



L'absentéisme



L'absentéisme

L'absentéisme. provoque de nombreux dysfonctionnements : retards, mauvaise qualité, remplacement à la volée des absents, etc. Elevé ou récurrent, il doit susciter une alerte et entraîner des mesures correctives.

Quand toute l'entreprise, un site ou un service est concerné, il importe avant tout de comprendre comment l'absentéisme se manifeste et quelles sont ses causes sous-jacentes. Le rôle des conditions de travail ne devrait jamais être sous-estimé dans ce qui conduit les uns et les autres à s'absenter. Ces causes sont cependant spécifiques à chaque entreprise. Toute démarche de prévention de l'absentéisme doit se fonder sur le caractère particulier de chaque situation. Un diagnostic bien mené tient compte de plusieurs variables : impact direct des conditions de travail, qualité des relations sociales, état de santé et caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe) des salariés, etc.

Dans tous les cas, une démarche collective s'avère essentielle : c'est en faisant de l'absentéisme un objet de préoccupation commune qu'il devient possible de le réduire et de prévenir sa progression. Ce guide propose des indications pour agir en ce sens.

Directrice de la publication :
Caroline Gadou

Rédacteur(s) et contributeur(s) :
Thierry Rousseau
Christian Mahoukou
Nicolas Fraix
Anne Guibert

Couverture :
© Adobe Stock
© Anact 2026

Le travail, ses conditions d'organisation et de réalisation sont des éléments déterminants pour comprendre et agir sur l'absentéisme.

En matière de prévention de l'absentéisme, il faut considérer l'impact négatif potentiel des mauvaises conditions de travail qui peuvent impacter la motivation et l'état de santé des salariés.

Mais l'amélioration des conditions de travail au sens large (sens et intérêt du travail, soutien aux coopérations dans les équipes, organisation adaptée, prévention de l'usure au travail, etc.) peut aussi être mobilisée de façon positive comme moyen d'action pour prévenir l'absentéisme en amont.

Sommaire

01.	Comment définir l'absentéisme ?	P.04
02.	Quelles sont les conséquences ?	P.05
03.	Quels sont les indicateurs de mesure de l'absentéisme ?	P.06
04.	Quelles sont les causes les plus fréquemment évoquées ?	P.08
05.	Absentéisme en France : Où en est-on ?	P.09
06.	Peut-on comparer les situations d'une entreprise à l'autre ?	P.10
07.	Les mesures de gestion sont-elles suffisantes ?	P.11
08.	Prévention de l'absentéisme : quels repères pour agir ?	P.13
09.	Comment mobiliser les acteurs ?	P.14
10.	... Et le présentéisme ?	P.16

Annexes

Cas entreprise

Un équipementier automobile face à un taux d'absentéisme en croissance	P.17
--	------

Cas entreprise

Une PME du BTP : l'importance de l'analyse des données d'absentéisme	P.18
--	------

Comment définir l'absentéisme ?

Définir l'absentéisme n'est pas neutre. C'est une étape nécessaire pour choisir les bons indicateurs.

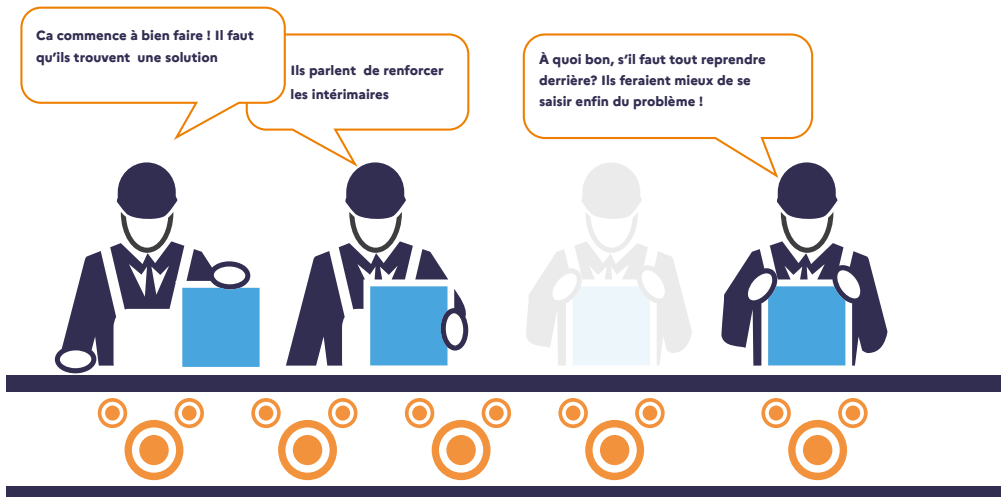
Définir l'absentéisme : le préalable

Il n'existe pas de définition de l'absentéisme universelle et reconnue par tous. Certaines définitions insistent sur le caractère délibéré de l'absentéisme, d'autres sur son caractère inopiné, ou sur la récurrence du phénomène. Une définition de départ trop restrictive risque d'induire une représentation limitée des causes et donc des leviers d'action.

