



Réunion de l'ANDRH Midi-Pyrénées

Le Mardi 19 Novembre 2013
Toulouse Business School

Baromètre de l'absentéisme

5^{ème} édition – 2013

Intervenant : Yannick JARLAUD – Directeur du Département Santé, Sécurité et Environnement de travail – ALMA Consulting group.



Compte-rendu des étudiants du Master International Human Resources Management :

Manon Ancessi manon.anceSSI@iae-toulouse.fr
Sébastien Debien sebastien.debien@iae-toulouse.fr
Camille Dupont camille.dupont@iae-toulouse.fr



Introduction

La réunion ANDRH s'est déroulée le mardi 19 novembre au sein de la Toulouse Business School. Après quelques brefs rappels des prochains rendez-vous de l'ANDRH et la présentation de deux nouveaux membres par Madame la Présidente, la présentation du baromètre de l'absentéisme a été menée par Yannick JARLAUD – Directeur du Département Santé, Sécurité et Environnement de travail – de la société **ALMA Consulting group**.

Monsieur JARLAUD a commencé par présenter la société ALMA consulting group, leader européen du cost-consulting. Leur métier, depuis 1986, est l'optimisation des coûts en entreprise.

L'activité du groupe se développe autour de plusieurs pôles :

- achats ;
- fiscalité et finance ;
- subventions ;
- Ressources humaines (optimisation des charges sociales, gestion du risque professionnel).

Il est important, souligne Yannick JARLAUD, de parler de performance sociale avant tout, cette dernière étant une des clés de la performance économique de l'entreprise, les deux formant d'ailleurs une alliance vertueuse.

En 2006, le groupe fait l'acquisition de deux sociétés, l'une dont l'activité est le pilotage de logiciels et l'autre, le service de santé et sécurité au travail en termes de conseil et formation. ALMA accompagne les entreprises sur les absences liées aux maladies professionnelles tout d'abord, puis, à partir de 2006, s'étend de manière plus globale sur toutes les questions d'absences.

Yannick JARLAUD anime cette réunion auprès des membres de l'ANDRH dans le but d'exposer les résultats **du baromètre de l'absentéisme 2012**, mais aussi de dépasser les données brutes en identifiant les facteurs à l'origine d'une absence et les actions pouvant être mises en œuvre dans une logique de progrès.

Le baromètre cette année a été mené avec la coopération de CSA, de l'ANDRH et d'ALMA Consulting group.

Le programme de la présentation s'articule autour de trois axes :

- Phase 1 : **Mesurer** (au travers de données chiffrées)
- Phase 2 : **Analyser** (comment comprendre le message d'un chiffre)
- Phase 3 : **Agir**



Les caractéristiques de l'enquête

L'enquête est basée sur un principe de consultation, c'est-à-dire qu'elle regroupe un ensemble de réponses volontaires. Les DRH sollicités ont eu le choix de répondre ou non à l'enquête. **323 entreprises du secteur privé regroupant 315 801 salariés en CDI** sont représentées dans le baromètre. Monsieur JARLAUD ajoute que certaines entreprises ont été écartées de l'étude, au vu de l'incohérence des chiffres donnés.

Il est important de comprendre que le taux d'absentéisme n'a pas été demandé aux entreprises, en effet, il existe 250 différentes manières de le calculer, il n'est donc pas pertinent de comparer le taux de chaque entreprise qui, pour la plus part du temps, le définissent de manière différente. L'enquête a été administrée par CSA **du 18 mars au 6 mai 2013**.

L'objectif du baromètre est d'aider les DRH à mieux comprendre l'absentéisme dans leur structure et d'identifier les coûts directs et indirects qu'il entraîne. Les **motifs d'absence** pris en compte par le baromètre sont :

- La maladie
- Les accidents de travail
- Les accidents de trajet
- Les maladies professionnelles

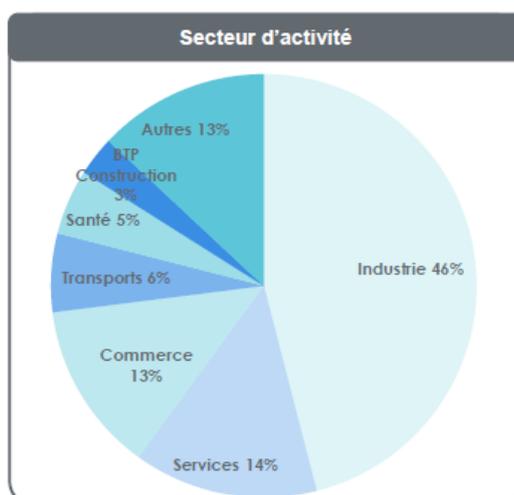
Le choix de ces motifs n'est pas anodin, ALMA considère que ce qui est intéressant de mesurer est l'absentéisme « *managérial* », à savoir celui sur lequel on peut agir.

