

Vous préconisiez un chef de projet absentéisme...

Cela nous semblait la meilleure

façon de mettre les choses en ordre de marche. Notre proposition n'a pas été retenue, et le dossier a été confié au directeur des ressources humaines. Mais l'important, pour nous, était qu'il y ait une volonté politique affirmée de lutter contre l'absentéisme. Ce qui a été le cas.

Votre rapport a-t-il été suivi d'effets ?

Nous en saurons davantage lors de la prochaine commission de suivi des rapports de l'inspection. D'ores et déjà, nous constatons une prise de conscience collective du sujet. Les directions ont maintenant un tableau de bord régulier et enrichi de l'absentéisme. Et chacune a pu piocher dans le rapport ce qui la concernait.

Propos recueillis par C. D.

« Le management n'était pas invité à développer des mesures de prévention et de recadrage. »

Pascal Gallois, consultant chez Pactes Conseil

un accident du travail, ou bien injustifiées, bref, celles sur lesquelles il est possible d'agir. Une dégradation de ces absences a ainsi été constatée en 2006-2007, où elles se situaient autour de 5,7 %, contre 5 % en 2002. « Nous avons commencé par exploiter les données du fichier du personnel pour, dans un premier temps, établir un bilan statistique de l'absentéisme à la mairie de Paris », explique Nicole Poix, inspectrice générale (voir interview). Il en est ressorti une situation très différente selon les directions. La ville en compte plus d'une vingtaine, qui recouvrent des

ation des agents

pour mener une série d'entretiens sur le terrain. C'est ainsi que Pascal Gallois, consultant chez Pactes Conseil, et l'Aract Ile-de-France ont opéré de concert pour conduire ces

quelques directions, avec des situations de travail diversifiées. L'étude a ainsi porté sur une mairie d'arrondissement, deux piscines, une école, quatre parcs et jardins, quatre

total, trois cents personnes ont participé à cette analyse qualitative », indique Pascal Gallois.

Ne pas nourrir la spirale de l'absentéisme

Parmi les trois principaux facteurs d'absentéisme mis à jour, celui des conditions physiques et matérielles de travail risque d'engendrer une spirale de l'absentéisme. Ainsi, l'exemple de l'activité de nettoyage dans les écoles qui, à Paris, est souvent logée dans des établissements anciens, donc malcommodes pour ce type de tâches. Lorsqu'un agent manque à l'appel, la charge de travail se reporte sur les présents et, du coup, la contrainte est beaucoup plus forte pour eux. La question de la reconnaissance présente un deuxième



« L'offre de formation est très riche, mais peu d'agents se portent candidats, doutant de leur propre capacité à évoluer. »

Saïd Arezki, chargé de mission à l'Aract Ile-de-France

interviews. « L'essentiel de notre travail a été de poser des hypothèses à valider sur le terrain », explique Pascal Gallois. « À partir de ces hypothèses, nous avons essayé de mettre en évidence les liens entre conditions de travail et absentéisme », poursuit Saïd Arezki, chargé de mission à l'Aract Ile-de-France. Le choix a été fait de se concentrer sur

équipes de sécurité, un cimetière, ainsi que sur la plate-forme téléphonique du 3975, numéro d'information aux Parisiens. Près de quarante personnes ont d'abord été rencontrées. Les résultats de ces entretiens individuels ont été restitués devant des « groupes de résonance », afin de compléter, voire d'amender, les conclusions. « Au



L'INSPECTION GÉNÉRALE CONTRIBUE À LA MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC MUNICIPAL ET À L'AMÉLIORATION DE SA PERFORMANCE. ELLE EST AUJOURD'HUI UN INSTRUMENT DE CONTRÔLE ET DE GESTION DE LA COLLECTIVITÉ PARISIENNE.

