

# LIVRE BLANC

---

## ABSENTÉISME

Engagement et performance : comment (re)donner l'envie à vos salariés de développer votre compétitivité ?

# SOMMAIRE

---

INTRODUCTION .....	p. 3
<b>01</b> <b>ABSENTÉISME : DE QUOI PARLE-T-ON ? .....</b>	<b>p. 5</b>
<b>02</b> <b>LES FACTEURS DE DÉSENGAGEMENT À L'ORIGINE DE L'ABSENTÉISME .....</b>	<b>p. 14</b>
<b>03</b> <b>LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR GÉRER L'ABSENTÉISME DANS VOTRE ENTREPRISE .....</b>	<b>p. 24</b>
<b>04</b> <b>PROPOSITION DE VALEUR GAC GROUP &amp; RETOUR D'EXPÉRIENCE CLIENT .....</b>	<b>p. 27</b>
CONCLUSION .....	p. 34
REMERCIEMENTS .....	p. 36

# INTRODUCTION

---

Phénomène en constante augmentation depuis 5 ans que ce soit dans le secteur privé ou public, l'absentéisme dans une organisation ou un service est le reflet d'une qualité de vie au travail insuffisante et d'un désengagement de ses salariés, avec pour conséquence de freiner sa compétitivité.

Une multitude de facteurs et de subtilités sont à prendre en considération pour en faire état et prendre le sujet de l'absentéisme à bras le corps.

Pour le traiter de manière pragmatique et pérenne, chaque plan doit être analysé : des plus macros (stratégie commerciale incohérente avec les réalités du marché, manque de considération et d'écoute de la part du management, déconnexion des problématiques rencontrées sur le terrain, problèmes d'image...) aux plus micros (suppression de chèques cadeaux en fin d'année, panne récurrente sur une machine, déplacement de la machine à café...). Aucun ne doit être négligé.

Ces exemples volontairement provocateurs illustrent l'amplitude possible des leviers à trouver pour les services RH, les directions générales, les directions opérationnelles et la ligne managériale. Pour les uns, l'absentéisme a un impact direct, à plus ou moins long terme, sur la productivité, le chiffre d'affaires et la compétitivité de l'entreprise. Pour les autres, la lourdeur de son traitement administratif empêche souvent de prendre de la hauteur sur la situation.

Pourtant, tout est lié et il n'y a pas de secret : pour être dynamique et proactif vis-à-vis de votre écosystème, vous devez faire en sorte d'agir sur tout ce qui rend le travail de meilleure qualité. C'est la meilleure voie pour que vos salariés deviennent plus productifs et heureux de l'être !

# INTRODUCTION

---

Il n'existe pas de définition universelle et reconnue par tous de l'absentéisme. Nous retenons la définition de l'agence nationale des conditions de travail (ANACT) :

*« L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendus au sens large : les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé... »*

Cette définition a le mérite d'insister sur deux éléments essentiels pour aborder cette question de manière efficace :

- **le lien de l'absentéisme avec les conditions de travail,**
- **la nécessité de le prévenir.**

En faisant une analogie avec la médecine, on pourrait dire que ne pas dépister une maladie ou se borner à soigner les symptômes sans s'attaquer au mal n'aura que peu d'effet... Il pourra aussi s'agir de ne pas oublier de réduire les éventuels effets indésirables du traitement pour permettre à ce malade de mener sa vie dans les meilleures conditions possibles.

Transposé en entreprise, il ressort l'importance de réaliser un diagnostic honnête et complet des conditions de réalisation du travail afin d'identifier les leviers les plus appropriés pour remédier aux maux constatés et prévenir leur apparition dans le futur.

L'objectif de ce livre blanc est de vous présenter une démarche à mettre en œuvre pour mieux maîtriser votre « absentéisme » : de ses conditions de réussite à rassembler au suivi des actions mises en œuvre en passant par l'analyse de la situation et la réalisation d'un diagnostic quantitatif et qualitatif.



# 01

## ABSENTÉISME : DE QUOI PARLE-T-ON ?

---

# 1

## Les données chiffrées du marché en France\*

### Pour 57% des entreprises, l'absentéisme est en hausse entre 2013 et 2017

Source : Référentiel de l'absentéisme

**4,72%**

taux d'absentéisme moyen  
en France dans les  
**entreprises privées**

**8,34%**

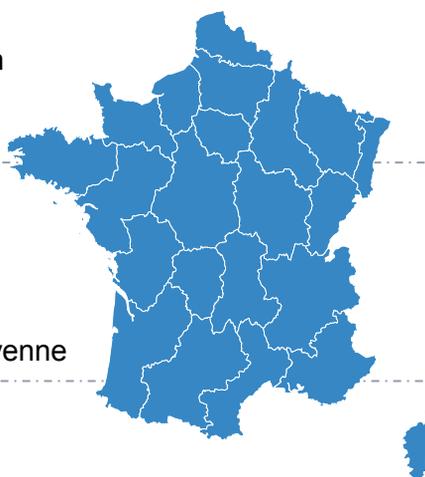
taux d'absentéisme moyen  
en France dans les  
**organisations publiques**

**10,1 jours**

d'absentéisme par an et  
par salarié du privé en moyenne

**17,8 jours**

d'absentéisme par an et par  
salarié dans le secteur public



\*Source : Institut Sapiens

Toutes les enquêtes menées sur l'absentéisme convergent vers le même constat : une inflexible hausse de l'absentéisme en France depuis plusieurs années !

Six entreprises sur dix sont confrontées à une hausse de l'absentéisme depuis cinq ans, selon la dernière étude de l'association Référentiel de l'absentéisme.

Une corrélation y est clairement établie entre hausse de l'absentéisme et taille de l'entreprise : les grands groupes (> 5000 salariés) sont les plus touchés (79% des grandes entreprises) et le seuil de 100 personnes y apparaît comme un point de bascule (43% des entreprises de moins de 50 salariés sont touchées).

