

Optimiser la prévention de l'absentéisme

L'absentéisme au travail est loin d'être un problème marginal et concerne tous les secteurs d'activité.

Comment prévenir l'absentéisme ?

Durée de la formation:	-
Modalités:	
Destinataires:	

Régulièrement, le Blog QVT s'ouvre aux retours sur expériences des consultant.e.s d'AD CONSEIL. L'article d'aujourd'hui est l'œuvre d'Alexia SAUNIER, psychologue du travail et des organisations et consultante en santé et qualité de vie au travail. Elle partage ses recommandations pour améliorer l'efficacité des démarches d'évaluation et de prévention de l'absentéisme. L'absentéisme au travail est loin d'être un problème marginal et concerne tous les secteurs d'activité. Le taux d'absentéisme du secteur privé s'élevait par exemple à 5,54% en 2019 selon l'enquête d'Ayiming-AG2R La Mondiale¹ (5,3% pour le secteur du commerce, 4,95% pour l'industrie et le BTP, 8,26% pour le secteur de la santé et 6,08% pour celui des services), celui de la fonction publique territoriale à 9,2% la même année selon l'enquête de Sofaxis², et celui de la fonction publique hospitalière entre 8,43% et 9,73% d'après la Fédération Hospitalière Française³. Pour l'étudier, la majorité des organisations se limite à traiter l'absentéisme comme une donnée unique, calculée sur la base d'un nombre total d'heures ou de jours d'absence par an. Or, cette méthode est peu porteuse de sens et ne fait qu'effleurer le problème. Un même taux d'absentéisme peut révéler des dysfonctionnements très divers. S'ils ne sont pas décodés et qu'ils ne font pas l'objet de mesures correctives ciblées, ces différents facteurs vont à long terme diminuer la productivité d'une entreprise et impacter ses coûts de gestion. Ayiming, dans sa 7^{ème} édition du baromètre de l'absentéisme⁴ estimait le coût annuel imputable à l'absentéisme à hauteur de 60 milliards d'euros en France en 2014. Ce montant comprend à la fois les coûts directement liés à l'absentéisme (45 milliards d'euros : coût de remplacement, maintien de salaire, perte de valeur ajoutée) et les coûts indirectement liés (15 milliards d'euros : coût de la prévoyance, des accidents du travail et des maladies professionnelles, investissement dans des actions de prévention) Il est donc nécessaire pour les organisations de dépasser la stigmatisation des attitudes individuelles de leurs collaborateurs en évaluant la répétition des absences, leur durée ainsi qu'en déterminant les causes grâce à l'élaboration d'un système de veille et de pilotage. [Lors d'un précédent article](#), nous avons mis en lumière la nécessité de commencer par qualifier les données pour savoir de quoi parle-t-on et pour comprendre le phénomène. Nous avons ainsi différencié les différentes typologies d'absentéisme :

- Les absences diffuses : elles renvoient à la multiplication des absences courtes au sein d'une équipe.
- Les absences « perlées » : elles se caractérisent par des absences courtes et répétées chez un même individu.
- Les absences longues : elles peuvent soit prendre la forme d'une absence de très longue durée (plusieurs semaines à plusieurs mois), soit de plusieurs absences relativement longues (par exemple, plusieurs absences de deux à trois semaines) chez un même individu.

Partant de ce constat que l'absentéisme n'est pas un tout homogène, nous proposons aujourd'hui de donner quelques pistes pour prévenir ces typologies d'absentéisme de façon différenciée.

Prévenir l'absentéisme diffus : comprendre les dysfonctionnements collectifs

L'inflation de l'absentéisme diffus est caractéristique d'environnements où les collaborateurs sont soumis à de fortes contraintes de travail dont ils éprouvent le besoin de s'extraire ponctuellement. On parle d'absences « tampon », qui permettent de souffler. Ces contraintes peuvent être de différentes nature et renvoient aux facteurs de risques psychosociaux communément évalués comme [la charge de travail](#), la charge mentale, [les exigences émotionnelles](#), ou encore la qualité des relations sociales par exemple. À cela peut s'ajouter un manque de sens dans l'exercice de leur travail comme un défaut de clarté des rôles, l'absence de reconnaissance ou le manque de soutien des collègues

et du supérieur hiérarchique. Il convient donc, dans un premier temps, d'analyser les conditions de travail, afin d'agir sur les bons facteurs. Pour cela, il peut être intéressant, en premier lieu de comparer les taux d'absentéisme diffus des différents périmètres (exemples : services, familles de métier, établissements, etc.), à celui de l'ensemble la structure. Ceci permettra d'identifier les secteurs les plus touchés par l'absentéisme diffus. Ensuite, il est possible de mettre en œuvre [différentes méthodes d'investigation](#). Cela peut prendre la forme d'une enquête qualitative sur la base d'entretiens, ou d'une enquête quantitative au travers de la diffusion d'un baromètre. C'est seulement à la suite de cette enquête qu'il conviendra d'identifier les actions les plus adaptées. Ces actions pourront être de différentes natures : il pourra s'agir de réorganiser le travail pour en modifier et en améliorer les conditions, ou de former et d'accompagner les professionnels à différents niveaux.