Quid des absences non autorisées ? La réponse du Directeur de département stipule que les entreprises n'ont pas réellement de chiffres à ce sujet et que le taux est majoritairement faible, il n'a donc pas vraiment d'intérêt dans cette étude. En revanche il fait l'objet d'un suivi précis hors baromètre.

La formule de calcul du taux d'absentéisme retenue dans cette étude est la suivante :

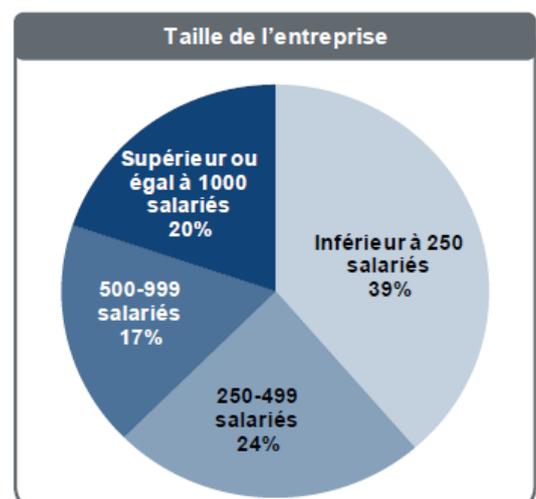
$$\frac{\text{Nombre de jours calendaires d'absence sur l'année}}{\text{Nombre de jours calendaires de l'année} \times \text{Effectifs CDI au 31 décembre}} \times 100$$

Profil des répondants :



Age moyen
42 ans

Ancienneté moyenne
13 ans



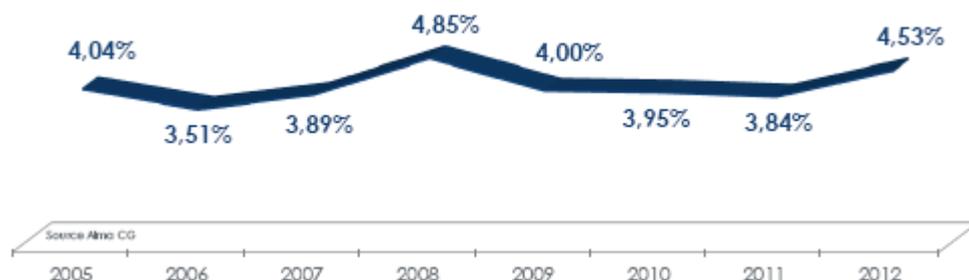
Mesurer l'absentéisme

Petit Rappel...

Avant d'aller plus loin, petite parenthèse sur la sémantique, l'absentéisme étant un thème forgé d'apprioris, il est important de définir les termes et notions abordés :

- **L'absence ou absence chronique ou absentéisme chronique** est l'absence structurelle dans l'entreprise. La vie de groupe entraîne des absences incompressibles.
- **L'absentéisme** est l'absence anormale qui entraîne la question de l'engagement des collaborateurs, il ne faut pas réduire le débat aux quelques personnes qui en abusent pour ne pas se retrouver à mettre en place un plan répressif.
- **Le présentéisme** est en quelques sortes l'anti chambre de l'absentéisme, on parle aussi de sur présentéisme. La définition choisie par l'équipe ALMA est le « Physiquement présent mais psychologiquement absent ».

Le taux d'absentéisme en 2012 est de **4,53%**, soit l'équivalent de 16,6 jours d'absences calendaires, par salarié. Ce taux varie entre 3,51% et 4,85% depuis 2005, soulignant une certaine stabilité.



Cependant, l'année 2012 a connu une accélération du taux d'absentéisme, la plus rapide après celle de 2008. Trois facteurs pourraient en être la cause.

- **La santé financière de l'entreprise** est en corrélation directe avec le taux d'absentéisme. En effet, on ressent une démobilisation des salariés dans les situations difficiles que subissent les entreprises.
→ L'ensemble des entreprises qui ont répondu ont une activité en baisse.
- **La dégradation des conditions de travail.**
- **Le marché de l'emploi très tendu.** Le taux de démission en France en 2012 est le plus bas jamais mesuré à savoir 1,3%. La période de crise entraîne la peur de ne pas retrouver un travail, les personnes préfèrent donc être absentes que démissionner.

En 2012, **48% des entreprises ayant répondu enregistrent une hausse de leur taux d'absentéisme**. Cependant, pas de fatalité en matière d'absence, on estime que le taux d'absentéisme est souvent lié à des phénomènes propre à l'entreprise. Par ailleurs, on note que 35% des répondants ont un taux en baisse.

« On a le taux que l'on mérite »

Il apparaît que 84% des absences mesurées sont liées à la maladie et 13% aux accidents de travail, les 3% restant représentent les accidents de trajet et les maladies professionnelles. Mr JARLAUD explique alors qu'au fil des études il s'est dessiné une règle liée aux chiffres, la règle du « 85-15 ».