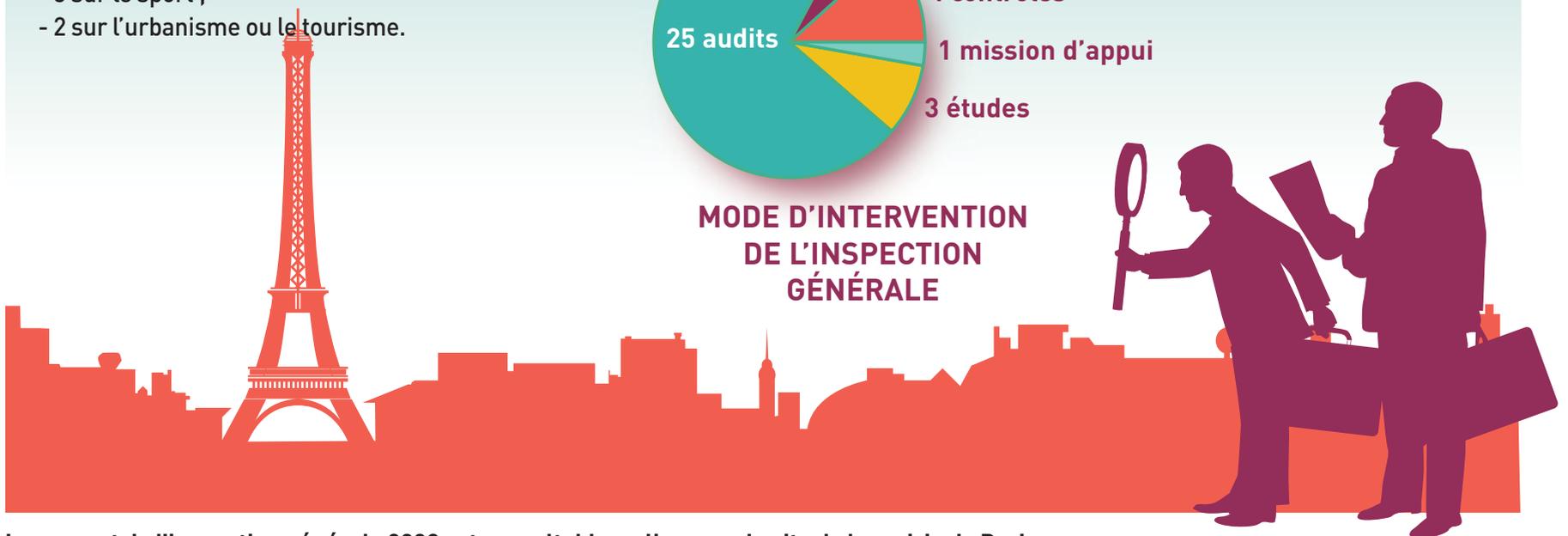
Les domaines d'investigation sont divers, à l'image du champ de compétence de la collectivité parisienne.

Ainsi, parmi les 35 rapports définitifs cités :

- 11 portent sur le secteur social ;
- 10 sur l'organisation des services ;
- 9 sur le secteur culturel ou l'enseignement ;
- 3 sur le sport ;
- 2 sur l'urbanisme ou le tourisme.



MODE D'INTERVENTION DE L'INSPECTION GÉNÉRALE



Le rapport de l'inspection générale 2009 est consultable en ligne sur le site de la mairie de Paris www.paris.fr, rubrique « Municipalité », onglet « Mairie ».

enjeu fort. « Notre hiérarchie ne voit pas vraiment tout le travail et l'effort que l'on accomplit », déplorent certains agents. Le fait que la hiérarchie soit souvent éloignée du terrain amplifierait ce sentiment de manque de considération pour des métiers à la fois très utiles et très dévalorisés par le public. La question de l'évolution des carrières est apparue comme une autre cause de l'absentéisme. « Nous observons un paradoxe avec d'un côté une offre de formation très riche de la ville de Paris, sans difficulté pour s'inscrire, de l'autre peu de candidats, du fait d'agents qui n'ont pas confiance en leur capacité à évoluer », explique Saïd Arezki.

De façon plus générale, Pascal Gallois pointe un manque de prise de conscience collective du problème de l'absentéisme. « Le management n'est pas invité à développer des mesures de prévention et de recadrage », estime-t-il.

