

Travail & CHANGEMENT

L'absentéisme, des solutions à bâtir ensemble



ENJEUX (P. 2 À 4)

Absentéisme dans les entreprises : comprendre pour prévenir

ARGUMENTS (P. 5 À 8)

La concertation, un remède contre la démobilitation

Interviews de Gilles Arnaud, médecin du travail ; Jean-Pierre Dumont, enseignant chercheur ; Jean-Claude Montblanc, Régis Revéret, consultants ; Philippe Tourré, groupe Carrefour.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 9 À 13)

Hôpitaux

Une charte de prévention contre l'absence

Industrie

Un plan global pour renforcer la motivation

Services marchands

Statistiques et analyse, deux alliées face à l'absence

Téléphonie

Plus d'autonomie pour moins d'arrêts

ALLER PLUS LOIN (P. 14 À 15)

Points de vigilance

Des outils de mesure adaptés, une étude des trajectoires professionnelles, les caractéristiques de la population salariée passées au crible.

Des livres et des sites

Sur le management, les statistiques, l'emploi, la démographie, les arrêts maladie, etc.

Absentéisme dans les entreprises pour prévenir

Révéléateur du fonctionnement de l'entreprise, de l'intérêt que lui portent les salariés mais aussi de l'état de santé global d'une population, l'absentéisme est devenu un problème de société. Plutôt que d'accabler les absents, il devient urgent d'identifier ce que révèle cette désaffection et de trouver les moyens adaptés à chaque situation.

Le phénomène de l'absentéisme connaît ces dernières années des fluctuations importantes, globalement marquées à la hausse, comme en attestent les derniers chiffres de la Sécurité Sociale sur les arrêts maladie. En effet, en cinq ans, la facture a augmenté de moitié. La première victime de ce phénomène de retrait et d'altération de l'engagement au travail est la collectivité, à qui il revient de supporter le coût des indemnités, mais aussi l'entreprise, qui doit limiter les dysfonctionnements organisationnels provoqués par les absences. En effet, comment pallier le manque de salariés à des postes-clés et la nécessité de recourir à des intérimaires, lorsque les nouvelles organisations du travail (les effectifs et les stocks en particulier) sont souvent calculées au plus juste ? La moindre absence peut alors entraîner de graves conséquences : une surcharge de travail pour le personnel présent, un souci pour l'encadrement devant combler le poste et des retards éventuels dans les délais de production.

Face à cette augmentation, les arrêts dépassant les trois mois de salariés âgés de plus de 55 ans sont pointés du doigt. La progression des arrêts maladie traduirait un double phénomène : le vieillissement de la population active d'un côté, avec son cortège de pathologies liées à l'avancée en âge... et à l'usure professionnelle ; le

mode de régulation des départs en retraite de l'autre, dont l'arrêt maladie devient souvent l'antichambre. Mais, sur le terrain de l'entreprise, des questions plus pressantes se posent. Imprévisible et souvent intempestif, l'absentéisme de courte durée désorganise la production et constitue une véritable source d'embarras pour l'encadrement contraint de "jongler" avec les effectifs nécessaires en les redistribuant. Les arrêts courts se révèlent donc extrêmement perturbants pour la marche de l'entreprise. Elles sont nombreuses à être confrontées à cette situation, sans pourtant qu'aucune solution évidente ait été mise en place.

→ Pathologie médicale ou faillite de l'intégration dans l'entreprise ?

Les observations sur le terrain et les interventions consécutives aux demandes des entreprises montrent l'existence de deux formes d'absentéisme, appelant chacune des réponses distinctes.

Première forme : les arrêts de longue durée. Ils témoignent avant tout de la problématique du vieillissement et de l'usure professionnelle. Un aspect qui s'est imposé avec force ces dernières années, dans le contexte du vieillissement de la population salariée. Les évolutions organisationnelles récentes pénalisent souvent les plus anciens. Que penser des ateliers qui ont connu des plans sociaux successifs et dans lesquels se retrouve aujourd'hui une population âgée ? Le désé-

quilibre de la pyramide des âges empêche une répartition équitable des efforts. Les plus jeunes sont parfois placés directement à des postes de responsabilité technique ou managériale, pendant que les anciens restent confinés à des postes répétitifs exigeant des efforts physiques prononcés, alors même que cette population connaît des problèmes de santé persistants. Il n'existe pas de voie à une sortie professionnelle valorisante pour ces salariés, par le développement de parcours professionnels adaptés et de compétences alternatives.

Deuxième forme : les arrêts de courte durée. Cette forme d'absentéisme pose en priorité la question de l'intégration des jeunes et des nouveaux engagés dans l'entreprise. La précarité peut jouer un rôle dans le processus d'intégration de cette catégorie de salariés. Pour nombre d'entre eux, le développement du temps partiel, l'intérim et les CDD servent de sas d'entrée avant l'obtention d'un CDI. Le lien à l'entreprise se trouve d'emblée fragilisé et instrumentalisé. Lorsque l'accès au CDI est possible, ce n'est qu'à l'issue d'une longue période. On assiste alors à une décompensation chez les salariés passés à travers ce filtre de la précarité. Lorsque ceux-ci accèdent enfin au CDI, ils multiplient les absences de moins de cinq jours. A l'opposé de ceux de longue durée, ces arrêts sont donc moins le reflet du développement de pathologies médicales que d'un problème d'intégration dans l'entreprise. Ce type d'arrêt tient également lieu de soupape de sécurité : on s'arrête pour "tenir", face à des conditions de

prises : comprendre

travail exigeantes. Ici, le rythme de production et l'intensité du travail peuvent être en cause. Ces arrêts sont souvent annonciateurs de pathologies plus graves : on s'interrompt un court moment, avant de s'arrêter pour de plus longues périodes.

→ Construire des indicateurs d'alerte pertinents

L'absentéisme représentant un facteur de discordance potentielle entre la direction et les salariés, comme entre les salariés eux-mêmes, il est urgent de s'entendre sur la réalité du phénomène. Une objectivation d'autant plus nécessaire que les indicateurs existants dans l'entreprise sont très souvent incomplets. La définition de l'absentéisme est le plus souvent prise dans un écheveau qui ne permet pas toujours de bien isoler sa spécificité. L'absentéisme comprend pêle-mêle, les congés maternité, les arrêts

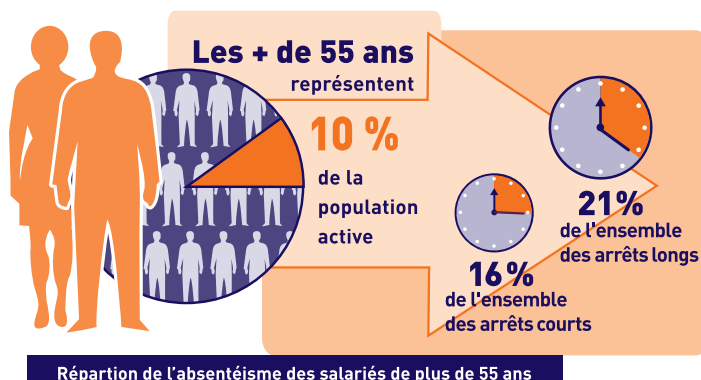
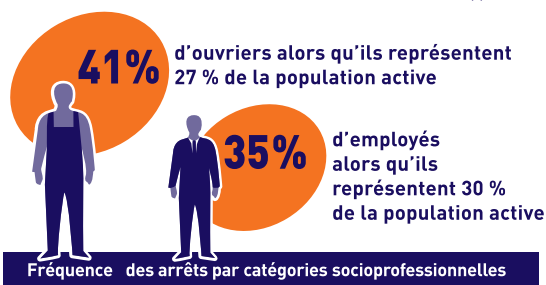
consécutifs à des accidents de travail, les congés formation, etc. Qu'est-ce que l'on mesure alors et que signifient ces indicateurs lorsqu'ils montrent, par exemple, une augmentation du "taux d'absence" ces dernières années (voir encadré page 4) ?