Prévenir l'absentéisme perlé : assurer une veille et accompagner au maintien dans l'emploi

L'absentéisme court et répété chez un même individu peut présager d'une rupture de parcours professionnel. Autrement dit, l'individu peut vivre une situation difficile qui risque de l'amener à de l'absentéisme long voire éventuellement à quitter la sphère professionnelle. Pour prévenir ces ruptures de parcours, il est nécessaire [de mettre en place des processus de veille](#) pour mieux anticiper les actions collectives à mettre en place. Les acteurs de la veille ont pour mission en premier lieu d'identifier le plus tôt possible les personnes touchées par l'absentéisme perlé. Leur deuxième mission consiste à mettre en place des temps de rencontre et de dialogue avec les salariés afin de déculpabiliser l'absentéisme et d'en comprendre les causes. Les difficultés rencontrées par le collaborateur peuvent être imputables à la sphère professionnelle, comme à la sphère personnelle. L'important n'est pas de considérer uniquement ce qui est dû à la sphère professionnelle, mais plutôt ce qui peut avoir un impact sur elle. Par exemple : une restriction d'aptitude, un handicap émergent, une fragilité économique ou sociale (exemples : problèmes de logement, problèmes familiaux, etc.), une addiction ou encore une situation traumatisante. Dès lors que les difficultés sont analysées avec la personne, la troisième mission de la cellule consiste à envisager avec elle des mesures d'accompagnement. En voici quelques exemples :

- Face à l'émergence d'une maladie chronique : adapter le poste de travail
- Face à une fragilité économique : proposer des mesures de soutien socio-économique
- Face à une addiction ou une situation traumatisante : orienter les relais compétents

Enfin, il convient d'effectuer un suivi de l'efficacité de ces mesures et si nécessaire, de les réajuster.

Prévenir l'absentéisme long : accompagner au maintien ou au retour à l'emploi

Comme pour l'absentéisme perlé, l'absentéisme long peut présager d'une rupture de parcours professionnel et ses causes ne sont pas forcément imputables au travail. Nous avons évoqué plus haut deux exemples de situations d'absentéisme long : Dans le premier cas, l'individu s'absente de façon très longue (de plusieurs semaines à plusieurs mois) au moins une fois. Dans le second cas, l'individu s'absente plusieurs fois dans l'année sur des périodes un peu moins longues (par exemple deux à trois semaines). Dans ce cas de figure, il est tout-à-fait possible, comme pour l'absentéisme perlé, d'accompagner l'individu par le biais du processus de veille sociale. L'objectif étant de l'aider, là aussi, à faire face à ses difficultés, et ainsi à prévenir son absentéisme. En complément, dans les deux situations il est nécessaire de travailler sur le volet de l'accompagnement au retour à l'emploi. Ceci peut passer dans un premier temps par un échange formel en amont de la reprise afin d'identifier avec la personne ses éventuelles contraintes ou difficultés (exemple : fatigue importante, nécessité de se réadapter aux méthodes de travail si elles ont évolué en son absence, inquiétude quant à la réaction des collègues, etc.). Cet échange pourra aboutir à un accompagnement spécifique comprenant différentes mesures comme :

- La mise en place d'un temps partiel
- La présentation à l'équipe de travail des mesures d'accompagnement qui peuvent avoir un impact sur celle-ci
- L'accueil par le supérieur hiérarchique le jour de sa reprise de poste
- L'échange hebdomadaire ou mensuel avec le supérieur hiérarchique pour suivre la réadaptation, identifier les éventuelles difficultés et trouver des solutions
- Le tutorat assuré par un collègue pour faciliter la réadaptation au travail

Par ailleurs, il convient de préciser qu'il est indispensable d'accompagner l'équipe de travail de la personne en son absence notamment de façon à éviter une surcharge de travail qui pourrait à son tour générer de nouvelles absences chez ses collègues.

Conclusion

Pour conclure, les moyens de prévention de l'absentéisme sont multiples. Nous identifions en revanche 3 étapes qui nous semblent incontournables, quelle que soit la typologie d'absentéisme :

1. Repérer les personnes ou équipes concernées par l'absentéisme
2. Identifier les causes de l'absentéisme
3. Accompagner les individus ou les équipes

C'est, selon nous, la réalisation de la première et de la seconde étape qui permettra d'apporter la réponse la plus adaptée possible lors de l'ultime étape et in fine de favoriser la prévention réelle et durable de l'absentéisme.

Auteure



Alexia Saunier est psychologue du travail et des organisations. Elle intervient auprès d'organisations privées et publiques et les accompagne dans le développement de leur politique de qualité de vie au travail.

¹ <https://www.ayming.fr/wp-content/uploads/sites/11/2021/09/Barometre-absenteisme-2021-AYMING-ALM.pdf> ² <https://www.sofaxis.com/blog/absenteisme/panorama-2021-qualite-de-vie-au-travail-et-sante-des-agents-dans-les-collectivites> ³ <https://www.fhf.fr/Presse-Communication/Actualites/Enquete-FHF-les-ressources-humaines-face-a-la-seconde-vague-Covid-19> ⁴ https://goodwill-management.com/wp-content/uploads/2020/01/Barometre_Absenteisme_2015_ayming-goodwill-management.pdf