Le management invité à s'impliquer davantage

À la suite des entretiens avec les agents, des groupes de travail ont justement été mis en place au niveau de l'encadrement, afin de définir, dans chaque direction, des pistes d'action. L'inspection générale a intégré ces différentes recommandations dans son rapport général. Elle a aussi mené

sa propre enquête qualitative auprès des services des crèches et des ordures ménagères, où l'absentéisme est le plus patent, mais où des études de terrain avaient déjà été menées récemment. Le rapport dresse en conclusion des préconisations d'ensemble, en tentant de répondre à cette question : « Comment donner ou redonner aux agents, qui l'auraient perdue, l'envie d'aller travailler ? » Outre une meilleure surveillance des absences abusives, un second axe d'action, plus préventif, consiste à mettre en place une politique dédiée au bien-être social au travail. ■

Caroline Delabroy

JEAN-PAUL DUMOND, maître de conférences à l'université Paris XII

Absentéisme public/privé : pas d'évidence dans les comparaisons

En matière d'absentéisme, les idées reçues ont la vie dure. Notamment lorsqu'il s'agit d'évoquer le cas de la fonction publique : fonctionnaires beaucoup plus absents, beaucoup plus malades, beaucoup plus excusés... La comparaison avec le secteur privé ne tient pas si facilement la route puisqu'il reste difficile de comparer des choses... incomparables.

Jean-Paul Dumond, maître de conférences à l'université Paris XII (IAE Gustave-Eiffel - Institut de recherche en gestion) et anciennement enseignant chercheur à l'École des hautes études en santé publique (EHESP) décrypte ces différences : « Il n'y a pas le même mode de calcul de l'absentéisme d'une entreprise à l'autre et, *a fortiori*, entre le privé et le public. Par exemple, si l'on prend le secteur hospitalier, certains établissements réduisent le nombre de jours d'absence par 5/7, au motif qu'ils veulent surtout connaître le nombre de journées de travail perdues.

Mais, à ce jour, on ne sait pas quels sont les établissements qui mettent en œuvre cette règle des 5/7, ni sur quels effectifs (ensemble des personnels, ou ceux en horaires de bureau, en horaires postés...). De même, les modes de traitement des absences des personnels à temps partiel diffèrent également entre établissements... Bref, il n'y a aucune uniformité.

« Deuxième raison : la gestion et le recrutement du personnel. Par exemple, certains établissements engagent leurs personnels soignants à l'issue de leur formation. Ce sont donc des personnes jeunes, dans la vingtaine, chez lesquelles on observe un mécanisme connu : recrutées après l'école et titularisées, elles ont des enfants dans les deux ou trois années qui suivent. Il en résulte une augmentation de l'absentéisme, et même de l'absentéisme dit "ordinaire"... Alors que d'autres établissements privilégient les recrutements de personnels plus âgés de 30, 35 ou

40 ans... Là également, nous connaissons mal les pratiques de recrutement, éventuellement différenciées du public et du privé. « Enfin, troisième et dernière raison, les modes de sortie des effectifs des établissements. Par exemple, dans certains établissements publics – mais pas dans tous –, les personnes en longue maladie sont considérées, de manière plus ou moins volontaire et systématique, en invalidité et rayées des effectifs. Avant de dire qu'il y a plus d'absentéisme dans le public ou le privé, en premier lieu, il importe d'"égaliser" les modes de calcul de l'absentéisme, la structure démographique des personnels et la gestion de ces derniers. Et alors, il sera possible de comparer. »

Personne, en France, n'a réellement exploré ce terrain et il existe peu de recherches sur cette différenciation. Une piste à enfin explorer pour sortir des fausses idées ?

Béatrice Sarazin

Pour qu'un salarié atteint d'une maladie chronique évolutive puisse continuer à travailler, une entreprise de l'agroalimentaire a assoupli son organisation. Sensibilisé sur le sujet, le comité de direction a aussi changé de regard sur le handicap en général.

Des remèdes aux maladies chroniques évolutives au travail

« Cela nous a ouvert les yeux », dit Patrick Leclercq, responsable ressources humaines de l'entreprise Delpeyrat Traiteur, spécialisée dans la fabrication de plats cuisinés pour les rayons traiteur et libres-services des grandes surfaces. L'action de sensibilisation aux maladies chroniques évolutives, menée par l'Aract Aquitaine auprès du comité de direction de la société, a manifestement changé les regards. « Nous nous apercevons que certains salariés étaient régulièrement absents, mais n'imaginions pas les conséquences de leur traitement sur les questions de mémoire, de vigilance au travail, de fatigue générale », poursuit Patrick Leclercq.