Quelle définition de l'absentéisme ?

L'Anact propose la définition suivante : « l'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail entendus au sens large : les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité des relations sociales et de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc. ». Cette définition plutôt extensive insiste sur deux éléments :

- ↳ le lien entre l'absentéisme et conditions de travail,
- ↳ et la nécessité de le prévenir avant sa survenue.



Quelles sont les conséquences ?

L'absentéisme concerne de nombreuses entreprises, tous secteurs confondus et toutes tailles. Apprécié au moyen des indicateurs de gestion des ressources humaines, il doit constituer un signal d'alerte.

Le phénomène de l'absentéisme relève avant tout des réalités du travail, de son organisation concrète, et de la façon dont il est managé. Si l'analyse de ses causes reste délicate, elle détermine la pertinence des solutions à mettre en œuvre

Des effets sur le fonctionnement, l'ambiance, la santé...

- ↳ À court terme, l'absentéisme contraint à répartir autrement, souvent au pied levé, la charge de travail, il peut conduire ;
 - à solliciter d'autres personnels en interne pour pallier les manques et assurer un effort supplémentaire - au risque de développer le sentiment, chez certains de faire le travail des autres ;
 - ou bien à recourir à des CDD ou à de l'intérim, ce qui nécessite d'accueillir les nouveaux, les former, etc.
- ↳ Dans tous les cas, il conduit à réorganiser le travail, ce qui complique la production et peut conduire à des dysfonctionnements ponctuels ou fréquents ; la gestion d'un absentéisme élevé ou récurrent sollicite fortement le management, le services RH et les équipes concernées.
- ↳ La productivité et la performance de l'entreprise peuvent en souffrir : retards, problèmes de qualité, de service au client.
- ↳ Les indicateurs sanitaires et sociaux peuvent se dégrader : un absentéisme peut être source de tensions dans les équipes concernées, de démotivation, de risques psychosociaux, voire d'accidents du travail, de maladies, de départs, etc.

Les causes de l'absentéisme sont multiples : impact direct et indirect de mauvaises conditions de travail, dégradation du climat social, absence de perspectives professionnelles, perte de sens au travail, vieillissement de la population salariée, etc. Il importe de faire un diagnostic précis de ces facteurs qui sont toujours spécifiques à une entreprise. Il est aussi essentiel de faire de l'absentéisme un objet commun de préoccupation dans l'entreprise. C'est à cette condition qu'il devient possible de le prévenir et de le réduire.

Si l'absentéisme génère des désorganisations et des dysfonctionnements, il est aussi un révélateur de l'état de santé des salariés et de l'impact des conditions de travail.

Quels sont les indicateurs de mesure de l'absentéisme ?

Pour élaborer le bon indicateur, il faut faire des choix précis et les partager.

Quel taux d'absentéisme ?

Le taux d'absentéisme (TA) est généralement calculé en faisant le ratio entre les effectifs théoriques et les effectifs réellement présents :

$$TA = \frac{\text{Nbre de jours d'absences (ou d'heures) pendant une période}}{\text{Nbre de jours théoriques (ou d'heures) pendant la même période}} \times TA$$

Dans certains cas, les services de ressources humaines expriment l'absentéisme sous la forme du nombre de jours d'absence par salarié.

Il est recommandé de conserver, le plus possible, au cours du temps, la même façon de calculer et de définir l'absentéisme afin d'en évaluer la progression.

Attention

Un indicateur est toujours sujet à débat : en matière d'absentéisme il faut savoir ce que l'on cherche mesurer et s'assurer de l'acceptation collective des chiffres produits et de leur interprétation.

Quelles absences prendre en compte ?

Toute absence relève-t-elle de l'absentéisme ?

Toutes les absences ne sont pas de l'absentéisme. Certaines (formation, activités syndicales, maternité, congés payés, etc.) sont prévisibles par leur régularité, et s'appuient sur des droits sociaux. Elles ne peuvent pas être considérées comme de l'absentéisme. Il importe de suivre les absences particulièrement perturbatrices pour l'activité de l'entreprise et dont on peut penser qu'elles sont reliées, même indirectement, aux conditions de travail et à l'organisation du travail :

- ↳ les arrêts pour maladie ordinaire ;
- ↳ les arrêts pour accident de travail ;
- ↳ les arrêts pour maladie professionnelle ;
- ↳ les arrêts pour accident de trajet ;
- ↳ les absences injustifiées.

La répartition de l'absentéisme dans ces différentes catégories permet d'en dresser un profil préliminaire. Les catégories les plus représentées (c'est souvent le cas des arrêts pour maladie ordinaire) doivent faire l'objet d'une réflexion approfondie et d'investigations spécifiques.

Comment définir le profil d'absentéisme de l'entreprise ?