L'analyse peut être affinée en croisant les données d'absentéisme avec d'autres sources d'informations. Quelles sont, par exemple, les caractéristiques démographiques de la population salariée ? Est-il possible d'identifier et d'isoler des éléments de l'organisation du travail ou du management qui expliqueraient un taux d'absentéisme plus fort dans un atelier ou un service ? Il est même utile de relier les taux observés avec d'autres indicateurs tels que les changements dans l'organisation du travail, les taux de rebuts ou de non-qualité dans les ateliers, les caractéristiques organisationnelles ou managériales, le nombre de dossiers traités dans un service, de personnes rencontrées, etc. Ces taux peuvent



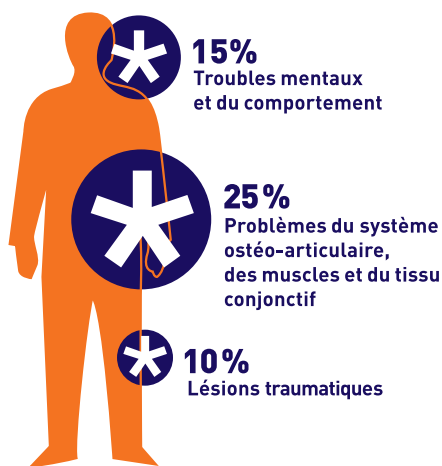
Répartition des arrêts maladie dans la population active

Source : rapport annuel de la Cnam 2003

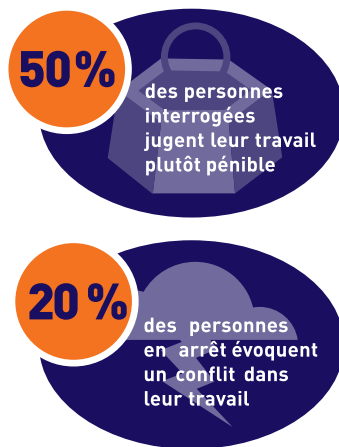


Les organisations modernes sont de plus en plus complexes et tendues en termes d'effectifs : la moindre absence peut avoir des répercussions importantes sur l'organisation. Ainsi, les remplacements sont-ils ressentis comme un problème majeur par un grand nombre de responsables. L'absentéisme perturbe l'organisation et il coûte cher. Il est tentant de vouloir le réduire en renforçant les contrôles, d'autant que, à court terme, des résultats peuvent apparaître. Mais l'absentéisme est aussi le signe de dysfonctionnements divers qu'il s'agit d'objectiver avec rigueur. Quels liens avec les questions de santé et de conditions de travail ? Quel rôle attribuer à la motivation au travail et à l'absence de trajectoires professionnelles valorisantes ? Si on évite de traiter uniquement le symptôme pour s'attaquer aux causes, l'analyse et le traitement de l'absentéisme permettent d'enclencher des démarches de progrès sur les risques professionnels, les parcours, l'organisation et le management. Car c'est bien tout cela qui est en jeu, et se cache derrière l'absentéisme. Constaté une hausse des absences, c'est un point de départ..., mais ce n'est jamais suffisant. Pour le combattre durablement, il faut un vrai projet qui intègre différentes dimensions : l'organisation et les conditions de travail, les trajectoires professionnelles, voire le sens du travail.

Henri Rouilleault
Directeur Général de l'Anact



Les 3 motifs principaux d'arrêts de travail



Les conditions de travail dans la responsabilité des arrêts

Source : rapport annuel de la Cnam 2003

également être mis en lien avec des caractéristiques socio-démographiques de la population (âge, genre, etc.). Ce travail de délimitation est là pour renforcer le dialogue social, en évitant la culpabilisation systématique des salariés absents. Le problème concerne l'ensemble des acteurs de l'entreprise : direction, encadrement, salariés et représentants du personnel. Grâce à cette objectivation, il devient possible de considérer le taux d'absentéisme comme un indicateur d'alerte pertinent, soit de l'état de santé des personnes, soit du degré d'implication du personnel ou encore des conditions de travail au sens strict.

→ La concertation plutôt que la répression

Les moyens de lutter contre les absences sont divers. On pense immédiatement à des dispositifs de contrôles : contre-visites médicales, convocation systématique des salariés absents pour entretien, pénalités diverses, etc. Mais, ces procédures peuvent s'avérer insuffisantes et manquer leurs cibles. Une action sur la question nécessite la mise en œuvre d'une démarche participative. Car la réduction de l'absentéisme ne peut se faire sans la participation des principaux intéressés : les salariés.

Il paraît nécessaire alors d'informer ces derniers sur les conséquences économiques et organisationnelles de l'absentéisme. A cette occasion, l'accroissement de la charge de

travail pesant sur les collègues peut être l'objet d'un débat. Cette démarche minimale devrait être suivie d'effets tangibles. Parallèlement, en cas d'absence, des procédures à suivre peuvent être indiquées (qui appeler et quand ?) pour faciliter le contact entre l'entreprise et le salarié.

Il est possible d'aller encore plus loin. L'entreprise est susceptible de procéder à un véritable diagnostic des situations de travail, dans la perspective d'un véritable effort d'objectivation du phénomène. Cette méthode vise à l'organisation des services et du travail, la gestion des horaires et des plannings, le suivi des urgences et des pics de production (voire leur résorption).

Un exemple : des horaires rigides sont susceptibles de devenir source d'absentéisme. Une gestion plus collective du temps de travail permet de mieux concilier les contraintes des uns

et des autres, entre leur activité et leur vie privée, notamment. Il est également possible d'intervenir sur le travail lui-même, en enrichissant celui-ci ou en favorisant une organisation plus valorisante pour les individus. Ces mesures doivent être adaptées au contexte propre à l'entreprise et, en la matière, il existe de nombreux points d'appuis. L'objectif étant de définir des axes d'amélioration qui puissent être suivis de mesures concrètes. Travailler sur la notion de trajectoires professionnelles peut se révéler pertinent, à la fois pour prévenir les risques d'usure professionnelle, mais aussi pour offrir des possibilités de développement des compétences aux nouvelles recrues (en réduisant, par exemple, les sas de précarité avant une embauche définitive). La perspective d'avoir une véritable carrière est une grande source de motivation, particulièrement pour ceux qui viennent d'être embauchés. On joue ici sur les facteurs de motivation professionnelle.

Dans tous les cas, il ne suffit pas de réprimer. Organiser un débat social au sein de l'entreprise est déterminant : sensibiliser le personnel, mobiliser l'encadrement, consulter les instances représentatives, impliquer la médecine du travail, etc. L'absentéisme est préjudiciable en terme de performance et de conditions de travail. Mais, la démonstration doit être menée auprès de tous les acteurs de l'entreprise.

Thierry Rousseau (chargé de mission, département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

Des données fiables pour une action efficace

Malgré les apparences, le calcul de l'absentéisme recèle des difficultés. Très souvent, dans les entreprises, l'absentéisme désigne l'ensemble des arrêts, sans distinction : les congés payés, les congés maternités, voire les congés formation, mais aussi les arrêts consécutifs à un accident de travail et ceux délivrés à la suite d'une prescription médicale. Difficile alors d'y voir clair et d'interpréter les évolutions constatées. Tout d'abord, l'indicateur global lui-même doit faire l'objet d'une analyse : que mesure-t-on exactement ? Ensuite, il peut être utile de distinguer le taux de fréquence (le nombre d'arrêts) et la durée des absences. Des arrêts longs, mais en nombre restreint, peuvent traduire un vieillissement de la population et l'apparition de pathologies nécessitant des traitements sur de longues périodes. A l'inverse, des arrêts courts et répétés peuvent être l'indice de difficultés dans l'intégration de nouveaux arrivants. En tout état de cause, il est nécessaire de caractériser précisément le problème afin que les actions engagées ne ratent pas leurs cibles.

La concertation, un remède contre la démobilisation

Les conditions de travail, premières responsables du taux d'absentéisme ? En tout cas, les chiffres semblent le montrer. Mais, avant de tirer des conclusions hâtives sur un phénomène source de bien des crispations, des critères d'évaluation précis doivent être posés. Pour y parvenir, le dialogue et l'action concertée sont à privilégier. Interviews croisées de cinq acteurs : un responsable des rémunérations, un médecin du travail, un chercheur et deux consultants.

Carrefour a diffusé cette année auprès de tous ses salariés une brochure intitulée "Absentéisme, et si nous en parlions ?".