Une approche par le travail

En collaboration avec le CHSCT, une démarche s'est alors engagée pour mieux étudier ces maladies sur le terrain, parallèlement à un diagnostic en ergonomie. L'entreprise Delpeyrat Traiteur avait ainsi le souci de ne pas stigmatiser telle ou telle personne en s'intéressant, de façon plus globale, aux situations de travail. « Nous développons une approche non pas individuelle mais par le travail, explique de son côté Dominique Baradat, chargée de mission à l'Aract Aquitaine. Notre champ d'investigation porte avant tout sur l'organisation, pour permettre à ces personnes atteintes de maladie évolutives de se maintenir dans l'emploi, à charge égale de travail. »

Trois situations de maladies chroniques évolutives ont été mises à jour au sein de l'entreprise Delpeyrat Traiteur, chacune présentant des difficultés de désorganisation du planning liée à l'absentéisme. À l'issue du diagnostic, des solutions différentes

→ DELPEYRAT TRAITEUR

Secteur : agroalimentaire

Activité : fabrication de plats cuisinés pour la grande distribution

Effectifs : 450 salariés

Région : Aquitaine

sont apparues. Un cuisinier de formation, qui souhaitait se mettre à son compte depuis très longtemps, a décidé de franchir le cap. Une autre personne a pris un congé individuel de formation, à l'issue duquel elle a trouvé un emploi correspondant à ses nouvelles aspirations. « Lorsqu'on



« Quand vous étudiez un poste occupé par six ou sept personnes, vous déployez les mêmes recommandations à tous les travailleurs. »

Patrick Leclercq (responsable ressources humaines)

tombe gravement malade, cela fait réfléchir sur le sens de sa vie », commente Dominique Baradat, qui a pu observer que « les gens n'ont pas toujours envie de revenir à leur poste ».

Un nouveau partenariat engagé avec le médecin du travail

Toutefois, la troisième salariée concernée souhaitait rester au sein de l'entreprise. Des aménagements ont été opérés sur son poste de travail avec, par exemple, la mise en place d'un meilleur éclairage et d'une table permettant de travailler en hauteur. Des changements qui ont bénéficié à d'autres collaborateurs. « Quand vous étudiez un poste sur lequel sept ou huit salariés sont soumis aux mêmes contraintes, vous déployez les mêmes recommandations aux autres travailleurs, ne serait-ce que pour éviter des difficultés de type TMS », déclare Patrick Leclercq. Des horaires de travail plus souples, sous la forme d'une

prise de poste plus tardive, ont aussi fait fortement diminuer l'absentéisme. L'entreprise entend poursuivre cette sensibilisation aux maladies évolutives et, plus généralement, au handicap, auprès des opérationnels de terrain. D'ores et déjà, elle relève qu'un nouveau partenariat s'est engagé

@CONTACT

Dominique Baradat,
Aract Aquitaine
d.baradat@anact.fr



20%

de la population active est atteinte d'une maladie chronique évolutive.



80%

des personnes atteintes de maladies chroniques évolutives travaillent.

avec le médecin du travail. « Nous le sollicitons davantage, afin de mieux anticiper et gérer de telles situations, tout en respectant le secret médical », affirme Patrick Leclercq, qui pointe là l'une des difficultés de la prise en compte de ces maladies au sein de l'entreprise. ■

Caroline Delabroy

Un site pour changer les représentations

L'Aract Aquitaine poursuit le travail engagé avec Aides SO et l'Aract Corse avec la création du site www.maladie-chronique-travail.eu. Destiné à l'usage des professionnels du maintien dans l'emploi, il se conçoit comme un support méthodologique pour travailler sur la souplesse des organisations de travail. Il est aussi une mine d'informations sur ces maladies dont les effets non visibles sont trop méconnus, voire mal interprétés. Face à des organisations trop rigides, l'absentéisme est souvent le dernier rempart pour des personnes qui préféreraient être présentes. Pour elles, revenir dans le travail, c'est, en effet, retrouver la normalité.



Quels liens faire entre absentéisme et conditions de travail ?