Chaque entreprise présente un profil particulier d'absentéisme que le recours aux indicateurs de gestion permet de dresser. Les éléments suivants peuvent soutenir cette démarche :

- 1 Analyser la durée moyenne des absences par salarié peut être pertinent. Dans certains cas, les absences peuvent être très courtes (moins de 5 jours), relativement courtes (entre 5 et 10 jours), ou plus longues (30 jours et plus). La fréquence des arrêts par salarié doit aussi être analysée.
- 2 Il est également possible de vérifier la progression des absences depuis les 3 ou 5 dernières années. Des tableaux peuvent être établis à partir des indicateurs extraits du bilan social.
- 3 Il est nécessaire de recouper les indicateurs généraux de l'absentéisme avec d'autres critères : âge des salariés, sexe, type de poste, métier, ancienneté, situation personnelle, distance domicile-travail, horaires, etc.

L'important est de caractériser l'absentéisme et d'élaborer des hypothèses permettant d'approcher la situation spécifique de l'entreprise. Un absentéisme court peut, par exemple, caractériser une entreprise qui fait face à des surcharges de travail ou à des restructurations ponctuelles mal vécues. Un absentéisme plus long et avec une fréquence plus faible pourrait indiquer un vieillissement de la population salariée et la possible apparition de pathologies en lien ou non avec l'environnement professionnel. Ces hypothèses doivent être confrontées avec les réalités de terrain pour se faire une idée plus précise de la situation (voir Question 4 : analyse des causes de l'absentéisme).

Procéder méthodiquement

La caractérisation de l'absentéisme est un préalable à la construction d'un plan de prévention. Elle se traduit par l'identification des différents types d'absentéisme, leur durée et fréquence... sans oublier les données de genre, de parcours professionnels et de santé. Voici des données à regrouper pour élaborer un tableau de bord de suivi de l'absentéisme.

Tendances générales d'évolution de l'absentéisme (historicité)	Repérer la progression de l'absentéisme sur des périodes suffisamment longues. Une même base d'enregistrement des données est essentielle pour conserver un minimum de cohérence à cette comparaison.
Durée des absences	Caractériser le type d'absences auxquelles l'entreprise doit faire face : de courte durée (moins de 10 jours), de moyenne durée (de 10 jours à 3 mois) ou de longue durée (plus de 3 mois). Les durées renvoient à des motifs différents et à des affections spécifiques.
Dispersion ou concentration des absences Secteurs ou métiers les plus concernés	→ Apprécier le poids relatif des absences et leur concentration sur quelques cas individuels (les absences longues), ou leur dispersion (par exemple, des absences courtes réparties sur un grand nombre de salariés). → Repérer si l'absentéisme se concentre plus particulièrement dans certains métiers ou secteurs de l'entreprise. L'objectif est de proposer des liens avec les situations concrètes de travail et l'organisation de l'entreprise.
Influence de la démographie (âge et genre)	→ Évaluer l'impact de la structure d'âge (l'absentéisme est-il plus élevé pour les salariés plus âgés ?). → Évaluer l'impact du genre et faire le lien avec les métiers et services occupés par les femmes et les hommes.

Quelles sont les causes les plus fréquemment évoquées ?

Les causes de l'absentéisme sont complexes et propres à chaque établissement, voire à un site ou un service.

Il peut s'agir, en lien avec le travail et son organisation :

- ↳ de causes directes avec des effets immédiats : c'est le cas avec les accidents de travail et/ou de trajet, par exemple ;
- ↳ des causes indirectes avec des effets plus ou moins progressifs ou différés tels que maladie professionnelle, désengagement, mise en protection de soi. Par exemple : surcharge de travail, perte de sens, etc.

Des facteurs sociétaux ou sociaux rentrent aussi en compte :

- ↳ Le vieillissement démographique joue un rôle dans le niveau d'absentéisme. Contrairement à une idée reçue, les salariés seniors ont pourtant moins d'arrêts maladies que les salariés plus jeunes, mais ces arrêts sont plus longs.
- ↳ Les arrêts peuvent également se développer en lien avec l'augmentation des maladies chroniques évolutives dans la population générale (cancers, scléroses en plaque, diabète, etc.).

Les métiers dont les conditions de travail sont difficiles sont particulièrement concernés par l'absentéisme des seniors ou des personnes atteintes de pathologies en l'absence de mesures d'aménagement (adaptation de postes, développement de parcours alternatifs, formation adaptée, plus de temps pour récupérer et s'organiser, prévention de la désinsertion etc.).

L'articulation avec la vie hors travail constitue également un facteur d'absentéisme (temps de transports, garde des enfants, aide, etc.) sur lequel l'entreprise dispose de levier d'action : flexibilité des horaires, aménagements de temps etc.

Dans tous les cas, les conditions de travail sont un champ à prendre en considération autant pour gérer l'absentéisme que pour prévenir sa survenue.

Il faut chercher à comprendre ce que peut « cacher » un taux moyen d'absentéisme.

Des arrêts courts et répétés ?
Des arrêts longs ? La concentration d'arrêts dans des métiers, services ou populations ?
Ces différentes configurations doivent alerter et conduire à en chercher les causes.

Absentéisme en France : Où en est-on ?

Sans refléter nécessairement ce qui se passe au niveau d'une entreprise, les données nationales permettent d'identifier les tendances en cours.