Pourquoi cette démarche ?

Nous avons vu notre taux d'absentéisme augmenter de manière assez importante : il est passé de 5,06 % en 1999, à 7,5 % en 2004. Dans ce taux, nous avons pris en compte les arrêts maladie de courte et longue durée, les accidents du travail et de trajets, enfin, les absences injustifiées qui représentent 14 % de ce taux. Nous n'avons pas comptabilisé les absences anticipées et programmables comme les congés maternité ou congés payés. Les objectifs de cette brochure consistent à communiquer sur le problème dans une démarche d'aide et de soutien, comprendre quelles sont les causes des absences et trouver des solutions avec les salariés. Globalement, toutes les catégories professionnelles sont concernées ainsi que toutes les zones géographiques. Ce phénomène grandissant génère pour nous une diminution de la performance globale et coûte cher. En effet, le chiffre annoncé équivaut à l'absence de 25 salariés à temps plein toute l'année, dans chaque magasin, ou encore à 167 magasins fermés pendant un mois. De plus, les clients pâtissent également de la situation : service

moins rapide, moins aimable... Avec la création de cette brochure, nous souhaitons une prise de conscience.

Concrètement, qu'avez-vous proposé ?

Nous avons mis en place des actions permettant de cerner le problème et de le prévenir, même dans le cas d'un simple retard qui peut être préjudiciable à l'ensemble du fonctionnement d'un magasin. Par exemple, si l'employé de sécurité n'est pas là pour ouvrir les grilles, cela entraîne toute une série de dysfonctionnements. Premier point : la remise d'une carte d'appel à tous les salariés. Certains nous ont expliqué que s'ils ne prévenaient pas, c'est parce qu'ils ne savaient pas qui appeler. La carte leur fournit donc les coordonnées exactes du contact à prévenir en cas d'absence. Deuxième point : l'organisation d'un entretien de retour. L'encadrement a été formé pour conduire celui-ci de manière positive afin d'instaurer un vrai dialogue. Lorsque le salarié revient, il a la possibilité d'évoquer les causes de son absence et de trouver des solutions avec

PHILIPPE TOURRE,
Responsable des rémunérations,
direction des ressources humaines
du groupe Carrefour

son manager. Cela peut, par exemple, être un problème d'horaire ou d'aménagement du temps de travail sur lequel il est possible et relativement facile d'intervenir. Dans la brochure, nous rappelons également les consignes de sécurité élémentaire pour que chacun prenne l'habitude du bon geste lors des manutentions et manipulations. Enfin, nous proposons gratuitement à tous les salariés qui le souhaitent le vaccin contre la grippe.

Les premiers effets se font-ils sentir ?

C'est encore un peu tôt pour le dire. Mais nous sommes convaincus qu'il faut communiquer. Cette action est une évolution vers une amélioration de la situation. Elle devrait débloquent certains verrous avec des solutions simples et concrètes. Les cadres aussi s'impliquent particulièrement, grâce à la création d'un module spécifique sur les consignes à suivre et les actions à mener. L'absentéisme n'est pas une fatalité. En informant nos équipes sur notre programme, nous voulons en faire le combat de tous.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin
(département information-communication
de l'Anact).

JEAN-CLAUDE MONTBLANC,
directeur d'Appui consultants,
cabinet conseil en management
et en changement d'organisation

Les entreprises s'adressent-elles à vous sur des problèmes d'absentéisme en tant que tel ?

Les éventuelles raisons de l'absentéisme, démotivation, démobilisation ou mal-être, correspondent davantage au questionnement de l'entreprise plutôt que l'absentéisme lui-même. Mais ce n'est pas toujours ainsi. Dans le secteur public, parler d'absentéisme est un sujet tabou, ce qui ne facilite pas son traitement. Or, pour agir réellement, il faut considérer que ce phénomène a de multiples sources (charge de travail, vieillissement, rapport au travail, lassitude, etc.) qui s'imbriquent et se conjuguent. Il convient de les aborder dans leur globalité, sans les isoler. Il y a donc une dimension managériale évidente. Il n'est d'ailleurs pas étonnant que le secteur public soit à la fois celui où manager est le plus difficile et celui qui connaît le plus fort taux d'absentéisme, sans que les conditions physiques de travail y soient pires qu'ailleurs, au contraire...

Le management est donc un levier central pour agir sur l'absentéisme ?

Il est essentiel comme pour tout ce qui touche au fonctionnement des organisations. Il s'agit ici de s'intéresser au rôle particulier du management de proximité et à la question de la cohérence managériale. Nous travaillons à partir de ce que vivent les personnes qui encadrent des équipes, ce qui permet de mettre en évidence la nécessité de redéfinir des règles, les conditions de leur application ou de faire émerger de "bonnes pratiques". Au-delà, il s'agit parfois de retravailler l'articulation des rôles entre les différents niveaux hiérarchiques.

La pertinence des règles, l'imbrication des rôles dans la hiérarchie, l'exemplarité de la direction, la qualité de la communication interpersonnelle et la façon dont s'exerce l'autorité,

forment une cohérence managériale indispensable au bon fonctionnement d'un collectif de travail.

L'organisation et les conditions de travail, gérées par un encadrement de proximité, doivent être regardées au plus près, sans toutefois, mettre l'accent dessus tout de suite. Il est préférable de s'appuyer d'abord sur les justifications d'absence.

A quel moment l'entreprise doit-elle considérer qu'elle a un problème d'absentéisme ?

L'absentéisme est non seulement un indicateur de mauvaise santé des salariés, mais aussi de l'organisation. Cela doit être une préoccupation constante. Il est vrai qu'améliorer

le management permet en premier de réduire l'absentéisme court et récurrent, le plus gênant pour une entreprise, mais il convient de s'intéresser à toutes les formes d'absentéisme. Il faut que les indicateurs permettent un pilotage subtil et qu'ils soient déclinés sur le terrain dans une logique de responsabilisation collective et de possibilité d'analyse et d'action. Si certains partent du principe que "l'absentéisme génère de l'absentéisme", on peut inverser la tendance et faire la démonstration que le "présentéisme génère le présentéisme". Faire prendre conscience à l'entreprise qu'elle peut sortir de l'ornière en améliorant la "qualité" du management, toujours dans un esprit de valorisation du collectif et du participatif, est un moyen d'y parvenir. D'ailleurs, les gains en matière de performance s'ajoutent à ceux liés à la réduction de l'absentéisme.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin.

GILLES ARNAUD,
médecin du travail

Comment analysez-vous le phénomène de l'absentéisme ?

Dans son rapport, la Caisse nationale d'assurance maladie indique que plus de 93 % des arrêts sont médicalement justifiés. Cela correspond tout à fait à ce que j'observe. Je dirais même qu'il existe une forme de "présentéisme" dans l'entreprise. Dans bon nombre de cas, les salariés viennent travailler malades. C'est le cas lorsqu'ils sont affectés d'une maladie courante (grippe, angine, gastro, etc.), et surtout lorsqu'ils sont en situation précaire. Ceux qui ont une pathologie en relation avec le travail (asthme, lombalgie, dépression, etc.) viennent aussi car, en l'absence de possibilité de poste aménagé ou de mutation, ils craignent de perdre leur emploi. Le "présentéisme" est une telle réalité dans l'entreprise que beaucoup de salariés malades le lundi, préfèrent

venir pointer le matin pour être ensuite renvoyés chez eux par le médecin du travail. Cela leur permet de montrer à la collectivité de travail qu'ils ne sont pas en arrêt de complaisance. Ils évitent ainsi les réflexions de l'employeur et de leurs collègues. Ce fonctionnement est assez ancien. Ce qui est plus nouveau en revanche, c'est la tendance des médecins traitants, depuis cinq ans environ, à solliciter l'avis du médecin du travail avant de prononcer la prolongation des arrêts de travail de longue durée. Il s'agit vraisemblablement d'une démarche de prudence avec deux objectifs : s'assurer auprès du médecin du travail qu'il est justifié de poursuivre l'arrêt car ils ne connaissent pas les postes de l'entreprise et également, se couvrir vis-à-vis du contrôle médical. L'avis du médecin du travail peut en effet permettre de prévenir

Comment la question de l'absentéisme est-elle abordée dans l'entreprise ?