L'absentéisme en entreprise peut être compris comme le révélateur de dysfonctionnements divers. Dans ses fluctuations, les conditions de travail exercent un rôle majeur. Comment identifier précisément les facteurs qui leur sont liés pour mieux agir et prévenir le phénomène dans la durée ?

Fiche réalisée par Thierry Rousseau,

t.rousseau@anact.fr

HYPOTHÈSE D'ANALYSE GÉNÉRALE

■ Interroger les indicateurs de gestion des effectifs pour montrer leur influence sur les conditions de travail.

■ Définir ce qu'est l'absentéisme pour l'entreprise, au regard des dysfonctionnements qu'il génère et des anomalies qu'il provoque au niveau des conditions de travail (intensification, stress, absence de trajectoires, etc.).

■ Évaluer la progression de l'absentéisme en fonction des événements qui ponctuent la vie de l'entreprise (conflits et tensions, réorganisation, aléas divers, etc.). Considérer que l'absentéisme est un véritable baromètre de la santé d'une entreprise.

EXEMPLES D'INDICATEURS

- Ratio entre les effectifs prévus et ceux réellement présents = taux d'absentéisme,
- ou le nombre de jours d'absences par salarié.
- Les absences le plus souvent prises en compte sont la maladie ordinaire, les accidents de travail et de trajet, les maladies professionnelles et les absences injustifiées.
- Il peut être pertinent d'exclure un certain nombre d'absences du calcul du taux d'absentéisme : formation, congé maternité, etc.
- Évolution de l'absentéisme dans le temps.
- Nécessité de comparer ce qui est comparable : une même définition de l'absentéisme doit être maintenue au cours du temps si l'on veut établir des comparaisons pertinentes.

Des hypothèses plus spécifiques soulignent la nécessité de recouper les données d'absentéisme avec d'autres paramètres affectant la vie de l'entreprise.

HYPOTHÈSES SPÉCIFIQUES DE TRAVAIL

■ Spécifier les absences en fonction des caractéristiques de celles-ci.

■ Recouper l'absentéisme avec les réalités concrètes du travail : type d'organisation (polyvalence/spécialisation), mode de gestion (participative ou autoritaire), dynamique du changement (négocié ou imposé), etc.

■ Regarder les caractéristiques sociodémographiques de la population salariée.

■ Analyser les trajectoires professionnelles et les modalités de recrutement.

■ Vérifier si la conciliation des temps professionnels et privés n'a pas de conséquences sur la capacité des personnes à être présentes.

EXEMPLES D'INDICATEURS

- Répartition par types d'absences (maladie, AT, etc.).
- Durée des absences, par exemple, courtes et répétées (moins de 5 jours) ou plus longues (plus de 30 jours), etc.
- Fréquence, nombre de jours par salarié, etc.
- Dispersion et concentration de l'absentéisme sur certaines catégories de personnel.
- Évolution de l'absentéisme par atelier ou service.
- Organisation collective ou individuelle du travail.
- Mode de régulation de la charge de travail.
- Taux d'absentéisme par classe d'âge mais aussi par ancienneté et par genre.
- Durée des absences par classe d'âge.
- Ancienneté excessive des salariés au poste de travail.
- Intégration récente de nouveaux embauchés.
- Les horaires atypiques.
- La distance domicile-travail.
- La présence d'équipements collectifs (crèches).

QUESTIONS POSSIBLES

- L'absentéisme se concentre-t-il dans un service spécifique ? Dans une classe d'âge particulière ? Un métier précis ? Un genre ?
- Comment le travail s'organise-t-il ?
- Quels sont les processus de décision et d'arbitrage ?
- Que se passe-t-il sur la durée ?



ABSENTÉISME : LE BAROMÈTRE DE L'ENTREPRISE

• RÔLE DIRECT DES CONDITIONS DE TRAVAIL

- Conditions matérielles.
- Incidence des exigences du travail (qualité, fiabilité...).

• ENGAGEMENT OU DÉSENGAGEMENT AU TRAVAIL

- Relation de service : des enjeux particuliers avec la présence ou non de clients, avec des contraintes de travail spécifiques.
- Polyvalence et salariés interchangeables : une organisation qui peut générer une dévalorisation du travail effectué.

• CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS AU TRAVAIL

- Âge et usure professionnelle.
- Genre.
- Organisation des temps.

CONCLUSION → L'absentéisme est un révélateur de la situation sanitaire et sociale de l'entreprise : il comporte de multiples aspects et révèle le fonctionnement d'une organisation, les attraits que celle-ci comporte, mais reflète aussi l'état de santé global d'une population. Avant d'agir, un bon diagnostic s'impose.



L'AFFAIRE DE TOUS

• CELLE DES SALARIÉS

- Il s'agit de leurs conditions de travail et d'un signe précurseur d'une dégradation de celles-ci, voire de pathologies plus lourdes.
- Ils peuvent parfois être victimes d'une stigmatisation de leur direction arguant du syndrome des « arrêts de complaisance ».
- Ils subissent les absences car leur charge de travail augmente, leur santé est en jeu.

• CELLE DU MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE

- Il est en première ligne dans la gestion des absences et il peut mettre à plat les difficultés vécues au travail.
- Il peut aussi être victime de stigmatisation, accusé de mal gérer le problème.
- Son attitude et sa formation sont donc des points clés.

• CELLE DES PARTENAIRES SOCIAUX

- Ils détiennent là un objet de travail structurant et concret.
- Ils peuvent, à travers l'absentéisme, aborder d'autres problématiques plus larges (prévention des risques, stress et RPS, management, organisation...).
- Ils ont la possibilité de réduire les coûts et les dysfonctionnements qu'induit le phénomène.

CONCLUSION → L'absentéisme est un sujet commun de préoccupation que chacun a tout intérêt à traiter, pour des raisons sociales comme pour des raisons économiques. En associant d'autres acteurs, comme les médecins du travail, et en agissant sur plusieurs fronts, on peut espérer une amélioration rapide et significative de la situation de l'entreprise.



QUELLES ACTIONS MENER ?

• CORRIGER LE PROBLÈME

- Rappeler les règles et usages en vigueur dans l'entreprise et les incidences de l'absentéisme pour les salariés et la performance de l'entreprise.
- Organiser des entretiens de retour pour faciliter la réinsertion des salariés après une absence.
- Éviter d'emblée l'utilisation des mesures coercitives (la contre-visite médicale), qui peuvent altérer rapidement le climat social.
- Réfléchir à la pertinence des incitations financières à la présence au travail (primes d'assiduité, par exemple).
- Privilégier avant tout le dialogue avec l'ensemble des acteurs : encadrement, médecine du travail, CHSCT, etc.

• PRÉVENIR LE PHÉNOMÈNE

- Agir sur l'organisation du travail : horaires, espaces de travail, coopérations, management, coordination...
- Construire des perspectives professionnelles pour mieux prévenir le désengagement au travail, reconnaître le travail.
- Travailler sur la conciliation des temps travail et hors travail.
- Prévenir les pathologies professionnelles.
- Anticiper l'usure liée à l'âge.

• ÉVALUER L'IMPACT

- Objectiver la mesure : le taux d'absentéisme doit être défini avec des indicateurs stables et mesurables dans le temps.
- Mettre en valeur les résultats obtenus et communiquer régulièrement.
- Si les progrès ne sont pas significatifs, réinterroger le dispositif mis en place.

CONCLUSION → Corriger, prévenir, évaluer : ces étapes qui seront mises en place par un groupe de travail réunissant tous les acteurs concernés sont constitutives d'une démarche dynamique autour d'actions et d'actes forts.

OUVRAGES ET RAPPORTS

Pourquoi l'absentéisme, abus, dysfonctionnements ou fatalité ?

Denis Monneuse, *Étude Entreprise et Personnel*, n° 283, 2009, 48 p.

Management des entreprises

et santé des salariés, Patrick Guiol et Jorge Munoz, Presses universitaires de Rennes, 2009, 301 p.

Convention d'objectifs et de gestion pour la branche AT/MP 2009-2012,

rapport de la Cnamts, 2009, 87 p.

À la reconquête du travail,

Jean-François Naton, éd. Indigène, 2008, 117 p.