Cette étude révèle aussi que trois secteurs se caractérisent par des hausses de l'absentéisme supérieures à la moyenne :



**Les 3 secteurs les plus touchés sur les 5 dernières années**

*Source : Référentiel de l'absentéisme*

Autre fait marquant : le pourcentage d'entreprises ayant réussi à réduire leur absentéisme au cours de ces cinq dernières années **n'est que de 20%**.

Pour les auteurs de cette étude, ce constat d'échec provient de la complexité et de la dimension multifactorielle de cette problématique, face à laquelle les directions, en particulier les DRH, ne disposent ni des outils ni des expertises appropriés et ne sont pas accompagnées pour traiter ce sujet.

Selon eux, ce manque d'accompagnement est lié au fait que l'absentéisme est très souvent vu d'abord comme une problématique uniquement RH.

Ce n'est que l'atteinte d'un seuil critique organisationnel et donc un impact en termes de baisse de compétitivité qui va interpeller une direction générale et une direction financière et transformer le sujet de l'absentéisme en une problématique d'entreprise.

## 2

### Les données du coût de l'absentéisme en France

Selon l'étude du *Référentiel de l'absentéisme*, seulement 5% des entreprises interrogées mesurent l'ensemble des coûts (directs et indirects) liés à l'absentéisme, 10% mesurent les coûts directs uniquement alors que 85% n'ont pas d'indicateurs financiers.

Suivre des indicateurs de l'absentéisme peut être un point de jonction stratégique entre les différentes directions métiers et support et notamment entre la direction des ressources humaines, la direction financière et la direction générale.

***L'absentéisme représente aujourd'hui 16% du montant total des salaires versés en France***

*(source : Institut Sapiens)*

**108 Mds €\*  
Coût de l'absentéisme par an en France**

**6 223 €\*  
Coût caché de l'absentéisme  
par actif employé et par an  
dans le public**

**3 521 €\*  
Coût caché de l'absentéisme  
par actif employé et par an  
dans le privé**

\* Source : Institut Sapiens

### 3

## Calcul du taux d'absentéisme et types d'absences prises en compte

Une des (nombreuses) difficultés avec l'indicateur de l'absentéisme est sa dimension synthétique. Comme tout indicateur, il est important de savoir ce qu'il recouvre, comment il est calculé, ce qu'il englobe et ce qu'il exclut.

Un indicateur est toujours matière à débats. Il oriente les comportements. Il peut être le point d'appui d'une politique menée d'où l'importance des choix à opérer pour délimiter son périmètre.

### Calcul

Le taux d'absentéisme est calculé sous la forme du poids des absences par rapport au temps de travail prévu (effectif théorique) sur une même période déterminée.

Il s'agit donc d'un ratio :

$$\frac{\text{Nombre d'heures d'absences sur période N}}{\text{Nombre d'heures totales de travail théoriques sur période N}} \times 100$$

Plus la période sera courte (le mois par exemple) et le périmètre restreint (tel service, telle modalité horaire, tel métier,...) plus l'analyse pourra être fine.

Dans cette formule, il convient de bien définir ce qu'on entend par « absence » et distinguer les absences dites incompressibles des absences dites compressibles.

En effet, toutes les absences ne constituent pas de l'absentéisme : celles qui sont prévisibles par leur régularité ou qui s'appuient sur des droits sociaux ne sont pas « compressibles » et ne doivent pas être intégrées dans le suivi d'un taux d'absentéisme « compressible », autrement dit sur lesquelles l'organisation a des moyens d'agir.



## **Absences incompressibles**

Les absences dites incompressibles ne sont pas de l'absentéisme, même si elles vont se traduire par une absence au « poste de travail », par exemple :

- **Congés maternité et paternité**
- **Heures de formation**
- **Heures de délégation syndicale**
- **Congés payés, ...**

Il peut être nécessaire de suivre plusieurs taux d'absence pour des raisons opérationnelles et organisationnelles : certains postes imposent en effet d'être tenus, quelles que soient la nature et la justification de l'absence.

## **Absences compressibles**

Les absences dites compressibles sont celles que nous préconisons d'intégrer et de suivre dans le cadre d'un plan d'actions : elles sont évitables et perturbent le plus l'activité.

Elles sont reliées, même indirectement, aux conditions de réalisation du travail et à l'organisation du travail (absences qui couvrent un risque dont on ignore quand il se réalisera mais qui peut être l'objet d'une action de prévention) :

- **Accidents de travail**
- **Accidents de trajet**
- **Maladies professionnelles**
- **Maladies ordinaires**
- **Absences injustifiées**





Il peut être pertinent de suivre le seul absentéisme « compressible » qui regroupe des absences maîtrisables par l'entreprise parce qu'elles sont liées à la politique menée, à l'organisation du travail ou aux modes relationnels. Cela revient à faire le choix de n'intégrer dans le périmètre de calcul de ce taux que ces cinq types d'absence et à exclure les autres.

Cependant, il est important que ce parti pris soit mis en débat en interne avec les acteurs concernés (direction, ligne managériale, représentants du personnel, ...).

Mais attention à ne pas vouloir aller trop loin dans la maîtrise de son absentéisme, cela peut à l'inverse engendrer du présentéisme qui a les mêmes effets néfastes que l'absentéisme. Il se définit comme étant :

**« Le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique et/ou psychologique nécessitant de s'absenter, se présente au travail »**

(Gosselin & Lauzier, 2011)