Pendant longtemps, les partenaires sociaux n'osaient pas aborder le sujet car cela déclenchait des conflits presque automatiques. Toute intention de la direction de contrôler la "régularité" des maladies provoquait une campagne contre les "médecins flics". Or, toutes les institutions représentatives du personnel peuvent être concernées, selon la manière dont la question est posée : contrôle du suivi des textes pour les délégués du personnel, politique générale pour le comité d'entreprise (CE), négociations éventuelles d'accords pour les délégués syndicaux.

Mais, depuis quelques années, c'est par le biais du CHSCT que cette question redevient discutable. Contrairement au CE, qui a une dimension politique et stratégique forte, le CHSCT est une structure de concertation, plus discrète, plus concrète, moins soumise aux enjeux

RÉGIS REVERET,
consultant en relations sociales

publics. On y traite d'hygiène et des conditions de travail, des préoccupations en principe communes à l'employeur et aux salariés. Les acteurs se parlent volontiers grâce à cet organe plus confidentiel. Les sujets sont posés à plat, sans enjeux polémiques.

L'intervention de tiers comme le médecin du travail ou l'ingénieur prévention de la CRAM, par exemple, permet d'aborder le thème de l'absentéisme de façon plus pragmatique et moins conflictuelle. Ils y ont une position d'expert et de médiateur.

Le médecin peut apporter une analyse objective sur les conditions de travail dans l'entreprise et leurs liens éventuels avec les maladies professionnelles ou encore sur le type de problématiques que

l'on rencontre le plus souvent. Mais, il lui est très difficile d'aborder le thème de l'absentéisme de front. A un moment ou un autre, il se retrouve forcément confronté au secret médical et au légitime refus des salariés de livrer des explications sur leurs arrêts.

En revanche, on peut rassembler et analyser des données sanitaires collectives sur un secteur professionnel, sur un métier, sur une tranche d'âge, comparer avec des données d'entreprises de même secteur et isoler ainsi ce qui relève de problématiques générales et ce qui tient à des sources locales. A noter enfin, que sur le sujet de l'absentéisme comme sur beaucoup d'autres (35 heures, harcèlement, horaires de travail), il existe une dichotomie entre les moyens très faibles des PME et des TPME et ceux des grandes entreprises.

les risques de contestation. Les arrêts de complaisance sont très rares et les chiffres en la matière montrent qu'ils ne progressent pas. Le chiffre donné dans le rapport de 2004 est, par exemple, identique à celui de 1994 et 1997. La marge de manœuvre pour faire baisser les indemnités journalières est donc extrêmement réduite si l'on attaque le problème sous cet angle.

Quel angle d'analyse proposez-vous ?

Les éventuelles solutions pour diminuer les indemnités journalières ne se situent pas du côté du contrôle mais du côté de l'amélioration des conditions de travail. L'enquête montre que les salariés étant le plus souvent en arrêt maladie sont les ouvriers et que les arrêts les plus longs touchent en majorité les plus de 55 ans.

Par ailleurs, il faut mettre en relation les chiffres des arrêts maladie avec ceux des maladies professionnelles. On observe que les trois premières causes d'arrêts sont les maladies du système

ostéo-articulaire, les troubles psychologiques et les lésions traumatiques. La première maladie professionnelle en France touche le système ostéo-articulaire, avec les TMS. En ce qui concerne les troubles psychiques, on observe aujourd'hui dans l'entreprise, une montée du stress et de ses conséquences. Les médecins du travail savent très bien, par exemple, que de nombreux arrêts de longue durée font suite à des dépressions réactives liées aux conditions de travail. Enfin, les accidents du travail n'ont pas baissé et l'on observe que les lésions traumatiques arrivent en troisième position.

L'ensemble des chiffres sur les arrêts maladies a donc manifestement un lien avec les conditions de travail. Si l'on rajoute à ces chiffres, l'espérance de vie par catégories professionnelles, ce lien apparaît d'autant plus évident.

Propos recueillis par Chrystelle Alour (journaliste).

Que doivent faire les partenaires sociaux pour parvenir au dialogue sur l'absentéisme ?

Pour être traitée efficacement, la notion d'absentéisme doit être mise à plat par les partenaires sociaux. Une tâche difficile, car nous sommes là, face à un mot "valise". Que trouve-t-on derrière cette notion ? Lorsqu'un patron aborde le problème de l'absentéisme, veut-il parler des problèmes de gestion de production et d'efficacité ou de congés maladie et du surcoût pour l'entreprise ? Lorsqu'un syndicat aborde le problème de l'absentéisme, veut-il parler de stress au travail, de harcèlement, etc. ? Selon les points de vue, la notion revêt des aspects très différents. Et si l'on ne prend pas la peine d'écouter d'abord l'autre et de s'entendre ensuite sur le concept, le champ d'analyse et d'intervention, ainsi que sur les moyens et méthodes, on risque de passer à côté du sujet. C'est avant tout une affaire de méthode. Ne pas se risquer au débat sans s'être auparavant mis d'accord sur la façon de traiter le sujet.

Propos recueillis par Chrystelle Alour.

JEAN-PAUL DUMOND,
enseignant et chercheur à l'École nationale
de la santé publique

Chacun souligne les difficultés à interpréter les chiffres de l'absentéisme. Quel regard portez-vous sur l'aspect statistique du phénomène ?

Effectivement, les analyses statistiques ne sont pas comparables entre elles, car les critères de calcul ne sont jamais les mêmes. Quel type d'absence prend-t-on en compte ? Comment ensuite traite-t-on la question ? Nous le voyons bien dans le secteur hospitalier : certains établissements calculent leur taux d'absentéisme en multipliant le nombre des jours d'absence par cinq/septième. Cela leur permet de comparer ce taux aux chiffres des jours effectivement travaillés. D'autres établissements ne le font pas et ne calculent pas de la même façon... au final, les résultats ne sont évidemment pas les mêmes. Toutefois, les analyses sont importantes à l'intérieur des établissements car révélatrices des évolutions historiques et des effets de la démographie sur l'absentéisme. Ce genre d'étude peut être accompagné d'une analyse clinique permettant de comprendre, en collaboration avec la médecine du travail, les types de pathologies qui génèrent les différents types d'absences. Le but de cette

démarche est de cerner des problèmes par services ou ateliers. Mais cela n'invalide pas la pertinence d'une analyse statistique.

L'analyse statistique reste donc essentielle ?

Oui, et on la mésestime trop souvent. Elle offre pourtant beaucoup d'enseignements. Premier point-clé : elle permet d'identifier les populations particulièrement concernées par l'absentéisme. Par exemple, dans le secteur hospitalier, on sait que les aides-soignantes de plus de 45 ans représentent la catégorie la plus souvent absente à cause de la pénibilité de leur travail : porter les patients, avoir des positions souvent douloureuses pour le dos, travailler seule pour gagner du temps, etc. Le suivi de cette population permet donc de mesurer l'efficacité des politiques de formation sur le port de charges ou d'aménagement des équipements. Deuxième point-clé : l'analyse par classes d'âges est insuffisamment réalisée dans les bilans sociaux. Elle est pourtant fondamentale pour connaître la conséquence d'un vieillissement ou d'un rajeunissement de la population sur les absences. Il y a parfois des évolutions du taux d'absentéisme

liées aux effets de la démographie. Dans ce cas, aucun problème particulier n'est à signaler. En revanche, si on a une baisse globale du taux d'absentéisme associée à une augmentation des taux par classes d'âge : cela signifie qu'il y a, pour certaines catégories, davantage recours à l'absentéisme donc, on peut en déduire, une dégradation de la santé. Troisième point-clé : l'analyse statistique permet de mesurer la diffusion de l'absentéisme. En effet, la fréquence et la durée moyenne des absences sont très révélatrices d'un phénomène.

Quelles sont globalement les grandes tendances de l'absentéisme ?