Souffrir au travail : comprendre

pour agir, Dominique Huez, éd. Privat, 2008, 185 p.

Les projets sociaux des entreprises pour 2008,

Pascal Gallois, Olivier Herlin et Thierry Heurteaux, Pactes, 2007, 80 p.

Management à contresens...

Combien coûte la démotivation ? Les leviers pour développer l'engagement des salariés, Anne Dousset, éd. d'Organisation, 2007, 121 p.

Le rôle des conditions de travail dans les absences pour maladie,

Cédric Afsa et Pauline Givord, éd. de l'Insee, septembre 2006, 43 p.

L'absentéisme : comprendre et agir.

Une démarche de diagnostic et des outils d'intervention, Pascal Gallois, éd. Liaisons, coll. « Entreprise et carrière », septembre 2005, 101 p.

ARTICLES

« Arrêts maladie : la contre-visite employeur en pleine forme »,

Cécile Lacourcelle, *Entreprise & Carrières*, n° 962, juillet 2009, pp. 14-15.

« Réguler la charge de travail pour juguler turn-over et absentéisme »,

Bertrand Poète, *Les Cahiers de FPS*, n° 12, mai 2009, p. 6.

« Comment réduire

l'absentéisme », Anne-Sophie Bellaiche, *L'Usine nouvelle*, n° 3149, mai 2009, pp 40-41.

« Les entreprises ne savent pas combattre l'absentéisme »,

Gestion sociale, n° 1588, mars 2009, p. 4.

« Les absences au travail : une analyse à partir des données françaises du Panel européen des ménages »,

Sabine Chaupain-Guillot et Olivier Guillot, *Économie et statistiques*, n° 408-409, 2008, pp. 45-75.

« Malaise au travail »,

Sciences humaines, n° 12, septembre 2008, pp. 25-78.

« Comment les patrons traquent les faux malades »,

Nadia Salem, *Liaisons sociales*, n° 85, octobre 2007, pp. 30-33.

« Absentéisme, comment

l'enrayer ? », Estelle Mallet, *La Gazette des communes, des départements, des régions*, n° 1833, avril 2006, pp. 22-29.

« Mieux prévenir l'absentéisme dans son équipe »,

Éric Delon, *Courrier cadres*, n° 1626, avril 2006, pp. 30-33.

« L'absentéisme, des solutions à bâtir ensemble »,

dossier, *Travail et changement*, n° 300, janv-fév 2005, 16 p.

Réseau Anact

TOUJOURS PLUS DE FORMATIONS

Ce dossier le montre : l'absentéisme en entreprise est le signe d'un malaise qui trouve souvent son origine dans les conditions de travail.

Stress et risques psychosociaux, charge de travail, pénibilité et usure, démographie du travail... En 2010, le Réseau Anact propose à nouveau une large palette de formations à destination de tous ceux qui peuvent agir en entreprise sur les champs de l'organisation, de la santé, des compétences et des âges.

Le catalogue est en ligne sur le site Internet de l'Anact et les inscriptions déjà possibles auprès de n.cortes-tetzlaff@anact.fr.



sur anact.fr ←
← sur le web

Téléchargez le guide L'Absentéisme. Outils et méthodes pour agir, de Thierry Rousseau, publié aux éditions de l'Anact.



À la demande d'entreprises confrontées à un taux d'absentéisme croissant, le Réseau Anact s'est attelé à la compréhension

de ce phénomène et propose des méthodes pour le prévenir et le résoudre. Ce guide représente un travail de capitalisation d'interventions menées en entreprises, en particulier dans les PME.

Gratuit sur www.anact.fr

Des rapports, des articles sur les questions d'économie de la santé, des enquêtes et des bases de données sont sur le site de l'Institut de recherche et d'économie de la santé, www.irdes.fr

Chiffres de l'Assurance maladie, points de repères, analyse des dépenses du régime général sont sur le site www.ameli.fr



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche — directeurs de la rédaction : Gilles Heude — Dominique Vandroz — directrice technique et scientifique : Pascale Levet — rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Andréas Agathocléous, Saïd Areski, Dominique Baradat, Thierry Rousseau.

Réalisation Reed Publishing — chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux — 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-les-Moulineaux — impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue.

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2010. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.