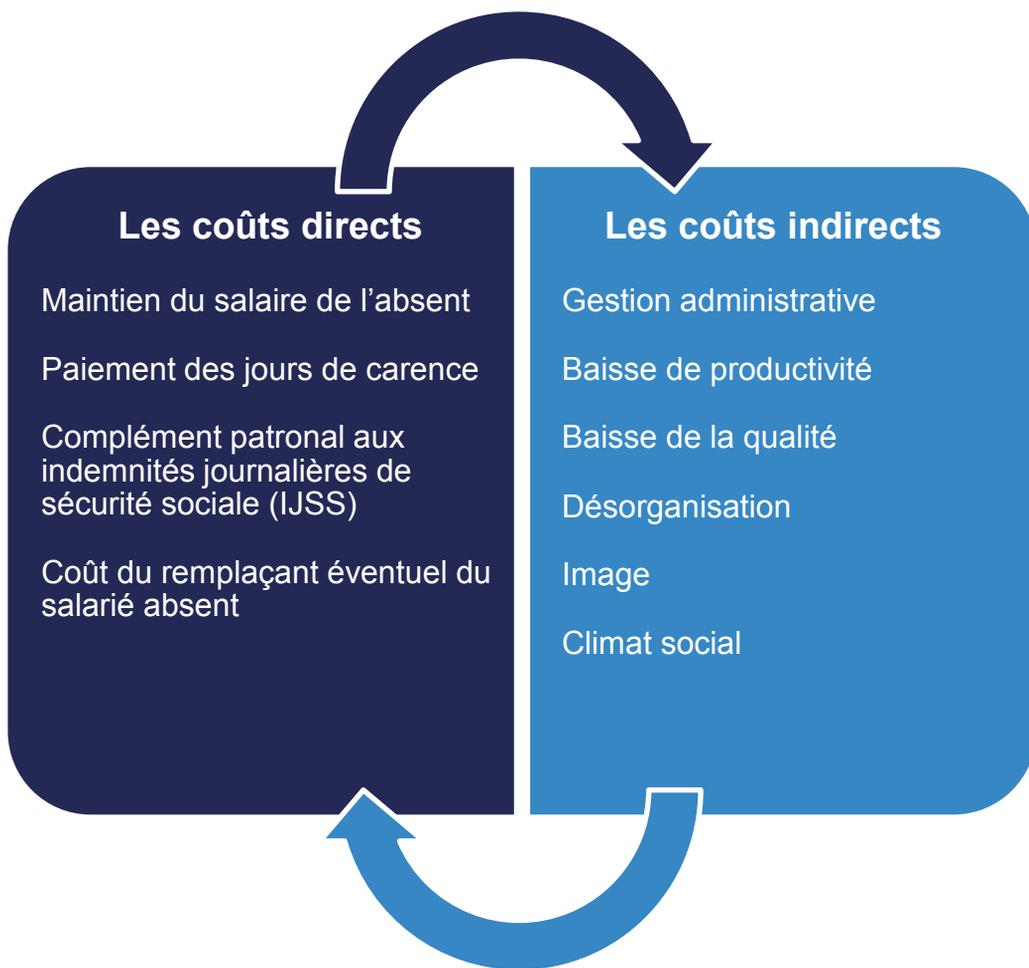
## Les enjeux

**Certains employeurs ont chiffré que l'absentéisme d'un salarié leur coûte en moyenne trois fois les charges directes du salarié en arrêt.**

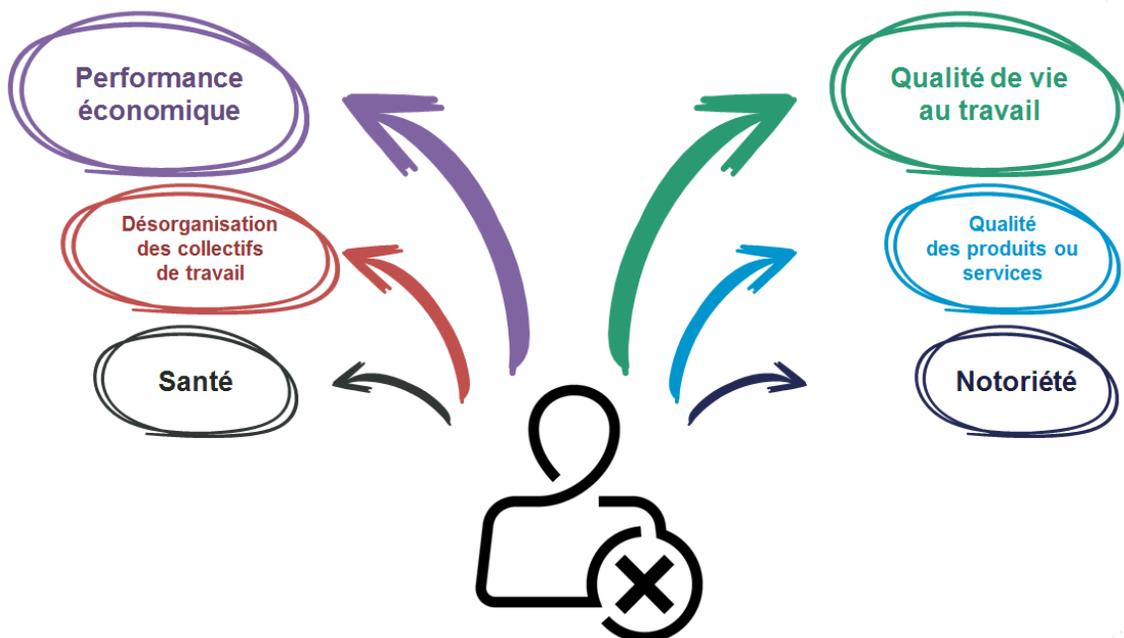
Ce ne sont que des statistiques à mettre en perspective avec le contexte de chaque entreprise, avec les politiques mises en œuvre, mais cela donne une idée des enjeux quand on sait par exemple qu'une dégradation d'image, une perte de confiance (des salariés ou des clients) peut être durable et inestimable...

Les coûts directs de l'absentéisme pour l'employeur recouvrent au moins quatre grandes familles. Les coûts indirects, souvent invisibles directement, varient en fonction du contexte de chaque entreprise, mais sont pour autant bien réels.