Dans le secteur hospitalier, on pointe trois périodes : la fin des années 80 avec une diminution de l'absentéisme, une stabilisation au milieu des années 90, enfin une lente progression, davantage accentuée à partir de 1999. Les transformations de la structure démographique sont sans aucun doute très importantes dans cette évolution. On note ainsi une baisse constante des absences pour maternité depuis la fin des années 80 contre une augmentation des maladies de longue durée. En d'autres termes, les jeunes mères deviennent moins nombreuses et les "baby-boomers" approchent de l'âge de la retraite. Il est difficile de dire quel a été l'effet de la réduction du temps de travail sur l'absentéisme. Sur plusieurs cas étudiés en détail, j'ai pu noter une baisse de la maladie ordinaire à partir de 2002/2003, mais des DRH m'ont fait part d'observations contraires dans leur établissement. Il faudra attendre les données nationales pour connaître avec davantage de précisions, l'évolution des différentes formes d'absentéisme, et ceci, par classes d'âges.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin.

Avec une baisse significative de son taux d'absentéisme en moins d'un an, la démarche de prévention menée par l'hôpital de Blois est un succès. À l'origine de cette réussite, la volonté partagée par l'ensemble des acteurs de déterminer ce qui, dans les conditions de travail, suscitait les absences.

Une charte de prévention contre l'absence

→→→ HÔPITAL DE BLOIS

Secteur : hospitalier

Activité : médecine générale

Effectifs : 2000 salariés

Région : Centre

L'hôpital de Blois est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de prévention de l'absentéisme, soutenue par l'Aract Centre. En collaboration avec cette association régionale, le cabinet Geste (cabinet conseil) a organisé une formation-action dans le service de pneumologie. L'enjeu ? Déterminer les actions-clés susceptibles de prévenir les absences (Travail & Changement n°293). Une hypothèse de départ a été formulée : les conditions de travail, plus que les facteurs personnels, engendrent des arrêts de travail. Trente propositions, formalisées dans une charte signée par la direction et le service de pneumologie, ont vu le jour. Plusieurs problématiques susceptibles d'agir sur la pénibilité du travail y sont abordées.

"Ce n'est plus le même service !"

Quelques exemples parlants ont contribué à l'évolution des conditions de travail : la création d'un service de médecine de jour a eu un effet indéniable sur la charge de travail. Un nouvel outil d'élaboration des plannings a été mis en place pour les infirmières, destiné à favoriser la responsabilisation de chacun. Cette procédure a introduit davantage d'équité et d'efficacité. Les plannings sont adaptés au travail à effectuer : l'aménagement d'un poste sur le créneau 9h-17 h permet, par exemple, de mieux répartir les tâches et de faire le lien avec l'équipe du soir. Sans oublier l'adaptation des postes

de femmes enceintes, l'augmentation des moyens de la médecine du travail et le développement du temps partiel. Du coup, les aides-soignantes veulent adopter la même formule. Au niveau du collectif, les relations se sont améliorées, au point que, de l'avis général, "ce n'est plus le même service" (voir encadré).

Absences en chute libre

Six mois après la signature de la charte, deux tiers des actions ont été réalisés et ont produit des effets positifs sur l'ensemble du service. Les conséquences sur le nombre d'arrêts ont largement dépassé les attentes initiales. Le service enregistre aujourd'hui une diminution de l'absentéisme de 80 % depuis l'année 2003. "On est allé bien au-delà de ce qu'on espérait, la tendance s'est complètement inversée", constate l'infirmière cadre. Une évolution qui concerne toutes les catégories professionnelles et tous les types d'absences. Aujourd'hui, lorsqu'il y a des arrêts, ils sont de plus courte durée. De plus, une gestion des ressources humaines (GRH) renouvelée contribuant à l'amélioration des procédures d'intégration et à la définition d'un contrat spécifique a eu pour effet de motiver les nouveaux arrivants et de stabiliser l'équipe. Désormais, les nouvelles recrues entrent dans le service avec la conviction qu'elles auront des opportunités réelles pour développer des compétences. Le succès de l'action entreprise en

pneumologie s'intègre dans une démarche générale de prévention au sein de l'établissement. Dans ce contexte, et parmi les différentes mesures qui entrent en synergie, il est permis de penser que tous les éléments de prévention décrits, concourent à une dynamique positive en faveur de la réduction de l'absentéisme.

Le 7 octobre dernier, l'hôpital de Blois a organisé, avec le soutien de l'ARH et de l'Union hospitalière du Centre, une journée d'informations qui a permis de communiquer cette expérience aux hôpitaux de la région Centre. De nombreux établissements se déclarent intéressés et souhaitent à leur tour engager une démarche.

Saïd Arezki (chargé de mission, Aract Centre).

Soutien psychologique : des solutions dans l'organisation

Pour faire face aux événements douloureux, comme les décès, le soutien psychologique n'est plus seulement assuré dans le cadre formel de la réunion avec un psychologue. La parole entre salariés est encouragée, le rôle du collectif renforcé et des solutions efficaces peuvent parfois être trouvées dans l'organisation : pour un membre du personnel plus affecté que les autres par un événement particulier, un poste à l'administration peut lui permettre de s'extraire pour un temps de la relation avec le patient. Ces protocoles ont l'avantage d'être souples et de ne pas s'inscrire dans "le formalisme dont souffre l'hôpital", selon l'expression du médecin du travail.

Un plan global pour renforcer

Organisation du travail, parcours professionnel, polyvalence..., plusieurs facteurs doivent être mis à plat pour comprendre l'augmentation de l'absentéisme. C'est la démarche qu'a menée Inoplast en collaboration avec l'Anact.

→→→ INOPLAST

Secteur : industrie

Activité : équipement automobile

Effectifs : 1200 salariés

Région : Rhône-Alpes

Dans le contexte d'une production en flux tendu, l'absentéisme génère des perturbations importantes dans la gestion du personnel. Spécialiste de la production de pièces en matériaux composites pour l'industrie automobile (hayons et pièces diverses), Inoplast connaît une augmentation régulière de l'absentéisme depuis trois ans. Confrontée à cette préoccupation d'ordre à la fois financier et fonctionnel, la direction a fait appel à l'Anact pour analyser les causes du phénomène.

Deux axes sont privilégiés : élaborer différentes hypothèses explicatives de l'absentéisme et de son évolution, puis proposer des pistes de réflexion pour agir sur le phénomène. La démarche s'articule autour d'entretiens semi-directifs avec des interlo-

cuteurs divers, d'une analyse statistique des principales manifestations de l'absentéisme à partir de données en provenance des ressources humaines mais aussi, des indicateurs de production et des observations des situations de travail.

L'absentéisme des nouvelles recrues

L'analyse quantitative montre une nette prédominance des arrêts courts, inférieurs à 5 ou 3 jours (*voir graphique*). Or, plus l'absence est courte, plus elle perturbe la production. Il faut réorganiser les équipes, combler les effectifs, réguler les urgences. Pour des périodes aussi limitées dans le temps, le recours aux intérimaires n'est pas possible. Autre élément important :

l'âge des absents. Le sentiment de certains, selon lequel les absences seraient plutôt concentrées sur les très jeunes, ne se vérifie pas pleinement. Elles sont réparties de manière égale entre les moins de 30 ans et les populations des 30-45 ans.

En revanche, plus on avance en âge, moins les absences sont fréquentes, même si leur durée se prolonge. Autre point-clé, l'ancienneté : 68 % des absents ont une ancienneté inférieure ou égale à 5 ans. Ce sont donc les plus récents dans l'entreprise qui s'absentent le plus. L'entreprise recrute à tous les âges : les salariés nouvellement arrivés ne sont pas forcément les plus jeunes. L'évolution de la pyramide des âges montre d'ailleurs une stabilité certaine. L'hypothèse implicite du lien entre le rajeunissement de la population et l'augmentation de l'absentéisme ne peut donc pas être pleinement validée.