L'étude permet aussi d'examiner **l'absentéisme par secteur d'activité**. On relève alors 5,46% soit 20 jours par salarié et 5,37% d'absence soit 19,7 jours par salarié dans les secteurs respectifs des services et de la santé. Viennent en troisième position les transports, puis le commerce, l'industrie et le BTP construction. Il est d'usage de penser que le BTP et l'industrie se trouvent au premier rang de ce classement – or, d'autres secteurs apparaissent plus pénalisés que l'industrie et le BTP construction. En effet, face à la pénibilité de ses activités, l'absentéisme est un facteur étudié depuis de nombreuses années et pour lequel les actions sur les conditions de travail et le management sont déjà très avancées.

Le fort taux d'absentéisme dans ces secteurs d'activité ne veut pas dire que, par exemple, beaucoup de personnels de santé sont absents 19,7 jours par an, mais peut être que peu d'entre eux sont absent très souvent. Le secteur d'activité de la santé a connu une augmentation en 2012 de 1,5 points. Ceci peut s'expliquer par le fait que ce secteur d'activité possède un taux de féminisation important.

L'explication de cette différence entre genres est simple et connue de tous : les femmes ont souvent, voire majoritairement, la charge familiale ce qui entraîne des absences plus régulière (enfant malade par exemple). De plus, il y a aussi les données physiologiques qui démontrent que lorsqu'elles vieillissent, les femmes sont plus sensibles aux troubles musculo-squeletiques et donc à certaines pathologies professionnelles.

Le taux d'absentéisme est aussi soumis à la structure dans laquelle il est mesuré. On constate, en effet, que la taille de l'entreprise est une variable qui influe la propension des gens à s'absenter. Plus la taille du collectif de travail est important plus l'absentéisme augmente. Dans les structures de plus de 1 000 salariés, ces derniers ont tendance à se dire « *Ce n'est pas grave, on me remplacera* ».

La saisonnalité de l'absentéisme a aussi été mesurée, on dénote d'ailleurs un fort taux en début et fin d'année, et une nette baisse en mai et en août. L'étude montre, cependant, qu'il n'existe pas de corrélation entre le taux d'absentéisme et les épidémies grippales au niveau national.



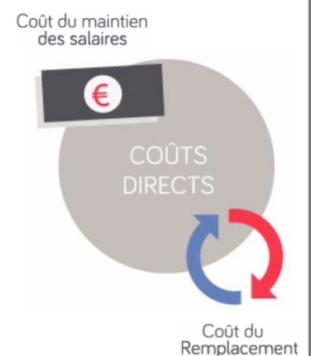
Mesurer les enjeux de l'absentéisme

Le coût de l'absentéisme est difficilement mesurable par les entreprises et les DRH ne s'en cachent pas. En effet, d'après les estimations, 80% d'entre eux sont dans l'incapacité d'apporter une vision précise des répercussions financières de l'absentéisme au sein même de leurs structures.

Cependant, malgré la complexité de cette notion, une estimation, même imprécise, paraît être nécessaire afin de déterminer l'ampleur financière de l'absentéisme. Pour ce faire, il est avant tout important d'apporter quelques fondements nécessaires :

Le calcul de l'absentéisme, dont la représentation pourrait s'apparenter à un iceberg, se base sur deux points :

- **Les coûts directs**, autrement appelés la partie émergée de l'iceberg, sont principalement composés du maintien de salaire du personnel absent ainsi le coût du remplacement de cette même personne.
- **Les coûts indirects**, ou partie immergée, plus difficilement calculable sont eux composés de la gestion de l'absence, la gestion du remplacement, la perte de productivité et de qualité du service, les cotisations AT/MP (Accident de Travail/Maladie Professionnelle), la dégradation du climat social, la perte d'image de marque, la prévoyance...



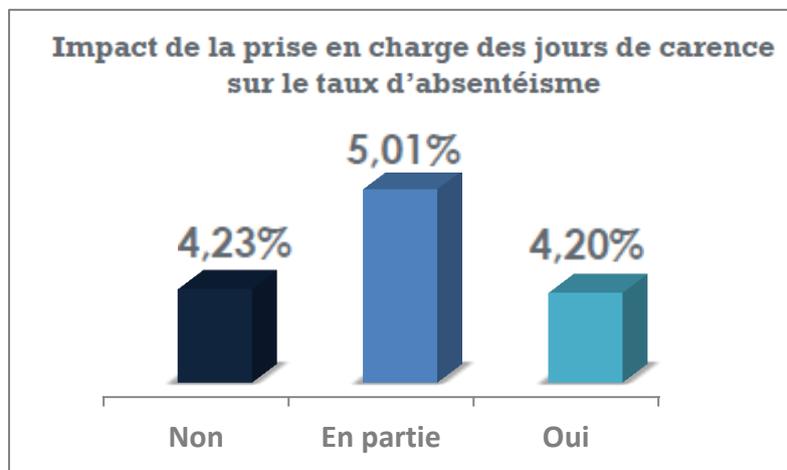
Au vu de la difficulté que peuvent rencontrer les entreprises dans le calcul de la partie indirect des coûts de l'absentéisme, il semble plus approprié, dans un premier temps, de déterminer **le coût minimum de l'absentéisme** pour la structure à travers la formule suivante :