Les impacts de l'absentéisme sur la productivité et la performance de l'entreprise enclenchent un cercle vicieux : retards de livraison ou de production, dégradation de la qualité des produits ou services rendus donc perte de confiance de la part de clients, développement du sentiment frustrant de « faire le travail des autres sans aucune reconnaissance » donc désengagement des salariés qui se sentent lésés et développement de crispations entre salariés présents, entre salariés absents et présents et entre salariés et managers.



## L'ESSENTIEL À RETENIR

L'absentéisme coûte très cher aux organisations qu'elles soient publiques ou privées.

Les chiffres évoqués dans cette partie montrent que peu d'actions sont mises en place par les employeurs ou que celles mises en place sont peu efficaces, alors que les enjeux sont importants.

Toute absence n'est pas de l'absentéisme, il est donc important de savoir ce que l'on veut mesurer. L'entreprise doit se concentrer sur les facteurs d'absentéisme les plus significatifs dans son contexte et les plus susceptibles de pouvoir faire l'objet d'une intervention efficace par la mise en place d'un plan d'actions.



# 02

**LES FACTEURS DE DÉSENGAGEMENT À  
L'ORIGINE DE L'ABSENTÉISME**

---



L'absentéisme, on l'a vu, est multifactoriel dans ses impacts tant internes qu'externes. Il est également multifactoriel dans ses causes (origines) et ses intentions (buts recherchés).

Même si les chiffres montrent que certains éléments comme le secteur d'activité, ont un impact sur le taux d'absentéisme, c'est sans doute moins le secteur d'activité que la nature du travail réalisé et les conditions de réalisation de ce travail qui sont impliqués dans cette corrélation.

De ce fait, le taux d'absentéisme est un indicateur synthétique qui condense différents facteurs physiques et psychosociaux qui interagissent les uns avec les autres.

1

## Une coresponsabilité : direction, ligne managériale, collaborateurs et représentants du personnel

### **Le rôle de la direction et de la ligne managériale**

La première des responsabilités d'une direction est de ne pas considérer son absentéisme comme une fatalité (dans son secteur d'activité, dans son entreprise, dans un service,...). Si rien n'est fait, l'absentéisme ne peut que se dégrader : s'il existe c'est qu'il y a des raisons ! S'attaquer à ces raisons demande du courage managérial et souvent de mieux se confronter aux réalités des situations de travail.

C'est pour cela qu'agir pour mieux maîtriser son absentéisme exige, comme tout projet stratégique, un portage au plus haut niveau de l'entreprise ou de l'organisation pour que toute la ligne managériale se mobilise.

***Le rôle de la direction est décisif pour challenger le projet sur des dimensions politique, temporelle, éthique et stratégique.***





Cependant, le seul portage par la direction ne saurait suffire. Comprendre les caractéristiques et les manifestations de l'absentéisme – donc au plus près du terrain – peut seul permettre d'agir efficacement et dans la durée sur les mécanismes qui conduisent des salariés à s'absenter. L'absentéisme est donc aussi l'affaire de tous, collaborateurs et leurs représentants.

## **Le rôle des représentants du personnel**

Les instances représentatives du personnel sont un lieu privilégié pour poser et débattre du sujet en interne. Le sujet de l'absentéisme est en effet un thème transversal qui peut nourrir utilement le dialogue social institutionnel. Il est notamment important de penser d'emblée dans le planning prévisionnel du projet l'articulation avec les instances de représentation du personnel. Chacun a son rôle à jouer.

*Le rôle de représentant du personnel est utile pour challenger le projet sur des dimensions sociales et politiques.*

Il ne doit pas remplacer ou occulter pour autant l'implication directe des salariés qui sont les seuls à connaître les contraintes et ressources des conditions de réalisation de leur travail, où tout se joue.

## **Le rôle des collaborateurs**

Si les solutions étaient évidentes et simples, les problématiques d'absentéisme seraient résolues depuis longtemps et ne feraient plus encore parler d'elles.

Il n'y a pas LA solution, celle qui serait unique et répondrait à tous les critères. Il y a une solution à trouver collectivement parmi plusieurs possibles.





Elle émerge de débats en interne entre les différentes parties prenantes, aux premiers rangs desquels les collaborateurs directement concernés par les causes et raisons de l'absentéisme.

*Le rôle des collaborateurs est majeur pour challenger le projet sur des dimensions organisationnelle, humaine, sociale et opérationnelle.*

## 2

### L'influence des conditions de réalisation du travail

#### Qualité de vie au travail : schéma général d'une systémique

La métaphore de l'iceberg est souvent utilisée pour représenter l'absentéisme comme sa forme émergée, visible de tous. Les coûts de l'absentéisme ont beau ne pas être visibles directement dans les tableaux de reporting ou les comptes financiers de l'entreprise, ils sont pour autant bien réels.

On les retrouve dans l'augmentation des frais annexes de personnel, dans les baisses de production ou dans les baisses de chiffre d'affaires suite à la perte de clients mécontents d'une baisse de qualité ou d'un rallongement des délais, dans l'augmentation des taux de rebus, ... tous, sont des effets induits de l'absentéisme.

#### Comprendre les intentions

##### Les conditions de réalisation du travail\* la face immergée de l'iceberg

- Intensité/temps de travail
- Exigences émotionnelles
- Autonomie et polyvalence
- Environnement de travail
- Rapports sociaux au travail
- Conflits de valeurs/perte de sens
- Insécurité de la situation de travail



##### Absentéisme, troubles psychosociaux et musculo-squelettiques, accident de travail la face émergée de l'iceberg

Des signaux d'alerte, des effets provoqués par une réalité moins accessible des situations de travail

#### Aller rechercher les causes

\* Issus du rapport du collège d'expertise Gollac





L'absentéisme, face émergée de l'iceberg, est la conséquence de causes sous-jacentes relatives aux conditions de réalisation du travail.

Les buts recherchés peuvent être par exemple d'éviter d'être à nouveau confronté à des conditions jugées nuisibles pour sa santé physique et/ou mentale : un conflit avec sa hiérarchie ou un collègue, le sentiment de ne pas y arriver, de ne pas se reconnaître...