- ↳ En 2023, les arrêts maladie constituent l'essentiel des arrêts de travail : ils représentent 85 % des arrêts indemnisés.
- ↳ Les arrêts pour accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) représentent 10 % de ces arrêts, ils sont en augmentation.
- ↳ Les arrêts de moins de 8 jours constituent près de la moitié des arrêts indemnisés mais seulement 4% de la dépense.
- ↳ À l'inverse, les arrêts longs, de plus de six mois, représentent 7 % des arrêts, mais 45 % de la dépense.
- ↳ De façon générale, plus les salariés sont exposés à des contraintes physiques et psychosociales au travail, plus les arrêts augmentent.

Les salariés femmes sont plus absentes que les hommes à tout âge – sans lien significatif avec leur charge parentale. L'écart s'explique en premier lieu par les différences d'exposition en matière de conditions de travail, en second lieu par les arrêts maladie avant maternité et ensuite par les affections longue durée, cancers et pathologies spécifiquement féminines.

Des arrêts en augmentation... avec des différences

La hausse du nombre total d'arrêts indemnisés concerne toutes les catégories de salariés. Dans les années 2010, elle a été particulièrement marquée pour les salariés âgés, en lien avec l'allongement de leur durée d'activité. Sur la période récente (2019-2023), la hausse est aussi très marquée pour les plus jeunes.

- ↳ Les seniors sont moins souvent absents que les salariés plus jeunes mais leurs arrêts sont plus longs.
- ↳ Les salariés cadres sont moins absents que les employés et les ouvriers du fait d'une moindre exposition aux contraintes physiques et psychosociales.
- ↳ Selon les secteurs, on constate une grande hétérogénéité des durées d'arrêt confirmant les différences dans la composition des populations et dans les conditions de travail (arrêts plus longs dans le secteur santé, social, par exemple.)

Peut-on comparer les situations d'une entreprise à l'autre ?

Face au phénomène de l'absentéisme, il est tentant de chercher des points de comparaison auprès d'autres structures.

À la recherche d'un effet « miroir»...

De nombreuses entreprises cherchent à comparer leur taux d'absentéisme pour déterminer un taux « normal » auquel se référer : 4, 5 ou 6 % par exemple. Ce taux sert parfois, au-delà d'un certain seuil, à déclencher une alerte. En pratique, un taux en dessous de 4 % peut être considéré comme faible. Au-delà de 8 %, la situation devrait susciter une interrogation.

Mais attention, ces chiffres ne sont pas absolus et il faut considérer, à chaque fois, les situations particulières. Il faut également s'assurer que la définition de départ (le dénominateur des absences) n'est pas trop extensive (voir Question n°2) et que les indicateurs mesurent bien les éléments problématiques observés (par ex. : arrêts courts, accidents de travail, etc.). Enfin, il est sans doute plus pertinent d'observer les variations à la hausse ou à la baisse du taux d'absentéisme dans la durée que de s'arrêter sur une valeur absolue à un moment T.

Deux entreprises en apparence similaires par la taille et le secteur d'activité peuvent connaître des dissemblances fortes de leur taux d'absentéisme du fait des variables sociodémographiques propres à chacune d'elles.

Par exemple, en l'absence de mesures adaptées, une entreprise qui a peu embauché et qui voit sa pyramide des âges vieillir peut subir un absentéisme plus élevé avec des absences plus longues que d'autres entreprises du secteur.

... Mais comparaison n'est pas raison

Il reste toujours possible d'effectuer une comparaison avec d'autres organisations. Mais il faut comparer ce qui est comparable et pour cela s'assurer que :

- ↳ les outils de mesure sont identiques et la définition de l'absentéisme est la même ;
- ↳ les situations de travail – en termes d'exposition et d'usure professionnelle – sont relativement similaires ;
- ↳ les caractéristiques socio-démographiques des salariés – âge, ancienneté et sexe – se ressemblent.

Il faut également tenir compte des dispositifs d'indemnisation qui peuvent influencer sur les modalités par lesquelles les salariés en viennent à s'absenter (délai de carence, couverture sociale, etc.). Il en est de même des pratiques organisationnelles (flux tendu, autocontrôle, forfaits jours, pointeuses, etc.) qui conditionnent le rapport entre l'activité de travail et le temps de travail.

Il n'y a donc pas de taux d'absentéisme « normal » auquel se référer de manière absolue. Les comparaisons doivent se faire selon le principe « toute chose étant égale par ailleurs ».

Les mesures de gestion sont-elles suffisantes ?

La gestion de l'absentéisme comprend l'ensemble des actions managériales pour traiter ce phénomène une fois qu'il est constaté et considéré comme problématique du point de vue de la qualité du service ou de la production et de la santé des salariés.

Gestion de l'absentéisme, prévention de l'absentéisme : quels liens ?