$$\frac{\text{Coût de maintien de salaire} + \text{Coût de remplacement}}{\text{Masse salariale}}$$

Le calcul des coûts de l'absentéisme se base sur un ratio moyen : **1% de l'absentéisme équivaut à 1% de la masse salariale**. Si on traduit ce ratio au taux moyen d'absentéisme du secteur privé en 2012, **4,58%**, cela revient à la somme de **6,98 milliards d'Euros en 2012** pour les entreprises Françaises, montant auquel il faut associer 8,77 milliards d'€ d'Indemnités Journalières versées par la Sécurité Sociale (IJSS), la même année soit un total de 15,75 milliards d'Euros de dépenses liées à l'absentéisme.

Le coût minimum d'une absence, calculé par Alma, est de 0.3% de la Masse salariale. Toutefois ce n'est qu'une moyenne puisque pour certaines entreprises, ce taux aura tendance à fluctuer à la hausse ou à la baisse en fonction du niveau des salaires, les modalités de remplacement du personnel absent...

Lorsqu'on rapproche l'absentéisme de la notion de paie, on s'aperçoit que **la prise en charge par l'employeur du délai de carence n'influence pas le taux d'absentéisme**. Toutefois, lorsque la règle de prise en charge n'est pas claire, comme le prouve l'histogramme ci-dessous, alors cela peut impacter l'absentéisme.



La direction des Ressources Humaines se doit donc de définir la politique de l'entreprise en termes de carence mais se doit surtout de la communiquer de manière claire et formelle afin de réduire au maximum les risques d'incompréhension et donc, in fine, le taux d'absentéisme.

De plus, il paraît clair que la faible différence de taux entre les entreprises qui pratiquent la **subrogation** et celles qui ne le font pas (4,71% contre 4,11%) indique qu'il ne s'agit pas d'un élément moteur dans le cadre de la réduction du taux d'absentéisme.

Pour rappel, dans le cadre d'une subrogation de l'employeur, le salarié (ayant droit aux IJSS) ne recevra qu'un virement de la part de son employeur à hauteur du montant prévu pour le maintien de salaire. La CPAM versera les indemnités journalières auxquelles le salarié a droit dans le cadre de son arrêt de travail à son employeur, et non plus au salarié.

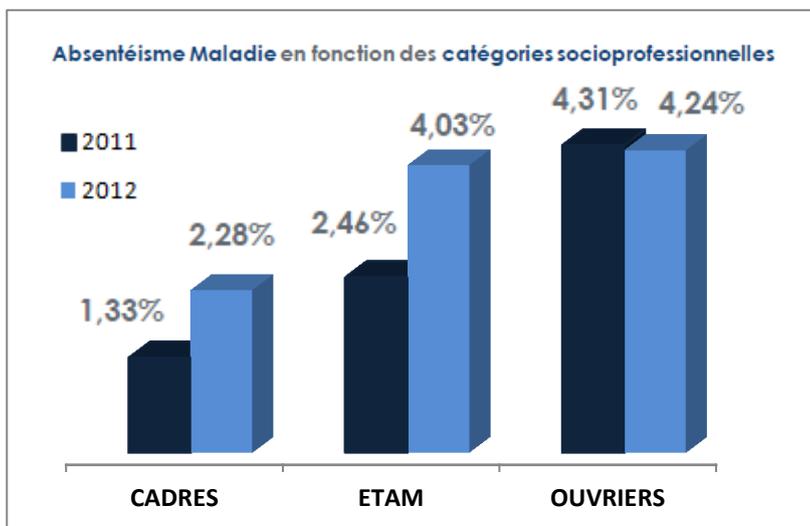
En ce qui concerne **l'impact de l'absentéisme sur les coûts de prévoyance**, on s'aperçoit que « seulement » 1/3 des entreprises interrogées (36% plus exactement) estiment avoir été impactées.

Avant de définir un plan d'action et de mettre en place des actions correctives, il est nécessaire de rappeler l'importance de la phase d'analyse de l'absentéisme. Se cantonner à l'observation **des « symptômes »** pour déduire des pistes d'actions n'est pas suffisant pour réduire l'absentéisme. En effet, la phase d'analyse doit aller plus loin et permettre d'identifier les **causes réelles**.