Motiver pour durer

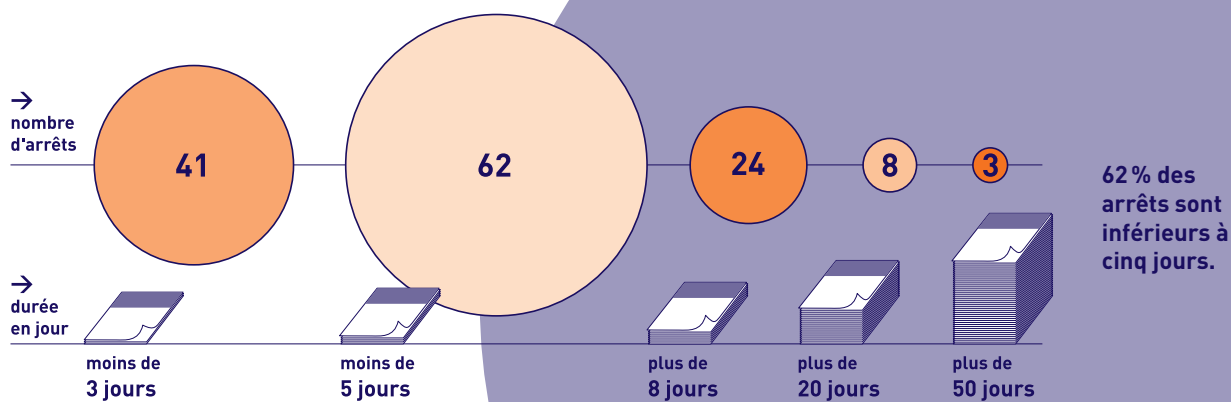
Dans ce contexte, une réflexion sur les trajectoires professionnelles et les compétences s'impose. Les parcours ne sont pas tous homogènes. Le processus d'intégration dans l'entreprise peut être marqué par différentes étapes (intérim, contrat à durée déterminée). Un élément susceptible d'expliquer pour une part "la mise à distance du travail" observée chez les nouveaux embauchés et notamment les plus jeunes. En témoigne l'importance des absences après titularisation. A l'issue d'une période d'intérim, certains salariés ne considèrent pas avoir réellement suivi un parcours d'intégration. Le fait d'avoir travaillé plusieurs mois sur des remplacements de courte durée ne suffit pas à construire ce parcours, et

Quatre actions ciblées contre l'absentéisme

A la suite de la démarche avec l'Anact, Inoplast a engagé un véritable "plan absentéisme" :

- 1- **INFORMATION** : sensibiliser les salariés par une campagne d'information (affichage des taux d'absentéisme dans les secteurs de production, impacts économiques, mode de calcul, etc.).
- 2- **FORMATION** : une réflexion sur les parcours professionnels a mené à une réduction de la période de CDD avant l'embauche définitive des salariés.
- 3- **AUTONOMIE** : l'accueil et la formation sur le poste de travail sont renforcés afin de réduire l'absentéisme des nouveaux.
- 4- **CONDITIONS DE TRAVAIL** : les opérateurs sont plus fortement impliqués grâce à la mise en place d'équipes autonomes. Les compétences des salariés ont été développées au sein de ces groupes.

La motivation



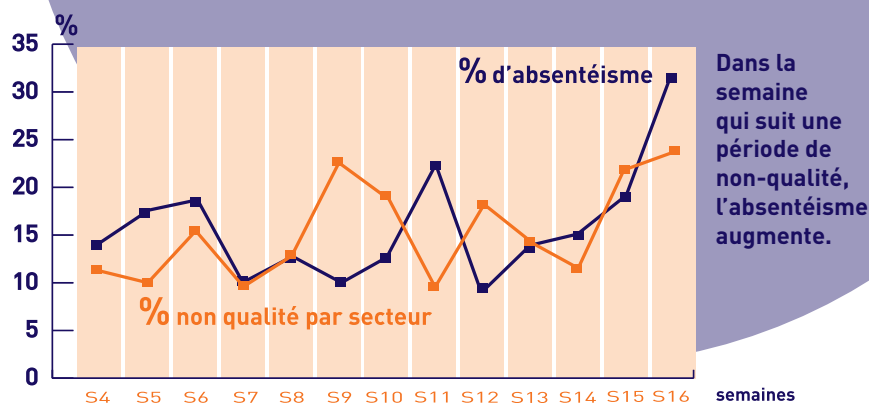
Durée des arrêts sur l'année 2003

Le manque de perspectives professionnelles peut être mal vécu. Or, une question se pose : qu'est-ce qui permet de développer la motivation dans une industrie de série ? Pour beaucoup, c'est l'existence d'un horizon professionnel qualifiant, la possibilité de se projeter dans l'avenir : espérer une formation de peintre, d'opérateur robot, etc. Une véritable perspective professionnelle s'impose pour garder une motivation dans la durée. C'est pourquoi l'entreprise favorise la mise en place d'équipes autonomes (EA).

Cette nouvelle organisation permet de redéfinir les emplois de production : opérateur EA, technicien d'atelier, superviseur. Elle offre la possibilité, à l'intérieur de chaque emploi, d'élargir ses compétences et de se sentir reconnu. Elle permet aussi de donner des perspectives d'évolution et donc, de construire des parcours professionnels. De ce fait, l'organisation du travail ne repose pas uniquement sur de la polyvalence mais aussi sur un élargissement du contenu du travail et des responsabilités.

La qualité en cause

Autre facteur à analyser : les problèmes de qualité. Le processus de moulage des pièces est une opération délicate car la matière première est particulièrement instable. De nombreux paramètres de production entrent



Relation entre l'absentéisme et la qualité

en ligne de compte (chaleur, durée de vie de la matière, etc.) et font varier de façon importante la qualité des pièces. L'observation sur le terrain montre que le processus de travail est organisé pour répondre aux variations dans la qualité des pièces fabriquées. Il existe de nombreux postes de détection des défauts, de retouches, de finitions, etc. Les salariés réalisent un véritable travail de carrossier pour rendre les pièces prêtes à la peinture. Leur tâche consiste pour une bonne part à répondre au défi que pose la maîtrise quotidienne de la qualité. On peut aussi penser que cette charge varie en fonction de l'évolution du taux de qualité. Plus celui-ci pose problème, plus il est nécessaire d'intervenir sur les pièces, parfois dans des délais qui se resserrent. Le croisement de certaines données statistiques permet d'étayer cette hypothèse et de poser un lien entre le travail (et son organi-

sation) et l'évolution des absences. Dans deux secteurs de l'usine, le taux de non-qualité, issu des indicateurs de production montre une relation avec les chiffres d'absence. Lorsque la qualité pose problème, on assiste à des arrêts plus fréquents (voir infographie). Les différents événements qui ponctuent le cours de la production ont ainsi un impact significatif sur l'absentéisme.

La démarche permettant de croiser différents facteurs inhérents à l'organisation du travail, a fait émerger les principales causes de l'absentéisme. L'entreprise a désormais en main les clés lui permettant d'approfondir l'analyse et de tenter de remédier à ce phénomène.

Thierry Rousseau (chargé de mission, département changements technologiques et organisationnels de l'Anact) et Marion Gilles (chargée de mission, département santé et travail de l'Anact).

Confrontée à une augmentation de son taux d'absentéisme, la QUB a mis en place une démarche destinée à objectiver le phénomène. Une étude statistique associée à un examen des conditions de travail a permis à cette entreprise de révéler un certain nombre de facteurs concordants.

Statistiques et analyse, deux alliées face à l'absence

→→→ QUB, GROUPE KÉOLIS

Secteur : services marchands

Activités : exploitation du réseau de bus de la ville de Quimper

Effectifs : 125 salariés dont 104 conducteurs

Région : Bretagne

Un taux d'absentéisme en augmentation entre 2001 et 2003, le souci d'assurer un service 7 jours sur 7 allié à une exigence de ponctualité... Autant de données antinomiques sur fond de continuité du service public qui incitent, en 2004, la QUB filiale du groupe Kéolis chargée des transports urbains de la ville de Quimper, à réagir. Au-delà des répercussions économiques, que traduit cette évolution et comment y faire face ?

Afin de comprendre et d'enrayer le phénomène, la QUB a entrepris deux démarches : une étude statistique menée par un cabinet spécialisé et une analyse des conditions de travail des salariés réalisée par l'antenne Anact Bretagne. Objectifs : expliquer les causes de l'absentéisme et leur lien avec l'organisation du travail, trouver les moyens d'y remédier.