- ↳ **La gestion de l'absentéisme** concerne ce qui est fait une fois l'absence constatée : information en direction des salariés, déclaration de l'arrêt, entretien de retour, etc. Que les absences soient remplacées ou pas, la gestion de l'absentéisme suppose de prendre en compte les effets pour les salariés qui reprennent le travail des absents.
- ↳ **La prévention de l'absentéisme** concerne, en parallèle, l'ensemble des actions qu'il est possible de développer pour limiter les absences en amont : amélioration des conditions de travail, processus de gestion et de management, travail sur les parcours et les modes de reconnaissance du travail, etc.

Les mesures de gestion ne suffisent pas à agir en prévention. C'est en combinant gestion et prévention qu'il devient possible de réduire durablement l'absentéisme.

Zoom sur des mesure de gestion de l'absentéisme : repères

- ↳ **Informé de la situation** et des conséquences économiques et organisationnelles liées à l'absentéisme. Cette communication doit éviter d'être culpabilisante. Il peut être utile de rappeler les règles d'usage en cas d'absence : obligation sous 48 heures de transmettre la justification de l'arrêt, prévention rapide des encadrants de proximité, etc.
- ↳ **Soutenir les managers de proximité** dans la gestion de l'absentéisme : partager les pratiques qui permettent de pallier les absences, d'ajuster l'activité, d'adapter les objectifs et les délais, soutenir les coopérations, organiser les remplacements (intérim, CDD), faciliter l'accueil des nouveaux, etc.
- ↳ **Diligenter des contre-visites médicales** : cette mesure que certaines directions estiment parfois nécessaire peut être perçue comme une mesure de contrôle par les salariés en arrêt et être source de défiance. Elle ne peut être assimilée à une mesure de prévention.
- ↳ **Favoriser les incitations financières à la présence**. Souvent utilisée pour définir des objectifs ou le calcul de certaines primes, cette mesure permet dans certains cas de réduire les absences ponctuelles - mais elle risque aussi de favoriser le présentéisme et d'empêcher de reconnaître le signal que représente l'absentéisme.

Zoom sur les mesures facilitant la reprise après un arrêt

En facilitant la reprise du travail, les mesures ci-dessous peuvent contribuer à éviter la répétition des arrêts.

Pendant l'arrêt

↳ Visite de pré-reprise (entre le salarié et le médecin du travail – disposition réglementaire)

Un salarié en arrêt peut demander une visite de pré-reprise s'il pressent une difficulté à reprendre son emploi en raison de son état de santé. La visite peut être organisée à l'initiative du salarié, du médecin traitant, du médecin conseil ou du médecin du travail. Elle peut avoir lieu à tout moment pendant un arrêt d'au moins 30 jours mais il est utile qu'elle soit prévue le plus précocement possible. Elle permet de bénéficier de conseils sur la reprise et d'anticiper des adaptations de poste ou de temps de travail.

↳ Rendez-vous de liaison (entre l'employeur, le salarié, le service de prévention et de santé au travail – disposition réglementaire).

Lors d'un arrêt de plus de 30 jours, un rendez-vous de liaison peut être organisé à l'initiative de l'employeur ou du salarié, sans que le refus du salarié ne puisse être sanctionné. L'objectif est de maintenir un bon dialogue avec le salarié sur l'évolution de sa situation et de faciliter les modalités de retour. Lors de ce rendez-vous, le salarié est informé des droits dont il peut bénéficier. Le SPST peut y être associé.

Après l'arrêt

↳ Visite de reprise (entre le salarié et le médecin du travail – disposition réglementaire) à mener dans les 8 jours après la reprise.

La visite de reprise est une visite obligatoire après tout arrêt de travail :

- Après un arrêt de travail pour congé maternité, ou maladie professionnelle '
- Après un arrêt d'au moins 30 jours pour cause d'accidents du travail
- Après un arrêt de 60 jours ou plus, pour maladie ou accident non professionnel

Elle se distingue de la visite de pré-reprise qui est une visite de conseil, pendant l'arrêt de travail, facultative.

Au cours de la visite de reprise, le médecin du travail va statuer sur les capacités du salarié à reprendre son poste. Il peut proposer, s'il le juge nécessaire, des aménagements ou des adaptations, ou engager une procédure d'inaptitude au poste de travail ou à tous postes de travail.

↳ L'entretien de retour ou de pré-accueil est considéré comme une pratique favorable pour faciliter la reprise. Mené avec le salarié et son encadrant, il doit viser à identifier les conditions concrètes de la reprise : les missions et tâches, les modalités de temps de travail, le suivi du retour - notamment s'il s'agit d'une reprise progressive. Il peut aussi permettre d'aborder comment les aménagements prescrits par le médecin du travail s'appliqueront dans le détail. Cette mesure doit respecter l'obligation de secret médical. Ses modalités peuvent faire l'objet d'une consultation au CSE et les managers peuvent être formés à sa conduite.

Prévention de l'absentéisme, quels repères pour agir ?

L'absentéisme en entreprise peut être un sujet de crispation entre les salariés, ou entre ceux-ci et l'encadrement. Rien d'étonnant à cela, tant il est vrai que l'absentéisme touche au rapport au travail de chacun.