Cette analyse revête deux axes principaux :

1. Identifier les symptômes par la mise en place de règles de gestion claires et précises pour « diminuer la fièvre ».
2. Mettre en place des actions sur les « lieux de l'infection » selon le principe « Les bonnes actions pour les bons maux ».

La répartition de **l'absentéisme en fonction des Catégories SocioProfessionnelles (CSP)** a fait l'objet d'une première analyse dans le cadre de l'étude.

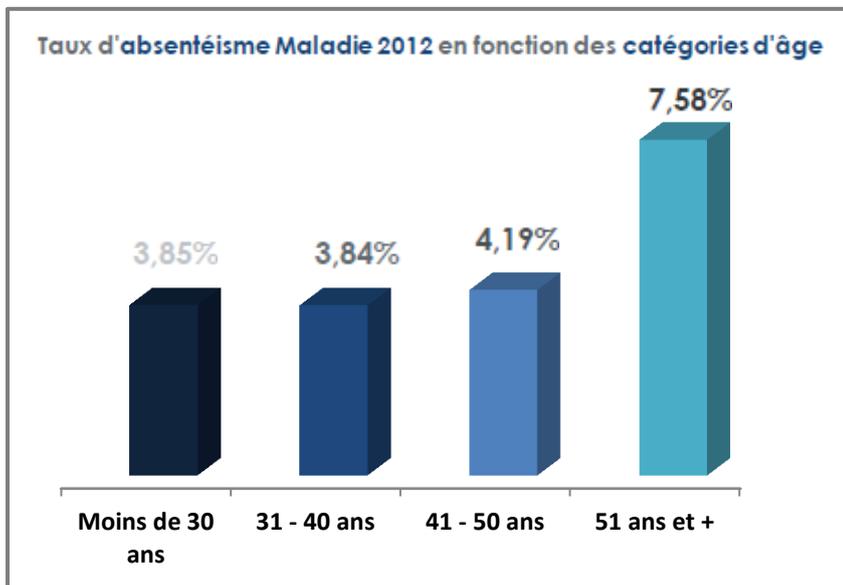


Les observations amènent aux conclusions suivantes : plus on descend dans la hiérarchie, plus les problématiques liées aux responsabilités, à la reconnaissance et à l'accès à l'information sont faibles, ce qui peut expliquer un taux plus élevé d'absentéisme. A cela s'ajoute les problèmes de pénibilité physique et la routine liée au travail.

L'augmentation de l'absentéisme lié à la maladie chez les Cadres (+1 de pourcentage) et chez les ETAM (+2 points) sont deux points sur lesquels Monsieur JARLAUD s'est arrêté.

Selon ses observations ainsi que celles de son équipe, ce phénomène peut s'expliquer par l'accumulation de différentes causes depuis plusieurs années. Il parle de « **phénomène de contamination** » dont un des facteurs explicatifs pourrait être la situation de crise économique qui dure et inquiète ces populations malgré leur situation relativement protégée (reconnaissance, autonomie, soutien).

Afin de compléter l'analyse par rapport aux CSP, Yannick JARLAUD conseille de s'intéresser à la répartition de l'absentéisme en fonction des âges.



Le taux d'absentéisme le plus élevé (**7.58%**) s'observe chez les individus de 51 ans et plus. Ce chiffre ne signifie pas forcément qu'ils sont très souvent absent mais que leur absence sont souvent plus longues. Ce taux d'absentéisme n'est pas seulement lié à des problèmes de santé mais il peut aussi traduire le fait que **ces individus ne se retrouvent pas dans les modifications**, les changements qui ont eu lieu dans l'entreprise au cours de l'année.

Pour la catégorie des moins de 30 ans, ce sont majoritairement **des micro-absences** qui s'observent (1-3 jours). Malgré un taux plutôt faible par rapport aux autres catégories, ce sont des absences qui peuvent être très coûteuses pour l'entreprise car elles ne sont pas prévisibles et souvent difficiles à combler.

« Les Toujours Présents »

Un autre indicateur peut appuyer l'analyse de l'absentéisme, c'est le taux des « **Toujours présents** ». Ils sont 52% des salariés à n'avoir connu aucune absence en 2012. Yannick JARLAUD a souhaité mettre en balance ce taux avec celui de l'absentéisme par secteur d'activité afin de montrer que les deux secteurs (Services et Santé) qui présentaient les plus forts taux d'absentéisme, présentent également les plus forts taux de « *Toujours présents* ».

A travers l'étude sur l'absentéisme, les DRH ont également été interrogés sur leur perception du présentéisme au sein de leur équipe. Selon 48% d'entre eux, leurs salariés sont concernés par le présentéisme, toutefois, ils ne semblent pas en avoir une définition claire et unique. Yannick JARLAUD rappelle qu'il ne faut **ni stigmatiser les absents** (cela peut conduire à du présentéisme), **ni sur-communiquer sur l'absentéisme** et risquer d'en faire un sujet « banal » (cela peut conduire à accroître l'absentéisme). « *La justesse de la communication consiste donc à mesurer et analyser les données factuelles* ».