Des chiffres révélateurs

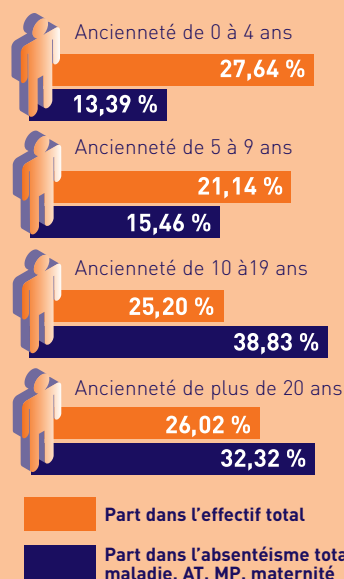
Un impératif : l'étude statistique et son analyse. Les chiffres montrent que les arrêts maladie se concentrent à 90 % chez les conducteurs représentant... 80 % de l'effectif total. Or, les absences de ces salariés posent systématiquement la question du remplacement car, contrairement aux autres catégories du personnel, leur travail ne peut en aucun cas être reporté ou transféré sur les conducteurs déjà en service. Pour cette fonction, les chiffres

révèlent aussi une corrélation entre les absences et l'ancienneté. Ces données représentent un point de départ fondamental et permettent d'axer de manière très précise le diagnostic en regardant quel est le ressenti collectif par catégories d'âge et d'ancienneté. Une façon de comprendre ce qui, dans les conditions de travail des conducteurs, pose problème.

Une combinaison de facteurs

Le diagnostic ne révèle pas une cause de détérioration majeure des conditions de travail des conducteurs. Il relie plusieurs évolutions "à la marge" qui, cumulées, sont sources d'un ressenti négatif, notamment chez les plus anciens. Parmi ces évolutions, l'augmentation continue du trafic et les exigences accrues en termes de ponctualité ont pour conséquence de renforcer le niveau de vigilance à la conduite et rendre plus aléatoires les temps de récupération entre deux trajets. Ces éléments se conjuguent avec la répétitivité de l'activité, des perspectives d'évolution limitées et la relative indifférence au travail bien fait tant par la hiérarchie que par la clientèle... De plus, certains conducteurs plus âgés connaissent une sensibilité accrue à la pénibilité physique, malgré la rénovation du parc de véhicule. Pris un à un, ces différents effets sont

Les liens entre absentéisme et ancienneté



peu apparents. Mais leur combinaison constitue très certainement un creuset dans lequel se profile progressivement le début d'un désengagement collectif.

Cette analyse a incité la direction à créer un groupe de travail chargé d'élaborer des pistes d'actions concrètes : aménagement de la durée de service, développement de différentes formes de mobilité et d'évolution, travail auprès du management intermédiaire et des responsables de groupe, actions visant à valoriser l'image du transport collectif et surtout du professionnalisme des personnes qui le réalisent.

Depuis juillet dernier, le groupe de travail a étudié trois axes : le suivi des absences, le rôle de la maîtrise, l'optimisation et l'amélioration des conditions de temps de battements des conducteurs.

Alain Chevance (chargé de mission, antenne Anact Bretagne) avec Béatrice Sarazin.

Plus d'autonomie pour moins d'arrêts

Être chargé de clientèle dans un secteur en forte croissance, comme celui de la téléphonie, exige flexibilité et adaptabilité. Ces deux facteurs seraient justement à l'origine de la hausse des arrêts maladies dans les centres d'appel de Cegetel Service. Pour y remédier, la direction et les CHSCT se sont mobilisés.

Cegetel Service a constaté sur ses centres de relation clientèle, des difficultés liées aux arrêts maladie dont le taux atteint presque 8 % en moyenne sur l'année. Ce niveau, plus élevé que celui observé dans le reste du groupe, a attiré l'attention de la direction et des CHSCT. En 2002, le problème est attaqué de front. Sur le site de Lyon, dans un premier temps, un groupe de travail interne est mis en place. Mais, rapidement, la nécessité d'un regard externe se fait sentir. A la demande de la direction et des CHSCT, l'Aravis⁽¹⁾ a donc réalisé un diagnostic sur le travail des 540 conseillers de clientèle de la plateforme téléphonique de Lyon, le but étant de comprendre les raisons des absences de cette catégorie de salariés.

Répétition et monotonie

Bien que, comme le souligne Evelyne Cruz, directrice de Cegetel Service Lyon, "les rémunérations soient plutôt élevées, comparées à celles du marché, et le turnover faible, par rapport à ce que l'on observe dans la profession", les difficultés existent.

L'essentiel de celles-ci concerne l'agencement des horaires et la pénibilité du travail. Comme dans bon nombre de centres d'appels, les amplitudes horaires sont jugées pénibles et contraignantes : entre 7 h et 22 heures, du lundi au dimanche inclus. Ces horaires, changeants en fonction des semaines, sont toutefois anticipés et non imposés. Les chargés de clientèle déplorent également le caractère répétitif et monotone de leurs tâches, soumises, de surcroît, à un contrôle permanent des responsables de groupes. En toile de fond, le sentiment général que la fonction évolue vers une standardisation où la quantité prend le pas sur la qualité...

→→→ CEGETEL (service Lyon)

Secteur : **téléphonie**

Activités : **centre de relations clientèle**

Effectifs : **640 salariés**

Région : **Rhône-Alpes**

Ces différentes facettes donnent le sentiment d'un travail fortement prescrit, laissant peu de marges de manœuvre et d'autonomie, alors que les attentes qualité sont élevées et exigent un investissement personnel fort. Cette situation contradictoire est courante pour un centre d'appels, et l'absentéisme est utilisé alors comme une "soupape" chez quelques collaborateurs. S'appuyant sur ce diagnostic organisationnel et les analyses réalisées sur les autres établissements de Cegetel Service, la direction a pris une série de mesures. Selon Evelyne Cruz, "les facteurs de motivation sont nombreux et il faut agir

à tous les niveaux : des petits changements peuvent avoir des effets importants sur les présents comme sur les absents" (*voir encadré*).

Après plusieurs mois d'actions, Cegetel Service Lyon constate un gain de 2 % sur le taux d'absentéisme maladie. Informer aussi le personnel, quant à l'impact de l'absentéisme sur les coûts économiques de l'entreprise, a entraîné une forte prise de conscience.

Gérard Paljkovic (chargé de mission, Aravis) avec Béatrice Sarazin.

1. Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail en Rhône-Alpes.

Depuis 2002, deux grands axes d'action

1- CONDITIONS DE VIE PROFESSIONNELLE

Concernant l'amélioration des conditions de travail, un accord a été signé à l'automne 2003. Des actions nationales de formation et d'information ont eu lieu depuis sur tous les thèmes prévus par l'accord. Des actions individuelles de soutien (relaxation, gestion du stress, etc.) et d'information sur l'hygiène de vie (tabagisme, alimentation, etc.) sont menées, permettant aux salariés de se sentir moins isolés. Des appuis spécifiques sont proposés lors des retours d'absences maladie pour éviter l'engrenage. En effet, les produits évoluent vite et afin que le chargé de clientèle absent soit rapidement réintégré, il est pris en charge et formé sur les nouveautés. Une négociation est en cours, depuis début 2004, sur l'amélioration de l'aménagement du temps de travail.

2- L'ENCADREMENT ET LES MEILLEURS COLLABORATEURS ASSOCIENT LEUR EXPÉRIENCE.

Les cadres sont formés pour améliorer l'intégration des nouveaux salariés, le développement personnel et le coaching individuel et collectif. Cela leur permet d'arriver à un management davantage axé sur le dialogue. Par ailleurs, Cegetel a mis en œuvre des parcours professionnels pour donner des perspectives. Concernant la "relation téléphonique avec le client", si les phases d'appel restent très normées dans la forme, le chargé de clientèle a la possibilité de répondre à la demande du client de façon plus "personnelle". Cette autonomie, basée sur la confiance, dépend d'un outil très puissant de gestion des connaissances, mais aussi de l'appui managérial et du contrôle de l'activité.