Pour mener des actions de prévention, il faut assurer un traitement équitable et dépassionné de la question. L'absentéisme peut être le résultat d'un processus long de démotivation, de la difficulté du management et du salarié à en parler et tenter de le résoudre avant que la situation n'empire. Dans certains cas, des problèmes de santé latents ou chroniques peuvent forcer une personne à s'absenter, alors qu'elle ne souhaite pas parler de son état, comme l'y autorise le secret médical. D'où l'importance de se pencher sur les causes organisationnelles de l'absentéisme tout en prenant en compte une approche individuelle. Les solutions peuvent se trouver du côté d'une politique de prévention des risques, de prévention de la désinsertion, de construction des trajectoires et de marges de manœuvre dans les équipes pour adapter le travail à la situation des personnes.

Quelques principes d'action

- ↳ Dépasser les représentations simplistes face à un phénomène dont les ressorts sont complexes et souvent peu transparents. Ne pas se contenter de recueillir quelques données pour comprendre la question.
- ↳ Faire en sorte que ce phénomène soit un objet de dialogue et de réflexion à différents niveaux (management, dialogue social, équipe).
- ↳ Élaborer un modèle de compréhension de l'absentéisme prenant en compte les conditions de travail et l'organisation du travail.

Il existe trois approches principales de l'absentéisme⁽³⁾.

- 1 L'absentéisme est le résultat d'un calcul et d'un comportement personnel. Cette approche considère l'absentéisme comme le résultat d'une stratégie individuelle volontaire. Le modèle s'appuie sur un raisonnement économique de maximisation des coûts/ avantages d'une situation.
- 2 L'absentéisme est une réponse involontaire des salariés face à un environnement dysfonctionnel qui altère leur santé. Dans cette perspective, les causes de l'absentéisme sont à rechercher principalement du côté de l'exposition des salariés à des facteurs défavorables (surtout physiques).
- 3 Tout en soulignant le rôle de l'environnement de travail, il est aussi possible de considérer que l'absentéisme est lié aux questions organisationnelles, au sens du travail, à la reconnaissance de l'implication subjective de la personne et la qualité des relations de travail.

3 – Voir T. Rousseau (2012), Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence, Éditions de l'Anact.

Comment mobiliser les acteurs ?

Pour mener un bon diagnostic et espérer des solutions concrètes et réalistes, il faut favoriser une démarche participative et pluridisciplinaire.

L'absentéisme est révélateur du fonctionnement de l'organisation, de l'attrait de celle-ci pour les salariés, mais aussi de l'état de santé global d'une population donnée et de ses caractéristiques (âge, sexe, ancienneté, catégorie, etc.). D'où l'importance pour mieux le prévenir de recourir à une démarche collective réunissant les acteurs pertinents : la direction, les services RH (mais aussi les services opérationnels), l'encadrement de proximité, le personnel et ses représentants, le service de santé et de prévention au travail.

Les six étapes clés de la démarche

- 1 Recenser et réunir les acteurs afin d'enclencher une démarche participative.
- 2 Mettre en place un groupe de travail paritaire (par exemple avec le CSE).
- 3 Proposer un programme pour ce groupe.
 - ↳ Définir et mesurer l'absentéisme à l'aide d'indicateurs pertinents
 - ↳ Analyser les causes, produire et valider des données chiffrées
 - ↳ Proposer des actions visant à remédier aux causes principales
 - ↳ Trier les actions selon leur horizon temporel (actions à court, moyen ou long-moyen-terme) et les articuler en un plan d'action cohérent dans la durée et organisé
 - ↳ Informer et sensibiliser (définir un plan de communication sur les résultats du groupe de travail et les actions prioritaires qui vont être engagées).
- 4 Mettre en mouvement l'ensemble de la chaîne managériale (sensibiliser, former, fixer des objectifs, etc.).
- 5 Réunir le groupe de travail à intervalles réguliers pour faire le point sur les progrès réalisés.
- 6 Communiquer à partir des résultats obtenus et faire bénéficier les salariés des économies réalisées du fait de la baisse de l'absentéisme.

Le diagnostic

La grille page suivante peut servir de trame à un examen des différents facteurs propres à l'entreprise, en insistant sur le fait que les causes de l'absentéisme découlent le plus souvent de plusieurs paramètres.



Cette grille peut servir d'ossature pour analyser l'absentéisme à partir d'un cadre qui confère au travail le rôle d'un déterminant fondamental pour le comprendre.