Les facteurs à l'origine des absences principalement cités sont l'état de santé, les conditions de travail ainsi que la charge de travail et l'organisation. L'acte managérial est également un facteur qui impacte fortement l'absentéisme.

Afin de mettre en corrélation ces facteurs d'absentéisme avec l'évolution des taux d'absentéisme, Yannick JARLAUD a présenté le graphique suivant :

4 - Charge de travail et organisation

5 – Situation Familiale

4 – Ages des collaborateurs

5 - Projets d'entreprise

3 – Ages des collaborateurs

3 - Charge de travail et organisation

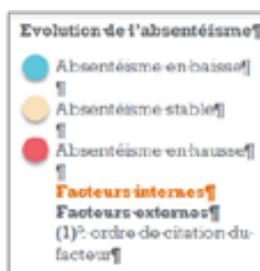
1 – Etat de Santé

2 – Conditions de Travail

3 - Projets d'entreprise

4 - Charge de travail et organisation

5 – Soutien Managérial



Les trois sphères représentent les trois situations des entreprises par rapport à l'évolution de leur taux d'absentéisme : en baisse, stable, en hausse. Les réponses des DRH sur les facteurs d'absentéisme ont été croisées avec les situations de leurs entreprises.

Les facteurs d'origine externes apparaissent en gris/blanc et ceux d'origine interne en orange.

Dans la première zone de recouvrement des trois sphères, les facteurs d'absentéisme liés à l'état de santé (facteur de l'absentéisme structurel) et aux conditions de travail sont les premiers facteurs cités.

Pour les entreprises qui présentent un taux en baisse (zone bleue), quatre facteurs sur cinq sont d'origine interne. Alors que pour les entreprises dont le taux est en hausse (zone rose), seulement deux facteurs sur cinq sont d'origine interne. Les facteurs internes sont définis comme les facteurs sur lesquels les entreprises peuvent agir au contraire des facteurs externes que les entreprises subissent. Nous pouvons donc constater que les entreprises ayant pris conscience de l'importance des facteurs internes dans la réduction de l'absentéisme sont celles pour lesquelles le taux est en baisse.

Yannick JARLAUD conclut la présentation de la phase d'analyse en présentant une piste d'amélioration pour le baromètre 2014 qui sera de questionner **les salariés** sur **leur perception de l'absentéisme** afin de conforter ou non la vision des DRH qui émane de cette étude.