POINTS DE VIGILANCE

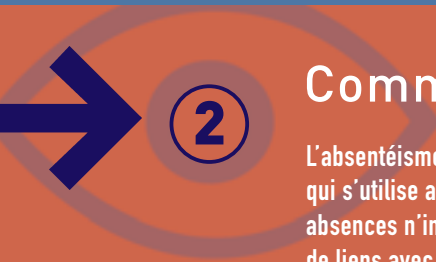


L'absentéisme, révélateur de réels dysfonctionnements

Il existe de multiples causes à l'absentéisme et pour cette raison, il ne faut négliger aucune source d'explication. Dans un premier temps, l'absentéisme apparaît comme étant le reflet de l'état de santé de la population. En effet, le plus souvent, une décision médicale est à l'origine d'une absence et par conséquent la justifie. L'arrêt de travail témoigne ici d'un problème de santé au sens strict. Mais, ce n'est pas l'unique

cause et à l'oublier, on risquerait de passer à côté d'un réel problème de fond : les conditions de travail. Dans un second temps, il faut aussi considérer l'absentéisme comme le révélateur d'une réalité : s'absenter renvoie à un phénomène de retrait et d'altération de l'engagement au travail. Les conditions de travail deviennent alors l'objet central d'une réflexion sur l'absentéisme. Entrent ici en ligne de compte, aussi bien

la nature du travail (pénibilité, type d'organisation, horaires, etc.), que les formes de reconnaissance et de progression dont bénéficient les salariés : l'organisation des trajectoires professionnelles, le développement des compétences, l'enrichissement du travail, etc. Dans ce sens, l'absentéisme peut être considéré comme un double indicateur de l'état de la population salariée, à la fois sanitaire et social.

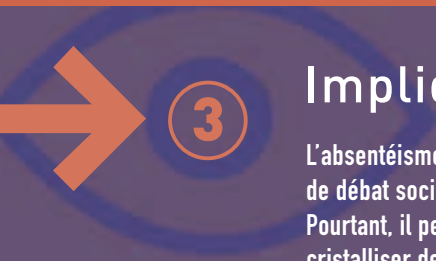


Comment utiliser les données chiffrées ?

L'absentéisme n'est pas un indicateur qui s'utilise aisément. Une hausse des absences n'implique pas forcément de liens avec les caractéristiques de la population salariée et du travail. Il faut d'abord savoir ce que l'on mesure et s'interroger sur la pertinence des dispositifs de recueil d'information. Dans les entreprises, la plupart des outils de mesure sont globaux. Les absences recouvrent des jours d'arrêts maladie, des arrêts longs, des congés (dont ceux de

maternité) ainsi que des arrêts injustifiés... Il est donc nécessaire de croiser les données des absences avec d'autres indicateurs. Une première piste pour opérer ces croisements s'oriente vers les grandes caractéristiques de la population salariée : l'âge, l'ancienneté, le genre, etc. L'objectif de cette démarche est d'affiner l'analyse, si possible en caractérisant les différentes formes d'absentéisme, plus particulièrement en fonction

de la fréquence et de la durée des arrêts. Une seconde piste concerne les caractéristiques du travail. Il s'agit ici d'identifier des unités de travail homogènes permettant de recouper, par exemple, la hausse constatée de l'absentéisme dans un atelier ou un service : les contraintes physiques, une absence de régulation de la charge de travail, des horaires mal adaptés, etc. L'important est de procéder à un diagnostic approfondi des situations de travail.



Impliquer le personnel

L'absentéisme est rarement un objet de débat social dans l'entreprise. Pourtant, il peut rapidement cristalliser des oppositions. La nécessité de réduire le phénomène peut être mal perçue par les salariés et leurs représentants : ils peuvent y voir la mise en place de mécanismes de contrôle et de coercition. La notion d'arrêt de complaisance est souvent brandie. Le risque est alors de stigmatiser des populations qui ont

de réels problèmes de conditions de travail. On peut ainsi passer à côté d'un signal précurseur de pathologies plus lourdes. Par ailleurs, les dysfonctionnements entraînés par l'absentéisme ne sont pas toujours considérés à leur juste mesure par les salariés. Souvent, ces derniers ne se sentent pas concernés par les absences, sauf lorsqu'elles retentissent sur leur charge de travail. L'absentéisme,

c'est souvent l'affaire de l'encadrement intermédiaire. Son attitude et sa formation sont des points-clés dans le traitement du problème. Un management rigide et culpabilisateur n'est pas efficace. Dans tous les cas, un débat social s'impose, non seulement entre la direction, le personnel et leurs représentants (CHSCT), mais aussi avec l'encadrement, afin de mettre à plat les difficultés vécues au travail.



ENQUÊTES

Point de conjoncture,
CNAMTS, n° 11, 2003.

Enquêtes emploi de l'Insee de 1982 à 1998,
Insee Première, n°606, 1998.

ARTICLES

Arrêts maladie : les absents n'ont pas toujours tort,
Santé et Travail, n° 47, avril 2004, pp 23-39.

Rénover le management en intégrant les jeunes,
Wladimir Lazikoff et Philippe Zarifian, La lettre du Gipmis, n° 19, janvier 2004, pp. 1-4.

Les conditions de travail des seniors,
Nicole Guignon et Ariane Pailhe, Premières Synthèses, n° 19, février 2004, 4 pages.

Comment juguler l'absentéisme,
Entreprise et Carrières, n° 666, 2003, pp 14-21.

Intensité et conditions de travail,
Damien Carton et Michel Gollac, 4 Pages du CEE, n° 58, juillet 2003, 4 pages.

Jeunes travailleurs : la galère,
Santé et travail, n° 33, 2000, pp. 21-51.

Les absences au travail,
Bref social, n° 12728, 1998.

L'absentéisme : une approche théorique,
Gesine Stephan, Problèmes économiques, n° 2268, 25 mars 1992, pp. 28-32.

L'absence au travail. Indicateur social ou indicateur de santé ?,
Marcel Goldberg et Anne Chevalier, Sciences sociales et santé, 1992, pp. 47-73.

OUVRAGES

Statistiques nationales des accidents du travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles. Remarques, année 2002,
CNAMTS, 2004, 2 volumes, 548 pages.

Age et conditions de travail dans l'Union européenne,
Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, 177 pages.

La charge de travail : de l'évaluation à la négociation,
sous la direction de Bertrand Poète et Thierry Rousseau, Editions de l'Anact, 2003, 81 pages, (coll. Agir sur).

La démographie du travail pour anticiper le vieillissement,
Anne-Françoise Molinié, Serge Volkoff, Editions de l'Anact, 2002, 76 pages, (coll. outils et méthodes).

La prévention de l'absentéisme sur le lieu de travail : résumé,
Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1997, 39 pages.

Les raisons de l'absence,
Danilo Klaric, Editions de l'université de Bruxelles, 1982, 270 pages.

sur le web ←
sur anact.fr ←

Téléchargez le rapport complet de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'Inspection générale des finances sur les dépenses d'indemnités journalières sur www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/034000656.shtml

Données issues des séries statistiques nationales et tous les numéros de "Point de conjoncture" édités par l'assurance maladie, avec les chiffres nationaux, sont sur www.ameli.fr

Retrouvez des cas d'entreprises traitant des problèmes d'absentéisme sur www.anact.fr

En 2005, le Réseau ANACT organise la 2^e édition des Trophées de la qualité de vie au travail

2^e semaine
pour la **qualité de vie au travail**
du 9 au 13 mai 2005

→ **Entreprises ou organisations innovantes**, vous pouvez concourir dans les quatre catégories suivantes :

Gestion des âges

Santé au travail

Compétences

Organisation du travail

Partageons nos expériences

En partenariat avec :

Liaisons Sociales
MAGAZINE

France info

Tout savoir sur les conditions de participation :

www.anact.fr

Réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail



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

Directeur de la publication : Henri Rouilleault, h.rouilleault@anact.fr - Directeur de la rédaction : Michel Weill, m.weill@anact.fr - Responsable des éditions : Sylvie Setier, s.setier@anact.fr - Rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr - Contributeurs au dossier : Saïd Arezki, Alain Chevance, Marion Gilles, Gérard Paljkovic, Thierry Rousseau.

Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : C. Alour, secrétariat de rédaction : R. Wengrow, direction artistique : A. Ladevie, P. Lopez, fabrication : I. Lanfrit) - 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 2005 - Numéro de commission paritaire : 1007 B 06503 Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4 quai des Etoiles, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.