Familie	Facteurs significatifs	Symptômes	Exemples de pistes d'actions
Caractéristiques du travail	<ul style="list-style-type: none"> → Contraintes physiques et psychiques de travail (postures pénible, manutention, surcharge de travail, manque de soutien dans l'équipe, risques psychosociaux, isolement, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> → Effets directs : accidents du travail, arrêts maladie liés à des pathologies découlant des contraintes du travail. → Effets induits : usure professionnelle, inaptitudes, maladies professionnelles, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> → Analyse des situations de travail. → Amélioration des conditions de travail. → Recherche d'une meilleure adaptation des contraintes de travail aux salariés. → Développement des trajectoires professionnelles.
Contexte socio-organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> → Situation économique de l'entreprise et perspectives. → Multiplication des projets de transformation dans l'entreprise (réorganisation, ...). → Contexte relationnel (tensions internes, climat social, etc.). → Modes de management (implication des salariés, conduite de projets, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> → Démotivation et retrait. 	<ul style="list-style-type: none"> → Formation de l'encadrement (animation, régulation de la charge de travail, prévention). → Méthodes participatives de conduite de projets. → Information des salariés sur la situation et les perspectives de l'entreprise. → Amélioration du dialogue social. → Développement des trajectoires professionnelles.
Vie hors-travail et caractéristiques socio-démographiques	<ul style="list-style-type: none"> → Difficultés liées à la vie familiale (garde d'enfants, aideance, etc.). → Gestion des âges (prise en compte des spécificités des générations). → Attentes liées à la vie sociale (activités, associatives, loisirs, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> → Retards, fatigue, absences. 	<ul style="list-style-type: none"> → Conciliation des temps et horaires variables. → Aménagement des rythmes de travail, flexibilité dans les horaires. → Télétravail. → Aménagement des fins de carrière.

Le présentéisme est une réalité méconnue avec des incidences fortes sur le bien-être des salariés et la capacité des entreprises à atteindre leurs objectifs.

... Et le présentéisme ?

Comment se caractérise-t-il ?

On peut identifier deux formes principales de présentéisme.

↳ Une présence excessive avec des dépassements d'horaires au bureau, un travail hors des murs de l'entreprise, un surinvestissement - qui touche particulièrement les cadres.

↳ Une présence au travail en mauvaise santé, avec des pathologies plus ou moins invalidantes, physiques et/ou psychique.

Le présentéisme peut être volontaire, involontaire, subi. Il peut résulter d'une réponse du salarié à une situation de pression professionnelle. L'usage des outils numériques qui érode les frontières entre les temps professionnel et extra-professionnel favorise certaines formes de présentéisme particulièrement difficiles à évaluer.

Comment le reconnaître ?

Au contraire de l'absence, le présentéisme ne se traduit pas dans un acte administratif (l'arrêt de travail). Cependant, des signes simples permettent de le repérer : dépassements fréquents des horaires de travail, heures supplémentaires systématiques, explosions des comptes épargne-temps et non-prise des congés, flux d'informations excessifs (mails), tard le soir ou le week-end ou les vacances, réunions interminables, etc. Le présentéisme ne doit pas être considéré comme la marque d'un engagement fort à encourager. Il s'accompagne de risques pour la santé du salarié « trop présent ». Il n'est pas sans conséquence sur l'activité même de travail : perte d'attention, baisse des capacités cognitives, irritabilité, etc. Il peut en résulter des erreurs et une mauvaise qualité des produits et de services aux clients. Dans les secteurs où la sécurité est un impératif (transports, installations dangereuses, opérations mécaniques sous fortes contraintes de temps), des accidents voire des catastrophes coûteuses en vies humaines peuvent survenir en lien avec le présentéisme - au risque de ternir pour longtemps l'image de l'entreprise.

Quelles solutions ?

Le présentéisme est souvent le révélateur de dysfonctionnements organisationnels : définition imprécise ou excessive des missions et objectifs, mauvaise répartition de la charge de travail, organisation des tâches déficiente, effectifs insuffisants, etc. Il faut conduire un diagnostic associant les salariés et l'encadrement pour mieux le comprendre. Il est aussi possible de favoriser une réflexion sur le droit et l'obligation à la déconnexion. Des limites peuvent également être imposées aux durées de réunions, à l'envoi de mails tardifs, etc. L'important est de débattre de ces questions de façon ouverte et transparente. Il est aussi possible d'en faire l'objet d'un accord collectif dûment négocié.

Annexe 1 - Cas entreprise

Un équipementier automobile face à un taux d'absentéisme en croissance

Spécialiste de la production de pièces en matériaux composites pour l'industrie automobile, cette entreprise de 1 200 salariés, sur 7 sites, doit faire face à une augmentation régulière de l'absentéisme depuis trois ans. La direction des ressources humaines fait le constat d'un taux moyen de 9% et atteignant plus de 11 % dans certains secteurs de production. Pour la direction, c'est une préoccupation financière et fonctionnelle puisque l'absentéisme génère des perturbations importantes dans la gestion du personnel sous la contrainte d'une production en flux tendu. (Les pièces produites dans la journée sont embarquées dans les camions afin d'être livrées quelques heures plus tard. Les stocks sont réduits au minimum).

Une grande flexibilité dans l'organisation est recherchée : le personnel doit pouvoir être réaffecté rapidement d'un poste et d'une équipe de production à l'autre. Tous les opérateurs doivent être polyvalents. En même temps, l'implication de chacun est convoquée comme un élément important de la performance du système de production. Cependant, l'objectif d'assurer une production de qualité - selon le principe de la qualité totale - n'est pas atteint : une partie des produits présentent des défauts et doivent être repris après l'usage.