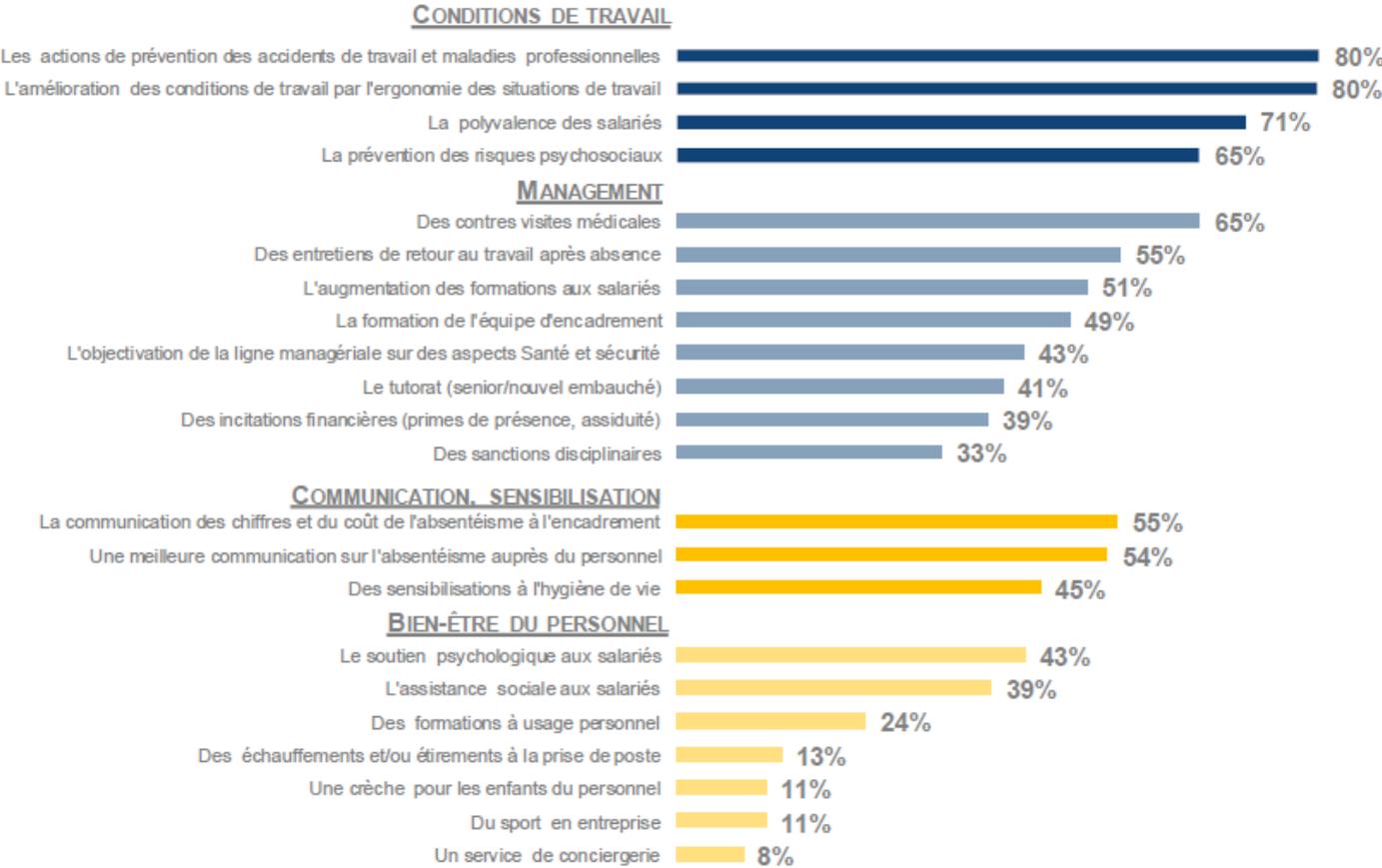
Agir : les actions possibles

Une fois l'absentéisme défini, ses causes identifiées, son importance et son évolution chiffrée, vient maintenant le temps de l'action. L'Alma distingue les **actions de gestion** des **actions de progrès**. Les premières visent à agir sur les « *symptômes* » permettant de clarifier, d'informer afin d'éviter le renouvellement de certains comportements. Ce type d'action prend souvent la forme d'entretien de retour, de contre-visite médicale et de formation des encadrants ...

Les actions de progrès, de leur côté, visent à agir en profondeur et permettent aux entreprises de réduire, sur le long terme, le taux d'absentéisme. Voici quelques une des actions de progrès pouvant être mises en œuvre : actionner sur les facteurs d'absence, planifier et communiquer sur les actions, former les différents acteurs...

Le plus souvent, ces deux types d'action se combinent et doivent être menés de façon concertée et mesurée avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise car elles seront plus efficaces si tous ces acteurs parlent d'une même voix.

En ce qui concerne **les mesures contre l'absentéisme**, le graphique ci-dessous résume parfaitement les différentes mesures qui peuvent être déployées en entreprise:

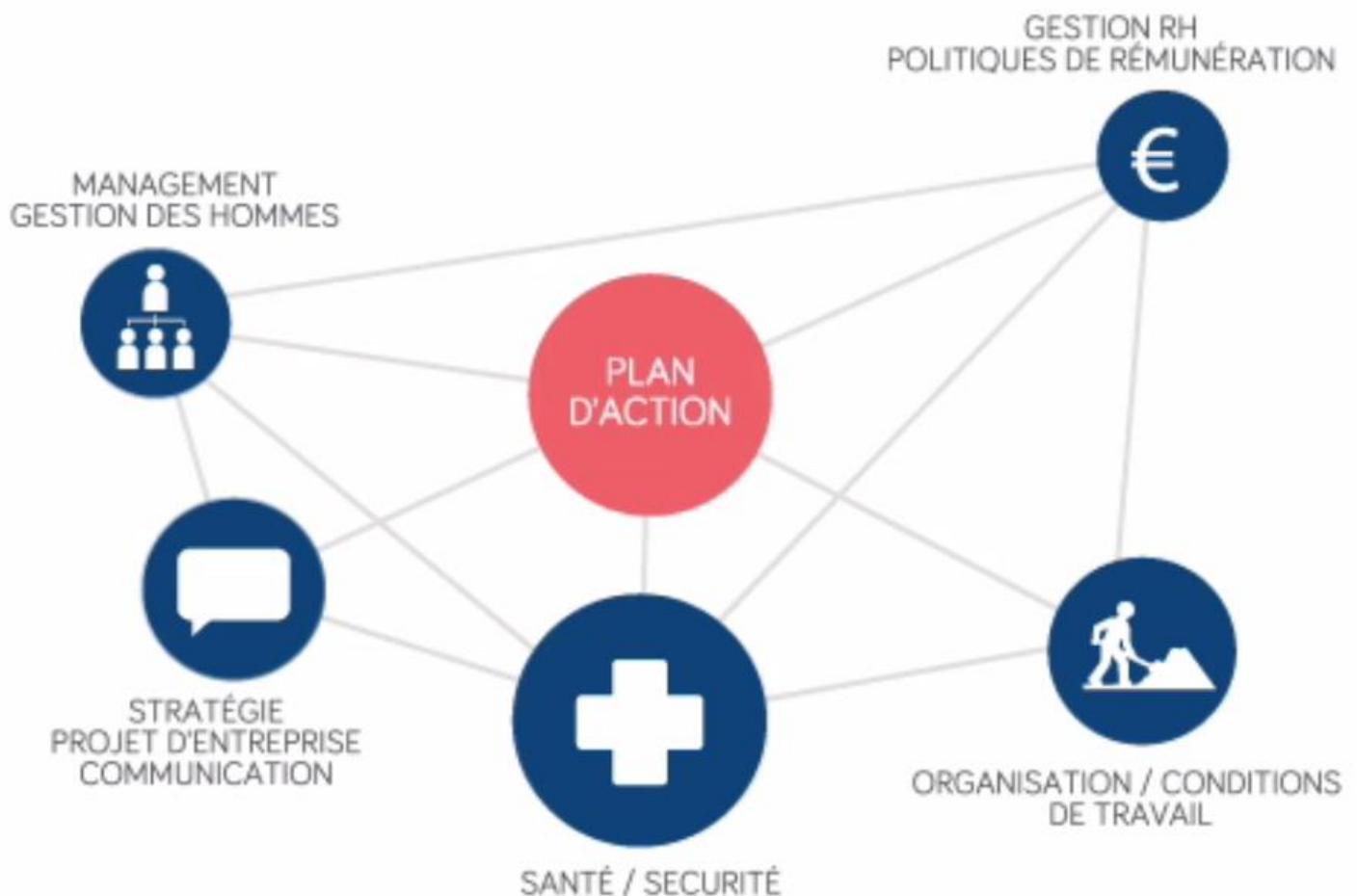


Il existe donc une multitudes d'actions potentiellement applicables en entreprise, cependant, certains d'entre elles sont plus plébiscitées et même plus efficaces :

L'amélioration des conditions de travail est jugée comme la plus performante des actions envisageables et c'est d'ailleurs la 2^{ème} action la plus plébiscitée par les entreprises. On retrouve, en seconde position des mesures les plus performantes, **la prévention des AT/MP**, qui est également l'action la plus utilisée. Enfin, le podium est complété par **l'objectivation de la ligne managériale sur les aspects SST**.

A l'inverse certaines actions sont considérées comme peu, ou moins, efficaces. C'est notamment le cas des **contre-visites médicales** pourtant souvent plébiscitées (N°5 des actions les plus utilisées). On y retrouve également la **communication de l'absentéisme auprès du personnel** et la **sensibilisation à l'hygiène de vie**.

Il est important de noter qu'il n'existe pas de solutions uniques en matière d'absentéisme mais un plan d'action à articuler autour de 5 axes majeurs :



L'entretien de retour : est-il légal ?

Les entretiens de retour souvent proposés pour accompagner le retour du collaborateur/collaboratrice dans l'entreprise, ont fait l'objet d'une **décision de la cour de cassation du 12 Février dernier**. A la suite de l'envoi d'une lettre proposant l'entretien, la cour a statué que les entretiens de retour n'étaient pas interdits en soi. Toutefois, mener un entretien ayant pour effet d'« *offenser* » ou de « *culpabiliser* » un salarié est strictement interdit. Le principe de non discrimination s'applique également et requiert que les entretiens soient proposés à tous quel que soit le motif d'absence.

Les entretiens doivent être planifiés en face à face dès le jour du retour et être menés de manière identique à chaque fois avec l'objectif de favoriser la reprise du travail. Le salarié peut être accompagné par un représentant du personnel s'il le souhaite.

Il est, bien entendu, nécessaire de former les managers en charge de ces entretiens.

L'intégralité du baromètre est disponible sur simple demande.
Yannick JARLAUD : yjarlaud@almacg.com

« Nos prochains rendez-vous de l'ANDRH Midi-Pyrénées »

- **16 décembre 2013:** Réunion sur le thème de « La confiance au travail ».
- **Janvier 2014:** Réunion sur le thème des grandes tendances en Rémunération (budget, répartition fixe/variable, les augmentations...)
- **Février 2014:** Réunion sur le thème du désengagement des salariés (comprendre les causes et agir)
- **Mars 2014:** Restitution du groupe de travail d'Alain Klarsfeld sur la Diversité.

Rappel : Mise en place de groupes de travaux autour de sujets spécifiques tels que la Rémunération, les avantages sociaux, les affaires sociales.

Le tour de France de l'ANDRH se déroulera à Poitiers et portera sur la Politique de formation professionnelle.