## **Les sept facteurs de désengagement qui alimentent l'absentéisme**

La catégorisation des conditions de réalisation du travail varie selon les auteurs, certains en retiennent quatre, l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013 en retient dix, le rapport du collège d'expertise Gollac sur les risques psychosociaux en identifie six...

Les facteurs de nature psychosociale sont déterminants dans le processus qui conduit des salariés à s'absenter et à se désengager. Aussi, nous nous appuyons sur les résultats du collège d'expertise en isolant le facteur environnement de travail comme une septième condition de réalisation du travail à part entière.

Nous détaillons ci-après comment ces sept conditions de réalisation du travail peuvent agir comme facteurs de désengagement des salariés. Il est à noter que ces conditions agissent le plus souvent en combinatoire de plusieurs d'entre elles et sont aussi possiblement différentes d'un salarié à un autre.



## L'intensité du travail et le temps de travail

Cette catégorie regroupe les conditions de réalisation du travail qui concernent l'intensification du travail (faire dorénavant à deux ce qui était jusqu'à présent réalisé par trois personnes, avoir en responsabilité plus de projets avec moins de moyens ou sans moyen complémentaire,...), la « charge » de travail, le rythme de travail, l'équilibre entre temps de travail et hors travail, l'organisation du travail, la complexification du travail, le réalisme des objectifs...

Chacune de ces dimensions est susceptible de créer du désengagement de la part du collaborateur : la perception de ne pas pouvoir y arriver, de se sentir débordé, d'être contraint à faire du travail « ni fait ni à faire »...

## Les exigences émotionnelles

Cette catégorie rassemble les conditions de réalisation du travail qui mettent en contact avec du public et tout particulièrement du public mécontent (accueil, maintenance, SAV, centres d'appels, ...) et/ou de la souffrance humaine (univers de la santé, de la dépendance, du social) ou animale (laboratoires, abattoirs, ...).

Elle regroupe aussi les conditions où il faut masquer ses émotions et/ou qui confrontent les salariés au sentiment de peur. Ces facteurs de risque, historiquement présents dans le secteur des services s'étendent aujourd'hui à tous les secteurs et notamment à l'industrie avec la dite « servicialisation » de l'économie où le client/utilisateur devient coproducteur aussi du service.

Ces facteurs sont tous susceptibles de créer du désengagement de la part du collaborateur du fait de l'extrême implication personnelle du collaborateur en jeu.



## L'autonomie et la polyvalence

L'autonomie (avoir une latitude décisionnelle, avoir le choix dans la façon de procéder) est souvent valorisée comme vecteur de motivation, d'implication et d'engagement des collaborateurs. Cependant, une trop grande autonomie dans laquelle le collaborateur est plus abandonné à lui-même pour trouver des solutions, faire des arbitrages qui dépassent son périmètre de responsabilité ou compenser des zones de non droit dans l'organisation est à l'opposé plus susceptible de générer du désengagement.

La question de l'autonomie appelle aussi la question de la qualification et plus spécifiquement celle des compétences : avoir un travail qui ne permet pas de développer ses compétences, d'enrichir ses connaissances ni de déployer de nouveaux savoir-faire est plus susceptible de générer du désengagement. La polyvalence est aussi un facteur qui traditionnellement a visé l'enrichissement des postes. Mais à l'inverse une tendance à une trop large polyvalence peut générer une perte d'identité professionnelle et le sentiment de faire un peu tout sans acquérir ou conserver « un vrai métier », ce qui est susceptible là aussi de générer du désengagement.

## L'environnement de travail

Cette catégorie concentre toutes les ambiances physiques du travail : avoir suffisamment de lumière, être dans un environnement sonore confortable, bénéficier de matériels et d'équipements fonctionnels et adaptés à son activité, à sa morphologie... L'attention portée à l'environnement a un impact direct sur la santé des collaborateurs (chaleur, froid, travail de nuit, travail en horaires décalés,...).

Ces facteurs ajoutés à d'autres facteurs notamment à des aspects de rapports sociaux au travail, de charge de travail, de reconnaissance peuvent alimenter un désengagement des collaborateurs.





## Les rapports sociaux professionnels

Cette catégorie réunit deux grands types de facteurs qui vont se compenser les uns les autres ou au contraire créer un effet multiplicateur :

### Les rapports entre collègues

Si le collaborateur ne se sent pas impliqué au sein d'une équipe ou s'il considère qu'il ne peut pas compter sur le soutien de ses collègues, qu'il faut se méfier de ses collègues... cela va engendrer des tensions et de la compétition au sein d'une même équipe et générer du désengagement. A l'inverse, s'il se sent appartenir à une équipe, l'ambiance de travail sera propice à la coopération, à l'entraide et à la solidarité, vecteurs de performance.

### Les rapports avec sa hiérarchie

De la même façon, si le manager considère son rôle comme principalement du domaine du contrôle ou de la sanction ou s'il vient en soutien, en développant les compétences et la confiance de son équipe, cela va générer soit de la frustration soit favoriser une dynamique de travail porteuse de créativité et de prises d'initiatives.

Le manager a un rôle essentiel sur la qualité des rapports entre collègues au sein de son équipe.





## **Les conflits de valeur/le sens du et au travail**

Cette catégorie regroupe les facteurs qui amènent des collaborateurs à devoir faire des actions ou tenir des propos en contradiction avec leurs valeurs personnelles (devoir vendre des produits inadaptés aux besoins de leur interlocuteur, à devoir s'en tenir à un script tout en étant conscient que cela ne répond pas à la demande du client, ...), à ne trouver aucun sens à leur travail, à être dans l'incapacité de faire un « travail bien fait » (qualité empêchée) ou à avoir le sentiment de faire un travail inutile.

Ces éléments qui engagent fortement la subjectivité de chacun sont susceptibles d'entraîner rapidement des phénomènes de protection et de désengagement de la part des collaborateurs.