Le travail d'analyse de l'absentéisme montre qu'il est corrélé à ce problème de non-qualité. Plus le premier augmente, plus l'absentéisme se renforce. L'explication réside notamment dans l'accroissement de la charge de travail. Le taux de non-qualité, après l'usage, détermine le nombre d'opérations qui doit être réalisé sur chaque pièce par les salariés. La charge de travail peut ainsi varier du simple au double. Il est alors nécessaire d'aller vite, avec le risque de se blesser et de subir un accident de travail.

Des entretiens sont menés avec les opérateurs et la direction pour mieux comprendre le problème de non-qualité. Polyvalents, les opérateurs sont tour à tour – parfois dans une même journée – mouleurs à l'usage, ébavureurs, chargés de la détection des fissures, ponceurs et peintres. Il n'existe aucun principe de spécialisation. Pour certains, cette situation explique les dérives de non-qualité. Celles-ci ne sont pas redevables des caractéristiques naturelles de la matière mais des choix d'organisations du travail qui limitent à certains postes la possibilité de s'adapter à la situation et de faire évoluer les réglages en cours de production.

Être opérateur polyvalent ne permet pas non plus de se projeter dans un horizon professionnel valorisant. Chacun se sent interchangeable, ce qui renforce l'absentéisme. À la suite de cette analyse, des mesures portant à la fois sur la construction de parcours professionnels et l'amélioration du taux de non-qualité permettent à cette entreprise de mieux maîtriser son absentéisme.

Annexe 2 - Cas entreprise

Une PME du BTP : l'importance de l'analyse des données d'absentéisme

Suite à une formation sur la prévention de l'usure professionnelle de l'Anact, le chargé de prévention des risques de cette PME du BTP décide de se rapprocher de son service RH pour analyser l'absentéisme qui s'établit à 8 %.

La méthodologie proposée insiste sur l'importance de réfléchir au découpage en services et métiers pour faciliter l'analyse des données. Ici, la base de données RH distingue plus de 40 métiers. Après concertation, un découpage en 10 familles de métiers (avec types d'activité et conditions de travail comparables) est décidé. Plusieurs métiers supports sont regroupés. Mais il est jugé important de distinguer « maçons » et « aides-maçons ».

L'analyse des données de l'absentéisme par service interpelle sur le niveau très élevé au sein du service « rénovation ». Moins concerné que d'autres par les accidents du travail, ce dernier n'était pas jugé prioritaire jusqu'ici. L'étude de l'absentéisme éclaire la situation différemment. Ce taux élevé s'explique-t-il par le contexte de mutation vécu par ce service ces dernières années ? Une réunion avec les managers concernés est organisée pour partager ces analyses et échanger sur les possibilités d'action.

Un autre graphique interpelle : il donne à voir le pourcentage de salariés par service, concernés par 1 à 3 jour d'arrêts, 4 à 30 jours, plus de 30 jours. Cette fois, le taux élevé d'absentéisme longue durée au sein du service « peinture » (un quart des salariés ont eu un arrêt de plus de 30 jours) attire l'attention. Ce constat n'est pas nouveau - plusieurs peintres sont concernés par des problèmes d'aptitude - mais sa visualisation et sa quantification marquent les esprits.

Au cours de l'analyse par métier, la situation des aides-maçons ressort également : 80% d'entre eux ont été arrêtés au moins une fois l'année passée. Les hypothèses d'interprétation, discutées lors d'une réunion réunissant acteurs RH, acteurs prévention et salariés, concernent cette fois la relation managériale entre maçons et aides-maçons, la répartition des tâches, le processus d'intégration ou encore l'évolution professionnelle des aides-maçons.

L'intérêt d'une analyse des données de l'absentéisme faisant les liens avec les âges ou les anciennetés est une découverte pour le service prévention. Un nouveau tableau de bord prévention, à la fois simplifié (découpage métiers, choix des indicateurs) et enrichi de nouvelles données est construit. L'absentéisme (courte et longue durée) et les restrictions d'aptitude viennent rejoindre les données régulièrement analysées avec les accidents du travail afin d'identifier les ations adaptées

Focus sur

anact

— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

Établissement public administratif créé en 1973, sous tutelle du ministère du Travail, l'Anact a vocation à améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles. Administrée par des représentants de l'État, des représentants des salariés et des employeurs, elle s'appuie sur un réseau de 16 agences régionales pour déployer des projets d'amélioration des conditions de travail au plus près des besoins locaux. L'établissement propose notamment aux acteurs des TPE-PME et aux organismes qui les accompagnent des méthodes et outils pour concilier durablement qualité de vie au travail, qualité de service et performance.



L'absentéisme

Fait économique, fait organisationnel, fait de société au carrefour de la performance, du sens et de la santé au travail, l'absentéisme est un symptôme de la relation de soi à son travail, à ses collègues et à son entreprise. Comment l'appréhender pour mieux le prévenir ? Quelques pistes pour en savoir plus... en 10 questions.

Pour en savoir plus sur l'Anact, ses thématiques d'intervention et ses publications, rendez-vous sur

anact.fr