## **L'insécurité de la situation de travail**

Cette catégorie rassemble tous les éléments qui ne rendent pas l'avenir du collaborateur serein (contrat de travail précaire, absence de perspectives relatives à son emploi, son métier, sa carrière, son service, son entreprise, ...) et/ou qui sont générateurs de fortes inquiétudes (changements annoncés ou soupçonnés, incompréhension ou non visibilité de la stratégie suivie, restructurations, ...).

Le désengagement des collaborateurs, même s'il n'est pas tout de suite et directement visible peut être une conséquence d'une communication qui n'est pas assez portée en interne sur ces différents éléments.

Cela est particulièrement le cas quand les motivations en jeu dans les changements n'apparaissent pas de façon assez claire aux yeux des collaborateurs.



## L'ESSENTIEL À RETENIR

Les conditions de réalisation du travail jouent un rôle essentiel dans le processus qui conduit un salarié à être absent ou à se désengager : l'intensité et le temps de travail, les exigences émotionnelles, le manque ou le trop d'autonomie / de polyvalence, un environnement de travail inadapté, des rapports socio-professionnels se dégradant, un désaccord sur les valeurs du travail et l'insécurité de la situation de travail.

Pour agir sur l'absentéisme, il est primordial que cela devienne un objet COMMUN de préoccupation entre tous les acteurs de l'entreprise : un portage au plus haut niveau de l'entreprise afin que toute la ligne managériale se mobilise, l'implication des collaborateurs et des représentants du personnel.

L'objectif final est de trouver un compromis COLLECTIVEMENT sur les conditions de réalisation du travail à faire évoluer favorablement.

# 03

## LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR GÉRER L'ABSENTÉISME EN ENTREPRISE

---



La complexité en jeu dans les problématiques d'absentéisme oblige à fédérer toutes les forces et énergies internes, à croiser les regards de tous les acteurs et à se situer dans une optique temporelle plus ou moins longue selon l'ampleur. Aussi, la réussite d'une action sur la maîtrise de l'absentéisme passe par la mise en place d'une dynamique collective de co-construction.

## **Un processus itératif**

Comme tout processus complexe, incertain et irrégulier, l'important pour résoudre une problématique d'absentéisme est de se mettre en mouvement. Aucune action en la matière ne donne a priori de garanties de résultats.

Dès lors, expérimenter une modalité, une idée, une suggestion qui émane du collectif, se confronter aux problèmes qu'elle pose, les résoudre au fur et à mesure et adapter la démarche en fonction des résultats produits est une des façons d'avancer.

En attendant, de nombreuses actions ont été engagées, ne répondant pas à ces critères (contre visites médicales, « primes de présence », ...) et n'ont donné aucun résultat dans la durée, si ce n'est bien souvent de renforcer la méfiance entre direction et collaborateurs.

C'est en privilégiant un processus par itération qui permet de construire au fil du temps l'approche la mieux adaptée à la situation pour que l'organisation se donne les meilleures chances d'obtenir de résultats probants en matière d'absentéisme.

## **Un projet rythmé et animé dans la durée**

Aucun projet, aucune démarche n'aboutit sans feuille de route, en tous les cas dans les délais souhaités. Les jalons intermédiaires servent à faire un point d'étape et à décider des éventuelles adaptations à apporter au vu des résultats obtenus.



C'est la mission du « porteur de projet » que de veiller à rythmer la démarche, animer les retours terrain pour que le processus ne s'étiole pas au fil du temps. Ce risque est pourtant élevé, après l'enthousiasme du lancement du projet et avec l'arrivée des premières difficultés rencontrées. Or, les obstacles peuvent être puissants, tant organisationnels, structurels qu'économiques.

## **Une dynamique soutenue par un plan de communication adapté**

Même si l'impulsion et le rôle du « porteur de projet » sont sans doute déterminants, ils ne font pas tout.

Il est donc essentiel de communiquer sur la démarche engagée à toutes ses étapes : lancement, mise en œuvre, apports et évaluation afin que tous les collaborateurs se sentent concernés par la démarche initiée.

## **Une démarche qui implique toutes les parties prenantes**

L'enjeu est donc que chacun se sente impliqué dans une solution à trouver collectivement par : ceux qui portent l'absentéisme, les toujours présents, les collaborateurs et leurs managers, les personnels et leurs représentants, pourquoi pas les clients et les utilisateurs/bénéficiaires... Chacun est co-responsable de la problématique de l'organisation et donc qu'elle se maintienne, s'aggrave ou s'améliore.



# 04

**PROPOSITION DE VALEUR GAC GROUP &  
RETOUR D'EXPÉRIENCE CLIENT**

---

# 1

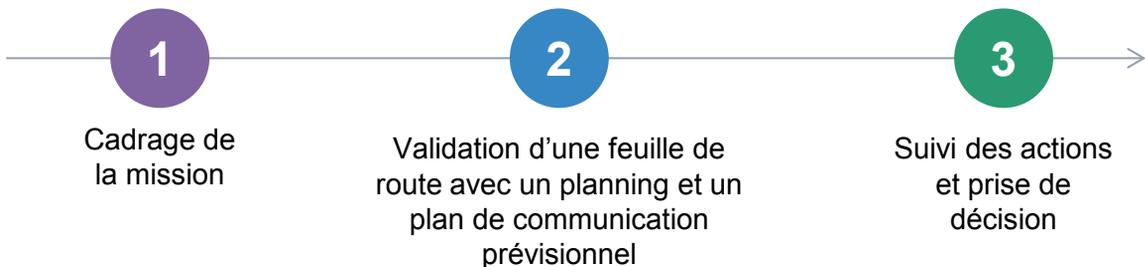
## L'approche méthodologique

L'approche que nous préconisons recouvre 4 grandes étapes, classiques de toute démarche de projet.

### 1. Préparation et mise en place d'une gouvernance

Cette première étape vise à assurer les conditions de réussite de la démarche. Elle concerne tant la prise de connaissance du contexte que la mise en place d'un comité de pilotage qui va permettre la prise de décision aux différentes phases clés du projet.

La mission de ce comité de pilotage :



### 2. Élaboration d'un diagnostic partagé avec les acteurs

Cette seconde étape contribue à poser un diagnostic à partir du vécu des situations de travail par les acteurs et dans lequel les acteurs concernés se reconnaissent. De la qualité de ce diagnostic dépend la pertinence des actions qui seront définies.

#### La cartographie

La réalisation de cette étape demande du temps, des outils et des compétences souvent sous-estimés par les directions d'entreprise car elle exige une expertise relativement poussée en manipulation de tableurs, de logiciels de base de données ou de systèmes d'information RH.



Nous capitalisons notre expertise sur un outil de business intelligence, qui exploite les données issues des Déclarations Sociales Nominatives (DSN), gage de fiabilité et d'efficacité.



Vous pouvez analyser votre absentéisme et suivre les évolutions en vue d'actions :

**Vision dans le temps** : évolution de l'absentéisme

**Répartition de l'absentéisme** par genre, emploi, statut, type de contrat, motif, zone géographique, durée, facteur de Bradford etc...

**Benchmarks internes** inter entreprise

Cette étape aboutit à la validation de la cartographie de l'absentéisme par le comité de pilotage.

### La réalisation d'entretiens qualitatifs

La cartographie définit des profils "types" de personnes plus ou moins régulièrement absentes et de personnes toujours présentes mais ne dit rien des causes et intentions en jeu. La mise en place des entretiens permet d'en comprendre les raisons.

Cette étape se conclut à la restitution d'un diagnostic global a minima au comité de pilotage. Il intègre des pistes d'amélioration de la situation. Il met en lien ces éléments qualitatifs avec la première partie de la cartographie quantitative. Il est important pour la réussite de la démarche qu'il soit présenté, discuté, éventuellement enrichi puis validé par toutes les parties prenantes.

L'échange avec le comité de pilotage aboutit à la définition d'un périmètre au sein duquel les problématiques posées doivent être résolues par les parties prenantes concernées.



### **3. Co-construction du plan d'actions et accompagnement à sa mise en œuvre**

La problématique de l'absentéisme est avant tout liée au fait qu'elle est collective et non individuelle comme souvent pensé. Dès lors, l'enjeu dans la construction du plan d'actions est d'amener les acteurs à penser ensemble, en groupe.

*C'est l'engagement de chacun qui permet au groupe de s'autoréguler.*

La phase de co-construction s'appuie sur le cadre délimité par le management. Son rôle est d'avoir déterminé la cible et les moyens. Le rôle des collaborateurs est de définir comment s'y prendre dans ce périmètre.

Cette étape est malheureusement souvent négligée. Elle devrait requérir au contraire toute l'attention des décideurs et des acteurs puisque c'est là que se joue la transformation visée lors du lancement de la démarche.

### **4. Suivi du changement et pérennisation**

Le projet va prendre souvent des orientations qu'il était impossible d'imaginer au départ. C'est la succession des différents débats et arbitrages qui en résulte, qui donne au projet son cheminement. Il peut donc être très intéressant d'en réaliser un retour d'expérience car le croisement des regards sur une problématique d'entreprise permet de trouver le meilleur compromis.

Diffuser et partager les solutions trouvées, notamment celles qui ont donné des résultats jugés probants sur et par le terrain, peut s'avérer fructueux. Cela peut inspirer d'autres collaborateurs et permettre de les déployer/adapter dans d'autres services.

Cette étape sera aussi le temps de mesurer les résultats du plan d'actions et de la mise en place d'éventuelles actions correctives.



## Les bénéfices clients

Nous nous positionnons comme partenaire, de sorte que nos clients trouvent les modalités d'ordonnancement du projet les plus adaptées à leur contexte, à leur culture et à leurs contraintes.

Investir ce sujet absentéisme en co-construction de la démarche avec les acteurs concernés a d'autres avantages que l'engagement des équipes.

Il permet notamment de :

- 1 Mieux prendre conscience en interne des coûts induits directs : maintien de salaires, coûts de remplacement,... et indirects : perte de clients, dégradation du climat social et de l'image de l'entreprise, baisse de productivité,...
- 2 Fédérer les collaborateurs sur un projet qui devient celui de l'organisation
- 3 Répondre à ses obligations légales d'employeur pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses collaborateurs
- 4 Gagner en productivité
- 5 Fédérer et fidéliser les salariés
- 6 Améliorer le climat social et les conditions de réalisation du travail
- 7 Porter ensemble un projet d'entreprise
- 8 Prévenir santé et sécurité au travail

## L'ESSENTIEL À RETENIR

Maîtriser son absentéisme nécessite la mise en place d'une démarche qui se déroule sur 4 étapes clés :

- Préparation et mise en place d'une gouvernance du projet,
- Élaboration d'un diagnostic partagé avec les acteurs,
- Co-construction du plan d'actions et accompagnement à sa mise en œuvre,
- Suivi du changement et pérennisation.

Pour que ces actions soient menées à bien, elles doivent être rythmées et animées dans la durée grâce à un plan de communication adapté et impliquer toutes les parties prenantes (collaborateurs, managers, ceux qui ont des absences, ceux qui sont toujours présents...).

## 2

### RETOUR D'EXPÉRIENCE CLIENT

En 2018, GAC Group a accompagné une société du secteur luxe/parfumerie dans la compréhension des causes et la mise en place d'une démarche pour diminuer le taux d'absentéisme.

Retrouvez ci-dessous le témoignage de la Directrice des Ressources Humaines :

#### **1. Initialement, quels étaient les objectifs de la mission absentéisme ? Pourquoi avoir fait appel à un cabinet pour gérer cette problématique ?**

*Nous avons fait appel à un cabinet car nous constatons une forte augmentation de notre absentéisme que ce soit sur notre site mais également au sein du groupe : c'est un phénomène en augmentation sur l'ensemble des usines. L'absentéisme est un sujet très sensible et nous avons souhaité être conseillés.*



## **Comment GAC Group a répondu à vos attentes ?**

*GAC Group a su adapter son intervention à notre taille puisque l'usine est relativement petite. Il était essentiel pour nous d'avoir un partenaire réactif, flexible et modulable avec un process d'intervention simple.*

## **Concrètement, qu'est ce qui a été mis en place ?**

*Ce qui a été proposé, c'est un diagnostic quantitatif avec une analyse de nos chiffres et un diagnostic qualitatif avec l'animation d'un certain nombre de groupes de travail avec les salariés (une dizaine de groupes) sur le sujet.*

*Il s'agissait d'ateliers de travail sur des thématiques comme : les conditions de travail, le mode de management, les actions mises en œuvre dans l'entreprise, les points de progrès... Avec pour objectif de dégager des pistes d'actions.*

*Nous avons ensuite mis en place la restitution en collaboration avec GAC Group auprès de l'ensemble des salariés.*

*Pour résumer, en 2018 nous avons lancé le projet, mis en place le diagnostic, organisé les ateliers de travail et restitué le plan d'actions. Finalement nous avons beaucoup communiqué avec l'ensemble des collaborateurs et nous nous sommes aperçus qu'être très présents et parler du sujet avec les collaborateurs a permis une diminution du taux d'absentéisme.*

*Depuis fin 2018, nous mettons en place un plan d'actions tel que défini et co-construit avec GAC Group. Nous nous sommes véritablement appropriés les remontées des salariés de manière à retenir celles qui nous apparaissaient pertinentes.*

# CONCLUSION

---

Considérer l'absentéisme comme une fatalité, une donnée de son secteur d'activité ou d'un service est le plus sûr moyen de le voir s'aggraver au fil du temps. Cependant, s'attaquer au problème demande de la volonté, de la ténacité, l'alignement de toute la ligne hiérarchique et donc un portage au plus haut niveau de l'entreprise.

***Pourquoi ce qui était possible jusque-là ne l'est plus ? Quels équilibres installés sont-ils alors à retrouver et comment ? Qu'est-ce qui est à l'origine de cet absentéisme, d'un désengagement des collaborateurs ? Quelles intentions visent-ils ?***

Une intervention sur la maîtrise de l'absentéisme et/ou sur la qualité de vie au travail a pour ambition d'identifier des réponses à ces questions, d'explicitier les conséquences délétères pour toutes les parties prenantes (santé et performance) et d'accompagner la mise en œuvre d'un plan d'actions pour améliorer la situation. Pour que ces actions soient adaptées et permettent une amélioration pérenne de la situation, c'est à dire une réelle transformation, leur élaboration devra être remise entre les mains des acteurs concernés, au plus près du terrain.

L'absentéisme est révélateur d'actions correctrices à poser. Plus il est ancien, plus l'énergie à mettre est importante et plus un suivi rigoureux dans le temps s'impose.

***Cette ambition touche toutes les parties prenantes.***

De ce fait, elle concerne en tout premier lieu la direction. Elle concerne aussi la ligne managériale qui aura pu abdiquer, par facilité ou par manque de soutien, de son rôle au fil du temps : banalisation du non-respect des règles, absence de conséquences pour des comportements qui, in fine, détruisent petit à petit les collectifs de travail...

# CONCLUSION

---

Mais, cette ambition concerne aussi, par ricochet, les concepteurs de l'organisation du travail, souvent basés au sein des sièges. Ces derniers sont souvent éloignés géographiquement et dans le temps des lieux de manifestation des problèmes.

L'absentéisme dans un service, la qualité de vie au travail sur un site, mais aussi la présence avérée ou latente de troubles musculo-squelettiques et de troubles psychosociaux s'avèrent souvent être des effets collatéraux de politiques qui ont insuffisamment pris en compte les réalités du travail.

Enfin, cette ambition concerne les collaborateurs qui ont installé des comportements et des habitudes, en forme d'adaptation sur lesquels il est d'autant plus malaisé de revenir qu'ils sont anciens.

Aller rechercher les causes et les intentions visées qui se sont traduites localement en absentéisme fait souvent apparaître des écarts extrêmement importants entre les différentes parties prenantes sur la perception d'une même situation de travail et des conditions de réalisation du travail.

Il y a la perception des collaborateurs absents, celle des collaborateurs toujours présents, celle du manager de proximité, celle de chaque échelon de la ligne hiérarchique, celle des concepteurs de l'organisation du travail, celle des RH.

***Chacun détient ainsi une part potentielle de la transformation à opérer.***

# REMERCIEMENTS

---

Nous tenons à remercier nos collaboratrices pour leur participation dans la co-rédaction de ce livre blanc grâce à leurs expériences opérationnelles et stratégiques.



**Marie-Pierre  
OUSSET**

*Consultante Qualité de vie  
au Travail*



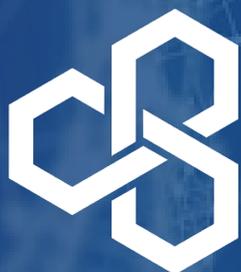
**Marie-Charlotte  
NANTAS**

*Responsable Marketing  
Performance RH*



**Marie-Anne  
ROCHETEAU**

*Directrice BU  
Performance RH*



**GAC**  
GROUP

GAC Group est un cabinet international de conseil en innovation et performance, qui accompagne les entreprises dans quatre grands domaines d'expertise : Conseil en Innovation, Ressources Humaines, Fiscalité, Cybersécurité & Conformité.

GAC compte 200 collaborateurs et 16 bureaux dans le monde dont 9 en France (Bordeaux, Lille, Lyon, Montpellier, Nantes, Nice, Paris, Strasbourg, Toulouse).

E-mail : [contact@group-gac.com](mailto:contact@group-gac.com)

Site : [www.group-gac.com](http://www.group-gac.com)

Tél : 01 44 82 20 20

© Tous droits réservés - GAC Group